

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞMEYİ DESTEKLEYİCİ
YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ SIKLIĞINA İLİŞKİN ALGILARI**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı**

Ümran ÇOBANOĞLU

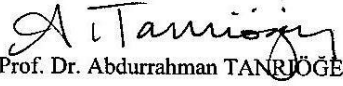
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Meral URAS


Ekim 2006

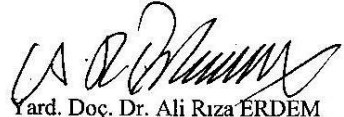
Denizli

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Ümran ÇOBANOĞLU tarafından Yrd. Doç. Dr. Meral URAS yönetiminde hazırlanan “Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeyi Destekleyici Yönetici Davranışlarının Sıklığına İlişkin Algıları” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 16.10.2006 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖGEN
Jüri Başkanı


Yard. Doç. Dr. Meral URAS
Jüri Üyesi (Danışman)


Yard. Doç. Dr. Ali Rıza ERDEM
Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
27/11/2006 tarih ve ...23/02... sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Prof. Dr. Nazım Kadri EKİNCİ
Müdür

Bilimsel Etik Sayfası

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulguların analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmaların doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza:



Öğrencinin Adı Soyadı: Ümran ÇOBANOĞLU

ÖNSÖZ

Ortak bir amaç etrafında toplanan bir grup insan topluluğundan oluşan, çevresiyle sürekli etkileşim halinde bulunan örgütler geniş kapsamlı gerçekleşen değişimden etkilenmektedir. Alvin Toffler' ın "Değişim yaşam için yalnızca bir gereklilik değil, yaşamın ta kendisidir." sözü, değişim bir hayat felsefesi olduğunu vurgulamaktadır. Örgütler eğer varlıklarını sürdürmek istiyorsa değişmek, gelişmek ve değişime yön vermek zorundadırlar. Bu bilinçle örgütler kendi yapısına göre uyum süreci yaşamak durumundadır.

Değişime uyum sağlama, değişiklikleri örgüte yerleştirme 'Örgütsel Gelişim', 'Yeniden Yapılanma', 'Değişim Mühendisliği', 'Stratejik Yönetim' gibi yeni yönetim anlayışlarını getirmiştir. Yeni yönetim anlayışları dolayısıyla örgütteki yöneticilerin görevleri de değişmektedir. Eğitim hizmeti veren okullarda yöneticileri de örgütsel değişim sürecinde geleneksel görevlerinden sıyrılarak, çağdaş, bilinçli, değişime açık, destekleyici ve paylaşımcı bir tutum sergilemeye başlamak durumundadır. Değişim sürecini etkili yönetmek, değişikliklerin başarılı bir şekilde uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Değişime direnenler, maddi sıkıntılar, çevrenin istekleri ve ihtiyaçları, öğretmenlerin beklentileri gibi birçok faktörün değerlendirilmesi ve planlı bir sürecin izlenmesi gerekmektedir. Bu düşünceyle araştırmada Denizli İli Merkez İlçede çalışan okul müdürlerinin örgütsel değişim sürecinde gösterdiği davranışları ele alınmıştır.

Araştırmanın her aşamasında yardımını esirgemeyen, beni destekleyen, bilgi ve deneyimleriyle çalışmalarımda yol gösterici öneriler sunan, tez danışmanım Yard. Doç.Dr. Meral URAS' a, değerli görüş ve önerileriyle beni yönlendiren Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN' e sonsuz teşekkürleri sunarım.

Araştırma boyunca bilgilerini benimle paylaşan Araş.Gör. Aydan Kuşunoğlu'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans öğrenimi boyunca kendilerinden çok şey öğrendiğim değerli hocalarım Prof. Dr. Hüeyin KIRAN'a, Yard. Doç.Dr. Muammer KUNT'a, Yard. Doç.Dr. Metin YAŞAR' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, her zaman yanımda olan aileme ve eşime gösterdikleri sabır, ilgi ve hiçbir zaman esirgemedikleri maddi ve manevi destek için çok teşekkür ederim.

Ümran ÇOBANOĞLU

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞMEYİ DESTEKLEYİCİ YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ SIKLIĞINA İLİŞKİN ALGILARI

Çobanoğlu, Ümran
Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD
Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Meral URAS

Ekim 2006, 94 Sayfa

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel değişmeyi destekleyici davranışları gösterme sıklığı belirlemektir.

Araştırmanın ilk bölümünde Örgütsel Değişme ve değişim süreçleri ile ilgili bilgiler verilmiş ve örgütsel değişme sürecinde etkili yönetici davranışları ele alınmıştır. Ayrıca değişime direnç ve direnci azaltmada kullanılan yöntemler hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın örneklemini, Denizli İli Merkez ilçedeki ilköğretim okullarda görev yapan 354 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen ‘Okul Yöneticilerinin Örgütsel Değişmeyi Destekleyici Davranışları’ ile ilgili anket kullanılmıştır. Ayrıca ankette öğretmenlere ait kişisel bilgilere ulaşmak için ayrı bir bölüm oluşturulmuştur.

Verilerin analizinde öncelikle, elde edilen veriler SPSS paket programına aktarılmıştır. Deneklerin ‘cinsiyeti, hizmet-içi eğitim alıp almaması, alanı, mezun olduğu okul, aldıkları’ değişkenlerine ilişkin verilerin analizinde t-testi ve deneklerin ‘kıdem’ değişkenlerine ilişkin verilerin analizinde tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre okul yöneticileri örgütsel değişim sürecini destekleyici davranışları çoğunlukla sıklıkla göstermektedir. Örgütsel değişmeyi olumsuz etkileyecek davranışları ise en az sıklıkta göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin örgütsel değişmeyi destekleyici davranışlarının sıklığına ilişkin algıları ile aldıkları eğitim, hizmet-içi eğitim alıp almama durumları, alanları arasında anlamlı bir fark bulunmuş; kıdem, mezun oldukları okul, cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel değişim, değişime direnç, yönetici, planlı değişim

ABSTRACT**TEACHERS' PERCEPTIONS TOWARD THE FREQUENCIES OF PRINCIPAL BEHAVIORS SUPPORTING ORGANIZATIONAL CHANGE****Çobanoğlu, Ümran****M. Sc. Thesis in Educational Sciences,
Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Meral URAS****October 2006, 94 Pages**

The purpose of this study is to examine the frequencies of principal behaviors supporting organizational change on perceptions of the teachers working for elementary schools in Denizli.

In the first chapter of this study, related literature has been reviewed in order to explain change, organizational change, change processes and principals' effective behaviors during organizational change process. In addition, resistance to change and some approaches which should be used to overcome resistance were explained.

The research sample was composed of 354 elementary schools teachers in Denizli City Center. A questionnaire related to principal behaviors supporting organizational change has been developed by the researcher. Furthermore, the researcher has prepared another part in the questionnaire to attain personal information of teachers.

SPSS package program was used to analyze the data. To test the relationships between teachers' perceptions toward the frequencies of principal behaviors supporting organizational change and variables of gender of the teachers, participating in in-service training, graduating from the education or other faculties, branch of teachers, t-test was used. One-way anova test was used to test the significant relationship between seniority of teachers and teachers' perceptions toward the frequencies of principal behaviors supporting organizational change.

The major finding of this study is that the principals in Denizli often indicates most of the behaviours supporting organizational change. Some behaviours having negative effects on organizational change are rarely demonstrated by the administrators. There were significant differences between teachers' perceptions toward the frequencies of principal behaviours supporting organizational change and education, branch, participating in in-service training. However it was found that there weren't significant differences between teachers' perceptions toward the administrators' behaviours supporting organizational change and another variables 'gender of the teachers, seniority of teachers, graduating from the education or other faculties.

Key Words: Organizational Change, Resistance to Change, Administrator, Planned Organizational Change

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU	I
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	II
ÖNSÖZ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
TABLolar VE ÇİZELGELER DİZİNİ	X
KISALTMALAR DİZİNİ.....	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM

1.1. PROBLEM DURUMU	3
1.2. KURAMSAL ÇERÇEVE	6
1.2.1. Değişim ve Örgütsel Değişim	6
1.2.2. Örgütsel Değişim İle İlgili Kavramlar.....	7
1.2.2.1. Örgüt geliştirme	7
1.2.2.2. Yönetimi iyileştirme	9
1.2.2.3. Değişim mühendisliği.....	10
1.2.3. Değişimin Nedenleri.....	11
1.2.3.1. İçsel nedenler	12
1.2.3.2. Dışsal nedenler	12
1.2.4. Değişimin Türleri	14
1.2.5. Değişim Süreci.....	14
1.2.5.1. Kurt Lewin modeli	14
1.2.5.2. Planlı değişim süreci.....	16
1.2.6. Değişime Direnme.....	21
1.2.6.1. Değişime direncin nedenleri	23
1.2.6.2. Değişime direnci azaltma	28
1.2.7. Değişim Yönetimi	33
1.2.8. Okullarda Örgütsel Değişim	35

1.2.8.1. Örgütsel değişim ve okul yöneticileri.....	36
1.3. PROBLEM CÜMLESİ	40
1.4. ALT PROBLEMLER	40
1.5. ARAŞTIRMANIN AMACI	40
1.6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	40
1.7. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI.....	42
1.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	42
1.9. TANIMLAR	42

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	43
2.2. YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	62
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	62
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	63
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	64
3.5. ARAŞTIRMAYA KATILANLARA İLİŞKİN KİŞİSEL BİLGİLER	64

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİ.....	67
4.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİ	75
4.2.1. Cinsiyet Değişkeni	75
4.2.2. Kıdem Değişkeni.....	76
4.2.3. Eğitim Durumu Değişkeni	77
4.2.4. Alan Değişkeni.....	78
4.2.5. Mezun Olunan Okul Değişkeni.....	79
4.2.6. Hizmet içi Eğitim Kursu Değişkeni	79

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ	81
ÖNERİLER	82
UYGULAYICI İÇİN ÖNERİLER	82
ARAŞTIRMACI İÇİN ÖNERİLER.....	84
KAYNAKÇA	86
EKLER.....	90
EK 1: Örgütsel Değişmeyi Destekleyici Okul Yöneticisi Davranışları ölçeği	90
EK 2: Anketin uygulanmasına ilişkin gerekli izin belgeleri	93
ÖZGEÇMİŞ	94

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Lewin' in 3 aşamalı Değişim Modeli.....	15
Şekil 1.2. Güç Alan Analizi	18
Şekil 1.3. Planlı Değişim Süreci.....	19
Şekil1.4. Organizasyonel değişime karşı çalışanların gösterecekleri muhtemel reaksiyonlar spektrumu.....	22
Şekil 1.5. Değişime direncin kaynakları	24
Şekil 1.6. Değişime dirençle başa çıkma	29
Şekil 1.7. Değişimle başa çıkma yaklaşımlar.....	32

TABLO VE ÇİZELGELER DİZİNİ

Tablo 3.1. Ölçeğin Sınırları.....	64
Tablo 3.1. Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları	64
Tablo 3. 2. Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları	65
Tablo 3. 3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları.....	65
Tablo 3. 4. Alan Değişkenine Göre Dağılımları	66
Tablo 3. 5 Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Dağılımları	66
Tablo 3. 6. Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Dağılımları	66
Tablo 4.1. Öğretmenlerin örgütsel değişmeyi destekleyici davranışlarının sıklığına ilişkin algıları	68
Tablo 4.2. Okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecini destekleyici davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması .	76
Tablo 4.3.Grupların betimsel analizi	77
Tablo 4.4. Okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecini destekleyici davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının kıdem değişkenine göre karşılaştırılması (anova).....	77
Tablo 4.5. Okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecini destekleyici davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması	77
Tablo 4.6. Okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecini destekleyici davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının alan değişkenine göre karşılaştırılması	78
Tablo 4.7. Okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecini destekleyici davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının mezun olunan okul değişkenine göre karşılaştırılması	79
Tablo 4.8. Okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecini destekleyici davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının hizmet içi eğitim kursu değişkenine göre karşılaştırılması	79

KISALTMALAR

ÖD: Örgütsel Değişme

ÖG: Örgüt Geliştirme

GİRİŞ

Son yıllarda hayatımızı derinden etkileyen, önemli ve köklü değişiklikler olmakta ve her geçen gün değişiklikler farklı bir boyut kazanmaktadır. Teknolojik, sosyal, ekonomik, siyasal kısacası her alanda değişiklik yaşanmakta ve değişiklikler karşısında insanların hayat tarzı, çalışma koşulları, beklentileri, birbiriyle ilişkileri de değişmektedir. Değişiklikleri uzaktan seyretmek, bu değişimlerden etkilenmemek imkansız görünmektedir. Özellikle çevreyle sürekli etkileşim halinde olan örgütlerin değişiklikleri takip etmemesi demek varlığına son vermesi demektir. Çevresinden kaynak alıp işledikten sonra çevresine sunan örgütlerin sürekli değişen dünyayı izlemesi ve değişime uyum sağlaması gerekmektedir.

‘Değişim kaçınılmazdır’ olgusunu herkes bir şekilde kabul etmektedir, fakat önemli olan bu değişim karşısında yapılanlar yani değişim sürecinde gösterilen uyumun derecesidir. Değişiklikler mutlaka örgütleri etkileyecektir ancak değişimi yönlendirmek ve olumsuz etkilenmemek örgütün gösterdiği çabaya bağlıdır. Bu durumda tahmin edilmeyen durumlarla karşılaşmamak için değişim planı hazırlamanın ve değişiklikleri örgüte uyarılmanın önemi karşımıza çıkmaktadır. Örgütün, içindeki ve dışındaki değişikliklere karşı kendi durumunu, elindeki kaynakları değerlendirerek durumuna uygun bir değişim planı hazırlaması gerekmektedir.

Ayrıca değişim etkili bir şekilde yönetmek, yapılacak çalışmalara önderlik etmek, değişimi kabul etmekten daha zor görünmektedir. Değişim kavramının ortaya çıkmasıyla değişim ile ilgili yeni yönetim anlayışları da karşımıza çıkmıştır. ‘Topla Kalite Yönetimi’, ‘Değişim Mühendisliği’, ‘Benchmarking’, ‘Yeniden Yapılanma’, ‘Stratejik Yönetim’ gibi yeni yönetim anlayışları ve değişen yönetici rolleri değişim karşısında kendini geliştiren, yenileyen ve sürekli değişim sürecinde olan örgütleri etkili bir şekilde yönetmeyi amaçlamaktadır. Bazı örgütler kar amacı güderken bazı örgütler sadece topluma hizmet etmek düşüncesindedir. Ancak amaçları ne olursa olsun kendi amaçları, beklentileri ve çevreyle etkileşimine bağlı olarak uygun bir tekniği seçerek değişim sürecini başlatmak durumundadır.

Eğitim kurumları topluma hizmet amacıyla olup malzemesi insandır. Günümüzde gereksinilen bilgi ve becerileri kazandırma ve Türk Milli Eğitiminin genel amaçları doğrultusunda bireyler yetiştirmenin yanında, değişen topluma hazırlayan ve

yaratıcı, yeni fikirler ortaya atan bireyler yetiştirmek durumundadır. Bu amaçla sürekli değişiklikleri takip etmesi ve bu değişiklikleri okula yansıtması gerekmektedir. Hem değişime uyum sağlayacak hem de değişime yön verebilecek bireyleri yetiştirecek şekilde bir sistemle çalışmaları gerekmektedir. Değişimin sürekli içinde yaşamak durumundadırlar.

‘Değişimi yönetmeden öncelikle sorumlu okul yöneticileri değişim konusunda çaba göstermekte midirler?’ veya ‘ Örgütsel değişim sürecinin başarıyla sonuçlanması için okul yöneticileri hangi davranışları sergilemektedirler?’ soruları, değişim sürecinde en önemli noktayı vurgulamaktadır. Değişimi çalışanlara kabul ettirmek, değişim süresince çalışanların motivasyonu yüksek tutmak, değişime direnci azaltmak ve değişime gönüllü olarak katılımlarını sağlamak için bir takım davranışlar göstermektedir. Bu davranışlar, değişimin sonucunu belirlemede anahtar rol oynamaktadır. Değişim ancak etkili bir yönetim anlayışıyla başarıya ulaşabilir

Bu araştırma, okullarda, okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecini destekleyici davranışları gösterme sıklığını belirleme ve bu konuda yetersiz ve eksik görülen durumlarda MEB’in gerekli çalışmalar yapmasına yardımcı olma ve yöneticileri daha etkili davranışlar sergilemeleri konusunda özendirmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde, ÖD(Örgütsel Değişme) hakkında genel bilgiler verilmiş, ÖD süreçleri ve yöneticilerin bu süreçlerde göstermesi gereken davranışlar ele alınmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde, ÖD hakkında daha önce yapılmış yurt içi ve yurt dışı çalışmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının uygulanması ve verilerin analizi aşamalarında yapılan çalışmalara ilişkin bilgiler verilmektedir. Dördüncü bölümde ise araştırma sonucu ulaşılan bulgular ve yorumlar verilmektedir.

En son bölümde ulaşılan sonuçlar ve sorunların giderilmesi için önerilen çözüm yolları ele alınmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PROBLEM

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıtlıları, sınırlılıkları ve tanımları verilmiştir.

1.1. PROBLEM DURUMU

İnsanoğlu eski çağlardan bu güne kadar sayısız değişiklik yaşamıştır. Yaşama koşulları, araştırma ve bilgi edinme yolları, kullandıkları araçlar, dünyaya bakış açısı, ihtiyaçları, beklentileri hemen hemen herşeyi sürekli değişim halindedir. Değişiklikler insanoğlunun hayatına bir şekilde girmekte ve hayatını etkilemektedir. Son yıllarda farklı nedenlerle değişiklikler çok hızlı ilerlemektedir. Örgütler günümüzde küreselleşmeden, bilgi patlamasından, toplam kalite servislerinde ve iş-güç farklılığından kaynaklanan, değişimi zorunlu kılan, inanılmaz bir gücün etkisi ile karşı karşıyadır (Luthand, 1995: 575, Hill, 1995: 575). İnsanlar istediği bilgiyi, kaynağı istediği zamanda elde edebilmektedir. Dünyanın bir ucundaki değişiklik diğer bir ucuna en kısa zamanda ulaşmaktadır. İletişim teknolojisi, iletişim ağlarının etkin kullanımı, internetin her yerde yaygınlaşması, bilgi paylaşımını sağlamakta ve yeni bilgilerin yaratılmasını kolaylaştırmaktadır.

Bilgi çağının belirleyicisi olan bilim ve teknoloji den tam olarak yararlanabilmek için etkin bir örgütsel yapı ve işleyiş gerekmektedir. Bu nedenle her düzeydeki kurumsal ve örgütsel yapıda ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde önemli değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır (Buluç, 1998: 1205). Ulaşılan bilgiyi kullanan, bilgilere yaratıcı düşüncelerle farklı boyut kazandıran ve değişime yön veren bireylere sahip örgütler, hızlı değişim karşısında ayakta kalabilmektedirler.

Örgütler sürekli kendi içinde gelişen iç kuvvetlere, ekonomik, sosyal ve teknolojik güçlere cevap verecek şekilde sürekli değişmelidir (Hitt, 1989: 462). Değişime uyum sağlayamayan örgütler hayatta kalma konusunda sorun yaşarlar. Bu yüzden değişim yönetimi önemli bir problem haline gelmiştir. Bu problem; varlığını sürdürecekt kadar prensipli, düzenli ve sistemli, değişimin baskısına ayak uydurabilecek kadar esnek örgütler yaratmaktır (Huczynski, 1991: 526).

Açık sistem özelliği taşıyan örgütler, sürekli çevresiyle iletişim halinde, çevreden kaynak almakta, bilgilerini paylaşmakta ve çıktılarını sunmaktadır. Birbirine bağımlı çeşitli alt sistemlerden oluşmaktadır (Naylor, 1999: 465). Örgütleri çevreden soyutlamak mümkün olmadığı gibi, varlığını ve/veya rekabet gücünü sürdürmek isteyen örgütlerin, gerek iç, gerekse dış çevredeki değişimleri görmezden gelip, tepki vermemesi mümkün değildir. Değişim nasıl kaçınılmaz ve evrenin değişmeyen yasası ise varlığını sürdürmek isteyen örgütler için de değişime uymak kaçınılmazdır; yani değişim bir zorunluluktur (Genç, 2004: 301).

Açık sistemler, kendi dışındaki sistemlerde oluşan değişikliklere yavaş yavaş uyum sağlamak zorundadır. Sistemler arasında en istendik durum denge durumudur. Bir bölümde uygulanan değişiklik diğer bölümleri de etkilemektedir. Herhangi bir sistemdeki değişiklik bu denge durumu bozar. Diğer sistemler ayakta kalabilmek için yeni duruma uygun davranışlar geliştirerek belli bir denge durumunu yaratmak zorundadır. Yani her sistem, çevreden gelen değişikliklere uyum sağlamak zorundadır, aksi takdirde yaşam ve ayakta kalma şansını azaltmış olur (Gümüşeli, 2006: 8). Bu hızlı değişim çağında örgütlerin değişime uyum sağlaması ve hatta değişikliklere yön vermesi için geleneksel çalışma düzeninden sıyrılıp etkili bir sistem oluşturması gerekmektedir.

Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişimlerden en çok etkilenen kurumlar açık sistem özelliği taşıyan eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumlarının amacı çevreye uyumlu bireyler yetiştirmek ve öğrencileri işe ve hayata hazırlamaktır. Eğitim kurumları hem değişikliklerden yararlanıp daha etkili eğitim sunmak hem de değişime öncülük etmek durumundadır. Son yıllardaki yenilikler bu durumu zorunlu kılmıştır. Aksi takdirde okul toplumun gerisinde kalır ve toplumunda olumsuz etkilenmesine neden olur.

Bu özellikleri gerçekleştirebilmek için çevredeki sistemlerle etkileşimde bulunmalı, okul sistemi alt sistemleri ile bütünlük göstermeli, uyumlu çalışmalı, toplumsal çevresiyle ilişkileri dirik ve sürekli olmalıdır. Çevredeki yenilikere ve değişimlere göre okulu düzenlemeli ve çevrenin beklentileri doğrultusunda eğitim vermelidir. Değişimden olumsuz etkilenmemek için sürekli değişiklikleri takip etmeli ve gerekirse değişime yön vermelidir. Ayrıca okuldaki değişiklikleri de sürekli

değerlendirmesi gerekir. Olumsuz sonuçlar hemen çözümlenmeli, olumlu sonuçlar pekiştirilmelidir (Taymaz, 2003: 62).

Değişim ve gelişmelere göre eğitim sağlamak okul yöneticilerin görevleri arasındadır. Değişimi başlatma, devam ettirme ve yönetme süreçlerinde anahtar role sahiptir (James ve Connolly, 2000: 141). Okullarda değişim sürecini başlatacak, değişikliklerin okula yerleşmesini sağlayacak ve çevresindekileri bu amaçla güdüleyebilecek ve çalışanları ile birlikte hareket etmede istekli olacak bilinçli, kültürlü değişim yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü son yıllarda yapılan yenilikler, hem sistemin yapı ve işleyişi hem de eğitim felsefesi açısından çok önemli değişim ve dönüşümleri gerektiriyor. Bu dönüşümleri gerçekleştirmek için de güçlü okul liderlerine ihtiyaç var. Okullara yön veren yöneticiler, ne kadar iyi niyetli ve gayretli olurlarsa olsunlar, eğer yapılan yeniliklere önderlik edecek standartları taşıyorlarsa; yenilik girişimlerinin uygulamaya dönüşmesi çok güç ve yavaş olur (Gümüşeli, 2006).

Ancak, bazı eğitim kurumları, yapması gerekeni en asgari düzeyde yapıp yeniliklerden faydalanmamaktadır. Elleriinde bulunan kaynakları etkili bir şekilde kullanarak gelişmelere uyum sağlama konusunda sorun yaşamaktadırlar. Eğitim kurumlarında çalışanlar ise değişim konusunda yeterli bilgisi olmadığı için veya bazı tereddütler yaşadığı için değişime çok sıcak bakmamaktadır. Sorunları çözmek yerine sorunlarla yaşamayı tercih etmektedirler. Buldukları durum olumsuzluklar içerse de değişimden korkmaktadırlar ya da değişimi istememektedirler. Değişim karmaşık olarak algılanması eğitimcilerin değişme konusunda isteksiz olmasına neden olmaktadır. (Özdemir, 1997: 20). Okul müdürleri, pek çok değişme durumunda sadece kendilerinden bekleneni yapmaya çalışan, çoğu kez de değişme istemleri ve baskılarını, kaynak, yetki, zaman sınırlamaları, kişisel görüşleri ve çevresel görüşlerin birleşik etkisi ile karşılamaya çalışan eğitim paydaşları olarak görev alırlar (Aksoy, 2004).

Değişim yönetiminde önemli bir role sahip olan yöneticilerin bu davranışları okulun gelişimini engelemekte ve gerilemesine neden olmaktadır. Toplumun temeli oluşturan eğitim kurumlarında bu sorun diğer kurumları ve insanların hayatını da olumsuz etkilemektedir. Okul yöneticilerinin değişim sürecinde davranışlarını ve etkili davranışları gösterme sıklığını belirleme önemli bir konu haline gelmiştir.

1.2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel değişim, örgütsel değişim ile ilgili kavramalar, değişimin nedenleri ve türleri, değişime direnç, değişim yönetimi ve okullarda örgütsel değişim ile okul yöneticilerinin örgütsel değişim sürecindeki davranışları bu bölümde açıklanmaktadır.

1.2.1. Değişim ve Örgütsel Değişim

Değişim, basit ifadesiyle “belli bir durum esas alınarak, söz konusu durumda meydana gelecek farklılaşma” şeklinde tanımlanabilir (Erdoğan, 2002: 11). Değişme ister planlı olsun, ister plansız, herhangi bir sistemin (kişi veya örgüt), bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Özdemir, 1997: 23).

Genel olarak değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir (Şimşek, 1999: 331). Diğer bir tanıma göre değişim; mevcut olan durumumuzun iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilme ve bunu uygulama sürecidir (Vardar’ dan aktaran Erdoğan, 2002: 11).

Başaran’ a göre ise bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbiriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelik açısından gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır (Erdoğan, 2002: 12). Bütünü oluşturan parçaların birinde gerçekleşen değişiklik diğer parçaları da etkilemektedir.

Değişim, yönetim literatüründe, örgüt içinde; roller, görevler, yetkiler, iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımları, sorumluluklar, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, yönetsel yaklaşımlar gibi konularda yapılan ve örgütü tümüyle etkileyen değişiklikler olarak görmek mümkündür (Genç, 2004: 300- 301). Değişim, eğitim kurumlarında veya sistemde bir U dönüşü yapma şeklinde tanımlanmaktadır (Polestini,2002: 155). Değişiklikler belki yavaş yavaş gerçekleşecek belki de hızlı bir şekilde sisteme adapte olacak ama değişim sürecinden mutlaka geçecek, iyi ve kötü eski konumu ile yenisi arasında farklılıklar gözlenecektir. Her bir değişim yeni değişime zemin hazırlayacaktır. Değişimin sürekli olması günümüzde her gün farklı bir yenilikle karşılaşmamızın bir göstergesidir.

Değişim, içinde bulunulan durumdan rahatsızlık duyarak farklı bir duruma geçmektir. Değişim her zaman olumlu sonuçlanmayabilir veya beklenen düzeyde gerçekleşmeyebilir ama farklılık yaratma diğer çalışmalar için güdüleyici nitelikte olabilir. İnsan her zaman farklı olanı isteme, arama çabası içindedir. Farklılıklar insanogluna cezbedici gelmektedir.

Kurt Lewin' in 'eğer bir kimse, örgütün nasıl çalıştığını öğrenmek istiyorsa, onu değiştirmeye çalışsın' ifadesi, örgütsel değişimin geniş kapsamlı, ayrıntılı bir süreç olduğunu belirtmektedir (Hanson, 2003: 303). Öncelikle değişimin gerçekleştirilmesi için mevcut durumun bilinmesi ve bu doğrultuda gerekli değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Örgüt bütünüyle değerlendirilmeli ve eksiklikleri tespit edilmelidir. Böylece örgütün nasıl çalıştığı da ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel değişme, örgütlerin çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Örgütlerde değişiklik sadece bir bölümde olsa bile zamanla diğer bölümleri de etkileyecektir. Örgütler, birbiri ile sürekli etkileşim içinde olan alt sistemlerden olmuştur. Örgütsel değişim, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her tür değişimi ifade etmektedir. Bu anlamda örgütsel değişim; yaratıcılık, yenilik yaratma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek kadar geniş kapsamlıdır (Genç,2004: 302).

1.2.2.Örgütsel Değişim İle İlgili Kavramlar

Daha verimli ve daha başarılı olabilmek ve çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için değişimi gerekli gören, örgütsel değişme ile ortak özelliklere sahip farklı kavramlar bulunmaktadır. Örgüt geliştirme, yönetimi iyileştirme ve değişim mühendisliği gelişimi destekleyen kavramlardır.

1.2.2.1. Örgüt geliştirme

21. Yüzyıla girdiğimizde artık her şey hızla değişmekte, değişiklikleri takip etmek zorlaşmaktadır. Hem kişisel hem de örgütsel olarak bu durumdan olumsuz etkilenmemek için farklı uygulamalar denenmektedir. Örgüt geliştirme veya örgütsel

gelişim bu uygulamalardan bir tanesidir. Çoğu kaynakta örgütsel gelişme planlanmış bir değişiklik olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel gelişimin temelleri, 1940'larda Amerika'da milli eğitim laboratuvarlarının oluşturulması, faaliyet araştırmaları, anket geribildirimlerinin başlatılması gibi bir dizi gelişme ile atılmıştır. Chris Argyris, Douglas McGregor ve Kurt Lewin'in örgütsel gelişimin temellerini atmışlardır. Bu uzmanların ortak noktaları psikoloji ve davranış süreçleri alanlarında kendilerini geliştirmiş olmalarıdır. Bu yüzden örgütsel gelişimin temel değerleri ve inançları hümanizm (İnsanlar kendilerine saygı duyan sistemlerde çalışma gereksinimi duyan, kendi kendine güdülenmiş sağlıklı bireylerdir) ve demokrasi (Bireyler kendilerini etkileyecek kararlar alınırken katılımında bulunma hakkına sahiptirler) olarak karşımıza çıkmaktadır (www. İnsankaynakları.com).

Beckhard' a göre örgütsel gelişme; davranış bilimlerini kullanarak örgütün etkililiğini ve verimini artırmak amacıyla örgütsel süreçlerde yapılan planlı değişiklik olarak nitelendirilmektedir (Roudo ve Kusy, 1995: http://alumnus.caltech.edu/~rouda/T3_OD.html). Değişiklik geniş kapsamlı, yukarıdan aşağıya bütün birimleri kapsayacak nitelikte özveri ve çaba gerektiren bir süreçtir. R. Beckhard' a göre 'Örgüt Geliştirme; a) planlı, b) örgüt çapında, c) yukarıdan yöneltilebilir, d) örgütün etkinlik ve sağlığını artırmak amacıyla, e) davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanarak örgüt sürecine yapılan müdahalelerdir (Şimşek, 1999: 318).

Örgüt geliştirme, bir örgütün sosyal süreçlerine, geniş oranda stratejik müdahaleyi gerektiren bir kavramdır. Bu stratejik müdahale, bireyin, grubun ve genel bir sistem olarak örgütün gelişmesini gaye edinir. Değişimin artan hızı toplumsal kuramlar üzerinde derin etkiler oluşturmaktadır. Örgütler bilim ve teknolojinin yanında, insan niteliğine ilişkin değer ve kavramlarda oluşan değişimlerden de etkilenmektedirler. Değişimlere yeterli cevap veremeyen ve değişimi yönetemeyen örgütler, sürekli bilinmeyen ve denetlenmeyen güçler tarafından tehdit edilirler (Genç, 2004: 295). Yöneticiler, örgütlerin istemedikleri bir değişime maruz kalmamaları için değişimi gerektiren faktörleri inceleyip kabul ederek, çevredeki değişime etkili bir şekilde cevap verecek değişim planı hazırlamalarının iyi olacağı inancındadır. Örgüt geliştirme örgütsel faktörleri kuvvetlendirmek için tasarlanmıştır (Hitt, 1989: 444).

Bennis' e göre örgüt geliştirme , “ Örgütlerde değişime tepki olarak, örgütün inanç, değer ve yapısını değiştirerek yeni teknolojilere, pazarlara, uğraşılara ve değişimsel hıza ayak uydurabilmek için kullanılan bir eğitim stratejisidir.” (Şimşek vd, 2000: 313). G. Lippert' e göre örgütsel değişim örgütün etkin olması ve böyle kalabilmesi için yeni koşullara uyabilmesi, problemleri çözebilmesi, kendi deneyimlerinden öğrenmesi, daha büyük örgütsel olgunluğa ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan değişimlere girişilmesi, bunların yaratılması, onlarla yüz yüze gelinmesi sürecidir (Balcı, 2002: 3).

Örgütün çevresinde içinde meydana gelen değişimler nedeniyle bu değişmelere uyum sağlayamayan kişi ve grupların düşünce ve tutumlarını etkileme ve o insanların değişen ve gelişen örgütlere yeniden uymalarını sağlama ve değişime açık ve gelişimci bireyleri destekleme çalışmalarının tümü örgüt geliştirme sürecinde yer almaktadır (Eren, 1989: 469)

Örgüt geliştirme çabalarının beklenen sonuçları; geleceğe uyum sağlamabilme davranışlarının, problem çözmenin, etkililiğin artmasıdır. Örgüt geliştirme çevredeki değişikliklere karşı bilinci, katılımı ve etkiyi artırmak ve insan olmak için fırsatlar sağlamaya çalışır. Bireysel ve örgütsel amaçları birleştirmek en önemli amacdır (Luthand, 1995: 565). Gelişimi daima destekleyen ve dünyadaki değişiklikleri sürekli takip eden bireyler örgütü ayakta tutmaktadır. Ayrıca örgütte ortak hareket edilmesi ve takım ruhu ile çalışılması örgütsel gelişme sürecinin olumlu sonuçlanmasını sağlamaktadır.

1.2.2.2.Yönetimi iyileştirme

Yönetimi geliştirme kavramı, genellikle var olan durumdan daha iyi bir duruma geçme ya da ona yeni bir biçim verme amacını güden çabaların tümü için kullanılmaktadır (Leblebici, 2003: www.mcözden.com). Örgütün kendini geliştirmesi, daha etkili ve başarılı olması için gerçekleştirilen uygulamaları kapsamaktadır.

Yönetimi geliştirme geniş kapsamlı bir terim olup, yönetimi amaçlarından başlayarak, insan, yapı, teknoloji ve bu amaçlara eşgüdüm içerisinde gitme açısından inceleyerek, sosyal gereksinme ve günün koşullarına, gelişmelere uygun yeni bir yapı, işleyiş ve davranış getirme amacıyla girişilen çabaların tümünü kapsamaktadır

(Leblebici, 2003: www.mcözden.com).Gelişmelere, yeniliklere uyum sağlama süreci olarak nitelendirebilir.

1.2.2.3. Değişim mühendisliği

Değişim Mühendisliği, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak, organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniğidir (Erbil, <http://uretim.meb.gov.tr/EgitekHaber/s74/Dmuh.htm>).

Değişimin sürekli olduğu ve değişime uyum sağlamanın gerekliliği sürekli vurgulanmaktadır. Değişimin gerekliliğine inanmak ve değişime istekli olmak sadece bir başlangıçtır. Sonraki aşamada değişimi örgüte uyarlamak ve değişimi başarılı bir şekilde yönetmek, değişim sürecinin en önemli noktasıdır. Mevcut düzende değişiklik yapmak ve yeniden yapılandırmak, geleneksel yönetim anlayışından farklı bir yönetim anlayışını gündeme getirmektedir. Bu düşünceyle Değişim Mühendisliği 1900’li yıllarda ilk olarak Michael Hammer adında Amerikalı bir yönetim uzmanı tarafından kullanılmış ve büyük ilgi uyandırmıştır.

Değişim Mühendisliği, herhangi bir örgütte yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak örgütün daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılım gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2003: 18).

Değişim mühendisliği var olan iş süreçlerini geliştirmek yerine pazarlama, kalite kontrol, insan kaynakları, finansman ve araştırma-geliştirme gibi belli bir sürecin tamamını ele alarak nasıl daha iyi konuma getirilebileceğini, diğer süreçlerle daha olumlu ilişkiler nasıl kurulabileceğini ve çalışanların bu sürece nasıl katılacaklarını araştırmaktadır. Mevcut sistemi değerlendirerek vakit kaybetmez. Yeniden başlayarak çarpıcı ve etkili değişiklikleri örgütlere yerleştirmektedir. Örgütün yapısı önemli görülmemektedir. Önemli olan işlerin nasıl yapıldığıdır (Şimşek, 1999: 380).

Herşeyde önce, bu yaklaşım “temel”den değişiklik demektir. Değişim mühendisliğinde, önce bir şirketin ne yapması gerektiği belirlenir. Daha sonra bunu nasıl yapacağı belirlenir. Bu noktada, “yaptığımız işleri neden yapıyoruz?” ve “neden

bu şekilde yapıyoruz?” soruları cevaplandırılmaya çalışılır. Bu iki konuyla ilgili emin olunan hiçbir şey yoktur. Bunun anlamı eski yapının gözönüne alınmamasıdır. Var olanlar gözardı edilir ve ne olması gerektiği araştırılır. Bu aşamada da, “elimdeki bilgi ve teknolojiyle, bu şirketi yeniden kuruyor olsaydım ne yapardım?” sorusuna cevap aranır (Fidan, 2000: <http://www.istanbul.edu.tr/siyasal/dergi/sayi23-24/12.htm>)

Değişim mühendisliği uygulamalarına yönelten ya da zorlayan üç temel itici güç; ulusal ve uluslararası piyasalarda güç haline gelen müşteriler, hızlanan ve yoğunlaşan rekabet ve nerede ise işletmeler için bir yaşam tarzı haline gelmiş bulunan sürekli değişim faktörleridir (Şimşek, 1999: 382).

1.2.3. Değişimin Nedenleri

Değişimin gerekliliğinin hissedilmesi öncelikle mevcut durumla ilgili sorunların olması veya bireylerin buldukları durumdan tatmin olma düzeyleri ile ilgilidir. Eğer herhangi bir sorun yok ise, örgüt verimli ve etkili bir şekilde çalışıyor ve oldukça başarılı çalışmalara imza atıyorsa değişime ihtiyacı duymayacaktır. Değişimi zorlayan mutlaka bir neden bulunmaktadır. Her şeyin inanılmaz hızla değiştiği, bir sonraki değişikliği tahmin etmenin zor olduğu günümüzde değişim zorunluluk olarak kabul edilmektedir. Her örgüt gerçekleşen değişimden farklı etkilenmekte, kendi konumuna, yapısına, çalışma sistemine, çalışanlarına göre farklı düzeyde değişim geçirmektedir.

Çeşitli amaçlar için bir araya gelmiş örgütler değişime geçmek için farklı nedenler sunmaktadır. Özel örgütler için kar amacı ön planda iken ve gelişmelere bu açıdan bakarken, kamu örgütleri ve gönüllü örgütler kar amacı yerine topluma hizmet düşüncesinde oldukları için gelişmeleri daha farklı değerlendireceklerdir. Bunun yanında aynı ortamda bulunmanın ve her sistemin bir diğerini herhangi bir şekilde etkilediği bir çağda modern yaşamın getirdiği değişikliklerden etkilenmede ortak noktalar bulunmaktadır.

Örgütleri değişime yönelten en belirgin neden teknolojik değişimlerdir. Özellikle 1940’ lardan beri bilgi ve teknoloji patlaması yaşanmaktadır. Bu hızlı patlamanın etkileri çalışanlarda, üretim süreçlerinde ve örgütlerin ürünleride görülmektedir (Hitt, 1989: 439).

1.2.3.1. İçsel nedenler

Örgütler alt sistemlerden oluşmuş ve bu alt sistemlerin etkileşimi ile çalışmalarını devam ettirmektedir. Bir bölümde gerçekleşen değişiklik mutlaka diğer bölümleri de etkilemektedir. Örgütlerde değişime neden olan içsel etkenler şu şekilde sıralanabilir:

- a) Örgütün yapısal öğelerindeki değişimler (yönetim, ast-üst ilişkileri, emir komuta zinciri)(Alıç, 1989: 77)
- b) Örgütün kullandığı teknolojideki değişimler (bilgisayarın kullanılması, iletişim araçlarının yaygınlaşması, makinelerin son teknolojiye göre seçilmesi) (Şimşek vd., 2001: 296, Alıç, 1989: 80)
- c) Örgütün insan ögesindeki değişimler ve örgüt kültürünün değişmesi (yeni personel alımı, personel gelişim programları, personelin ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesi, rollerin değişmesi,) (Alıç, 1989: 83)
- d) Örgütsel amaçlardaki değişimler (yeni programların kullanımı, değişen koşullara göre amaçların tekrar düzenlenmesi) (Alıç, 1989: 90)
- e) Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri(Hitt, 1989: 440).

1.2.3.2.Dışsal nedenler

Alt sistemleri ile çevresi arasında dinamik ilişkiler yaşayan ve hızlı ve sürekli bir değişim süreci içinde bulunan bir örgütün teknolojik, ekonomik, siyasal, sosyal, demografik ve toplumsal değişikliklerden etkilenmemesi imkansızdır. Bulunduğu çevreye hizmet vermekte, o çevreden kaynak almaktadır, dolayısıyla o çevrenin ilgi, ihtiyaç ve isteklerine göre şekillenmektedir. Aksi takdirde sürekliliğini sağlaması zorlaşmaktadır.

Son zamanlarda en çok rastlanan ifade 'örgüt ya gelişecek ya da yok olacaktır.' Eğer örgüt kendi sınırlarını çok fazla zorlarsa başarı için aşırı gelişme ters etki yaratabilir ve olumsuz sonuçlanabilir. Uygulamada en zor görev dinamik çevreye başarılı bir biçimde uyum sağlamaktır (Hicks vd., 1975: 393). Değişime neden olan dışsal etkenler şöyle maddelenebilir:

- a) Fiziki çevredeki değişme
- b) Toplumsal değişme etkenleri

- c) Hukuksal değişme etkenleri (Yasalar, yönetmelikler, kanunlar.)
- d) Teknolojik değişme etkenleri
- e) Ekonomik yapıdaki değişmeler (Dış ticaret, arz-talep durumu, işsizlik oranı, büyüme tahminleri, üretimi)
- f) Demografik veriler ve trendler ve değişen demografik yapı (iş gücündeki cinsiyet, dil, ırk, kültür farklılıkları vs.), (Hitt, 1989: 440)
- g) Eğitimsel veriler (Nüfusun eğitim düzeyi, okur- yazarlık oranı)
- h) İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler dolayısıyla, organizasyonlarda insana saygının önem kazanması,
- i) Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması,
- j) Müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, güvenli olması vs.) değişmesi,
- k) Sosyalizmin çöküşü ve piyasa ekonomisine geçiş sürecine giren ülkelerdeki pazar potansiyeli, (Erbil, <http://uretim.meb.gov.tr/EgitekHaber/s74/Dmuh.htm>)
- l) Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma yarışı,
- m) Globalleşme ve rekabet,
- n) Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler,
- o) Uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması,
- p) Emek piyasaları,
- q) Kamusal tekellerin azalması
- r) Devlet yasa ve kuralları (Aksoy, 2004: [http://politics.ankara.edu.tr /%7Eaksoy/altındağ.htm](http://politics.ankara.edu.tr/%7Eaksoy/altındağ.htm))
- s) Müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri, güvenli olması vs.) değişmesi,
- t) Malzeme teknolojisindeki gelişmeler,
- u) Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması,
- v) Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri, (Erbil, <http://uretim.meb.gov.tr/EgitekHaber/s74/Dmuh.htm>),
- w) Yapay zeka,
- x) Üretim süreçlerindeki ilerlemeler,
- y) Tüketici isteklerinin değişmesi ve ürün tercihindeki değişmeler (Hitt, 1989: 440).

1.2.4. Değişimin Türleri

Uyum sürecini geliştiren- düzenleyen örgütlerin değişiklikleri bir kaç türde olabilir. Bunlar:

- 1) yeni ürünleri ve işlemleri içeren teknolojik değişiklikler,
- 2) yeni politikaları ve süreçleri içeren yapısal değişiklikler,
- 3) yeni terfi tekniklerini ve personelleri içeren kişiyeye yönelik değişikliklerdir.

Bu değişikliklerin hiçbiri diğerine göre daha fazla öneme sahip değildir. Birbiriyle bağlantılı ve birbirini etkileyecek niteliktedir (Hicks, 1975:394). Örneğin bilgisayar destekli eğitime geçildiği zaman öğretmenlerin bilgisayar kullanımı konusunda yeni bilgi ve becerilere ihtiyacı olacaktır. Farklı yöntemler ve farklı roller ortaya çıkacaktır (Hanson, 2003: 304). Bu durum teknolojik alanda gerçekleşen bir değişikliğin insana yönelik değişimlere neden olduğunu göstermektedir.

Ayrıca bu üç türün yanında ürünlerde yapılan değişiklikler ayrı ele alınmıştır. Örgütün ürünlerindeki ve servisin çıktılarındaki değişikliği ifade etmektedir (Daft, 1991: 323).

Leavitt' e örgütler dört ana değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenler; insan, görev, teknoloji ve yapı olarak belirlenmiştir. Bir değişkendeki farklılık diğer değişkenlerde beklenen veya beklenmedik değişimlere neden olacaktır (Huczynski, Buchanan, 1991: 529).

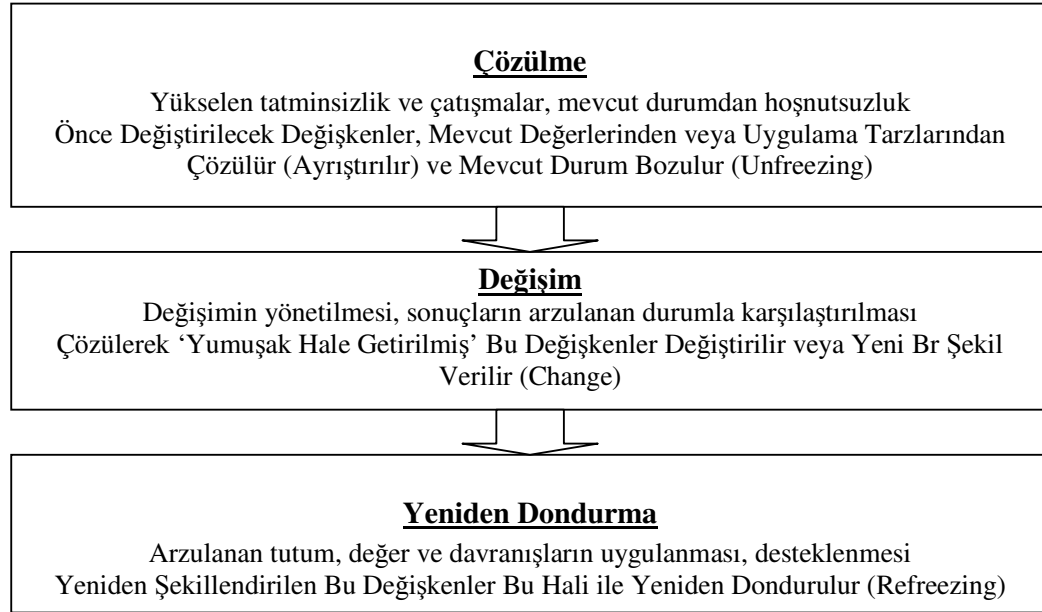
1.2.5. Değişim Süreci

Değişiklikler bir örgüte yerleşirken bir takım süreçlerden geçmektedir. Aşamalı olarak değişiklikler gerçekleşmektedir. İlk olarak Kurt Lewin tarafından üç aşamalı değişim modeli hazırlanmıştır. Bu değişim modeli temel alınarak daha ayrıntılı planlı değişim süreci Kolb ve Frohman tarafından hazırlanmıştır.

1.2.5.1.Kurt Lewin modeli

İlk olarak değişim modeli Kurt Lewin hazırlamıştır ve diğer modellerin temelini oluşturmaktadır. 1950' lerde sosyal psikolog Kurt Lewin sınırlayıcı ve zorlayıcı güçlerin dengesinin yaşandığı, sosyal kurumlar olarak nitelendirdiği sosyal değişim

teorisini geliştirmiştir. Lewin' in modeli 'Çözölme' , 'Değişim' ve 'Yeniden Dondurma' aşamalarından oluşmaktadır (Hatch, 1997: 353).



Şekil 1.1. Lewin' in 3 aşamalı Değişim Modeli (Şimşek vd., 2001: 310).

Çözölme aşamasında; mevcut durumdan şikayetler, sorunlar ve insanların buldukları durumdan tatminsizlikleri ön plandadır ve yeni bilgilere, yeni alışkanlıklara, yeni tutumlara ihtiyaç vardır. Bu süreçte problemlerin açık bir şekilde konuşulması ve değişimin gerekliliğinin hissedilmesi değişime başlangıç açısından oldukça önem taşımaktadır. Değişim halinde ulaşılacak mevcut durumdan daha iyi olacağının gösterilmesine yönelik çalışmalar yapılır. Çözölme aşamasında, değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin değişimin gerekliliği konusunda ikna edilme çalışmaları da yapılır (Gümüşeli, 2006). Bu süreç 'unfreezing' yani 'buzları çözme' aşaması olarak da tanımlanmaktadır.

Çözölmede örgütün düzenini sağlayan denge bozular. Lewin' e göre mevcut davranış örnekleri tutarsızlık değişime direnci kırmada kullanılır. Mevcut durumdan hoşnutsuzluk ve var olan tatminsizlik ve streten yararlanmak çözölmeyi kolaylaştırıcı bir stratejidir. Yine de çözölme değişim için ek destek sağlayarak veya direnci kırarak gerçekleştirilebilir. Örneğin değişim ihtiyacını belirlerken eğitim alınabilir (Hatch,1997: 353). Çalışanları değişime hazırlamak için güven ve açıklık ortamı geliştirilir (Luthand, 1995: 569).

Değişme aşamasında saptanan duruma göre değişiklikler belirlenip uygun bir modelin seçilmesi ve yönetilmesi çalışmalarını kapsamaktadır. Bir örnek model seçilip bu modelin uyarlanması ya da yeni fikirlerin yaratıcı düşüncelerin ortaya atılıp yeni bir modelin belirlenmesi ile değişim başlamaktadır. Yeni fikirler, yaratıcı düşünceler, yeni modelin seçilmesi, örnek modele göre daha uğraştırıcı görünmektedir.

D

eğişimin yönünü etkileyecek stratejiler; yeni davranışların kazanımı için eğitim verilmesi, ödül sistemlerinin değiştirilmesi ve farklı yönetim modellerinin uygulanması olabilir (otoriteyle paylaşımcı yönetimin yerleştirilmesi gibi). Değişim sınırlayıcı güçler ile zorlayıcı güçler arasında denge kuruluncaya kadar devam eder (Hatch, 1997: 353).

Yeniden dondurma aşamasında, değişim sonucu ulaşılan yeni durumun devamlılığını sağlayacak şekilde davranışlar geliştirilir. Arzulanan durumun, istenilen davranışların desteklenmesi ve yeniliklerin benimsenmesi söz konusudur. Bu aşamada ulaşılan durum değerlendirilmeli, örgütün ne durumda olduğu hakkında bilgi verilmeli ve değişimin olumlu sonuçları özellikle vurgulanmalı ve başarılar takdir edilmelidir. Bu tür davranışlar değişimin yerleşmesini kolaylaştıracaktır. Kişi ya da örgüt gerçekleştirdiği değişimi bu aşamada özümseyip, sistemine mal ederek ilke, kural ve politikaları benimser. Böylece değişimin kalıcılığı sağlanmış olur. Örgütün tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık yeni durumu esas alarak işlemeye başlar (Gümüşeli, 2006: www.agumuseli.com).

1.2.5.2. Planlı değişim süreci

Değişmek, farklılaşmak ve gelişmek herkesin istediği bir durumdur. Ama uygulamaya geldiğinde sıkıntılar yaşanmaktadır. Olaylar beklenildiği şekilde gitmezse, sonuçları kontrol edilemezse ya daha kötü bir durumla karşı karşıya kalınırsa gibi değişimi ve değişim sürecini olumsuz etkileyen düşünceler örgütlerin gelişimini ve bireylerin bilgi ve becerilerini etkili bir şekilde kullanmasını engellemektedir. Değişime başlarken bu tür soruların çıkması normal görülmektedir. Ancak olası sonuçlar değerlendirilir, nelerle karşılaşılacağı konuşulup nasıl tepki verileceği belirlenebilir ve amaçlar açıkça ifade edilip hangi süreçlerden geçileceği açıklanabilir. Daha bir çok çalışmayı içeren planlı değişim modeli, değişimin kontrolsüz bir şekilde örgüte yerleşip olumsuz etkilemesine müdahale etmektedir.

Planlı değişme, davranış, yapı, süreç, amaç veya örgüt içindeki bazı çıktıların örgüte yenilik getirecek bir biçimde değişmesidir (Hanson, 2003: 298). Örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla birey ve grup davranış ve rollerinde örgüt yapısında, araç ve gereçlerde meydana getirilen ve uzun bir zaman süresi içinde gerçekleştirilen bilinçli faaliyetlerin toplamına planlı değişim adı verilir (Eren,1989: 181)

Planlı değişim amacı, örgütün çevredeki değişmelere karşı örgütün uyum yeteneğini ve kapasitesini düzenlemektir. Ayrıca örgüt içindeki bireylerin davranışlarını değiştirerek örgütsel değişmeleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmek planlı değişimin diğer bir amacıdır (Özdemir, 1997: 45).

Kurt Lewin' in üç aşamalı değişim süreci Kolb ve Frohman tarafından yedi aşamalı bir süreç olarak geliştirilmiştir. Daha ayrıntılı basamaklar bulunmaktadır. Bu sürecin aşamaları şu şekildedir:

1. Ön Çalışma,
2. Giriş,
3. Teşhis,
4. Planlama,
5. Harekete Geçme,
6. Dengeleme ve Değerlendirme
7. Bitirme (Şimşek vd., 2002: 323).

Ön çalışma aşamasında örgütün yapısı, işleyişi, personeli, çevresi hakkında bilgi toplanır. Değişimin gerçekleştirilmesinde sorumlu kişiler, örgütün değişime hazır olup olmadığını değerlendirmelidir. Çevrenin değişim konusunda etkisi tespit edilmeli ve çalışanların değişime ne kadar açık oldukları gözlenmelidir (Polestini, 1999: 156). Gerçekte var olan ile olması gereken olması istenen durum arasındaki fark değişimin gerekliliğini göstermektedir (Özdemir, 1997: 63). Bunun için mevcut durum hakkında değerlendirme yapılır ve aradaki fark ortaya çıkar.

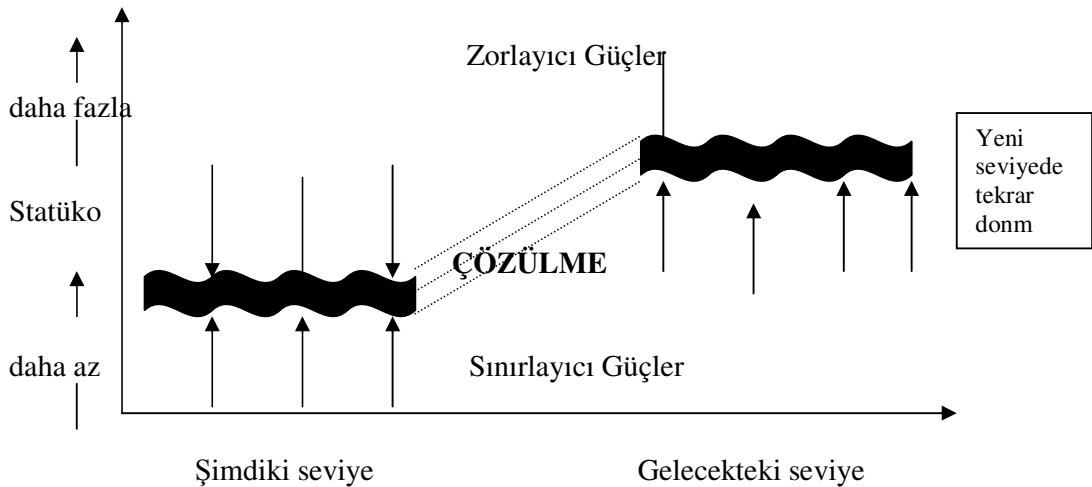
Giriş aşamasında çalışanlar değişim konusunda ikna edilmelidir. İhtiyaçları, beklentileri, problemleri belirtilmelidir. Değişiminde etkilenecek kişilerin tamamı bu

sürece dahil edilmesi, olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır (Polestini, 1999: 156).

Analiz aşamasında problemin tanımı yapılır ve amaçlar belirlenir. Elde bulunan kaynakların yeterli olup olmadığı araştırılır. Güç- Alan analizi burada etkili bir yöntem olarak kullanılabilir (Polestini, 1999: 156). Bu analiz, değişime karşı olabilecek davranışların yumuşatılmasında kullanılmaktadır.

Bu teknik; değişimin, sınırlayıcı güçler ile zorlayıcı güçler arasındaki yarışın sonucu olduğunu savunan Kurt Lewin' in çalışmasından ortaya çıkmıştır. Değişim tanıtıldığı zaman bazı güçler desteklerken, bazı güçler değişime karşı direneceklerdir (Daft, 1991: 316). Sınırlayan güçler değişimi engellemekte ve değişime karşı koymaktadır. Diğer taraftan değişimi zorlayan değişimin gerekliliğini hissettiren zorlayıcı güçler değişimin gerçekleşmesi için çabalamaktadır. İşte bu karşıt güçlerin birbiriyle etkileşimi sonunda ya değişim başarılı bir şekilde gerçekleşecek ya da değişime direnerek örgütün gerilemesine neden olacaktır. Değişimi yöneten liderler sınırlayıcı güçleri azaltmaya çalışırken, zorlayıcı güçleri artırmaya çalışmalıdır. Değişikliği uygularken yönetim değişim güçleri analiz etmelidir

Bu yöntem planlama sürecinde de oldukça etkilidir. Çoğu araştırmacı zorlayıcı güçleri artırmak yerine zorlayıcı güçleri azaltmayı tercih etmektedir (Hitt, 1989: 448).



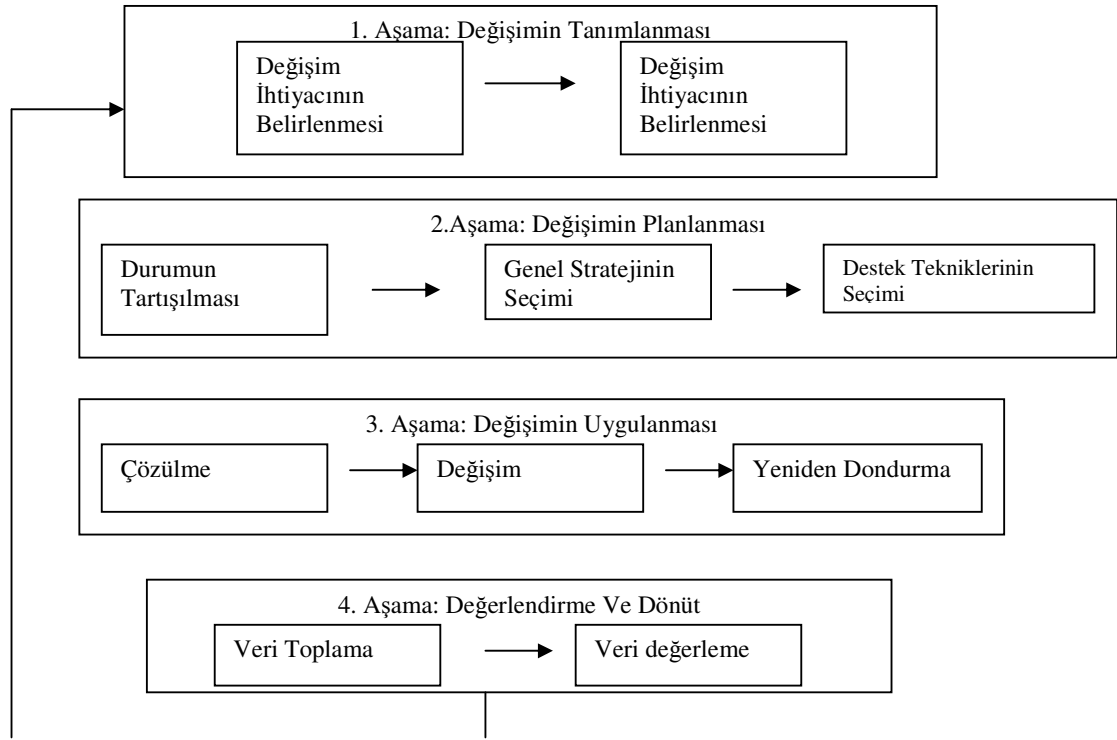
Şekil 1.2 : Güç Alan Analizi (Mink vd., 1979: 108)

Planlama aşamasında, uygulamadaki aşamalar belirtilir. Zaman, maliyet ve personel ihtiyacı belirlenir. Değişim çabalarının olası sonuçları planlanır ve kabul edilir (Poolestini, 1999: 156).

Değişimin etkililiği ve değişimin hangi seviyede olduğu hakkında bilgi toplanır. Eğer herhangi bir problem çıkarsa ya da değişim çabalarının yetersiz ve başarısız olduğu tespit edilirse tekrar süreç ilk aşamadan alınabilir (Poolestini, 1999: 157).

Son aşamada, değişim başarılı bir şekilde gerçekleşirse, değişiklikler örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmelidir ve kurumsallaştırılmalıdır (Poolestini, 1999: 157). Bu aşamada değişim sürecinin başarısı herkese duyurulabilir, başarı kutlanabilir, basına ve üst makama duyurulabilir. Kendi başarılarının konuşulması çalışanları motive edebilir (Poolestini, 1999: 157).

Bazı uzmanlar tarafından planlı değişim süreci, aynı özellikleri taşımasına rağmen farklı şekilde aşamalara ayrılmıştır. Ayrıntılı ve kapsamlı bir model Şekil 1.3' te gösterilmektedir. Bu süreç dört aşamadan oluşmaktadır.



Şekil 1.3: Planlı Değişim Süreci (Randall B.Dunham, Jon L.Pierce, Management, (USA: Scott, Foresman and Co.), 1989, 743' den aktaran www.gençbilim.com)

Değişimin tanımlanması: Örgüt içindeki sorunlar, eksiklikler, şikayetler, başarılar değerlendirilir ve değişim ihtiyacı belirlenir. Örgütün çeşitli parçalarından bilgi toplamak gerekmektedir. David Gleicher değişime hazır olma ve değişime istekle ilgili bir formül geliştirmiştir. 'C= (abd) > x' bu formülde; c değişimi, a statü quodan sıkılma seviyesi, b ulaşılmak istenen nokta, d istenilen durum için atılan ilk adımlar, x ise değişimin maliyetini ifade etmektedir. Değişimin gerçekleşebilmesi için çalışanların yeteri kadar tatminsizlik duyması gerekir (Kolb vd,1991: 664). Aksi takdirde çalışanlar değişimi gereksiz görebilir.

Yeni ürünler ve teknoloji yaratacak işlemler için geliştirilen planlar ve stratejiler tahmin edilen değişim ihtiyacını belirttiği için yöneticiler problemleri ve fırsatları iyi değerlendirmelidir. Büyük problemleri fark etmek daha kolaydır. Ancak problem küçük olursa ya da çevredeki değişiklikler yavaş seyrediyorsa yöneticiler, örgütün başarılı olduğunu düşünürler ya da çevredeki değişimlere cevap verdiklerine inanırlar ve sonuç olarak değişiklik yapma ihtiyacı duymazlar (Daft,1991: 306).

Değişimin Planlanması: Değişim probleminin sistemli analizi; gerçekçi, uygulanabilir, pratik strateji ve amaçların geliştirilmesine yardımcı olacaktır (Kolb vd, 1991: 666). Eldeki kaynaklar değerlendirilir ve bu kaynaklarla ulaşılmak istenen noktaya nasıl ulaşılabileceği belirlenir. Planlama sürecine yön verecek bazı sorular bulunmaktadır:

- Biz neredeyiz? (Mevcut durum)
- Nereye gitmek istiyoruz? (Misyonlar, amaçlar, beklentiler, hedefler, imkanlar)
- Nasıl ulaşacağız? (Methodlar, stratjiler, taktikler)
- Kim yönetecek? (Nasıl yönetecek)
- Kim ödeyecek? (Kaynaklar)
- Ulaşılan noktayı nasıl bileceğiz? (Ürünü değerlendirme kriterleri) (Mink vd., 1979: 170).

Stratejiler belirlenirken çalışanların fikirlerinin alınması ve fikirlerini rahatlıkla ifade edecekleri ortamın sağlanması oldukça önemlidir. Yönetici- lider entellektüel ve insani açıdan acımasız olmalı, saçmalıkları hoş görmeli ve tek tek her elemanın

iyileşmesinde ısrar etmeli, kanıt ve deneyime dayanmak koşulu ile yeni fikirlere açık olup onları yüreklendirmelidir. Bu destekleyici ruh olmazsa, olgunlaşmamış eleştiri en iyi önerileri bile öldürür (Üner, 1993: 225).

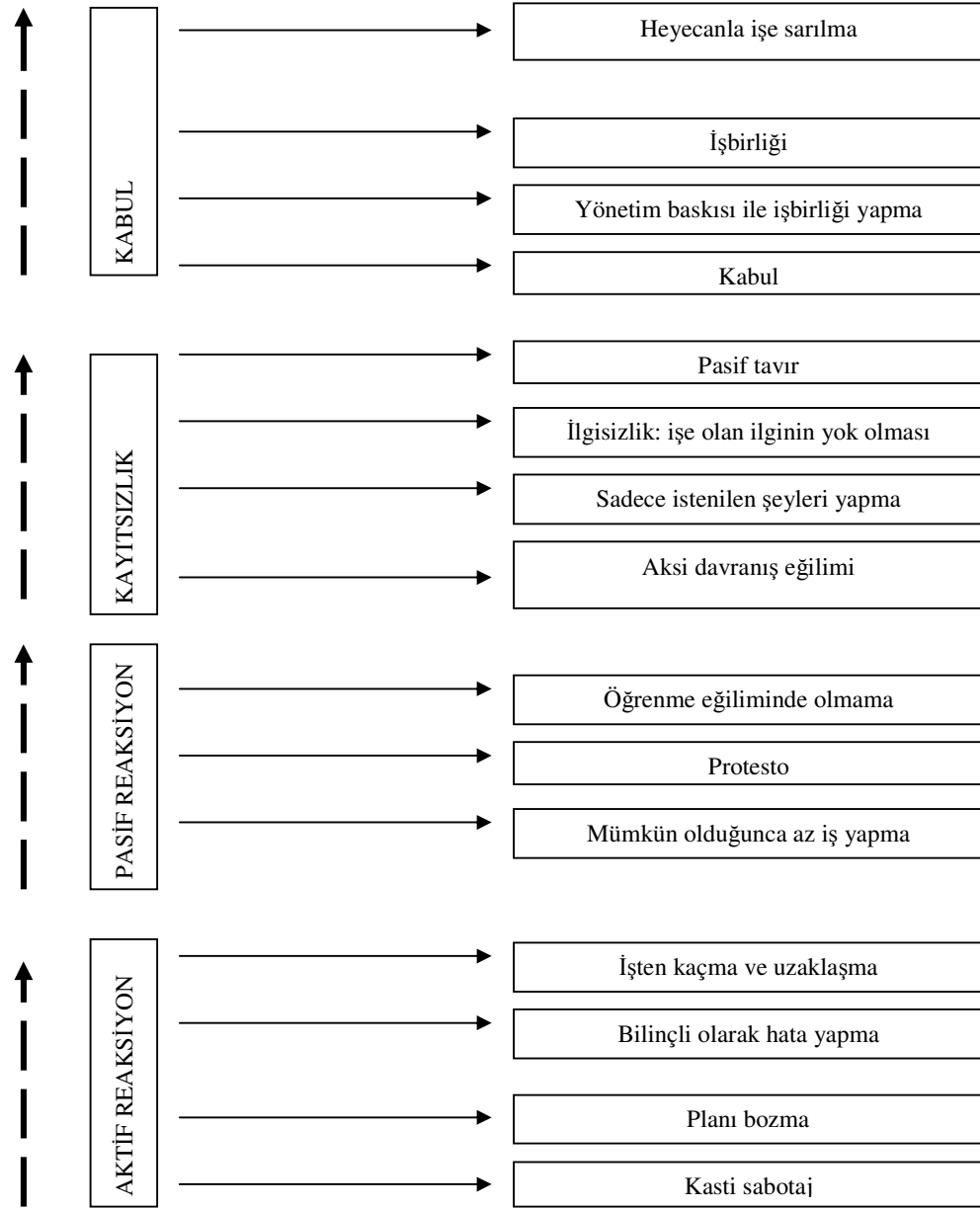
Değişimin Uygulanması: Değişiklikler belirlenen doğrultuda uygulanır. Bu aşamada değişim ile birlikte gelecekte daha iyi koşullarda çalışılacağı ve verimin artacağı müdürler tarafından ifade edilmesi etkili olabilir. Miles' in uygulama sürecinde başarıyı artırıcı önerileri; herkesin sorumluluğunu net olarak bilmesi, uygulama sürecinde kontrolün paylaşılması, destek verilmesi ve doğru yapma konusunda ısrar edilmesi, personelin yeteri kadar gelişiminin sağlanması, hizmet-içi eğitim verilmesi, sürecin başında öğretmenlere ödül verilmesi şeklinde belirtilmektedir (Hopkins, 1997: 74).

Eğitimin yanında çalışanlara yeni bilgileri ve becerileri, yargılanma hissi vermeden ve diğer çalışanlar tarafından tuhaf algılanma düşüncesini ortadan kaldırarak uygulama fırsatı verilmelidir. Değişim sürecinde hata yapıldığı zaman yargılama ve olumsuz tavır takınmak yerine destekleyici, yardımcı ve anlayışlı bir tutum sergilenmelidir. Yeni rollerinde başarılı olacaklarına inanmaları sağlanmalıdır (Kolb vd., 1991: 679).

Değerlendirme ve Dönüt: Değişimi devam ettirmek için bilinçli bir sürecin izlenmesi ve etkili yöntemlerin uygulanması gerekir. Sürekli değişimi destekleyen en etkili yöntem geri bildirimdir. Değişim planının ne kadar başarılı olduğunu, istenilen noktaya ulaşıp ulaşılmadığını gösterir (Kolb vd, 1991: 673). Öncelikle değişimden etkilenen kişilerin durumu değerlendirmesi istenir. Değişimin sonuçları ve değişikliklerin örgütü nasıl etkilediği ile ilgili bilgiler toplanır. Uygulama ve planlama sürecinde çalışanların aktif katılımına izin verilmeli ve böylece sahiplik hissi verilmelidir. Yardım ettikleri çalışmalarını destekleyeceklerdir (Hitt,1989:445).

1.2.6. Değişime Direnme

Değişim karşısında insanların mutlaka bir tepkisi olmaktadır. Bu tepkiler olumlu veya olumsuz nitelikte değişim sürecini etkilemektedir. Şekil 1.4 değişim sürecinde çalışanların sergiledikleri davranışları göstermektedir.



Şekil 1.4 : Organizasyonel değişime karşı çalışanların gösterecekleri muhtemel reaksiyonlar spektrumu (Aktan, 2003: 58)

Kabul durumunda çalışanlarda gözlenen davranışlar heyecanla işe sarılma, işbirliği ya da yönetim baskısıyla işbirliği ve sonunda kabul etme şeklinde gerçekleşmektedir. Kayıtsızlık durumunda istenileni yapma ve ilgisiz tavırlar sergileme söz konusudur. Az iş yaparak çalışmalarını aksatma, protesto yapma, öğrenme eğiliminde olmama pasif tepki davranışlarıdır. En çok sıkıntı aktif tepkide yaşanır. İşten kaçma, bilinçli olarak hata yapma, planı bozma ve kasıtlı sabotaj davranışları değişikliklerin

olmasına imkan vermez. Değişime direnç farklı şekillerde olmaktadır. Yöneticilerin bu davranışları takip etmesi gerekmektedir. Sorunlar büyümeden müdahale edilmesi değişikliklerin yerleşmesini kolaylaştırabilir. Yöneticiler değişime direnci kabul etmeliler ve değişimin her basamağı için strateji geliştirmelidir (Hitt, 1989: 462).

Örgüt içinde gerçekleştirilmeye çalışılan değişime engel olmak, güvensizlik, şüphe, gecikme veya değişimi önleme gibi çalışan davranışlarına değişime direnç adı verilir (Yalçın, 2002: 105). Değişime karşı direnç normaldir ve doğal bir olgudur. İnsanların davranışları, değerleri, bakış açıları, tutumları herşeyi değiştirebilir. Bu tehdit edici bir durum olarak algılanabilir (Huczynski, 1991: 533).

Örgütsel değişimde amaç değişen çevre koşullarına göre mevcut duruma şekil vermek ve farklı bir konuma gelerek örgütün verimini artırmaktır. Değişimin amacı gelişim odaklıdır, yeniliklere açıktır, başarı merkezlidir. Fakat değişim olumlu özellikleri içerisinde barındırmasına rağmen dirençle karşılaşmaktadır. Değişecek örgütler üzerindeki baskılar bitmek tükenmek bilmez. Bununla birlikte, hem birey hem de örgüt tarafından, en azından bir dereceye kadar, değişmeye karşı direnme olması kaçınılmazdır (Özdemir, 1997: 48).

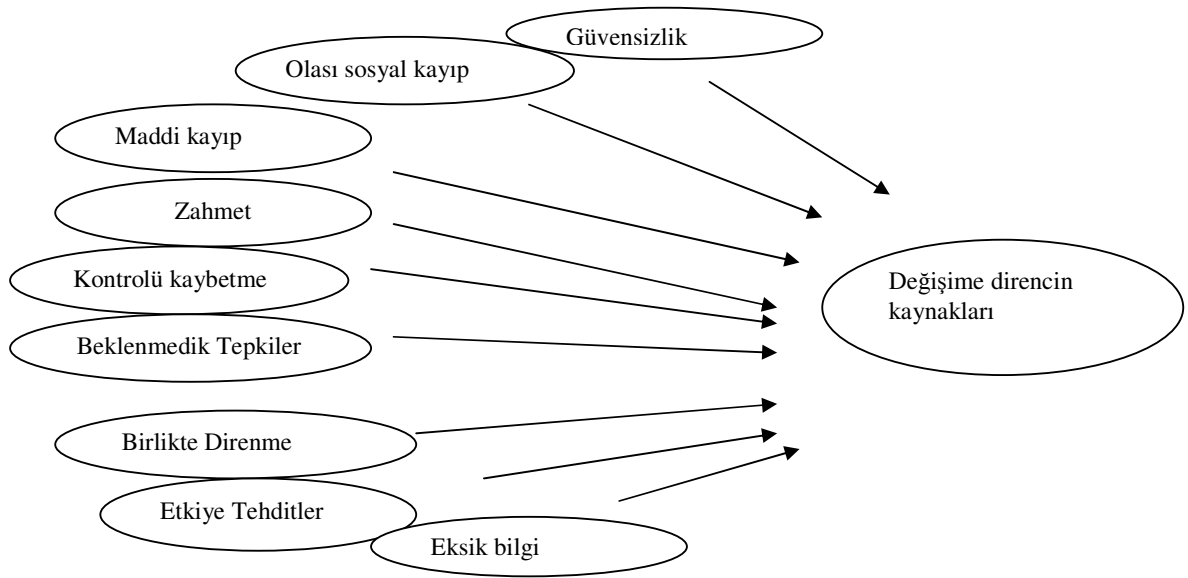
1.2.6.1. Değişime direncin nedenleri

İnsanların çoğu çeşitli nedenlerle değişime karşı koyma eğilimi göstermektedir. Bu eğilimin insanın doğasında olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle yeni görünen herhangi bir şeyi kabullenmeye karşı insanoğlunda doğal bir tutuculuk vardır. (Şimşek, 1999: 330). Ancak başlangıçta kabullenmesi zor gelen durumlar zamanla alışkanlık haline gelmektedir. Özellikle o durumun yararları, olumlu etkileri ortaya çıktığında değişiklik daha kolay benimsenmektedir. Değişim sürecine başlarken şüpheler, tereddütler, korkular yaşayan bireyler ileriye dönük değerlendirme yapamadıkları için değişime farklı şekilde direnç göstermektedir. Değişimi yöneten kişilerin direncin nedenini belirleyip ortaya çıkan, örgütün işleyişini bozan eylemleri ortadan kaldırmaları gerekir.

Bursalıoğlu değişime direnmenin başlıca nedenleri plan, program ve davranış hakkında bilgisizlik, işbirliği sağlanmasında etkisizlik, üyeler arasında amaç birliğinin

olmaması, yetersiz norm ve yöntemler, yanlış rol ve statü kavramları, liderlik özelliklerinin yokluğu ve kişisel güvenlik endişeleri olarak belirlemiştir (1994: 150).

Değişime direncin kaynakları şekil 1.5' de gösterilmektedir. Özellikle değişim konusunda yeterli bilgiye sahip olmama diğer nedenleri tetiklemektedir. Bazı konularda kayıpların yaşanması, elde edinilen gücün kaybı insanları tedirgin etmektedir. Değişimin gerekliliği çalışanlarda yetersizlik düşüncesi verir ve kendine güvenmeme, başarısızlık hissi gibi sorunlar ortaya çıkar.



Şekil 1.5 :Değişime direncin kaynakları (Poletini,1999: 164)

Şimşek, değişimin nedenleri daha ayrıntılı ele almıştır. Değişimin nedenleri işten kaynaklanan nedenler, kişisel nedenler, sosyal nedenler, örgütsel nedenler olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir (Şimşek, 1999: 306- 308).

İş' ten kaynaklanan nedenler:

- a. Teknolojik işsizlik korkusu
- b. İş yükü artışı korkusu
- c. Teknik bilgi yetersizliği korkusu
- d. İş/ ücret/ ödül ilişkilerinde değişiklik korkusu
- e. Değişimi teknik olarak imkansız görme
- f. İş koşullarında değişiklik korkusu
- g. Maliyet yüksekliği

Özellikle çalışanlar değişimden sonra sahip oldukları bilgi ve becerilerin yetersiz olacağını düşünürler. Bu yetersizliğin işlerini kaybetmelerine neden olacağına inanırlar. Örneğin bazı teknolojik gelişmeler insana olan ihtiyacı azaltmaktadır. Bu düşünce çalışanların değişime direnmelerine sebep olmaktadır (Şimşek, 1999: 14- 15).

Kişisel Nedenler:

- a. Bilinmeyen korkusu
- b. Güvenlik ihtiyacı
- c. Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu
- d. Değişim hakkında bilgi sahibi olmama
- e. Başarısız olma endişesi
- f. Çıkar kaybı
- g. Yeni şeyler öğrenme zorluğu
- h. Dar görüşlülük
- i. Daha önceki kişisel tecrübeler
- j. Bağımlılık duygusu
- k. Kendine güvenmeme

Belirsizlik, gelecekte yapılacak çalışmalarla ilgili bilgi eksikliğini ifade etmektedir. Değişime tolerans göstermeyen ve farklılıktan korkan çalışanlar için belirsizlik tehdit edici bir unsur olarak görülmektedir. Değişikliklerin onları nasıl etkileyeceğini bilmezler ve yeni prosedürün ve teknolojinin gerektirdiği bilgi ve beceriyi karşılama konusunda endişe duyarlar (Daft, 1991: 315). İnsanlar genellikle yeni, farklı düşünceleri kabul etmekte zorlanırlar ve endişeyle bakarlar. Bunun nedeni; çalışma koşullarından veya terfi sisteminden memnun olmasalar da çalışanlar, yapacakları işi bilmeleri ve alışmış oldukları bir işi yapmanın güvenliği içinde olmalarıdır. Belki de değişiklik rahatsız olunan bir durumu düzeltebilecektir. Ama belirsizlik olunca çalışanlarda endişe söz konusudur (Hitt,1989: 462).

Çalışanların yanıt beklediği bir çok soru bulunmaktadır. Bunlar; ‘Bizden beklenen ne?’ ‘Beklentileri karşılayabilecek miyim?’ ‘Sorumluluklarımız neler?’ ‘Nasıl değerlendirileceğiz?’ ‘Diğer çalışanlarla ilişkilerimiz nasıl olacak?’ gibi çalışanları yakından ilgilendiren sorulardır (Segiovanni, 1995: 283). Öncelikle, çalışanlar, bu şüphelerden arındırılmalı ve açık bir şekilde değişim açıklanmalıdır. Bu da, değişimi

yönetmekle sorumlu kişilerin değişim sürecine başlamadan mutlaka yapması gereken bir davranıştır.

Ancak bazı durumlarda yöneticiler çalışanları tam olarak bilgilendirmek istememektedir. Eğer yönetici çalışanlarına çok az güveniyorsa, değişim hakkında bilgi vermek istemeyebilir. Tam ve doğru olmayan bilgi; belirsizliğe ve yanlış anlaşılmaya neden olur. Bu da savunmayı ve tehdidi artırıcı bir durumdur ve değişim konusunda bir sonraki iletişimi de olumsuz etkiler. Değişimin kendisinden çok değişimi anlatma yolu tepkiyle karşılanabilir (Huczynski, 1991: 533). Karşılıklı güven eksikliği değişime şüphe ile yaklaşmaya neden olur ve değişim için tehdit edici bir unsur olur (Hitt, 1989: 442).

Değişime direnmenin en önemli nedeni ya da çalışanların değişime karşı gösterdiği tepkinin kilitlendiği nokta 'kazanılmış haklar' olabilir. Mevcut durumu devam ettirmek bazı kişiler için daha kolay ve garantidir. Belki yeni bir hayat eskisini tamamen yok edecek ve doğal olarak kazanılmış haklar tehlikeye girecektir. Bu durumda eski düzen daha etkili görünmektedir (Hicks, 1975: 392). Örgütsel değişimde belki de en büyük engel kişisel kayıptır (Daft, 1991: 315). Alışkanlıkları yıkmak kolay değildir. Kişiye zarar verse bile hayatının bir parçası olmuştur. Alışkanlıklarından ayrılınca kişi kendisini boşlukta kalmış gibi hissedebilir ve bu da kendine güvenini azaltabilir.

Değişime direnci diğer bir nedeni, insanlar yeni bilgiler edinirken zorluk çekeceğini düşünmeleri ve başarısızlık korkusu yaşamaları olabilir. İnsan kaynakları açısından örgütsel performans, personelin gelişimi ve moral; örgütün ve çalışanların beklentileri ve amaçları arasındaki uyuma ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlıdır. Bu konuda herhangi bir problem yoksa veya çalışanlar görevlerini başarıyla gerçekleştiriyorlarsa, değişim çalışanlara yetersizlik hissi verebilir ve kendilerine güveni azalabilir (Evans, 1996: 16).

Geçmişte elde edilen başarılar çalışanları tatmin ettiği zaman, değişimin diğer başarılar kadar etkili olamayacağı düşüncesiyle çalışanlar isteksiz olabilir (Hitt, 1989: 442).

Sosyal Nedenler:

- a. Değişimin amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar
- b. Değişimi öneren ve uygulayanlara (Değişim elemanları) olumsuz tutum ve güvensizlik
- c. Yakın çevrenin, grubun değişime karşı olumsuz tutumu
- d. Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu
- e. Değişim çalışmalarının (ekibinin) dışında kaldığı inancı
- f. Dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama
- g. Değişimin sadece belli bir grubun çıkarı şeklinde algılanması

İş yerleri, güçlü ilişki bağlarının ve arkadaşlıkların kurulduğu sosyal ortamlardır. Değişim sonucu işten çıkarma, pozisyon değiştirme gibi çalışmalar, işyerindeki sosyal ilişkilerin ve dostlukların zedelenmesinin yanısıra topluluk olarak olumsuz duyguların yaşanmasına ve bu olumsuz duyguların kişiden kişiye bulaşmasına neden olur (Alkan, 2003: www.altisigma.com).

Çalışanlar çoğu zaman değişimin gerçek amacını anlamazlar veya değişim ile ilgili plana güvenmezler. Bir önceki değişim çabaları olumsuz olursa ya da yöneticinin değişim ile ilgili düşüncelerinde tutarsızlık olursa, dirençle karşılaşılabilir (Daft, 1991: 315).

Değişime karşı direnmenin toplumsal nedenleri; değişimin getirdiği değer ve düzgülerin bir grubunkiyile çatışması, yeniliğin grubun varlığını tehdit etmesi, grubun dağılacağı, kişiler arası ilişkilerin bozulacağı korkusudur (Taymaz,2003: 67).

Örgütsel Nedenler:

- a. İşlevsel olmayan bir örgüt yapısı
- b. Amaca yönelik örgütlenmeyen gruplar ve ekip çalışmasının olmaması
- c. Örgüt güç dengelerinin değişime sıcak bakmamaları veya anlayamamaları
- d. Önceki başarısız değişim çabaları

Önceki deneyimler yeni değişikliklerin gerçekleşmesinde bir engel olarak ele alınabilir. Başarısız ya da yarım kalmış değişim deneyimlerine sahip çalışanların, bölümlerin hatta örgütlerin yaşamış olumsuzluklardan yola çıkarak yeni çabalara isteksiz bakma olasılıkları artar (Alkan, 2006: www.altı sigma).

Yapılacak örgütsel değişim, örgüt içindeki mevcut bölümler arası veya gruplar arası güç dağılımını etkileyecekse, bu durumdan zarar göreceğini düşünen bölümler ve gruplar değişime büyük bir direnç gösterecektir (Yalçın, 2002: 112). Yöneticiler sahip olduğu gücün azalacağını, hareket sahasının daralacağını düşünerek değişime direnecek ve çevresindekileri de etkilemeye çalışacaktır. Ancak yetki alanı sınırlı çok fazla gücü olmayan çalışanlar bu duruma olumsuz tepki göstermeyebilir.

Örgüt kültürü de değişime neden olan bir etken olarak görülmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü karşısında değişimi gerçekleştirmek oldukça zordur. Örgüt kültürü içine yerleştirilemeyen bir değişim çabası mutlaka olumsuzlukla sonuçlanacaktır. Bu nedenle, örgüt kültürü çok iyi anlaşılmalı ve yapılacak değişimin örgüt kültürü üzerindeki etkileri yakından takip edilmelidir (Yalçın, 2002: 112). Callahan ve Fleenor' dan aktarılan bilgilere göre kültürün geliştirilmesi ve değiştirilmesinde yöneticilerin dikkat etmesi gereken beş nokta belirlenmiştir. Bunlar; davranış, davranışın doğrulayıcıları, kültürel iletişim, örgütsel sözleşme, sosyalizasyon ve örgüt kültürüne uyum sağlamayan işgörenlerin işten çıkarılmasıdır (Polestini, 1999: 73).

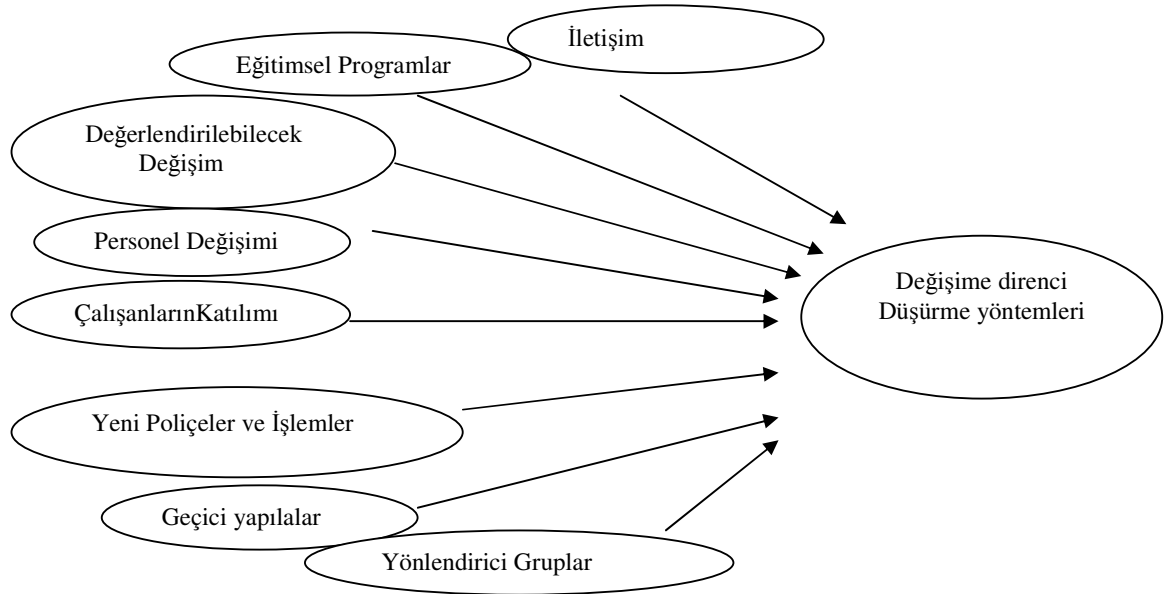
1.2.6.2. Değişime direnci azaltma

Değişim sürecinde, değişime karşı olan direnci azaltmak ve değişim konusunda çalışanların ikna etmek en zor görev olarak görülmektedir. Değişime direnci kırabilecek, sınırlayıcı güçlerle zorlayabilecek en etkili kişi yönetici veya dış değişim danışmanıdır. İşçiler değişim çabalarını sabote edebilir ve sonuç olarak etkililiği düşürebilir. Değişime direnç, düşük üretim ve düşük güdüleme ile sonuçlanır. Daha ileri boyutunda işten kaçma ve uzaklaşma, işi yavaşlatma ve hatta işi bırakma durumları yaşanabilir. Değişimi yöneten kişiler değişime direncin nedenlerini saptayarak bir plan hazırlaması gerekir (Polestini, 1999: 166). Şekil 1.6, değişime direnci azaltmada en çok kullanılan yöntemleri göstermektedir.

Değişim süreçlerinde normal giden düzenin çözülmesiyle hareketlenmeye başlaması, dalgalanmaların olması ve sonunda yeni düzenin oturması, etkili bir şekilde çalışması belli bir zaman diliminde gerçekleşmektedir. Değişimin hemen yerleşmesi, alışkanlıkların aniden değişmesi olanaksızdır. Zamanın etkili kullanılması, çok fazla acele edilmemesi direnci azaltabilir. Ayrıca geçiş sürecinin başarıyla uygulanması için temel şart liderlik ve üst yönetimin desteğidir. Üst yönetim, değişimin önemli ve

kaçınılmaz olduğunu her fırsatta örgüt çalışanlarına anlatmalı; sabırla, inatla ve kararlılıkla çalışanların desteğini sağlamak için çaba sarf etmelidir. Etkin liderlik dışında değişimin kabul görmesi ve desteklenmesi için şunlar gereklidir:

- Etkin vizyon,
- Etkin eğitim,
- Etkin katılım (Atıkan, 2003: 57).



Şekil 1.6. Değişime dirençle başa çıkma yöntemleri (Polestini, 1999: 164)

Değişim sürecinin her basamağında katılım şarttır. Alınan kararlarda çalışanların düşüncelerine yer verilmesi, değişimin sadece yöneticilerle değil de personelin desteğiyle başarıya ulaşılacağına inandırılması, örgütün tüm çalışanlarıyla değişim faaliyetlerine istekle katılımının sağlayabilir. Katkısı olması, değişikliği benimseme ve başarıya ulaştırmada personele gayret verecektir (Eren, 1989: 177). Farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlar ve belki de değişime cevap verecek daha etkili sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

Yapılacak değişikliklerin planlanması, ne zaman ve nasıl değişikliklerin gerçekleşeceğinin bellirlenmiş olması ve özellikle bu çalışmalarda çalışanların kararının alınması direnci azaltmada etkili olabilir. Böylece değişim aşamalı, sistemli ve istenilen düzeyde gerçekleşebilir (Şimşek:16, www.mebnet.net/dseminer).

Değişim yeni teknik bilgiler içerdiği veya çalışanlar yeni işlemlere yabancı olduğu zaman eğitim daha çok önemli görülmektedir (Daft, 1991: 318). Değişim, departmanların birlikte çalışmalarını sağlayacak yeni yöntemler ya da çalışanların yeni görevler üstlenmelerini gerektirebilir. Çalışanların sadece yeni rollerini bilmeleri yeterli değildir, bu rolleri yerine getirebilmek için gerekli araçlar ve eğitimlerle donatılmaları gerekir. Değişim bir gecede gerçekleşmez ve organizasyonlar geçiş dönemi içerisinde geçişi yapabilmeleri için çalışanlarına her türlü desteği sağlamalıdır (Öncü, 2003: www.insankaynakları.com)

Korkudan ve endişeden kaynaklanan bir direnç söz konusu ise kolaylaştırma ve destek etkili bir yöntem olabilir. Çalışanlar yeni roller üstlenme ve işlerini farklı yapma konusunda endişe duyabilirler. Özel eğitim ve danışmanlık yardımcı olabilir (Naylor, 1999: 461).

Değişimden sorumlu kişiler, genellikle yöneticiler sahip oldukları bilgileri paylaşmaktan çekinmemelidir. ‘Yenilikler sonucunda ne gibi olumlu sonuçlar meydana gelecektir?’ sorusunu çalışanlarına ayrıntılı bir şekilde açıklamalıdır. Bunlar üyelerin ortak amaçlarına ve bireysel amaçlarına ne ölçüde yararlı olacağını belirlemeli ve değişiklikten gelecek yararları grup üyeleri ile paylaşmaktan çekinmemelidir (Eren, 1989: 170).

Planlanan değişiklikler, işletme personeli tarafından kesin ve açık olarak bilinmelidir. Çoğu insan, onları etkileyecek değişiklikler hakkında yeterli bilgiye sahip olmazlarsa, yapılan değişikliklerde gizlilik söz konusu olursa, bundan çok tedirgin olacaklardır. Şu halde değişiklik bir organizasyonun hangi kısmı için yeni teknoloji, süreç ve uygulamaya koyacaksa, bunu açık ve kesin bir şekilde bildirmesi değişikliğin niteliğini, personele getireceği yararlı durum ve sonuçları açıklaması gerekecektir (Eren, 1989: 177).

Değişim aslında gönüllülük esasına dayanır; çalışanların yapılan çalışmalarını anlamalarını, kabullenmelerini ve çalışmalara katılmalarını sağlayıcı bir süreçtir. İnsanlar değişime ancak bir şeyler kazanacaklarını ikna oldukları takdirde - bu kazanç maddi, manevi veya entellektüel alanlarda olabilir - hazır olurlar. Ancak şirket içerisindeki değişim ve sonuçları her zaman herkesin beklentilerini tatmin etmeyebilir (Öncü, 2003: www.insankaynakları.com).

Kotter ve Schlesinger değişime direnci kırmada iletişimin önemini vurgulamaktadır. Eğer direnç eksik bilgiden kaynaklanıyorsa, en etkili yöntem çalışanlarla iletişim kurmaktır (Naylor, 1999: 461).

Eğitimin yanında çalışanlara yeni bilgileri ve becerileri, yargılanma hissi vermeden ve diğer çalışanlar tarafından tuhaf algılanma düşüncesini ortadan kaldırarak uygulama fırsatı verilmelidir. Değişim sürecinde hata yapıldığı zaman yargılama ve olumsuz tavır takınmak yerine destekleyici, yardımcı ve anlayışlı bir tutum sergilenmelidir. Yeni rollerinde başarılı olacaklarına inanmaları sağlanmalıdır (Kolb vd., 1991: 679).

Yöneticilerin dirence karşı uyguladıkları yöntemler ve bu yöntemlerin sonuçları Şekil 1.7' de gösterilmektedir. Eğitim ve iletişim, örgütsel değişme sürecinde yöneticilerin değişime direnci azaltmada kullandıkları en etkili yöntemlerdir. Bu yöntemler, çalışanların değişim konusunda bilgilenmesini ve değişim sürecinde gerekli bilgi ve becerilere sahip olmasını sağlar. Örgüt üyelerini değişim konusunda aydınlatmak amacıyla organize edilecek eğitim programları, bire-bir tartışmalar, grup toplantıları, demostrasyonlar ve raporlar şeklinde olabilir (Tanrıöğen, 1995: 10).

Pazarlık yöntemi, değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade eder (Şimşek vd. , 2001: 311).

Özellikle direnme korku ve endişeden kaynaklanıyorsa kolaylık gösterme ve destek etkili olabilir. Bu süreçte işgörenler yeni beceriler doğrultusunda eğitilebilir, gerekli durumlarda izin uygulanabilir, çalışanlar dinlenebilir ve duygusal destek sağlanabilir (Tanrıöğen, 1995: 10).

Değişim konusu ile ilgilenen çoğu araştırmacı, katılım ve uygulamada yer alma yaklaşımını en etkili yöntem olarak görmektedir. 'Değişimi biz yaparsak heyecanlıdır ama bize yaptırılırsa tehdit edicidir' sözleri çalışanlara aittir. Çoğu insan etrafındaki olayları kontrol etme ihtiyacı duyar veya ister. Katılımcı yönetimde alınan kararlara çalışanların da katılır ve yapılan çalışmaları sahiplenir. Çalışanlar, karar verme sürecine dahil edilirse, kendilerini daha mutlu hissedeceklerdir. Ne kadar çok karara dahil edilirlse o kadar çok değişim için istekli olacaklardır (Kolb vd, 1991: 675). Katılım

yöntemi olumsuz duygu ve düşünceleri ortadan kaldırmaya ve önemli farklılıklara cevap vermeye çalışır (Naylor, 1999: 461).

Yaklaşım	Ortak kullanılan Duruma göre	Avantajları	Sonuçları
Eğitim ve İletişim	Eksik veya doğru olmayan bilgi ve analiz	İkna edildiği zaman değişikliğin uygulanmasında kişiler birbirine yardım edecek	Eğer çok fazla kişi olursa zaman kaybı çok olabilir
Katılım ve Uygulamada Yer Alma	Değişime başlayanlar değişimi tasarlamaları gereken tam bir bilgiye Sahip değilse ve diğerleri Değişime ciddi anlamda Karşı çıkabilecek güçte ise	Katılan kişiler değişimi uygulamaya zorlanacak	Katılımcılar uygun olmayan değişiklik tasarlırsa zaman kaybı olabilir
Kolaylaştırma Ve Destek	Uyum problemleri olduğu için karşı çıkma olduğu zaman	Hiçbir yaklaşım etkili değildir	Zaman kaybı çok olabilir ve hala başarısız
Görüşme ve Onaylama	Grup veya birey değişimde açık bir şekilde kaybedecekse ve diğer kişiler veya grup fark edilebilir bir güce sahipse	Bazen en önemli direnme kaynağından kurtulmak için kolay bir yoldur	Eğer uyum için görüşmek için diğerlerini uyarırsa çoğu durumda maddi açıdan pahalı olabilir
Manipülasyon Ve Kooptasyon	Diğer taktikler işe yaramadığında veya maliyeti yüksek olduğunda	Direnme problemlerine hızlı ve uygun bir çözüm olabilir	Eğer kişiler idare edildiklerini hissederse yeni problemlere neden olabilir
Açık ve Kapalı Baskı	Acele davranmak gerektiğinde ve değişimi başlatanların büyük bir güce sahip olduklarında	Hızlıdır ve herhangi bir direniş probleminin üstesinden gelebilir	Başlangıçta insanlar üzerinde olumsuz etkileyecekse riskli olabilir

Şekil 1.7 : Değişimle başa çıkma yaklaşımları (Poletini, 1999: 168)

Manipülasyon, herhangi bir olayı şu yada bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder (Şimşek vd., 2001: 311).

Kooptasyon, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorun ve çözümlerin bir parçası haline getirmeyi ifade eder (Şimşek vd., 2001: 311).

1.2.7.Değişim Yönetimi

Değişimi yönetmek için önerilen dört temel yaklaşım:

a. İşbirlikçi yönetim: Bu yönetim anlayışında çalışanlar alınan kararlara katılırlar ve demokratik bir ortam bulunmaktadır. Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlar (Leblebici, 2003: www.mcözden.com). Kenneth Benne yöneticilerin değişim sürecinde gösterdiği davranışların etik olması için bazı önerilerde bulunmuştur. Değişimin organize edilmesinin ve değişim konusunda grup ve örgüt üzerinde baskı kurulmamasının, işbirliği ile gerçekleşmesi gerektiğini savunmaktadır. İşbirliği, öğretmenlerin ve yöneticilerin birbirinin istek, ihtiyaç, amaçlarının farkında olan değişim ortakları olması anlamına gelmektedir. Değişimin amacı güvenilir ve açık olur (Sergiovanni,1995: 291).

b. Danışmacı yönetim: Bilgili, deneyimli ve yetkili çalışana danışarak ve birlikte karar vererek değişimi gerçekleştirmeyi öngören bir yaklaşımdır (Genç, 2004: 306).

c. Emredici yönetim: Yönetimin aldığı kararların geçerli olduğu bir yönetim anlayışıdır. Yaratıcı fikirler imkan tanımaz ve demokratik değildir (Leblebici, 2003: www.mcözden.com).

d. Zorlayıcı ve baskıcı yönetim: Çalışanlar baskı ile zorla yapılan değişiklikleri kabul etmek ve uygulamak zorunda bırakıldıkları bir yönetim anlayışıdır. Yeni bir kanun ya da üst yönetim gibi bazı harici güçlerin tüm örgüte değişikliği empoze etmesiyle bu değişim başlar (Özdemir, 1997: 66). Doğal olara çalışanlar bu duruma direnecektir. Ancak bazı durumlarda bu yöntem etkili olmaktadır. Uzun süreli bu tür bir yönetim örgütü olumsuz etkileyebilir (Leblebici, 2003: www.mcözden.com).

Örgütlerde değişim, genelde bu dört yöntemle yönetilmektedir. En uygun değişim yönetim tarzı danışmacı, katılımcı, işbirlikçi ve bütüncü yaklaşımdır. Liderlik vasfı öne çıkan yöneticiler, değişime en uygun zamanda, uygun ortam ve koşullar sağlandığında astlarıyla görüşerek ve birlikte karar vererek, adım adım uygulamaya koyarlar (Genç, 2004: 306).

Değişim sürecini yönetme görevi örgütlerde yöneticilere düşmektedir. Değişimi etkili bir şekilde yönetmeleri ve değişim sürecinin başarılı olması için yöneticilerin

dikkat etmeleri ve kullanmaları gereken yöntemler ve göstermeleri gereken davranışlar bulunmaktadır.

Kirkpatric değişimi etkili bir şekilde yönetmek için önerileri şunlardır:

1.Empati: Anahtar insanların tutumlarıdır. Değişimden etkilenecek ve değişimin uygulanma sürecine dahil olacak kişilerin tutumları ve duyguları değişimin başarılı olup olmamasını etkileyecektir. Yöneticiler çalışanları anlamaya çalışmalıdır ve onların bakış açısıyla durumu değerlendirmelidir.

2.İletişim: beklenen değişimle iletişim kurmak, sebeplerini ele almak ve ulaşılabilir ve gerçekleştirilebilir olması sağlamak önemlidir.

3.Katılım: Katılımla değişimi yönetmek iki yolla yapılabilir.Birinci yol değişim yapılmadan önce çalışanlardan bilgi toplamak veya düşüncelerini kabul etmektir. İkincisi ise değişimin kendisine katılımcı bir şekilde yaklaşmalarına izin vermek olarak belirtilmektedir (Hill, 1995: 573, Luthand, 1995: 571).

Bir örgütü verimlilik artışı doğrultusunda harekete geçirmek isteyen yönetici için yararlı olabilecek öneriler:

1. Değişimi mümkün olduğu kadar şirket ya da bölümün mevcut güçleri üzerine inşa etmek ve süre giden sistemle çalışmak.

2. Amaçlanan sonuçlara ulaşmak için nereye kadar gitmek gerektiğini kesin olarak belirlemek ve sonra da yalnızca gerekli değişiklikleri yapmak

3. Değişim ivedi bir zorunluluk değilse, insanların kabul etmesi için acele etmemek ve zorlamamak

4. Değişim için mümkün olduğu kadar sağlam bir destek cephesi oluşturmak (Örgütler karmaşık sosya- politik yapılar olduğu için, önerilen bir değişikliğin kabul edilmesini ve uygulamaya sokulmasını engelleyebilecek ve hızlandırabilecek bir konumda olan güç odaklarının değişimden yana kazanmak ve tarafsızlaştırmak gerekir.

5. Uygulamanın aşamalarını büyük bir özenle planlamak. Önerilen değişimin bütün ayrıntıları yararlı ve zararlı potansiyelleri açısından iyice incelenmelidir.

6.Dirençle başa çıkabilmek için gerekli strateji ve taktikler önceden saptanmalıdır.

7.Esnek olunmalıdır. Değişimi geri besleme temelinde örgütsel gerçekliklere ve gelişmelere uyarlayabilmek için alternatif stratejilerin olması gerekir.

8.Değişim kendini kanıtlayana kadar yakından izlenmelidir. Değişimin başarı kazanması için, yöneticinin süreci en baştan yakından izlemeli, hata ve dirençleri saptamaya ve çözmeye çalışması gerekir. İlerleme periyodik olarak gözden geçirilmelidir.

9.Değişimi dayatmaktan kaçınılmalı ve olanaklı her yoldan insanları onu içselleştirmesi için çaba gösterilmelidir (Üner, 1993: 237- 238).

1.1.8. Okullarda Örgütsel Değişim

Eğitim kurumlarının amacı eğitim ve öğretim sağlamaktır. Eğitim ve öğrenme değişim demektir. Eğitimin toplumunun ihtiyaçlarına cevap vermesi ve değişen süreçte doğru hizmeti gerçekleştirebilmesi için, değişime ayak uydurması ve sürekli kendisini yenilemesi gerekmektedir. Çünkü eğitim ve değişime arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Eğitim, bir yandan toplumdaki değişimlerden en belirgin amacı etkili bir eğitim ve öğretim vermektir etkilenir ve değişimlere göre kendini yeniden düzenleme gereği duyarken, diğer yandan da toplumun yenileşmesine öncülük eder (Özdemir, 2000: 8-9). Bu durumunda planlı bir şekilde değişikliklerin okula yerleşmesi gerekmektedir.

Miles, Fullan ve Taylor okullardaki planlı değişim ile ilgili ayrıntılı bir tanım yapmıştır. Okullardaki örgütsel gelişme; kendi kendini değerlendirebilmek ve tekrar yenileyebilmek için birbirine bağlı, sistemli bir şekilde planlanmış ve destekleyici çabalardır. Çeşitli programlar, davranış gelişim methodlarının uygulanması ile dikkatlerini formal ve informal prosedürlere, süreçlere, normlara ve yapılara çekmektedir. Örgütsel değişimin iki amacı: bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak (yaşam kalitesi) ve örgütün fonksiyonlarını ve ilerde elde edeceği sonuçları geliştirmek ve düzenlemektir (Dalin, 1998: 185).

Okulu geliştirme süreci çeşitli varsayımlar üzerine kurulmuştur (Taymaz, 2003: 65-66).

a.Toplumda ve okullarda değişim kaçınılmazdır ve büyüme için bir olanaktır. Okullarda statüko sürdürülmez, okullar ya ileriye giderler veya geri kalırlar.

b.Okul, gelişmenin en güçlü odak noktasıdır. Yöneticiler ve öğretmenler Milli Eğitim' in amaçlarına uygun olarak gelişme hedeflerini saptayabilir.

c.Okulların istenilen geleceği yaratması, okulun vizyonuna yönelik çalışmalar yapması olasıdır ve öngörücü olarak kendi okullarının yazgısını şekillendirebilirler.

d.Gelişmenin sonu yoktur. Okulların topluma ve öğrencilerine karşı kendisini geliştirmesi konusunda yükümlülükleri vardır.

e.Örgütte paylaşılan güç, kazanılan güçtür. Özellikle öğretmen ve yöneticiler güçlerini paylaştıklarında oluşan sinerji ile güçlenirler.

f. Okulun geliştirilmesi öncelikle ve temelde insanların katılımını gerektirir. Aile ve okul toplumu üyeleri kadar bütün okul gruplarını okul geliştirme etkinliklerine katmak önemlidir .

Yazar Louis ve Miles' e göre bir okul önemli bir ilerleme göstermek istiyorsa, aşağıda belirtilen beş faktör ön plana çıkmaktadır:

1. Anlaşılabilirlik: Yeni bilgiler anlaşılır, açık ve net olmalıdır. Farklı anlamlara gelmemeli ve karmaşık olmamalıdır.

2. İlişkililik: :Yeni bilgiler günlük okul yaşamıyla ilişkili, anlamlı ve uygulanabilir olmalıdır.

3. İşlerlik: Yeni bilgiler özel çalışmalarla bilgileri gösterebilme, kullanabilme durumuna şans tanınmalıdır. Öğretmenler istenilene ulaşmak için ne yaptıklarını bilmelidir.

4. İstek: Yeni bilgilerle çalışmalar yapmak için ilgi, istek ve motivasyon olmalıdır.

5. Beceriler: Öğretmenler veya yöneticiler yeni uygulamalar yapabilecek nitelikte gerekli beceriye sahip olması gerekmektedir (Dalin, 1998: 183).

1.1.8.1. Örgütsel değişim ve okul yöneticileri

Son yıllarda yapılan yenilikler, hem sistemin yapı ve işleyişi hem de eğitim felsefesi açısından çok önemli değişim ve dönüşümleri gerektiriyor. Bu dönüşümleri gerçekleştirmek için de güçlü okul liderlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Okullara yön veren yöneticiler, ne kadar iyi niyetli ve gayretli olurlarsa olsunlar, eğer yapılan yeniliklere önderlik edecek standartları taşıyorlarsa; yenilik girişimlerinin uygulamaya dönüşmesi çok güç ve yavaş olur (Gümüşeli, 2006: www.agumuseli.com).

Değişim için ilk önce yöneticinin ikna olması ve ilk adımı yöneticinin atması gerekir. Çalışanların kendilerini izlemelerini istiyorsa değişim için istekli olduğunu göstermeli ve değişim için yapılan çalışmalara öncelikle kendisi katılmalıdır (Kolb vd., 1991: 676). Etkili liderler okulun dışında, çevrede gerçekleşen yenilikleri takip eder ve elde ettiği bilgileri okul yararına kullanır (Mink vd., 1979: 162).

Bakioğlu' na göre okul yöneticisi, ideal okulun ve ideal öğretmenin ne olduğu hakkında kesin bir düşünceye sahip olmalıdır. Gerçekleşmesi istenen değişimin doğası, etkileri, amaçları ve örgüte kazandıracakları konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Değişim sürecinde personelin katılımını, desteğini, işbirliğini ve motivasyonunu sağlayıcı bilgi ve becerilere sahip olması gerekir. Kendisi ve öğretmenler için yeni bilgi ve beceriler sağlamalıdır (Erdoğan, 2002: 88). Ne istediği konusunda açık olmalıdır, fakat yol haritasını verecek kadar da açık olmamalıdır. Değişime karar verirken ve okul başarısı için yapılacak çalışmalarını tasarlarken öğretmenlere söz hakkı vermelidir, ama kesinlikle duygusal davranarak bireysel isteklerin hakim olmasına izin vermemelidir (Sergiovanni,1995: 293)

Örgütsel değişim süreci; değişimin belirlenmesi, planlanması, uygulanması ve değerlendirmesi aşamalarından oluşmaktadır. İlk aşamada değişim ihtiyacını belirlemek için okul yöneticileri eğitim-öğretim faaliyetlerini değerlendirir, öğrenci, öğretmen ve velilerin şikayetlerini dinler, okulun zayıf ve güçlü yönlerini belirler. Bu doğrultuda değişimin amacı, stratejileri belirlenir. Değişimin sistemli ve sorunsuz gerçekleşmesi için değişim planı hazırlanır. Michael Fullan'ın planlanan yenilikleri tanıtmada etkili olacak önerileri şunlardır

1. Reform için her öneriyi eleştirel bir gözle değerlendirmeli,.
2. Uygulamadaki yeniliklerin neleri izlediğinden haberdar ol ve yeni uygulamaların gerçekte ne zaman uygulanacağını bilmeli ('Bilmediğimi bilmiyorsam, bildiğimi düşünüyordumdur').
3. Reformların uygulanması için yeterli ve net açıklamaları kontrol etmeli
4. Okulun günlük durumu yapılan yeniliklerin zorlukları ile başa çıkabilecek mi karar vermeli ve okulun ihtiyaçları bilmeli
5. Tamamlanmış reformların, yetersizlik duygusu uyandıracak ve endişe verecek soruları getireceğini kabul etmeli
6. Reformları değerlendirecek kendi kriterlerini belirlemelidir (Dalin, 1998: 212).

Uygulama sürecinde başarıların ödüllendirilmesi ve yeni fikirlerin desteklenmesi oldukça önemli görülmektedir. Destekleyici örgütlerde, işinden, çalışma ortamından rahatsızlık duyma oldukça azdır. Çalışanların iş hayatı dışında özel bir hayatının olabileceği, kişisel problemlerinin olabileceği ve bunlara saygı duyulması gerektiği bilinmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar birbirinin sorununu içtenlikle dinler, birlikte çözümler bulmaya çalışır. Bu da çalışanların bir makina olmadığını insan olarak değer verildiğini göstermektedir. Başkalarının sorunlarını dinleme kişiyi rahatlatmak için bir başlangıç olabilir (Newton ve Tarrant, 1992: 196). Etkili yöneticiler farklı düşüncelere, deneyimlere ve fikirlere açıktır. Çevresiyle sürekli etkileşim halindedir ve kişisel ve profesyonel anlamda gelişim için planları bulunmaktadır (Mink vd., 1979: 160).

Okullarda değişimin başarılı bir şekilde uygulanması bile yeterli olmaz. Okulun gelişimi bu tür uygulamanın her zaman devam ettirilmesini gerektirir, yani değişimin kurumsallaştırılmasını amaçlamaktadır. Kurumsallaştırma, değişimin okul hayatında yer alması ve sadece belli bir döneme ait olmaması anlamına gelmektedir (Miles' ten aktaran Sergiovanni, 1995: 279).

Liderlerin örgütlerine kazandırmaları gereken özellikler sabır, güven ve kararlılıktır (Kanter, 1999: <http://www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/summer99/kanter.html>). Örneğin değişikliklerin bir örgüte yerleşmesi zaman almaktadır. Etkili bir değişim zaman alır. Önemli bir değişimin uygulanması iki veya üç yıl alır, kurumsallaşmış reformlar beş ya da daha fazla sürede gerçekleşebilir (Sergiovanni,1995: 294). Bu durumda devamlılığı sağlamak için sabırlı ve kararlı hareke etmek önemlidir.

Ayrıca liderler güvenilmeye ihtiyaç duyarlar ve çalışanlarına güven duymaları gerekir. Çalışmalarında özgürlük tanınması ve çalışmalara başlarken müdahale edimemesi öğretmenleri rahatlatacaktır (Newton, Tarrant, 1992: 209). Bu davranış değişim sürecine istekle katılmalarını ve değişim süreci açısından etkili olabilecek çalışmalar yapmalarını sağlayabilir.

Bilgi toplumunun ve değişiminin mantığını yakalayan ve buna inanan eğitim yöneticisinin aşağıdaki davranışları göstermesi de beklenir (Can,2002: 155):

- a. Yönetimin bir ekip çalışması olduğuna inanır, takım çalışmasının örneklerini kurumunda ve okulunda gerçekleştirir.
- b. Karara katılmanın önemine ve gereğine inanarak karardan etkileneceklere karar sürecinin aşamalarında görüşlerini ortaya koymalarına fırsatlar verir.
- c. Çalışanların her fırsatta kendilerini ifade edebilmeleri için örgütlenmelerine inanarak bunun zeminini hazırlamaya çalışır.
- d. Araştırma, geliştirme ve yenileştirmenin sürekliliğine inanarak, kendini yeterli görmeden devamlı daha etkili yenisini aramanın çabasını gösterir.
- e. Zaman yönetimi bilincine sahip olarak, zaman yönetiminin gereklerini işlemlere ve davranışlara dönüştürür.
- f. İşini sever, çalışanlarına işini ve kurumunu sevdirebilir, içten ve istekli kurumsal bağlılığı, bütünleşmeyi ve “biz” duygusunu sağlar.
- g. Her biri ayrı bir değer olarak personeline insan kaynakları anlayışı ile yaklaşabilir.
- h. Kurum amaçları ile öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve tüm eğitim çalışanlarının, amaç, beklenti ve ihtiyaçlarını birlikte düşünerek bunu dengeleyebilir.
- i. Etkili okullara etkili sınıflarla ulaşılabileceğinin bilinciyle, öğretmenlere etkili sınıfları oluşturmanın yöntem ve tekniklerinde kılavuzluk eder.
- j. Bir öğretim lideri olarak, nitelikli öğretmenlerle nitelikli öğrencileri hazırlama sürecinde kendini sorumlu ve önemli bir rehber kabul eder.
- k. Eğitim kurumunda gerçekleştirilebilecek hedefleri tüm kurum çalışanlarıyla oluşturarak, okul vizyonunun paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlar.
- l. Okulda ortak değerler geliştirerek, güçlü örgütsel kültür oluşturarak ve bunları sürekli geliştirerek öğrenci, öğretmen ve okul başarısının ve etkililiğinin sağlanmasında doğrudan ve dolaylı katkılarını ortaya koyar.
- m. Herkesi okulda bulunmaktan mutlu olan bireyler hâline getirmeye çalışır, sonuçta, sevgiye ve güvene dayalı insan ilişkilerinin, etkili yönetimin, kaliteli eğitim ve öğretimin örneklerini oluşturur.

Yönetim ve değişim ile ilgili yapılan araştırmalarda ortaya çıkan ve literatürde vurgulanan ortak sonuç; okul yöneticilerinin, okulun gelişmesinde, amaçlara ulaşmasında ve başarılı bir eğitim sunmasında etkili rol oynadığı ve destekleyici, paylaşımcı, işbirlikçi davranışlarıyla çalışanlar üzerinde olumlu etki yarattığı, çalışanlar arasında uyumu ve verimliliği arttırdığı yönündedir. Hall, Rutherford, Hard& Huling

(1984) okullarda değişimi başlatma ile ilgili araştırmalar yapmışlardır. Araştırma sonuçları yeni programı uygulamada retmenlerin başarı sı ile yöneticilerin liderlik tarzı arasında belirgin bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Murhy, 1999. 2)

Değişim sürecinde okul yöneticileri için önerilen davranışlar uygulamaya geçerse ve sık gösterilirse okulun başarı sı artar ve gelişimi sağlanır. Bu düşünceyle okul yöneticileri bu konuda hangi duyarlı olduklarını belirlemek gerekmektedir.

1.3. PROBLEM CÜMLESİ

Bu araştırmanın problemi; “İlkretim okulu retmenlerinin algılarına göre, okul yöneticileri örgütsel değişme sürecini destekleyen davranışları ne kadar sıklıkla göstermektedirler?” biçiminde belirlenmiştir.

1.4. ALT PROBLEMLER

1. retmen algılarına göre, örgütsel değişme sürecinde okul yöneticilerinin en çok ve en az sıklıkta gösterdikleri davranışlar nelerdir?

2. retmenlerin, okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecinde gösterdikleri davranışlara ilişkin algıları,

- Cinsiyet
- Kıdem
- Alan
- Eğitim değişkeni
- Mezun olunan okul
- Hizmet içi eğitim alıp almamalarına göre farklılık göstermekte midir?

1.5. ARAşTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Denizli İli Merkez ilçedeki İlkretim okullarında görevli retmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecini destekleyici davranışları gösterme sıklığını belirlemektir.

1.6. ARAşTIRMANIN ÖNEMİ

Son yıllarda değişiklikler sınır tanımaz hale gelmiştir. Kısa bir zaman dilimine çok fazla değişiklik sığmaktadır ve bu değişiklikler inanılmaz hızla bütün dünyaya

yayılmaktadır. Teknolojik, bilimsel, politik, iletişimsel değişmeler insanları ve belli bir amaç etrafında insanları toplayan örgütleri etkilemektedir. Özellikle sürekli çevresiyle etkileşim halinde olan ve çevresinden kaynak alıp işleyerek örgütler, çevredeki değişikleri takip etmek ve o doğrultuda değişime uyum sağlamak zorunda bırakılmıştır. Açık sistem özeliği taşıyan okullarda çevredeki değişikler, toplumun beklentileri, değişen istekleri doğrultusunda değişmek, gelişmek durumundadır ve çoğu zaman değişiklere yön vermesi ve topludaki değişikleri desteklemesi gerekmektedir.

Okulların değişime girmemesi, kendini geliştirmemesi demek toplumun gerilemesi demektir. Çünkü, eğitim bütün çalışmaların temeli olduğu, bireylerin bir eğitim sürecinden geçmeden başarılı olmasının olanaksız olduğu bilinen bir gerçektir. Değişim sürecini başlatarak bu süreci etkili bir şekilde yönetmek, liderlik rolünü üstlenen okul yöneticilerine düşecektir. Okul yöneticilerin değişim sürecini etkilediği, başarılı bir değişimin yöneticilerin davranışlarıyla ilgili olduğu değişim konulu tüm kaynaklarda belirtilmektedir. Öncelikle yöneticilerin değişime açık, ileri görüşlü ve toplumdaki değişikleri sürekli takip eden örgütün bir üyesi olarak diğer çalışanları motive etmesi ve değişim konusunda heyecan uyandırması gerekmektedir.

Değişim sürecinin en başından sonuna kadar uzun bir süreçte okul yöneticileri yılmadan, vazgeçmeden aynı heyecanla değişimi yönetmeye çalışmalıdır. Değişimi destekleyici davranışları göstermeli ve öğretmenlerle birlikte hareket etmelidir. Değişimde katılımın, iletişimin ve bir eğitim kurumu olarak eğitimin önemini asla unutmamalı ve değişim sürecinde mutlaka bu yöntemleri kullanmalıdır.

Bu araştırma, Denizli il merkezinde ilköğretim okullarında çalışan öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel değişimi destekleyici davranışları gösterme sıklığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Okul yöneticileri değişimi ne kadar çok desteklerse, değişim için ne kadar çok çaba gösterirse ve çalışanları bu doğrultuda güdülerse okulun gelişmesi de aynı düzeyde başarılı olacaktır. Belirtildiği üzere, değişim sürecinde önemli role sahip okul yöneticilerinin gösterdiği davranışlar önem teşkil etmektedir. Eğer değişim konusunda yöneticilerin yetersiz görülürse olumsuz sonuçlara yol açmamak, okulların toplumdaki değişikliklerin arkasında kalmaması için hemen müdahale edilmelidir. Bu nedenle, örgütsel değişmeye okul yöneticilerinin ne kadar duyarlı olduğunu, değişim sürecinde kullandığı yöntemleri ve değişimi destekleme düzeyini ortaya çıkarma çalışmalar önem taşımaktadır.

1.7. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

1. Denizli İli Merkez ilçe ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, bilgi toplama aracı olan ankete verdikleri cevaplar gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.

2. Okul yöneticilerinin değişim sürecini destekleyici davranışları araştırmanın amacını gerçekleştirmek için yeterli olduğu düşünülmektedir.

1.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma; 2005- 2006 öğretim yılı Denizli ili Merkez ilçeye sınırları içindeki Milli Eğitim Bakanlığında bağlı ilköğretim okulları ile ve araştırma örneklemine alınan 354 öğretmenle sınırlıdır. Ayrıca İl milli eğitim müdürlüğüne bağlı resmi okullarla sınırlıdır.

1.9. TANIMLAR

Değişim: Belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır (Erdoğan, 2002: 11).

Örgütsel Değişim: Örgütsel değişim, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her tür değişimi ifade etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde örgütsel değişme ile ilgili daha önce yapılmış araştırmalar hakkında bilgiler verilmektedir.

2.1. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Güneş'in (1996) "Okullarda Örgütsel Değişme Sürecinin Analizi" isimli araştırmasının amacı "Okullarda örgütsel değişme süreci nedir, nasıl gerçekleşmektedir?" sorularının yanıtını araştırmaktır. Elde edilen bilgiler örgütsel değişim sürecinin niteliğini, örgütsel değişmeye neden olan dinamiklerini, örgütsel değişmeye ilişkin yaklaşımlarını, örgütsel değişme sürecinin yönetimini ve okullarda örgütsel değişme sürecini açıklar niteliktedir.

Araştırma sonunda elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

1. Örgütlerin sürekli çevresiyle iletişimde bulunması gerçekleşen değişikliklerden etkilenmesini bir bakıma zorunlu kılmaktadır. Özellikle çevresinden kaynak almakta ve elindekileri değerlendirip yine o çevreye sunmakta ise değişiklikleri takip etmesi ve o değişiklere göre örgütün kendisine yön vermesi gerekmektedir.

Planlı örgütsel değişme, örgütlerin çevresindeki değişmelere uyum gösterme yeteneğini ve örgütsel etkililiği geliştirmeyi amaçlamaktadır (Güneş, 1996: 154).

2. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, çevrelerinde yer alan iç ve dış dinamiklere uyum sağlamaları gerekmektedir. İç dinamikler, örgüt içi sorunlar olarak belirtilmektedir. Teknolojik, ekonomik, hukuksal ve toplumsal değişmeler ise dış dinamikler olarak kabul edilmektedir.

3. Dış ve iç dinamikler, örgütün amaç, yapı, teknoloji ve insan öğelerini değişme için etkilemektedir (Güneş, 1996: 154). Örgütler ortak amaç etrafında toplanan birbirini etkileyen bir takım alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu sistemlerin herhangi birinde değişiklik diğerlerini de mutlaka etkileyecektir. Bir bölümde gerçekleşen değişikliğin diğer bölümleri de etkileyeceği düşünülerek planlama yapılması gerekir.

4. Değişimin gerekli olduğuna inanırken değişimin getirebileceği ek sorumluluklar ve çalışmalar değişimin gerçekleşmesini yavaşlatmaktadır. Uygulama sürecinde sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu durumda değişimi etkili bir şekilde yönetecek bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel değişme sürecinde yöneticilerin yüklendiği sorumluluklar:

- a. Değişmenin planlanması,
- b. Planlı örgütsel değişmenin doğası, örgütsel değişmeye neden olan dinamikler ve örgütsel değişmeye ilişkin yaklaşımların etkileri konusunda kuramsal bilgiye sahip olmak,
- c. Duruma uygun liderlik davranışı göstermek,
- d. İşgörenlerin değişmeye direnme nedenleri saptamak ve uygun stratejileri kullanarak direnmeyi önlemek,
- e. Esnek, üretici ve yaratıcı olmak,
- f. Değişme gerektiren örgütsel sorunları belirlemek,
- g. Uygun bir model kullanmaktır (Güneş, 1996: 155).

5. Okullarla diğer örgütler karşılaştırıldığında istenilen düzeyde değişme ve radikal değişikliklerin yapılması daha zor görünmektedir. Merkezi bir sisteme bağlı olmaları, belirlenmiş kalıpların içinde hareket etme zorunluluğu okulları sınırlandırmaktadır.

6. Örgütlerin çevresindeki değişiklikleri takip edip uyum sağlaması ve kendi içinde etkili değişiklikler yaparak verimliliğini artırması varlığını devam ettirebilmesi için gerekli görülmektedir. Okulları değişime zorlayan ve değişme gereksinimini hissettiren dış dinamikler şu şekilde belirtilmektedir: (Güneş, 1996: 156)

- a. Toplumun gereksinim ve beklentilerindeki değişmeler,
- b. Toplumun nüfus yapısındaki değişmeler,
- c. Bireylerin değerlerindeki değişmeler,
- d. Anne ve babaların iş yaşamındaki değişmeler,
- e. Ülke ve ülkeler arasında yapılan anlaşmalar,
- f. Yasal değişmeler,
- g. Ekonominin gereksinme duyduğu işgücünün niteliğindeki değişmeler,
- h. Teknolojik değişmeler,

İç dinamikler ise süreç ve insan olarak belirtilmektedir.

1.Okulları değişime zorlayan iç ve dış dinamikler, Leavit'e göre okulun 'amaç, yapı, teknoloji ve insan' öğelerinde etkisini göstermektedir. Bu öğelerin herhangi birindeki değişiklik diğerini mutlaka etkilemektedir.

2.Okulların etkili ve verimli çalışma göstererek çevreye uyumlu hareket etmelerinde değişim yönetimi önemli bir konu oluşturmaktadır. Okullarda değişimi yönetmekle sorumlu okul müdürleri buldukları durumu çok iyi inceleyip kendi kurumlarına uyacak değişim modelini seçerek ve gerekli değişiklikleri planlayarak, çalışanlarıyla direnmeye yol açmayacak şekilde birlikte hareket ederek değişim sürecinin olumlu sonuçlanmasını sağlamaktadırlar.

Sayiner (1997) 'Örgütsel Değişme Sürecinde Yönetimin Rolü' isimli araştırmasında örgütsel değişim sırasında yönetimin oynadığı rolün önemini ortaya koymayı ve değişim çabalarına katkıda bulunan etkili yönetim faaliyetlerini belirtmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada örgütsel değişimi etkili yönetebilecek beş bileşen belirtilmektedir. Bu bileşenler:

1. Çalışanları değişime bağlılık konusunda güdüleme,
2. Vizyon yaratma,
3. Çalışanların katılımını ve işbirliğini sağlama,
4. Yaygın iletişim kurma,
5. Değişimi yönetme şeklindedir.

Ayrıca bu çalışma, yönetim faaliyetleri ile başarılı örgütsel değişim çabaları sonucunda karşılaşılan davranış değişimlerini bir araya getiren bir modeli önermektedir. Bu konuda açıklık sağlamak için örgütsel değişim yönetimi ile ilgili bilgilerin yanında özelleştirme ve özelleştirmenin örgüt üzerindeki etkileri ele alınmaktadır. Özelleştirme ile örgütte büyük değişikliklerin olduğu bir şirkette bu model test edilmiştir. Ankara' da bulunan Sümerbank şubelerinde çalışan personele iki bölümden ve toplam 52 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Birinci bölümde değişim çabalarının etkiliğini artıracak on dokuz önemli davranış yer almaktadır. İkinci bölümde ise değişikliğin gerçekleşmesinden sonra çalışanların kendi düşünce, deneyim ve davranışlarında ve çalışma ortamında meydana gelen değişimleri değerlendirmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Hoffer ve Porras (1986)' ın hazırladığı çalışmada başarılı örgütsel değişim

çabalarında yer alan ortak davranış değişiklikleri Sayiner tarafından 9 katagoride belirtilmektedir. Bu sınıflama şu şekildedir:

1. Açık iletişim,
2. Örgün tüm bölümü kapsayacak işbirliği,
3. Sorumluluk alma,
4. Ortak vizyona sahip olma,
5. Problemleri etkili bir şekilde çözme,
6. Saygı duyma ve destekleme,
7. Etkileşimi kolaylaştırma,
8. Araştırma,
9. Deneme ve test etme (Sayiner, 1997: 53).

Elde edilen verilere göre yönetimin değişim üzerinde fark edilir bir etkisi olduğu görülmektedir. Yönetim değişimin başlamasında ve etkili bir şekilde yerleşmesinde önemli rol oynamaktadır. Değişimin sonunda ulaşılabilecek vizyon değişim sürecine yön vermektedir. Yönetim değişimin gerekliliğini anlatıp çalışanları değişim konusunda ikna ederek ve isteklendirerek değişim sürecinin mümkün olduğu kadar sorunsuz gerçekleşmesini sağlamaktadır. Çalışanların katılımını sağlamak ve sorumluluk almalarını desteklemek yönetimin dikkat etmesi gereken bir durum olarak görülmektedir. Örgütte gerçekleşen değişikliklerin çalışanların bireysel gelişiminde de etkili rol oynadığı ve dolayısıyla bu olumlu sonucun örgüt performansını arttırdığı belirtilmektedir.

Genel anlamda değişim sürecinde yönetimin rolü ile dokuz katagoride belirtilen davranışlar arasında orta seviyede bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demirtaş (1997)' in 'Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları' isimli araştırması eğitim kurumlarının yönetiminden, eğitim programlarının uygulanmasından sorumlu olan eğitim yöneticilerinin görev alanlarını, okulun önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek, okulu geliştirmek, yenileştirmek ve yaşatmak için nasıl davranmaları gerektiğini belirlemeyi ve okul yöneticilerinin işlevlerini etkili biçimde yerine getirebilmeleri için onlara ipuçları ile katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çalışma betimsel bir araştırmadır. Konu ile ilgili kaynaklar araştırılmış, yapılan çalışmalar değerlendirilmiş ve bu bilgilere göre eğitim yöneticisinin etkili davranışları

belirlenmiştir. ‘Karar Verme, Planlama, Örgütleme, İletişim Sağlama, Etkileme, Eşgüdümleme, Değerlendirme’ yönetim süreçlerinde yöneticilerin davranışları ele alınmış ve yapması gereken görevler belirtilmiştir. Okulun değişimi ve gelişimine yönelik olanlar şunlardır:

- Yaratıcılığa, yenilikçiliğe önem vermek,
- Hiç bir plan başarısızlığa karşı tam bir garanti taşıyamaz. Bu nedenle yedek planlar yapmak,
- Yapıcı eleştirileri değerlendirmek,
- Amacı ya da amaçları belirlemek,
- Bulduğunuz durumu, gereksinim duyduğunuz ve kullanabileceğiniz kaynakları belirlemek,
- İletişim engellerini azaltmak, kanalları açık tutmak,
- Çevresindekilerin katılım ve işbirliğini sağlamak,
- İletişime yapıcı görüşlerle başlamak,
- Başkalarının fikirlerine saygı göstermek,
- Kendini değerlendirmek,
- Farklılıklara saygı duymak,
- Çevreyi bütün özellikleriyle tanımaya çalışmak.

Arıkan (1992) ‘Örgütsel Değişme ve Önderlik’ adlı çalışması ile örgütsel değişme, örgüt geliştirme ve değişim önderliği konularında açıklama getirdikten sonra, örgütsel geliştirmeye ait değer ve varsayımların, Blake ve Mounon’ un ‘Yönetmel Diyagram’ modelinde sözü edilen beş tür yönetici tarafından kabul edilme eğilimlerini saptamak ve yöneticilik tarzları ile ankete verilen yanıtlar arasında bir ilişki kurmayı amaçlamaktadır (Arıkan, 1992: 2). Üç değişik düzeydeki yöneticilere ‘Liderlik Tarzları Analizi’ ve ‘Örgüt Geliştirme Değer ve Varsayımları’ anketleri uygulanmıştır.

Farklı grublara ayrılan yöneticilerin değer ve varsayımlara farklı tepkiler vereceği hipotezi doğrulanmamıştır. Ayrıca, yöneticilerin cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, yönetsel pozisyonları ve çalışma süreleri gibi faktörlerin, örgüt geliştirmenin değer ve varsayımlarına yaklaşımları açısından farklılık yaratacak bir sonuca ulaşılmamıştır.

Farklı alanlarda hizmet veren işletmelerin yöneticilerinin, örgüt geliştirmenin değer ve varsayımlarını kabul etme eğilimlerinde farklılık olduğu, fakat örgüt

geliştirmenin değer ve varsayımlarını paylaşmada farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çalışma gruplarının önemi, sistem yaklaşımı, işbirlikçi çabaların önemi, bastırılmış duyguların iş yaşamına olumsuz etkileri ve örgütsel amaçlara katkıda bulunabilme koşullarının yaratılması yolu ile örgütsel etkinliğin artırılmasına ilişkin varsayımlar genel olarak kabul görmüştür (Arıkan, 1992: 127). Genel olarak özel sektörde çalışan yöneticilerin kamu sektöründeki yöneticilere göre daha duyarlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Murphy (1999)' nin örgütsel değişim ile ilgili araştırmasında da özel sektörün değişikliklere daha çok önem verdiği ve değişim çabalarını daha çok desteklediği sonucuna ulaşılmıştır.

Güzel (1996) 'Değişim Yönetimi ve Planlı Değişim' isimli araştırmasında öncelikle değişim, değişim ile ilgili yaklaşımlar, değişim süreçleri ve değişim yönetimi hakkında bilgi vermiştir. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket sonuçlarına göre işletmelerin çoğunda değişimin sistemli bir şekilde yürütüldüğü, değişim nedeni olarak öncelikle yeni pazar eğilimleri, ikinci olarak yönetim anlayışı olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte işletmelerin değişim programlarında birincil hedeflerin ağırlıklı olarak, yalın organizasyon, maliyeti yükseltme, iş süreçlerini iyileştirme, güdüleme artışı ve kademelerin azaltılması olduğu belirlenmiştir (Güzel, 1996: 102). Ayrıca, ast-üst ilişkileri arasında kesin çizgilerin yumuşatılmasının amaçlandığı vurgulanmıştır.

Değişim sürecinde en büyük problem değişime direniş olarak görülmektedir. Değişimin başlangıçta direnme ile karşılaşması normal görülmekte, önemli olan aşama ise değişime direnci kırma, değişim sürecinin başarıya ulaşmasıdır. Araştırmada değişimin tanıtılması, gerekli bilgilerin verilmesi, alınan kararlara çalışanların da katılması direnci azaltmada etkili olan yöntemler olarak belirlenmiştir

Değişen, gelişen ve her geçen gün kendini yenileyen bir çağda kendini geliştirme zorunluluğu hisseden işletmeler proaktif bir değişim uygulamaktadırlar. Değişim sürecinde liderlerin göstereceği davranışlar değişimin akışını kolaylaştırmakta ya da zorlaştırmaktadır. Araştırmada, değişim programının başarıya ulaşmasında astlarını yönlendirme, organizasyon yapısını ve kültürünü etkileme yönünden reformcu-değişimci bir liderin varlığının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dönder (1996)' in 'Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu' isimli çalışmasında değişim, değişimi başlatan güçler ve değişim yöntemleri ile değişime direnme sorunu ele alınmıştır. Hemen hemen her alanda yeniliklerin sınır tanımadığı değişim çağında değişmeyen tek olgunun değişme olduğu vurgulanmaktadır. Farklı nedenlerle örgütler değişime uyum sağlamak için kendi içinde değişiklikler yapmakta ve tüm çalışanlarıyla bu değişikliklere alışmaya çalışmaktadır. Bu uyum sürecinde direnme sorunları gibi bir takım problemlerin ortaya çıkması doğaldır. Ancak, etkili bir yönetimle sorunlar büyümeden, örgüte yayılmadan önlenmesi gerekmektedir.

Araştırmada üzerinde durulan diğer bir konu 'örgüt geliştirme'; örgütteki değişim sorunlarına davranışsal bilim bilgilerinden yararlanarak çözüm getirmeye çalışan bir disiplindir. Örgüt geliştirmenin temel amacı yalnızca örgütün değişime uyum sağlaması ve varlığını sürdürebilmesi değil, örgütteki insan değerlerinin de geliştirilebilmesidir (Dönder, 1996: 21). Örgüt geliştirmede izlenen basamaklar şu şekildedir:

- Değişimi gerektiren güçler,
- Değişimin ihtiyacının duyulması,
- Sorunun teşhisi,
- Seçenekli yöntem ve stratejilerinin belirlenmesi,
- Sınırlayıcı koşulların belirlenmesi,
- Yöntem ve strateji seçimi,
- Yöntemin uygulanması ,
- Yöntemin değerlendirilmesi.

Bu basamaklar birbiriyle bağlı, birbirini tamamlayan nitelikte ve değerlendirme yeni bir sürecin başlangıcını oluşturmaktadır.

Planlı örgütsel değişimin sonuncul hedefleri; ayakta kalma, idame, büyüme ve gelişmeyi kapsarken, sonuncul hedeflere ulaşma amacı taşıyan 'yapısal, teknolojik, insan, görev' unsurları ile ilgili değişim hedeflerinin birbiriyle bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır. Dönder'in Johns' tan aktardığına göre örgütsel değişim evreleri beş bölümde toplanmıştır:

1. Örgütsel değişimin sorumluluğunun verilmesi,

2. Mevcut yapının incelenmesi,
3. İdeal yapının hazırlanması,
4. İdeal yapının mevcut yapıya uyarlanması,
5. Değişim planının uygulamaya konulması (Dönder,1996: 54).

Öncelikle değişimin hissedilmesi ve değişim kararı alınması gerekmektedir. Daha sonra örgütte çalışanların değişim sürecinde sorumluluk alması ve bir takım görevlerin verilmesi değişim ihtiyacının herkes tarafından kabul edilmesini kolaylaştıracaktır. Mevcut yapının incelenmesinde örgütün amaçları, politikası, başarıları, elindeki kaynaklar gözden geçirilerek ideal yapı belirlenir. Geliştirilen değişim planı uygulamaya konulur.

Bu evrelerde değişime karşı mutlaka direnç olacaktır. Ekonomik, toplumsal, kişisel ve teknik nedenlerle çalışanlar değişikliklere farklı şekilde direnme göstereceklerdir. Dönder' e göre direnci kırmak için özellikle yönetimin göstermesi gereken davranışlar şu şekildedir:

- Çalışanlar değişimle ilgili kararlara katmak,
- Değişim eyleminin hem işletmede hem de toplumdaki diğer olaylarla ilişkisine ve zaman planlaması açısından uygunluğuna göre uygun zamanı seçmek,
- Değişimden etkilenecek kişilerle insancıl ve etkileyici bir iletişim kurmak,
- Değişiklikler konusunda çalışanları bilgilendirmek, gerekirse çalışanlara eğitici programlar düzenlemek,
- Değişimin kişinin kendi yararına olacağına inandırmak,
- Teşvik edici yöntemler öne sürmek(ücret artışı, terfi,...),
- Baskı ve zorlama tekniğini kullanmaktır.

Yukarıda belirtilen konulara uygun olarak çalışmanın üç amacı bulunmaktadır. Bunlar; yöneticilerin örgütsel değişimdeki rolleri ve bu rollerini nasıl algıladıklarını ortaya koymak, örgütsel değişim uygulamalarına karşı işgörenlerin tavırlarını belirlemek ve nihayet işgörenlerle bir kısım yöneticilerden kaynaklanması olası direnmelerin hangi yöntemler kullanarak çözülebileceğini belirlemek şeklinde sıralanabilir (Dönder, 1996: 73). Konya ilinde yirmi işletmeye 20 sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Teknolojik gelişmeler örgütleri olumlu yönde etkilerken, ekonomik gelişmeler işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir.

2. Yasal, doğal ve toplumsal çevre faktörlerindeki değişiklik, işletmeler üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir.

3. Hızlı nüfus artışı işletmeleri olumsuz etkilememektedir.

4. İşletmelerde karar verme sürecinde yetki dağılımı ve kullanımı genelde üst yönetimin elindedir. Ancak, bazı işletmelerde sınırlı ölçüde ilgili bölümler karara katılmaktadır. Bazı yöneticiler çalışanların karara katılmasının verimi artıracığı görüşüne katılmamakta ve olumsuz etkileyeceğini düşünmektedir.

5. İşletmelerin bir bölümünde gerçekleşen değişiklik diğer bölümleri de etkilemektedir. Etkileme oranı örgütten örgüte değişiklik göstermektedir.

6. Çalışanların alınacak kararlarda söz sahibi olmaları örgütsel verimliliği artırmada ortalama olarak hiçbir etkisi olmadığı görüşündeler. Ancak bazı işletmeler olumlu yönde etkilediği görüşündedirler.

7. İşletme yöneticileri sektörel değişiklikleri gazete, dergi ve broşürlerden takip etmektedir. Ulusal ve uluslararası fuar, panel ve seminerlere katılım çok fazla olmadığı ortaya çıkmıştır.

8. İşletmelerin büyük çoğunluğunda işletme yönetimi tarafından uygulanan değişikliklere karşı direnişin az olduğu belirtilmektedir.

9. Çalışanların değişime direniş göstermemeleri için yöneticilerin çoğu çalışanları ekonomik olarak teşvik etmekte, onları değişim kararının gerekliliği konusunda ikna etmekte ve bazı yöneticiler ise baskı ve zorlama yöntemini kullanmaktadır.

10. İşletmelerin çoğunda yöneticiler ve çalışanlar arasında etkili bir iletişim bulunmakta, çalışanlar problemlerini, isteklerini, ihtiyaçlarını yönetime rahatlıkla dile getirebilmektedir.

11. Belli bir süreç içinde kademeli olarak değişikliklere geçilmelidir.

Gündüz (1998)' ün 'Değişimde Liderlik' isimli çalışmasında örgütsel değişmeyi, liderliği ve değişimde liderlik konularını ele alınmıştır. Betimsel bir çalışmadır ve üç bölümden oluşmaktadır. Diğer çalışmalarda olduğu gibi değişimin ayakta kalmak isteyen tüm örgütler için kaçınılmaz olduğu vurgulanmaktadır. Ekonomik, teknolojik, sosyal alanda değişikliklerin örgüt yapısında, örgütün ilke ve değerlerinde, yönetim anlayışında da değişikliklere neden olduğu belirtilmektedir. Örgütlerde dikey hiyerarşik

örgütlenme, yatay hiyerarşik örgütlenmeye döndüğü, yöneticilerin görevlerinin farklı bir boyut kazandığı yönetim anlayışındaki değişikliklerin yansıması olarak görülmektedir. Özellikle insan unsuru değer kazanmaya başlamıştır. İş yerinde teknolojiyi kontrol etmekten çok insanları eşgüdümlemek; çalışanlar arasında güven duygusunu yerleştirmek, kendi kendini yöneten takımlar oluşturmak, katılımcı karar sistemleri oluşturmak önem kazanmıştır (Gündüz, 1998). Çalışanların aldıkları sorumluluklar da değişmiştir. Sadece verilen emirleri yapan değil yaratıcı, girişken, kendi kendini idare eden, gelişime açık çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Ayrıca değişimde en büyük sorumluluk sahibi liderlerdir. Değişimin gerekliliğini hissetmek, örgütü geleceğe hazırlamak için ilk adımı atmak ve bu konuda çalışanları da ikna etmek durumundadır. Sadece kendi gelişimi için değil çalışanların da gelişimi için de farklı uygulamalar yapması gerekmektedir. Örgütsel değişim sürecinde, liderin sorumlulukları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Değişime yönelik vizyon yaratmak,
- Ekip çalışmasını desteklemek,
- Örgütün inanç ve değerlerini somutlaştırmak,
- Temelde bir öğrenme süreci olan değişim yönetiminde iletişimi etkin bir şekilde kullanmak,
- Değişim sürecinde güçlü bir manifesto haline getirmek için iş görenlerin katılımını sağlamak,
- Örgütsel değişimi sürekli kılmaktır (Gündüz, 1998: 94).

Öztürk (1998)' ün 'Değişim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme' adlı kitabında yer alan araştırmanın amacı, yoğun değişim, gelişmeler ve rekabet ortamında faaliyet gösteren Türk özel sektör işletmelerin ÖG potansiyellerini ve bu konuda karşılaştıkları sorunları ortaya koymak ve bazı öneriler geliştirmektir. Araştırmanın kapsamını, sayısı az ve fakat üretim-satış potansiyeli yüksek ve personel sayısı fazla olan işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma ile ilgili veri toplama yöntemi olarak 'Anket Metodu' kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yöneticilerin ve başlıca özellikleri; ikinci bölümde, işletmelerin çeşitli değişim ve gelişmelere uyum düzeyleri; üçüncü bölümde, işletmelerin yapısal ve yönetsel özellikleri; dördüncü bölümde işletmelerin ÖG çaba ve uygulamalarının düzeyi ile ilgili maddeler yer almaktadır.

Ankete yanıt veren yöneticilerin % 75' i insan kaynakları müdürü, % 77,8' i fakülte veya yüksek okul mezunu ve çoğu işletme, iktisat ve hukuk alanlarında eğitim almıştır. Yöneticilerin hizmet süresi 1 ile 29 yıl arasında değişmektedir, çoğunluk olarak 20 ile 29 arasında toplanmıştır.

İşletmelerin çeşitli gelişim ve değişimlere uyum düzeyleri incelendiğinde dış çevresel (ekonomik, sosyal, teknolojik, siyasal....) faktörlerin işletmeleri büyük oranda etkilediği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin % 76,5' i 15 yıldan daha fazla süredir bilgisayar kullandığı belirtilmiştir. Genellikle üretim, muhasebe, pazarlama ve finansman alanlarında bilgisayar kullanımı yaygın olarak görünmektedir.

Türk işletmelerinde genellikle bürokratik yapı ve dikey örgütlenme olduğu bu araştırmayla desteklenmiştir. İşletmelerde karar verme genellikle üst yönetimin elindedir. Bazı işletmelerde üst yönetim politikaları, orta kademe uygulama kararını vermektedir. İşe alıştırma programının uygulama süresinin bir gün olduğu belirtilmiştir. İşletmelerde çalışanların moral ve iş doyumlarını yükseltici uygulamaların sıklığının oldukça düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İnsan unsurunun değer kazandığı örgüt geliştirme sürecinde bu durum olumsuz olarak algılanmaktadır.

Çalışmada, örgütsel yapı ve süreçlerin değişimi ve geliştirilmesinin periyodik olarak tartışılmadığı belirtilmiştir. İşletmelerin örgütsel yapı ve süreçleri geliştirememesinin en önemli nedeni; değişime üst yönetimin isteksiz davranması, diğer nedenler ise bu konuda uzman personelin bulunmaması, personelin yeniliklere açık olmaması, böyle bir ihtiyacın olmaması şeklinde sıralanmıştır.

İşletmelerde personelin eğitimi ve geliştirilmesi için başvurulan en yaygın teknikler; seminerler, konferans, iş rotasyonu, grup tartışması, iş başında eğitim, diğer teknikler ise duyarlık eğitimi, ekip oluşturma, rol oynama, iş zenginleştirme, amaçlara göre yönetimdir.

Ayrıca elde edilen verilerden şu sonuçlara da ulaşılmıştır.

- İşletmeler açısından dış çevresel faktörlerin önem derecesi ile örgütsel yapı ve süreçlerin geliştirilmesi çalışmasının sıklığı arasında bir ilişki vardır. Eğer örgüt için dış çevreler önemli ise örgüt geliştirme konusunda daha istekli olmaktadır.

- İşletmelerin faaliyette bulunma süreleri ile karar verme uygulamaları arasında bir ilişki vardır. Örgütlerin faaliyet süresi artıkça yönetim merkeziyetçilikten uzaklaşıp katılımcı bir anlayışa geçmektedir.
- İşletmelerin faaliyette bulunma süreleri ile personelin eğitimi ve geliştirilmesinde kullanılan teknik arasında bir ilişki yoktur. Tekniğin uygulanabilir özellik taşıması daha önemlidir.
- Sosyal faktörlere, teknolojik faktörlerden daha çok önem veren işletmeler ÖG tekniklerini daha yoğun kullanmaktadır.
- İşletmelerin faaliyette bulunma süreleri ile örgüt kültürünü değiştirme-geliştirme çabalarının düzeyi arasında bir ilişki vardır. Faaliyette bulunma süresi uzun olan işletmelerde örgüt kültürünü geliştirme çalışmaları daha sık görünmektedir. Örgüt geliştirme çalışmalarının olumlu sonuçlandığı gözlenmektedir.

Kuşunoğlu' nun (2006) 'İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları' isimli çalışması Denizli il merkezindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Öğretmenlere araştırmacı tarafından geliştirilen 59 soruluk anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları orta düzeydedir.
- Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında cinsiyet, kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur.
- Branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutum düzeyleri, sınıf öğretmenlerinin tutum düzeylerinden daha yüksek çıkmıştır.
- Öğretmenlik mesleğini yapmaktan memnun olan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum düzeyleri, öğretmenlik mesleğini yapmaktan emnun olmayan öğretmenlere göre daha yüksektir (Kuşunluoğlu, 2006: 69).

Değişim sürecinde öğretmenler eğitim alma konusunda istekli oldukları, gönüllü olarak değişime başlamayı tercih ettikleri, değişim sürecine herkesin katılımı konusunda çalışmaları destekledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenler, yeterli

kaynak sağlama konusuna önem verdiklerini, değişim sürecinde okul dışından destek alınabileceğini belirtmişlerdir.

2.2. YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Nicklin (1999)' in çalışmasında, örgütsel değişimin liderlik uygulamalarında etkileri incelenmektedir. Öncelikle liderlik ve değişim kavramları incelenmiş, yapılan çalışmalardan örnekler verilmiştir. Liderlik çok uzun zaman önce merak edilen bir kavram olduğu ve liderlik üzerine birçok araştırma yapıldığı vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar örgütün yenilenmesi ve kendini geliştirmesi için liderliğin güdüleyici bir unsur olduğu, vizyon yaratmada etkili bir güç olduğu, örgütün amaçlarına ulaşması için çalışanlar üzerinde olumlu etki yarattığı, çalışanlar arasında uyumu ve verimliliği artırdığını göstermektedir. Liderlerin izledikleri yollar veya uyguladıkları yönetim davranışları arasındaki farklar örgütün başarısını, verimliliğini ve çalışanların performansını etkilemektedir.

Bu çalışmada örgütsel değişme, ortak bir vizyonun paylaşılıp o doğrultuda istenilen konuma erişilme süreci olarak algılanmaktadır. Nicklin' in Denton (1997)' dan aktardığına göre değişim konusunda kendini geliştirmek isteyenlerin yapması gereken şey ' anlaşılır bir vizyon belirleyip insanlara onun nasıl başarıldığını göstermek' tir. Bu süreç akıllıca bir düşünme sürecinden başka bir şey değildir şeklinde bir açıklaması bulunmaktadır (Nicklin, 1999: 14).

Stres ve örgütsel değişme üzerinde durulmuş, stres ile liderliğin arasındaki ilişki düşünülmüş ve bunların süreci olumsuz etkileyebileceği belirtilmiştir. Bu düşünceden yola çıkarak iki hipotez öne sürülmüştür. Birinci hipotez 'Örgütsel değişmede stres yaşayan liderler liderlik yeteneklerinin daha az olduğunu düşünürler' şeklinde belirtilmiştir. İkinci hipotez ise 'Örgütsel değişmede stres yaşayan liderlerin liderlik yeteneklerinin daha az olduğunu onları izleyen kişiler düşünecekler' şeklinde ifade edilmiştir. Öne sürülen bu hipotezler North Island College' inde yapılan bir uygulamayla değerlendirilmiştir. Değişimden önce ve değişimden sonraki durum incelenmiştir. James M. Kouzes ve Barry Z. Posner' in hazırlamış olduğu 'Leadership Practices Inventory' anketi izin alınarak araştırmacı tarafından hem liderlere hem de onları gözleyen kişilere uygulanmıştır.

Anket uygulamaları tamamlandıktan sonra faktör analizi ve gerekli uygulamalar yapılmış ve şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Çoğu lider değişim sürecinde stresin liderlik yeteneğini olumsuz etkilemediğini düşünmektedir.
- Olumsuz etkisi olmadığı düşünülse de stresin değişim sürecinde hem liderler hem de onları izleyen çalışanlar üzerinde rahatsız edici etkisi bulunmaktadır.
- Değişim planlanırken strese neden olabilecek durumlar belirlenmeli ve değişim sürecine başlamadan bunların ortadan kaldırılması gerekmektedir.
- Liderlerin karışıklığa meydan vermemek için değişiklikleri ayrıntılı ve açık bir şekilde açıklaması gerekmektedir. Çalışanlar değişim sürecinde rollerini bilmelidir.
- Yeni bir vizyon değişime yön verirken yaratıcı düşünceler değişimin etkisini artırır.
- Değişimden sorumlu kişilerin desteğe ihtiyacı vardır. Değişim sürecinde belli aralıklarla değerlendirme yapıp sonuçlar gözden geçirilmelidir. Beklenen seviyeye ulaşma derecesi çalışmalara yön vermektedir.
- Transformasyonel ve transeksiyonel liderler arasında farklar olduğu gözlenmiştir. Transformasyonel liderler çalışanları motive ederken, desteklerken ve değişim konusunda isteklendirirken, transeksiyonel liderlerin kısa dönemli amaçlar belirleyip çalışanları yönlendirmeye çalıştıkları belirtilmiştir.
- Yetenek, güven, heyecan ve istek uyandırma, ileri görüşlülük ve etkili bir konumda olma liderliğin en önemli özellikleri olarak görülmüştür.

Szamosi (1999) çalışmasında devrimci değişimi, değişimin ayrı bir teorisi olarak görmekte; insan ve sosyal faktörlerin devrimci değişimde etkisini göstermeyi amaçlamaktadır. Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

‘Devrimci değişim teorisinin diğer değişim teorilerinden farkı nedir ya da fark var mıdır?’

‘Devrimci örgütsel değişim teorisinde değişmeyen ortak bir görüş var mı yoksa örgütsel değişime göre değişiklik göstermekte midir?’

‘Devrimci örgütsel değişim sürecinde gösterilen davranışlar açısından çalışanlar arasında fark var mı? (Destekleyici veya engelleyici davranışlar cinsiyete, yaşa, bölüme, çalışma süresine göre değişir mi?)

‘Devrimci değişimde destek veya ilgisizlik örgütün ve çalışanların başarısını nasıl etkiler?’

Araştırma tekniği ‘methodological triangulation’ (bir olgu için birden fazla methodun kullanılması) birbirinden bağımsız üç araştırma bölümünü içermektedir. Birinci bölüm örgütsel yayımları kullanarak devrimci değişimin tarihini içermektedir (nitelik analizi gibi). İkinci bölümde üst yönetimden genel çalışana kadar devrimci örgütsel değişme süreci anlamak için birebir görüşmeler yer almaktadır. Üçüncü bölüm ise devrimci değişme için örgütsel desteğin boyutunu ölçmek ve geliştirmek için ‘hareket sıklığı’ (act frequency) yaklaşımının uygulamasını ele almaktadır (Szamosi, 1999: 73). Üç bölüm de birbirinden bağımsız konulara yoğunlaşmasına rağmen hepsi de devrimci değişimin örgüt ve insan üzerinde etkilerini açıklamaya çalışmıştır.

Yapılan görüşmelerden ve elde edilen bilgiler sonucunda bir bölümde oluşan değişikliğin diğer bölümleri de etkilediği, devrimci değişimle tek düze çalışma sisteminden rekabet anlayışını getiren çalışmaya doğru geçildiği, değişimin üst yönetimden başlayarak alt bölümlere doğru aşamalı olarak ilerlediği ortaya çıkmıştır. Devrimci değişim ‘Analiz, Planlama, Başlama ve Değerlendirme’ süreçlerinden oluştuğu belirtilmektedir. Bu süreçler birbirini takip ederek tekrar dönüşüm yaşamaktadır. Bu dönüşüm değişimin sürekliliğini göstermektedir. Değişime destek olanlar ile değişime ilgisiz kalarak değişime engel olanlar arasında belirgin bir fark görülmektedir. Etkili bir iletişim, katılımcı bir yaklaşım ve açıklayıcı, net ifadeler değişime desteği artıracak sonucunu göstermektedir.

Dellar (1990) okulun gelişimi için geliştirilen okula dayalı karar verme uygulamalarını içeren örgütsel değişme sürecini ele almaktadır. Bu çalışma örgütsel değişimin dinamiklerini analiz etmekte, yorumlamakta ve tanımlamaktadır. Değişme süreci, Milli Eğitim’ in başlattığı okula dayalı karar verme gruplarını kurulmasını içeren yeni bir programı uygulamaya çalışan ortaokullarda izlenmiştir. Değişikliklerle etkileşime geçme iki farklı çevrede ele alınmıştır. Birincisi bütün okulların iletişim kurduğu genel çevre diğeri ise her okula ait özel bir çevredir. Okullarda örgütsel iklimi değerlendirecek anket geliştirilmiş, yirmi üç okul çalışmaya alınarak sadece üç tanesi uygulama sürecine dahil edilmiştir.

Araştırmada değişim sürecinde değişimden etkilenecek kişilerin her birinin sorumluluk alması, değişim hakkında bilgisinin olması ve öncelikle yöneticilerin bilgilendirme görevini üstlenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Açık iletişim, net ve anlaşılır ifadeler değişime karşı olan davranışları yumuşatmaktadır. Ayrıca okullarda uygulanmaya başlayan karar verme sürecine müdürün, öğretmenlerin, ailelerin ve ilgili kişilerin katılımı yöneticiler tarafından zaman kaybı ve karışık bir uygulama olarak görülmüştür. Bazı faktörlerin değişim sürecini etkilediği ve değişim sürecinde sorumluluk almaya hazırladığı görülmüştür. Bu faktörler; iyi bir örgütsel iklimin varlığı, alt sistemler arasında güçlü bir bağ, işbirliğine dayalı karar verme yönetim anlayışı ve okul, üyeler ve yönetici arasındaki açık iletişimdir.

Davis (2004) bilgi teknolojilerinin değişimi ile çalışanların gösterdikleri tepkileri inceleyen bir araştırma hazırlamıştır. Araştırma, ACE (Architecture, Engineering, Construction) endüstrisinde bireylerin değişikliklere nasıl direndiklerini ve nasıl uyum sağladıklarını ortaya koyarak yeni uygulamaların örgüte daha etkili nasıl yerleştirilebileceği konusunda yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Araştırmada öncelikle değişim teorisi ve değişime direnme nedenleri üzerinde durulmuştur ve daha sonra geliştirilen model hakkında bilgi verilmiştir. Sosyal yapılandırma modeli, değişim yönetiminde direnmeye karşı gösterilen davranış ve tutumlara bağlı olarak düzenlenmiştir. Değişim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için örgütün teknoloji, insan ve görev yapı taşlarının birbiriyle ilişkili olduğu göz ardı edilmeden eşit şekilde değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Araştırma yöntemi olarak tarama yöntemi belirlenmiş ve kapsamlı bir anket uygulanmıştır. Değişime karşı çıkma davranışları ile çalışanların mesleğinin, cinsiyetinin, eğitim seviyesinin, yaşının, kişiliğinin ve bilgisayar kullanma deneyiminin arasındaki ilişki aranmıştır. Ayrıca değişim konusunda deneyimli olanlar ile olmayanlar arasında değişime direnme konusunda farkın olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Altı katogoride ele alınmış olan meslek grupları arasında bir fark yoktur, ancak, yönetim diğer gruplara göre daha az direnme göstermektedir.
- Bayanlar erkeklere göre daha fazla değişime direnç göstermektedir.
- Değişime direnme değerler ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir fark yoktur.

- Sezgileriyle hareket edenler ile mantığıyla hareket edenler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.
- Kişiler arasında sezgisel ve yargısal bir fark yoktur.
- İçe dönük ve dışa dönük kişiler değişime karşı direnme konusunda farklı düşünceye sahip değildir.
- Bilgisayar kullanmak için gerekli bilgiye sahip ve deneyimli olanlar değişime daha sıcak bakmaktadır.
- Eğitim seviyesi ile değişime direnç değerleri arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.
- Önceki değişikliği algılamayanlar değişime daha çok direnç gösterme eğilimindedir.
- Gelecek değişikliği algılamayanlar da değişime daha çok direnç gösterme eğilimindedir.
- Demografik değişkenlerden değişime direnç değerleri tahmin etmek mümkündür.

Kresowaty (1997), çalışmasında Alberto' daki bir ortaokulda gösterilen değişim çabalarını inceleyerek okulun değişim sürecinin daha iyi kavranmasına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Araştırma için gerekli verilere görüşme, gözlem ve kaynak inceleme yoluyla ulaşılmıştır. 'Ortam, içerik, süreç ve sonuçlar' olmak üzere değişimi dört boyutta ele almıştır. Boyutlar ilk olarak tek tek açıklanmış, sonraki aşamada aralarındaki ilişki incelenmiştir. İlk boyutta çevre incelemesi, şartların yorumlanması ve değişim için şartların belirlenmesi şeklinde yapılacak işlemler sıralanmıştır. Diğer aşamada liderin 'vizyon yaratma ve değişimi destekleme' görevi bulunmaktadır. Sadece dışsal şartların değişimi desteklemesi yeterli görülmemektedir. Öncelikle liderin değişim konusunda istekli, kararlı ve bilgili olması ve çalışanları güdüleyici davranışlar göstermesi gereklidir. Fakat, araştırma için seçilen okulda yöneticinin bu davranışları göstermediği ortaya çıkmıştır. Okulda hiyerarşik bir yapı vardır. Öğretmenler, veliler ve yöneticiler arasında iletişim çok zayıftır ve istekleri, ihtiyaçları, düşünceleri farklılık göstermektedir. Öğretmenler çalıştıkları ortamdan memnun değildir. Planlama sürecinde alınan kararlarda öğretmenlerin katkıları yoktur. Sorumluluk almaktan kaçınmaktadırlar. Bu durumda önerilen ilk çalışma, liderin kendini bilinçlendirmesi ve geleneksel görevinden sıyrılmasıdır. Örgüt içinde etkili bir iletişim sistemi kurulması gereklidir. Böylece çalışanları güdüleyici, değişime yön verici, örgütün gelecekteki

yerini belirleyici yaratıcı vizyonun örgüt içinde yayılması kolaylaşır. Öğretmenler ve yöneticiler düşüncelerini açıkça paylaşmalıdır. Öğretmenler kendi kendini kontrol etmeli ve etkin bir rol üstlenmelidir.

Rosenholtz, Whohlstetter, Smyer & Mohrman' a göre başarılı bir şekilde kendini yenileyen ve geliştiren okulların bir takım karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Bu okullar ortak geliştirilmiş vizyona sahiptir. Öğretme rutin bir iş değildir ve öğrenme ise hem öğretmenleri hem de öğrencileri içeren sürekliliği olan gelişimci bir süreçtir. Yenilenme herkesin sorumluluğunda süreklilik isteyen bir süreçtir. Değişim ve gelişim birçok kişinin katılımıyla hazırlanan planlama ve ortak karar verme süreçlerini içerir. Öğretme-öğrenme sonuçlarına odaklıdır. Ayrıca sorumluluklar paylaşılır, sonuçlar değerlendirilebilir ve ölçülebilir niteliktedir (Kresowaty, 1997, 39).

Hammer ve diğerlerinin (1994) hazırladığı çalışmanın iki amacı vardır: Norveç firmalarında gerçekleşen örgütsel değişimin sürecini, doğasını ve yapısını araştırmak ve tanımlamak, değişimin başlangıç, planlama ve uygulama aşamalarında alınacak kararlara çalışanları dahil edilmesinin değişim sürecini ne kadar etkileyeceğini araştırmaktır. Güç dengesindeki değişiklik Amerika ve Avrupa ülkelerinde daha önce uygulanmıştır. Bu değişiklik çalışanlara daha çok özgürlük tanımakta, onları insan kaynakları yönetim süreçlerine dahil etmekte, takım çalışmasını desteklemekte ve işbirliğine ve paylaşımaya dayalı yönetimi tercih etmektedir. Bu sistemle çalışanlar daha istekli ve gayretli görünmektedir (Hammer, 1994: 35).

Elde edilen sonuçlar Norveç' teki örgütlerde büyük değişimin yaşandığını göstermektedir. Genellikle değişiklikler çalışanların çalışma koşulları ve güvenliği ile ilgilidir. Üst yönetimin değişim süreçlerinde daha etkili ve sınırlı bir şekilde çalışanların katılımına izin vermektedir. Çalışanların katılımının değişim süreci içinde önemi vurgulanmasına rağmen, elde edilen bulgular katılımın değişim süreci içinde olumlu veya olumsuz bir etkisinin olmadığını ortaya çıkarmıştır. Özellikle özel kurumlar, resmi kurumlara göre değişimin belirlenmesi ve planlanması aşamalarına çalışanları daha az dahil etmektedir. Değişim projelerindeki başarının, dışsal güçlere daha çok bağımlı olduğu belirtilmiştir. Değişim yönetiminde çalışanların katılımı için dışsal desteğin, değişim sürecinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucu çok ilginç karşılanmaktadır (Hammer, 1994: 35).

Yönetim dışardan destek almayı tercih etmediği, deneyimlerine göre formal veya informal yollarla değişimi yönettiği sonucu elde edilmiştir. Ayrıca yönetimin, çok hızlı değişen çevreye uyum sağlamak için değişim konusunda hızlı ve kararlı davranmaya çalıştığı vurgulanmaktadır. Yönetim ve işçiler arasındaki uyum ve karşılıklı görüşmeler değişime direnci azaltmada etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Murphy (1999), çalışmasında değişimin öğelerini ele almakta liselerde yöneticilerin değişim sürecinde gösterdikleri davranışları, yaptıkları çalışmaları ve değişim sürecini nasıl yürüttüklerini incelemektedir. Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin değişim sürecinde olumlu davranışlar sergilediğini ve değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Değişimi etkileyen okul yöneticileri, profesyonel ve kişisel anlamda okulun üyelerine ilgili ve duyarlı yaklaştığı sonucuna ulaşılmıştır (Murphy, 1999: 79).

Ayrıca elde edilen sonuçlar yöneticilerin; üyelerin düşüncelerine önem verdiklerini, karar alma sürecine öğretmenleri dahil ettiklerini, öğretmenlerin gelişimini desteklediklerini, gelişim ve değişim konusunda duyarlı olduklarını, okulda çalışan herkese ulaşmaya çalıştıklarını ve her çalışanın değişime katılması konusunda farklı çalışmalar geliştirdiklerini göstermektedir.

Bu çalışma, insanların değişime neden olduğunu ve değişimi gerçekleştirdiklerini vurgulamaktadır. Değişim kavramıyla insan birebir bağlantılıdır. Değişimi başlatan da değişimden etkilenecek olan da insandır. Bu nedenle hem profesyonel hem de kişisel anlamda yöneticilerin değişim sürecinde 'insan' kavramına daha duyarlı yaklaşması gerekmektedir (Murphy, 1999: 80). Çalışmaya katılan yöneticilerin okul komitesindeki bir çok üye ile iletişim kurmak için fırsatlar yarattığı ve çalışanları geniş bir bakış açısıyla değerlendiği sonucu olumlu algılanmaktadır. Çalışmaya katılanlar, yöneticilerin değişimi etkilemedikleri daha doğrusu değişimi kolaylaştırdıklarını düşünmektedir.

Değişimi kolaylaştırmak için uyguladıkları yöntemler; sürekli ve etkili iletişim kurma, çalışanların katılımını sağlama, çalışanları karara dahil etme ve güvenilir ve paylaşımcı ilişkiler kurma şeklinde belirlenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama yöntemi, veri toplama aracı, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının uygulanması ve verilerin analiz aşamalarında yapılan çalışmalara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada, araştırmanın amacını gerçekleştirmek için tarama modeli ele alınmıştır. Araştırmanın konusu ile ilgili literatür taranmıştır. Denizli ili merkez ilçe sınırları içinde yer alan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere, araştırmacı tarafından geliştirilen anketin uygulanması sonucu elde edilen veriler kullanılmıştır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini 2005-2006 Eğitim- Öğretim yılı II.dönem Denizli Merkez ilçede bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Denizli Merkez ilçedeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sayısı 2956' dır.

Araştırmada ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler basit tesadüfi örnekleme ile seçilmiştir. Denizli ili Merkez ilçedeki 354 öğretmene uygulanmıştır. Aşağıdaki formül kullanılarak örneklem bulunmuştur (Balcı, 1995: 111):

$$n = \frac{t^2 \cdot (PQ)}{1 + \frac{t^2 \cdot (PQ)}{N \cdot d^2}}$$

N= Evren büyüklüğü

n= Örneklem büyüklüğü

d= Tutum düzeyi (.05)

t= Güven düzeyinin tablo değeri (t:1.96)

PQ= (.50) . (.50) = .25 mksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veriler, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere uygulanan ‘Örgütsel Değişmeyi Destekleyici Okul Yöneticisi Davranışları’ ölçeği yardımıyla toplanmıştır.

Araştırmanın aracı, katılanların kişisel özelliklerini betimleye yönelik soruları ve okul yöneticilerinin ÖD sürecini destekleyici davranışlara ilişkin maddeleri içeren iki bölümden oluşmuştur.

Ölçeğin geliştirilmesinde ilk olarak konuya ilişkin literatür taranmış ve konunun kuramsal temeli oluşturulmuştur. Oluşturulan kuramsal temel doğrultusunda okul yöneticilerinin ÖD sürecini destekleyen davranışları belirlenmiştir.

Araştırmanın geçerliliğinin sağlanması için uzmanlara başvurulmuş ve uzmanlardan gelen öneriler doğrultusunda maddeler yeniden düzenlenmiştir. Ölçeğin güvenirlik çalışması için Çal ilçesinde 71 kişiye ön uygulama yapılarak Cronbach-Alpha istatistiği uygulanmış ve Alpha değeri ,968 bulunmuştur. Çalışmayan iki madde tespit edilmiş ve anketin bütünlüğünü sağlamak için bu iki madde çıkarılmıştır. İki madde çıkarıldığında Alpha değeri ,972 olmuştur..

Ölçeğin okul yöneticilerinin ÖD sürecini destekleyici davranışlarına ilişkin 51 maddesi bulunmaktadır. Bu maddelere yönelik öğretmen algılarına göre yöneticilerin ÖD sürecini destekleyici davranışlarının sıklığını belirlemek amacıyla Likert tipi ölçekle beşli derecelendirme yapılmıştır. Bu derecelendirme seçenekleri: ‘hiç’, ‘çok nadiren’, ‘nadiren’, ‘sık’ ve ‘çok sık’ olarak belirlenmiştir.

Araştırmacı, araştırma ölçeğini Denizli Milli Eğitim Müdürlüğü’ ne sunmuş ve araştırmaya 22/05/2006 tarih ve 500/588 sayılı yazı ile izin verilmiştir. Güvenirlik çalışması ve ölçeğin uygulanmasına ilişkin izin Ek-2’ de gösterilmektedir.

Kullanılan veri toplama aracı, Denizli merkez ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere araştırmacı tarafından ulaştırılmış, ölçme aracı hakkında gerekli bilgiler verilerek ölçek uygulanmıştır.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Veri toplama aracında elde edilen veriler SPSS (Statistical Package For Social Sciences) paket programına aktarılarak istatistiksel analizler yapılmış ve elde edilen bilgiler çözümlenmiştir. Ölçekte yer alan maddelere verilen cevapların aritmetik ortalamasının yorumu için, beşli dereceleme ölçeğindeki seçeneklere ; “hiç” seçeneği için 1, “çok nadiren” seçeneği için 2, “nadiren” seçeneği için 3, “sık” seçeneği için 4, “çok sık” seçeneği için 5 puan verilmiştir. Ölçekte yer alan aralıklar eşit aralık olduğu ve 5 sütun ve 4 aralıktan meydana geldiği için $(n-1/n)$ formülünden $(4/5=0.80)$ benimsenme gösteren değerler belirlenmiş ve ölçeğin sınırları çizelge 3.4.1’ deki şekilde belirtilmiştir.

Tablo 3.1. Ölçeğin Sınırları

AĞIRLIK	SEÇENEK	SINIRLAR
1	Hiç	1.00- 1.80
2	Çok Nadir	1.81- 2.60
3	Nadir	2.61-3.40
4	Sık	3.41-4.20
5	Çok Sık	4.21-5.00

3.5. ARAŞTIRMAYA KATILANLARA İLİŞKİN KİŞİSEL BİLGİLER

Bu kısımda araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler verilmektedir. Araştırmaya katılan deneklerin her değişkene göre sayıları ve yüzdelik oranları aşağıdaki çizelgelere belirtilmiştir.

Tablo 3. 2. Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları

KIDEM	Öğretmen	
	n	%
0-5 yıl	31	8.8
6-10 yıl	54	15.3
11-15 yıl	56	15.8
16 yıl ve fazlası	213	60.2
Toplam	354	100.0

0 ile 5 yıl arasında çalışanlar 31 kişi olup örneklemin % 8,8' ni, 6 ile 10 yıl arasında çalışanlar 54 kişi olup % 15,3' nü, 11 ile 15 yıl arasında çalışan 56 kişi örneklemin %15,3' nü, 16 yıl ve üzerinde çalışanlar 213 olup örneklemin % 60,2' sini oluşturmaktadır. Örneklemin çoğunu 16 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Örnekleimde en az yüzdeye sahip grubun 0 ile 5 yıl arasında çalışan öğretmenler olması Denizli Merkez ilçede genellikle belli bir yılı doldurmuş öğretmenlerin görev yaptığını göstermektedir. Bu veriler Çizelge 3.5.1.' de gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Öğretmen	
	n	%
Kadın	186	52.5
Erkek	268	47.5
Toplam	354	100.0

Araştırmaya 186 erkek, 268 kadın toplam 354 öğretmen katılmıştır. Örneklemin % 52,5'ni erkek öğretmenler, %47,5'ni kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Cinsiyet değişkeni ile elde edilen veriler Çizelge 3.5.2.' de gösterilmektedir.

Tablo 3.4. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Öğretmen	
	n	%
Öğretmen Okulu	14	4.0
Ön Lisans	115	32.5
Lisans	209	59.0
Lisans Üstü	16	4.5
Toplam	354	100.0

Eğitim durumu değişkeni ile ilgili veriler Çizelge 3.5.3' te gösterilmektedir. Öğretmen okulundan mezun olanlar 14 kişi ve örneklemin % 4' nü, ön lisans mezunları 115 kişi ve örneklemin % 32,5' ni, lisans mezunları 209 kişi ve örneklemin % 59' nu, yüksek lisans yapanlar ise 16 kişi ve örneklemin % 4,5' ni oluşturmaktadır. Öğretmen okulu mezunları ve lisans üstü eğitim görenler, örnekleimde daha az yüzdeye sahiptirler. Öğretmen okulu mezunları ile lisans üstü eğitim alanların sayıları ve yüzdeleri az

olması nedeniyle birbirine yakın olan öğretmen okulu mezunları ile ön lisans mezunları bir grub içinde, lisans eğitimi alanlar ile lisans üstü eğitimi alanlar bir grub içinde değerlendirilmeye alınmıştır.

Tablo 3.5. Alan Değişkenine Göre Dağılımları

ALANI	Öğretmen	
	n	%
Branş Öğretmeni	160	45.2
Sınıf Öğretmeni	194	54.8
Toplam	354	100.0

Alan değişkenine göre değerlendirildiğinde 354 kişilik örneklemin % 45,2' sini branş öğretmenleri, % 54,8' ni sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmaya 160 branş öğretmeni, 194 sınıf öğretmeni katılmıştır.

Tablo 3.6. Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Dağılımları

Hizmet- içi Eğitim	Öğretmen	
	n	%
Aldım	112	31.6
Almadım	242	68.4
Toplam	354	100.0

Çizelge 3.5.5, örgütsel değişme ile ilgili hizmet-içi eğitim alan öğretmenler 112 kişi, hizmet içi eğitim almayanlar ise 242 kişi olmak üzere toplam 354 kişi araştırmaya dahil olduğunu göstermektedir. Hizmet içi eğitim alanlar örneklemin %31,6' sını, hizmet içi eğitim almayanlar ise % 68,4' nü oluşturmaktadır.

Tablo 3.7. Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Dağılımları

Mezun Olunan Okul	Öğretmen	
	n	%
Öğretmen yetiştiren kurumlardan mezun	295	83.3
Diğer fakültelerden mezun olanlar	59	16.7
Toplam	354	100.0

Çizelge 3.5.6, mezun olunan okul değişkenine göre örneklemin dağılımını göstermektedir. Öğretmen yetiştiren kurumlardan mezun olan öğretmenler 295 kişi örneklemin % 83,3' nü, diğer fakültelerden mezun olanlar 59 kişi örneklemin % 16,7' sini oluşturmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde 'İlköğretim okullarında görevli öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecini destekleyici davranışların sıklığı' belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla uygulanan ölçeğin istatistiksel analizi ve her alt probleme ilişkin elde edilen bulgular ve yorumlar bu bölümde yer almaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİ

Araştırmanın birinci alt problemi 'Öğretmen algılarına göre, örgütsel değişme sürecinde okul yöneticilerinin en çok ve en az sıklıkta gösterdikleri davranışlar nelerdir?' şeklinde belirtilmişti. Bu alt problemin bulgularını elde etmek için öğretmenlerin ölçek maddelerine verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve katılma dereceleri belirlenmiştir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin örgütsel değişmeyi destekleyici yönetici davranışlarının sıklığına ilişkin algıları

Madde		Öğretmen		
		\bar{X}	S _s	Katılma Derecesi
M27	Sorunların çözümünde izlenecek yolların yönetmeliklere, kanunlara uygun olmasına çok dikkat eder.	4.19	.815	Sık
M1	Okulda yapılan çalışmalarını sürekli kontrol eder ve değerlendirir.	3.76	.843	Sık
M49	Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili velilerin görüşlerini alır ve şikayetlerini içtenlikle dinler.	3.74	.974	Sık
M34	Okulun öğretmen kadrosu ve program açısından durumunu, imkanlarını ve karşı karşıya kaldığı önemli sorunları belirler.	3.73	.951	Sık
M28	Değişime açık ve etkili fikirler ortaya atan öğretmenleri daima destekler ve farklı düşüncelere yer verir.	3.71	1.082	Sık
M4	Okulda yapılan çalışmalardan veya karşılaşılan sorunlardan öğretmenleri bilgilendirir.	3.70	9.41	Sık
M11	Değişim sonunda kayıpların olmayacağına ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için bir fırsat olacağına öğretmenleri ikna etmeye çalışır.	3.69	.954	Sık
M45	Değişim süreci sonunda elde edilen sonuçları değerlendirmek amacıyla toplantı düzenler.	3.66	1.001	Sık
M2	Okulu gelecekte nerede görmek istediğimiz hakkında ortak bir anlayış geliştirir.	3.65	.958	Sık
M3	Değişimi ne kadar çok istediğimi gösterir ve sonuçlarının herkes için olumlu olacağına öğretmenleri ikna etmeye çalışır.	3.62	.980	Sık
M35	Değişimin etkileyeceği veli ve öğrenciler bilgilendirilmesini sağlar.	3.62	1.096	Sık
M44	Değişim sürecinde öğretmenlerin daha etkili öğretim programları uygulamaları için gerekli kaynaklara ulaşmalarına yardımcı olur.	3.62	1.047	Sık
M33	Belli aralıklarla toplantılar düzenleyerek okulun zayıf ve güçlü yönlerini öğretmenlerle birlikte belirler.	3.61	1.083	Sık
M9	Okuduğu kaynaklardan, katıldığı seminer ve konferanslardan edindiği bilgileri öğretmenlerle paylaşır.	3.60	1.113	Sık
M37	Okuldaki başarı seviyelerini gösteren geçmiş faaliyetlere ait kayıt ve bilgileri inceler.	3.59	1.003	Sık
M42	Öğretmenlere tavsiyeleriyle gösterdiği davranışların uyum içinde olmasına dikkat eder.	3.58	1.032	Sık
M23	Ekonomik, sosyal,siyasal,teknolojik ve eğitimsel gelişmeleri sürekli takip eder.	3.57	1.011	Sık
M15	Öğretmenlerle bir problemin çözümü için alternatif çözüm önerilerini öğretmenlerle konuşur .	3.56	1.066	Sık
M51	Başarılı bir sonuç elde edilirse basına, üst makamlara haber verir.	3.54	1.101	Sık
M13	Değişimi sağlayan bir yönetici olarak öncelikle kendisini değerlendirir.	3.53	1.059	Sık
M46	Bu okuldaki öğretmenlerin , sadece problemleri konuşmakla kalmayacağına onları çözeceğine inanır.	3.53	1.024	Sık
M10	Değişim sürecinde başarısızlık durumlarında belli kişileri sorumlu tutmaz ve uygun çözümler bulmaya çalışır.	3.49	1.044	Sık
M24	Değişim planında amaçları açık bir şekilde ifade eder.	3.49	1.097	Sık
M40	Değişim sürecinde öğretmenlerin sorunlarını dinler ve birlikte çözüm yolları bulmaya çalışır.	3.49	1.068	Sık
M47	Öğretmenlerin fikirlerini ve değişim ile ilgili gördükleri eksikleri rahatlıkla ifade edecekleri bir ortam hazırlar.	3.49	1.122	Sık

M38	Yapılacak değişikliklerle ilgili her öğretmenin fikrini açıkça ifade edebileceği özgür bir ortam sağlar.	3.47	1.179	Sık
M48	Değişim planında yer alan amaçlara ulaşmak için stratejileri öğretmenlerle birlikte belirler.	3.45	1.113	Sık
M25	Değişimden etkilenen kişilere (öğretmenlere, öğrencilere, veliler...) değişimi değerlendirebilmeleri için fırsat sağlar.	3.43	1.079	Sık
M32	Değişimi desteklemeyen ve direnen kişilerle özel olarak konuşur sorunlarını karşılıklı anlayış içinde çözmeye çalışır.	3.42	1.121	Sık
M17	Değişimin gerçekleşmesi için imkanların ve kaynakların yetersiz olduğunu anlayınca değişimden vazgeçer.	3.33	1.162	Nadiren
M20	Değişimin gönüllü olarak gerçekleştirilmesini sağlar.	3.28	1.105	Nadiren
M7	Değişimden etkilenecek kişileri belirler ve bu kişilerle özel olarak ilgilenir.	3.24	1.084	Nadiren
M30	Değişim sürecinde nelerin değişeceği ve hangi uygulamaların yapılacağını yazılı bir belge halinde öğretmenlere dağıtır.	3.24	1.222	Nadiren
M36	Öğretmenlerin değişimde gerekli bilgi ve becerileri kazanmaları için okul içinde seminer, konferans, panel düzenler.	3.14	1.213	Nadiren
M18	Başarıları iltifat, takdir, ödül yemekleri şeklinde hemen değerlendirir.	3.14	1.204	Nadiren
M6	Problemleri alışagelmış geleneksel yöntemlerle çözmeye çalışır.	3.07	1.081	Nadiren
M21	Değişim sürecinde etkili uygulamalar yaparak başarıya ulaşan okulları öğretmenlere tanıtır.	2.99	1.202	Nadiren
M29	Sonuçları riskli olabilecek yeniliklerin değişim planında yer almasına izin vermez..	2.93	1.244	Nadiren
M8	Belirlenen sorunları tek başına çözmeye çalışır.	2.92	1.169	Nadiren
M50	Sorunların çözümünde izlenecek yolları zaman kaybı olacağı düşüncesiyle kendisi belirler.	2.84	1.215	Nadiren
M22	Değişim sürecinde periyodik toplantılar düzenleyerek yapılan çalışmalarını değerlendirmeye zaman bulamaz..	2.64	1.118	Nadiren
M12	Değişim planı hazırlarken uzman kişilerden yardım almaya gerek duymaz.	2.63	1.215	Nadiren
M39	Değişim planını sadece okuldan seçtiği küçük bir öğretmen grubu ile uygular.	2.59	1.243	Çok Nadiren
M41	Koşullar gerektirdiğinde öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin beklentilerini, isteklerini göz önüne almaz..	2.55	1.279	Çok Nadiren
M16	Sorunlar karşısında alternatif çözüm yolları üretmek yerine eski düzene döner.	2.55	1.236	Çok Nadiren
M31	Değişim sürecinde yapılacak çalışmalarla ilgili öğretmenlerin bilgilendirilmeye ihtiyacı olmayacağını düşünür.	2.55	1.373	Çok Nadiren
M43	Öğretmenlerin farklı yöntemler denemesine sorun yaratacağı düşüncesiyle izin vermez.	2.54	1.221	Çok Nadiren
M26	Okuldaki başarı seviyelerini gösteren geçmiş faaliyetlere ait kayıt ve bilgileri inceleyip edindiği bilgileri öğretmenlerle paylaşmaz.	2.49	1.241	Çok Nadiren
M5	Başarısız ve hatalı denemelerde durumu yumuşatacak tavırlar almaz , hemen paniğe kapılır.	2.43	1.222	Çok Nadiren
M19	Öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek için öğretmenlere anket uygular.	2.38	1.303	Çok nadiren
M14	Öğretmenlerin değişimde gerekli bilgi ve becerileri kazanmaları için dışında hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmalarının okul işlerini aksatacağını düşünür.	2.34	1.261	Çok nadiren

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel değişim sürecini destekleyici davranışları ne kadar sıklıkla gösterdiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu alt problemin bulgularını elde etmek için ölçek maddelerine verilen yanıtlarla belirtilen aritmetik ortalama, standart sapma ve katılma dereceleri Tablo 4.1’ de gösterilmiştir.

Okul yöneticilerinin en sık gösterdikleri davranışlar: ‘Sorumların çözümünde izlenecek yolların yönetmeliklere, kanunlara uygun olmasına çok dikkat eder’, ‘Okulda yapılan çalışmaları sürekli kontrol eder ve değerlendirir’, ‘Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili velilerin görüşlerini alır ve şikayetlerini içtenlikle dinler’, ‘Okulun öğretmen kadrosu ve program açısından durumunu, imkanlarını ve karşı karşıya kaldığı önemli sorunları belirler’, ‘Değişime açık ve etkili fikirler ortaya atan öğretmenleri daima destekler ve farklı düşüncelere yer verir’, ‘Okulda yapılan çalışmalardan veya karşılaşılan sorunlardan öğretmenleri bilgilendirir’, ‘Değişim sonunda kayıpların olmayacağına ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için bir fırsat olacağına öğretmenleri ikna etmeye çalışır’, ‘ Değişim süreci sonunda elde edilen sonuçları değerlendirmek amacıyla toplantı düzenler’, ‘Okulu gelecekte nerede görmek istediğimiz hakkında ortak bir anlayış geliştirir’, ‘Değişimi ne kadar çok istediğimi gösterir ve sonuçlarının herkes için olumlu olacağına öğretmenleri ikna etmeye çalışır’, ‘Değişimin etkileyeceği veli ve öğrenciler bilgilendirilmesini sağlar’, ‘Değişim sürecinde öğretmenlerin daha etkili öğretim programları uygulamaları için gerekli kaynaklara ulaşmalarına yardımcı olur’, ‘Belli aralıklarla toplantılar düzenleyerek okulun zayıf ve güçlü yönlerini öğretmenlerle birlikte belirler’, ‘Okuduğu kaynaklardan, katıldığı seminer ve konferanslardan edindiği bilgileri öğretmenlerle paylaşır’, ‘Okuldaki başarı seviyelerini gösteren geçmiş faaliyetlere ait kayıt ve bilgileri inceler’, ‘Öğretmenlere tavsiyeleriyle gösterdiği davranışların uyum içinde olmasına dikkat eder’, ‘Ekonomik, sosyal,siyasal,teknolojik ve eğitimsel gelişmeleri sürekli takip eder’, ‘Öğretmenlerle bir problemin çözümü için alternatif çözüm önerilerini öğretmenlerle konuşur’, ‘Başarılı bir sonuç elde edilirse basına, üst makamlara haber verir’, ‘Değişimi sağlayan bir yönetici olarak öncelikle kendisini değerlendirir’, ‘Bu okuldaki öğretmenlerin , sadece problemleri konuşmakla kalmayacağına onları çözeceğine inanır’, ‘Değişim sürecinde başarısızlık durumlarında belli kişileri sorumlu tutmaz ve uygun çözümler bulmaya çalışır’, ‘Değişim planında amaçları açık bir şekilde ifade eder’, ‘Değişim sürecinde öğretmenlerin sorunlarını dinler ve birlikte çözüm yolları bulmaya çalışır’, ‘Öğretmenlerin fikirlerini ve değişim ile ilgili

gördükleri eksikleri rahatlıkla ifade edecekleri bir ortam hazırlar', 'Yapılacak değişikliklerle ilgili her öğretmenin fikrini açıkça ifade edebileceği özgür bir ortam sağlar', 'Değişim planında yer alan amaçlara ulaşmak için stratejileri öğretmenlerle birlikte belirler', 'Değişimden etkilenen kişilere(öğretmenlere,öğrencilere,velilere....) değişimi değerlendirebilmeleri için fırsat sağlar', 'Değişimi desteklemeyen ve direnen kişilerle özel olarak konuşur sorunlarını karşılıklı anlayış içinde çözmeye çalışır'.

'Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili velilerin görüşlerini alır ve şikayetlerini içtenlikle dinler (3.34)': Değişim sürecinde en önemli olan değişimin ihtiyacının belirlenmesi ve bunun çalışanlara hissettirilmesidir. Okul yöneticileri, değişiklik yapılması gereken bölümleri belirlerken bir takım çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu madde, bu tür çalışmalara örnek olabilir. Okul yöneticilerinin değişimden etkilenecek veya okul dışından kişilerin fikirlerini alarak değişim sürecine onları da dahil etmektedir.

Ayrıca Sayiner (1997), Demirtaş (1997), Kresowaty (1997), Szamosi (1999), Güzel (1996) ve Dellar (1990), araştırmalarında değişime direnci azaltmada etkili yöntemlerden bir tanesi çalışanları alınan kararlara dahil etme ve çalışanların katılımını sağlama olarak belirtmişlerdir. 'Belli aralıklarla toplantılar düzenleyerek okulun zayıf ve güçlü yönlerini öğretmenlerle birlikte belirler (3,61)', 'Değişimden etkilenen kişilere (öğretmenlere, öğrencilere, velilere....) değişimi değerlendirebilmeleri için fırsat sağlar (3.43)', 'Öğretmenlerle bir problemin çözümü için alternatif çözüm önerilerini öğretmenlerle konuşur (3.56)' okul yöneticilerinin sık gösterdiği bu davranışlar öğretmenlerin ve ilgili kişilerin katılımını desteklediğini göstermektedir.

'Okulu gelecekte nerede görmek istediğimiz hakkında ortak bir anlayış geliştirir (3.65)' bu maddenin okul yöneticileri tarafından sık gösterilmesi öğretmenler açısından oldukça olumlu algılanabilir. Çünkü gelecekte ulaşmak istenilen noktaya ışık tutan etkili bir vizyonun olması değişim için istek uyandırabilir. Örgütün etkili olabilmesi için vizyonun tüm katılımcılar tarafından paylaşılması gerekir. Sergiovanni (1992)' ye göre 'vizyon, örgütte çalışanlar arasında bağlılığı artırma, arzu edilir ilişki durumu yaratma ve bunu iletme kapasitesini gösterir'(Helvacı, 2004: 230). Kresowaty (1997), Nicklin (1999),Gündüz (1998) ve Sayiner (1997) çalışmalarında vizyon yaratma ve değişikliklerin bu doğrultuda planlanmasının önemi üzerinde durmuşlardır. Özellikle

okul yöneticilerinin ortak bir anlayışla vizyon geliştirmesi oldukça olumlu bir davranış olarak algılanabilir.

Değişime karşı direnç, yöneticileri tedirgin etmektedir. Fakat değişime karşı dirençle başa çıkmada kullanılacak etkili yöntemler ile direnç kırılmaktadır. Değişime direnci azaltmada kullanılan yöntemlerden biri çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesidir. ‘Okulda yapılan çalışmalardan veya karşılaşılan sorunlardan öğretmenleri bilgilendirir (3.70)’ ve ‘Değişimin etkileyeceği veli ve öğrenciler bilgilendirilmesini sağlar (3.62)’ okul yöneticilerinin gösterdiği bu davranışlar değişime direnci azaltmada etkili olmuş olabilir. Szamosi (1999), Dellar (1990), Nicklin (1999), Dönder (1996) ve Güzel (1996) liderlerin karışıklığa meydan vermemek için değişiklikleri ayrıntılı, açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Davis (2004), araştırmasında bir önceki değişikliği ve bir sonraki değişikliği anlamayanların değişime daha çok direnç gösterdiklerini bulmuştur. Okul yöneticilerinin bilgilendirme davranışlarını sık göstermesi değişimin başarısını arttırmış olabilir.

Murphy (1999)’ nin çalışmasında direnci azaltma yöntemi olarak iletişim vurgulanmıştır. Walcott (1993), yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurmak için birebir görüşmeler yaptıklarını, çalışma saatleri dışında telefon görüşmelerinde bulduklarını ve informal toplantılar düzenlediklerini tespit etmiştir (Murphy, 1999: 80). Denizli merkez ilçede çalışan okul müdürlerinin ‘öğretmenlerin sorunlarını içtenlikle dinleme ve birlikte çözüm yolları bulmaya çalışma, özel olarak değişime direnenlerle görüşme ve ara sıra toplantılar düzenleme’ gibi davranışları sık göstermesi öğretmenlerle iletişim kurmaya çalıştığının bir göstergesi olabilir. Szamosi (1999), etkili bir iletişimin değişime desteği artırıcı bir yöntem olarak belirtmektedir.

‘Değişim sürecinde başarısızlık durumlarında belli kişileri sorumlu tutmaz ve uygun çözümler bulmaya çalışır (3.49)’ davranışını okul yöneticisinin sık göstermesinin nedeni; değişime direnen, kendine güvenmeyen ve değişimin başarılı olacağına inanmayan öğretmenlerin değişimden vazgeçip sorun yaratacağını düşünmeleri şeklinde açıklanabilir.

‘Değişim sonunda kayıpların olmayacağına ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için bir fırsat olacağına öğretmenleri ikna etmeye çalışır (3.69)’

davranışın sık gösterilmesi, okul yöneticilerinin değişim konusunda istekli olduklarını, değişime öğretmenlerin de değişime istekle yaklaşmaları için çaba harcadığının ve öğretmenlerin gelişimini desteklediğini göstermektedir. Ayrıca 'Değişimi ne kadar çok istediğimi gösterir ve sonuçlarının herkes için olumlu olacağına öğretmenleri ikna etmeye çalışır (3.62)' davranışını sık göstermesi değişim süreci açısından oldukça önemlidir. Saymer (1997)'in çalışmasında da değişim sürecinin başarılı olmasında yöneticilerin çalışanları değişim konusunda ikna etmelerinin ve değişimin gerekliliğini hissettirmelerinin önemli rolü olduğu belirtilmektedir.

Hammer (1994) araştırmasında, yöneticilerin değişim sürecinde dışardan destek almayı gerekli görmedikleri sonucuna ulaşmıştır. Özellikle resmi kurumlarda çalışan yöneticilerin kendi deneyimlerine güvendikleri ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaya katılan öğretmenler de değişim planı hazırlarken okul yöneticilerinin uzman kişilerden çok fazla yardım almaya gerek duymadığı yönündedir. Okul dışından bir kişinin okul sorunlarına yabancı olacaklarını ve değişim planı hazırlarken sadece o çevrede bulunanların katılması gerektiğini düşünüyor olabilirler.

Kresowaty (1997), öğretmen ve okul yöneticilerinin düşüncelerini rahatlıkla paylaşabilecekleri bir ortamın olması, değişim sürecini olumlu etkilediğini belirtmektedir. Bu araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin 'Öğretmenlerin fikirlerini ve değişim ile ilgili gördükleri eksikleri rahatlıkla ifade edecekleri bir ortam hazırlar' ve 'Yapılacak değişikliklerle ilgili her öğretmenin fikrini açıkça ifade edebileceği özgür bir ortam sağlar' davranışlarını sık gösterdiğini düşünmektedir. Bu durum; okul yöneticilerinin, öğretmenlerin düşüncelerine değer verdikleri, öğretmenlerin farklı düşüncelerinden yararlanmak istedikleri ve değişime öğretmenlerinde katılımını destekledikleri şeklinde yorumlanabilir. Arıkan(1992), örgütsel değişim sürecinde insana verilen değer artışı belirtmektedir. Düşüncelerinin dinlenmesi, fikirlerinin sorulması öğretmenlere örgüt için okul için önemli olduklarını hissettirebilir.

Okul yöneticilerinin; 'Değişimi sağlayan bir yönetici olarak öncelikle kendisini değerlendirir (3.53)', 'Ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik ve eğitimsel gelişmeleri sürekli takip eder (3.57)' gibi davranışları sık göstermesi oldukça etkileyici bir durumdur. Bu davranışlar, okul yöneticilerinin kendilerini hatasız görmediklerini, bir takım eksiklerinin olabileceğini kabul ettiklerini göstermektedir. 'Öğretmenlere

tavsiyeleriyle gösterdiği davranışların uyum içinde olmasına dikkat eder (3.58)' davranışını sık göstermeleri güvenilir ve bilinçli bir yönetici izlenimi bırakmaktadır. Öğretmenler güvendikleri ve inandıkları yöneticilere karşı daha yumuşak davranabilirler.

'Değişim süreci sonunda elde edilen sonuçları değerlendirmek amacıyla toplantı düzenler (3.66)' davranışını okul yöneticilerinin sık göstermesi, planlı bir değişim sürecinde değerlendirmenin önemini farkında olduğunu göstermektedir. Çünkü değerlendirme örgütün amaçlara ulaşma derecesi hakkında bilgi vermektedir. Değişim, sürekli devam eden bir süreçtir ve değişim asla bitmez. Değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler yeni bir değişimin başlangıcı olabilir (Mink vd, 1979: 169).

Ayrıca Tablo 4.1' de okul yöneticilerinin nadiren gösterdikleri davranışlar da yer almaktadır. Kurşunluoğlu (2006), öğretmenlerin değişime gönüllü olarak başlamak istedikleri sonucunu elde etmiştir. Ancak, ilköğretim okulunda çalışan okul yöneticileri bu davranışı sık göstermemektedir. Bu durum, zaman zaman yöneticilerin baskı yolu ile öğretmenlerin değişime hazır olup olmadığını göz önüne almadan değişime başladıklarını gösterebilir.

Değişim konusunda konferans, seminer, gibi eğitici programların verilmesinin önemi Öztürk (1998) ve Dönder (1996)' in çalışmalarında vurgulanmaktadır. Ancak 'Öğretmenlerin değişimde gerekli bilgi ve becerileri kazanmakları için okul içinde seminer, konferans ve panel düzenler' davranışı okul yöneticileri sık göstermemektedir. Bu tür çalışmaların uygulanması zaman kaybına neden olacağı veya ek masraf çıkaracağı düşüncesiyle tercih edilmeyebilir.

Öğretmen algılarına değişim sürecinde okul yöneticilerinin en az sıklıkta gösterdikleri davranışlar: 'Değişim planını sadece okuldan seçtiği küçük bir öğretmen grubu ile uygular', 'Koşullar gerektirdiğinde öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin beklentilerini, isteklerini göz önüne almaz', 'Sorunlar karşısında alternatif çözüm yolları üretmek yerine eski düzene döner', 'Değişim sürecinde yapılacak çalışmalarla ilgili öğretmenlerin bilgilendirilmeye ihtiyacı olmayacağını düşünür', 'Öğretmenlerin farklı yöntemler denemesine sorun yaratacağı düşüncesiyle izin vermez', 'Okuldaki başarı seviyelerini gösteren geçmiş faaliyetlere ait kayıt ve bilgileri inceleyip edindiği bilgileri öğretmenlerle paylaşmaz', 'Başarısız ve hatalı denemelerde

durumu yumuşatacak tavırlar almaz , hemen paniğe kapılır’, ‘ Öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek için öğretmenlere anket uygular’.

O

kul yöneticilerin en az sıklıkta gösterdiği davranışlar, değişim sürecini olumsuz etkileyecek niteliktedir. Öğretmenlerin bu davranışları okul yöneticilerinin çok az gösterdiklerini düşünmeleri değişim süreci açısından oldukça memnun edici bir durumdur. Okul yöneticilerinin en çok ve en az sıklıkta gösterdikleri davranışlar; okul yöneticilerinin paylaşımcı, istekli, gayretli olduklarını, değişimi desteklediklerini, öğretmenlerin katılımını sağlamaya çalıştıklarını, iletişime, güven duygusuna önem verdiklerini göstermektedir.

İyi bir okulda yöneticilerin, ‘öğretmenlerin fikirlerini alma, onları cesaretlendirme, güvenme, takdir etme, yarışmacı olmayan bir tutum içinde ortak problemleri tartışma, çekici çalışma ortamı sağlama, insanların isimlerini kullanma, başkalarını istikle dinleme, destekleyici olma, kararlı davranma’ gibi davranışları olumlu algılanmaktadır (Newton ve Torrant, 1992: 197).

Denizli ili merkez ilçede ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler bu tür davranışların okul müdürleri tarafından sık gösterildiğini düşünmektedir. Bu durum okul yöneticileri memnun edici bir durum olarak algılanabilir.

4.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİ

Araştırmanın ikinci alt problemi ‘Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin örgütsel değişim sürecini destekleyici davranışlarına ilişkin algıları; cinsiyet, kıdem, alan, eğitim değişkeni ve mezun olunan okul, hizmet içi eğitim alıp almamalarına göre farklılık göstermekte midir?’ şeklinde belirlenmişti. Bu alt problemin bulgularını elde etmek için t testi ve varyans analizi uygulanmıştır.

4.2.1. Cinsiyet Değişkeni

Öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin veriler Tablo 4.2’ de görülmektedir.

Tablo 4.2. Okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecini destekleyici davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması

Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	p
Kadın	168	165.5595	26.15562	.086	.932
Erkek	186	165.7742	20.91896		

Tablo 4.2 , örgütsel değişme sürecinde okul müdürlerinin gösterdiği davranışlara ilişkin öğretmen algılarında cinsiyet değişkenine göre arasında anlamlı bir farklılık ($p=.932$) olmadığını göstermektedir. İlköğretim okullarında örgütsel değişme sürecinde okul müdürlerinin gösterdiği davranışlar hem kadın hem de erkek öğretmenler tarafından benzer algılanmaktadır. Aritmetik ortalama ve standart sapmalara göre kadın öğretmenlerin düşüncelerinde daha çok farklılaşma bulunmaktadır.

Kurşunluoğlu (2006)' nun çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum, aynı ortamda ve eşit şartlarda çalışanların, örgütsel değişme sürecini ve örgütsel değişme sürecinde okul yöneticilerinin davranışlarını aynı algıladıklarını şeklinde yorumlanabilir.

Fakat, Davis (2004), değişim sürecinde bayanların erkeklere göre daha çok direnç gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Davis'in elde ettiği bu sonuç değişim konusunda bayanların daha sert tepkiler verdiği, değişime daha tereddütlü yaklaştığı yönündedir. Bu araştırmalar arasındaki fark, bayan ve erkek öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin tutumları, örgütsel değişim sürecinde okul yöneticilerinin gösterdiği davranışlar ile ilgili algıları ve değişime göstedikleri tutum arasında farklılık alabileceği şeklinde açıklanabilir.

4.2.2. Kıdem Değişkeni

Tablo 4.4, örgütsel değişme sürecinde okul müdürlerinin gösterdiği davranışlara ilişkin öğretmen algıları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ($p=.793$) olmadığını göstermektedir . Başka bir ifade ile, hizmet yılı ne olursa olsun ilköğretimde çalışan öğretmenler örgütsel değişim sürecinde okul müdürlerinin gösterdiği davranışlarının sıklığı konusunda benzer düşünceye sahiptirler. Hizmet yılı farklı

olmasına karşın öğretmenlerin yakın düşüncelere sahip olmasının nedeni aynı sistemde buldukları için zamanla birbirlerinden etkilendikleri şeklinde açıklanabilir.

Tablo 4.3. Grupların betimsel analizi

Gruplar	N	X
0-5 yıl	31	163.4839
6-10 yıl	54	163.8519
11-15 yıl	56	164.8571
16 yıl ve üzeri	213	166.6667
Toplam	354	164.7149

TABLO 4.4. Okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecini destekleyici davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının kıdem değişkenine göre karşılaştırılması (anova)

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	575.241	3	191.747	.345	.793
Gruplar İçi	194632.7	350	556.097		
Toplam	195208.0	353			

Aritmetik ortamalara göre öğretmenler kıdem yılı ilerledikçe okul yöneticilerinin örgütsel değişmeyi destekleyici davranışları daha sık gösterdiğini düşünmektedirler. Bu durum yıl ilerledikçe öğretmenlerin tecrübelerinin arttığı ve olayları ve insanları daha etkili değerlendirme becerisine sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

4.2.3. Eğitim Durumu Değişkeni

Tablo 4.5. Okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecini destekleyici davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılması

Alan	N	\bar{X}	Ss	t	p
Öğretmen Okulu ve Ön Lisans	129	169.11	23.60	2.096	.022*
Lisans ve Lisans Üstü	225	163.69	23.28		

*p <.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 4.5, örgütsel değişme sürecinde okul müdürlerinin gösterdiği davranışlara ilişkin öğretmen algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık (p= .022)

bulduğunu göstermektedir. Bu sonuç, eğitim durumundaki farklılığın öğretmenlerin örgütsel değişim sürecinde okul müdürlerinin davranışları ile ilgili görüşlerine yansımalarını göstermektedir. Öğretmen okulu ve ön lisans mezunları ile lisans ve lisans üstü eğitim alanlar, ilköğretimde çalışan okul müdürlerinin örgütsel değişim sürecini destekleyici davranışların sıklığını farklı değerlendirmektedir. Bu farklılık lisans ve lisans üstü eğitim alanlar, öğretmen okulu ve ön lisans mezunlarına göre günümüze yakın yöntemlerle eğitim almış ve değişimlere daha yakın olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu yüzden lisans ve lisans üstü eğitim alan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin davranışlarını daha eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirdikleri ileri sürülebilir.

Davis (2004)' in çalışmasında bu duruma ters bir sonuç çıkmıştır. Eğitim seviyesi ile değişim yaklaşım veya değişim direnç arasında bir ilişki bulunmamıştır.

4.2.4. Alan Değişkeni

Tablo 4.6. Okul yöneticilerinin örgütsel değişim sürecini destekleyici davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının alan değişkenine göre karşılaştırılması

Alan	N	\bar{X}	Ss	t	p
Sınıf Öğretmeni	194	168.2732	22.64876	-2.305	.022*
Branş Öğretmeni	160	162.5188	24.22405		

*p <.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 4.8, öğretmen algılarına göre örgütsel değişim sürecinde okul yöneticilerinin gösterdiği davranışların sıklığı ile alan değişkeni arasında anlamlı bir farklılık (p=.022) bulunduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri örgütsel değişim sürecinde okul yöneticilerinin davranışlarını farklı değerlendirmektedir. Grupların aritmetik ortalamalarına göre, sınıf öğretmenlerinin ortalama değeri ($\bar{X}= 168,2732$), branş öğretmenlerinin ortalama değerinde ($\bar{X}= 162,5188$) büyüktür. Bu farklılık sınıf öğretmenlerinin okul yöneticileri ile daha fazla iletişim kurmalarından, okulda daha uzun süre bulunmalarından veya okuldaki değişikliklerle daha fazla ilgilenmelerinden kaynaklanabilir. Bazı branş öğretmenlerinin ders saatleri az olmakta ve ders saatleri dışında okulda kalmamaktadır. Bu nedenle okul yöneticileri ile geçirdikleri süre de azalmaktadır.

4.2.5. Mezun Olunan Okul

Tablo 4.7. Okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecini destekleyici davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının mezun olunan okul değişkenine göre karşılaştırılması

Mezun Olunan Okul	N	\bar{X}	Ss	t	p
Öğretmen Yetiştiren Fakülte	295	165.8305	24.12859	.283	.778
Diğer Fakülteler	59	164.8814	20.34198		

Tablo 4.7, öğretmen algılarına göre örgütsel değişme sürecinde okul müdürlerinin gösterdiği davranışların sıklığı ile mezun olunan okul arasında anlamlı bir farklılık ($p=.778$) olmadığını göstermektedir. Öğretmen yetiştiren fakültelerden mezun olan öğretmenler ile diğer fakülleden mezun olan öğretmenler, okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecini destekleyici davranışları gösterme sıklığını benzer şekilde algılamaktadır. Arada anlamlı bir farkın olmamasının nedeni diğer fakülleden mezun olan öğretmenlerin yüksek lisans yaparak, formasyon alarak öğretmenlik için gerekli alan derslerini almaları veya aynı ortamda diğer öğretmenlerle etkileşimde bulunmaları olabilir.

4.2.6. Hizmet İçi Eğitim Kursu Değişkeni

Tablo 4.8. Okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecini destekleyici davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının hizmet içi eğitim kursu değişkenine göre karşılaştırılması

Hizmet-içi Eğitim Kursu	N	\bar{X}	Ss	t	p
Evet	112	170.3304	22.64707	2.555	.011*
Hayır	142	163.5165	23.64348		

* $p < .05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 4.2, öğretmen algılarına göre örgütsel değişme sürecinde okul müdürlerinin gösterdiği davranışların sıklığı ile hizmet-içi eğitim kursu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ($p=.011$) bulunduğunu göstermektedir. Bu farklılık hizmet-

içi eğitim kursuna katılanlar ile katılmayanların okul müdürlerinin örgütsel değişme sürecinde belirlenen davranışları gösterme sıklığında aynı düşünmediklerini göstermektedir. Grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığı zaman, hizmet-içi eğitim kursuna katılanların aritmetik ortalaması ($X = 170.3304$), hizmet-içi eğitim kursuna katılmayanların aritmetik ortalamasından ($X = 163.5165$) büyüktür.

Örgütsel değişme ile ilgili kurs alan öğretmenler değişim yönetimi ve değişim süreci gibi konularda bilgi edindiği için okul yöneticilerini daha farklı değerlendirmektedir, ancak olumsuz bir sonuç çıkmamaktadır. Hizmet-içi eğitim kursuna katılmayanlar değişim yönetimi, örgütsel değişim ile ilgili bilgileri yeteri kadar olmayabilir ve bu yüzden okul müdürlerinin davranışlarının nedenini tam olarak algılamayamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, öncelikle araştırmaya konu olan ilköğretimde görev yapan öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecini destekleyici davranışların sıklığına ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda varılan sonuçlar, daha sonra da konuya ilişkin önerilere yer verilmektedir.

Sonuç

1. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin örgütsel değişmeyi destekleyici davranışları en sık gösterdiği davranışlar: ‘Sorumların çözümünde izlenecek yolların yönetmeliklere, kanunlara uygun olmasına çok dikkat eder’, ‘Okulda yapılan çalışmalarını sürekli kontrol eder ve değerlendirir’, ‘Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili velilerin görüşlerini alır ve şikayetlerini içtenlikle dinler’, ‘Okulun öğretmen kadrosu ve program açısından durumunu, imkanlarını ve karşı karşıya kaldığı önemli sorunları belirler’, ‘Değişime açık ve etkili fikirler ortaya atan öğretmenleri daima destekler ve farklı düşüncelere yer verir’, ‘Okulda yapılan çalışmalardan veya karşılaşılan sorunlardan öğretmenleri bilgilendirir’, ‘Değişim sonunda kayıpların olmayacağına ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için bir fırsat olacağına öğretmenleri ikna etmeye çalışır’, ‘Değişim süreci sonunda elde edilen sonuçları değerlendirmek amacıyla toplantı düzenler’, ‘Okulu gelecekte nerede görmek istediğimiz hakkında ortak bir anlayış geliştirir’, ‘Değişimi ne kadar çok istediğimi gösterir ve sonuçlarının herkes için olumlu olacağına öğretmenleri ikna etmeye çalışır’, ‘Değişimin etkileyeceği veli ve öğrenciler bilgilendirilmesini sağlar’, ‘Değişim sürecinde öğretmenlerin daha etkili öğretme programları uygulamaları için gerekli kaynaklara ulaşmalarına yardımcı olur’, ‘Belli aralıklarla toplantılar düzenleyerek okulun zayıf ve güçlü yönlerini öğretmenlerle birlikte belirler’, ‘Okuduğu kaynaklardan, katıldığı seminer ve konferanslardan edindiği bilgileri öğretmenlerle paylaşır’, ‘Okuldaki başarı seviyelerini gösteren geçmiş faaliyetlere ait kayıt ve bilgileri inceler’, ‘Öğretmenlere tavsiyeleriyle gösterdiği davranışların uyum içinde olmasına dikkat eder’, ‘Ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik ve eğitimsel gelişmeleri sürekli takip eder’, ‘Öğretmenlerle bir problemin çözümü için alternatif çözüm önerilerini öğretmenlerle konuşur’, ‘Başarılı

bir sonuç elde edilirse basına, üst makamlara haber verir’, ‘Değişimi sağlayan bir yönetici olarak öncelikle kendisini değerlendirir’, ‘Bu okuldaki öğretmenlerin , sadece problemleri konuşmakla kalmayacağına onları çözeceğine inanır’, ‘Değişim sürecinde başarısızlık durumlarında belli kişileri sorumlu tutmaz ve uygun çözümler bulmaya çalışır’, ‘Değişim planında amaçları açık bir şekilde ifade eder’, ‘Değişim sürecinde öğretmenlerin sorunlarını dinler ve birlikte çözüm yolları bulmaya çalışır’, ‘Öğretmenlerin fikirlerini ve değişim ile ilgili gördükleri eksikleri rahatlıkla ifade edecekleri bir ortam hazırlar’, ‘Yapılacak değişikliklerle ilgili her öğretmenin fikrini açıkça ifade edebileceği özgür bir ortam sağlar’, ‘Değişim planında yer alan amaçlara ulaşmak için stratejileri öğretmenlerle birlikte belirler’, ‘Değişimden etkilenen kişilere(öğretmenlere,öğrencilere,velilere....) değişimi değerlendirebilmeleri için fırsat sağlar’, ‘Değişimi desteklemeyen ve direnen kişilerle özel olarak konuşur sorunlarını karşılıklı anlayış içinde çözmeye çalışır’.

2. Denizli il merkezindeki İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecinde en az sıklıkta gösterdikleri davranışlar: ‘Değişim planını sadece okuldan seçtiği küçük bir öğretmen grubu ile uygular’, ‘Koşullar gerektirdiğinde öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin beklentilerini, isteklerini göz önüne almaz’, ‘Sorunlar karşısında alternatif çözüm yolları üretmek yerine eski düzene döner’, ‘Değişim sürecinde yapılacak çalışmalarla ilgili öğretmenlerin bilgilendirilmeye ihtiyacı olmayacağını düşünür’, ‘Öğretmenlerin farklı yöntemler denemesine sorun yaratacağı düşüncesiyle izin vermez’, ‘Okuldaki başarı seviyelerini gösteren geçmiş faaliyetlere ait kayıt ve bilgileri inceleyip edindiği bilgileri öğretmenlerle paylaşmaz’, ‘Başarısız ve hatalı denemelerde durumu yumuşatacak tavırlar almaz , hemen paniğe kapılır’, ‘ Öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek için öğretmenlere anket uygular’.

3. Denizli il merkezindeki İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişme sürecini destekleyici davranışların sıklığına ilişkin algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4. Denizli il merkezindeki İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişme sürecini destekleyici davranışların sıklığına ilişkin algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ön lisans ve öğretmen okulu mezunları, lisan ve lisan üstü eğitim alan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin örgütsel gelişmeyi destekleyici davranışları daha çok gösterdiğini düşünmektedir.

5. Denizli il merkezindeki İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişme sürecini destekleyici davranışların sıklığına ilişkin algıları ile mezun olunan okul değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

6. Denizli il merkezindeki İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişme sürecini destekleyici davranışlarına ilişkin algıları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır.

7. Denizli il merkezindeki İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişme sürecini destekleyici davranışların sıklığına ilişkin algıları ile alan değişkeni arasında anlamlı bir fark çıkmıştır. Branş öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütsel değişmeyi destekleyici davranışlarına ilişkin algılarının ortalaması, sınıf öğretmenlerinin algılarının ortalamasından düşük çıkmıştır.

8. Denizli il merkezindeki İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişme sürecini destekleyici davranışların sıklığına ilişkin algıları ile hizmet içi eğitim kursu değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Hizmet içi eğitim kursu alan öğretmenler, hizmet içi eğitim kursu almayan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin örgütsel değişmeyi destekleyici davranışlarını sıklığına ilişkin algıları daha yüksektir.

Öneriler

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1.Okul yöneticileri, değişim sürecinde gerekli bilgi ve becerileri edinmeleri, değişikliklere daha açık olmaları ve kendilerini geliştirmeleri için seminer, panel,hizmet içi eğitim kurslarının okulda düzenlenmesini sağlayabilir. Değişim sürecinde çalışanların eğitimi önemli olduğu için Mili Eğitim müdürlükleri bu tür çalışmaların daha sık olmasına yardımcı olabilir.

2.Okul yöneticileri, yapılacak değişiklikleri, değişimin neden gerekli olduğunu, değişikliklerin ne zaman yapılacağını ve öğretmenlerin görevlerini açıklayan yazılı bir metni öğretmenlere dağıtmalıdır.

3.Değişim sürecinde zaman zaman uzman kişilere başvurulmalıdır.

4.Her öğretmen düşüncelerini açıkça söylemekten çekinebilir. Değişimin ihtiyacı, sorunları, öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek için öğretmenlere anket uygulanmalıdır. Böylece etkili, yaratıcı ve daha açık fikirlere ulaşılabilir.

5.Okul yöneticileri değişim sürecinde başarıya ulaşmış okulları, örgütleri öğretmenlere tanıtmalıdır.

6.Değişim sürecinde öğretmenlerin başarılarını iltifat, ödül yemekleri, takdir şeklinde hemen değerlendirilmelidir.

7.Değişim sürecinde beklenmedik sorunlar çıktığı zaman veya imkanların ve kaynakların yetersiz olduğunu gördüğü zaman okul yöneticileri değişimden vazgeçmemeli ve ek planlar hazırlamalıdır.

8.Paylaşımçı, katılımcı ve işbirlikçi yönetim anlayışıyla değişim süreci yönetilmelidir. Bu anlayışı destekleyici davranışlar sıklıkla gösterilmelidir.

9.Sorunlar geleneksel yöntemler yerine değişen çevreye uygun daha yaratıcı ve etkili çözüm yolları aranmalıdır.

10. Okul yöneticileri, okulda karşılan sorunları öğretmenlerle birlikte değerlendirmeye ve çözüm yollarını aramaya çalışmalıdır. Tek başına problemleri çözmeye çalışmak hem yöneticileri zorlayacak hem de daha etkili çözüm yollarının ortaya çıkmasını engelleyecektir.

11. Değişim sürecinde yapılan çalışmalarını değerlendirmek amacıyla belli aralıklarla toplantı düzenlenmelidir.

12. Öğretmenler örgütsel değişme hakkında bilgilendirilmelidir. Gerekirse öğretmenlerin örgütsel değişme ile ilgili seminer, konferans, eğitim kurslarına katılmaları sağlanmalıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1.Okul yöneticilerinin değişim sürecinde karşılaştıkları problemler ayrı bir araştırma konusu olabilir.

2.Araştırmaya ilköğretimde çalışan öğretmenlere ek olarak, okul yöneticilerine de uygulanabilir ve öğretmen – yönetici algıları karşılaştırılabilir.

3.Araştırma kapsamına ortaöğretim kurumları da alınabilir.

4.Araştırmanın evreni, Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerle sınırlıdır. Araştırma değişik illerde de yapılabilir.

5.Örgütsel değişme sürecinden etkilenecek öğrencilere ve velilere yönelik bir araştırma yapılabilir.

6.Okulun başarısı ile okul yöneticilerinin örgütsel değişmeyi destekleyici davranışlarını karşılaştıran bir araştırma yapılabilir.

7.Örgütsel değişmenin bazı okullarda neden başarısız olduğu araştırma konusu olabilir. Yöneticiden, öğretdenden veye çevreden kaynaklanan nedenler şeklinde ele alınabilir.

8.Öğretmenlerin örgütsel değişme sürecinde okul yöneticilerinden beklentileri araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Aksoy H H. (2004). *Okul Yöneticileri ve Okul Değişme Kaynaklarının Eğitime Etkisi*, <http://politics.ankara.edu.tr/%7Eaksoy/altındağ.htm> (14.01.2006)
- Aktan Ç. C. (Aralık/ 2003). *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul Sanayi Odasının Armağanı, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Alıç M. (1989). Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı, Basılmamış Yüksek Lisans tezi)Anadolu Üniversitesi, Eskişehir
- Alkan Y. (2003). *Değişime Bu Direnç Neden?* ,www.altısigma.com (12.03.2006)
- Arıkan S. (1992). *Örgütsel Değişme ve Önderlik* (Basılmamış Yüksek Lisans tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Balcı A. (1995). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, 72 TDFO Bilgisayar Yayıncılık, Ankara
- Balcı A. (Aralık 2002). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama*, 3. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara
- Buluç B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik, *Yeni Türkiye Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 20, s. 1205-1213, Ankara (<http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/LEADERS.Doc>) (20.12.2005)
- Bursalıoğlu Z. (1994) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, No.9, Pegem Yayınları, Ankara
- Can N. (2002/ Yaz-Güz). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: , s.155-156
- Daft L. R. (1991). *Management*, 2.Ed. The Dryden Press, Chicago
- Dalin P. (1998). *School Development*, Cassell, New York
- Davis K. A. (2004). *Information Technology Change in the Architecture, Engineering, and Constructing Industry: An Investigation of Individuals' Resistance* (Basılmamış Doktora Tezi)Virginia University Of Technology, Blacksburg, Virginia
- Dellar G. B. (1990). *Organizational Change For School Development: A Study Of Implementation of School- Based Decision- Making Groups* (Basılmamış Doktora Tezi), Curtin University Of Techonology, Western Austrilia
- Demirtaş H. (1997). *Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları* (Basılmamış Yüksek Lisans tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya
- Dönder H. N. Ç. (1996). *Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu* (Basılmamış Yüksek Lisans tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Dunham R. B., Jon L.P., *Management*, USA: Scott, Foresman and Co. , 1989, 743' den aktaran www.gençbilim.com (12.01.2006)
- Erbil O. (.....). *Değişim Yönetimi*, <http://uretim.meb.gov.tr/EgitekHaber/s74/Dmuh.htm> (13.05.2006)
- Eren E.(1989). *Yönetim Psikolojisi*, İşletme Fakültesi, 3.Baskı, İstanbul

- Evans R.(1996). *The Human Side of The School Change: Reform, Resistance and The Real Life Problems of Innovation*, Jossey-Boss AWilley Company, San Francisco
- Erdoğan İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem Yayıncılık
- Fidan Y. (Ekim 2000- Mart 2001), İş Süreçlerinin Yeniden Değerlendirilmesi, *İ.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, No.23-24, <http://www.istanbul.edu.tr/siyasal/dergi/sayi23-24/12.htm> (20.03.2006)
- Gümüşeli A. İ. (2006). *Eğitimde Reform ve Liderlik Standartları*, www.agumuseli.com (10.09.2006)
- Gündüz G. R. (1998). *Değişimde Liderlik* (Basılmamış Yüksek Lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Güneş H. (1996). *Okullarda Örgütsel Değişim Sürecinin Analizi* (Basılmamış Yüksek Lisans tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya
- Güneş H. (.....), *Okulları Değişime İten Dış Ve İç Güçler*, <http://web.inonu.edu.te/.../hgunes> (06.03.2006)
- Güzel T. (1996). *Değişim Yönetimi ve Planlı Değişim* (Basılmamış Yüksek Lisans tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa
- Hammer T. Vd. (1994). *Organizational Renewal: The Management of Large- Scale Organizational Change in Norwegian Firms*, Cornell University (Center for Advanced Human Resource Studies)
- Hanson E. M. (2003). *Educational Administration and Organizational Behaviour*, 5th Edition, Pearson Education, America
- Hatch M. J. (1997). *Organization Theory, Modern Symbolic and Post-Modern Perspectives*
- Helvacı M. A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi- İlke, Yöntem Ve Süreçler*, Nobel Yayın, Ankara
- Hicks G. vd. (1975), *Organizations: Theory and Behaviour*, Mc.Grow- Hill Book Company, New York
- Hitt M. A. (1989), *Management*, 3.Ed, West Publishing Company, New York
- Huczynski A. A., Buchanan D. A. (1991). *Organizational Behaviour*, 2.Ed., Prentice Hall, New York
- James C., Connolly U. (2000). *Effective Change in Schools*, Routledge/ Falmer, London
- Kolb D. A. vd. (1991), *The Organizational Behavior Reader*, 5.Ed. Prentice-Hall International Editions, New Jersey
- Kanter R. M (1999). The Enduring Skills of Change Leaders, *Leader to Leader*. 13: 15-22. <http://www.pdf.org/leaderbooks/L2L/summer99/kanter.html> (07.05.2006)
- Kresowaty G. M. (1997). *An Investigation Of Dimension Of School Change* (Basılmamış Doktora Tezi), The University of Calgary, Calgary, Alberata
- Kurşunoğlu A. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli
- Lebleci Ö. (Haziran- 2003). *Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği*, www.mcozden.com (23.02.2006)

- Luthand F. (1995). *Organizational Behaviour*, 7.Ed., McGraw- Hill,Inc, New York
- Mink O. G. (1979). *Developing and Managing Open Organizations A Model and Methods for Maximizing Organizational Potential, Larning Concepts, Learning Concepts*, Austin
- Murphy P. K. (1999). *Examining Elements Of Change In Four Suburban High School in Virginia*, The Faculty of Virginia Polytechnic İnstitute and State University, Blacksburg, Virginia
- Naylor J. (1999). *Management*, Financial Times Pitman Publishing, London
- Newton C., Torrant T. (1992). *Managing Change in Schools*, Taylor&Francis Group, London
- Nicklin J. A. (1999). *Measuring Perceptions Of Leadership in a time of Organizational Change*, Royal Road University, Canada
- Öncü A. N. (2001). *Plandan Uygulamaya*, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=771> (20.12.2005)
- Özdemir S.(1997). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Öztürk A. (1998). *Değişim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme*, Adana Nobel Kitabevi, Adana
- Polestini R. H. (2002). *Educational Administration Leading With Mind and Heart*, The Scarecrow Press, Lancaster
- Roudo H. R., Kusy M. E. (1995). *Organizational Development*, http://alumnus.caltech.edu/~rouda/T3_OD.html (25.04.2006)
- Sayiner O. N. (1997). *Management Role in Organizational Change* (Basılmamaış Yüksek Lisans tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara
- Sergiovanni T. J. (1995), *The Principalsip A Reflective Practice Perspective*, 3.Ed., A Simon&Schrust Company, Boston
- Şimşek H. (.....), *Değişim ve Değişim Yönetimi*, www.mebnet.net/dseminer, (29.09.2006)
- Szamosi L. T. (1999). *A New Perspective on the Organizational Change Process: Devolving A Model Of Revoluotinary Change and A Measure Of Organizational Support For Revoluotinary Change* (Basılmamaış tez), Carleton University, Ottawa, Ontario
- Şimşek M. vd. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Geliştirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Şimşek M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, 5.Baskı, Nobel Yayın, Ankara
- Tanrıöğen A. (Haziran- 1995). *Değişikliğe Karşı Direnme ve Eğitim Yöneticilerinin Direnme Karşısında Rollerini, Çağdaş Eğitim Dergisi*, Yıl: 20, Sayı: 211, s.8- 12
- Taymaz H. (2003). *Okul Yönetimi*, 7. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Werner I. (1993). *Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: Liderlik ve Yönetim*, Çeviren: Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul
- Yalçın A. (2002). *Değişim Yönetimi*, ISBN:975-8561-13-8, Nobel Kitapevi, Ankara

Web 1: Örgütsel Gelişim ve Değişim Yönetimi, www.insankaynakları.com
(15.03.2006)

EK 1: ‘Örgütsel Değişmeyi Destekleyici Okul Yöneticisi Davranışları’ ölçeği

Sayın Meslaktaşım;

Bu araştırmanın amacı, İlköğretim okullarında Örgütsel Değişme sürecinde yöneticilerin davranışlarını değerlendirmektir. Bu amaca dönük olarak sizlerin görüşlerini almak üzere bu anket geliştirilmiştir. Araştırma sizlerin anket sorularını tam ve doğru olarak yanıtlamanız sayesinde sağlıklı sonuçlara ulaşacaktır. Lütfen hiçbir soruyu yanıtlamadan geçmeyiniz.

Örgütsel Değişme sürecinde okul yöneticilerinin gösterebileceği davranışlar maddeler halinde yazılmıştır. Bu davranışları okul yöneticilerinin ne düzeyde gösterdikleri ile ilgili düşüncenizi gösterilen bölüme (x) işareti koyarak belirtiniz.

Araştırma sonuçları topluca değerlendirip genelleneceğinden isim yazmanıza gerek yoktur. Gösterdiğiniz ilgi için teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Ümran KUNDAKÇI
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Programı
Tez Öğrencisi

1.Kıdemi

() 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve fazlası

2.Cinsiyet

() Kadın () Erkek

3.Eğitim Durumu

() Öğretmen Okulu () Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü

4.Alanı

() Branş Öğretmeni () Sınıf Öğretmeni

5.Örgütsel değişme ile ilgili hizmet içi eğitim kursuna katıldınız mı?

() Evet () Hayır

6.Mezun olunan okul

() Öğretmen yetiştiren okullar (Eğitim Enstitüleri, Eğitim Fakültesi, Öğretmen Okulları)

() Diğer fakültelerden mezun olanlar

	ÖRGÜTSEL DEĞİŞME SÜRECİNDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞLARI	Hiç	Çok Nadiren	Nadiren	Sık	Çok sık
	Okul Müdürümüz;					
1.	Okulda yapılan çalışmalarını sürekli kontrol eder ve değerlendirir.	()	()	()	()	()
2.	Okulu gelecekte nerede görmek istediğimiz hakkında ortak bir anlayış geliştirir.	()	()	()	()	()
3.	Değişimi ne kadar çok istediğimi gösterir ve sonuçlarının herkes için olumlu olacağına öğretmenleri ikna etmeye çalışır.	()	()	()	()	()
4.	Okulda yapılan çalışmalardan veya karşılaşılan sorunlardan öğretmenleri bilgilendirir.	()	()	()	()	()
5.	Başarısız ve hatalı denemelerde durumu yumuşatacak tavırlar almaz , hemen paniğe kapılır.	()	()	()	()	()
6.	Problemleri alışagelmış geleneksel yöntemlerle çözmeye çalışır.	()	()	()	()	()
7.	Değişimden etkilenecek kişileri belirler ve bu kişilerle özel olarak ilgilenir.	()	()	()	()	()
8.	Belirlenen sorunları tek başına çözmeye çalışır.	()	()	()	()	()
9.	Okuduğu kaynaklardan, katıldığı seminer ve konferanslardan edindiği bilgileri öğretmenlerle paylaşır.	()	()	()	()	()
10.	Değişim sürecinde başarısızlık durumlarında belli kişileri sorumlu tutmaz ve uygun çözümler bulmaya çalışır.	()	()	()	()	()
11.	Değişim sonunda kayıpların olmayacağına ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için bir fırsat olacağına öğretmenleri ikna etmeye çalışır.	()	()	()	()	()
12.	Değişim planı hazırlarken uzman kişilerden yardım almaya gerek duymaz.	()	()	()	()	()
13.	Değişimi sağlayan bir yönetici olarak öncelikle kendisini değerlendirir.	()	()	()	()	()
14.	Öğretmenlerin değişimde gerekli bilgi ve becerileri kazanmaları için okul dışında hizmet-içi eğitim etkinliklerine katılmalarının okul işlerini aksatacağını düşünür.	()	()	()	()	()
15.	Öğretmenlerle bir problemin çözümü için alternatif çözüm önerilerini öğretmenlerle konuşur .	()	()	()	()	()
16.	Sorunlar karşısında alternatif çözüm yolları üretmek yerine eski düzene döner.	()	()	()	()	()
17.	Değişimin gerçekleşmesi için imkanların ve kaynakların yetersiz olduğunu anlayınca değişimden vazgeçer.	()	()	()	()	()
18.	Başarıları iltifat, takdir, ödül yemekleri şeklinde hemen değerlendirir.	()	()	()	()	()
19.	Öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek için öğretmenlere anket uygular.	()	()	()	()	()
20.	Değişimin gönüllü olarak gerçekleştirilmesini sağlar.	()	()	()	()	()
21.	Değişim sürecinde etkili uygulamalar yaparak başarıya ulaşan okulları öğretmenlere tanıtır.	()	()	()	()	()
22.	Değişim sürecinde periyodik toplantılar düzenleyerek yapılan çalışmalarını değerlendirmeye zaman bulamaz..	()	()	()	()	()
23.	Ekonomik, sosyal,siyasal,teknolojik ve eğitimsel gelişmeleri sürekli takip eder.	()	()	()	()	()
24.	Değişim planında amaçları açık bir şekilde ifade eder.	()	()	()	()	()
25.	Değişimden etkilenen kişilere(öğretmenlere,öğrencilere,velilere....) değişimi değerlendirebilmeleri için fırsat sağlar.	()	()	()	()	()
26.	Okuldaki başarı seviyelerini gösteren geçmiş faaliyetlere ait kayıt ve bilgileri inceleyip edindiği bilgileri öğretmenlerle paylaşmaz.	()	()	()	()	()

	ÖRGÜTSEL DEĞİŞME SÜRECİNDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN DAVRANIŞLARI	Hiç	Çok Nadiren	Nadiren	Sık	Çok sık
	Okul Müdürümüz;					
27.	Sorumların çözümünde izlenecek yolların yönetmeliklere, kanunlara uygun olmasına çok dikkat eder.	()	()	()	()	()
28.	Değişime açık ve etkili fikirler ortaya atan öğretmenleri daima destekler ve farklı düşüncelere yer verir.	()	()	()	()	()
29.	Sonuçları riskli olabilecek yeniliklerin değişim planında yer almasına izin vermez..	()	()	()	()	()
30.	Değişim sürecinde nelerin değişeceği ve hangi uygulamaların yapılacağını yazılı bir belge halinde öğretmenlere dağıtır.	()	()	()	()	()
31.	Değişim sürecinde yapılacak çalışmalarla ilgili öğretmenlerin bilgilendirilmeye ihtiyacı olmayacağını düşünür.	()	()	()	()	()
32.	Değişimi desteklemeyen ve direnen kişilerle özel olarak konuşur sorunlarını karşılıklı anlayış içinde çözmeye çalışır.	()	()	()	()	()
33.	Belli aralıklarla toplantılar düzenleyerek okulun zayıf ve güçlü yönlerini öğretmenlerle birlikte belirler.	()	()	()	()	()
34.	Okulun öğretmen kadrosu ve program açısından durumunu, imkanlarını ve karşı karşıya kaldığı önemli sorunları belirler.	()	()	()	()	()
35.	Değişimin etkileyeceği veli ve öğrenciler bilgilendirilmesini sağlar.	()	()	()	()	()
36.	Öğretmenlerin değişimde gerekli bilgi ve becerileri kazanmaları için okul içinde seminer, konferans, panel düzenler.	()	()	()	()	()
37.	Okuldaki başarı seviyelerini gösteren geçmiş faaliyetlere ait kayıt ve bilgileri inceler.	()	()	()	()	()
38.	Yapılacak değişikliklerle ilgili her öğretmenin fikrini açıkça ifade edebileceği özgür bir ortam sağlar.	()	()	()	()	()
39.	Değişim planını sadece okuldan seçtiği küçük bir öğretmen grubu ile uygular.	()	()	()	()	()
40.	Değişim sürecinde öğretmenlerin sorunlarını dinler ve birlikte çözüm yolları bulmaya çalışır.	()	()	()	()	()
41.	Koşullar gerektirdiğinde öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin beklentilerini, isteklerini göz önüne almaz..	()	()	()	()	()
42.	Öğretmenlere tavsiyeleriyle gösterdiği davranışların uyum içinde olmasına dikkat eder.	()	()	()	()	()
43.	Öğretmenlerin farklı yöntemler denemesine sorun yaratacağı düşüncesiyle izin vermez.	()	()	()	()	()
44.	Değişim sürecinde öğretmenlerin daha etkili öğretim programları uygulamaları için gerekli kaynaklara ulaşmalarına yardımcı olur.	()	()	()	()	()
45.	Değişim süreci sonunda elde edilen sonuçları değerlendirmek amacıyla toplantı düzenler.	()	()	()	()	()
46.	Bu okuldaki öğretmenlerin , sadece problemleri konuşmakla kalmayacağına onları çözeceğine inanır.	()	()	()	()	()
47.	Öğretmenlerin fikirlerini ve değişim ile ilgili gördükleri eksikleri rahatlıkla ifade edecekleri bir ortam hazırlar.	()	()	()	()	()
48.	Değişim planında yer alan amaçlara ulaşmak için stratejileri öğretmenlerle birlikte belirler.	()	()	()	()	()
49.	Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili velilerin görüşlerini alır ve şikayetlerini içtenlikle dinler.	()	()	()	()	()
50.	Sorunların çözümünde izlenecek yolları zaman kaybı olacağı düşüncesiyle kendisi belirler.	()	()	()	()	()
51.	Başarılı bir sonuç elde edilirse basına, üst makamlara haber verir.	()	()	()	()	()

EK 2: Anketin uygulanmasına ilişkin gerekli izin belgeleri

93

EK 2: Anketin uygulanmasına ilişkin gerekli izin belgeleri**T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : B.08.4.MEM.4.20.00.09.010/ 16364
Konu : Anket Onayı.

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 22/05/2006 tarih ve 500/588 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim dalı tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Ümran KUNDAKÇI Müdürlüğümüze bağlı merkez İlköğretim okullarında görev yapan Öğretmenlere "Örgütsel Değişme" konulu anket çalışması yapmak istemektedir.

Adı geçen yüksek lisans öğrencisi Ümran KUNDAKÇI'nın Merkez İlköğretim Okullarındaki öğretmenlere belirtilen konu ile ilgili anket çalışması yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde OLUR'larınıza arz ederim.

Ekrem EKİCİ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
22/05/2006
Dr. Meşan YAYMAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER :
1-İlgi Yazı ve Ek. (3 Sayfa)
2-Anket Formu(3 Sayfa)

ÖZGEÇMİŞ

- Adı, Soyadı** : Ümran ÇOBANOĞLU
- Ana Adı** : Havva
- Baba Adı** : Mustafa
- Doğum Yeri ve Tarihi** : Çal, 25.07.1981
- Lisans Eğitimi ve Mezuniyet Tarihi** : Dokuz Eylül Üniversitesi,
Eğitim Fakültesi
İngilizce Öğretmenliği Bölümü-
2003
- Çalıştığı Yer ve Adresi** : Alpaslan İlköğretim Okulu
İzmir - Menderes
- Bildiği Yabancı Dil** : İngilizce