



T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

ORTAOKUL OKUL MÜDÜRLERİNİN
YENİLİKÇİ VE DEĞİŞİM ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMENLER
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

AYŞEN DEVELİ

PROF. DR. SEMRA ÜNAL

İSTANBUL, 2015



T.C.
YEDİTEPE UNIVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Okulokul Müdürlerinin Yenilikçi ve Değişim
Özelliklerinin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi

Ad-Soyad:

Ayten DEVELİ.....

ONAY:

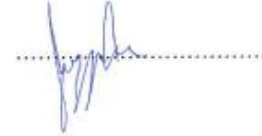
Danışman: Prof. Dr. Semra ÜNAL



Üye: Prof. Dr. Selma ADA



Üye: Dr. Sevgin ERSOY



Onay Tarihi: 10.06.2015



T.C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI

ORTAOKUL OKUL MÜDÜRLERİNİN
YENİLİKÇİ VE DEĞİŞİM ÖZELLİKLERİNİN ÖĞRETMENLER
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Hazırlayan
Ayşen DEVELİ

Danışman
Prof. Dr. Semra ÜNAL

İstanbul, 2015

ÖNSÖZ

Dünyada küresel çaplı değişimler, birçok alanda olduğu gibi eğitim sistemini de derinden etkilemiştir. Okulların çevresindeki gelişmeler karşısında gerekli önlemleri alamaması, çevresel gelişmelerin zorladığı değişiklikleri gerçekleştirememesi durumunda gücünü yitirecektir. Örgütlerin, çevrelerindeki, gelişmelerin farkında olmaları ve gerekli değişiklikleri yapmaları yaşamsal bir öneme sahiptir. Okullardaki örgütsel değişme sürecinde öğretmenlerin önemi yadsınamaz.

Bu çalışmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin değişim ve yenilikçiliğe ilişkin tutumları hakkındaki görüşleri gözlemlenmiştir. Çıkan sonuçlar birtakım çıkarımlarla birlikte değerlendirilmiştir. Çalışmada çıkan en önemli sonuç öğretmenlerin okullarda yaşanan değişimleri olumlu bulmalarıdır.

Bu araştırmanın hazırlanmasında ve sonuçlarının değerlendirilmesinde her türlü desteği ve yardımını esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Semra ÜNAL' a ve uygulama sürecinde görüşlerini paylaşan değerli katılımcılara teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayşen DEVELİ

İstanbul, 2015

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ÖZET	ix
ABSTRACT	I
TABLolar LİSTESİ	II
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ	V
BÖLÜM I	1
1.GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2.Problem Cümlesi	2
1.3.Alt Problemler	2
1.4.Denenceler.....	2
1.5.Sayıtlar	3
1.6.Sınırlılıklar.....	3
1.7.Araştırmanın Amacı	3
1.8.Araştırmanın Önemi.....	3
1.9.Tanımlar.....	4
BÖLÜM II.....	5
2.DEĞİŞİM KAVRAMI	5
2.1.Örgütsel Değişim	6
2.1.1. Örgütsel Değişimin Amacı.....	10
2.1.1.1.Etkinliği Artırmak	10
2.1.1.2.Verimliliği Artırmak.....	11
2.1.1.3.Motivasyonu Artırmak.....	11
2.1.1.4.Diğer Amaçlar	11
2.2.DEĞİŞİMİN ÇEŞİTLERİ.....	11
2.2.1.Değişimin Gerçekleşme Şekline Göre.....	11

2.2.1.1.Planlı Değişim – Plansız Değişim	11
2.2.2.Değişimin Gerçekleşme Amacına Göre:	12
2.2.2.1.Makro Değişim – Mikro Değişim	12
2.2.2.2.Aktif Değişim – Pasif Değişim	12
2.2.3.Değişimin Gerçekleşme Zamanına Göre:	13
2.2.3.1.Birdenbire ve çok kısa süreli değişim.....	13
2.2.3.2.Kısa süreli uygulama	13
2.2.3.3.Uzun süreli değişim	13
2.2.4.Değişimin Sınıflandırılması	13
2.2.5.İnsan Merkezli Değişim	14
2.2.6. Örgütsel Değişimin Nedenleri.....	14
2.2.7.Günümüzde Sıklıkla Kullanılan Değişim Yöntemleri.....	15
2.2.7.1.Sistem Yaklaşımı	15
2.2.7.2.Örgüt Geliştirme	16
2.2.7.3.Toplam Kalite Yönetimi	16
2.2.7.4.Süreçlerin Yeniden Tasarımı (Değişim Mühendisliği)	17
2.2.7.5.Personelin Güçlendirilmesi.....	20
2.2.7.6.Planlama	20
2.2.7.6.1.Eğitim Planlaması	22
2.2.8.Örgütsel Değişimin Önündeki Engeller.....	23
2.2.8.1.Psikolojik Sebepler.....	23
2.2.8.2.Sosyolojik Sebepler.....	24
2.2.8.3.Ekonomik Sebepler.....	24
2.2.8.4.Rasyonel Sebepler	24
2.2.8.5.Örgütsel Sebepler	24
2.2.9.Değişim Yönetimi Aşamaları	25
2.2.9.1.Yoğun Bir İvedilik Duygusu Oluşturmak.....	26
2.2.9.2.Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonu Biçimlendirmek.....	26
2.2.9.3.Bir Vizyon Yaratmak	26
2.2.9.4.Vizyonu İletmek	26
2.2.9.5.Vizyona Göre Hareket Etme Yetkisi Vermek	27
2.2.9.6.Kısa Vadeli Kazanımları Planlamak ve Oluşturmak	27
2.2.9.7.İyileştirmeleri Pekiştirmek ve Daha Fazla Değişim Yaratmak	27
2.2.9.8.Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak	27
2.2.10.Örgütsel Değişimi Başlatma ve Yönetme.....	27
2.2.11. Değişmeye Direnme ve Direncin Kırılması	28
2.2.11.1.Değişime Direncin Sonuçları.....	30
2.2.12. Örgütsel Değişim Ve Eğitim Sektörü İlişkisi	31

2.2.13. Değişim Ve Eğitim Yöneticiliği.....	33
2.2.13.1. Okul Müdürünün Yeterlilikleri ve Değişme Sürecindeki Davranışları	34
2.2.13.2. Değişim Sürecinde Öğretmen.....	35
2.3. YENİLİKÇİLİK.....	35
2.3.1. Yenilikçilik Kavramı.....	36
2.3.2. Yenilikçilik ve İlgili Diğer Kavramlar	37
2.3.2.1. Yenilik ve Yaratıcılık	37
2.3.2.2. Yenilik ve İcat.....	39
2.3.2.3. Yenilik ve Girişimcilik	40
2.3.2.4. Yenilik ve Tasarım	41
2.3.3. Yenilik Yönetimi.....	41
2.3.3.1. Yenilikçilik Türleri.....	42
2.3.3.2. Teknolojik Ürün Yeniliği.....	42
2.3.3.3. Süreç Yeniliği	43
2.3.3.4. Uygulama Yenilikleri	44
2.3.3.5. Düzen Bozucu (Stratejik) Yenilikler.....	44
2.3.3.6. Deneyim Yeniliği	45
2.3.3.7. İş Modeli Yenilikleri	45
2.3.3.8. Pazarlama Yeniliği.....	46
2.3.4. Yenilikçiliğe Etki Eden Faktörler.....	47
2.3.5. Yenilikçiliğin Önemi	49
2.3.6. Yenilikçilik Kavramı Ve Eğitim Sektörü İlişkisi	50
BÖLÜM III	54
3. YÖNTEM	54
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ	54
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	54
3.3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ	55
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	55
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	55
BÖLÜM IV.....	57
4. BULGULAR	57
4.1. ÖĞRETMENLERLE İLGİLİ KİŞİSEL BULGULAR.....	57
4.2. ÖĞRETMENLERİN CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	60

4.3. ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENİM DÜZEYİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR	64
4.4. ÖĞRETMENLERİN KIDEM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR	74
4.5. ÖĞRETMENLERİN ÇALIŞTIĞI OKULDAKİ GÖREV SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	78
4.6. ÖĞRETMENLERİN YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR	89
4.7. ÖĞRETMENLERİN BRANŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	92
4.8. TÜM MADDELERİN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMASINA GÖRE DAĞILIMI.....	98
BÖLÜM V	101
5. TARTIŞMALAR	101
5.1. ÖĞRETMENLERLE İLGİLİ KİŞİSEL TARTIŞMALAR.....	101
5.2. ÖĞRETMENLERİN CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR.....	102
5.3. ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENİM DÜZEYİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR	103
5.4. ÖĞRETMENLERİN KIDEM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR.....	105
5.5. ÖĞRETMENLERİN ÇALIŞTIĞI OKULDAKİ GÖREV SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR	106
5.6. ÖĞRETMENLERİN YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR.....	109
5.7. ÖĞRETMENLERİN BRANŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR	109
BÖLÜM VI.....	111
6. SONUÇLAR.....	111
BÖLÜM VII.....	115
7. ÖNERİLER.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
KAYNAKÇA.....	117
EKLER	128
EK 1: ARAŞTIRMA ANKETİ.....	128
ÖZGEÇMİŞ	132

ÖZET

Bu çalışmada yönetsel kavram olan "değişim" ve "yenilikçilik" kavramları ve bu kavramları üzerinde durulmaktadır. Örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramları gerek kamusal gerek ekonomik amaçlı kurumlarda dikkat çeken kavramlar olmaktadır. Göz önünde bulundurulması gereken önemli nokta ise, bu iki kavramın sık sık birbirine karıştırılması ve birbirinin yerine kullanılıyor olmasıdır.

Günümüzde yaşamın her alanında görülen değişim ve yenilenme olgusu, oldukça zorlu ve karmaşık, sıkı çalışma ve işbirliği gerektiren bir süreçtir. Özellikle girdisi ve çıktısı “insan” olan eğitim örgütlerinde günümüz koşullarında ihtiyaca yanıt verebilen insanı yetiştirebilmek açısından sürekli değişimin ve yenileşmenin büyük önem arz ettiği görülmektedir. Pek çok örgüt bu zorlu süreçte asıl odaklanması gereken unsuru, yani “insanı” göz ardı ettiği için başarısız olmaktadır.

Çalışmamızda ortaokul okul müdürlerinin değişim ve yenilikçilik özelliklerinin ortaokulda çalışan öğretmenler üzerine etkisi anket çalışması ile incelenmiş ve elde edilen bulgular analiz edilmiştir. Ülkemizde örgütsel değişim ve yenilikçilik kavramlarının birlikte yöneticilerin üzerindeki etkisini ele alan çalışmaların çok nadiren gerçekleştirilmiş olması, bu çalışmayı daha dikkate değer hale getirmektedir.

Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde örgütsel değişim kavramı üzerinde durulmuştur. Yenilikçilik kavramı ikinci bölümün konusunu oluşturmaktadır. Üçüncü bölümde ise devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenler ile yapılan anket uygulamasına ve bu uygulamanın bulgu ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Değişim, Eğitimsel Değişim, Yenilikçilik

ABSTRACT

In this study, we focus on concept of “innovation” and “alteration” which are supervisory notions. Concepts of organizational alteration and innovation come to the attention for either public or economic goals. Crucial aspect which must be taken into account is that those notions are often confused and used for one to another.

In recent days, those cases of alteration and innovation which are seen in every field of life are in dire need of demanding complex hard work and cooperation. Particularly, we witness the paramount importance of constant alteration and innovation in order to train people who respond needs in conditions of education organizations whose input and output is people. A great many organizations fail due to skipping this concept which is “human” and needs to be considered in this challenging period.

We observed teachers working in secondary schools in the scale of notions for organizational alteration and innovation and analyzed those verifications obtained in our study. This study becomes worthy for attention due to the fact that studies for concepts of organizational alteration and innovation are rarely performed in our country.

Our study comprises of three chapters: In the first, organizational concept of alteration is emphasized. The innovation covers the second chapter. Application of survey for secondary school teachers and outcome and results of those data take place in the third chapter.

Key Words: Change, Change managment, Educational Change, Innovation, Alteration

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	57
Tablo 4.1.2. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	57
Tablo 4.1.3. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	58
Tablo 4.1.4. Öğretmenlerin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	58
Tablo 4.1.5. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	59
Tablo 4.1.6. Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	59
Tablo 4.2.7. Öğretmenlerin, “Okulumuzdaki değişimler uygulanırken değişim konusu ile ilgili çalışanlar eğitim alır.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları ..	60
Tablo 4.2.8. Öğretmenlerin, “Değişime karar verme sürecinde ilgili birimlerin, öğretmenlerin görüşleri alınır.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları	60
Tablo 4.2.9. Öğretmenlerin, “Okulumuzda yapılan yenilikçi fikirler cazip hale getirilir ve çalışanlara benimsetilir.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları	61
Tablo 4.2.10. Öğretmenlerin, “Okulumuz yeni kuralları ve prosedürleri kolay benimser.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	61
Tablo 4.2.11. Öğretmenlerin, “Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları	62
Tablo 4.2.12. Öğretmenlerin, “Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	62
Tablo 4.2.13. Öğretmenlerin, “Okul Müdürü yenilik ve değişim için çalışanları cesaretlendirir.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	63
Tablo 4.2.14. Öğretmenlerin, “Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları	63
Tablo 4.2.15. Öğretmenlerin, “Okulumuzda yeni ders araç –gereçlerini bulmak mümkündür.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	63
Tablo 4.2.16. Öğretmenlerin, “Okul çevresi değişim konusunda isteklidir ve okulu destekler.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları.....	64
Tablo 4.3.17. Öğretmenlerin “Okul Müdürü öğretmenlerin görüş ve önerilerine açıktır.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	64
Tablo 4.3.18. Öğretmenlerin “Okul Müdürü çalışanların gelişimini destekler, eğitim-seminer düzenler.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları. 65	
Tablo 4.3.19. Öğretmenlerin “Okul Müdürü değişim için güçlü liderlik özellikleri gösterir.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	66
Tablo 4.3.20. Öğretmenlerin “Okul Müdürü değişime tüm personelin katılımını sağlar.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	66
Tablo 4.3.21. Öğretmenlerin “Okul Müdürü çevresindeki değişimlere ve yeniliklere uyum sağlar.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	67
Tablo 4.3.22. Öğretmenlerin “Okul Müdürü çalışanların yeteneklerini kullanmasına izin verir.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	68
Tablo 4.3.23. Öğretmenlerin “Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	68
Tablo 4.3.24. Öğretmenlerin “Okul müdürü teknolojik gelişme ve yenilikleri takip eder ve kullanır.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları ..	69

Tablo 4.3.25. Öğretmenlerin “Okul müdürü yenilikçi projeleri uygulanmasını destekler ve takip eder.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	70
Tablo 4.3.26. Öğretmenlerin “Okul müdürü değişimi ve yeni fikirlerin kabulünü cesaretlendirici bir yapıya sahiptir.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	70
Tablo 4.3.27. Öğretmenlerin “Okul müdürü denemeye dayalı projeleri destekler.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	71
Tablo 4.3.28. Öğretmenlerin “Okulumuzda yeni ders araç –gereçlerini bulmak mümkündür.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	72
Tablo 4.3.29. Öğretmenlerin “Okulumuzda değişmeye yönelik planlama, uygulama ve değerlendirme çalışmaları yapılır.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	72
Tablo 4.4.30. Öğretmenlerin “Okulumuzda değişimi destekleyici davranış ve faaliyetler ödüllendirilir.” Maddesine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	74
Tablo 4.4.31. Öğretmenlerin “Çevreden gelen okulla ilgili değişim ve yenileşme istekleri üst yöneticiler tarafından desteklenir.” Maddesine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	74
Tablo 4.4.32. Öğretmenlerin “Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” Maddesine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları ..	75
Tablo 4.4.33. Öğretmenlerin “Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.” Maddesine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	75
Tablo 4.4.34. Öğretmenlerin “Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir.” Maddesine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	76
Tablo 4.4.35. Öğretmenlerin “Okulumuzda yeni ders araç –gereçlerini bulmak mümkündür.” Maddesine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	77
Tablo 4.5.36. Öğretmenlerin “Okulumuzdaki değişmelerin niçin yapıldığını çalışanlar bilir.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	78
Tablo 4.5.37. Öğretmenlerin “Çevreden gelen okulla ilgili değişim ve yenileşme istekleri üst yöneticiler tarafından desteklenir.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	78
Tablo 4.5.38. Öğretmenlerin “Okulumuzda yenileşme sürecinin sonunda belirsizlik ortamı oluşur.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	79
Tablo 4.5.39. Öğretmenlerin “Okulumuzda yapılan yenilikler ilgi çekici değildir.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	80
Tablo 4.5.40. Öğretmenlerin “Okulumuzda yapılan yeniliklerin olası sonuçları hakkında çalışanlar bilgilendirilmemektedir.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	80
Tablo 4.5.41. Öğretmenlerin “Okul Müdürü velilerin görüş ve önerilerine açıktır.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	81
Tablo 4.5.42. Öğretmenlerin “Okul Müdürü öğretmenlerin görüş ve önerilerine açıktır.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	82
Tablo 4.5.43. Öğretmenlerin “Okul Müdürü değişim konusunda oldukça yavaş davranır.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	82

Tablo 4.5.44. Öğretmenlerin “Okul Müdürü okulun değişim ihtiyacını fark eder.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	83
Tablo 4.5.45. Öğretmenlerin “Okul müdürü değişim vizyonu verir, değişim yönünü belirtir.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	84
Tablo 4.5.46. Öğretmenlerin “Okul Müdürü değişimleri ve yenilikleri zamanında fark eder.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	85
Tablo 4.5.47. Öğretmenlerin “Okul müdürü değişimin farkına varır ve yeni düzenlemeler yapar.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	85
Tablo 4.5.48. Öğretmenlerin “Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	86
Tablo 4.5.49. Öğretmenlerin “Okul müdürü teknolojik gelişme ve yenilikleri takip eder ve kullanır.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	87
Tablo 4.5.50. Öğretmenlerin “Okul müdürü yenilikçi projeleri uygulanmasını destekler ve takip eder.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	87
Tablo 4.6.51. Öğretmenlerin “Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	89
Tablo 4.6.52. Öğretmenlerin “Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları.....	90
Tablo 4.6.53. Öğretmenlerin “Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	90
Tablo 4.6.54. Öğretmenlerin “Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	91
Tablo 4.7.55. Öğretmenlerin “Okulumuzdaki değişimler uygulanırken değişim konusu ile ilgili çalışanlar eğitim alır.” Maddesine İlişkin Branş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	92
Tablo 4.7.56. Öğretmenlerin “Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” Maddesine İlişkin Branş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	93
Tablo 4.7.57. Öğretmenlerin “Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” Maddesine İlişkin Branş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları....	94
Tablo 4.7.58. Öğretmenlerin “Okul Müdürü değişime tüm personelin katılımını sağlar.” Maddesine İlişkin Branş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	95
Tablo 4.7.59. Öğretmenlerin “Okul Müdürü okulun değişim ihtiyacını fark eder.” Maddesine İlişkin Branş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	96
Tablo 4.7.60. Öğretmenlerin “Okul müdürü değişim vizyonu verir, değişim yönünü belirtir.” Maddesine İlişkin Branş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları	97
Tablo 4.8.61. Öğretmenlerin, “Ortaokul Okul Müdürlerinin Yenilikçi ve Değişim Özelliklerinin Öğretmenler Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşleri” Anketinin Maddelerine Ait Puanlarının Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı	98

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

Akt:	Aktaran
S:	Sayfa
N:	Frekans (Örneklem Büyüklüğü)
X:	Aritmetik Ortalama
% :	Yüzde değeri
F:	İstatistiklerin varyans analizi ile anlamlılığını sınamada kullanılan değer
P:	Anlamlılık Derecesi (Manidarlık)
Sd:	Serbestlik Derecesi
Sh:	Standart Hata
Ss:	Standart Sapma
SPSS:	Statistical Package For Social Sciences
T:	İstatistiklerin anlamlılığını saptamada kullanılan değer
MEB:	Milli Eğitim Bakanlığı

BÖLÜM I

1.GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, denenceler, sayıtlar, sınırlılıklar, araştırmanın amacı ve araştırmanın önemi yer almaktadır.

1.1. PROBLEM DURUMU

Ülkelerin eğitim sistemlerinin yapı, işlev ve işleyişleri ile eğitim programları kendi iç toplumsal dinamiklerinin yanı sıra bilgi ve teknolojinin gelişmesi, bilişim ve iletişim olanaklarının yaygınlaşması; küreselleşme, ülkelerarası ekonomik ve siyasi birleşme gibi uluslararası oluşumlardan da etkilenir. Özellikle bilginin, teknolojinin ve ürünlerinin hızla gelişmesi ve yayılması, her ülkede bireysel ve toplumsal yaşamda, toplumsal sistemlerde ve üretim-istihdam ilişkilerinde köklü değişikliklere neden olmaktadır. Doğal yaşamın ve tüm toplumların yaşadığı değişimler gibi örgütler de değişme zorunluluğundan kaçınamazlar. Ancak doğal yaşam ve organizmalardaki önlenmesi ve yönlendirilmesi zor değişimlere karşın örgütlerde gerçekleştirilecek değişimlerin daha çok amaçları ile ilişkili, örgütün daha uzun ve verimli yaşamasına katkıda bulunacak yönde ve kasıtlı, yönlendirilebilen türden değişimler olması beklenir.

Örgütü yaşatma ve geliştirme görevi üzerinde olan yöneticilerin kısmen kaçınılmaz, kısmen de istendik olan değişim ve yenilikçilik etkinlikleri ve süreçleri konusunda duyarlı ve bilgili olmaları onların örgüt dinamikleri üzerinde daha etkili olmalarına yardımcı olacaktır. Uzun dönemli olarak bakıldığında bir örgütün yaşama şansı, yöneticisinin yenilikçilik konusundaki tutum ve etkinlikleri ile doğrudan ilişkili olduğu görülür.

Bu çalışmada bir yönetsel kavram olarak gelişen "değişim" ve "yenilikçilik" kavramları ve bu kavramların bazı boyutları üzerinde durulmaktadır. Değişim ve yenilikçilik kavramları gerek kamusal gerek ekonomik amaçlı kurumlarda giderek daha çok üzerinde durulan kavramlar olmaktadır. Ancak göz önünde bulundurulması gereken nokta, bu iki kavramın sık sık birbirine karıştırılması ve birbirinin yerine kullanılıyor olmasıdır.

Yenilikçilik, eğitim yönetimi ve eğitsel liderlik kavramları yoluyla kamusal hizmet alanlarından biri olan eğitim sektöründe önemle izlenen bir süreç olarak görülmeye

başlamıştır; ancak kavramların ve tekniklerin geliştirilmesine ilişkin çabaların öncelikle ekonomik amaçlı kurumlarda gösterildiğini söylemek doğru olabilir.

Konuyla ilgili literatür son derece zengin olup ve çeşitlilik arz etmekle birlikte, söz konusu çalışmaların büyük kısmı üretim sektörlerinde yoğunlaşmaktadır. Yerli ve yabancı kaynaklarda mevcut çalışmalarda da görüleceği üzere, bu iki kavram ve onların türevleri olan icat, buluş gibi terimler sık sık birbiriyle karıştırılmakta ve birbirinin yerine kullanılmaktadır. Söz konusu bu durum özellikle değişim ve yenilikçilik için geçerlidir (Aslaner, 2010: 1-3). Eğitimi iyileştirmek için yapılan değişim ve yenilikçi çalışmalarda öğretmen hep üzerinde durulması gereken bir boyut olmalıdır.

1.2. PROBLEM CÜMLESI

Ortaokul okul müdürlerinin yenilikçi ve değişim özelliklerinin öğretmenler üzerindeki etkisi ne düzeydir?

1.3. ALT PROBLEMLER

Ortaokul okul müdürlerinin yenilikçi ve değişim özelliklerinin öğretmenler üzerindeki etkisi;

- 1.Ne düzeydedir?
- 2.Öğretmenlerin cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
- 3.Öğretmenlerin yaşına göre farklılaşmakta mıdır?
- 4.Öğretmenlerin branşına göre farklılaşmakta mıdır?
- 5.Öğretmenlerin mesleki deneyime göre farklılaşmakta mıdır?
- 6.Öğretmenlerin öğrenim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?

1.4. DENENCELER

Ortaokul okul müdürlerinin yenilikçi ve değişim özelliklerinin öğretmenler üzerindeki etkisi;

- 1.Öğretmenlerin cinsiyete göre farklılık gösterecektir.
- 2.Öğretmenlerin yaşına göre farklılık gösterecektir.
- 3.Öğretmenlerin mesleki deneyime göre farklılık gösterecektir.
- 4.Öğretmenlerin öğrenim durumuna göre gösterecektir.

1.5.SAYILTILAR

1.Bu araştırma için geliştirilen anketteki maddeler ortaokul okul müdürlerinin yenilikçi ve değişim özelliklerinin öğretmenler üzerindeki etkisini ortaya çıkarabilecek yeterlikte olacaktır.

2.Anketleri yanıtlayan öğretmenler gerçek algı ve görüşlerini yansıtacaktır.

3.Örnekleme evreni temsil etmektedir.

1.6.SINIRLILIKLAR

1.Araştırma, 2014–2015 öğretim yılında İstanbul’un Şişli, Eyüp ve Fatih ilçelerindeki okullarda görev yapan öğretmenlerden elde edilen verilerle ve anketteki sorulara araştırmaya katılanların verdikleri yanıtlarla sınırlı olacaktır.

2.Araştırma, aynı yöneticiyle en az bir yıl çalışmış öğretmenlerin görüşleri ile sınırlandırılmıştır.

3.Araştırma sonucu, kullanılan anket ve istatistiksel sonuçlarla sınırlandırılmıştır.

1.7.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma ile Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ortaokul okul müdürlerinin yenilikçi ve değişim özelliklerinin öğretmenler üzerindeki etkisinin ne düzeyde olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Günümüzdeki değişim ve yenilikçi uygulamaların, okullarda okul yöneticileri tarafından nasıl uygulandığı, öğretmenler tarafından nasıl algılandığı araştırılmıştır. Bu araştırma, değişimin ve yeniliğin okullarda yöneten ve yönetilen ilişkilerinin nasıl etkilendiği, öğretmenlerin bireysel görüş ve beklentilerinin neler olduğu hakkındadır.

1.8.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütü yaşatma ve geliştirme görevi üzerinde olan yöneticilerin kısmen kaçınılmaz, kısmen de istendik olan değişim ve yenilikçilik etkinlikleri ve süreçleri konusunda duyarlı ve bilgili olmaları onların örgüt dinamikleri üzerinde daha etkili olmalarına yardımcı olacaktır. Günümüzde her alanda hızlı bir değişim gerçekleşmektedir. Bu değişimler beraberinde insan yaşamını da tüm boyutları ile etkilemekte olup, bireylerin bu değişime etkin bir biçimde uyum sağlamaları büyük önem kazanmaktadır. Eğitim, insan ile paralel yolculuk yapan dinamik bir yapıdır. Toplumdaki değişim ve gelişim hızına paralel olarak, eğitim anlayışında yeni yaklaşımların ortaya çıkması doğaldır. Bu süreçte okul da insanın

çevresinde sürekli oluşan değişikliklere yanıt vermek üzere olabildiğince uyum sağlamak adına yeni düzenlemelere gidilir. Böylelikle eğitim sistemini amaçlarına ulaştırma görevini üzerine alan okulun, gelişmelere uyum sağlaması kaçınılmaz bir gerçektir.

Bu araştırmada, ortaokul okul müdürlerinin yenilikçi ve değişim özelliklerinin öğretmenler üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu konuda çalışmalar yapacak Milli Eğitim Bakanlığı'nın birimlerine, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin niteliğinin artırılmasına yönelik çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

1.9.TANIMLAR

Bu çalışma boyunca, tutarlılık ve kavramsal netlik sağlamak için aşağıdaki tanımlar kullanılacaktır:

Değişme: Değişme, belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır (Erdoğan, 2012: 11).

Örgüt: Belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenlemeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür (Önal, 2000: 42). Bir amacı gerçekleştirmek için güçlerini birleştiren insan topluluğudur (Başaran, 2008: 87).

Örgütsel Değişme: Organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut durumdan farklı bir duruma gelme anlamındadır. Yine “tüm örgütün yapısını, teknolojisini, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı ya da plansız bir biçimde değişmesi”, örgütsel değişim olarak tanımlanabilir (Pekdemir ve diğerleri, 2002: 594).

Eğitim Sistemi: Ulusun tüm üyelerinin eğitim gereksinmelerini karşılamak, eğitim haklarını gerçekleştirmek ve devletin eğitimden beklediği yararları sağlamak için devletçe kurulan ve ülke düzeyinde yayılan eğitim örgütleri ve okullar bütünüdür (Başaran, 2008: 77).

Yenilik: Bir değişim sürecidir, ancak her değişim yenilik değildir. Değişim orijinalse ve değiştirdiği sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyorsa, yenilik sayılabilir. Bu niteliği ile yenilik, değişimden daha dar kapsamlı bir kavramdır (Sayılı, 2009: 4).

BÖLÜM II

2.DEĞİŞİM KAVRAMI

Bu bölümde değişim kavramına, ilişkili diğer kavramlara, değişim yönetimine, değişimi etkileyen faktörlere, değişim nedenlerine, değişime dirence ve eğitimde değişim özelliğine yer verilmektedir.

Değişim kavramı, günümüzde pek çok çalışma ve araştırma alanında odak nokta haline gelmiştir. İnsanlığın varoluşundan bu yana yaşam seyrine yön veren bu kavram, özellikle 19. yüzyıldan bu yana etkilerini daha belirgin olarak ve daha geniş kitlelerde hissettirmiştir. Günümüz dünyasında değişimin çok daha göze çarpıcı olmasının arkasında, şüphesiz, sonuçlarının daha şiddetli, yoğun ve hızlı biçimde ortaya çıkması vardır.

Değişim kavramı bilinebildiği kadarıyla ilk kez Herakleitos (M.Ö 540-480) tarafından ortaya atılmış, evrenin sürekli olarak farklılaştığını anlatmak için kullanılmıştır. “Değişmeyen tek şey değişimdir” ve “Aynı ırmakta iki kez yıkanılmaz çünkü ırmaktaki sular sürekli bir hareket içerisindedir” gibi görüşler bu yaklaşımın temel dayanakları olarak kabul edilir. Herakleitos, değişim ile evrendeki bütün varlıkların hareket içerisinde olduklarını kasetmiştir (Altundal, 2013: 102).

Değişim farklı insan gruplarının, toplumsal sınıfların irade ve eylemlerinin karşılıklı çatışmasının sonucunda ortaya çıkar ve genel kabul gören şekliyle; ekonomik, sosyal ve siyasal yaşantıda her çağda olagelmış sürekli değişikliklerin bütünü şeklinde tanımlanır. Dönüşüm ise, toplumun ya da sistemin felsefe, ideoloji ve kuralları ile önemli bir değişime uğraması, olduğundan başka bir durum alması halidir (Bedir, 2002, 1). Değişme, belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır (Erdoğan, 2012: 11).

Değişim, bir organizasyonda veya süreçte geçerli durumun, planlı ya da plansız olarak başka bir biçime dönüşmesidir (Ülgen, 1997, s. 167). Değişim, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır (Başaran, 1992, s. 304). Değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Sürekli değişim de kişi veya organizasyonlarla ilgili her konuda devamlı bir farklı hale getirme, yeni konum ve durumlara getirme, eskisinden farklı kılma anlamındadır (Koçel, 2005, s.510). Değişim kavramı farklı tanımlamalar yapılmasına açık olmakla birlikte, en basit şekliyle önceki durumdan veya davranıştan farklılaşma şeklinde ele alınabilir.

Değişmeye ilişkin tanımlar incelendiğinde bu kavramın

- a. Bir durumdan farklı bir duruma geçen
- b. Yönü doğrultusu ve yargısı olmayan
- c. Kendiliğinden olabileceği gibi kişiler tarafından da harekete geçirilen (planlı ya da plansız),
- d. İstendik planlı yönde gerçekleşmesi halinde olumlu, aksi takdirde olumsuz olarak nitelendirilen bir süreci açıkladığı söylenebilir (Helvacı, 2010, s. 15).

Değişim kavramı kendi başına olumlu veya olumsuz değildir çünkü kavram, iyi ve kötü gibi değer yargılarını özü itibarıyla taşımaz. Fakat bazı durumlarda bu kavrama olumsuzluk yüklenmektedir. Bunun sebebi, değişim kavramının bir şeyin aslından bozulması, özünü yitirmesi anlamlarında kullanılmasıdır. Bunun tersi de doğrudur; gelişim yönündeki farklılaşma durumları da değişim kavramı ile ifade edilebileceği için bu kavramın pozitif olarak değer yüklü bir anlamda kullanılabilmesi söz konusu olmaktadır. Oysa değişim, kendi başına bir değer yargısı taşımamakta sosyal hayattaki değişimin yönü ve bu değişimin değerlendiricisi değişimin değer yükünü belirlemekte yani değişime olumlu ya da olumsuz bir değer atfetmektedir (Altundal, 2013: 102). Değişim farklı açılardan incelenirken, değişimi teşvik eden, destekleyen, kolaylaştıran, zorlayan veya değişim üzerinde baskı oluşturan birtakım unsurlar da göz önünde bulundurulmalı ve değişim süreci başından sonuna kadar bir bütün halinde değerlendirilmelidir. Değişim hem kişisel hem de örgütsel bazda ele alınabilir.

2.1.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Örgüt belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür (Önal, 2000: 42). Bir amacı gerçekleştirmek için güçlerini birleştiren insan topluluğudur (Başaran, 2008: 87). Örgütlerin tanımı farklı yaklaşımlara göre değişiklik göstermekle birlikte, genellikle iki ana kategori bu tanımlarda yer almaktadır. Bunlardan ilki örgütün belli bir amaç doğrultusunda oluştuğu, ikincisi ise örgütü insanların oluşturduğudur. Bu ortak noktalar tüm tanımlarda görülebilmektedir. Yapılan tanımlarda örgüt, çevresiyle sürekli bağlantılı olan, ortak bir amaç gerçekleştirmek için bir arada olan sistem olarak ifade edilmiştir. Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmeleriyle oluşan örgütlerle

hayatımızın her alanında karşılaşılarak, onlarla herhangi bir yolla iletişim kurarız. Aile, okul, hastane, işyerleri, dernekler, siyasi partiler vs. hepsi örgüte birer örnektir. Buradan da görmekteyiz ki, örgütler yaşamımızda önemli bir yer oluşturmaktadır (İnceoğlu, 2004: 3). Örgütler günümüzde sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir. Hız, karmaşıklık, değişkenlik ve belirsizlik günümüz çalışma hayatının karşı karşıya kaldığı olgulardır.

Örgütler, çevreden birtakım girdileri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak tanımlanabilirler. Örgütler bu süreci kendilerini oluşturan insanların önceden belirlenmiş faaliyetleri aracılığıyla yürütürler. Önceden belirlenmiş bu faaliyetler birbirlerine bağımlı ve yekdiğerini tamamlayıcı niteliktedirler (Can, 2002: 4). Örgütler toplumsal gereksinimleri karşılamak üzere, ortak amaçları gerçekleştirmek hedefi ile işbirliği gereksiniminden doğmaktadırlar ve nitelikleri gereği değişim sürecine tabidirler.

Örgütler sosyal sistemler olarak sürekli değişmek zorundadırlar. Örgütsel değişimin bazen evrimsel bazen de köklü dönüşümsel bir süreç içinde oluştuğu görülmektedir. Planlı örgütsel değişim ve örgüt değiştirme de değişim ihtiyacını karşılamaya yönelik etkinliklerdir. Örgütlerin yaşayabilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi, örgütsel değişim kapasitesini geliştirmesine bağlıdır (Çelik, 2003; 147). Örgütler, bazen teknik çevrelerinde rekabet üstünlüğü sağlamak için, bazen stratejik kaynakların denetimi için, bazen kurumsal çevrelerinin baskıları bazen de çevrelerindeki evrimlenmenin seçici baskısıyla değişmeyi tercih etmekte ya da değişmek zorunda kalmaktadırlar. Değişmemek ya da değişmemek örgütün hayatının sonlanmasıyla neticelenmektedir (Altundal, 2013: 100). Organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut durumdan farklı bir duruma gelme anlamındadır. Yine “tüm örgütün yapısını, teknolojisini, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı ya da plansız bir biçimde değişmesi”, örgütsel değişim olarak tanımlanabilir (Pekdemir ve diğeri, 2002,; 594).

Sürekli değişim ve gelişimin yaşandığı günümüzün rekabetçi koşullarında değişim, artık örgütlerin bünyelerinde sürekli olarak yer alması gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslar ve örgütler teknolojiden de yararlanarak, en önemli sermayeleri olan insanı yetiştirmenin ve böylece gelişimi sağlamanın yollarını aramaktadırlar (Özmen ve Sönmez, 2007: 190). Teknolojilerin ve teknoloji ile üretilen ürünlerin, sürekli bir değişim ve gelişim içinde olması; toplumdaki çok farklı grupların olaylara ve konulara bakış açılarının, istemlerinin, yaşam biçimlerinin sürekli farklılaşması; buna karşılık gelen

sosyal, kültürel siyasal gelişmeler; özellikle çalışanların ve tüketicilerin yönelimlerinin ve tercihlerinin değişime uğraması; örgütün bir sistem olarak sahip olduğu farklılaşma, faaliyet alanlarını genişletme ve büyüme eğilimi; örgütün ve ürettiği ürünlerin yaşam eğrileri işletmeyi değişime zorlayan faktörlerden yalnızca bir kaçıdır (Sucu, 2000: 2).

Toplumlar gibi örgütler de içerisinde buldukları koşulların değişmesine uyum sağlamak zorundadırlar. Örgütsel değişim süreci örgütün etkin bir şekilde ayakta kalabilmesi için önemli bir süreçtir (Çetin, 2008: 107). Örgütlerin çevresi günümüzde çok hızlı değişen bir yapıya sahiptir. Bilgi ve iletişim araçları, enformasyon teknolojileri, örgüt şemaları, örgüt içi, örgütler arası veya müşterilerle ilişkiler bu dönüşüm sayesinde dinamik bir hâl almıştır. Örgütler bu dönüşüme ayak uydurmak, çağın araçlarını kullanmak durumundadır. Yenilikçilik, esneklik ve hız örgüt yapısında bu değişime ayak uydurmak için daha fazla önemli hâle gelmiştir (Çivi, 2001: 208). Rekabetin artması ile örgütlerin bu koşullara uyum sağlayabilmeleri bir “varlık-yokluk” sorunu hâline gelmiştir (Yeniçeri, 2002: 9). Örgüt kuramlarındaki tartışmalar açısından “örgütsel öğrenme, yenilikçilik, daha düz ve esnek hiyerarşiler, bilgi paylaşımı, yetki devri ve kendi kendini yöneten takımlar” gibi kavramlar değişime uyum sağlamak için geliştirilen yeni anlayışlardır (Öztaş, 2003: 64). Örgütler, değişime karşı dirençli görünseler de, zaman içerisinde genellikle en başta sahip oldukları yapıdan daha farklı bir yapıya kavuşmaktadırlar. Meydana gelen değişim ise çoğunlukla dış çevreden gelen sosyal, kültürel, ekonomik, politik ve demografik etkilere karşı tepki niteliğinde gibidir. Değişim süreci alışılmış bir biçimde ve dönemde gerçekleşse dahi, sonuçları beklenenden farklı olabilir.

Örgütsel değişim, örgüt ile çevre arasındaki etkileşimden kaynaklanan bir değişim olduğu gibi örgütün alt sistemlerinde, elemanlarında ve bunlar arasındaki ilişkilerde değişim olarak da ele alınmalıdır (Altundal, 2013: 102). Örgütsel değişim çok boyutlu bir kavramdır; bu nedenle kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Örgütsel değişim, örgütlerin mevcut durumdan gelecekte etkinliklerini arttırmayı arzu ettikleri bir duruma geçmelerini sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Değişimin arzulanmış neticeyi vermesi ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için yönetilmesi gerekmektedir. Küreselleşme süreci ile birlikte hızlandığı kabul edilen değişimin anlaşılması ve açıklanması değişimin yönetilebilmesi için gerekli ve zorunlu şarttır. Toplumun sosyal, siyasal, iktisadi, kültürel hayatında meydana gelen değişimi anlamak ve açıklamak için pek çok sosyal bilim dalı yoğun bir mesai harcamaktadır.

Örgütlerin değişimini ise örgüt ve yönetim bilimi kendisine konu edinmiştir (Altundal, 2013: 100). Örgütsel değişim, içsel ve dışsal nitelikteki etkiler sonucunda örgütün yönetimi ve sürdürdüğü faaliyetlerinde meydana gelen sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimler biçiminde de ifade edilebilir. Daha basit bir ifadeyle, örgütsel değişim örgütün içerisinde bulunduğu mevcut denge durumundan yeni ve farklı bir denge durumuna geçişidir. Bir örgüt değişimi anlamak, içselleştirmek ve muhafaza etmek için birtakım kurallar, öğrenme ve problem çözme teknikleri, eğitici metotlar ve danışmanlık hizmetlerinden faydalanabilir.

Örgütler, asla statik bir yapıda değildirler. Rekabetin yoğun olduğu, yeniden yapılanma çalışmalarının ağır bastığı bir dünyada, yeterince hızlı bir şekilde uyum sağlanamaması, bununda ötesinde çevrenin değişikliklerle değişime zorlanmaması başarısızlığa neden olmaktadır. Eğitim, yetişme ve gelişme sürecine giren insanlar zaman içinde değişmekte, düşünceleri, duyguları, algıları, tutumları, alışkanlıkları, deneyimleri, yetenekleri, bilgileri, iş yapma biçimleri farklılaşmaktadır. Diğer faktörlerin dışında, yalnızca insanların değişmesi bile örgütleri değişime zorlayan önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Sucu, 2000: 3-5). Örgütsel değişim, evrim veya devrim biçiminde gerçekleşebilir. Evrimci değişim, süreç olarak uzun, küçük adımlarla ve kısmi değişim olarak tanımlanırken, devrimci değişim ani, dinamik, bütüncü ve köklü bir değişimi ortaya çıkarır. Örgütsel değişim içsel ya da dışsal olabilir. Bütün sosyal sitemlerin fiziki, teknik ve kültürel çevreleri olduğu gibi, örgütlerin de benzer özelliklerde çevreleri vardır. İç çevreden kaynaklanan değişim dış zorlama olmaksızın örgüt içerisinde kaynaklanan değişimi, dış çevreden kaynaklanan değişim ise dış koşulların örgüt üzerindeki etkisiyle gerçekleşen değişimi gösterir (Altundal, 2013: 102).

Örgütsel değişim, örgütteki bireyleri ya da örgütün kendisini değiştirmek için kasten uygulamaya konan herhangi bir teknik politika ya da yönetsel uygulamayı kapsamaktadır (Balcı, 2002: 4). Organizasyonlardaki değişim de organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelme anlamındadır (Genç 2006: 39). Değişim, yaşamsal niteliğe sahip bir olgu olarak, örgütlerin yaşam döngülerinin sürekliliğini sağlamak ve bu yönüyle yönetsel karar ve politikaların odak noktasını oluşturmaktadır. Yöneticiler, iç ve dış çevredeki değişim ve gelişmeler karşısında örgütün hayatta kalabilmesi ve diğer örgütlerle rekabette başarılı olabilmesi için değişime karşı

uyanık olmalı, değişimi yakından takip etmeli ve gecikmeden örgütlerinde gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar (Dülger, 2003,s. 10).

2.1.1. Örgütsel Değişimin Amacı

Değişimin en önemli sebebi değişimin kendisidir. Değişimin nedenleri arasında içsel ve dışsal birçok faktör vardır. Düren (2000: 227)'e göre işlerin tanımlarındaki gelişmeler, profesyonelleşme, yönetim anlayışındaki gelişmeler, organik yapıli örgütlerin ortaya çıkışı gibi koşullar içsel nedenleri açıklarken; küreselleşme, kalite anlayışı, rekabet, müşteri odaklılık ve teknolojik gelişmeler dışsal nedenleri ortaya koymaktadır.

Örgütler, değişim yönetimine yönelirken belirli amaçları gerçekleştirmek isterler. Örgütün varlığını devam ettirmesi örgütlerde değişimin en önemli amacı olarak görülür. Örgütün gelişmesi, büyümesi ve amaçlarını gerçekleştirmesi örgütsel değişim sayesinde olur (Aykaç, 1991: 118-119). Örgütsel değişim ihtiyacı, örgütün kendi iç bünyesinden gelen bir dürtü olarak ortaya çıkabileceği gibi, dış çevredeki değişimlere ayak uydurmak veya dış çevrenin kurallarına adapte olabilmek amacından da kaynaklanabilir. Çevrede meydana gelen değişim ve yenilikler örgütler için fırsatlar ürettiği kadar, tehlikeler de içermektedirler. Dolayısıyla örgütler, çevresinde meydana gelen değişimlere hazırlıklı olmalıdır.

Küresel rekabet koşulları çerçevesinde faaliyet gösteren tüm örgütler amaçlarını gerçekleştirerek misyonlarına ulaşabilmek için günün şartlarına uyum sağlamak ve değişmek zorundadırlar. Değişimi örgütün çevresi ile bağıllık ilişkisinin dengelenmesi olarak gördüğümüzde (iç veya dış) çevrenin değişimi, değişimi gerekli kılar çünkü çevrenin değişimi yeni bir dengenin kurulmasını -yani değişim yönetimini gerektirir. Örgütleri değişmeye zorlayan sebepler ve değişim yönetiminin gerçekleştirmek istediği amaçlar aşağıdaki şekilde incelenebilir (Altundal, 2013: 105). Değişimin amaçları dört başlık altında incelenebilir Örgütsel değişiminin amaçları çok çeşitli olabilir: Yüksek rekabet ortamında işlevlerini sürdürebilmek, çevreye adapte olmak, müşteri/vatandaş memnuniyetini artırmak, etkinliği artırmak, verimliliği yükseltmek ve motivasyonu sağlamak bu amaçlardan en sık rastlananlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 260):

2.1.1.1.Etkinliği Artırmak

Etkinliği artırmak, değişim yönetiminin en sık vurguladığı amaçtır. Örgütün gereksinimleri ile örgütün nitelikleri arasındaki fark ne kadar azalırsa etkinsizlik de o kadar

azalır. Gereksinimlerin değişmesi ile birlikte örgüt kendi niteliğini gereksinimlere uydurmak için değişim yönetimi uygular.

2.1.1.2.Verimliliği Artırmak

Örgüt faaliyetlerinin işleyişi ile ilgilidir. Girdilerden en çok çıktıyı elde etmektir. Yapılan işlerin, kullanılan teknolojinin, insan kaynakları ile örgüt içi ve örgütler arası ilişkilerin değişimi ile verimlilik sağlanacağı öngörülmektedir.

2.1.1.3.Motivasyonu Artırmak

Motivasyonu artırmak, insan kaynaklarının örgüt amaçlarına uyum sağlamaları şeklinde gerçekeşişir. Eğer çalışan personelin kişiisel çıkarları ve beklentileri örgüt amaçları ile uyuşmuyorsa ortada bir sorun var demektir. Değişim yönetimi ile sağlanmak istenen, personelin motivasyonu ile örgüt amaçlarını buluşturarak iş tatmini sağlamaktır (Eroğlu, 1998: 247).

2.1.1.4.Diğer Amaçlar

Bu amaçların yanı sıra değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara tartışmalara çözümler getirme, iletişimi geliştirme ve pozisyona dayanan otorite yerine ehliyete dayanan otorite sağlama gibi amaçları da vardır.

2.2.DEğIşİMİN ÇEşiİTLERİ

Değişimle ilgili değişik sınıflandırmalar bulunmakla birlikte, değişim türleri aşağıdaki şekilde gösterilebilir (Koçel, 2005: 691, Helvacı, 2010: 24):

2.2.1.Değişimin Gerçekeşişme şekline Göre

2.2.1.1.Planlı Değişim – Plansız Değişim

Değişimin planlı veya plansız olması değişim gerçekeşişirken yaşanan süreçlerin önceden hazırlanmasıyla ilgilidir. Planlı değişim, hedeflenen örgütsel düzeye bilinçli bir şekilde hazırlanarak önceden belirlenmiş metotlarla ulaşmayı amaçlar. Değişimin her aşaması önceden kararlaştırılıp uygulanıyorsa, böylesi değişime; planlı değişim denir (Tüz, 2004: 47). Genel anlamda değişme, ister planlı olsun, ister plansız, her hangi bir sistemin, bir süreç ya da ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir. Değişme tek başına olumlu ya da olumsuz bir anlam ifade etmemektedir. Belirli bir sürede bir şeyde gözlenen farklılaşma değişme olarak adlandırılmaktadır (Özdemir 2000: 30).

Değişim, özellikle Sanayi Devrimi'nden bu yana toplum hayatında daha sık ve büyük ölçekli yaşanır hale gelmiştir. Teknoloji, bilgi, mal ve hizmetler, sorunlar, krizler, çözümler, gündelik hayatın akışı sürekli değişmektedir. Örgütler ve örgütleri etkileyen iç ve dış çevre faktörleri de sürekli değişmektedir. Bu değişim bazen yavaş ve planlı yaşanırken bazen hızlı, kendiliğinden, beklenmedik ve hatta bazen de zoraki olarak yaşanabilmektedir (Altundal, 2013: 100). Değişim planlama çabaları, kısaca önceden ulaşılabılır ve örgüte yararlı sonuçlar yaratan değişimlerden çok örgütsel düzenlemelerin sürekliliğine yöneliktir. Yani örgütlerde planlı değişim çabaları var oldukça örgütün mevcut politikaları izlenebilecek, fakat bunun yokluğunda ise örgüt, kendini bir kriz ortamında bulabilecektir. Yönetim, planlamayı yaparken çevre etkeni ve değişime karşı iç ve dıştan gelebilecek tepkileri, engellemeleri de karşılamak ve bunları giderici önlemler almak durumundadır (Şimşek ve Diğerleri, 2005: 357-358). Örgüt çevresinde meydana gelecek değişikliklere mümkün olan en kısa zaman içerisinde uyum sağlamak açısından planlı değişim kritik bir önem taşımaktadır. Planlı değişim, örgüt yönetiminin kendi isteği ile örgütü veya çalışanları adımları, süresi, şekli, hedefi belirli bir şekilde değiştirme stratejisi izlemesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 259). Plansız değişim ise önceden düşünülmeyen değişikliklerin kendiliğinden ortaya çıkışını betimler. Başlangıcından süresine, amacından aşamalarına değişim öngörülmemiştir (Altundal, 2013: 109).

2.2.2.Değişimin Gerçekleşme Amacına Göre:

2.2.2.1.Makro Değişim – Mikro Değişim

Burada organizasyondaki değişime konu olan meselelerin ve fonksiyonların sayısı ile ilgili olan bir değişim çeşidi söz konusudur. Makro değişim, birçok strateji ve tekniğin organizasyonun bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için kullanılmasını ifade eder (Özkalp ve Kırel, 2001: 86). Mikro değişim ise, organizasyon içinde sadece üretimdeki iş akışını yeniden düzenleme gibi belirli bir konuyla ilgili olan mikro değişimleri ifade eder.

2.2.2.2.Aktif Değişim – Pasif Değişim

Pasif değişim, organizasyonun, dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Buna karşılık aktif değişim, organizasyonun yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir (Koçel, 2005: 692).

2.2.3.Değişimin Gerçekleşme Zamanına Göre:

Ülgen (1997: 181), değişimin zamana bağlı olarak, birdenbire ve çok kısa süreli, kısa süreli ve uzun süreli olmak üzere üç şekilde gerçekleştirileceğini belirtmekte ve bunları şöyle açıklamaktadır:

2.2.3.1.Birdenbire ve çok kısa süreli değişim

Çok kısa sürede, köklü değişikliklerin yapılması anlamını yüklenen bir değişim türüdür. Özellikle üst düzey yönetimde değişiklik olduğu zamanlarda; yönetimin kendini kabul ettirmesi, örgütte belirlenen eksikliklerin bir an önce giderilmesi ve sonuçların kısa sürede elde edilmesi amaçlandığından böyle bir değişime gidilir. Değişimin örgüt dışından, uzman bir kişiye veya gruba yaptırılması ve bu grubun sonuçları kısa sürede görmek istemesi böyle bir değişimi gerektirebilir. İşletmenin kan kaybettiği ve yaşamının tehlikeye düştüğü durumlarda, yararlı olabilecek olan bu değişim türü, normal dönemlerde bulunan işletmelere uygulandığında örgüt içi ilişkileri ve uyumu bozabilir. Çalışanların moralini olumsuz etkileyerek, nitelikli personelin işten ayrılmasına yol açabilir.

2.2.3.2.Kısa süreli uygulama

Örgütsel değişimin altı aydan üç yıla kadar yayıldığı, değişim gereklerinin ilgililere açıklandığı ve üzerinde tartışıldığı, gerekli düzeltme ve düzenlemeler ile uygulandığı değişim türüdür.

2.2.3.3.Uzun süreli değişim

Örgütsel değişimin üç yıldan daha fazla bir zamana yayılması durumunu tanımlamaktadır. İşletmenin gelişme ve büyüme seyri ile ilgili olarak belirlenen ana değişim planlarına bağlı olarak, sürecin çeşitli evrelerinde kullanılan, sürekli izlenen, uygulanan ve denetlenen değişim türüdür.

2.2.4.Değişimin Sınıflandırılması

Erdoğan (Erdoğan 2012: 15)'a göre değişim kuramlarına göre sosyal sistemlerde üç tür değişimden bahsedilmektedir:

İşlemsel Değişim, Bir işin yapılış biçim ve biçimlerinde yapılan değişimlerdir. İşin yapılış sırası, hızı ve işin yapılışını etkileyen kurallarla ilgilidir. Müfredata bazı derslerin eklenmesi ve çıkarılması işlevsel değişime örnek gösterilebilir.

Teknolojik Değişim, işi yapmada kullanılan araç ve gereçlerin değişmesidir. Ders kitaplarının değiştirilmesi, okullarda internet ağının kullanılması teknolojik değişime örnek

gösterilebilir. Örgütler teknik yönleri bakımından teknolojik değişimlere, insani yönü bakımından toplumsal ve kültürel değişimlere, ürün ya da hizmet üretimi ve satışı bakımından da ekonomik değişimlerle ilişkilidirler. Bu açıdan bakıldığında örgütsel değişimi açıklamak için disiplinler arası bir yaklaşımla hareket etmek gerekir (Özkara 2004: 13).

Sistemik (yapısal) Değişim, işin doğasının değişmesidir. Amaçların ve eylemlerin odak noktasının yeniden belirlenmesidir. Sistem düzeyinde top yekûn değişmeyi ifade eder.

2.2.5. İnsan Merkezli Değişim

Örgütsel değişim büyük ölçüde “insan”a bağlıdır. Örgütü insan ya da beşeri unsurlara dayandıran görüş sahipleri bir örgütü meydana getiren bireylerin özellikle örgütün başında bulunan yöneticilerin yetenek ve davranışlarında değişiklik yapmak suretiyle örgütün tümünde istenilen değişikliklerin sağlanabileceğini belirtmektedirler. Bu görüş örgütsel değişim ile ferdin değişimini aynı potaya sokmaktadır (Aydemir, 2003: 4).

Örgütlerin var olma nedeni olan insan ögesi, örgütün yapısını, amaçlarını, işleyişini belirleyen ve bunları yaparken de o örgütü oluşturan insanların mutluluğunu ve çıkarlarını gözeten bir yapı taşıdır. Yapılan her türlü yenilik insan içindir ve her türlü değişimin temelinde insan bulunmaktadır (Barış, 2004: 16).

2.2.6. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütsel değişim niteliği itibariyle çok boyutlu bir kavramdır ve bu nedenledir ki örgütleri, örgütsel değişimle buluşturan sebepler de çeşitlilik göstermektedir.

Kavram ele alındığı farklı kaynaklarda farklı sebeplerle ilişkilendirilmektedir. İncelemesi yapılan kaynaklardan birinde (Sucu, 1988: 22) örgütsel değişimi gerektiren durumlar şu şekilde sıralanmıştır:

- Örgütün genel dış çevresini oluşturan ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal, teknolojik ve ekolojik koşullardaki değişimler,
- Örgütün ilgili dış çevresini oluşturan çıkar gruplarındaki değişimler,
- Örgütün iç çevresinden kaynaklanan; büyüme, teknolojik yetersizlik veya yenilik, zamana ve gelişmelere bağlı olarak yönetsel ve yapısal öğelerdeki değişimler,
- Örgütün çevresi üzerinde yarattığı etkiler, örgütün çevresini değiştirme arayışlarının yol açtığı değişimler.

Örgütler kendi iç yapılarındaki ve dış dünyadaki etkenlere uyum sağlamak amacıyla değişime yönelirlerken, bir yandan da varoluşlarını devam ettirebilme, büyüme, gelişme ve hatta çevrelerini de değiştirme yoluna gidebilmektedirler. Aynı zamanda örgütün herhangi bir kısmında meydana gelecek değişimin, örgütü bütün olarak etkileme gücüne sahip olduğu dikkate alınmalıdır.

Örgütlerin iç çevresi, örgütün amaca, teknolojiye, yapıya ve insana ilişkin unsurlarını ve biçimsel etkileşim kalıplarını ifade etmektedir. Örgütlerin dış çevresi ise, bir bütün olarak kendisi ile bir üst düzeydeki sistemin alt sistemlerinin ilişkilerinden oluşur (Aydoğan, 2006: 122).

2.2.7. Günümüzde Sıklıkla Kullanılan Değişim Yöntemleri

Günümüzde değişimi sağlama amaçlı yaygın kullanım alanı bulan yöntemlere aşağıda kısaca yer verilmiştir.

2.2.7.1. Sistem Yaklaşımı

Değişimle ilgili olarak sistem modelinde, örgüt, planlı değişime konu olan, insanlar, kültür, gerçekleştirilen işin niteliği, teknoloji, tasarım (yapı) ve strateji olarak isimlendirilen, altı karşılıklı ilişkili değişkenin toplamı olarak görülmektedir. Yaklaşım, söz konusu değişkenlerin birbirleriyle yüksek derecede karşılıklı bağlı olduğunu, herhangi birindeki değişimin diğerlerinde değişime yol açacağını ve buna hazırlıklı olunması gerektiğini öne sürmektedir. Örgütsel değişimin bu değişkenlerden birinde veya bileşimi şeklinde başlatılabileceğini, fakat örgütün bütününe yayılacağına dikkat çekmektedir. Bu model, değişim yapmadan önce değişkenler arasındaki karşılıklı etkileşimin ve olası etkileri konusunda haberdar olmayı bir zorunluluk olarak görmektedir (Sucu, 2000: 127). Örgütlere sistem yaklaşımı ile yaklaşılması kaçınılmazdır. Örgütsel yaşam olayı toplumsal yaşamdan soyutlanmış bir olay değildir. Bu nedenle, örgütsel davranış olayına sistem yaklaşımı dışında bakmak olanaksızdır (Aydın, 2010: 19). Sistem düşüncesi kavramsal bir çerçeve, bir bilgi bütünü ve araçlar olup bize tüm olay örgüsünü daha açık seçik görme olanağı verir ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmekte yardımcı olur (Erdem, 2002: 345).

Bir örgüt, sistem olarak birbirine bağımlı, birbirini ve tüm sistemi etkileyen alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu sistemin temel parçaları, birey, biçimsel örgüt, doğal örgüt, rol ve statü kavramlarıyla, sistemin içinde yer aldığı fiziksel çevreden oluşmaktadır. Bu

parçalar sürekli birbirleriyle ilişkide ve birbirlerine bağımlı durumdadır. Parçalar arasındaki karşılıklı ilişkiyi sağlayan süreçler ise iletişim, karar verme, parçalar arası iç denge ile parçaların çevreyle olan dış dengenin sürdürülmesidir (Can,2002: 51). Parça bütün ilişkisine önem veren sistem kuramının temelinde “sistem” olarak ele alınan bütünün amacının gerçekleştirilmesi vardır. Önemli olan bütündür, parçalar (alt sistemler) bu bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir. Sistemin amaçları o sistemin içerdiği alt sistemler, tarafından gerçekleştirilir (Koçel,2005: 158).

Örgütün alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak görülmesi, örgütsel etkililik açısından da önemlidir. Alt sistemlerin sisteme olan katkılarına bağlı olarak etkililikte büyük değişimler olabilir. Alt sistemlerin kendilerine düşen görevleri yerine getirmeleri, bir sistem olan örgütlerinde verimliliğini etkilemektedir. Alt sistemlerin kendi içinde kontrol edilerek değerlendirilmeleri, sistemin tamamını kontrol etmekten daha kolaydır. Ayrıca bu durumda hata ilgili alt birimce hemen giderilecek ve sistemin bütünü etkilemesi önlenecektir. Böylece alt sistemlerin etkililiği artacak, alt sistemlerin etkililiğinin artması ise sistemin tamamını etkileyerek, örgütsel etkililiği sağlayacaktır (Tosun, 1981: 58-60).

2.2.7.2.Örgüt Geliştirme

Tüm örgütsel sistemin etkinlik ve sağlığını artırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişme uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç-tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır (Dinçer, 1992: 16).

2.2.7.3.Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi: bir kuruluştaki herkesin katılımı ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesini; böylelikle iç ve dış tüketici nitelik gereksinimlerinin karşılanmasını ve tüketici tarafından tanımlanan nitelikleri ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim tarzıdır (Soylu ve diğerleri, 1998: 196).

İşletmelerin, mevcut işlevlerden, ilişkilerden, araçlardan yöntemlerden tamamen farklı bir sistem arayışını, kendine özgü bir alan oluşturarak yeteneklerini ve becerilerini bu alanda yoğunlaştırmasını tanımlamaktadır (Sucu, 2000: 131). Değişen dünya ile birlikte yönetim alanında da her geçen gün yeni gelişmeler ve yeni kavramlar çıkmakta ve

“Toplam Kalite Yönetimi eskidi, artık daha yeni olan yönetimler geçerlidir” şeklinde ifadelerle çok sık rastlanmaktadır. TKY ile katılım, sürekli gelişme, insan kaynağının önemi gibi eskimeyecek doğrulara temas edilmektedir. Ayrıca TKY diğer teknikler gibi bir yöntem olmadığı gibi hiçbir yönetim tekniğini de tek doğru olarak sunmamaktadır. Bu özelliği sayesinde de TKY yönetim alanında bugüne kadar uygulanmış ve bugünden sonra da bulunacak tüm teknikleri çerçevesi içine alacak kadar geniş bir yönetim felsefesi olma özelliğine sahiptir. Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluşta iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi yoluyla önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinim ve beklentilerinin yerine getirilmesini öngören bir yönetim felsefesidir. TKY, tüm çalışanların ve her kademenin katılımını gerektirir. Kalite ise sadece ürün ve hizmeti değil, iyileştirilebilen her kapsamı kapsar (Kerman, 2004: 14).

2.2.7.4.Süreçlerin Yeniden Tasarımı (Değişim Mühendisliği)

İş süreçlerini yeniden değerlendiren bazı batılı işletmeler, 1990’lı yıllarda iş görme yöntemlerinde oldukça radikal değişimleri benimsemişlerdir. Bu şekilde yaygınlaşan yöntemlerin biri de; dilimize “Değişim Mühendisliği” olarak yerleşen “İşletme Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması” metodudur. Değişim mühendisliği değişimin planlanması ve kontrolünde yeni bir yaklaşımdır. Değişim mühendisliği ile işletme süreçlerinin yeniden tasarlanması ve daha sonra yeni süreçlerin uygulamaya konması kastedilmektedir (Biçer ve Sungur, 1995).

Süreç yenileme, bir kavram olarak, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade etmektedir. Yani süreç yenileme, sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak değil, köklü ve büyük değişiklikler yapmak ile ilgili bir kavramdır (Lowenthal,1994).

“Her şeye yeniden başlamak” olarak nitelendirilen değişim mühendisliği, son zamanlarda değişimin içinden çıkılmaz sorunlarıyla baş edebilmek amacıyla ortaya atılmıştır. Temelinde değişimin arkasından gitmek yerine önüne geçebilmek ve onu yönetmek düşüncesi yatmaktadır (Hammer,1995). Daha kapsamlı olarak yapılan bir tanımında “değişim mühendisliği; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması” olarak tarif edilmektedir (Hammer ve

Champy, 1993). Bu kavramı ortaya atanlar, iş hayatında gerçek problemlerle uğraşmak durumunda olan “gerçek” kişilerdir. Ford, Hewlett Packard, Mutual Benefit Life gibi şirketlerde çalışan yöneticiler, gelişen bilişim teknolojisi ve işletme süreçlerini bütünleştirme çabası göstermişlerdir. 1980’li yıllarda ortaya atılan yeniden yapılanma çalışmalarına değişim mühendisliği adının verilmesi yukarıda da belirtildiği gibi 1990’lı yıllara rastlamaktadır. Özellikle bu dönemde iş dünyasında yaşanan krizin de etkisiyle, önce ABD sonra da Avrupa ülkelerinde değişim mühendisliği kavramı ve uygulamaları yaygınlık kazanmıştır (Düren, 2000).

Değişim mühendisliğinin en önemli amacı; organizasyonda performans düzeyini yükseltebilmektir. Başlıca performans göstergeleri ise maliyet, kalite, hız ve hizmettir. Düşük maliyet ve yüksek kalitede üretimde bulunmak, ürün ve hizmetleri müşteriye süratle ve en güvenilir bir şekilde sunmak işletmede yüksek bir performans düzeyinin yakalandığının önemli bir göstergesidir. Değişim mühendisliği performansta önemli bir sıçrama elde edilebilmesi için organizasyonda tüm süreçlerin yapı, sistem ve politikaların temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarım yapılmasının gereği üzerinde durur. Amaç organizasyonel performansta atılımı gerçekleştirmektir (Edwards ve Peppard,1994). Değişim mühendisliğinin temel amacı radikal bir değişimi başarmaktır. Bunun dışında bir başka açıdan değişim mühendisliğinin başlıca amaçlarını; işletmenin rekabet gücünü artırmak, organizasyonda yenilik ve yaratıcılık sürekli kılmak, dinamik, etkin ve esnek bir organizasyon yapısı şekillendirebilmek şeklinde sıralamak mümkündür (Demir,2008).

Değişim mühendisliği çalışmalarının belli başlı özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir. (Davenport ve Short,1999):

- Değişik nitelikli işler tek bir iş grubu içinde birleştirilebilir,
- İşi yapanlar karar verici hale gelir,
- İşlerin yapılma sırası suni bir zorlamadan çok kendi tabii sırasını izler,
- Süreçlerin, işlerin niteliğine göre değişen, değişik versiyonları olabilir, Yapılan bir işin bir üst kademe tarafından kontrolü minimuma indirilmiştir,
- Katma değer yaratmayan, sadece birbirini başka bir şekilde tekrarlayan işler minimuma indirilmiştir,
- Melez (hibrid) ve merkezkaç organizasyon yapı ve işleyişi egemendir,

- Tüm süreçlerin teknik yönleri (teknoloji, standartlar, kontroller vs) ve sosyal yönleri (organizasyon, çalışanlar, motivasyon, ödüllendirme vs) ile bir bütün olarak ele alınması gereğini vurgular,
- “Devrimci” ve “katılımcı” bir değişim yönetimi modelini benimseyerek, geleneksel değişim yöntemi modellerinden ayrılır,
- Otomasyon, toplam kalite yönetimi, çalışanların güçlendirilmesi, dış kaynaklardan yararlanma, yalın organizasyon, sıfır hiyerarşi, kademe azaltma, esnek üretim, benchmarking gibi yeni yönetim tekniklerinin tümünden yararlanmanın gereğini ortaya koyar.

Değişim mühendisliğinde bütün yöneticiler ve çalışanlar özellikle aşağıdaki iki soruyu kendilerine sormak ve cevaplarını yeniden formüle etmek zorundadır. Yaptığımız işleri neden yapıyoruz? Ve neden bu şekilde yapıyoruz da başka bir şekilde yapmıyoruz? Bu sorular bir yandan örgütün misyonunu ortaya çıkarırken, aynı zamanda da çalışanlara, işlerini yürütme biçimlerinin altında yatan kelimelere dökülmemiş kural ve varsayımları gözden geçirmeye zorlar. Tanımdaki ikinci özellik iş süreçlerinin radikal bir şekilde yeniden tasarlanması yaklaşımıdır. Değişim mühendisliğinde, radikal yeniden tasarım, var olan bütün yapıları ve prosedürleri göz ardı edip iş yapmanın yepyeni yollarını yaratma anlamına gelir. Değişim mühendisliği, gerekli olmayan işlerden kurtulmak ve işi yapmanın daha iyi yollarını bulmak için işi en başından sonuna kadar yeniden düşünmek anlamına gelir. Değişim mühendisliği insanların görevlerini değil, işleri ortadan kaldırır. Ancak bu değişim mühendisliğinin özü ya da hedefi değildir. Değişim mühendisliği, örgütlenmenin nasıl yapıldığı üzerinde değil, işin nasıl yapıldığı üzerinde odaklanır (Martinez,1995).

Değişim mühendisliği, var olan süreçleri teknolojinin yardımıyla otomatikleştirme anlamına gelmemektedir. Otomasyon sadece var olan süreçleri etkin bir şekilde yapmayı hedeflerken Değişim Mühendisliği yeni süreçleri yaratarak sıçrama yapmayı amaçlamaktadır (Thorp,1998).

Başarılı bir değişim mühendisliği uygulaması için 7 önemli nokta aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Demir,2008):

- Değişim dinamikleri iyi bilinmelidir,
- Organizasyonel değişime neden gerek duyulduğu açıklanmalıdır,
- Değişimi planlayacak, koordine edecek, yönetecek bir Değişim Mühendisliği ekibi kurulmalıdır, buna bir lider başkanlık yapılmalıdır.

- Amaç ve hedefler belirlenmelidir,
- İnsan kaynaklarının yönetimine önem verilmelidir,
- Değişime engel olan faktörler ortadan kaldırılmalıdır,
- Değişime tüm personelin katılımı sağlanmalıdır.

Değişim mühendisliği uygulaması farklıdır. Bu suretle, bir kere organizasyonun geleceği için kritik süreç olarak ele alınmaktadır. Diğer projeler gibi değişim mühendisliği de analiz, tasarım ve uygulama evrelerine sahip olacaktır.

Değişim mühendisliği çalışması, işlerin niteliğini, organizasyon yapılarını ve yönetim sistemlerini etkileyeceğinden, rollerde, sorumluluklarda, başarı ölçülerinde ve ücret planlarında gerekli değişiklikler yapılmalı, kariyer olanakları, iş zenginleştirme, eğitim konularına önem verilmelidir. Süreçlerin yeniden tasarımından önce, bireysel davranışlar ve örgüt yapısı açısından mevcut durum incelenmeli, bu alanlarda yapılması gereken değişiklikler planlanmalıdır (Hammer ve Stantons, 1995).

2.2.7.5. Personelin Güçlendirilmesi

Personelin güçlendirilmesi kavramı, çalışanların işle ilgili bilgilerinin artırılması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve uzmanlık kazandırılması yoluyla, işlerini yönetir ve denetir hale gelmelerinin sağlanmasıdır. İşi fiilen yapanın işi ile ilgili kararları oluşturması ve uygulaması istenmektedir. Görüldüğü şekliyle güçlendirme daha çok bireysel bir etkinlik gibi görülmektedir. Fakat bu aslında örgütsel bir düzenlemeyi içermektedir. Güçlendirilmiş personelin gereksinim duyduğu örgütsel düzenlemeler ve yönetim anlayışı bu süreci destekleyici değişim alanlarını oluşturmaktadır (Sucu, 2000: 135).

2.2.7.6. Planlama

Değişimin planlanması ve uygulanması birbirine bağlıdır. Çünkü değişimin planlanma biçimi onun uygulanma biçimini etkiler. Değişimin planlanması değişim sürecinin parçasıdır (Aydın, 2010: 258). Değişim sürecinde planlı davranmak, bu süreçteki döngüleri ve faaliyetlerin yapılma sürelerini kısaltmak, değişim süresinin azalmasını sağlayabilir. Önemli olan bir dengenin kurulabilmesi ve bu dengenin kurulabilmesi için gerekli en uygun planın yapılabilmesidir.

Planlama, bazı amaçlara ulaşmak için gelecekte uygulanacak bir dizi kararı hazırlamaktan oluşan bir süreçtir (Adem, 1981: 7). Akçay (1990: 49) planlamayı; bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli girdilerin sağlanması ve kullanılması ile ilgili yolların kararlaştırılması süreci olarak görürken Çalık (2003) ise planlamayı

önceden tespit edilmiş olan amaçların gerçekleştirilebilmesi için yapılması gereken işleri belirleyip izlenecek yolların seçilmesi olarak tanımlamaktadır.

Planlama bir yönetim süreci olarak düşünüldüğünde; bu süreçte belirli bir konuda gelecekte yapılacak işlerin neler olduğunu, bunların nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağını kararlaştırmak demektir (Alıç, 1990: 137). Adem (1981: 7) planlama sürecinin temel öğelerini şöyle sıralamaktadır:

- 1) Planlama geleceğe yönelik bir çalışmadır.
- 2) Planlama kuramdan çok eylem üzerinde duran bir uygulamadır.
- 3) Planlama tartışılmış bir çaba gerektirir.
- 4) Planlama birbirine bağlı bir dizi kararı birlikte getirir.
- 5) Planlama maliyetleri dikkate alınmalıdır

İyi bir planlama yapılırken uyulması gereken bazı ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir (Alıç, 1990: 138):

- 1) Planlama, örgüt amaçlarına uygun olmalı ve önceden verilmiş kararlarla çelişmemelidir.
- 2) Planlama, belirli verilere dayanmalı, uygulama yapacak elemanların ve kullanılacak malzemenin niteliği göz önüne alınmalıdır ve gerçekçi olmalıdır.
- 3) Planlama, sistematik, olumlu çalışmayı teşvik edici ve esnek bir özellik taşımaktadır.
- 4) Planlamanın öngördüğü tahminler genel, yumuşak ve değişebilir olmalıdır.
- 5) Planlar, kontrol için bir ölçüt işlevi gördüğü için, uygulamanın sürekli kontrol edilebilmesine elverişli olmalıdır.
- 6) Bir örgütte planın tekniği önemlidir. Birden fazla farklı plan karışıklık ve düzensizlik demektir.

Tüm bunlara rağmen uygulamada karşılaşılan sorunlar olmaktadır. Yapılan planların siyasi propaganda aracı olarak kullanılması, ülkenin eğitsel, toplumsal ve ekonomik durumunu yeterince tanımadan ve kamuoyuna danışılmadan hazırlanması, planlarda önerilen hedeflerle eldeki insan ve parasal kaynaklar arasındaki tutarsızlık olması, denetim ve uygulama aşamasında planların yeniden gözden geçirilmesi için gerekli kaynakların yetersiz olması bu sorunlara yönelik eleştirileridir (Adem, 1981: 47).

2.2.7.6.1.Eğitim Planlaması

Planlamanın temel aracı, eğitimin genel kalkınmaya, istihdama ve ekonomik yaşama d6n6k olmasıdır (Aydın, 2010: 135). Eğitimin, değişime hızla uyum sağlayacak bir anlayışla d6zenlenmesi ve buna uygun bir eğitim planlamasının gerçekleşmesi zorunludur (Serter, 2008: 230). Eğitim planlamasının etkinlik alanı; temel eğitimden y6ksek 6đretime kadar olan t6m 6rg6n eğitim d6zeylerini, yetişkinler eğitimi, kadın eğitimi, hizmet içi eğitim gibi yaygın eğitimi, kısaca; halkın s6rekli olarak eğitimini kapsamaktadır (Adem, 1981: 20).

Eğitim planlamasının temel g6revlerinden biri; eğitim d6zeninin karmaşık durumdaki ilişkilerini, değişmekte olan koşullar altında 6l6l6 ve dengede en iyi nasıl tutulabileceğinin saptanması ve onları s6rekli olarak gereken doğrultuya y6neltmesidir. Eğitim planlaması gelecekle ilgilenir. Ancak geçmişten de yararlanır. Planlama, yalnız nereye gidileceğini değil, nasıl ve en iyi hangi yoldan gidileceğini araştıran s6rekli bir s6retir (alık,2003: 23).

Eğitim planlamasında, eğitimin niceliksel boyutu ile ilgilenildiğinde amaçlanan; ilgilenilen yıllar arasındaki 6đrenim ağı n6fusunu kestirmek, plan hedeflerine g6re her d6zeydeki okullaştırılacak 6đrenci sayısını, yapılacak okulların ve ihtiyaç duyulan 6đretmenlerin sayısını ve bunlar için gerekli b6tesel gereksinimleri belirlemektir (Adem, 1981: 39). Eğitim planlamasında izlenecek aşamalar ř6yle sıralanabilir (Bursalıoğlu, 2005: 101):

- 1) Sistemin hedefinin saptanması
- 2) Sistemin 6r6n6 ve bunların değer
- 3) Sistemin 6zerinde çalıştığı madde (Eğitilecek n6fusun yeteneklerinin çeşitli bilgi ve beceri d6zeylerine g6re dağılımı)
- 4) 6retim teknikleri (Programların uyumu ve s6rekliliği, 6đrencilerin bu programlara g6re seçilmesi, 6đretmen yetiştirme ve yerleştirme, eğitim 6rg6tlerinin tipleri, uygulanacak 6đretim y6ntemleri vb.)
- 5) Kurulacak sistemin yapısı (Kaynakların kullanılması, yatırım programları, bina verme, 6đrenci akımı gibi problemler)
- 6) Sistemin verimini değerlendirme

Eğitim planlamasının başarıyla gerekleŒebilmesi için; devamlı bir örgüt sağlanmalı, uzmanlar, yönetim organları ve danıŒma kurulları iŒbirliđi içinde olmalı, eğitim planları, ekonomik ve sosyal diğer planlarla bütünlük içinde ve önceden tahmin edilmeyen durumlara uygulanabilmesi için esnekliğe sahip olmalı, kiŒilere ya da gruplara ait dŒncelerle amacından saptırılmamalı ve ihtiyaçların belirlenmesinde seçim yapılırken tarafsızlık esas olmalı, önerilen çözüm yollarının uygulanabilirliği için gerekli kaynaklarda gerçekçi olunmalı ve zaman zaman değerlendirilerek yeni durum ve ihtiyaçlara uydurulmalıdır (Hesapçioğlu, 1989: 61).

2.2.8.Örgütsel Değerimenin nndeki Engeller

Dünyada teknolojik geliŒmeler baŒ döndürücü bir hızda ilerlemektedir. Hızlı geliŒen dünyamızda, yeniliklere uyum sağlamanın tek yolu değerimi ynetebilmekle mümkündür. Değerimi yönetebilmek, bilgiyi sorgulamak; yeni bilgi üretmek ve bunlardan elde edilen bilgi birikimi kendi alanında uygulayarak sürekli kendini geliŒmekle mümkün olabilecektir. İçinde bulunduğumuz bilgi ağı ve bunun sonuca olarak ortaya çıkan bilgi toplumu, her seviyedeki yöneticinin elinde bulunan kaynakları en etkin ve verimli Œekilde kullanarak kendisine verilen her türlü görevi bilimsel bir yaklaŒım içinde yapmayı bir zorunluluk haline getirmiŒtir (Türkmen, 2011: 30). Örgütsel değerim baŒladıđında ve hatta baŒlatılmak istendiğinde karŒılaŒılan en tipik durum değerime dirençtir (Basım ve diğerleri, 2009: 33). Engelleri yaratacak ve değerime direnecek olan grup, örgüt veya birey değerim yönetiminin baŒlatılmasındaki en büyük problemidir. Elbette değerime karŒı oluŒabilecek muhalefetin kaynağı olabilen birçok sebep mevcuttur çünkü her Œeyden evvel değerim belirsizliği ve kendi içerisinde diğer birçok riski barındırmaktadır. İktidarın ve kaynakların yeniden dağıtımını anlamına gelmektedir. Örgütsel değerime engel teŒkil edecek muhalefet psikolojik, sosyolojik, ekonomik, rasyonel veya örgütsel sebeplerden kaynaklanabilir (Altundal, 2013: 103).

2.2.8.1.Psikolojik Sebepler

Empoze edilen değerimden memnuniyetsiz olunması durumu söz konusudur. Genellikle, değerimden etkilenen bireyin değerimde nc rol oynayan kiŒiye karŒı soğukluğundan kaynaklanır (Yeniçeri, 2002: 124). Bunun yanında, lidere karŒı güven eksikliği de psikolojik bir sebep sayılabilir. Liderin yetersizliğinden de kaynaklanabilir veya liderin dürüstlüğünden Œphe edilebilir. Böyle durumlarda kiŒi değerimi eleŒtirecek, sorgulayacaktır. Böyle durumlarda değerimin yanlıŒ olduğu inancı hakimdir. Bu inancın

sebebi bilgi eksikliği olabilir. Ayrıca, kişisel düşmanlıktan kaynaklanan bir direnç de söz konusu olabilir. Değişimin kendi faydasına olmadığına inanan birisi bu değişimi durdurmak ve engellemekten kendini alıkoyamayacaktır (Yeniçeri, 2002: 124). Bireyler belirsizlikten hoşlanmazlar. Her değişim, en planlısı bile belirsizlik içerir ve dolayısıyla da tereddüt ve dirençle karşılaşır (Altundal, 2013: 103).

2.2.8.2.Sosyolojik Sebepler

Bir örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerin tehdit edilmesi karşısında değişikliklerin engellenmeye çalışılması kaçınılmaz olarak görülmektedir. Uzun süre beraber çalışıp dostluk kurdukları arkadaşlıklarının yok olması durumuyla karşılaşan kişiler, elbette bu arkadaşlıkları kaybetmeyi ve sıfırdan bir sosyal ilişki ağı oluşturmayı göze alamazlar (Yeniçeri, 2002: 124).

2.2.8.3.Ekonomik Sebepler

Örgütlerde değişim birçok riski içerisinde barındırmaktadır. Bunların başında ekonomik kaygılar gelmektedir. Hâlihazırda var olan gelirin yok olması veya azalması tehdidiyle karşılaşan bireylerin değişimi engelleme yoluna gideceği beklenebilir. Ekonomik sebepler sadece gelirin azalması şeklinde değildir. Çalışma saatlerinin artırılması, ücretlerin görece olarak azaltılması gibi sebepler de esasında ekonomiktir. Örgütsel değişimin kapsamı çalışan bireyi herhangi şekilde zarara uğratabilecek gibi görünüyorsa, birey değişimi engellemek isteyebilir (Başaran, 1982: 195). Ekonomik direnç sebepleri arasında yöneticilerin, birimlerin, şubelerin örgüt içi kaynak dağılımından başka bir ifadeyle bütçeden alacakları payların azalması ihtimali de yer alır (Altundal, 2013: 103).

2.2.8.4.Rasyonel Sebepler

Değişime karşı direnişin rasyonel sebepleri de mevcuttur. Bu sebepler bireysel olabildiği gibi işçi sendikaları gibi grupların rasyonelliğinden de kaynaklanabilir. Fayda ve maliyet analizi yapan bireyin şahsi maliyetinin faydasından daha fazla olduğu kanaatine varması durumunda değişimi engelleme yoluna gitmesi muhtemeldir. Aynı şekilde, grubu etkileyecek bir değişim için, grubun veya sendikanın konumu incelenip fayda ve maliyet analizi yapıldıktan sonra karar verilir. Eğer faydaları maliyetlerinden az ise değişime karşı gelinir.

2.2.8.5.Örgütsel Sebepler

Değişim karşısında örgütlerin içyapısının durumu belirleyici bir öneme sahiptir çünkü bu yapı değişime direncin başlıca sebebi olabilir (Atilla, 2003: 57). Değişimin engellenmesinin örgütsel sebepleri çok çeşitlidir. Değişimle meydana gelen sıkı kontroller, iletişim eksikliği, değişimin sınırlılığı, grup sosyolojisi, güç mücadeleleri ve uzmanlık alanındaki değişim gibi birçok etken değişime karşı direnişte önemli rol oynar (Yeniçeri, 2002: 122). Yapısal atalet, kurumsallaşma, örgüt kültürü, bürokratik yapı, iktidarın paylaşımı çeşitli örgüt kuramlarının tespit ettiği değişime karşı örgütsel ve kurumsal direnç nedenleridir, (Altundal, 2013: 104).

Bu nedenlere ilave olarak örgüt düzeyinde diğer direnç sebepleri arasında şunlar bulunur:

- Değişim dolayısıyla iş gerçekleştirme yöntemlerine veya prensiplerine karşı bir direnç söz konusu olabilir.
- Örgüt içi iletişim eksikliği değişimden etkilenen çalışanların değişimin gerekçelerini anlayamamasına sebep olur.
- Alt sistemlerde yapılacak lokal değişiklikler genel sistem tarafından kabul görmeyebilir.
- Grup sosyolojisi örgüt içerisindeki topluluğu belirli normlara uygun davranmaya zorlar. Bu normlar değişimin kabul edilmemesine sebep olabilir.
- Karar verme iktidarının ve gücünün kaybedileceğinin öngörülmesi değişime direnç yaratabilir.
- Değişimin yeni uzmanlık alanları yaratacağı bilgisi, var olan uzmanlıkları tehlikeye sokabilir.

2.2.9. Değişim Yönetimi Aşamaları

Küresel rekabet ile başa çıkabilmenin zorluğu göz önüne alındığında değişimi yönetme yeteneği örgütler açısından aranan bir özellik hâline gelmiştir. Değişim yönetimini örgütsel değişim çalışmalarının basit bir şekilde sunulması olarak tanımlayanlar vardır (Taşlıyan ve Karayılan, 2004: 258). Fakat değişim yönetimi, değişimin sunumu veya tanıtımı şekline indirgenmemelidir. Çünkü değişim yönetimi karmaşık süreçleri, iç ve dış çevreleri ile tahlil etmeyi, dinamikleri göz önünde bulundurmaya gerektirir (Çetin, 2009: 104). Süreçler en ayrıntılı biçimine kadar tasarlanmalı, örgütün hangi aşamalar ile değişimi gerçekleştireceği öngörülebilir olmalıdır. Değişim yönetiminin aşamalandırılması bu yönüyle gereklidir. Değişim yönetimi aşamaları farklı şekillerde gerçekleştirilebilir. En genel

anlamıyla, değişim ihtiyacının ortaya çıkması ile süreç başlar; vizyon oluşturularak bu değişimin kurumsallaştırılması gerçekleştirilir. Kotter, Harvard Business Review’de “Değişimi Yönetmek” adlı makalede bir dizi aşamaları sunmuş ve bu aşamalar literatürde yaygın olarak kabul görmüştür. Bu aşamaları şöyle özetleyebiliriz (Kotter, 1999: 13-27; akt: Altundal, 2013: 115):

2.2.9.1.Yoğun Bir İvedilik Duygusu Oluşturmak

Bu aşamada, piyasa ve rekabet gerçeklikleri incelendikten sonra krizler, potansiyel krizler ve fırsatlar tartişılır, tanımlanır. Değişimin ivediliği (aciliyeti) rgt çalışanlarına aşılanır. Yöneticilerin değişimin tetiklenmesi amacıyla bazen yapay krizler çıkarmayı tercih ettikleri de bilinmektedir.

2.2.9.2.Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonu Biçimlendirmek

Değişim çabasını yönetebilecek güce sahip bir ekip kurulur. Bu ekibe Geçiş Yönetim Takımı da diyenler vardır (Duck, 1999: 78). Bu ekip yeleri, takım hlinde çalışmaya elverişli olmalıdır. Bu aşamada, takım hlinde çalışılması için üyeler motive edilir.

2.2.9.3.Bir Vizyon Yaratmak

İyi bir yönetici olunmadan iyi bir lider olunmaz. Her seviyedeki lider vizyon yaratmalı, yarattığı vizyonu astlarıyla paylaşmalı, paylaşılan vizyonu hayata geçirilecek davranişları ve eylem planını tespit edilerek yürürlüğe koymalı ve uygulamanın her safhasında ki takip-kontrol ve değerlendirme yaparak sürekli gelişme sağlamalıdır (Türkmen, 2011: 46). Değişim çabasını yönlendirmek için bir vizyon gereklidir. Vizyon geleceğin arzu edilen bir görüntüsüdür. Bu aşamada, bir vizyon yaratılarak, bunu gerçekleştirme yolunda stratejiler geliştirilir. Doğru stratejiler doğru vizyon sonucunda ortaya çıkacaktır.

2.2.9.4.Vizyonu İletmek

Değişimin vizyonu ve amacının tüm örgüte iletilmesi, anlatılması çok önemlidir. Bu aşamada, yeni vizyonu ve stratejileri duyurmak için formel ve enformel her çeşit iletişim aracı kullanılarak değişimi yöneten ekibin rol model olması sağlanır. Bu anlamda düşünüldüğünde, örgütün amaçları ve gerekçeleri ikna etmeye elverişli olmalıdır.

2.2.9.5.Vizyona Göre Hareket Etme Yetkisi Vermek

Örgüt çapında değişimin desteklenmesi gereklidir. Değişimin önündeki engellerden kurtulmak için vizyona ulaşmayı engelleyebilecek yapılar değiştirilmeli; yenilikçi, rekabetçi ve başarı odaklı eğilimler cesaretlendirilmelidir.

2.2.9.6.Kısa Vadeli Kazanımları Planlamak ve Oluşturmak

Kısa vadeli başarıların ödüllendirilmesi yeni başarılar için motivasyon kaynağı olacaktır. Bu sayede değişim önündeki psikolojik engeller de ortadan kalkar.

2.2.9.7.İyileştirmeleri Pekiştirmek ve Daha Fazla Değişim Yaratmak

Değişim süreci heyecanını kaybetmemelidir. Bunun için yeni amaçlar, yenilikler şarttır. Değişim vizyonuna sahip olan örgüt çalışanları terfi ettirilmeli ve değişim ruhunun yaşaması devam ettirilmelidir.

2.2.9.8.Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak

Değişimle değişen davranış kalıpları ve normlar örgüt içerisinde yaygınlaştıktan sonra örgüt dışında da benzerlerine örnek olmalıdır. Yenilikçi anlayışlar sahiplenilerek performansın sürekli olarak artması sağlanmalıdır. Toplumların değişmesinde ve gelişmesinde örgütler içerisinde eğitim örgütü ayrıcalıklı ve önemli bir rol üstlenmektedir. Çünkü eğitim örgütleri hem içinde buldukları çevreyi etkiledikleri gibi çevreden etkilenmekte hem de değişim sürecini gerçekleştirip uygulayacak bireyleri topluma yetiştirip kazandırma işlevini gerçekleştirmektedirler.

2.2.10.Örgütsel Değişmeyi Başlatma ve Yönetme

Geleceğin okul liderleri, gerek öğrenciler, gerekse okul kadrosuyla ilgili olumlu sonuçlar elde edebilmek için okuldaki yenilik ve değişimi başlatma ve etkili bir biçimde yönetme becerilerine sahip olmalıdır. Okul yöneticisi, değişme ve yenilik üzerine odaklanan bir iklim ve kültür oluşturmalıdır. Okulda gerçekleştirilmek istenen değişmelerin amacına ulaşabilmesi, öncelikle okulun gelecekte sahip olması beklenen yeriyle ilgili olarak açık bir biçimde ortaya konulmuş vizyonun varlığına ve bu vizyonun okulu oluşturan bütün üyelerce paylaşılmasına bağlıdır. Örgütsel değişme, örgütün bütün yönlerini kapsayan çok boyutlu bir konudur. Bir okul için örgütsel değişme, okulun yapısı, amaçları, iklimi, kültürü, prosedür ve süreçleriyle ilgili olarak gündeme gelebilir. Ancak her türlü örgütsel değişme, örgütün kültürüyle yakından ilgilidir. Örgütsel değişme, bir bakıma örgütün anlam dünyasında, temel inanç ve temel değerlerde, sembollerde değişimi gerekli kılabilir. Bu nedenle örgütsel değişme bütünüyle kültürel bir değişme süreci olarak görülebilir.

Gerçekleştirilen örgütsel değişmelerin ise daha sonra değerlendirilmesi gerekir (Şişman, 2010: 142).

2.2.11. Değişmeye Direnme ve Direncin Kırılması

Görüldüğü gibi değişim kaçınılmaz bir gerçeklik olarak karşımızda durmaktadır. Aslında değişim, insanlar için, tarihsel her dönemde karşılaşılan bir durumu tanımlamaktadır. Ama günümüzde, değişimin hızı, yoğunluğu, türü ve etkileme şiddeti dünden daha farklıdır. Bu nedenle de insanlar, neden oldukları değişime, uyum sorunu yaşamaktadırlar (Sucu, 2000: 3). Örgütlerde organizasyon yapısının değişmesi, küçülmeye gidilmesi, işletme stratejilerinin değişmesi belirsizliği artırır ve kaynak çatışmalarına neden olur. Ayrıca yeni bir teknolojinin örgüte girmesi, çalışanların kişilik yapıları ve kaygıları gereği örgütle çatışmaya düşmelerine neden olabilir. İki örgütün birleşmesi ya da bir örgütün diğerini bünyesine katması şeklindeki örgütsel değişmeler de örgütler ve üyeleri arasında bir güç çatışmasını ortaya çıkarmaktadır (Silah, 2000: 259).

Başaran (2008: 195) değişmeye karşı direnme nedenlerini üç grupta toplamaktadır. Bunlar ekonomik, kişisel ve toplumsal nedenlerdir. Kişisel nedenler, kişinin kendisine karşı güveninin sarsılması, bireyin bağlandığı, inandığı değerler yerine yenilerinin konması, kazandığı yeterliklerin geçersiz hale gelmesi, yenileşmenin getireceği işte başarısız olma korkusu, yeni işin daha düşük değerde olması kuşkusudur. Toplumsal nedenler, değişimin getirdiği değer ve düzgülerin bir grubun değerler ve düzgüleriyle çatışması, yeniliğin grubun varlığını tehdit etmesi, grubun dağılacağı, kişiler arası ilişkilerin bozulacağı korkusudur. Ekonomik nedenler, yenileşmenin getireceği işsizlik korkusu, çalışma saatlerinin artması, ücretlerin azalması, iş hızının artmasıdır.

Değişme kaçınılmazdır. Varlıklar oldukları gibi ya da olmalarını istediğimiz gibi kalamazlar. Değişime etkin olarak uyum sağlama yollarını öğrenen, uyum sağlama yeteneği kazanan kurumlar toplumlar gelişir, diğerleri geri kalırlar. Değişme kaçınılmaz olduğuna göre, akılcı yaklaşım bu olguyu kabul edip, uyum sağlama yollarını bulmaktır. Buna karşın, değişim olgusuna istenilen şekilde yaklaşmadığı görülmektedir. Değişime karşı çok güçlü direnmeler olmaktadır (Aydın, 2010: 269).

Yeni bir düzen kurmak girişimi zor, tehlikeli ve başarısı kuşkulu bir eylemdir. Örgütteki tüm sürtüşme, çatışma, bölünme ve ayrılmalar değişme ekseninde etrafında toplanabilir. Değişikliğin politikası, uygulayıcıların anlayabileceği ve kabul edebileceği nitelikte olmazsa, değişiklik direnme ile karşılaşacaktır (Bursalıoğlu, 2010: 227). Bu açıdan

bakıldığında değişimin başarılı bir şekilde yönetimi de hiç kolay değildir. Değişimi yönetirken başarısızlığa uğrama ihtimali her zaman mevcuttur. Örgütlerin uyguladığı yöntem, değişimin başarıyla yönetilmesiyle yakından ilgilidir. Değişimin kabul edilmesi için personelin istekli hale getirilmesi gerekmektedir. Bu da personelin motive edilmesi anlamına gelir.

Her değişim beraberinde zorlukları da getirmektedir. Bütün bunlar, etkili bir eğitim için öğretmen katılımının dikkate alınması gereken önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin kendisini mesleğine vermesine mani çeşitli kaygılar taşıdığı bir eğitim sisteminde kusursuz altyapı ve mükemmel programlar sağlansa bile, o sistemin başarılı olması beklenmemelidir (Ataünal, 2003: 118). Çalışanlar genellikle üst yönetim tarafından duyurulan değişiklikler nedeniyle çoğunlukla hazırlıksız yakalandıklarını düşünürler ve olanlara inanmak istemezler. Birçok çalışan direnme, kızgınlık, hayal kırıklığı veya şaşkınlık ile tepki verir. Risk almaktan korkmaya başlarlar. Yenilikçi olmak ve yeni şeyleri denemek istemezler. Uzun süredir sürdürdükleri ve sağlıklı olduğuna inandıkları ilişkilerini, alışmış oldukları yapıyı ve önceden görülebilen kariyer kalıplarını kaybetme korkusu yaşarlar (Barutçugil, 2004: 230).

Lunenburg&Ornstain (1992: 216-221), okul yöneticilerinin değişmeye direnmeyi engelleme ile ilgili olarak aşağıdaki stratejilerden yararlanmalarının, değişme açısından olumlu sonuçlar doğuracağını belirtmektedirler.

- 1. Katılım:** Değişmeyi direnmeyi engellemenin etkili yöntemlerinden birisi, değişmeden etkilenen işgörenleri değişmenin planlamasının, tasarlanması ve gerçekleştirilmesine katmaktır.
- 2. İletişim:** Okula getirilecek değişmenin mantığını, gereksinme ve doğasını, öğretmenlere iletmek, açıklamaktır. Gereksinimleri belirtmek, değişmenin bireyler üzerindeki etkilerini açıklamada yöneticilere bilgi verir. Bu durum, iş görenlerin bilinmezlik korkularını çok büyük ölçüde azaltabilir.
- 3. Destek:** Etkili bir değişme için, yönetim kurulları, üst yöneticiler ve denetmenlerin desteğine bağlıdır. Okul müdürlerinin, kurallar ve üst yöneticiler tarafından desteklenmesi, onların değişme için güdüleyebilir.
- 4. Planlama:** Gerçekleşmesi beklenen değişmeler iyi planlanmalıdır. Bir değişme planlanırken, yöneticilerin performans düzeylerine dikkatle önem vermeleri gerekir.

5. **Ödüller:** Herhangi bir değişme söz konusu olduğunda, insanlar, ”onun için benim payım nedir?” diye sorarlar. Astların kendilerine doğrudan yararlı olacak değişmelere direnmesi daha az olur.
6. **Zorlama:** Diğer yöntemler başarısız olduğunda zorlama yöntemi en son çözüm olarak kullanılabilir. Ancak, gerilim, korku ve yabancılaşmayı da beraberinde getiren zorlama yöntemi, düşük performans, doyumsuzluğa ve iş bırakmaya yol açabilir.

Dökmen (2000: 33)’e göre insan değişime açık olmalıdır. İnsanın gelişimi bütün yaşam alanlarında önemlidir. Gelişen bir insan olmak evinde ve iş yerinde kendini geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu iki alanda kendini geliştiren insan tüm yaşam alanlarında gelişmeye hazır olacaktır.

Bireylerin değişim karşısında uyumlarında ise bireylerin sahip olduğu pek çok nitelik belirleyici olabilmektedir. Bu çerçevede, gelişimsel süreç içerisinde bireylerin çevreleri ile dengeli ve sağlıklı ilişkiler geliştirebilmelerine yönelik yaşam becerilerinin artırılmasına ihtiyaç vardır. Bunun içinde, bireylerin özelliklerinin farkında olmaları, niteliklerini geliştirme yönünde çaba sergilemeleri, problemlerine çözüm bulma yönünde hareket edebilmeleri ve etkin problem çözme becerilerine sahip olmaları, bilinçli ve sağlıklı en uygun kararları verebilmeleri, etkili iletişim becerilerine sahip olabilmeleri, yaşam içerisinde karşılaşılabilecekleri güçlükler karşısında mücadele edebilmeleri ve etkili başa çıkma tepkileri gösterebilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, bireylerin toplumsal yaşamdaki değişimin beraberinde getirdiği olumsuzluklar ile başa çıkabilmeleri için onların çok yönlü yetişmeleri de gerekmektedir (Ceyhan 2012: 1).

2.2.11.1. Değişime Direncin Sonuçları

Değişime direncin sonuçlarını olumlu ve olumsuz sonuçlar olarak ayırmak mümkündür.

2.2.11.1.1. Değişime Direncin Olumlu Sonuçları

Değişime direnç ile ilgili olarak yukarıda belirttiklerimiz, “direnç” olayının daima “olumsuz” bir olay olarak görülmesi şeklinde algılanabilir. Ancak bu doğru değildir. Değişime direnç gösterilmesi, bir başka açıdan olumlu ve yararlı olarak da görülebilir. Başka bir deyişle “direnç” bir anlamda değişime konu olan tarafın (kişi veya grup) verdiği bir geribildirim olarak algılanıp, bunun muhtemel yanlışlıkları düzette kullanılması, direncin olumlu yönü olarak görülmelidir (Koçel, 2005: 705).

2.2.11.1.2.Değişime Direncin Olumsuz Sonuçları

Direnmenin büyüklüğünün açık ya da kapalı, anlık ya da gecikmeli olmasına göre değişmeye direnmenin sonuçları değişecektir. Değişme bir bireyi tehdit ediliyorsa, birey statükosunu koruma girişiminde bulunacaktır. Açık savunma davranışı olarak grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma vs. görülebilir. İma-işaret edilen savunma davranışı olarak da şirkete bağlılık kaybolabilir, işe güdülenme yok olabilir, artan hata ve yanlışlar, hastalık nedeniyle devamsızlıklar görülebilir (Balci, 2002: 28).

Genellikle işletmede yaşanan bu değişiklikler çalışanlar üzerinde strese neden olur ve devamsızlık, devir hızı, iş kazaları, direnç gösterme gibi tepkiler ortaya çıkar. Personelin işinden ve işletmesinden memnun olmadığını gösteren bazı belirtiler vardır. Sürekli yorgunluk, isteksizlik, ruhsal çöküntü, sık sık sinirlenme, alkol tüketiminin artması ve kronikleşen endişelenme bu belirtiler arasında sayılabilir (Aksu, 2000: 40).

2.2.12. Örgütsel Değişim Ve Eğitim Sektörü İlişkisi

Nitelikleri gereği örgüt özeliği taşıyan eğitim kurumları da diğer mal, hizmet ve düşünce üreten örgütler kadar sosyal, siyasi ve ekonomik alandaki gelişmelerin ve değişikliklerin etkisi altında kalan ve değişime uyum sağlayarak kendini yeniden düzenleme gereği duyan kurumlardır (Hesapçioğlu, 2003: 148). Hedefi insan davranışlarını olumlu yönde değiştirmek olan eğitim örgütlerinin, değişim sürecinden etkilenmemesi düşünülemez. Kültürü yayma görevini üstlenen eğitim kurumlarının, değişimin ve yenileşmenin hızına kendini uyduramaması, etkilediği toplumlarında yenileşmenin gerisinde kalmasına neden olacaktır (Can, 2002: 14). Bu yüzden, bazen çok hızlı, bazen yavaş ancak durmaksızın gerçekleşen eğitimi de kapsayan değişim ve yenileşme çabalarında okul müdürleri değişim sürecinin temel aktörlerinden biri olarak yer almaktadırlar.

Son yıllarda küresel düzeyde ortaya çıkan gelişmeler ile mevcut eğitim yapıları ve eğitimsel göstergelerin etkileşimi az gelişmiş ülkelerin eğitim kurumlarını daha önceki yıllarda olmadığı kadar çok zorlamaktadır. Bu zorlanma pek çok etkenle birlikte açıklanabilecek bir durumu yansıtmaktadır ve en önemlisi de sadece birkaç ülkeye özgü geçici bir durumu yansıtmaktan çok, küresel düzeyde hemen tüm ülkeleri içine alan ve yapısal dönüşümler yaratmaya götüren türde değişimleri ya da değişim yönündeki baskıları ve etkileri içermektedir.

Okul yöneticileri daha yüksek beklentiler ve giderek azalan kaynaklar arasında her gün yeni, bir kısmı rutinleşmiş pek çoğu da yönü okul sistemi dışında belirlenen kararlar almaya zorlanmaktadır. Bursalıoğlu (1987: 229) ise örgütün yapısında, politikasında ve yürütmesinde ve yöneticinin davranışlarında olmak üzere başlıca üç tür örgütsel değişmeden söz etmektedir.

Değişme örgütün hangi boyutunda olursa olsun yayılma etkisi gösterir. Örgütün herhangi bir boyutundaki değişme mutlaka diğer değişkenleri de etkileyecektir. Örneğin bilgisayar gibi yeni bir aracın alınması örgütün yapısında (iletişim sisteminde, karar haritalarında); personelinde (personelin sayısı, beceri, tutum ve eylemlerinde) değişmeye yol açacaktır (Bursalıoğlu, 1987: 229). Günümüzde, eğitim örgütlerinin karşılaştığı önemli bir değişme alanı da eğitimin finansmanı konusunda olmaktadır. Eğitimin özellikle yükseköğretim öncesinde kamusal bir hizmet olduğu düşüncesine aykırı olarak, zorunlu kısmı da dâhil, eğitim hizmetini “ticari bir mal” olarak piyasada sunma, aile ve çevre katılımına dayanan bir finansman modeli oldukça hızlı bir şekilde gelişmektedir.

Günümüzdeki değişim ve gelişmelerin seyri, eğitim sistemlerini ve kurumlarını da değişim için zorlamaktadır. Çünkü ekonomideki, siyasetteki ve sosyokültürel alandaki gelişmelere karşı en duyarlı sistemlerden biri de eğitim sistemidir. Ancak eğitim sistemleri, genellikle ekonomik, siyasi ve sosyokültürel alanlardaki gelişmelere ayak uyduramamaktadır (Erdoğan, 2012: 3). Eğitim örgütleri, diğer kurumlara göre değişimin çok daha yavaş ve zor gerçekleştiği kurumlardır. Eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran pek çok özellik bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şu şekilde sıralanmaktadır (Erdoğan, 2012: 82):

1-Eğitim ve eğitim kurumlarının amaçları açık ve kesin değildir. Eğitim ve öğretimde bilgi, beceri, davranış ve değerler soyut sayılabilecek amaçlar temel alınarak gerçekleştirilmeye çalışılır.

2-Eğitim, öğretim ve öğrenme süreci oldukça karmaşık bir iştir.

3-Eğitim ve okul, çok sayıda kişi, kurum ve kuruluşun direk bağlantılı olduğu alanlar olduğundan, amaçların belirlenmesinde, ilgili pek çok kurumun ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınması gerekmektedir.

4-Eğitim kurumlarında, entelektüel kapasite ve kültür açısından yöneticilerin lehine çok belirgin farklılıklar bulunmamaktadır. Bu durum, öğretmenlerin kendilerini daha özerk hissetmelerine ve yöneticileriyle sık sık çatışmalar yaşamalarına neden olmaktadır.

5-Okulda bulunan öğrenci sayısının her yıl belli oranlarda değişmesi yanında, yönetici ve öğretmenlerin de sıklıkla değişmesi istikrarlı bir okul kültürünün oluşmasını güçleştirmektedir.

Okulların, çevrenin yoğun baskısı ve takibi altında dinamik dengeler kurmak zorundadır. Bu anlamda eğitim sistemleri yenilik yapmayı ve bu yenilikleri öncelikle kendilerine, dolaylı olarak ta çevrelerine yaymayı başarabilmelilerdir. Bu durumu bir taraftan uyum mekanizması yolu ile sağlarken, diğer taraftan da dinamik dengeler oluşturması gerekir. Türk Milli Eğitim Sistemi de alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu alt sistemleri yönetenler ya da bu alt sistemlerde çalışanlar kendi rollerine uygun davranmadıkları takdirde alt sistemin amacına ulaşamayacağını, alt sistemin amaçlarını gerçekleştirememesi neticesinde de tüm sistemin zarar göreceğinin farkında olmalıdırlar. Ulusal kalkınmanın yolu ise toplum sisteminin alt sistemlerinin başarılı olmalarında saklıdır. Bu sebeple toplumda yaşayan bütün herkese bireysel sorumluluk yüklemektedir (Başaran,1992: 25-26).

2.2.13. Değişim Ve Eğitim Yöneticiliği

Çağımıza damgasını vuran değişme, daha etkili olmaları, yeni gelişmelere kendilerini uygulamaları ve yaratıcı olmaları yönünde örgütler üzerine büyük baskı yaratmaktadır. Örgütler, yaşayabilmek için, çevrelerindeki değişmelere ayak uydurmak ve devamlı olarak değişmek zorundadır (Güneş,1999: 32). Değişmeye uyum göstermeyen ve benimsemeyen örgütler varlıklarını sürdüremeyebilir. Bu yüzden örgütlerin değişimi ve yönetimi önemli sorunlar arasında yer almaktadır.

Toplumsal yapıda meydana gelen hızlı değişmeler, eğitim sistemlerini ve bu sistemleri yöneten kişilerin davranış ve rollerini etkilemiştir. Okul yöneticilerinin küreselleşen dünya sisteminde uluslararası bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir. Bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması, geleceğin dünyasında entelektüel sermayenin önemini arttıracaktır(Çelik, 2003; 169). Toplumlarda veya işletmelerde birilerinin; öncelikleri belirleme, faaliyetleri koordine etme, işler ve insanlar arasındaki uyumu sağlama ve ortaya çıkan sonuçları kontrol etmeleri gerekir. Bundan dolayı insanların bulunduğu ve birlikte çalıştığı her yerde, yönetim kavramı, kaçınılmaz olarak ortaya çıkar. Çünkü herkesin önceliği, iş yapma şekli, zamanlaması, ihtiyaçları ve beklentileri farklıdır. Birilerinin, yapılması gerekli işlerin planlamasını, bu planların hayata geçirilmesini ve ortaya çıkan sonuçların denetlemesini yapması gerekir (MEB, 2012: 7). Okul yöneticisinin “okulu daha

iyi nasıl yönetebilirim?” sorusunu sürekli kendisine sorarak, aldığı uygun cevaplara öre okulunda yeni davranışlar geliştirmesi ve okulu yönetmesi beklenir. Öğretmenlerin etkili ders planlamada, daha etkili öğretim yöntem ve teknikleri geliştirme konusunda sürekli arayış içinde olması beklenir. Tüm bilgi ve beceriler kavratmaktansa öğrenmeyi öğretme öğretmenlerin görevleri arasındadır.

Eğitimde yenilik girişimine ilişkin sorunlardan biri yeniliklerin benimsenme ve uygulanma derecelerdir. Gerekli önlemler alınmadan yapılan değişikliklerde, örgüt üyeleri yönetime karşı hoşnutsuzluk ve kızgınlık gösterecekler, en yakın gözetmenler ile tartışma ve sürtüşmeye girecekler, işlerini bilerek aksatacaklar, işbirliği yapmayacak ve değişime karşı direnç göstereceklerdir. Okul yöneticisi, değişikliğin tehlikeleri karşısında uyanık olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002: 145). Değişim ve yenileşme süreci doğal olarak örgütlerin yapısını, örgütsel davranışları ve çalışanlarla ilgili yönetim işlerini de etkilemiştir. Yöneticiler bir kaptan gibi değişim sürecinin rotasını çizmelidir. Değişim ihtiyacı, basit ve herkesin anlayabileceği biçimde ifade edilir. İnsanları geçmişten kopmalarını ve yeni bir gelecek vizyonuyla çalışmaya ikna etmek gerekir (Keçecioğlu,2001: 137).

2.2.13.1. Okul Müdürünün Yeterlilikleri ve Değişme Sürecindeki Davranışları

Okul yönetiminde tahmin edilemeyecek değişmelerin yaşandığı ve değişmelerin okulu tüm boyutlarda etkileyerek okul müdürlerinin yeterliliklerinin değişmesine neden olduğu söylenebilir.

Nathan (1991: 36), değişme açısından şu yönetsel niteliklerin önemini belirtmektedir:

a. Üreticilik

1. İnisiyatifini kullanmaya hazırlıklı olmalıdır.
2. Değişmeyi etkilemeyi ve başarılı olmayı istemelidir.

b. Esneklik

1. Herhangi bir durumun istemlerine uyum sağlamalıdır.

c. Yaratıcılık

1. Bir vizyona sahip olmalıdır.
2. Durumları ve durumlar arasındaki bağlantıları görebilmelidir
3. Kendi düşünceleri ile diğerlerinin düşünceleri arasında uzlaşma sağlama yeteneğine sahip olmalıdır.

Günümüzdeki eğitim liderlerinden daha çok entelektüel tecrübe ve yetenekleri geliştirebilme davranışı beklenmektedir. Çağdaş eğitim liderliği, öğrenme ve kendini geliştirme üzerine odaklanmıştır. Bilgi toplumun okul yöneticileri, öğrencileri bilginin gücünden etkin bir şekilde yararlanabilen bir toplum biçimine hazırlamak zorundadır (Çelik, 2003; 169).

2.2.13.2. Değişim Sürecinde Öğretmen

Araştırma bulguları okuldaki bir değişim programının başarılı olmasında öğretmenlerin merkezi bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmen değişim için yetiştirilir ve ona yönetsel destek verilirse, değişimin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanmakta ve değişimi uygulamaya geçirebilmektedir. Öğretmenlerin uygun görmediği ve benimsemediği bir değişimi gerçekleştirmek oldukça zordur. Bu nedenle değişime karar verirken, öncelikle bu sürece öğretmenleri de katmak gerekir. Ayrıca değişime öğretmenlerin değer vermesi için değişimin amaçları ile öğretmenlerin amaçlarının uyuşmasının sağlanması gerekir (Balcı, 2002: 43).

Bilgi toplumunun yarattığı okul kültüründe öğretmenlerin yeni roller ve görevler üstlenmesi bir zorunluluk halini alacaktır. Öğretmen, çok hızlı bilgi üretimi karşısında sürekli olarak bilgilerini güncellemek zorundadır (Numanoğlu, 1999: 49). Bunun için öğretmenlerin bundan sonraki süreçte daha değişik ve yeni yeterliliklerle yetiştirilmeleri gerekmektedir. Bilgi toplumunda değişim sürecinin doğurabileceği muhtemel sonuçlara karşı önlem almak, insanı ve toplumu değişimle baş edebilecek şekilde gelecek için hazırlamak önemli hale gelmiştir. O halde bu sürece hazırlık, eğitim kurumları ve bu kurumlarda görev yapacak öğretmenlerden başlanmalıdır. Bireyin hızla değişen bilgi toplumuna katılımı ve bu süreçte hak ettiği yeri alması, yeni bilgiler kazanması, becerilerini zenginleştirilmesi, yaşam boyu öğrenme ve eskisine oranla daha çok nitelikli olmayla başarılabilir (Yurdabakan, 2002: 63).

2.3. YENİLİKÇİLİK

Bu bölümde yenilik kavramı ilişkili diğer kavramlar, yenilik yönetimi, yenilik türleri, yenilik ve eğitim ilişkisini konularına yer verilmektedir.

2.3.1.Yenilikçilik Kavramı

Zaman içerisinde farklı yönetim teknikleri ve stratejileri iş dünyasında baskın dönemler yaşamıştır. 1990'ların başında iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması (reengineering) gündemdeydi. Sonrasında toplam kalite yönetimi uzun süre yöneticilerin gündeminde kalmayı başardı. 1990'ların sonlarında İnternet şirketlerinin doğuşu ve elektronik iş modellerinin yoğun bir şekilde tartışıldığı bir dönem yaşandı. Daha önce de ifade edildiği üzere 2000'li yılların başından bugüne yenilik konusu iş dünyasının en önemli konularından biri olmayı sürdürmektedir. Her ne kadar bazı çevreler yenilik kavramının gereğinden fazla kullanıldığını ve tartışıldığını düşünseler de, günümüz ekonomik koşulları itibarıyla yenilik konusu gündemdeki yerini korumakta ve gün geçtikçe daha fazla işletme tarafından tartışılmaktadır (Demirci, 2012: 4).

İnsanlık tarihi incelendiği zaman, tarihsel süreç boyunca uygarlığın her aşamasında insanın gereksinimlerinin bir önceki döneme nazaran arttığı ve çeşitlendiği görülmektedir. Gereksinimlerin gelişimine bağlı olarak daha fazla miktarda ve daha iyi kalitede mal üretmek zorunlu hale gelmiştir. Üretilen mal ve hizmetlerin düzgün ve sistemli olarak bir süreç içinde işlenmeleri ve bunların tüketicilere ulaştırılmaları, yönetim, yönetici ve örgütlenme kavramlarını bilme zorunluluğunu doğurmuştur.

Geçmişte yönetsel etkinliğe ulaşmak için yöneticilerde, liderlik ve iletişim kurma yetenekleri aranırken, günümüzde bu yetenekler etkinlik sağlamada yetersiz kalmıştır. Dinamik ve değişken bir çevreye uyum gösterebilecek örgütlerde yeniliğe ve yaratıcılığa açık yöneticilerin etkinliğe ulaşabildikleri gözlemlenmektedir. İster imalat, ister hizmet sektörü olsun; fark kaliteyi, kalite de piyasada liderliği sağlamaktadır.

Çağdaş okul yöneticisi yenilikçi olmaya ve yenilikçi bir yönetim felsefesini benimsemeye zorunludur. Okulun sunduğu hizmette başarılı olması ve tercih edilmesi önemli ölçüde, yöneticinin sahip olduğu vizyon ve buna bağlı olarak oluşturacağı yenilikçi stratejilere bağlı görünmektedir (Budak, 1998: 16).

Yenilikler, rekabet ortamını değiştirip, geçmişten günümüze rekabet gücünün temel belirleyicilerinden biri olurken, yenilikleri gerçekleştirenler ve uygulayanlar pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanmada önemli fırsatlar elde etmişlerdir. Günümüz lider organizasyonları incelendiğinde bu kurumların müşteri ihtiyaç ve isteklerinin değişmesini beklemeden yenilikçi özelliklerini kullanarak yeni ürünler ya da rekabet unsurlarını geliştirecek süreç yeniliklerini gerçekleştirdikleri görülmektedir. Önde gelen kurum

yöneticileri, strateji danışmanları ve iş dergileri yeniliğin şimdi ve gelecekte rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde kilit unsur olduğunu ifade etmektedirler (Güleş ve Bülbül, 2004: 117). Gelişmiş ülkelerde endüstriyel ekonomiden bilgi temelli ekonomiye geçilmektedir. Bu süreçte hizmet sektörü de önem kazanmakta, iş yaşamında önemli değişimler gözlenmektedir. İşletmelerin yönetiminde bürokratik, hiyerarşik yapılardan yatay örgütlenme ve katılımcı yönetim anlayışına doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu bağlamda takım çalışması, sorumluluk, bağımsızlık, özerklik, iletişim, yenilik gibi konular öne çıkmaktadır. Eğitimde giderek iş dünyası, aileler, öğrenciler, meslek kuruluşları, medya gibi yeni etmenler ve paydaşlar söz hakkına sahip olmaya başlamaktadır (Şişman, 2010: 3).

Yenilik faaliyetlerinden kısıtlı bir grubu ya da bölümü sorumlu tutan ve yenilik faaliyetlerinin özünü gerçek anlamda anlayamayan işletmelerin günümüz rekabet koşulları içerisinde öncü bir konum elde etmeleri son derece zordur. Bu tip işletmeler, mevcut durumu korumaya çalışan ve geleceği şekillendirme isteği taşımayan işletmeler olarak kabul edilebilir (Demirci, 2012: 5).

2.3.2.Yenilikçilik ve İlgili Diğer Kavramlar

Yenilik, değişim, yaratıcılık, buluş ve taklit kavramları uygulamada çok karıştırılmaktadır. Bu kavramların kısaca açıklanması, karışıklığı önlenmesi açısından yararlı olacaktır.

Değişim, genel anlamda; ister planlı olsun ister plansız, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir. Değişim, her insan topluluğunun temel özelliğidir. Heraclius "Değişmeyen tek şey değişimdir" demiştir. Toplumsal değişim, toplumun yapısındaki değişikliklerdir. Örgütsel değişim ise; örgütün çeşitli alt sistem ve öğeleri ile bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bu durumda örgütsel değişimin, sosyal, psikolojik, yapısal ve teknik boyutlarının bulunduğu söylenebilir. Yenilik, bir değişim sürecidir, ancak her değişim yenilik değildir. Değişim orijinal ve değiştirdiği sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyorsa, yenilik sayılabilir. Bu niteliği ile yenilik, değişimden daha dar kapsamlı bir kavramdır (Saylı, 2009: 4).

2.3.2.1.Yenilik ve Yaratıcılık

Yeni fikirlerin yaratılması yenilik sürecinin ilk aşaması olarak kabul edilebilir. Söz konusu yeni ve faydalı fikirlerin yaratılması süreci yaratıcılık olarak tanımlanabilir.

Özgünlük ile kastedilen, ortaya konulan ürünün daha önce ortaya konulanlardan farklı olmasıdır. (Demirci, 2012: 8). Yeni çağda yaratıcı fikirlere sahip olmak, fiziksel varlıklara sahip olmaktan çok daha önemlidir. Özellikle teknoloji işletmelerinde çalışanların, kuruma kattıkları entelektüel sermaye ile çok büyük değerler yarattıkları görülmektedir. Artık değer yaratan şey, çalışanların entelektüel sermayesidir. 2000’li yıllarda işletme için değer yaratan unsurlar tamamen değişmekte ve tüm işletmeler yeni beyinlere, entelektüel sermayelere sarılmaktadır. Bu gelişme süreci içerisinde üst düzey yöneticilerin rolü de tamamen değişmektedir (Tokgöz, 2013: 181). Yaratıcılıkla yenilik arasında da önemli ayrımlar bulunmaktadır. Yaratıcılık, fikir üretme ile ilgilidir. Yaratıcılık, genel anlamda, önceden mevcut olan fikirlerden yeni bazı fikirlerin üretilmesidir. Yenilik ise; bir sorunun çözümü için yaratılmış bir fikirden yararlanmadır. Ancak, yaratıcılık süreci sonunda elde edilen her fikir, sorun çözme yeteneğine sahip değildir. Oysa yenilik, ekonomik olan yaratıcı düşünceleri ifade etmektedir.

Özellikle iki tip yaratıcılığın yenilik sürecinde önemli rol oynadığı ifade edilebilir. Bunlardan ilki bireysel yaratıcılıktır. Bireysel yaratıcılık, kişinin entelektüel becerilerinin, bilgisinin, düşünce tarzının, kişiliğinin, motivasyonunun ve çevrenin bir fonksiyonudur. Yaratıcı düşünce yapısına ilişkin en önemli entelektüel beceriler arasında sorunlara sıra dışı bir bakış açısı ile bakabilme becerisi, hangi fikirlerin takip edilmeye değer hangilerinin değer olmadığını analiz edebilme becerisi, fikirlerini başkalarına anlatabilme ve insanları fikirleri konusunda ikna edebilme becerileri sıralanabilir. Yaratıcılık sürecinde kişinin sahip olduğu bilgi birikiminin farklı etkileri ve sonuçları mevcuttur. Kişinin bilgi düzeyi gerektiğinden düşük olduğunda, söz konusu alana katkı sağlayabilecek bir anlama düzeyine sahip olamayacaktır. Bilgi düzeyi gerektiğinden fazla olduğunda ise birey, mevcut mantık ve bakış açıları ile sınırlanabilecek ve sonuç olarak alternatif çözümler geliştiremeyebilecektir. Sonuç olarak, alanında yeterli düzeyde bilgi sahibi olan bireylerin yaratıcı fikirler üretme potansiyeli yüksektir (Demirci, 2012: 8). Bir ürünün yaratıcı olarak isimlendirilmesi için alışılmışın dışında olması gereken genel bir anlayışın olması gerekir. Alışılmışın dışındalık (divergent) ya da olağan dışılık tabii ki görece bir konudur. Uluslararası nitelikte bilgili bir kişi için ürünün orijinalliği ve alışılmışın dışındalığı, aynı sınıf içerisinde bir boyama, müzikal bir kompozisyon, bilimsel bir teori ya da mekaniksel bir keşif olup olmama gibi diğer tüm ürünler açısından olabilir. Bir çocuk için orijinallik onun yaşantısı ile ilgilidir. O daha önceden birçok defalar yapılan benzer ürünlerin

farkında değilse, ürün onun için orijinal olabilir. Grup ilişkilerindeki bir değişimle birlikte bir kriter başkaları içerisindeki bir yapıda ve müşterelerde orijinal olabilir. Bir ürünün orijinalliği, onun eşsizliğinin değerlendirilmesindeki yargısal bir standart olarak hizmet eden bir norma göredir. Böyle bir yapı içerisinde eşsizlik yaratıcı bir ürünün öncelikli bir şartıdır (Sünbül, 2005: 144).

Bütün bu boyutlar düşünüldüğünde bireysel ve örgütsel yaratıcılığın yenilik sürecinin başlangıç noktası olduğu kabul edilebilir. Ancak yaratıcılık süreçlerinin çalışması tek başına yeniliklerin gerçekleştirilebilmesi için yeterli olmayacaktır. Yaratıcılık süreçleri sonucunda elde edilen çıktılara ticari bir kimlik kazandırılması ile yeniliğin gerçekleşmiş olduğu kabul edilebilir. Özetle, yenilik, örgütün yaratıcı fikirler geliştirdiği ve sonuç olarak bu fikirleri özgün, faydalı ve somut ticari ürünlere, hizmetlere ve iş modellerine dönüştürdüğü bir süreçtir (Uzkurt, 2012: 69). Yenilikçi ve yaratıcılığın çok önemli bir halkasını araştırma ve geliştirme faaliyetleri oluşturmaktadır. Son yirmi yılda, Ar-Ge çalışmaları, savunma sanayini destekleyen devlet kurumlarının, çokuluslu işletmelerin ya da çok büyük kuruluşların tekelinden çıkmıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler de kendi başlarına Ar-Ge çalışmaları yapmaktadır. İşletmelerin başarısının, müşteri isteklerine uygun ve eşsiz özellikleri olan ürünler sunmaya, zamanında teslim, satış sonrası hizmetlere önem vermeye ve esnek üretim sistemine bağlı olması, araştırma geliştirme faaliyetlerine olan talebi artırmaktadır (Tokgöz, 2013: 181).

2.3.2.2. Yenilik ve İcat

Yenilik kavramı bünyesinde yeni bir ürün, yeni bir hizmet, yeni bir süreç ya da örgütsel yapının ortaya konulmasını barındırmaktadır. Kavramın açıklanmasında yeni kelimesinin kullanılması nedeniyle yenilik kavramı çoğu zaman icat kavramı ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Her iki kavramın da özgünlük kimliği taşıması da bu eğilimi desteklemektedir. Ancak bu iki kavram aynı anlamda değerlendirilemez. Diğer taraftan yenilikte söz konusu yeni ürün/hizmet ya da süreç ticari kimliğe bürünür. Aslında 2000'li yılların başında elektronik ticaret işletmelerinde yaşanan krizde de bu ayrımın izlerini görmek mümkündür. Söz konusu dönemde küçük ölçekteki pek çok girişimci yazılım işletmesi icada dönük yeni yazılımlar geliştirmeyi başarmışlardı. Ancak bu fikirler ve yazılımlar ticari başarıya taşıyacak sürdürülebilir iş modelleri ile desteklenmeyince sektörde son derece ciddi bir kriz yaşandı. Bu örnek icatların ancak ticari bir kimliğe

taşındığında yenilik olarak isimlendirilebileceğini açıklamaktadır. Özetle yeniliği ticarileştirilmiş icat olarak tanımlamak da mümkündür (Demirci, 2012: 9).

Buluş, genellikle bir araştırmanın son ürünü olarak tanımlanır. Yenilik, buluşu izler ve başarılı bir geliştirme çabasının son noktasıdır. Buluş, yeni bir fikir ve bilgi ortaya koyar. Buluşun meydana gelmesi sırasında geçirilen sürece "Yaratıcılık Süreci" denilmektedir. Bu durumda yaratıcılığın, yenilikten önceki ürünü buluştur. Yenilik ise; herhangi bir bilginin kullanılabilir hale getirilmesidir. Buluş, araştırmacının bir uyarı veya dürtü hissetmesi ile başlar, kavramların oluşması ve önerilerin geliştirilmesi aşamalarını kapsar. Bu aşamalar sonucunda fikir somutlaşır ve model oluşur. Genellikle bu aşamaya gelebilmiş fikirler patent konusu olabilmektedir. Yenilik ise; bu aşamada başlayan, buluşun benimsenmesi, üretilmesi ve satılmasını içeren bir süreç olmaktadır. (Yamaç, 2001: 6).

Yenilik ile taklit kavramları da birbirine çok karıştırılmaktadır. Yeniliği bir ya da birkaç firma başlatmakta ve diğerleri de yeniliği benimseyip uygulamaktadır. Yeniliğin başlatıcıları "yenilikçi", onları izleyenler ise "taklitçi" dir. Yeniliğin, uzun, zahmetli, masraflı ve riskli çabaları gerektirmesi, birçok işletmeyi korkutmakta, yenilik yerine taklidin yeğlenmesine neden olmaktadır (Budak, 1998,s.20-21).

2.3.2.3.Yenilik ve Girişimcilik

Pek çok çalışmada yenilikçilik ve girişimcilik kavramları birarada kullanılmaktadır. Ancak zaman zaman bazı yazarların bu iki kavramı birbirinin yerine kullandığı görülebilmektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere yenilikçilik ve girişimcilik birbiri ile iç içe olan kavramlar olmakla birlikte, kesinlikle aynı anlamları taşımamaktadır. Yenilikçilik ile girişimcilik arasındaki bağlantı ilk defa Schumpeter tarafından vurgulanmıştır. Daha önce de ifade edildiği üzere Schumpeter'e göre ekonomik kalkınmayı hızlandıran unsurların başında yenilik gelmektedir ve sözkonusu yenilikler girişimciler tarafından gerçekleştirilmektedir. Girişimcinin yenilik yapan kişi olarak konumlandırılması, girişimcinin yenilik süreci içerisindeki yerini de açıklamaktadır. Bu konum son derece önemli bir konumdur. Çünkü bu bakış açısından bakıldığında yalnızca yenilikçi fikirlerle yeni bir iş kuran kişi girişimci olarak kabul edilmektedir. Bu boyutuyla girişimcilik yenilikçi ve yaratıcı eylemleri bünyesinde bulundurmaktadır. Söz konusu yaratım süreci, hem bireysel anlamda hem de toplumsal anlamda değer yaratacaktır. Girişimciler, çevrelerindeki fırsatları izleyen ve değerlendiren kişilerdir. Yenilik ise girişimcilerin başarılı olmasını sağlayacak önemli bir güçtür (Demirci, 2012: 8).

Girişimcinin özellikleri; organizasyon becerisine sahip olan, atıl veya kapasitenin altında kullanılan kaynakları değerlendirmesini bilen, fırsatları görebilen ve değerlendirebilen, ihtiyatlı araştırmalar yapmaktan ziyade tetikte olan, değer yaratmasını bilen ve oyunun kuralını belirleyen kişi şeklinde sıralanabilir (Uzkurt, 2012: 51).

2.3.2.4.Yenilik ve Tasarım

Tasarım kavramının işletme bilimini ilgilendiren yönü sürekli genişlemekte ve işletmelerin hemen hemen bütün boyutları ile ilgili bir hale gelmektedir. Pekçok kişi için tasarım bir şeylerin geliştirilmesi ve yaratılması anlamına gelmektedir. Bu bakış açısı yenilik ve tasarım kavramlarının karıştırılması sonucunu doğurabilmektedir. Bu noktada temel konu tasarım ile araştırma ve geliştirme arasında nasıl bir ilişkinin ortaya konulmasıdır. Pek çok çalışma içerisinde tasarım ve geliştirme kavramları birbirine yakın kavramlar olarak ele alınmaktadır. Geleneksel anlamda tasarım çizimlerin, planların ve modellerin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Demirci, 2012: 10).

Örgütsel yenilik sürecinin sağlıklı ve başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi belli aşamaların varlığını gerekli kılmaktadır. Bu aşamalar ardışık olmanın ötesinde interaktif bir ilişkiyi gerektirmektedir. İşletmeler, problemleri için ya da daha iyisi için ihtiyaç duydukları yenilikleri ya kendileri üretir ya da dışarıdan transfer ederler. Her iki durumda da yenilik süreci, başlangıç ve uygulama olmak üzere iki temel aşamada gerçekleşir. Bu aşamalar yenilik sürecinin yönetimi için de önem arz eder. Çünkü her iki sürecin kendine has özelliklerinden dolayı farklı işletme kültürünü ve yönetim biçimini gerektirmektedir. Örgütlerde yenilik yönetimi belirli riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu risklerin temel kaynaklarını, pazarın yeniliklere vereceği tepkinin belirsizliği, ne kadar kaynak aktarılacağına belli olmaması ve örgüt çalışanlarının yenilikleri benimseme konusundaki dirençleri oluşturmaktadır. Bu belirsizlik ve risk alanlarının ortadan kaldırılabilmesi için yenilikçi ve esnek bir işletme yapısı ve kültürünün varlığı oldukça önem taşımaktadır (Uzkurt, 2012: 63).

2.3.3.Yenilik Yönetimi

Yenilik sistemi, bireylerin bilgilerinin ve tecrübelerinin biraraya geldiği, yeteneklerin belli bir amaca dönük faaliyetlere ve projelere dönüştürüldüğü ve sonuç olarak bu çıktılarının ticari bir başarı ile taçlandırıldığı bir süreçtir. Yenilik, yönetilmesi gereken sistematik bir çalışmanın çıktısı olarak kabul edilebilir (Demirci, 2012: 10).

2.3.3.1.Yenilikçilik Türleri

Yenilikleri değişik şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Yenilik; sıklığına, müşteri ya da işletme açısından yenilik derecesine veya işletme değerine ya da müşteri yararına olan etkisine bağlı olarak farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Literatürde rastlanılan en yaygın sınıflama, yeniliğin derecesine ve odağına (ürün ve süreç) göre olan sınıflandırmalardır (Tekin ve diğerleri, 2003: 140).

Yenilik terimi küçük gelişmelerden, endüstrinin dönüşümüne neden olan önemli buluşlara kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu açıdan yeniliğin temel sınıflama kriterlerinden biri, yeniliğin radikallik düzeyine ve neden olduğu etki düzeyine bağlı olarak yapılmaktadır. Bu tür yenilikler “radikal” ve “kademeli” yenilikler olarak ifade edilmektedir. Radikal yenilikler genellikle yoğun geliştirme çabaları sonucu ortaya çıkan, müşteri ya da endüstri için tamamen yeni olan yeniliklerdir. Uygulayıcı birim açısından radikal yenilikler, kabullenen organizasyonun iş uygulamalarında iş uygulamalarında önemli değişikliklere neden olan gelişmelerdir. Kademeli yenilik ise, mevcut ürün ya da süreçlerin geliştirilmesidir. Uygulayıcı birim açısından kademeli yenilik, yeniliklerin mevcut işletme uygulamalarında küçük değişikliklerin yapılması sayesinde gerçekleştirilmesini ifade eder. Bir yeniliğin bu tür bir sınıflamanın içine konması koşullara bağlıdır. Örneğin, bilgisayarla haberleşme sistemine sahip bir işletme için internet, kademeli bir yenilik iken; elektronik posta uygulaması ile yeni tanışan ve örgütün iletişim kanallarını bu yönde değiştiren işletme için internet radikal bir yeniliktir.

Yeniliğin temel sınıflandırma yöntemlerinden bir diğeri, yeniliğin ürün ve süreç yenilikleri şeklinde sınıflandırılmasıdır. Temelde yeniliğin yeni olan herhangi bir şeyi ifade etmesinden dolayı ürün yeniliği basit bir ifade ile yeni üründür. Süreç yeniliği ise temel olarak organizasyonun değer yaratma yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Süreç yeniliği bir ürünü üretme veya sunmasının yeni ya da gelişmiş yolunu ifade eder. Süreç yeniliği, bir işletmenin tam zamanında üretim sistemini uygulamaya başlaması gibi radikal ya da makinenin üretim şeklinde iyileştirmeler yapılması gibi basit olabilir (Bessant, 1991: 3-4).

2.3.3.2.Teknolojik Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği, estetik veya teknik özellikleri açısından geliştirilmiş veya iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin yaratılmasıdır. Daha önce üretilmemiş bir ürün olabileceği gibi tüketici ihtiyaç ve özelliklerine göre bütününde veya parçalarında değişiklik yapılmış ürünler de olabilmektedir. Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi; ya da var olan üründe

değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması ürün inovasyonu olarak adlandırılır (Elçi, 2006: 3). Yeni ürünler, özellikleri veya öngörülen kullanımları açısından, firma tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden önemli derecede farklılaşan mal ve hizmetlerdir. Bir ürünün teknik özelliklerinde yalnızca küçük çaplı değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirmek, bir ürün yeniliğidir.

Hizmetlerde ürün yenilikleri; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (örneğin, verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir.

Yenilikler, içerdikleri teknolojik yoğunluğa ve gerçekleşme ve kullanılma sürecinde teknolojiye bağımlılıklarına göre teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler olarak iki gruba ayrılırlar (Uzkurt, 2012: 21).

Teknolojik yenilikler: Teknolojik yenilikler, mevcut teknoloji ya da yeni geliştirilen teknik bir ilerlemeye dayalı olarak geliştirilen ve önemli ölçüde teknolojik ağırlığa sahip yeniliklerdir. Teknolojik yenilikler, yeni bir ürünün üretim ve tasarımında kullanılan bir teknoloji olabileceği gibi hizmetlerin sunumunu ya da hazırlanmasını kolaylaştıracak ve etkinlik sağlayacak herhangi bir teknolojik gelişme de olabilir. Teknolojik olmayan yenilikler: Teknolojik olmayan yenilikler, kullanımında ve ortaya çıkmasında önemli ölçüde teknolojiye bağlı olmayan yeniliklerdir. Teknolojik olmayan yenilikler, yeni bir örgütlenme biçimi, yönetim anlayışı ya da ücretlendirme sistemi olabileceği gibi ürün ve hizmetler için yeni bir pazarlama tekniği, yeni bir pazar bulma ya da müşteriler yeni bir iletişim şekli olabilir (Uzkurt, 2012: 21).

2.3.3.3.Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir (Elçi, 2006: 9). Önemli ölçüde iyileştirilmiş veya geliştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanmasıdır.

Süreç yeniliği, ürün ve hizmetlerin üretim öncesi tedarik; üretim süreci ve üretim sonrası dağıtım şekillerinde, verimlilik ve değer artışını sağlamak amacıyla yapılan değişim ve farklılıkları kapsamaktadır. Bu alanlarda firma ya mevcut sistemini tamamen değiştirerek ya da mevcut sisteminde belirli değişiklik ve düzeltmeler yaparak bir değişim yaratabilecektir (Uzkurt, 2008, s.40). Süreç yeniliği firmaya önemli avantajlar sağlayabilecektir. Bunların başında; hammaddede, zaman ve personel istihdamında tasarruf

sağlayarak maliyetlerin azaltılması ve kalitenin iyileştirilmesi gibi faktörler gelmektedir (Uzkurt, 2012: 20).

2.3.3.4.Uygulama Yenilikleri

Uygulama yeniliği, mevcut bir ürün için yeni pazarlar bulmak veya hâlihazırda kullanılmayan bir alana uyarlamaktır. Mevcut değer zincirinde yer alan bir ürün veya hizmeti yepyeni pazar ve alanlarda piyasaya sunmak sayesinde ürünün kullanım alanı genişletilmiş olmaktadır.

Bu yeniliklerin çok azı teknolojik başarı gerektirir. Uygulamaya yönelik olup tüketicinin kullanım alışkanlığında değişim gerektirmez. Bir ürünün bir Pazar bölümünden diğerine transferidir. Transfer edilen ürün bu yeni pazar bölümü için önemli yararları temsil eder (Babacan, 2010).

Örneğin, dizüstü bilgisayarlar yapıları gereği genellikle hareket halinde olan insanların iş ve iletişim ihtiyaçlarını karşılamak için kullandıkları bilgisayarlardır. Masaüstü bilgisayarlar ise daha fazla güç isteyen çoklu ortam ve oyun uygulamalarında tercih edilmektedir. Ancak bazı kullanıcıların taşınabilir ve güçlü bilgisayarlara ihtiyacı olduğunu fark eden bir firma Monster ticari ismi altında dizüstü bilgisayarları kullanıcıların beğenisine sunmuş ve bir taleple karşılaşmıştır. Bu mevcut bir ürünün farklı alana uygulanması şeklinde bir uygulama yeniliğidir.

2.3.3.5.Düzen Bozucu (Stratejik) Yenilikler

Daha önce olmayan bir pazar oluşturulmasına yönelik yapılan yenilikler düzen bozucu yeniliklerdir. Bu tarz yenilikler kendi pazarlarını oluşturmakta ve yeniliği ilk olarak gerçekleştiren işletme bu pazarda ilk ve tek olmanın avantajıyla rakipler rekabete dâhil oluncaya kadar ticari anlamda işletmelerinin yüzünü güldürmektedir. Rekabet ortamı oluştuğunda da öncü işletme pazara iyice yayılmış olduğu için liderlik koltuğunu korumakta çok da zorlanmayacaktır (Gökçek, 2007: 30). Bu tarz yeniliklerin büyük bölümünün kaynağında ileri teknoloji ve önemli bilimsel buluşlar yatmaktadır. Bunun yanında firmaların stratejik olarak geliştirdikleri buluşlar da yeni pazarların yaratılması kapsamında bu tarz yenilikler için yenilik kaynağıdır. Düzen bozucu yenilikler sektörün mevcut durumunu kökten değiştirdiği için bu şekilde adlandırılmaktadır. Özellikle sektörde satılmakta olan ürünler, satış politikaları ve rekabet bundan çok ciddi etkilendiği için bu tür yenilikler en ciddiye alınanlardır

2.3.3.6. Deneyim Yeniliği

Günümüz iş dünyasında işletmeler, rekabetin ve aynılaştırmanın sıcaklığını hissetmektedirler. Farklı olabilmek bu zor koşullar altında işletmelere nefes aldirabilecek bir çözümdür; ancak sadece ürünler üzerine odaklanarak farklılaşmayı sağlayabilmek çok da kolay değildir. Geçmiş yıllarda işletmeler genellikle marka olma ve markalarını farklılaştırma yoluna gitmişlerdir. Bu şekilde müşterileri ile duygusal bir bağ oluşturmaya çalışmışlardır; ancak markalar da artık tehdit altındadır. Aynılaştırmanın getirdiği bir diğer tehditte piyasanın doyma noktasına gelmeye başlaması ile birlikte işletmelerin fiyat baskısı altına girmesidir. Bu durumda artık eskisi gibi marka farklılaşmasıyla hayatta kalabilmek pek de mümkün değildir (Gökçek, 2007: 38). Deneyim, markanın çağrıştırdığı ve sunduğu izlenim ile başlamaktadır. Sunulan ürünler ile müşterilerin beklentileri karşılanmaktan öte aşılmalı, bunun yanında ürünü tercih etmenin getireceği ayrıcalıklar üzerine çalışma yapılmalıdır.

2.3.3.7. Yapısal Yenilikler

Yapısal yenilikler örgütün şeklini ve yapısını değiştiren yeniliklerdir. 90'lı yıllarda başlayan çalışanların güçlendirilmesi hareketi buna örnek olarak gösterilebilir. Piyasaların düşme eğilimine girdiği sektörlerde kullanılan bir yenilik türüdür. Mevcut yapı ile karlılığın ve hayatta kalmanın sağlanamayacağı durumlarda başvurulmaktadır. İşletmelerin değer yaratma yapısı, işgücü kaynakları ve pazarı bu değişimden etkilenmektedir. Sektörde meydana gelen köklü bir değişiklik bu yeniliğin muhtemel kaynağını oluşturmaktadır. Bundan faydalanıp sektör ilişkilerini yeniden düzenleyerek yenilik meydana getirilmiş olur. Dünyada meydana gelen tarımdan endüstriyel ekonomiye ve şimdilerde bilgiye dayalı hizmet ekonomisine dönüşüm de yapısal yenilik anlamında verilebilecek en kapsamlı örnektir (Gökçek,2007: 42).

2.3.3.7. İş Modeli Yenilikleri

İş modeli, herhangi bir ticarete nasıl para kazanılacağına senaryosudur. İş modeli yeniliği ise, her ticari işin altında yatan en temel değer zinciri üzerinde geliştirilecek yenilikler ve farklılıkların hikâyesidir. Bir şirketin değer zinciri en genel hatlarıyla iki ana bölüme oluşur. Birinci bölüm bir şeyleri yapmakla ilgili tasarım, hammadde tedariki, imalat gibi aşamaları içerir. İkinci bölüm ise bir şeyleri satmakla ilgili müşteri bulmak, onlara ulaşmak, satışı gerçekleştirmek, ürünü dağıtmak, ürünü ve hizmeti teslim etmek gibi tüm etkinlikleri içerir. Yeni bir iş modeli, bu yapmak ve satmak aşamalarının her birinde

veya her ikisinde birden bugüne dek düşünülmemiş olan iş etkinliklerini tasarlamak ve uygulamaya geçirmekle ilgili bir şeydir (Kırım, 2006: 12-14).

2.3.3.8.Pazarlama Yeniliği

Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir.

Pazarlama yeniliğinin, bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Bu, firmanın mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir ayrılığı temsil eden yeni bir pazarlama kavramının veya stratejisinin parçası olmalıdır.

Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir ya da diğer firma veya organizasyonlardan uyarlanabilir. Yeni pazarlama yöntemleri hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir. Pazarlama yenilikleri, yeni bir pazarlama kavramının parçası olan ürün tasarımındaki önemli değişiklikleri içerir. Burada kullanılan ürün tasarım değişiklikleri, ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürün biçimindeki ve görünüşündeki değişiklikleri ifade etmektedir. Bunlar aynı zamanda, ambalajın ürünün görünüşündeki ana belirleyici faktör olduğu, gıda, içecek ve deterjanlar gibi ürünlerin ambalajlamasındaki değişiklikleri de kapsamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005: 54). Bu gibi yenilikler ürünün farklılaşması için bazı durumlarda gerekli olabilmektedir. Pazarlama sürecinin tamamını kapsayacak şekilde ya da pazarlama sürecinin herhangi bir aşamasına yönelik olarak anlayış, uygulama ve süreçlere ilişkin yapılan yenilikler pazarlama yeniliği olarak kabul edilirler. Pazarlama yeniliği, müşteri ilişkilerinde yeni bir tekniğin uygulanması şeklinde ortaya çıkabileceği gibi yeni pazarlara girişte uygulanacak yeni bir pazarlama stratejisi olarak da meydana gelebilecektir. Yeniliklerin ekonomik katma değerinin artırılmasında, etkin pazarlama stratejilerinin önemli olduğu düşünüldüğünde, bu yeniliklerin pazarlanmasında da yeni pazarlama uygulamalarının geliştirilmesi oldukça önem kazanmaktadır (Uzkurt, 2012: 20).

2.3.4.Yenilikçiliğe Etki Eden Faktörler

Örgüt içerisinde gerçekleştirilen yenilik faaliyetlerinin başarısını etkileyen çok sayıda faktörün varlığından söz etmek mümkündür. Bu faktörlerin işletme içerisinde var olması örgüte daha yenilikçi bir kimlik kazandıracağı gibi yenilik yönetimi süreçlerinin de etkililiğini arttıracaktır.

Örgüt kültürünün yenilik üzerindeki etkileri son derece büyüktür. Bazı örgüt kültürleri yenilik ve yaratıcılık süreçlerini desteklerken, bazıları ise örgüt içerisindeki yenilik ve yaratıcılık ruhunu ortadan kaldırmaktadır. Yenilik ve yaratıcılığı destekleyen örgüt kültürünün en temel özelliklerinden biri, bu tip örgütlerin sahip olduğu yüksek hata toleransıdır. Bu tip örgütlerde çalışan bireylerin fikirlerini paylaşmaları ve deneysel girişimlerde bulunmaları desteklenir. Böylece bireyler cezalandırılma korkusu olmaksızın düşüncelerini yönetimle ve iş arkadaşları ile paylaşabilirler. Yenilikçi girişimleri destekleyen ve ölçülebilir riskleri almayı özendirilen bir örgüt kültürü çalışanların yeni ve yaratıcı fikirlerini paylaşabilecekleri bir ortamın yaratılmasında son derece önemlidir. (Demirci, 2012: 10). Buradan hareketle firmaların bilgi birikimleri; sürekli değişen ve yoğun rekabet ortamında savaşan şirketlerin zorunlu faaliyetlerinden birisi olan yenilik faaliyetleri ve yenilikçilik düzeylerini etkileyen en temel kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeniliklerin kısa sürede toplum tarafından benimsenmesini sağlamak ve yeniliklerin başarısını artırmak için yeniliğin üreticileri tarafından bazı araçların yürürlüğe konması gerekmektedir. Yeniliğin başarı şansını artırmak için yeniliği kullanacak hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarının en baştan belirlenmesi oldukça önem arz etmektedir (Uzkurt, 2012: 17).

Bazı organizasyonlar değişime çok büyük bir dirençle karşılık verirken, bazıları da kolaylıkla kabullenirler. Buradan hareketle, firma kültürünün esnekliği yenilikçilik düzeyini etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uzun süre varlığını koruyabilmek, rekabetçilik ve daha yüksek performans sağlamak, kurumların dış çevredeki sürekli değişimlere ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle hem kurumsal teori hem de stratejik yönetim, araştırma çabalarını dış çevre ve organizasyon arasındaki etkileşime yoğunlaştırdılar. Bu kurumun yapısının ve işlevinin, çevreye uyması gerektiğini göz önünde bulundurur (Montes ve diğerleri, 2005,s. 1159-1172).

Sosyal sistem, bireyler, gruplar ve organizasyonlar gibi alt sistemlerden oluşan ve belirli konuları ve ortaya çıkan problemleri birbirleriyle paylaşan bütünleşmiş bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeniliklerin yayılması her ne kadar sosyal sistem içerisinde gerçekleşse de sosyal sistemin yapısı da yeniliklerin yayılmasında yönlendirici bir rol oynayabilir. Bu nedene sosyal sistemin yapısı ve üyelerin özellikleri, yeniliklerin yayılmasını hızlandırabildiği gibi engelleyebilir de. Sosyal sistem içerisinde yeniliğin yayılma hızını etkileyen faktörleri; normlar, fikir liderliği, değişim temsilcileri olarak sıralamak mümkündür. Normlar, sistemin üyeleri tarafından benimsenmiş davranış kalıplarını ifade ederler ve yenilikçi davranışa sahip bireylerin oluşturduğu sistemlerde, yenilikler hakkındaki paylaşımlar daha fazla gerçekleşir. Fikir liderleri, toplumun diğer bireyleri üzerinde önemli bir yönlendirici role sahip olduğu için onlar tarafından söylenen sözlerin ve davranış biçimlerinin diğer bireyler tarafından benimsenme oranı oldukça yüksek olur. Değişim temsilcileri, değişimi yönetenler tarafından toplumun kararlarını etkilemek üzere yetkilendirilmiş bireylerdir. Bu temsilciler, toplumun yeniliklere ihtiyacı olduğunu hissettirmek, yenilikler hakkında bilgi ve enformasyon sağlamak gibi görevleri yerine getirerek, yeniliklerin yayılmasına katkı da bulunurlar (Uzkurt, 2012: 25).

Yenilikçi bir organizasyonda, önemli noktalardan biri de insan kaynakları uygulamalarının, yenilikçiliğe yol açacak şekilde düzenlenen insan kaynakları prosedürleri ile desteklenmeleridir (Searle ve Ball, 2003,s.50-62). Diğer bir yaklaşımla, bu uygulamaların (yenilikçi insan kaynakları), kararlı durağan çevredeki insan kaynakları uygulamalarından farklılık göstereceğinin savunmaktadır.

Yeni teknolojileri üretebilmek için yetenekleri, becerileri yüksek iyi motive olmuş insanlara ihtiyaç vardır. Pek çok araştırma da yenilikçi insan kaynakları stratejilerinin temeli eğitime dayandırılmaktadır; ancak her şeyden önce yenilikçi ya da yenilikçilik potansiyeli yüksek kişileri seçmek ve işe yerleştirmek önemlidir.

Yeniliklerin benimsenmesine ilişkin olarak bireylerin kişisel değerleri ve kişilik özellikleri de önem arz etmektedir. Bu çerçevede yapılan araştırmalar yeniliği benimseyenleri, yenilikçiler, erken benimseyenler, erken davrananlar, geç kalanlar ve geride kalanlar olmak üzere beş kategoride toplamışlardır. Bu kategorilerin özelliklerinin tanınması ve buna göre bu gruplara yeniliklerin sunulması yeniliklerin başarısı için önemli olacaktır. (Uzkurt, 2012: 31).

Farklı yenilikçilik düzeyine sahip organizasyonlara baktığımızda, eğitime harcanana süre, çalışanların beceriler, kişilerin oluşturdukları çalışma ortamı, çalışanların motivasyon düzeyine yönelik geliştirilen stratejiler, ve çalışanların eğitim ve tecrübe düzeyleri farklılık göstermektedir.

Yeniliklerin yayılmasının bir diğer bileşeni olan iletişim kanalları, genel olarak bireysel ve kitlesel iletişim araçlarının yeniliğe ilişkin bilgi, enformasyon ve ikna çabalarının paylaşılmasıyla ortaya çıkar. Kitlesel iletişim kanalları, özellikle yenilikler hakkında bilgi ve enformasyon sağlamada etkili olurlar. Bireysel iletişim kanalları ise yeniliklerin benimsenmesi ve yeniliklerin gerektirdiği tutum ve davranışların değiştirilmesinde önemli rol oynar. Yeniliklerin yayılma sürecindeki zaman kavramı ise yayılmanın hızını ve benimseme karar sürecini içermektedir. Yeniliklerin özelliklerine göre, her bir yeniliğin ne kadar sürede toplumun ne kadarlık bir kesimine yayılacağı önem kazanmaktadır. Bu, hem işletmelerin yenilikten bekledikleri ekonomik katkının kısa sürede yaratılması hem de toplumun daha kısa sürede yenilik kaynaklı yaşam standardının yükselmesi açısından önemlidir (Uzkurt, 2012: 25).

2.3.5.Yenilikçiliğin Önemi

Toplumumuz, çağın gereği olarak sürekli değişmekte ve dinamiğini artırmaktadır. Sosyal talepler, sosyal yenilenmeyi ve yatırımları harekete geçirmektedir. Sosyal yenilenme ve yatırımlar, ulusların ekonomik zenginliği ile paralel olduğu ve aynı zamanda kültürel bir olgu olduğundan ulusların zenginliği ile paralel olarak açıklanmaktadır (Arslan, 2002: 85). Yenilik, ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Tüm sektörlerde faaliyet gösteren her türlü firmanın tüm iş alanlarında yeniliğe gereksinimi vardır (Elçi, 2010). Yenilik çalışmaları sonucunda ortaya konulan ürünler insanların ihtiyaçlarının daha etkin bir şekilde karşılanmasını sağlamaktadır. Örneğin tıp alanında gerçekleştiren yenilikler insanların sağlık hizmetlerinden daha iyi yararlanmasını, otomotivde gerçekleştirilen yenilikler ise ulaşımın kolaylaşmasına olanak sağlayabilmektedir.

Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir (Çelik, 2003; 147). Yenilik, çoğu kere risk taşıyan, belirsizlik içeren bir konudur. Bu nedenle de insanlar, belirsiz durumlardan ve risk almaktan kaçınarak kendilerini güvenceye almak ister. Bu durum ise, insanları mevcut

statükoyu korumaya ve sürdürmeye sevk eder. Ancak böyle bir durumda gelişme olmaz. Bu nedendir ki gelişme için insanlar gerektiğinde risk almaktan kaçınmamalıdır. Bir okulda gelişmenin sağlanabilmesi için okul yöneticisinin yenilik ve değişmeyi teşvik etmesi, bu konuda çalışanlara inisiyatif vermesi, risk almalarını teşvik etmesi beklenir (Şişman, 2010: 140).

Yeni ürün ve hizmet üretme konusunda başarılı olabilmesi için işletmelerin öncelikle, yenilikçi bir altyapıya ve kültüre sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler kendi örgütsel yapılanmalarını ve kültürlerini, yenilikleri benimsemeyi ve uygulamayı kolaylaştıracak ve motive edecek biçimde inşa etmelidirler. Ancak bu yolla işletmeler, problemlerine daha yenilikçi ve etkin çözümler üretebilecek ve dolayısıyla yeni ürün ve hizmetler üretmede önemli bir avantaj yakalayabileceklerdir (Uzkurt, 2012: 63). Yenilikçilik ve atılcılık, eğitimin özgürleştiricilik özelliği gibi, sadece kendisiyle sınırlı kalmayan eğitimin diğer işlevlerini de etkileyen bir nitelik gösterir. Ayrıca bu özellik, özgürlük prensibinde olduğu gibi, eğitimin uygulamasını da yakından ilgilendirmektedir (Muşta, 2005: 90).

Böylesi bir sistemde, teknolojik gelişme sürecinin performansı, yalnızca firma, araştırma kurumları ve üniversite gibi belirli aktörlerin nasıl hareket ettiklerine değil; aynı zamanda, teknolojik sistemin unsurları olarak yerel, ulusal ve uluslararası düzeylerde birbirleriyle nasıl etkileştiklerine de bağlıdır. Teknolojik sistemin etkinliği ise kişi, kurum ve firmaları öğrenmeye teşvik eden şartlar, finansman sisteminin etkinliği ve düzenleyici kurallar gibi birçok unsura dayanmaktadır (Alkan,2007).

2.3.6.Yenilikçilik Kavramı Ve Eğitim Sektörü İlişkisi

Değişen çevre şartlarının incelenmesi, hızlı bir şekilde küreselleşen dünyada rekabetin de önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Böylece, ister hizmet, isterse üretim sektörü olsun, örgütler müşterilerin mevcut ihtiyaç ve taleplerini karşılayacak ürünleri araştırmak için daha çok zaman harcamaya başlamışlardır. Son yıllarda yenilikçiliğin ve ürün geliştirmenin nasıl yönetildiği ve nasıl örgütlendiği önem kazanmıştır. Böylelikle bu iki faktörün yönetilme şeklinin küresel bir dünyada kayda değer pazar payı yarattığı ve devamlı rekabete neden olduğu söylenebilmektedir. Bu amaçla organizasyonların yenilikçi örgütler olmaları ve örgütsel değişimini başarılı şekilde gerçekleştirebilmeleri önemli bir etken haline gelmiştir.

Türkiye eğitim sisteminin genel amaçları incelendiğinde, yetiştirilmesi öngörülen insan tipinin, bir taraftan gelenek, milli değerler ve milli kültüre bağlı olması, diğer taraftan da değişme ve yeniliklere açık olması beklenmektedir. Bunun yanında, yetiştirilecek bireylerin toplumun genel çıkarlarını gözetmesi, eğitimle toplumsal birlik ve bütünlüğün sağlanması, diğer taraftan da bireylerin bireysel gelişmelerinin sağlanması öngörülmektedir. Böylece eğitimin sosyal boyutu ile bireysel boyutu arasında bir dengenin kurulması amaçlanmaktadır (Şişman, 2010: 60). Toplumsal değişimler ve gereksinimlerle başa çıkması için eğitim örgütlerini yeniden yapılandıracak. Toplumun gereksinimlerini karşılamak için eğitim sistemini yeniden yapılandıracak; toplumun gereksinimlerini karşılamak için eğitim örgütünün işlevlerini yerine getirecek; örgütsel etkinliği sağlayarak eğitim örgütünün niteliğini arttıracak plan kişide eğitim yöneticisidir. Dolayısıyla eğitim yöneticisi eğitim ortamını geliştirecek ve eğitim örgütünü etkili kılacak ve eğitim yöneticisinin yönetim mesleğinde iyi yetişmenin yanı sıra iyi yerleşmesinin yanı sıra etkili bir lider olması gerektiği göz ardı edilmemelidir (Türkmen, 2011: 25).

Günümüzde eğitim kurumları, iletişim teknolojisinin ve toplumsal değişimlerin etkisiyle çevresel dinamizme bağımlı dışa açık sistemler olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu değişim süreci eğitim kurumlarının bilgiye ve yeniliğe sürekli sahip olma zorunluluğunu doğurmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bir eğitim kurumunun uzun süre rağbet gören, tercih edilen bir okul olarak var olabilmesi, onun canlı bir organizma gibi faaliyet gösterebilmesine bağlıdır. Sadece potansiyel bilgisi dâhilin de kapalı bir sistem olarak değil, öğrenen ve öğrendikçe kendini geliştiren açık bir sistem olarak organize olmalıdır. Yani, esnek ve dinamik süreçlere sahip bir organizasyon, çevresel değişimi yönetebilmek açısından avantaj sağlayacaktır. Yenilenememe ise, örgütsel yaşamın bir makine gibi faaliyet göstermesi ile eş anlamlıdır. Makine, canlı organizmanın aksine, kendi inisiyatifinde kendini geliştiremez ve değişimin dinamizmine yenik düşer (Acuner, 2000: 1).

Çağımızda eğitimin ömür boyu devam eden bir süreç olarak görülmesine bağlı olarak öğretmenlerin eğitimi de sadece hizmet öncesi eğitimle sınırlı görülmemekte; mesleğe başladıklarında da öğretmenlerin, gerek öğretmeni istihdam eden kurumlar tarafından düzenlenecek bazı eğitim etkinlikleriyle yetiştirilmesi, gerekse öğretmenin kendi kendini geliştirmesi gerekli olmaktadır. Bu bağlamda değişen çevre ve koşullara göre, öğretmenlere kazandırılması öngörülen özellik ve yeterlilikler de değişmektedir. Buna

göre, bütün dünyada öğretmen yetiştirme programlarında sürekli yenilikler ve arayışlar olmaktadır (Şişman, 2010: 80). İnsanlığın elindeki bilgi hacminin hızla arttığı ve kolay ulaşılabilir hale geldiği, buna karşılık bilginin yarılanma ömrünün oldukça kısaldığı günümüzde artık gençlerin eskiye oranla çok daha kısa sürelerde öğrenmeleri gereken çok daha fazla bilgi var. Bu nedenle okullarda da eskiye göre çok daha fazla bilginin çok daha hızlı öğretilmesi gerekiyor.

Günümüzde hızla gelişen teknolojinin eğitim-öğretim alanında yeni olanaklar sunarak problemin çözümüne önemli katkıda bulunduğunu görüyoruz. Kısa sürede en fazla bilginin her yaş grubundan insana ve her tür ortamda (evde, okulda, işte, yolda, v.b.) aktarılabilmesi için bilgiler, yenilikçi-yaratıcı tekniklerle yazıya göre çok daha geniş bantlı bilgi aktarımı sağlayan etkileşimli, 3 boyutlu, çoklu-ortam nesnelere dönüştürülmekte; görselleştirmelerle, seslendirmelerle, canlandırmalarla, hareketlendirmelerle ve benzetimlerle zenginleştirilmektedir. Koku, tat gibi yazıyla aktarılması mümkün olmayan bilgilerin bile aktarılması yönelik çalışmalar sürmektedir. Bireylerin hayal gücünü, düşünme yeteneklerini olumlu yönde uyararak bu ortam doğal olarak yenilikçi-yaratıcı yönlerinin gelişmesini de sağlamaktadır. Dünya’da “eğitimde yenilikçi-yaratıcı yöntemler kullanarak kendisi de yenilikçi-yaratıcı olacak bireyler yetiştirme döngüsünün” hem “eğitimde yenilikçi yaratıcı yöntemler kullanma” hem de “bireylerin yenilikçi-yaratıcı yeteneklerini geliştirme” alanında yoğun çalışmalar sürdürülmektedir.

Bu gelişmeler karşısında okulun yeniden yapılandırılması söz konusu olabilecektir. Kimilerine göre ise gelecekte okul denilen yapılar bütünüyle ortadan kalkacaktır. Günümüzde öğrenen örgütlerle birlikte öğrenen okullardan da sıkça söz edilmeye başlanmıştır. Yani okullardaki öğrenme-öğretme sürecinin muhatabı sadece öğrenciler olmamakta, okullar da bütün yönleriyle kendilerini sürekli yeniden üretmek, değişmelere, yeniliklere hızla uyum sağlamak durumunda olacaktır (Şişman, 2010: 109). Çağımızda üretilen mal veya hizmet rekabet edebiliyorsa anlamlıdır. Kamu hizmetlerinde de ölçü aynı olmalıdır. Eğer kamu kurum ve kuruluşlarının ürettiği hizmetlerden sağlanacak yarar, bu hizmetlerin maliyetinden fazla ise anlamlıdır. Hizmet üretmekle görevli olanların, niteliklerinin yeterli olmaması sadece maliyetleri değil, kamu personelinin ücretlerini de etkilemektedir. Bu bakımdan Devletin yapmakla yükümlü olduğu hizmetleri yürütecek personelin nitelikli olması gerekmektedir (Acar, 2002: 179).

BÖLÜM III

3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır, araştırmada kullanılan evren ve örneklem verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin işlenmesi ve araştırma da kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaokullarında görev yapmakta olan ortaokul okul müdürlerinin yenilikçi ve değişim özelliklerinin öğretmenler üzerindeki etkileri, ortaokulda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre belirlenmiştir. Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama Modeli: geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar,2011: 77). Bu model çerçevesinde, ortaokul okul müdürlerinin yenilikçi ve değişim özelliklerinin öğretmenler üzerindeki etkisinin, araştırma anketi ile toplanan bilgilere dayalı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

Elde edilen sonuçlardan mevcut durum ortaya konulmaya ve değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu yönüyle araştırma betimsel nitelik taşımıştır. İlgili literatür taraması yapılmış ve benzer araştırmalar incelenmiştir.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma, 2014–2015 öğretim yılı İstanbul ili Avrupa Yakası ortaokulunda görev yapmakta olan öğretmenleri kapsayacaktır. Örneklem, bir grup bütünü kendi içinden seçilmiş parçasıyla temsil edilmesidir (Karasar,2011,s.77). Bu araştırmada örneklem gruplarından en çok kullanılan tesadüfi örneklem (random) yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubu İstanbul ili; Şişli, Fatih ve Eyüp, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı ortaokullarından görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Veri toplama aracının geliştirilmesi için öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Alandaki uzman kişilerin görüş ve önerilerinden yararlanılmıştır. Anket sorularının oluşturulmasında ayrıca konuyla ilgili daha önce yapılmış çalışmalardaki uygulamalar ve anketlerden istifade edilmiştir. Veri toplama aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır.

4.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın veri kaynağını anketlerle toplanan veriler oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanması için literatür taraması yapıldıktan sonra araştırmanın amaçları doğrultusunda öğretmenlere uygulanacak ölçme aracı için anket maddeleri oluşturulmuştur. Anketin bütün öğretmenler üzerinde uygulanmasından önce otuz kişilik bir pilot uygulama yapılmıştır. Bu süreçte; katılımcılarla birebir yüz yüze görüşülmüş, anketteki ifadelerin anlaşılabilirliği üzerinde görüşleri alınmış ve kavramlar tartışılmıştır. Bunun sonucunda bazı ifadelerin yazılış ve oluşturulma biçimlerinde değişiklikler yapılmış ve anket sorularına daha da açıklık kazandırılarak anlaşılır hale getirilmiştir. İlgili kurumlardan gerekli izinler alınmış, ilgili ortaokul okullarında görev yapan olan öğretmenlere, anket araştırmacı tarafından elden dağıtılıp toplanmıştır.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Önce ortaokullarında görev yapan öğretmenlerinin doldurmuş olduğu anket formları teker teker elden geçirildi, gerektiği biçimde işaretlenip işaretlenmediği denetlendi. Eksik doldurulan anketler elenerek değerlendirme dışı bırakıldı. Değerlendirmeye alınacak anketlere numara verildi ve anketlerin kapsadığı bilgiler bilgisayar ortamına aktarılarak çözümlendi. İstatistiksel çözümlenmeler “SPSS 10.0 for Windows” paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

Demografik bilgi formu ve anket arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile varyans analizi (ANOVA) ve T testi gerçekleştirilmiştir. Anket maddelerinin her birisi için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Anlamlılık testlerinde (0,05) anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Varyans analizlerinde çoklu karşılaştırmalar LSD testi ile yapılarak tabloların altında verilmiştir.

Araştırmada öğretmenlere uygulanan ankete uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken şu aralıklar göz önünde bulundurulmuştur.

Anket Ölçeğine Ait Puan Aralıkları

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Hiçbir Zaman	1.00 – 1.74
2	Bazen	1.75 – 2.49
3	Genellikle	2.50 – 3.24
4	Her Zaman	3.25 – 4.00

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (4) Her Zaman, (3) Genellikle, (2) Bazen, (1) Hiçbir Zaman şeklinde bir ölçek kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

Bu bölümde ilk olarak araştırmaya katılan öğretmenler ilgili kişisel bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra ikinci olarak araştırma problemi ve alt problemleri ile ilgili bulgular ayrı ayrı analiz edilerek tablolar halinde gösterilmiştir.

4.1. ÖĞRETMENLERLE İLGİLİ KİŞİSEL BULGULAR

Kişisel bilgi formlarından elde edilen verilere göre; örnekleme oluşturan öğretmenlerin cinsiyeti, öğrenim düzeyi, kıdemi, çalıştığı okuldaki görev süresi, yaşı sorularına göre elde edilen bulgular tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 4.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Cinsiyet	Frekans (N)	Yüzde (%)
Kadın	205	58,2
Erkek	147	41,8
Toplam	352	100,0

Tablo 4.1.1’de görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 205’i (%58,2) kadın; 147’si (%41,8) erkek olmak üzere toplam 352 öğretmen bulunmaktadır.

Tablo 4.1.2. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Öğrenim Düzeyi	Frekans (N)	Yüzde (%)
Önlisans	3	,9
Lisans	275	78,1
Lisansüstü (Y.Lisans, Doktora)	74	21,0
Toplam	352	100,0

Tablo 4.1.2’de görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 3’ü (%0,9) önlisans mezunu; 275’i (%78,1) lisans mezunu; 74’ü (%21,0) de lisansüstü mezunu grubunda yer almaktadırlar.

Tablo 4.1.3. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Kıdem	Frekans (N)	Yüzde (%)
1-5 Yıl	96	27,3
6-10 Yıl	114	32,4
11-15 Yıl	69	19,6
16-20 Yıl	37	10,5
21 ve daha fazla yıl	36	10,2
Toplam	352	100,0

Tablo 4.1.3’de görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 96’sı (%27,3) 1-5 yıl; 114’ü (%32,4) 6-10 yıl; 69’u (%19,6) 11-15 yıl; 37’si (%10,5) 16-20 yıl; 36’sı (%10,2) 21 ve daha fazla yıl süredir öğretmenlik yapmakta olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 4.1.4. Öğretmenlerin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	Frekans (N)	Yüzde (%)
0-3 Yıl	204	58,0
4-6 Yıl	73	20,7
7-9 Yıl	38	10,8
10 Yıl ve Üstü	37	10,5
Toplam	352	100,0

Tablo 4.1.4’de görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 204’ü (%58,0) 0-3 yıl; 73’ü (%20,7) 4-6 yıl; 38’i (%10,8) 7-9 yıl; 37’si (%10,5) 10 yıl ve üstü aynı okulda öğretmenlik yapmakta olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 4.1.5. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş	Frekans (N)	Yüzde (%)
21-25 Yaş	26	7,4
26-30 Yaş	101	28,7
31-35 Yaş	96	27,3
36-40 Yaş	65	18,5
40 Yaş ve Üzeri	64	18,2
Toplam	352	100,0

Tablo 4.1.5’de görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 26’sı (%7,4) 21-25 yaş grubunda; 101’i (%28,7) 26-30 yaş grubunda; 96’sı (%27,3) 31-35 yaş grubunda; 65’i de (%18,5) 36-40 yaş grubunda; 64’ü (%18,2) 40 yaş ve üzeri grupta yer almaktadır.

Tablo 4.1.6. Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Branş	Frekans (N)	Yüzde (%)
Matematik	40	11,4
Fen Bilgisi	50	14,2
Sosyal Bilgiler	39	11,1
Türkçe	45	12,8
İngilizce	43	12,2
Din Kültürü ve Ahlak B.	31	8,8
Beden Eğitimi	22	6,3
Müzik	15	4,3
Bilişim Teknolojileri	22	6,3
Görsel Sanatlar	13	3,7
Teknoloji Tasarım	18	5,1
Rehberlik	14	4,0
Toplam	352	100,0

Tablo 4.1.6’da görüldüğü gibi örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 40’ı (%11,4) Matematik; 50’si (%14,2) Fen Bilgisi; 39’u (%11,1) Sosyal Bilgiler; 45’i (%12,8)

Türkçe, 43'ü (%12,2) İngilizce; 31'i Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi; 22'si (%6,3) Beden Eğitimi; 15'i (%4,3) Müzik; 22'si (%6,3) Bilişim Teknolojileri; 13'ü (%3,7) Görsel Sanatlar; 18'i (%5,1) Teknoloji Tasarım; 14'ü (%4,0) Rehberlik branşında öğretmenlerden oluşmaktadır.

4.2. ÖĞRETMENLERİN CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 4.2.7. Öğretmenlerin, “Okulumuzdaki değişimler uygulanırken değişim konusu ile ilgili çalışanlar eğitim alır.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 2: Okulumuzdaki değişimler uygulanırken değişim konusu ile ilgili çalışanlar eğitim alır.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	205	2,25	0,813	2,808	350	,041
Erkek	147	2,41	0,843			

Tablo 4.2.7’de görüldüğü gibi öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzdaki değişimler uygulanırken değişim konusu ile ilgili çalışanlar eğitim alır.” maddesi ile ilgili olarak cinsiyete göre yapılan (t) testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.2.8. Öğretmenlerin, “Değişime karar verme sürecinde ilgili birimlerin, öğretmenlerin görüşleri alınır.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 5: Değişime karar verme sürecinde ilgili birimlerin, öğretmenlerin görüşleri alınır.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	205	2,42	0,857	2,115	350	,035
Erkek	147	2,62	0,894			

Tablo 4.2.8’de görüldüğü gibi öğretmenlere, okul müdürü; “Değişime karar verme sürecinde ilgili birimlerin, öğretmenlerin görüşleri alınır.” maddesi ile ilgili olarak cinsiyete göre yapılan (t) testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık

olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.2.9. Öğretmenlerin, “Okulumuzda yapılan yenilikçi fikirler cazip hale getirilir ve çalışanlara benimsetilir.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 10: Okulumuzda yapılan yenilikçi fikirler cazip hale getirilir ve çalışanlara benimsetilir.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	205	2,42	0,798	2,801	350	,005
Erkek	147	2,67	0,893			

Tablo 4.2.9’da görüldüğü gibi öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda yapılan yenilikçi fikirler cazip hale getirilir ve çalışanlara benimsetilir.” maddesi ile ilgili olarak cinsiyete göre yapılan (t) testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.2.10. Öğretmenlerin, “Okulumuz yeni kuralları ve prosedürleri kolay benimser.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 11: Okulumuz yeni kuralları ve prosedürleri kolay benimser.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	205	2,56	0,756	2,813	350	,035
Erkek	147	2,71	0,796			

Tablo 4.2.10’da görüldüğü gibi öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuz yeni kuralları ve prosedürleri kolay benimser.” maddesi ile ilgili olarak cinsiyete göre yapılan (t) testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.2.11. Öğretmenlerin, “Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 12: Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	205	2,33	0,752	2,082	350	,038
Erkek	147	2,51	0,847			

Tablo 4.2.11’de görüldüğü gibi öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” maddesi ile ilgili olarak cinsiyete göre yapılan (t) testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.2.12. Öğretmenlerin, “Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 13: Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	205	2,47	0,764	3,392	350	,045
Erkek	147	2,59	0,792			

Tablo 4.2.12’de görüldüğü gibi öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” maddesi ile ilgili olarak cinsiyete göre yapılan (t) testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.2.13. Öğretmenlerin, “Okul Müdürü yenilik ve değişim için çalışanları cesaretlendirir.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 17: Okul Müdürü yenilik ve değişim için çalışanları cesaretlendirir.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	205	2,62	0,958	2,069	350	,046
Erkek	147	2,83	0,902			

Tablo 4.2.13’de görüldüğü gibi öğretmenlere, okul müdürü; “Okul Müdürü yenilik ve değişim için çalışanları cesaretlendirir.” maddesi ile ilgili olarak cinsiyete göre yapılan (t) testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.2.14. Öğretmenlerin, “Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 28: Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	205	2,66	0,977	2,047	350	,036
Erkek	147	2,97	0,910			

Tablo 4.2.14’de görüldüğü gibi öğretmenlere, okul müdürü; “Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.” maddesi ile ilgili olarak cinsiyete göre yapılan (t) testi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.2.15. Öğretmenlerin, “Okulumuzda yeni ders araç –gereçlerini bulmak mümkündür.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 37: Okulumuzda yeni ders araç –gereçlerini bulmak mümkündür.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	205	2,53	0,877	2,008	350	,045
Erkek	147	2,72	0,866			

Tablo 4.2.15’de görüldüğü gibi öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda yeni ders araç –gereçlerini bulmak mümkündür.” maddesi ile ilgili olarak cinsiyete göre yapılan (t) testi sonucuna göre $p<0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.2.16. Öğretmenlerin, “Okul çevresi değişim konusunda isteklidir ve okulu destekler.” Maddesine İlişkin Cinsiyetleri Arasındaki Görüş Farklılıkları

Madde 39: Okul çevresi değişim konusunda isteklidir ve okulu destekler.	N	X	Ss	T	Sd	P
Kadın	205	2,45	0,860	2,703	350	,049
Erkek	147	2,61	0,864			

Tablo 4.2.16’de görüldüğü gibi öğretmenlere, okul müdürü; “Okul çevresi değişim konusunda isteklidir ve okulu destekler.” maddesi ile ilgili olarak cinsiyete göre yapılan (t) testi sonucuna göre $p<0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

4.3. ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENİM DÜZEYİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 4.3.17. Öğretmenlerin “Okul Müdürü öğretmenlerin görüş ve önerilerine açıktır.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 15: Okul Müdürü öğretmenlerin görüş ve önerilerine açıktır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P değeri
	Gruplararası	,369	2	1,685	1,881	,045
	Gruplarıçi	312,529	349	,895		
	Toplam	317,898	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	ÖĞRENİM DÜZEYİ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
	Önlisans		3	2,91	,594	
	Lisans *		275	2,94	,044	
	Lisansüstü (Yüksek Lisans Doktora) *		74	2,70	,044	

Tablo 4.3.17’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul Müdürü öğretmenlerin görüş ve önerilerine açıktır.” maddesi ile ilgili olarak öğrenim düzeyi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğrenim düzeyi lisans olanlar ile lisansüstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Öğrenim düzeyi lisan olanlar “Genellikle” (2,94) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.3.18. Öğretmenlerin “Okul Müdürü çalışanların gelişimini destekler, eğitim-seminer düzenler.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 16: Okul Müdürü çalışanların gelişimini destekler, eğitim-seminer düzenler.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	6,074	2	4,037		
	Gruplarıçi	322,673	349	,925		
	Toplam	328,747	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	ÖĞRENİM DÜZEYİ	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	Önlisans	3	2,56	,926		
	Lisans*	275	2,61	,037*		
	Lisansüstü (Yüksek Lisans Doktora) *	74	2,35	,037*		

Tablo 4.3.18’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul Müdürü çalışanların gelişimini destekler, eğitim-seminer düzenler.” maddesi ile ilgili olarak öğrenim düzeyi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğrenim düzeyi lisans olanlar ile lisansüstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Öğrenim düzeyi lisans olanlar “Genellikle” (2,61) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.3.19. Öğretmenlerin “Okul Müdürü değişim için güçlü liderlik özellikleri gösterir.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 19: Okul Müdürü değişim için güçlü liderlik özellikleri gösterir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	7,518	2	2,759		
	Gruplariçi	326,593	349	,936		
	Toplam	333,111	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	ÖĞRENİM DÜZEYİ	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	Önlisans	3	2,33	,492		
	Lisans*	275	2,72	,038*		
	Lisansüstü (Yüksek Lisans Doktora) *	74	2,49	,038*		

Tablo 4.3.19’da görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul Müdürü değişim için güçlü liderlik özellikleri gösterir.” maddesi ile ilgili olarak öğrenim düzeyi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğrenim düzeyi lisans olanlar ile lisansüstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Öğrenim düzeyi lisan olanlar “Genellikle” (2,72) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.3.20. Öğretmenlerin “Okul Müdürü değişime tüm personelin katılımını sağlar.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 20: Okul Müdürü değişime tüm personelin katılımını sağlar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	6,716	2	3,858		
	Gruplariçi	320,284	349	,918		
	Toplam	326,000	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	ÖĞRENİM DÜZEYİ	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	Önlisans	3	2,65	,430		
	Lisans*	275	2,80	,049		
	Lisansüstü (Yüksek Lisans Doktora) *	74	2,55	,049		

Tablo 4.3.20’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul Müdürü değişime tüm personelin katılımını sağlar.” maddesi ile ilgili olarak öğrenim düzeyi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğrenim düzeyi lisans olanlar ile lisansüstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Öğrenim düzeyi lisan olanlar “Genellikle” (2,80) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.3.21. Öğretmenlerin “Okul Müdürü çevresindeki değişimlere ve yeniliklere uyum sağlar.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 24: Okul Müdürü çevresindeki değişimlere ve yeniliklere uyum sağlar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	7,500	2	4,250	2,716	,032
	Gruplarıçi	289,125	349	,828		
	Toplam	296,625	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	ÖĞRENİM DÜZEYİ	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	Önlisans	3	2,68	,804		
	Lisans*	275	2,87	,022		
	Lisansüstü (Yüksek Lisans Doktora) *	74	2,59	,022		

Tablo 4.3.21’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul Müdürü çevresindeki değişimlere ve yeniliklere uyum sağlar.” maddesi ile ilgili olarak öğrenim düzeyi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğrenim düzeyi lisans olanlar ile lisansüstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Öğrenim düzeyi lisan olanlar “Genellikle” (2,87) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.3.22. Öğretmenlerin “Okul Müdürü çalışanların yeteneklerini kullanmasına izin verir.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 27: Okul Müdürü çalışanların yeteneklerini kullanmasına izin verir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	8,697	2	3,849		
	Gruplarıçi	319,413	349	,915		
	Toplam	327,111	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	ÖĞRENİM DÜZEYİ	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	Önlisans	3	2,67	,611		
	Lisans*	275	2,95	,050*		
	Lisansüstü (Yüksek Lisans Doktora) *	74	2,60	,050*		

Tablo 4.3.22’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul Müdürü çalışanların yeteneklerini kullanmasına izin verir.” maddesi ile ilgili olarak öğrenim düzeyi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğrenim düzeyi lisans olanlar ile lisansüstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Öğrenim düzeyi lisan olanlar “Genellikle” (2,95) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.3.23. Öğretmenlerin “Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 28: Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	3,780	2	1,890		
	Gruplarıçi	312,936	349	,897		
	Toplam	316,716	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	ÖĞRENİM DÜZEYİ	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	Önlisans	3	2,60	,937		
	Lisans*	275	2,96	,042		
	Lisansüstü (Yüksek Lisans Doktora) *	74	2,55	,042		

Tablo 4.3.23’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.” maddesi ile ilgili olarak öğrenim düzeyi değişkenine göre yapılan

ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğrenim düzeyi lisans olanlar ile lisansüstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Öğrenim düzeyi lisan olanlar “Genellikle” (2,96) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.3.24. Öğretmenlerin “Okul müdürü teknolojik gelişme ve yenilikleri takip eder ve kullanır.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 30: Okul müdürü teknolojik gelişme ve yenilikleri takip eder ve kullanır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	8,709	2	4,854		
	Gruplarıçi	326,720	349	,936		
	Toplam	334,429	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	ÖĞRENİM DÜZEYİ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
	Önlisans		3	2,61	,703	
	Lisans *		275	2,79	,044	
	Lisansüstü (Yüksek Lisans Doktora) *		74	2,54	,044	

Tablo 4.3.24’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul müdürü teknolojik gelişme ve yenilikleri takip eder ve kullanır.” maddesi ile ilgili olarak öğrenim düzeyi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğrenim düzeyi lisans olanlar ile lisansüstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Öğrenim düzeyi lisan olanlar “Genellikle” (2,79) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.3.25. Öğretmenlerin “Okul müdürü yenilikçi projeleri uygulanmasını destekler ve takip eder.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 31: Okul müdürü yenilikçi projeleri uygulanmasını destekler ve takip eder.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	6,675	2	3,338		
	Gruplarıçi	344,040	349	,986		
	Toplam	350,716	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	ÖĞRENİM DÜZEYİ	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	Önlisans	3	2,67	,749		
	Lisans*	275	2,85	,010		
	Lisansüstü (Yüksek Lisans Doktora) *	74	2,51	,010		

Tablo 4.3.25’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul müdürü yenilikçi projeleri uygulanmasını destekler ve takip eder.” maddesi ile ilgili olarak öğrenim düzeyi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğrenim düzeyi lisans olanlar ile lisansüstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Öğrenim düzeyi lisan olanlar “Genellikle” (2,85) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.3.26. Öğretmenlerin “Okul müdürü değişimi ve yeni fikirlerin kabulünü cesaretlendirici bir yapıya sahiptir.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 34: Okul müdürü değişimi ve yeni fikirlerin kabulünü cesaretlendirici bir yapıya sahiptir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	4,209	2	2,105		
	Gruplarıçi	325,220	349	,932		
	Toplam	329,429	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	ÖĞRENİM DÜZEYİ	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	Önlisans	3	2,67	,782		
	Lisans*	275	2,82	,035*		
	Lisansüstü (Yüksek Lisans Doktora) *	74	2,55	,035*		

Tablo 4.3.26’da görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul müdürü değişimi ve yeni fikirlerin kabulünü cesaretlendirici bir yapıya sahiptir.” maddesi ile ilgili olarak öğrenim

düzeıı değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğrenim düzeyi lisans olanlar ile lisansüstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Öğrenim düzeyi lisan olanlar “Genellikle” (2,82) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.3.27. Öğretmenlerin “Okul müdürü denemeye dayalı projeleri destekler.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 35: Okul müdürü denemeye dayalı projeleri destekler.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	6,508	2	3,754		
	Gruplarıçi	336,480	349	,964		
	Toplam	332,989	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	ÖĞRENİM DÜZEYİ	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	Önlisans	3	2,59	,571		
	Lisans *	275	2,68	,044		
	Lisansüstü (Yüksek Lisans Doktora) *	74	2,35	,044		

Tablo 4.3.27’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul müdürü denemeye dayalı projeleri destekler.” maddesi ile ilgili olarak öğrenim düzeyi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğrenim düzeyi lisans olanlar ile lisansüstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Öğrenim düzeyi lisan olanlar “Genellikle” (2,68) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.3.28. Öğretmenlerin “Okulumuzda yeni ders araç –gereçlerini bulmak mümkündür.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 37: Okulumuzda yeni ders araç –gereçlerini bulmak mümkündür.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri	
	Gruplararası	6,943	2	1,972			2,589
	Gruplarıçi	265,736	349	,761			
	Toplam	271,679	351				
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	ÖĞRENİM DÜZEYİ	N Frekans	X Ortalama	p değeri			
	Önlisans	3	2,55	,176			
	Lisans*	275	2,65	,039			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans Doktora) *	74	2,35	,039			

Tablo 4.3.28’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okulumuzda yeni ders araç – gereçlerini bulmak mümkündür.” maddesi ile ilgili olarak öğrenim düzeyi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğrenim düzeyi lisans olanlar ile lisansüstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Öğrenim düzeyi lisan olanlar “Genellikle” (2,65) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.3.29. Öğretmenlerin “Okulumuzda değişmeye yönelik planlama, uygulama ve değerlendirme çalışmaları yapılır.” Maddesine İlişkin Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 38: Okulumuzda değişmeye yönelik planlama, uygulama ve değerlendirme çalışmaları yapılır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri	
	Gruplararası	7,633	2	4,316			2,634
	Gruplarıçi	306,958	349	,880			
	Toplam	313,591	351				
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	ÖĞRENİM DÜZEYİ	N Frekans	X Ortalama	p değeri			
	Önlisans	3	2,45	,447			
	Lisans*	275	2,59	,034*			
	Lisansüstü (Yüksek Lisans Doktora) *	74	2,22	,034*			

Tablo 4.3.29’da görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okulumuzda değişmeye yönelik planlama, uygulama ve değerlendirme çalışmaları yapılır.” maddesi ile ilgili olarak

öğrenim düzeyi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre öğrenim düzeyi lisans olanlar ile lisansüstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Öğrenim düzeyi lisan olanlar “Genellikle” (2,59) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

4.4. ÖĞRETMENLERİN KIDEM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 4.4.30. Öğretmenlerin “Okulumuzda değişimi destekleyici davranış ve faaliyetler ödüllendirilir.” Maddesine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 3: Okulumuzda değişimi destekleyici davranış ve faaliyetler ödüllendirilir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	6,899	4	3,225		
	Gruplarıçi	303,030	347	,873		
	Toplam	309,929	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	KIDEM		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
	1-5 Yıl *		96	2,54	,037*	
	6-10 Yıl		114	2,45	,467	
	11-15 Yıl		69	2,32	,132	
	16-20 Yıl *		37	2,16	,037*	
	21 ve daha fazla yıl		36	2,50	,820	

Tablo 4.4.30’da görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okulumuzda değişimi destekleyici davranış ve faaliyetler ödüllendirilir.” maddesi ile ilgili olarak kıdem değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Kıdem değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre hizmet süresi 1-5 yıl olanlar ile kıdemi 16-20 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Hizmet süresi 1-5 yıl olanlar “Genellikle” (2,54) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.4.31. Öğretmenlerin “Çevreden gelen okulla ilgili değişim ve yenileşme istekleri üst yöneticiler tarafından desteklenir.” Maddesine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 4: Çevreden gelen okulla ilgili değişim ve yenileşme istekleri üst yöneticiler tarafından desteklenir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	9,736	4	1,684		
	Gruplarıçi	301,262	347	,868		
	Toplam	310,997	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	KIDEM		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
	1-5 Yıl *		96	2,65	,038*	
	6-10 Yıl		114	2,52	,162	
	11-15 Yıl		69	2,32	,798	
	16-20 Yıl *		37	2,27	,038*	
	21 ve daha fazla yıl		36	2,61	,119	

Tablo 4.4.32. Öğretmenlerin “Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” Maddesine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 13: Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri	
	Gruplararası	6,492	4	1,123			4,879
	Gruplarıçi	207,406	347	,598			
	Toplam	213,898	351				
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	KIDEM		N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	1-5 Yıl *		96	2,45	,046*		
	6-10 Yıl		114	2,55	,434		
	11-15 Yıl		69	2,65	,502		
	16-20 Yıl		37	2,51	,906		
	21 ve daha fazla yıl *		36	2,83	,046*		

Tablo 4.4.32’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” maddesi ile ilgili olarak kıdem değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Kıdem değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre hizmet süresi 1-5 yıl olanlar ile kıdemi 21 ve daha fazla yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Hizmet süresi 21 ve daha fazla yıl olanlar “Genellikle” (2,83) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.4.33. Öğretmenlerin “Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.” Maddesine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 28: Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri	
	Gruplararası	8,733	4	3,433			1,599
	Gruplarıçi	310,983	347	,896			
	Toplam	318,716	351				
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	KIDEM		N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	1-5 Yıl *		96	3,00	,020*		
	6-10 Yıl		114	2,93	,593		
	11-15 Yıl *		69	2,65	,020*		
	16-20 Yıl		37	2,95	,768		
	21 ve daha fazla yıl		36	2,80	,790		

Tablo 4.4.33’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.” maddesi ile ilgili olarak kıdem değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Kıdem değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre hizmet süresi 1-5 yıl olanlar ile kıdemi 11-15 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Hizmet süresi 1-5 yıl olanlar “Genellikle” (3,00) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.4.34. Öğretmenlerin “Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir.” Maddesine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 29: Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	9,042	4	1,510		
	Gruplarıçi	349,137	347	1,006		
	Toplam	358,179	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	KIDEM		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
	1-5 Yıl*		96	2,79	,015	
	6-10 Yıl		114	2,66	,336	
	11-15 Yıl*		69	2,41	,015	
	16-20 Yıl		37	2,62	,382	
	21 ve daha fazla yıl		36	2,64	,436	

Tablo 4.4.34’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir.” maddesi ile ilgili olarak kıdem değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Kıdem değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre hizmet süresi 1-5 yıl olanlar ile kıdemi 11-15 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Hizmet süresi 1-5 yıl olanlar “Genellikle” (2,79) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.4.35. Öğretmenlerin “Okulumuzda yeni ders araç –gereçlerini bulmak mümkündür.” Maddesine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 37: Okulumuzda yeni ders araç –gereçlerini bulmak mümkündür.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri		
	Gruplararası	7,129	4	1,032			3,349	,041
	Gruplarıçi	265,550	347	,765				
	Toplam	269,679	351					
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	KIDEM		N Frekans	X Ortalama	p değeri			
	1-5 Yıl*		96	2,49	,050*			
	6-10 Yıl		114	2,73	,055			
	11-15 Yıl		69	2,54	,736			
	16-20 Yıl		37	2,57	,645			
	21 ve daha fazla yıl*		36	2,75	,050*			

Tablo 4.4.35’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okulumuzda yeni ders araç – gereçlerini bulmak mümkündür.” maddesi ile ilgili olarak kıdem değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Kıdem değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre hizmet süresi 1-5 yıl olanlar ile kıdemi 21 ve daha fazla yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Hizmet süresi 21 ve daha fazla yıl olanlar “Genellikle” (2,75) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

4.5. ÖĞRETMENLERİN ÇALIŞTIĞI OKULDAKİ GÖREV SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 4.5.36. Öğretmenlerin “Okulumuzdaki değişmelerin niçin yapıldığını çalışanlar bilir.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 1: Okulumuzdaki değişmelerin niçin yapıldığını çalışanlar bilir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalama sı	F	p değeri
	Gruplararası	8,563	3	2,854		
	Gruplariçi	237,911	348	,684		
	Toplam	246,474	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	0-3 Yıl*	204	2,82	,001*		
	4-6 Yıl*	73	2,45	,001*		
	7-9 Yıl	38	2,58	,095		
	10 Yıl ve Üstü	37	2,59	,122		

Tablo 4.5.36’da görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okulumuzdaki değişmelerin niçin yapıldığını çalışanlar bilir.” maddesi ile ilgili olarak çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar ile 4-6 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar “Genellikle” (2,82) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.37. Öğretmenlerin “Çevreden gelen okulla ilgili değişim ve yenileşme istekleri üst yöneticiler tarafından desteklenir.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 4: Çevreden gelen okulla ilgili değişim ve yenileşme istekleri üst yöneticiler tarafından desteklenir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalama sı	F	p değeri
	Gruplararası	8,466	3	2,822		
	Gruplariçi	299,531	348	,861		
	Toplam	307,997	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	0-3 Yıl*	204	2,62	,003*		
	4-6 Yıl*	73	2,23	,003*		
	7-9 Yıl	38	2,45	,300		
	10 Yıl ve Üstü	37	2,41	,201		

Tablo 4.5.37’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Çevreden gelen okulla ilgili değişim ve yenileşme istekleri üst yöneticiler tarafından desteklenir.” maddesi ile ilgili olarak çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar ile 4-6 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar “Genellikle” (2,62) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.38. Öğretmenlerin “Okulumuzda yenileşme sürecinin sonunda belirsizlik ortamı oluşur.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 6: Okulumuzda yenileşme sürecinin sonunda belirsizlik ortamı oluşur.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplarası	8,823	3	2,941		
	Gruplariçi	261,256	348	,751		
	Toplam	270,080	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	0-3 Yıl*	204	2,07	,009*		
	4-6 Yıl*	73	2,37	,011*		
	7-9 Yıl*	38	2,47	,009*		
	10 Yıl ve Üstü	37	2,30	,141		

Tablo 4.5.38’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okulumuzda yenileşme sürecinin sonunda belirsizlik ortamı oluşur.” maddesi ile ilgili olarak çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar, 4-6 yıl olanlar ve 7-9 yıl arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi 7-9 yıl olanlar “Bazen” (2,47) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.39. Öğretmenlerin “Okulumuzda yapılan yenilikler ilgi çekici değildir.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 8: Okulumuzda yapılan yenilikler ilgi çekici değildir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	10,663	3	1,888		
	Gruplariçi	257,792	348	,741		
	Toplam	267,455	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	0-3 Yıl*	204	2,03	,021*		
	4-6 Yıl*	73	2,30	,021*		
	7-9 Yıl	38	2,24	,173		
	10 Yıl ve Üstü	37	2,29	,082		

Tablo 4.5.39’da görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okulumuzda yapılan yenilikler ilgi çekici değildir.” maddesi ile ilgili olarak çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar ile 4-6 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi 4-6 yıl olanlar “Bazen” (2,30) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.40. Öğretmenlerin “Okulumuzda yapılan yeniliklerin olası sonuçları hakkında çalışanlar bilgilendirilmemektedir.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 9: Okulumuzda yapılan yeniliklerin olası sonuçları hakkında çalışanlar bilgilendirilmemektedir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	8,505	3	2,168		
	Gruplariçi	289,242	348	,831		
	Toplam	297,747	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	0-3 Yıl*	204	2,02	,008*		
	4-6 Yıl*	73	2,36	,008*		
	7-9 Yıl	38	2,24	,188		
	10 Yıl ve Üstü	37	2,08	,729		

Tablo 4.5.40’da görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okulumuzda yapılan yeniliklerin olası sonuçları hakkında çalışanlar bilgilendirilmemektedir.” maddesi ile ilgili olarak

çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar ile 4-6 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi 4-6 yıl olanlar “Bazen” (2,36) cevabıyla yeniliklerden çalışanların bilgilendirilmedikleri görüşünü belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.41. Öğretmenlerin “Okul Müdürü velilerin görüş ve önerilerine açıktır.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 14: Okul Müdürü velilerin görüş ve önerilerine açıktır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	6,584	3	2,195		
	Gruplarıçi	275,916	348	,793		
	Toplam	282,500	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	0-3 Yıl*	204	2,99	,007*		
	4-6 Yıl*	73	2,66	,007*		
	7-9 Yıl	38	2,82	,282		
	10 Yıl ve Üstü	37	2,76	,152		

Tablo 4.5.41’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul Müdürü velilerin görüş ve önerilerine açıktır.” maddesi ile ilgili olarak çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar ile 4-6 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar “Genellikle” (2,99) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.42. Öğretmenlerin “Okul Müdürü öğretmenlerin görüş ve önerilerine açıktır.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 15: Okul Müdürü öğretmenlerin görüş ve önerilerine açıktır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	8,494	3	2,831		
	Gruplarıçi	307,404	348	,883		
	Toplam	315,898	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	0-3 Yıl*	204	3,02	,005*		
	4-6 Yıl*	73	2,66	,005*		
	7-9 Yıl	38	2,74	,090		
	10 Yıl ve Üstü	37	2,81	,215		

Tablo 4.5.42’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul Müdürü öğretmenlerin görüş ve önerilerine açıktır.” maddesi ile ilgili olarak çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar ile 4-6 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar “Genellikle” (3,02) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.43. Öğretmenlerin “Okul Müdürü değişim konusunda oldukça yavaş davranır.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 18: Okul Müdürü değişim konusunda oldukça yavaş davranır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	7,101	3	2,367		
	Gruplarıçi	296,797	348	,853		
	Toplam	303,898	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	0-3 Yıl*	204	1,89	,006*		
	4-6 Yıl	73	2,03	,267		
	7-9 Yıl*	38	2,34	,006*		
	10 Yıl ve Üstü	37	2,05	,313		

Tablo 4.5.43’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul Müdürü değişim konusunda oldukça yavaş davranır.” maddesi ile ilgili olarak çalıştığı okuldaki görev süresi

değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar ile 7-9 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi 7-9 yıl olanlar “Bazen” (2,34) cevabıyla değişim konusunda daha yavaş davranıldığı görüşünü belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.44. Öğretmenlerin “Okul Müdürü okulun değişim ihtiyacını fark eder.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 21: Okul Müdürü okulun değişim ihtiyacını fark eder.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P değeri
	Gruplararası	12,673	3	4,224		
	Gruplarıçi	320,547	347	,924		
	Toplam	333,219	350			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	0-3 Yıl*	203	2,94	,033*		
	4-6 Yıl	73	2,52	,809		
	7-9 Yıl	38	2,61	,865		
	10 Yıl ve Üstü*	37	2,51	,033		

Tablo 4.5.44’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul Müdürü okulun değişim ihtiyacını fark eder.” maddesi ile ilgili olarak çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar ile 10 yıl ve üstü olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar “Genellikle” (2,94) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.45. Öğretmenlerin “Okul müdürü değişim vizyonu verir, değişim yönünü belirtir.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 22: Okul müdürü değişim vizyonu verir, değişim yönünü belirtir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	8,321	3	2,107		
	Gruplarıçi	319,451	348	,918		
	Toplam	327,773	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	0-3 Yıl*	204	2,77	,014*		
	4-6 Yıl*	73	2,45	,014*		
	7-9 Yıl	38	2,66	,491		
	10 Yıl ve Üstü	37	2,54	,173		

Tablo 4.5.45’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul müdürü değişim vizyonu verir, değişim yönünü belirtir.” maddesi ile ilgili olarak çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar ile 4-6 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar “Genellikle” (2,77) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.46. Öğretmenlerin “Okul Müdürü değişimleri ve yenilikleri zamanında fark eder.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 25: Okul Müdürü değişimleri ve yenilikleri zamanında fark eder.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	8,008	3	2,669		
	Gruplarıçi	312,890	348	,899		
	Toplam	320,898	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	0-3 Yıl*	204	2,82	,004*		
	4-6 Yıl*	73	2,45	,004*		
	7-9 Yıl	38	2,81	,912		
	10 Yıl ve Üstü	37	2,68	,383		

Tablo 4.5.46’da görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul Müdürü değişimleri ve yenilikleri zamanında fark eder.” maddesi ile ilgili olarak çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar ile 4-6 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar “Genellikle” (2,82) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.47. Öğretmenlerin “Okul müdürü değişimin farkına varır ve yeni düzenlemeler yapar.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 26: Okul müdürü değişimin farkına varır ve yeni düzenlemeler yapar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	9,725	3	3,242		
	Gruplarıçi	313,264	348	,900		
	Toplam	322,989	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	0-3 Yıl*	204	2,87	,002*		
	4-6 Yıl*	73	2,47	,002*		
	7-9 Yıl	38	2,82	,735		
	10 Yıl ve Üstü	37	2,62	,140		

Tablo 4.5.47’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul müdürü değişimin farkına varır ve yeni düzenlemeler yapar.” maddesi ile ilgili olarak çalıştığı okuldaki görev süresi

değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar ile 4-6 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar “Genellikle” (2,87) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.48. Öğretmenlerin “Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 29: Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	11,055	3	2,352		
	Gruplarıçi	348,124	348	1,000		
	Toplam	359,179	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	0-3 Yıl*	204	2,74	,009*		
	4-6 Yıl*	73	2,38	,009*		
	7-9 Yıl	38	2,66	,642		
	10 Yıl ve Üstü	37	2,57	,335		

Tablo 4.5.48’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir.” maddesi ile ilgili olarak çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar ile 4-6 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar “Genellikle” (2,74) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.49. Öğretmenlerin “Okul müdürü teknolojik gelişme ve yenilikleri takip eder ve kullanır.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 30: Okul müdürü teknolojik gelişme ve yenilikleri takip eder ve kullanır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	9,720	3	2,240		
	Gruplarıçi	323,709	348	,930		
	Toplam	333,429	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	0-3 Yıl*	204	2,84	,009*		
	4-6 Yıl*	73	2,49	,009*		
	7-9 Yıl	38	2,74	,552		
	10 Yıl ve Üstü	37	2,65	,272		

Tablo 4.5.49’da görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul müdürü teknolojik gelişme ve yenilikleri takip eder ve kullanır.” maddesi ile ilgili olarak çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar ile 4-6 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar “Genellikle” (2,84) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.5.50. Öğretmenlerin “Okul müdürü yenilikçi projeleri uygulanmasını destekler ve takip eder.” Maddesine İlişkin Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 31: Okul müdürü yenilikçi projeleri uygulanmasını destekler ve takip eder.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	11,208	3	2,403		
	Gruplarıçi	343,508	348	,987		
	Toplam	354,716	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	Çalıştığı Okuldaki Görev Süresi	N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	0-3 Yıl*	204	2,89	,013*		
	4-6 Yıl*	73	2,55	,013*		
	7-9 Yıl	38	2,79	,578		
	10 Yıl ve Üstü	37	2,62	,135		

Tablo 4.5.50’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul müdürü yenilikçi projeleri uygulanmasını destekler ve takip eder.” maddesi ile ilgili olarak çalıştığı okuldaki görev

süresi değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar ile 4-6 yıl olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar “Genellikle” (2,89) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

4.6. ÖĞRETMENLERİN YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 4.6.51. Öğretmenlerin “Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 12: Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	4,706	4	1,177		
	Gruplarıçi	218,200	347	,629		
	Toplam	222,906	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
	21-25 Yaş	26	2,42	,832		
	26-30 Yaş*	101	2,31	,045*		
	31-35 Yaş	96	2,35	,515		
	36-40 Yaş	65	2,34	,706		
	40 Yaş ve Üzeri*	64	2,64	,045*		

Tablo 4.6.51’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” maddesi ile ilgili olarak yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 26-30 olanlar ile yaşı 40 yaş ve üzeri olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 40 yaş ve üzeri olanlar “Genellikle” (2,64) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.6.52. Öğretmenlerin “Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 13: Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri		
	Gruplararası	5,222	4	1,306			2,192	,070
	Gruplarıçi	206,676	347	,596				
	Toplam	211,898	351					
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri			
	21-25 Yaş		26	2,62	,479			
	26-30 Yaş*		101	2,50	,039*			
	31-35 Yaş		96	2,63	,537			
	36-40 Yaş		65	2,62	,517			
	40 Yaş ve Üzeri*		64	2,75	,039*			

Tablo 4.6.52’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” maddesi ile ilgili olarak yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 26-30 olanlar ile yaşı 40 yaş ve üzeri olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 40 yaş ve üzeri olanlar “Genellikle” (2,75) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.6.53. Öğretmenlerin “Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 28: Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri		
	Gruplararası	4,776	4	1,194			1,328	,259
	Gruplarıçi	311,940	347	,899				
	Toplam	316,716	351					
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri			
	21-25 Yaş*		26	3,23	,043*			
	26-30 Yaş		101	2,92	,138			
	31-35 Yaş		96	2,82	,052			
	36-40 Yaş*		65	2,78	,043*			
	40 Yaş ve Üzeri		64	2,98	,265			

Tablo 4.6.53’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.” maddesi ile ilgili olarak yaş değişkenine göre yapılan ANOVA

(varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 21-25 olanlar ile yaşı 36-40 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 40 yaş ve üzeri olanlar “Genellikle” (2,98) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.6.54. Öğretmenlerin “Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir.” Maddesine İlişkin Yaş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 29: Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	5,083	4	1,271		
	Gruplarıçi	350,096	347	1,009		
	Toplam	355,179	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	YAŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
	21-25 Yaş*		26	3,04	,028*	
	26-30 Yaş		101	2,63	,068	
	31-35 Yaş		96	2,61	,057	
	36-40 Yaş*		65	2,52	,028*	
	40 Yaş ve Üzeri		64	2,64	,089	

Tablo 4.6.54’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir.” maddesi ile ilgili olarak yaş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre yaşı 21-25 olanlar ile yaşı 36-40 olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Yaşı 21-25 olanlar “Genellikle” (3,04) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

4.7. ÖĞRETMENLERİN BRANŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 4.7.55. Öğretmenlerin “Okulumuzdaki değişimler uygulanırken değişim konusu ile ilgili çalışanlar eğitim alır.” Maddesine İlişkin Branş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 2: Okulumuzdaki değişimler uygulanırken değişim konusu ile ilgili çalışanlar eğitim alır.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalama sı	F	p değeri
	Gruplararası	19,183	11	1,744	2,676	,003
	Gruplarıçi	221,541	340	,652		
	Toplam	240,724	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	BRANŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
	Matematik*		40	2,15	,002*	
	Fen Bilgisi		50	2,50	,080	
	Sosyal Bilgiler*		39	2,23	,006*	
	Türkçe		45	2,53	,111	
	İngilizce*		43	2,28	,009*	
	Din Kül. ve Ahlak B.*		31	2,39	,038	
	Beden Eğitimi*		22	2,05	,002*	
	Müzik		15	2,53	,189	
	Bilişim Teknolojileri*		22	1,82	,000*	
	Görsel Sanatlar*		13	2,08	,006*	
	Teknoloji Tasarım*		18	2,33	,039*	
	Rehberlik *		14	2,93	,000*	

Tablo 4.7.55’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okulumuzdaki değişimler uygulanırken değişim konusu ile ilgili çalışanlar eğitim alır.” maddesi ile ilgili olarak branş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Branş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre branşı Matematik, Sosyal Bilgiler, İngilizce, Din Kül. ve Ahlak Bilgisi, Beden Eğitimi, Bilişim Teknolojileri, Görsel Sanatlar, Teknoloji Tasarım branşları olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Branşı Rehberlik olanlar “Genellikle” (2,93) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.7.56. Öğretmenlerin “Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” Maddesine İlişkin Branş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 12: Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	11,510	11	1,046		
	Gruplarıçi	211,397	340	,622		
	Toplam	222,906	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	BRANŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
	Matematik		40	2,33	,195	
	Fen Bilgisi		50	2,46	,444	
	Sosyal Bilgiler		39	2,44	,400	
	Türkçe		45	2,61	,849	
	İngilizce		43	2,44	,408	
	Din Kül. ve Ahlak B.		31	2,45	,452	
	Beden Eğitimi		22	2,14	,061	
	Müzik		15	2,13	,083	
	Bilişim Teknolojileri*		22	2,05	,027*	
	Görsel Sanatlar		13	2,15	,108	
	Teknoloji Tasarım		18	2,50	,611	
	Rehberlik *		14	2,64	,027*	

Tablo 4.7.56’da görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” maddesi ile ilgili olarak branş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Branş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre branşı Bilişim Teknolojileri olanlar ile branşı rehberlik olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Branşı Rehberlik olanlar “Genellikle” (2,64) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.7.57. Öğretmenlerin “Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” Maddesine İlişkin Branş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 13: Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri	
	Gruplararası	10,661	11	,969			1,638
	Gruplarıçi	201,236	340	,592			
	Toplam	211,898	351				
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	BRANŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri		
	Matematik		40	2,40	,043		
	Fen Bilgisi		50	2,60	,425		
	Sosyal Bilgiler		39	2,62	,478		
	Türkçe		45	2,76	,898		
	İngilizce		43	2,49	,210		
	Din Kül. ve Ahlak B.		31	2,65	,571		
	Beden Eğitimi*		22	2,23	,034		
	Müzik		15	2,40	,178		
	Bilişim Teknolojileri		22	2,27	,052		
	Görsel Sanatlar		13	2,31	,108		
	Teknoloji Tasarım		18	2,50	,298		
	Rehberlik*		14	2,79	,034*		

Tablo 4.7.57’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” maddesi ile ilgili olarak branş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Branş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre branşı Beden Eğitimi olanlar ile branşı Rehberlik olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Branşı matematik olanlar “Genellikle” (2,79) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.7.58. Öğretmenlerin “Okul Müdürü değişime tüm personelin katılımını sağlar.” Maddesine İlişkin Branş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 20: Okul Müdürü değişime tüm personelin katılımını sağlar.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P değeri
	Gruplararası	21,202	11	1,927		
	Gruplarıçi	302,798	340	,891		
	Toplam	324,000	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	BRANŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
	Matematik	40	2,65	,151		
	Fen Bilgisi	50	3,08	,976		
	Sosyal Bilgiler	39	2,79	,348		
	Türkçe	45	2,98	,746		
	İngilizce	43	2,67	,172		
	Din Kül. ve Ahlak B.	31	2,77	,329		
	Beden Eğitimi*	22	2,27	,014*		
	Müzik	15	2,80	,439		
	Bilişim Teknolojileri*	22	2,32	,020*		
	Görsel Sanatlar	13	2,38	,060		
	Teknoloji Tasarım	18	2,61	,172		
	Rehberlik *	14	3,17	,014*		

Tablo 4.7.58’de görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul Müdürü değişime tüm personelin katılımını sağlar.” maddesi ile ilgili olarak branş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Branş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre branşı Beden Eğitimi, Bilişim Teknolojileri olanlar ile branşı Rehberlik olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Branşı Rehberlik olanlar “Genellikle” (3,17) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.7.59. Öğretmenlerin “Okul Müdürü okulun değişim ihtiyacını fark eder.” Maddesine İlişkin Branş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 21: Okul Müdürü okulun değişim ihtiyacını fark eder.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P değeri
	Gruplararası	16,772	11	1,525		
	Gruplarıçi	316,448	339	,933		
	Toplam	333,219	350			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	BRANŞ		N Frekans	X Ortalama	P değeri	
	Matematik	40	2,68	,073		
	Fen Bilgisi	49	2,86	,223		
	Sosyal Bilgiler	39	2,82	,192		
	Türkçe	45	3,09	,672		
	İngilizce	43	2,72	,098		
	Din Kül. ve Ahlak B.	31	2,84	,228		
	Beden Eğitimi*	22	2,32	,007		
	Müzik	15	2,87	,334		
	Bilişim Teknolojileri*	22	2,50	,031		
	Görsel Sanatlar*	13	2,38	,026		
	Teknoloji Tasarım	18	2,67	,113		
	Rehberlik *	14	3,21	,007*		

Tablo 4.7.59’da görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul Müdürü okulun değişim ihtiyacını fark eder.” maddesi ile ilgili olarak branş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Branş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre branşı Beden Eğitimi, Bilişim Teknolojileri ve Görsel Sanatlar olanlar ile branşı Rehberlik olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Branşı Rehberlik olanlar “Genellikle” (3,21) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4.7.60. Öğretmenlerin “Okul müdürü değişim vizyonu verir, değişim yönünü belirtir.” Maddesine İlişkin Branş Değişkenine Göre Görüş Farklılıkları

Madde 22: Okul müdürü değişim vizyonu verir, değişim yönünü belirtir.	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	p değeri
	Gruplararası	18,003	11	1,637		
	Gruplarıçi	307,770	340	,905		
	Toplam	325,773	351			
Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	BRANŞ		N Frekans	X Ortalama	p değeri	
	Matematik	40	2,65	,057		
	Fen Bilgisi	50	2,76	,115		
	Sosyal Bilgiler	39	2,72	,095		
	Türkçe	45	2,89	,265		
	İngilizce	43	2,78	,071		
	Din Kül. ve Ahlak B.	31	2,84	,221		
	Beden Eğitimi*	22	2,18	,002*		
	Müzik	15	2,73	,175		
	Bilişim Teknolojileri*	22	2,32	,006*		
	Görsel Sanatlar*	13	2,31	,014*		
	Teknoloji Tasarım	18	2,56	,053		
	Rehberlik *	14	3,21	,002*		

Tablo 4.7.60’da görüldüğü gibi öğretmenlere; “Okul müdürü değişim vizyonu verir, değişim yönünü belirtir.” maddesi ile ilgili olarak branş değişkenine göre yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Branş değişkenine göre farklılık gösteren bu görüşler, “Çoklu Karşılaştırma Sonuçları” ile de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre branşı Beden Eğitimi, Bilişim Teknolojileri ve Görsel Sanatlar olanlar ile branşı Rehberlik olanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmiştir. Branşı Rehberlik olanlar “Genellikle” (3,21) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

4.8. TÜM MADDELERİN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMASINA GÖRE DAĞILIMI

Tablo 4.8.61. Öğretmenlerin, “Ortaokul Okul Müdürlerinin Yenilikçi ve Değişim Özelliklerinin Öğretmenler Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşleri” Anketinin Maddelerine Ait Puanlarının Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı

SN	MADDELER	HER ZAMAN		GENELLİKLE		BAZEN		HİÇBİR ZAMAN		X	ss
		F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Okulumuzdaki değişmelerin niçin yapıldığını çalışanlar bilir.	61	17,3	148	42,0	118	33,5	25	7,1	2,70	0,84
2	Okulumuzdaki değişimler uygulanırken değişim konusu ile ilgili çalışanlar eğitim alır.	29	8,2	108	30,7	162	46,0	53	15,1	2,32	0,83
3	Okulumuzda değişimi destekleyici davranış ve faaliyetler ödüllendirilir.	49	13,9	113	32,1	128	36,4	62	17,6	2,42	0,94
4	Çevreden gelen okulla ilgili değişim ve yenileşme istekleri üst yöneticiler tarafından desteklenir	50	14,2	135	38,4	107	30,4	60	17,0	2,50	0,94
5	Değişime karar verme sürecinde ilgili birimlerin, öğretmenlerin görüşleri alınır.	50	14,2	118	33,5	143	40,6	41	11,6	2,50	0,88
6	Okulumuzda yenileşme sürecinin sonunda belirsizlik ortamı oluşur.	31	8,8	84	23,9	161	45,7	76	21,6	2,20	0,88
7	Okulumuz yenilikçi fikirlere açıktır.	95	27,0	146	41,5	92	26,1	19	5,4	2,90	0,86
8	Okulumuzda yapılan yenilikler ilgi çekici değildir.	22	6,3	93	26,4	148	42,0	89	25,3	2,14	0,87
9	Okulumuzda yapılan yeniliklerin olası sonuçları hakkında çalışanlar bilgilendirilmemektedir.	26	7,4	94	26,7	129	36,6	103	29,3	2,12	0,92
10	Okulumuzda yapılan yenilikçi fikirler cazip hale getirilir ve çalışanlara benimsetilir.	48	13,6	123	34,9	147	41,8	34	9,7	2,53	0,85
11	Okulumuz yeni kuralları ve prosedürleri kolay benimser	42	11,9	156	44,3	132	37,5	22	6,3	2,62	0,78
12	Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar	35	9,9	107	30,4	176	50,0	35	9,9	2,41	0,80
13	Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.	37	10,5	133	37,8	157	44,6	25	7,1	2,52	0,78
14	Okul Müdürü velilerin görüş ve önerilerine açıktır.	97	27,6	139	39,5	91	25,9	25	7,1	2,88	0,90
15	Okul Müdürü öğretmenlerin görüş ve önerilerine açıktır.	111	31,5	122	34,7	89	25,3	30	8,5	2,89	0,95
16	Okul Müdürü çalışanların	66	18,8	119	33,8	113	32,1	54	15,3	2,56	0,96

	gelişimini destekler, eğitim-seminer düzenler.										
17	Okul Müdürü yenilik ve değişim için çalışanları cesaretlendirir.	85	24,1	137	38,9	93	26,4	37	10,5	2,77	0,94
18	Okul Müdürü değişim konusunda oldukça yavaş davranır.	22	6,3	83	23,6	114	32,4	133	37,8	1,98	0,93
19	Okul Müdürü değişim için güçlü liderlik özellikleri gösterir	77	21,9	130	36,9	96	27,3	49	13,9	2,67	0,97
20	Okul Müdürü değişime tüm personelin katılımını sağlar.	90	25,6	123	34,9	100	28,4	39	11,1	2,75	0,96
21	Okul Müdürü okulun değişim ihtiyacını fark eder.	93	26,4	129	36,6	86	24,4	43	12,2	2,77	0,98
22	Okul müdürü değişim vizyonu verir, değişim yönünü belirtir.	81	23,0	117	33,2	111	31,5	43	12,2	2,67	0,96
23	Okul Müdürü çalışanların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarır, kendine güvenini artırır.	80	22,7	114	32,4	107	30,4	51	14,5	2,63	0,99
24	Okul Müdürü çevresindeki değişimlere ve yeniliklere uyum sağlar.	88	25,0	142	40,3	90	25,6	32	9,1	2,81	0,91
25	Okul Müdürü değişimleri ve yenilikleri zamanında fark eder	85	24,1	129	36,6	97	27,6	41	11,6	2,73	0,96
26	Okul müdürü değişimin farkına varır ve yeni düzenlemeler yapar.	89	25,3	128	36,4	95	27,0	40	11,4	2,76	0,96
27	Okul Müdürü çalışanların yeteneklerini kullanmasına izin verir.	112	31,8	124	35,2	83	23,6	33	9,4	2,89	0,96
28	Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.	114	32,4	119	33,8	90	25,6	29	8,2	2,90	0,95
29	Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir	83	23,6	113	32,1	102	29,0	54	15,3	2,64	1,01
30	Okul müdürü teknolojik gelişme ve yenilikleri takip eder ve kullanır	89	25,3	123	34,9	98	27,8	42	11,9	2,74	0,97
31	Okul müdürü yenilikçi projeleri uygulanmasını destekler ve takip eder.	101	28,7	116	33,0	91	25,9	44	12,5	2,78	1,00
32	Okul müdürü yenilikçiliğe karşı direnç gösterir.	24	6,8	48	13,6	75	21,3	205	58,2	1,69	0,95
33	Okul müdürü yeni fikirlerin oluşumunu katı kurallarla ve prosedürlerle engeller.	13	3,7	30	8,5	66	18,8	243	69,0	1,47	0,80
34	Okul müdürü değişimi ve yeni fikirlerin kabulünü cesaretlendirici bir yapıya sahiptir.	90	25,6	132	37,5	87	24,7	43	12,2	2,76	0,97
35	Okul müdürü denemeye dayalı projeleri destekler	74	21,0	129	36,6	94	26,7	55	15,6	2,63	0,98
36	Okul müdürü yeni teknolojilerin edinilmesinde	90	25,6	134	38,1	96	27,3	32	9,1	2,80	0,92

	ve kullanılmasında çalışanlara gerekli desteği verir.										
37	Okulumuzda yeni ders araç – gereçlerini bulmak mümkündür.	62	17,6	122	34,7	137	38,9	31	8,8	2,61	0,88
38	Okulumuzda değişmeye yönelik planlama, uygulama ve değerlendirme çalışmaları yapılır.	57	16,2	129	36,6	111	31,5	55	15,6	2,53	0,94
39	Okul çevresi değişim konusunda isteklidir ve okulu destekler.	49	13,9	123	34,9	142	40,3	38	10,8	2,52	0,86
40	Okulumuz yeniliklere ve değişimlere açık ve hazırdır.	87	24,7	153	43,5	91	25,9	21	6,0	2,87	0,85
TOPLAM ORTALAMA:										2,56	

Tablo 4.8.61’de görüldüğü gibi anket maddelerine ait puanlarının frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmasına göre dağılımları yapılmıştır. Ortalamaları incelediğimizde ağırlık olarak ortalama (2,56) “Genellikle” olarak belirlenmiştir. En yüksek ortalama 7.Madde “Okulumuz yenilikçi fikirlere açıktır.” ortalaması 2,90 cevabıyla “Genellikle” olarak çıkmaktadır. Yine 28.Madde de “Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.” ortalaması 2,90 cevabıyla “Genellikle” olarak çıkmaktadır.

En düşük ortalama ise 9.Madde “Okulumuzda yapılan yeniliklerin olası sonuçları hakkında çalışanlar bilgilendirilmemektedir.” Ortalaması 2,12 cevabıyla “Bazen” olarak belirlenmiştir.

Yüzde ve frekanslar incelendiğinde “Hiçbir Zaman” seçeneğinin en yüksek yüzdesi 33. Madde (%69,0) “Okul müdürü yeni fikirlerin oluşumunu katı kurallarla ve prosedürlerle engeller.” olduğu görülmektedir. Buradan da okul müdürlerinin çoğunlukla yeni fikirleri desteklediği belirlenmiştir.

“Hiçbir Zaman” seçeneğinin ikinci en yüksek yüzdesi de 32. Madde (%58,2) “Okul müdürü yenilikçiliğe karşı direnç gösterir.” olduğu görülmektedir. Bu sonuç da 33. Maddedeki sonucu kuvvetlendirmektedir.

“Genellikle” seçeneğinin en yüksek yüzdesi 11.madde (%44,3) “Okulumuz yeni kuralları ve prosedürleri kolay benimser.” Olduğu görülmektedir. Bu da okul çalışanlarını ve idarecilerinin yeniliklere yakın olduğunu göstermektedir.

BÖLÜM V

5. TARTIŞMALAR

5.1. ÖĞRETMENLERLE İLGİLİ KİŞİSEL TARTIŞMALAR

Aşağıda araştırmaya katılan öğretmenlerin “cinsiyeti, öğrenim düzeyi, kıdemi, çalıştığı okuldaki görev süresi, yaşı ve branşı” değişkenlerine ilişkin tartışmalar yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Tablo 4.1.1’de cinsiyet değişkenine göre dağılımında kadınlar çoğunluğu (%58,2) oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerinin çoğunluğunu kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Bu durum öğretmenlik mesleğinin kadınlar için çalışma saatleri açısından uygunluğu ile açıklanabilir. İlkokul göre ortaokul öğretmenlerinde bayan erkek sayısı birbirine daha yakındır.

Tablo 4.1.2.de öğrenme düzeyine göre yapılan dağılımda lisan mezunu olanlar çoğunluğu (%78,1) oluşturmaktadırlar. Önlisans mezunları yapılan değerlendirmede sadece üç kişi olduğu için değerlendirme dışında kalmıştır. Önlisans mezunu olan öğretmenler yaşları itibarıyla emekli oldukları söylenebilir ya da üniversitelerin lisans tamamlama programlarına katıldıklarından dolayı sayıları düşük olduğu yorumu yapılabilir.

Tablo 4.1.3’e kıdeme göre dağılımda büyük çoğunluğu 1-10 yıl kıdeme sahip olanlar çoğunluğu (%59,7) oluşturmaktadırlar. Bu da genç öğretmen sayısının çok olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.1.4’de çalıştığı okuldaki görev süresi dağılımında büyük çoğunluğu 0-6 yıl görev yapanlar büyük çoğunluğu (%78,7) oluşturmaktadır. Son üç yılda Milli Eğitim Bakanlığında yapısal değişiklik olan 4+4+4 sisteminden sonra okulların ilkokul ve ortaokul olarak ayrılması öğretmenlerin birçoğunun okul dönüşümlerinden dolayı yer değiştirmek zorunda kaldıklarıyla açıklanabilir.

Tablo 4.1.5’de öğretmen yaşlarına ilişkin dağılımda 21-35 yaş arası öğretmenlerin çoğunluğu (%63,4) oluşturduğu görülmektedir. Bu da son yıllarda İstanbul’un zorunlu hizmet bölgesi olması ve hayat şartlarını zorluğundan dolayı genç öğretmenlerin sayısının bu yüzden fazla olduğu ile açıklanabilir.

Tablo 4.1.6.’da branşa ilişkin dağılımda okullardaki ders saati oranında branşların araştırmaya katılımı doğru orantıda seçilmiştir

5.2. ÖĞRETMENLERİN CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR

Bu bölümde, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılmıştır. (Tablo 7-16). Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ilişkin yapılan “t” testi analizine göre 40 maddeden 10 maddeye verilen cevaplar anlamlıdır. Burada anlamlı bulgular verilip, bu bulgular ya tek tek ya da birbiriyle ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzdaki değişimler uygulanırken değişim konusu ile ilgili çalışanlar eğitim alır.” maddesi sorulmuş erkek öğretmenler daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Değişime karar verme sürecinde ilgili birimlerin, öğretmenlerin görüşleri alınır.” maddesi sorulmuş erkek öğretmenler daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Türkiye’de örgün eğitimdeki yaklaşık 890 bin öğretmenin yüzde 55’inin kadın olmasına karşın yönetim kademelerinde kadınlar azınlıkta, yöneticilerinin sadece yüzde 11’i kadındır. Kadınların çalışma ve yöneticilik alanlarında başarısız olduklarına ya da olacaklarına ilişkin hiçbir veri bulunmamasına rağmen ülkemizde okul yöneticiliğini erkek öğretmenler tercih etmektedir. Erkek öğretmenler eğitim öğretim faaliyetleri dışında okul yönetimi ile daha fazla vakit geçirmekte okul yöneticileri ile daha fazla iletişim kurmaktadır. Bunun sonucu olarak okul müdürleri ile daha fazla iletişim kurmaktadır.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda yapılan yenilikçi fikirler cazip hale getirilir ve çalışanlara benimsetilir.” maddesi sorulmuş erkek öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuz yeni kuralları ve prosedürleri kolay benimser.” maddesi sorulmuş erkek öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Okul örgütlerinde gelenek, kadercilik, gurur, tevazu gibi değer ve tutumlarla ilgili kültürel değerler grup birliği, cinsiyet birliği ve sosyal yapı özellikleri öğretmenlerin okul yöneticileri algılarına etki yapabilmektedir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” maddesi sorulmuş erkek öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” maddesi sorulmuş erkek öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul Müdürü yenilik ve değişim için çalışanları cesaretlendirir.” maddesi sorulmuş erkek öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Çünkü okullarda öğretmen ve yöneticiler arasında kurulan iletişim ve etkileşim düzeyi bakıldığında erkek öğretmenlerin erkek yöneticilere daha yakın oldukları görülmektedir. Bu durum erkek öğretmenlerin yöneticilerin tutum, davranış ve özelliklerini daha yakından tanık olup görmelerini sağlamaktadır.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.” maddesi sorulmuş erkek öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda yeni ders araç –gereçlerini bulmak mümkündür.” maddesi sorulmuş erkek öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul çevresi değişim konusunda isteklidir ve okulu destekler.” maddesi sorulmuş erkek öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Elde edilen tüm bulgularda erkek öğretmenlerin daha olumlu görüş bildirmeleri kadın öğretmenlerin daha mükemmeliyetçi olması oldukları ile açıklanabilir.

Okul yöneticilerinin çoğunluğunun erkek olması ve erkek öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı tutumlarının bayan öğretmenlere göre daha olumlu olduğu söylenebilir, bunun nedeni olarak ise cinsiyetler arası iletişimin, paylaşımın ve iş birliğinin daha fazla olmasının etkisi olduğu söylenebilir.

Okullardaki mesleki çalışma ilişkilerinin olumlu olması okul içindeki birçok ilişkinin de olumlu olmasına olanak sağladığı düşünülmektedir.

Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okuldaki mesleki çalışmalara daha istekli katıldıkları gözlemlenmiştir.

5.3. ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENİM DÜZEYİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR

Bu bölümde, öğretmenlerin öğrenim düzeyi değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılmıştır. (Tablo 17-29). Öğretmenlerin öğrenim düzeyi değişkenine ilişkin yapılan varyans analizine göre 40 maddeden 13 maddeye verilen cevaplar anlamlıdır. Burada anlamlı bulgular verilip, bu bulgular ya tek tek ya da birbiriyle ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul Müdürü öğretmenlerin görüş ve önerilerine açıktır.” maddesi sorulmuş lisans mezunu öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul Müdürü çalışanların gelişimini destekler, eğitim-seminer düzenler.” maddesi sorulmuş lisans mezunu öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul Müdürü değişim için güçlü liderlik özellikleri gösterir.” maddesi sorulmuş lisans mezunu öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu durum öğretmenlerin aldıkları lisans eğitimin bir sonucu olarak yöneticilerde aradıkları yeterliklerin daha üst düzeyde önemsiyor olmalarından kaynaklanabilir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul Müdürü değişime tüm personelin katılımını sağlar.” maddesi sorulmuş lisans mezunu öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul Müdürü çevresindeki değişimlere ve yeniliklere uyum sağlar.” maddesi sorulmuş lisans mezunu öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul Müdürü çalışanların yeteneklerini kullanmasına izin verir.” maddesi sorulmuş lisans mezunu öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu duruma göre okul yöneticisinin değişime etkide bulunabilecek kişileri ve etkilerini baştan belirlemesinin sonucu olduğunu söyleyebiliriz.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.” maddesi sorulmuş lisans mezunu öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul müdürü teknolojik gelişme ve yenilikleri takip eder ve kullanır.” maddesi sorulmuş lisans mezunu öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul müdürü yenilikçi projeleri uygulanmasını destekler ve takip eder.” maddesi sorulmuş lisans mezunu öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul müdürü değişimi ve yeni fikirlerin kabulünü cesaretlendirici bir yapıya sahiptir.” maddesi sorulmuş lisans mezunu öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, değişimin kabul görmesinin en iyi yolu onun tüm çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve örgüt içinde yayılmasını sağlamak olduğunu söyleyebiliriz

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul müdürü denemeye dayalı projeleri destekler.” maddesi sorulmuş lisans mezunu öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda yeni ders araç –gereçlerini bulmak mümkündür.” maddesi sorulmuş lisans mezunu öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda değişmeye yönelik planlama, uygulama ve değerlendirme çalışmaları yapılır.” maddesi sorulmuş lisans mezunu öğretmenler, daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu görüş, eğitimde değişim sürecine başta öğretmenler olmak üzere tüm çalışanların katılımının önemini vurgulamaktadır.

Lisans mezunları tüm maddelerde daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu bağlamda lisansüstü eğitim almış öğretmenlerin öğrenim düzeyleri gereği alanlarına daha fazla hâkim olmaları ve bu hâkimiyet neticesinde çalıştıkları örgütlerde yaşanan problemleri ve değişimleri daha eleştirel bir şekilde baktıklarını söylenebilir. Eleştirel düşünce yapısına sahip bireyler kendi düşüncelerinin farkına daha üst biliş düzeyinde vardıkları ve bu bağlamda araştırma maddelerini cevapladıkları düşünülmektedir.

5.4. ÖĞRETMENLERİN KIDEM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR

Bu bölümde, öğretmenlerin kıdem değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılmıştır. (Tablo 30-35). Öğretmenlerin öğrenim düzeyi değişkenine ilişkin yapılan varyans analizine göre 40 maddeden 6 maddeye verilen cevaplar anlamlıdır. Burada anlamlı bulgular verilir, bu bulgular ya tek tek ya da birbiriyle ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda değişimi destekleyici davranış ve faaliyetler ödüllendirilir.” maddesi sorulmuş hizmet süresi 1-5 yıl olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Çevreden gelen okulla ilgili değişim ve yenileşme istekleri üst yöneticiler tarafından desteklenir.” maddesi sorulmuş hizmet süresi 1-5 yıl olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler, mesleğin ilk yıllarında alışma ve sosyalleşme evrelerinde, okul içinde ve dışından kaynaklanan birçok sorunla mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Mezun oldukları programlardan tüm eğitim ve öğretim faaliyetlerini ve okul yaşamında karşılaşılabilecekleri olası sorunları öğrenerek mezun olduklarını söylemek güçtür.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” maddesi sorulmuş, hizmet süresi 21 ve daha fazla yıl olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Mesleki deneyim arttıkça öğretmenlerin gözlemledikleri farklı uygulamalar ve zamanla sürece ilişkin edindikleri deneyimler, yönetici yeterliliklerine ilişkin beklentilerinin artmasına nedeni olarak görülebilir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.” maddesi sorulmuş hizmet süresi 1-5 yıl olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir.” maddesi hizmet süresi 1-5 yıl olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Mesleğin ilk yıllarındaki öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin yeterlilik algıları diğerlerine göre daha olumludur. Öğretmenlerin mesleki deneyimleri arttıkça okul yöneticilerinden beklentileri de artmaktadır.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda yeni ders araç –gereçlerini bulmak mümkündür.” maddesi sorulmuş, hizmet süresi 21 ve daha fazla yıl olanlar cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler mesleğe atandıkları andan emekli oluncaya kadar hizmet süresi, atanma, ustalık kazanma, heyecan ve gelişme, denge, tecrübe, emekliliğe hazırlık ve emeklilik gibi belli kariyer aşamalarından geçmektedir. Kıdemi fazla olan öğretmenin ise doyumu ve motivasyonu bu bağlamda düşebilir. Yeni fikirlere ve değişime, kıdemi fazla olan öğretmen kıdem yılı düşük olan öğretmene göre daha kapalı olabilir.

5.5. ÖĞRETMENLERİN ÇALIŞTIĞI OKULDAKİ GÖREV SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR

Bu bölümde, öğretmenlerin çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılmıştır. (Tablo 36-50). Öğretmenlerin çalıştığı okuldaki görev süresi değişkenine ilişkin yapılan varyans analizine göre 40 maddeden 15 maddeye verilen cevaplar anlamlıdır. Burada anlamlı bulgular verilir, bu bulgular ya tek tek ya da birbiriyle ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzdaki değişmelerin niçin yapıldığını çalışanlar bilir.” maddesi sorulmuş çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Çevreden gelen okulla ilgili değişim ve yenileşme istekleri üst yöneticiler tarafından desteklenir.” maddesi sorulmuş çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda yenileşme sürecinin sonunda belirsizlik ortamı oluşur.” maddesi sorulmuş çalıştığı okuldaki görev süresi 7-9 yıl olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu duruma göre öğretmenler, değişim sürecinde okulda alınan kararlara dâhil edilmemişlerse bunu hissettiklerinde direnç gösterebilirler. Bu durumda okul yöneticisinin değişim ihtiyacının ortak olarak algılanmasını sağlaması gerektiği söylenebilir. Değişime etkide bulunabilecek kişileri sürecin başında belirlemesi ve de gerekli önlemleri alması büyük önem taşımaktadır.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda yapılan yenilikler ilgi çekici değildir.” maddesi sorulmuş çalıştığı okuldaki görev süresi 4-6 yıl olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin toplumsal yapı ve çevreye ilişkin kapsamlı bilgi sahibi olması ve okul yönetimini etkileyen çevresel dinamiklerden de haberdar olması gerektiği söylenebilir. Okul yöneticisinin toplumda oluşan sosyal, politik, kültürel, siyasal, teknolojik ve yönetsel değişikliklerden haberdar olması ve kendisini geliştirmesi, çalışanına model olması bu bağlamda önem arz etmektedir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda yapılan yeniliklerin olası sonuçları hakkında çalışanlar bilgilendirilmemektedir.” maddesi sorulmuş çalıştığı okuldaki görev süresi 4-6 yıl olanlar yeniliklerden çalışanların bilgilendirilmedikleri görüşünü belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul Müdürü velilerin görüş ve önerilerine açıktır.” maddesi sorulmuş çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul Müdürü öğretmenlerin görüş ve önerilerine açıktır.” maddesi sorulmuş çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul Müdürü değişim konusunda oldukça yavaş davranır.” maddesi sorulmuş çalıştığı okuldaki görev süresi 7-9 yıl olanlar değişim konusunda daha yavaş davranıldığı görüşünü belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul Müdürü okulun değişim ihtiyacını fark eder.” maddesi sorulmuş çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul müdürü değişim vizyonu verir, değişim yönünü belirtir.” maddesi sorulmuş çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul Müdürü değişimleri ve yenilikleri zamanında fark eder.” maddesi sorulmuş çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul müdürü değişimin farkına varır ve yeni düzenlemeler yapar.” maddesi sorulmuş çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir.” maddesi sorulmuş çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul müdürü teknolojik gelişme ve yenilikleri takip eder ve kullanır.” maddesi sorulmuş çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul müdürü yenilikçi projeleri uygulanmasını destekler ve takip eder.” maddesi sorulmuş çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Aynı okulda çalışma süresi 0-3 yıl olan öğretmenler 10 maddede daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu durum öğretmenlerin aynı okulda görev yapma süreleri artıkça motivasyonlarında düşme olabileceği görüşü ile açıklanabilir.

Aynı okulda uzun çalışma süresi olan öğretmenlerin okul ile bütünleşme ve aidiyet algısının geliştiği de söylenebilir. Bütünleşme ve aidiyet duygusunun gelişmesi öğretmenlerin okuldaki değişimlere daha eleştirel bakması ile sonuçlanabilir.

Eğitim sisteminde son zamanlarda yapılan değişikliklerin (4+4+4) öğretmenleri olumsuz etkilediği ve okul değişiklikleri yüzünden çalıştıkları okula kendilerini ait hissetmedikleri gözlemlenmiştir.

5.6. ÖĞRETMENLERİN YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR

Bu bölümde, öğretmenlerin yaş değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılmıştır. (Tablo 51-54). Öğretmenlerin yaş değişkenine ilişkin yapılan varyans analizine göre 40 maddeden 4 maddeye verilen cevaplar anlamlıdır. Burada anlamlı bulgular verilip, bu bulgular ya tek tek ya da birbiriyle ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” maddesi sorulmuş yaşı 40 yaş ve üzeri olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” maddesi sorulmuş yaşı 40 yaş ve üzeri olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu sonuca göre okul personelinin sahip olduğu değerler, inançlar ve paylaştıkları etkinlikler okul iklimi için önemlidir diyebiliriz. Okul yöneticisi ve çalışanlar arasında değer, hedef ve ideallerde bağlılık ve işbirliği değişimi olumlu etkileyeceğini söyleyebiliriz.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.” maddesi sorulmuş yaşı 40 yaş ve üzeri olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir.” maddesi sorulmuş yaşı 21-25 olanlar “Genellikle” (3,04) cevabıyla daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

40 yaş ve üzeri yaşa sahip öğretmenler daha kıdemli oldukları için okul müdürlerinin yenilikçilik ve değişim özellikleri için daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

5.7. ÖĞRETMENLERİN BRANŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN TARTIŞMALAR

Bu bölümde, öğretmenlerin branş değişkenine ilişkin elde edilen bulgular tartışılmıştır. (Tablo 55-60). Öğretmenlerin branş değişkenine ilişkin yapılan varyans analizine göre 40 maddeden 6 maddeye verilen cevaplar anlamlıdır. Burada anlamlı bulgular verilip, bu bulgular ya tek tek ya da birbiriyle ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzdaki değişimler uygulanırken değişim konusu ile ilgili çalışanlar eğitim alır.” maddesi sorulmuş, branşı Rehberlik olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” maddesi sorulmuş, branşı Rehberlik olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.” maddesi sorulmuş, branşı Rehberlik olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul Müdürü değişime tüm personelin katılımını sağlar.” maddesi sorulmuş, branşı Rehberlik olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul Müdürü okulun değişim ihtiyacını fark eder.” maddesi sorulmuş, branşı Rehberlik olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere, okul müdürü; “Okul müdürü değişim vizyonu verir, değişim yönünü belirtir.” maddesi sorulmuş, branşı Rehberlik olanlar daha olumlu görüş belirtmişlerdir.

Bütün anlamlı maddelere rehber öğretmenlerin daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Rehber öğretmenlerin eğitimde yaşanan değişimleri olumlu bulmaları, onların mevcut eğitim anlayışından memnun oldukları anlamına gelmeyebilir; değişime ve yeniliğe açık oldukları şeklinde de yorumlanabilir.

Rehber öğretmenler yaptıkları çalışmalarda, okul idaresi ile daha çok birlikte çalıştıklarından dolayı daha olumlu görüş içinde oldukları söylenebilir.

BÖLÜM VI

6. SONUÇLAR

6.1. ÖĞRETMENLERLE İLGİLİ KİŞİSEL SONUÇLAR

Öğretmenlerin;

- Çoğunluğunun kadınlar olduğu,
- Öğrenim durumu lisans olanların çoğunluğu oluşturduğu,
- Kıdeme göre çoğunluğu 1-10 yıl kıdeme sahip olanlar oluşturduğu,
- Çalıştığı okuldaki görev süresine göre büyük çoğunluğu 0-6 yıl görev yapanlar oluşturduğu,
- Yaşa göre 21-35 yaş arası öğretmenlerin çoğunluğu oluşturduğu,
- Branşlarına göre araştırmaya katılımı doğru orantıda seçildiği, belirlenmiştir.

6.2. ÖĞRETMENLERİN CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Erkek öğretmenler, okul müdürünün yenilikçi ve değişim özelliklerini belirlerken;

- Okulumuzdaki değişimler uygulanırken değişim konusu ile ilgili çalışanlar eğitim alır,
- Değişime karar verme sürecinde ilgili birimlerin, öğretmenlerin görüşleri alınır,
- Okulumuzda yapılan yenilikçi fikirler cazip hale getirilir ve çalışanlara benimsetilir,
- Okulumuz yeni kuralları ve prosedürleri kolay benimser,
- Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar,
- Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar,
- Okul Müdürü yenilik ve değişim için çalışanları cesaretlendirir,
- Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır,
- Okulumuzda yeni ders araç –gereçlerini bulmak mümkündür,
- Okul çevresi değişim konusunda isteklidir ve okulu destekler, görüşünü belirtmişlerdir.

6.3. ÖĞRETMENLERİN ÖĞRENİM DÜZEYİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Lisans mezunu öğretmenler, okul müdürünün yenilikçi ve değişim özelliklerini belirlerken;

- Okul Müdürü öğretmenlerin görüş ve önerilerine açıktır,
- Okul Müdürü çalışanların gelişimini destekler, eğitim-seminer düzenler,
- Okul Müdürü değişim için güçlü liderlik özellikleri gösterir,
- Okul Müdürü değişime tüm personelin katılımını sağlar,
- Okul Müdürü çevresindeki değişimlere ve yeniliklere uyum sağlar,
- Okul Müdürü çalışanların yeteneklerini kullanmasına izin verir,
- Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır,
- Okul müdürü teknolojik gelişme ve yenilikleri takip eder ve kullanır,
- Okul müdürü yenilikçi projeleri uygulanmasını destekler ve takip eder,
- Okul müdürü değişimi ve yeni fikirlerin kabulünü cesaretlendirici bir yapıya sahiptir,
- Okul müdürü denemeye dayalı projeleri destekler,
- Okulumuzda yeni ders araç –gereçlerini bulmak mümkündür,
- Okulumuzda değişmeye yönelik planlama, uygulama ve değerlendirme çalışmaları yapılır, görüşünü belirtmişlerdir.

6.4. ÖĞRETMENLERİN KIDEM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenler, okul müdürünün yenilikçi ve değişim özelliklerini belirlerken;

- Okulumuzda değişimi destekleyici davranış ve faaliyetler ödüllendirilir,
- Çevreden gelen okulla ilgili değişim ve yenileşme istekleri üst yöneticiler tarafından desteklenir,
- Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır,
- Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir, görüşünü belirtmişlerdir.

Hizmet süresi 21 ve daha fazla yıl olan öğretmenler, okul müdürünün yenilikçi ve değişim özelliklerini belirlerken;

- Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar,
- Okulumuzda yeni ders araç –gereçlerini bulmak mümkündür, görüşünü belirtmişlerdir.

6.5. ÖĞRETMENLERİN ÇALIŞTIĞI OKULDAKİ GÖREV SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Çalıştığı okuldaki görev süresi 0-3 yıl olan öğretmenler, okul müdürünün yenilikçi ve değişim özelliklerini belirlerken;

- Okulumuzdaki değişmelerin niçin yapıldığını çalışanlar bilir,
- Çevreden gelen okulla ilgili değişim ve yenileşme istekleri üst yöneticiler tarafından desteklenir,
- Okul Müdürü velilerin görüş ve önerilerine açıktır,
- Okul Müdürü öğretmenlerin görüş ve önerilerine açıktır,
- Okul Müdürü okulun değişim ihtiyacını fark eder,
- Okul müdürü değişim vizyonu verir, değişim yönünü belirtir,
- Okul Müdürü değişimleri ve yenilikleri zamanında fark eder,
- Okul müdürü değişimin farkına varır ve yeni düzenlemeler yapar,
- Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir,
- Okul müdürü teknolojik gelişme ve yenilikleri takip eder ve kullanır,
- Okul müdürü yenilikçi projeleri uygulanmasını destekler ve takip eder, görüşünü belirtmişlerdir.

Çalıştığı okuldaki görev süresi 7-9 yıl olan öğretmenler, okul müdürünün yenilikçi ve değişim özelliklerini belirlerken;

- Okulumuzda yenileşme sürecinin sonunda belirsizlik ortamı oluşur,
- Okul Müdürü değişim konusunda oldukça yavaş davranır, görüşünü belirtmişlerdir.

Çalıştığı okuldaki görev süresi 4-6 yıl olan öğretmenler, okul müdürünün yenilikçi ve değişim özelliklerini belirlerken;

- Okulumuzda yapılan yenilikler ilgi çekici değildir,

- Okulumuzda yapılan yeniliklerin olası sonuçları hakkında çalışanlar bilgilendirilmemektedir, görüşünü belirtmişlerdir.

6.6. ÖĞRETMENLERİN YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Yaşı, 40 ve üzeri olan öğretmenler, okul müdürünün yenilikçi ve değişim özelliklerini belirlerken;

- Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar,
- Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar,
- Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır, görüşünü belirtmişlerdir.

Yaşı, 21-25 olan öğretmenler, okul müdürünün yenilikçi ve değişim özelliklerini belirlerken;

- Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir, görüşünü belirtmişlerdir.

6.7. ÖĞRETMENLERİN BRANŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Rehberlik öğretmenleri, okul müdürünün yenilikçi ve değişim özelliklerini belirlerken;

- Okulumuzdaki değişimler uygulanırken değişim konusu ile ilgili çalışanlar eğitim alır,
- Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar,
- Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar,
- Okul Müdürü değişime tüm personelin katılımını sağlar,
- Okul Müdürü okulun değişim ihtiyacını fark eder,
- Okul müdürü değişim vizyonu verir, değişim yönünü belirtir, görüşünü belirtmişlerdir.

BÖLÜM VII

ÖNERİLER

Bu çalışmada İstanbul Şişli, Fatih ve Eyüp'te çalışan ortaokul branş öğretmenlerinin okul müdürleri için değişim ve yenilikçiliğe ilişkin tutumlarının genellikle olumlu açılardan değerlendirmiştir. Bu bağlamda farklı yöndeki eleştirel görüşlerin de belirtilmesi, konuya yönelik bakış açılarını genişletecek ve daha bütüncül bir anlayışın oluşturulmasına katkıda bulunacaktır.

Bu çalışmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin değişim ve yenilikçiliğe ilişkin tutumları hakkındaki görüşleri, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, hizmet yılı, eğitim durumu ve çalışma alanı gibi değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

Örgütlerdeki değişim ve yenilikçilik uygulamaları; örgütteki çalışanlardan en yüksek düzeyde verim alma hedefi içermeli ve ayrıca örgüt çalışanlarının örgüte ilişkin memnuniyetini artırma amacını da taşımalıdır. Çalışan yönetiminde insanın sahip olduğu tüm kapasiteyi yönetimin amaçları için harekete geçirmek amaçlanmalıdır. Ödüllendirme, güdüleme, katılımı sağlama, karar verme yetkisini genişletme bu amaca hizmet etmelidir.

Bu araştırma da okul yöneticileri ve personelin ortak vizyonu olması, değişime açık fikirli olması ve örgüt içinde bilgi paylaşımının olması yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Değişime karşı okul personelinin genellikle direnç göstermediğini; gösterilen direncin ise yapılan yeniliklerin ilgi çekici olmaması, yenileşme süreci sonunda belirsizlik ortamının oluşması ve gerekli bilgiye sahip olmamaktan kaynaklandığını saptanmıştır.

Ayrıca; çalışanların değişimin gerçekleştirilmesi aşamasında daha çok uygulama sürecinde görev aldığı, değişimle ilgili karar sürecinde daha çok yer almak istediği gözlenmiştir.

Bununla birlikte, uygulama kapsamındaki öğretmenlerin görüşleri okul müdürlerinin yenilikçiliğe karşı açık olduğu, direnç göstermediği ve yeni fikirlerin oluşumun desteklendiği ve katı kurallarla engellenmediği yönündedir.

Değişim ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen faktörlere ilişkin ise planlanan değişim konusu ile ilgili eğitim yapılmaması, davranış ve faaliyetlerin ödüllendirilmemesi, iletişim ve bilgi yetersizlikleri olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütlerdeki teknoloji ve araç

gereç yetersizlikleri değişim ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen faktörler arasında sayabiliriz.

Değişim sürecinde gerekli durumlarda konu uzmanlarına başvurmak yararlı olabilir ve değişim programlarında eğitim açısından çalışanlara gerekli bilgi ve donanım sağlanmalıdır. Değişimin faydalarını ve gerekliliğini çalışanlara anlatılmalıdır.

Örgüt içerisinde paylaşımcı, işbirlikçi, cesaretlendirici bir okul iklimi oluşturulmalıdır ve çalışanların yetenek ve becerileri desteklenmelidir.

Değişim dönemlerinde çalışanların verimliliğini ve motivasyonunu artırmak için çalışmaları ve başarıları ödüllendirilmelidir. Çalışan değerlendirmesi ve ödüllendirilmesi adil bir şekilde yapılmalıdır. Çalışanlar değişim dönemlerinde karar süreçlerine katılımları sağlanmalıdır. Eğitim örgütlerinde mevzuatın sadeleştirilmesi, kısaltılması ve esnek kuralların oluşturulması çalışanların kişisel gelişim ve yaratıcı düşünmesi açısından önemlidir.

Günümüzdeki teknolojik gelişmelere paralel olarak eğitim için uygun fiziki yapılar oluşturulmalı, kaynaklar değişim süreci boyunca adil olarak paylaşılmalı ve kullanılmalıdır. Öğretmenlerin ekonomik sıkıntıları ve materyal ihtiyaçları çözüme ulaştırılmalı, onlara gerektiğinde hizmet içi eğitim verilerek değişim ve yeniliklere uyumları sağlanmalıdır.

Örgüt yöneticilerin teknolojinin getirdiği yeniliklere uyum sağlayabilmeleri için kendilerini geliştirmeleri ve yenilikleri takip etmeleri ve değişime karşı istekli olmaları gerekmektedir. Okul yöneticileri öğretmenleri de bu teknolojinin getirdiği yeniliklere uyum sağlayabilmeleri yönünde desteklemeli cesaretlendirmelidirler.

Örgütsel değişim süreçlerine ilişkin belirsizliği ortadan kaldırılmak için örgüt amaç ve misyonu açıkça ortaya konulmalıdır. Böylece değişim gerçekleştirmek için planlanan hedeflere rahatlıkla ve daha az dirençle karşılaşılarak ulaşılması söz konusu olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, H. (2002) “21. Yüzyıla Girerken Milli Eğitim Bakanlığı’nda Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Ve Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar” 21. Yüzyıl Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (Ed. Elma, Cevap, Çingir Şakir) Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi
- Adem, M. (1981). Eğitim Planlaması. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Araştırmaları Merkezi Yayınları.
- Akçay, C. (1990). Ortaöğretim Politika ve Uygulamalarının Bugünkü Durumu, Türkiye’nin Eğitim Politikası. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Aksu, A.A. (2000). Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 15,2: 37-48.
- Alıç, M., (1990). Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:15.Aydın, 2010, s.135).
- Altundal, U. (2013). “Örgütlerde Değişim ve Yönetimi” Yönetim Bilimi II (Ed. Sözen, S.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2970 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1924
- Arslan, H. (2002) “Okul Müdürlüğünü Geliştirme Programları” 21. Yüzyıl Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (Ed. Elma, Cevap, Çingir Şakir) Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi
- Arslan H. ve Beytekin, F. (2004) İlköğretim okul müdürleri için okul liderliği standartlarının araştırılması. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. Malatya: İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, CD Formatı.

- Aslaner, E. (2010) ” Örgütsel Değişim Ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği”, *Yüksek Lisans Tezi* ,Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ataunal, A. (2003). Niçin ve Nasıl Bir Öğretmen. Ankara: Milli Eğitim Vakfı Yayınları, No:4.
- Atilla, M. (2003). Örgütsel Değişim ve Küreselleşme: Yönetim Süreçlerine Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Aykaç, B. (1991). “Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2.
- Aydemir, S.R. (2003) “Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim”, *Mevzuat Dergisi*, 2003, C:6, S:67.
- Aydoğan, İ. (2006). “İlköğretim Okullarında Okul-Çevre İlişkilerinin Düzeyi”, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2006, S:2.
- Aydın, M. (2010). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Basım, N. ve diğerleri. (2009). “Değişim ve Örgütler;” Varoğlu, K; Basım N. Örgütlerde Değişim ve Öğrenme, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Balcı, A. (2002). Örgütsel Gelişme. Ankara: Pegem Personel Geliştirme Merkezi.
- Başaran, İ.E. (1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, no.111.
- Başaran, İ.E. (2008). Eğitim Yönetimi. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E.(1994). Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara: Gül Yayınevi.

- Başaran, İ. E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Yönetim Davranış.
- Barutçugil, İ. (2004). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bessant J. , Managing Advanced Manufacturing Technology, The Challenge of the Fifth Wave, NCC Blackwell, Encyclopedic Dictionary of Operations Management, Blackwell Business., (1991)
- Babacan, Muazzez, Yenilik Pazarlamasında Teknoparkların Misyonu, Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu Satış Yönetimi Programı, http://bahadirakin.tripod.com/muazzez_babacan_teknopark.htm, 12.09. 2013.
- Bedir, E. (2002). “Yirmibirinci Yüzyılda İstihdamın Artan Önemi ve Eğitim-İstihdam İlişkisi”, Endüstri İlişkilerinin Güncel Sorunları Semineri ve Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Toplantısı (Basılmamış Teksir Not), 10–13 Mayıs 2002, Ankara.
- Bıçer, İ.H. ve Sungur, H., (1995). Yönetimde Devrimsel Düşünce: Business Process Reengineering, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Kasım, İstanbul
- Budak, G. (1998), Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, Sistem Yayınları, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (1987), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:154, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z., (2010), Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, G. (2002). Öğretmenlik Meslek Anlayışı Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.

- Can N. (2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi, Milli Eğitim Dergisi Sayı 155-156.
- Can, H. (2002), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi.
- Ceyhan, E. (2012). Çatışma Ve Stres Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 2, 251-268.
- Çelik, V, (2003), Eğitimsel Liderlik, Pegam A Yayıncılık.
- Çetin, C. (2008). Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yanlı Olarak Değerlendirilmesi. İstanbul: ITO Yayınları.
- Çetin, C. (2009). Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması. İstanbul: ITO Yayınları, Sosyal Yayınları Yayın No: 2009-55.
- Çivi, E. (2001). “Yeni Ekonomik Düzendeki KOBİler” 1. Orta Anadolu Kongresi. Nevşehir.
- Davenport, H.T. and Short, E.J., (1999). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, Sloan Management Review, Volume: 31, Number:4, Summer, Edwards C., Peppard J.,(1994) Forging a Link Between Business Strategy&Business Reengineering, Cranfield School of Management, Cranfield University.
- Davenport, T., (1993). Process Innovation:Reengineering Work Through InformationTechnology, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

- Demir, Y.,(2008). e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences, 3, (2), C0056, s.286-295.
- Demirci, A.E. (2012) “Temel Kavramlar” (ed. Demirci, A.E.) Yenilik Yönetimi Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2602 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1570
- Dinçer Ö. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Alfa Basın Yayın.
- Dinçer, Ö. (1992). Örgüt Geliştirme, Teori Uygulama ve Teknikler, İstanbul: Timaş Basım Tic. Ve San. AŞ.
- Dökmen Ü. (2000). Var olmak Gelişmek Uzlaşmak İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dülger, Ö. (2003). Örgütsel Değişim Yönetimi ve Gıda Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Düren, Z. (2000). 2000’li Yıllarda Yönetim, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Edwards, C. and Peppard, J., (1994). Forging a Link Between Business Strategy&Business Reengineering, Cranfield School of Management, Cranfield University.
- Elçi, Ş. (206) İnovasyon: Niçin, Kimin İçin?, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/021901/6573, Erişim Tarihi: 12. 09.2013.
- Erdem, A. R. (2002) “Öğrenen Okulu Yaratacak Okul Müdürleri” 21. Yüzyıl Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (Ed. Elma, Cevap, Çingir Şakir) Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi
- Eren, E.,(2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş./İşletme Ekonomi Dizisi.
- Erdoğan, İ. (2012). Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Genç, M. (2006). Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdikleri Direnç. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökçek, O. (2007), Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güler, Birgül Ayman, (2005), Kamu Personeli: Sistem ve Yönetim, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H., (2004). “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2004, C:6, S:1.
- Günes, H. (1995). Okullarda Örgütsel Değişme Sürecinin Analizi. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, ss.26-147.
- Hammer, M., Stanton, S., (1995). Değişim Mühendisliği Devrimi, Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı, Sabah Kitapları, 1994, İstanbul, Çev.: Sinem Gül, (The Reengineering Revolution: A Hand Book, Harper Business, January
- Hammer, M. ve Champy, J., (1993). Değişim Mühendisliği, İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto. Sabah Kitapları, Çev.:Sinem Gül, 1997, İstanbul,(Reengineering The Corporation: A Manifesto For Business Revolution, Harper Collins, First Edition.
- Helvacı, M.A. (2010). Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi: İlke, Yöntem ve Süreçler, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hesapçıoğlu, M.(1989). Eğitim Planlaması ve Yönetim. İstanbul: Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Yayınları.

- Hesapçıoğlu, M., (2003). Okul ve Toplam Kalite Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri. 3(1), s.159-165.
- Hotamışlı, M.,(1996). Örgütsel Değişim ve Afyon Mermer Sanayi, İşletmelerinde Örgütsel Değişim Uygulaması İle İlgili Bir Alan Araştırması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Hussey, D.E., (1997), Kurumsal Değişimi Başarmak, Çeviren: Tülay Savaşer, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.
- İnceoğlu, E. (2004), Örgüt Kültürünün İşletme İçi İletişime Etkisi, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keçecioglu,T. (2001). “Bir Değişimin Anatomisi”, Alfa Yönetim Dizisi, İstanbul.
- Kerman, S.T. (2004). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları: Rotasyon gerekli mi? Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara üniversitesi Sosyal bilimler enstitüsü İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer danışmanlığı Ana bilim dalı
- Kırım, A. (2006), İş Modeli İnnovasyonu, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım.
- Küçükoglu, A. (2005). “Örgütsel Öğrenme ve Öğrenmenin Engelleri”, Milli Eğitim Dergisi, 2005, Yıl: 33, Sayı: 166.
- Lowenthal, J.N., (1994). Reengineering The Organization, A Step by Step Approach to Corporate Revilization, ASQS Quality Press,
- Lunenburg, F.L. ve A.C. Ornstain (1992). Educational Administraion. Woodswarth Publishing Company : 216-221.

- Martinez, E., (1995). Successful Reengineering Demands IS/Business Partnerships, Sloan Management Review
- May, A. (1999). Developing Management Competencies for Fast Changing Organizations. Career Development International.4 (6) : 336-347.
- MEB, (2012). İşletme Ders Kitabı Ortaöğretim Komisyon Devlet Kitapları Üçüncü Baskı Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları Ders 4931
- Montes, F.J., Moreno, A.R., Morales, V.G., “Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination”, Technovation, 2005, C:25, S:10, s.1159-1172.
- Muşta, M.(2005), “Eğitimin Dört Boyutu” Öğretmenin Dünyası (ed: Sünbül Murat Ali). Odunpazarı Belediyesi Yayınları 10 Ankara: Mikro Yayıncılık
- Nathan, M. S. (1991). Management in School: a Survival Guide.Black Well Education : 36.
- Numanoğlu, G. (1999). Bilgi Toplumu ve Yeni Kimlikler (II), Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 32, 1-2: 341-350.
- OECD Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerini Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, 2005.
- Özençel, E. (2007), Örgütsel Değişimin ve Değişime Direnme Olgusunun Algılanması Üzerine Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi) Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu Örneği, Selçuk Üniversitesi,
- Önal, G. (2000). İşletme Yönetimi ve Organizasyon, Ankara: Türkmen Kitabevi.

- Özkara B. (2004). Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon: İleri Ofset.
- Öztaş, N. (2003). “Karmaşıklık Bilimleri: Kaosun Kıyısında Bilim ve Yönetim,” Çağdaş Kamu Yönetimi I, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, , s. 45-74.
- Özmen, F. Ve Sönmez, Y. (2007). Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 17, Sayı: 2 Sayfa:177-198,Pekdemir ve diğerleri, 2002, s. 594).
- Pekdemir, I., Semerciöz, F. Baran, M. ve Karabulut, E. (2002). “Organizasyonlarda Değişim: 1995-1999 İtibariyle Karşılaştırmalı Bir Araştırma,” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi’nce düzenlenen 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulan bildiri. İstanbul: 24-26 Mayıs 2002, 594
- Soyak, Alkan, “Ulusal Yenilik Sistemi ve Kurumsal Arayışlar: Teknoekonomi Enstitüleri”, Bilim ve Ütopya Dergisi, 2007, S:154.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Saylı, H. (2009). Örgütsel Değişimde Liderin Rolü, <http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/lider.doc> , (Erişim: 12.09.2013).
- Searle, R.H. and Ball, K.S., “Supporting Innovation Through HR Policy: Evidence From the UK”, Creativity and Innovation Management, 2003.
- Serter, N. (2008). 21. Yüzyılda İnsan Merkezli Eğitim. İstanbul: Nesnel Yayınları.
- Silah, M. (2000). Çalışma Psikolojisi. Ankara: Selim Kitabevi.
- Soylu, K., Suer, A. Soylu, F. ve Suer, Ö. (1998). Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü, İstanbul, Beyaz Yayınları

- Sucu, Y. (1988), Durumsallık Yaklaşımı Açısından Örgüt Yapıları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Sucu, Y., (2000). Örgütsel Değişim, AİBİ İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Ankara.
- Sünbül Murat Ali (2005), “YARATICILIK VE BİREY” Öğretmenin Dünyası (ed: Sünbül Murat Ali). Odunpazarı Belediyesi Yayınları 10 Ankara: Mikro Yayıncılık
- Şimşek, M. Şerif; Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan, (2005), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 4.Basım., Adım Matbaa ve Ofset, Konya.
- Şişman, M. (2010). Eğitim ve Okul Yönetimi (TEYÖ-601 Karip, E.). <http://www.gokhandokuyucu.com/yl/eoy.pdf> erişim tarihi:11.05.2013.
- Sönmez, Yeşim, (2005), Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuru ve Okul Yöneticilerinin Rollerini (Elazığ İli Örneği), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Taşlıyan, M. ve Karayılan, D. (2004). “Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi”, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar (Edi.) Bakan, 1. Beta Yayınları, Kırklareli.
- Tekin, M., Güleş H. K., Öğüt A., (2003), Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Thorp, J., (1998). The Information Paradox: Realizing The Business Benefits of Information Technology, McGraw-Hill Ryerson, Toronto.
- Tosun, M.(1981). Örgütsel Etkililik. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

- Tokgöz, N. (2013). “Yönetimde Yeni Yaklaşımlar” Yönetim ve Organizasyon (Ed. Özalp, İ.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900
- Uzkurt, C. (2008), Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, İstanbul: Beta.
- Ülgen, H. (1997). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:258.
- Yılmaz, Barış, (2004), Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütsel Değişiminin Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Yurdabakan, İ. (2002). Küreselleşme Konusundaki Yaklaşımlar ve Eğitim, Eğitim Araştırmaları. 6: 61-64, Ocak.

EKLER

EK 1: ARAŞTIRMA ANKETİ

ANKET FORMU

Değerli Öğretmenler;

“Ortaokul okul müdürlerinin yenilikçi ve değişim özelliklerinin öğretmenler üzerindeki etkisi” konulu yüksek lisans çalışması yapmaktayım. Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin yenilikçi ve değişim özelliklerinin öğretmenler üzerindeki etkisinin düzeyi ve yaşanan problemlerin neler olduğunu ortaya koymaktır.

Sizlerden elde edilen bilgilerle değerlendirmeler yapılarak, uygulanabilecek teknik, strateji ve yöntemlerle ilgili eğitim kurumlarının gelişmesine katkı sağlayacak öneriler getirilecektir.

Araştırmanın geçerliliği için bütün cümleleri, sizce en doğru olan seçenek için cevaplamalısınız. Cevaplamayı (X) koyarak yapınız. **Ankette adınızı yazmanıza gerek yoktur**. Ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Saygılarımla

Ayşen DEVELİ
Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman
Prof. Dr. Semra ÜNAL

BÖLÜM I

Cevaplamayı (X) koyarak yapınız.

1.Cinsiyetiniz: a. ()Kadın b. () Erkek

2.Öğrenim Düzeyiniz:

a. () Ön lisans b. () Lisans c. () Lisans Üstü (Yüksek Lisans, Doktora)

3.Kıdeminiz:

a. () 1-5 yıl b. () 6-10 yıl c. () 11-15 yıl d. () 16-20 yıl e. () 21 ve daha fazla yıl

4. Şuan çalıştığınız okulda kaç yıldır görev yapıyorsunuz?

a.() 0-3 yıl b. () 4-6 yıl c. () 7-9 yıl d.() 9 yıl ve üstü

5.Yaşınız:

a. () 21-25 b. () 26-30 c. () 31-35 d. () 36-40 e. () 40 ve daha fazla

6. Branşınız:

- a.() Matematik Öğrt.
b.() Fen Bilgisi Öğrt.
c.() Sosyal Bilgiler Öğrt.
d.() Türkçe Öğrt.
e.() İngilizce Öğrt.
f.() Din Kül.Ah.Bil.Öğrt
g.() Beden Eğ.Öğrt.
h.() Branşınızı Yazınız(.....)

BÖLÜM II

Bu bölümde, her ifade ile ilgili olarak duygularınızı ve tepkilerinizi en iyi şekilde belirten kolandaki kutucuğa “X” işareti koyunuz. İfadeler üzerinde fazla düşünmeden mümkün olduğunca hızlı cevaplayınız.

NO	MADDELER	Hiçbir zaman	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1	Okulumuzdaki değişmelerin niçin yapıldığını çalışanlar bilir.				
2	Okulumuzdaki değişimler uygulanırken değişim konusu ile ilgili çalışanlar eğitim alır.				
3	Okulumuzda değişimi destekleyici davranış ve faaliyetler ödüllendirilir.				
4	Çevreden gelen okulla ilgili değişim ve yenileşme istekleri üst yöneticiler tarafından desteklenir				
5	Değişime karar verme sürecinde ilgili birimlerin, öğretmenlerin görüşleri alınır.				
6	Okulumuzda yenileşme sürecinin sonunda belirsizlik ortamı oluşur.				
7	Okulumuz yenilikçi fikirlere açıktır.				
8	Okulumuzda yapılan yenilikler ilgi çekici değildir.				
9	Okulumuzda yapılan yeniliklerin olası sonuçları hakkında çalışanlar bilgilendirilmemektedir.				
10	Okulumuzda yapılan yenilikçi fikirler cazip hale getirilir ve çalışanlara benimsetilir.				
11	Okulumuz yeni kuralları ve prosedürleri kolay benimser				
12	Okulumuzda, okul - aile birliklerinde ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler değişime yol açar				
13	Okulumuzda çalışanlar ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan öneriler değişime yol açar.				

14	Okul Müdürü velilerin görüş ve önerilerine açıktır.				
15	Okul Müdürü öğretmenlerin görüş ve önerilerine açıktır.				
16	Okul Müdürü çalışanların gelişimini destekler, eğitim-seminer düzenler.				
17	Okul Müdürü yenilik ve değişim için çalışanları cesaretlendirir.				
18	Okul Müdürü değişim konusunda oldukça yavaş davranır.				
19	Okul Müdürü değişim için güçlü liderlik özellikleri gösterir				
20	Okul Müdürü değişime tüm personelin katılımını sağlar.				
21	Okul Müdürü okulun değişim ihtiyacını fark eder.				
22	Okul müdürü değişim vizyonu verir, değişim yönünü belirtir.				
23	Okul Müdürü çalışanların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarır, kendine güvenini artırır.				
24	Okul Müdürü çevresindeki değişimlere ve yeniliklere uyum sağlar.				
25	Okul Müdürü değişimleri ve yenilikleri zamanında fark eder				
26	Okul müdürü değişimin farkına varır ve yeni düzenlemeler yapar.				
27	Okul Müdürü çalışanların yeteneklerini kullanmasına izin verir.				
28	Okul müdürü çalışanların ihtiyaçlarına duyarlıdır.				
29	Okul müdürü değişim hakkında çalışanlara düzenli bilgi verir				
30	Okul müdürü teknolojik gelişme ve yenilikleri takip eder ve kullanır				
31	Okul müdürü yenilikçi projeleri uygulanmasını destekler ve takip eder.				
32	Okul müdürü yenilikçiliğe karşı direnç gösterir.				

33	Okul müdürü yeni fikirlerin oluşumunu katı kurallarla ve prosedürlerle engeller.				
34	Okul müdürü değişimi ve yeni fikirlerin kabulünü cesaretlendirici bir yapıya sahiptir.				
35	Okul müdürü denemeye dayalı projeleri destekler				
36	Okul müdürü yeni teknolojilerin edinilmesinde ve kullanılmasında çalışanlara gerekli desteği verir.				
37	Okulumuzda yeni ders araç –gereçlerini bulmak mümkündür.				
38	Okulumuzda değişmeye yönelik planlama, uygulama ve değerlendirme çalışmaları yapılır.				
39	Okul çevresi değişim konusunda isteklidir ve okulu destekler.				
40	Okulumuz yeniliklere ve değişimlere açık ve hazırdır.				

ÖZGEÇMİŞ

Adı, Soyadı : Ayşen DEVELİ

Ana Adı : Emel

Baba Adı : Ali

Doğum Yeri - Tarihi : SÖKE -1982

Lisans Eğitimi ve Mezuniyet Tarihi : Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri
Öğretmenliği -2005

Çalıştığı Yer ve Adresi : Mimar Sinan İşitme Engelliler Ortaokulu
Hırka-i Şerif Mah., Vatan Cad., Neyzen
Tevfik Sok. No:2, Fatih / İstanbul