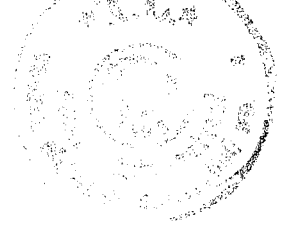


T.C.  
FIRAT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI



**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM SÜRECİNDE İNSAN UNSURU  
VE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİ**

(Elazığ İli Örneği)

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. Fatma ÖZMEN**

**HAZIRLAYAN**

**Yeşim SÖNMEZ**

160431

**ELAZIĞ-2005**

T.C.  
FIRAT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI



EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM SÜRECİNDE İNSAN UNSURU  
VE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİ

(Elazığ İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu tez 19. 10. 2005 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile kabul edilmiştir.

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Fatma ÖZMEN

Üye

Prof. Dr. Vehbi ÇELİK

Üye

Prof. Dr. Mahmut ATAY

## ÖNSÖZ



Değişen ve yenileşen dünyada her alanda bir farklılaşma meydana gelmektedir. Bu farklılaşmalar evrendeki bütün sistemleri ve alt sistemleri doğrudan yada dolaylı olarak etkilemektedir. Eğitim örgütleri, bu değişme ve gelişmeleri çok yakından takip etmesi hatta toplumsal değişimlerin öncülüğünü yapması gereken kurumlardır. Buna rağmen mevcut sistem, eğitim örgütlerini değişim konusunda çok yavaş hareket etmeye mecbur bırakmaktadır. Aşırı hiyerarşik yapı, kırtasiyecilik işlemlerinin yoğunluğu, katı kurallar, insan unsurunun göz ardı edilmesi ve daha pek çok nedenden dolayı eğitim örgütleri değişimi çok geriden takip etmek durumunda kalmaktadır. Yapılan bir takım değişim girişimleri de uygun yöntemlerin kullanılmaması, uzmanlardan yeterince faydalanılmaması, süreç yönetimindeki başarısızlıklar, insan unsuruna gereken özenin gösterilmeyişi gibi nedenlerden dolayı başarısız olmaktadır. 1980’li yıllardan beri Türk Eğitim Sisteminde gözlenen bazı başarısız yenileşme girişimleri de bu görüşleri desteklemektedir. Temel Eğitim, 6 Yaş Uygulaması, Basamaklı Kur Sistemi, Televizyonla Eğitim, Lise Mezunlarına Meslek Edindirme Projesi ve Ders Geçme ve Kredili Sistem Uygulaması (Erdoğan, 2002: 113; Özdemir, 2000: 1) bunlara örnek olarak verilebilir.

Bu araştırma, eğitimde yenileşme konusunda yaşanmış olan pek çok başarısızlığın temel nedeni olan “insan” unsurunun önemini ortaya koymak ve okul yöneticilerinin bu alanda üstlendikleri rolleri ne düzeyde gerçekleştirdiklerini saptamak amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırmanın hazırlanmasında, her türlü desteği ve yardımı aldığım değerli danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Fatma ÖZMEN’e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmamın her aşamasında katkılarını esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Mehmet GÜROL’a, Sayın Yard. Doç. Dr. M. Nuri GÖMLEKSİZ’e Sayın Doç. Dr. Mehmet TAŞPINAR’a, Arş. Gör. Sinan YÖRÜK’e ve Teknik Eğitim Fakültesinin değerli hocalarına teşekkürlerimi sunarım.

**ÖZET****Yüksek Lisans Tezi****EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM SÜRECİNDE İNSAN UNSURU VE  
OKUL YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİ****Yeşim SÖNMEZ****Fırat Üniversitesi****Sosyal Bilimler Enstitüsü****Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı****2005, 148 sayfa**

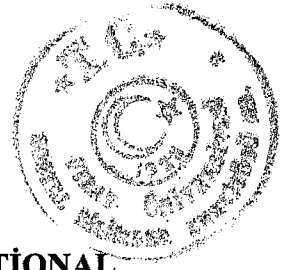
Günümüzde yaşamın her alanında hissedilen, ve örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası haline gelen değişim olgusu, oldukça zorlu ve karmaşık, sıkı çalışma, özveri ve işbirliği gerektiren bir süreçtir. Özellikle girdisi ve çıktısı “insan” olan eğitim örgütlerinde, günümüz koşullarında ihtiyaca yanıt verebilen insanı yetiştirebilmek açısından sürekli değişimin ve yenileşmenin hayata geçirilmesi daha büyük bir önem arz etmektedir. Pek çok örgüt bu zorlu süreçte, asıl odaklanması gereken unsuru yani “insan”ı göz ardı ettiği için başarısız olmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, literatür bilgisine dayalı olarak “insan” unsurunun önemini ortaya koymak ve okul yöneticilerinin başarılı değişim süreçlerini gerçekleştirebilmek için insan unsurunu etkili kılmada üstlendikleri rolleri ne düzeyde gerçekleştirdiklerini okul yöneticileri, öğretmenler, ve diğer çalışanların görüşleri çerçevesinde saptamaktır.

Bu araştırma, Elazığ İl Merkezindeki Genel ve özel ortaöğretim kurumlarının tümü ve her eğitim bölgesinden rast gele yöntemle seçilmiş bir İlköğretim Okulu olmak üzere toplam 5 İlköğretim Okulundaki çalışanların görüşlerinin beşli Likert tipinde hazırlanmış olan anket aracılığıyla alınmasıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada örgütsel değişim sürecinin “değişim ortamını hazırlama”, “iletişim”, “güdüleme”, “yetkilendirme”, “güven” ve “işbirliği ve katılım” boyutları dikkate alınmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında, eğitim örgütlerinde daha başarılı değişim süreçlerinin yaşanabilmesi için bir takım öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Sözcükler: Örgütsel Değişim, Eğitim Örgütleri, Değişime Direnç,  
Değişim ve İnsan, Etkili Eğitim.**





## SUMMARY

**HUMAN FACTOR AT CHANGE PROCESS IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS AND THE ROLES OF SCHOOL MANAGERS****Yeşim SÖNMEZ****Firat University****The Institute of Social Sciences****Department of Educational Sciences****2005, 148 page**

The fact of change which is felt in every aspect of our lives and has become an inseparable part of the organizations, inquiring great effort, commitment and collaboration, is rather complex and difficult process. Especially in educational organizations of which input and output is "human", change and innovation has had utmost importance for educating the people who responds the needs in today's conditions. Many organizations have been unsuccessful in that thorny process because they have ignored the important element of the organization the "human".

The aim of that research is, based on the literature review, to determine the importance of the human factor in the educational settings, and based on the views of principals, teachers and other employees working in the schools, to determine how well the principals overcome their roles for activating the human for realizing successful change process.

This research has been done through 5 scale Likert type questionnaire based on the views of the school members in all the private and public secondary schools and in 5 primary schools chosen randomly from five educational regions in the city center of Elazığ. In the research, the change dimensions determined by the researchers themselves, such as "preparing the change environment", "communication", "motivation", "empowerment", "trust", and "collaboration and participation" have been taken into consideration. Concomitant with the results obtained by the analysis of the data, some recommendations have been developed for the realization of more successful change process at schools.



**Key words:** Educational Organizations, Change process, Resistance to Change,  
Human factor

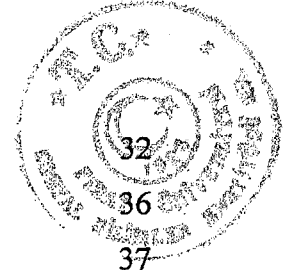


## İÇİNDEKİLER

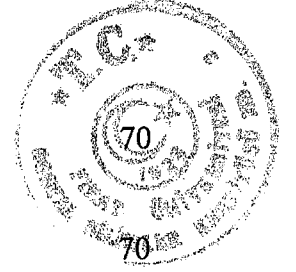


ONAY	II
ÖNSÖZ	III
ÖZET	IV
SUMMARY	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar	XII
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1 Problem	2
1.2 Amaç	3
1.3 Sayıtlar	4
1.4 Sınırlılıklar	4
1.5 Tanımlar	4
1.6 Kısaltmalar	5
BÖLÜM II	6
KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2.1 BİREY VE ÖRGÜT	6
2.1.1. Tarihsel Süreç İçinde Örgüt Yönetiminde İnsan Unsuru	7
2.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DEĞİŞİMİN İNSAN YÖNÜ	11
2.2.1. Örgütsel Değişime Karşı Direnç ve Nedenleri	16
2.2.2. Değişim Sürecinde Liderlik ve Örgüt Üyelerinin Oynadığı Bazı Roller	18
2.2.3. Değişim Sürecinde Değişim Ajanı	24
2.2.4. Değişim İhtiyacını Belirleme ve Çalışanları Değişim Ortamına Hazırlama	27
2.2.5. Değişim Sürecinde Kültür	30





2.2.6. Değişim Sürecinde Güdüleme	32
2.2.7. Değişim Sürecinde İletişim	36
2.2.8. Değişim Sürecinde Güven Unsuru	37
2.2.9. Değişim Sürecinde Vizyon	39
2.2.9.1. Vizyonun Yapısı	40
2.2.9.2. Değişim Dönemlerinde Vizyonun Belirginleştirilmesi	40
2.2.10. Değişim Sürecinde Performans Değerlendirme	41
2.3. EĞİTİMDE YAŞANAN YENİ OLUŞUMLAR VE ARAYIŞLAR	43
2.3.1. Bilgi Toplumu	43
2.3.2. Değişen Toplum ve Okul	44
2.3.3. Etkili Okul	44
2.3.4. Okula Dayalı Yönetim	45
2.3.5. Liderlik ve Geleceğin Eğitim Liderleri	46
2.3.6. Yatay Örgütlenme	47
2.3.7. Profesyonel Öğretmenlerin Yetiştirilmesi	48
2.3.8. Öğretmenlerin Derecelendirilmesi	48
2.4. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM VE İNSAN FAKTÖRÜ	49
2.4.1. Değişim Sürecinde Eğitim Örgütünün İç ve Dış Çevresi	50
2.4.2. Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Gelişim Sürecinde İnsanı fark etme	51
2.5. EĞİTİM YÖNETİCİSİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDEKİ ROLÜ	53
2.5.1. Yöneticinin Etkili İletişimdeki Rolü	54
2.5.2. Yöneticinin Güven Oluşturmadaki Rolü	55
2.5.3. Yöneticinin Güdüleme Rolü	56
2.5.4. Yöneticinin Değişim Ortamını Hazırlamadaki Rolü	56
2.5.5. Yöneticinin Yetkilendirme Rolü	57
2.5.6. Yöneticinin İşbirliği ve Katılımı Sağlama Rolü	58
2.6. EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE BİRTAKİM DEĞİŞİM GİRİŞİMLERİ VE SONUÇLARI	60
2.7. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	62



## BÖLÜM III

## YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli	70
3.2. Araştırmanın Evreni	70
3.3. Araştırmanın Örneklemi	70
3.4. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması	71
3.5. Verilerin Çözümlemesi	71

## BÖLÜM IV

73

## BULGULAR VE YORUMU

73

## 4.1. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

73

4.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım	73
4.1.2. Cinsiyete Göre Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular	73
4.1.3. Cinsiyete Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme	76

## 4.2. MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

77

4.2.1. Medeni Durum Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	77
4.2.2. Belirlenen Örgütsel Boyutlara Göre Bulgular	77
4.2.3. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme	79

## 4.3. YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

80

4.3.1. Yaş Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	80
4.3.2. Belirlenen Örgütsel Boyutlara Göre Bulgular	81
4.3.3. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme	84

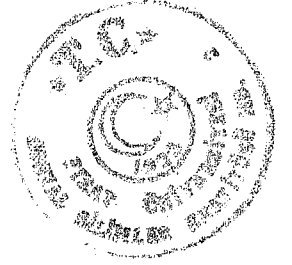
## 4.4. HİZMET YILI DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

87

4.4.1. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	87
4.4.2. Belirlenen Örgütsel Boyutlara Göre Bulgular	87
4.4.3. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme	92



5.5. OKUL TÜRÜ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR	95
5.5.1. Okul Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	95
5.5.2. Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular	95
5.5.3. Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme	100
6.6. GÖREV TÜRÜ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR	103
6.6.1. Görev Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	103
6.6.2. Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular	103
6.6.3. Görev Türü Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme	106
7.7. YÖNETİCİLİK SÜRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR	109
7.7.1. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	109
7.7.2. Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular	109
7.7.3. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme	114
8.8. ÇALIŞMA ALANI DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR	117
8.8.1. Çalışma Alanı Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	117
8.8.2. Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular	117
8.8.3. Çalışma Alanı Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme	121
BÖLÜM -5	124
SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	124
BU KONUDA ÇALIŞMA YAPMAK İSTEYEN ARAŞTIRMACILARA KAYNAKÇA	134
EKLER	149
EK-I VERİ TOPLAMA ARACINDA YER ALAN BOYUTLAR	149
EK-II VERİ TOPLAMA ARACI ANKET MADDELERİ	152
EK-III İLGİLİ YAZIŞMALAR	
ÖZGEÇMİŞ	

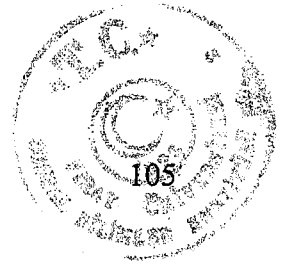


### TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1	Deneklerin Katılma Derecelerine Göre Belirlenen Düzeyler	72
Tablo 1-A	Cinsiyet Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	73
Tablo 1-B	Cinsiyet Değişkenine Göre Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım ve t Sınaması	76
Tablo 2-A	Medeni Durum Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	77
Tablo 2-B	Medeni Durum Değişkenine Göre Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım ve t Sınaması	80
Tablo 3-A	Yaş Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	80
Tablo 3.1	Yaş Değişkenine Göre, Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	81
Tablo 3.2	Yaş Değişkenine Göre İletişim Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	82
Tablo 3.3	Yaş Değişkenine Göre Güdüleme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	82
Tablo 3.4	Yaş Değişkenine Göre Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	83
Tablo 3.5	Yaş Değişkenine Göre Güven Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	84
Tablo 3.6	Yaş Değişkenine Göre İşbirliği ve Katılım Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	84
Tablo 3-B	Yaş Değişkenine Göre, Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım	86
Tablo 4-A	Hizmet Yılı Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	87
Tablo 4.1	Hizmet Yılı Değişkenine Göre, Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	88
Tablo 4.2	Hizmet Yılı Değişkenine Göre, İletişim Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	89



Tablo 4.3	Hizmet Yılı Değişkenine Göre, Güdüleme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	
Tablo 4.4	Hizmet Yılı Değişkenine Göre, Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	91
Tablo 4.5	Hizmet Yılı Değişkenine Göre, Güven Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	91
Tablo 4.6	Hizmet Yılı Değişkenine Göre, İşbirliği ve Katılım Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	92
Tablo 4-B	Hizmet Yılı Değişkenine Göre, Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım	94
Tablo 5-A	Okul Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	95
Tablo 5.1	Okul Türü Değişkenine Göre, Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	96
Tablo 5.2	Okul Türü Değişkenine Göre, İletişim Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	97
Tablo 5.3	Okul Türü Değişkenine Göre, Güdüleme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	97
Tablo 5.4	Okul Türü Değişkenine Göre, Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	98
Tablo 5.5	Okul Türü Değişkenine Göre, Güven Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	99
Tablo 5.6	Okul Türü Değişkenine Göre, İşbirliği ve Katılım Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	100
Tablo 5-B	Okul Türü Değişkenine Göre, Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım	102
Tablo 6-A	Görev Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	103
Tablo 6.1	Görev Türü Değişkenine Göre, Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	104
Tablo 6.2	Görev Türü Değişkenine Göre, İletişim Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	104
Tablo 6.3	Görev Türü Değişkenine Göre, Güdüleme Boyutuna	



	İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	
Tablo 6.4	Görev Türü Değişkenine Göre, Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	105
Tablo 6.5	Görev Türü Değişkenine Göre, Güven Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	106
Tablo 6.6	Görev Türü Değişkenine Göre, İşbirliği ve Katılım Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	106
Tablo 6-B	Görev Türü Değişkenine Göre, Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım	108
Tablo 7-A	Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	109
Tablo 7.1	Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre, Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	110
Tablo 7.2	Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre, İletişim Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	111
Tablo 7.3	Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre, Güdüleme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	111
Tablo 7.4	Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre, Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	112
Tablo 7.5	Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre, Güven Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	113
Tablo 7.6	Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre, İşbirliği ve Katılım Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	114
Tablo 7-B	Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre, Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım	116
Tablo 8-A	Çalışma Alanı Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı	117
Tablo 8.1	Çalışma Alanı Değişkenine Göre, Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	118
Tablo 8.2	Çalışma Alanı Değişkenine Göre, İletişim Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	118
Tablo 8.3	Çalışma Alanı Değişkenine Göre, Güdüleme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi	119



Tablo 8.4	Çalışma Alanı Değişkenine Göre, Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümü	120
Tablo 8.5	Çalışma Alanı Değişkenine Göre, Güven Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümü	120
Tablo 8.6	Çalışma Alanı Değişkenine Göre, İşbirliği ve Katılım Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümü	121
Tablo 8-B	Çalışma Alanı Değişkenine Göre, Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım	123





## BÖLÜM I

### GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yüzyılda dünya, başta bilim ve teknoloji olmak üzere tüm alanlarda çok hızlı bir değişim ve gelişim sürecinde ilerlemektedir. İnsan, zekası ve doğası gereği dünyada meydana gelen baş döndürücü değişimler ve gelişmeler karşısında duyarsız kalması imkansız olan bir varlıktır. İnsanoğlu bu değişim ve gelişmelerin ana kaynağı olmakla beraber aynı zamanda yaşamını sürdürebilmek için kendi ürünü olan bu yeniliklere ayak uydurmaya mecbur kalmıştır. “Bilgi Çağı” olarak isimlendirilen 21. yüzyılın en önemli sermayesi iyi yetiştirilmiş “insan” kaynağıdır. Örgütler, sürekli değişim ve gelişmenin yaşandığı rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmek için sürekli bir gelişme süreci içerisinde bulunmak durumundadırlar (Burford, 2004).

Gelişmenin sağlanabilmesi, ancak günün gereklerine uygun ve başarılı değişim süreçlerinin yaşanmasıyla mümkün görülmektedir. Değişim, içinde bulunduğumuz yüzyılda tutunabilmek için her örgütün yaşamak durumunda kaldığı oldukça sancılı bir süreçtir. Bu süreç içerisinde örgütler, sahip oldukları en önemli sermayeyi, “insan” faktörünü en iyi şekilde değerlendirmenin yollarını bulmak zorundadırlar. Zira, günümüzde örgütler gerektiği ölçüde sermaye oluşturabiliyor ve makine alabiliyorken farklılığı oluşturacak unsurun ne olduğu sorusu gündeme gelmektedir. Bu sorunun yanıtı pek çok örgüte göre insan zihnindeki bilgi, beceri, yetenek, uzmanlık kısacası entelektüel sermayedir. Entelektüel sermaye, bir örgütün en önemli rekabet kaynağıdır. Entelektüel Sermaye açık hesaplarda görünmeyen, örgütün “saklı” varlıklarının toplamıdır. Bu nedenle entelektüel sermaye hem çalışanların sahip olduğu, hem de işten ayrılanların örgütte bıraktıkları bilgiyi içerir (Alpay, 2001; Büyüközkan, 2004; Bilmedik, 2004).

Örgütler, ellerindeki entelektüel sermayeleriyle değer yaratarak “Bilgi Yönetimi” sürecine geçmektedirler. Bilgi Yönetimi sürecine geçebilmek için kazanılan bilgiler paylaşılmalı böylece entelektüel sermaye öğrenilmeli, oluşturulmalı ve korunmalıdır.





Bilginin entelektüel sermayeye dönüştürülmesinde insan kaynağı önemlidir. Çünkü insan yaratıcı güçtür. İnsan kaynağını iyi değerlendirip güçlü bir yapısal sermaye oluşturmak gereklidir (Alpay, 2001). Bir örgütün gelecekteki başarısı, bugün sahip olduğu entelektüel sermayesini nasıl değerlendirdiğine bağlıdır (Büyüközkan, 2004).

### 1.1. Problem

İnsan ve bilginin birlikte değerlendirilebilmesi, güçlü bir entelektüel sermaye oluşturulması ve bunun yapısal sermayeye dönüştürülmesi sürekli bir eğitimle mümkün görülmektedir. Bu konuda eğitim örgütlerine büyük görevler düşmektedir. Eğitim örgütleri değişimin merkezi olmalı ve topluma ve diğer örgütlere öncülük etmelidir. Ancak, görülmektedir ki gelişim ve değişmeye yönelik yaklaşımlar genellikle iş örgütlerinde başlamaktadır. Eğitim örgütlerine yansımaları daha geç ve daha yavaş olmaktadır. Bu durumun nedenleri olarak:

- 1- Merkezi bir eğitim sisteminin bulunması,
- 2- Kırtasiyecilik işlemlerinin yoğunluğundan kaynaklanan hantal bir yapının bulunması ve bunun sonucu olarak da değişim için erken harekete geçilememesi,
- 3- Her türlü değişimin amacı ve kapsamı "insan" unsuru ile ilgilidir. İnsan unsuru her türlü gelişimin anahtarını oluşturmaktadır. Eğitim örgütlerinin çağın gereklerine uygun, etkili eğitimi gerçekleştirebilmesi için, hem eğitimcilerin, hem eğitilenlerin, hem de yöneticilerin iyi yetiştirilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi insana yapılan yatırımla ilgilidir
- 4- İş örgütlerinde olduğu gibi rekabet unsurları oluşturulamadığı için, okulların dinamik, hayatta kalmak açısından sürekli bir yenileşme ihtiyacı duyan kurumlara dönüştürülememesi,
- 5- Eğitim örgütleriyle ilgili kişi, kurum ve müesseselerin görüşlerinin, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının belirlenebileceği ve bir yol gösterici olarak kullanılabileceği karara katılma süreçlerinin yaşanmaması,
- 6- Kişisel gelişimin yeterince desteklenmemesi,
- 7- Program geliştirme çalışmalarının yeterince yapılmaması,
- 8- Teknolojinin etkin kullanılmaması ,



- 9- Okul müdürlerinin etkili liderlik rollerini tam olarak yerine getirememeleri sayılabilmektedir.

1980’li yıllardan beri Türk Eğitim Sisteminde gözlenen bazı yenileşme girişimlerinin (Temel Eğitim, 6 Yaş Uygulaması, Basamaklı Kur Sistemi, Televizyonla Eğitim, Lise Mezunlarına Meslek Edindirme Projesi ve Ders Geçme ve Kredili Sistem Uygulaması) değişim ihtiyacının yeterli düzeyde belirlenememesi, değişim için gerekli tanının yeterli düzeyde yapılamaması, yeterli düzeyde programlamama yapılamaması, uygulamada eksiklikler yapılması, kilit faktörler üzerine yeterince odaklanılamaması gibi nedenlerden dolayı başarısız olduğu görülmektedir (Erdoğan, 2002: 113; Özdemir, 2000: 1; Keskin, 2003; Özdemir, Cemaloğlu, 2004 )

21. yüzyıl değişme ve gelişmeyle karakterize olmaktadır. Ancak mevcut eğitim sistemimizin çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeyi gerçekleştirebilmesini engelleyici nitelikte, yukarıda sayılanlara ek olarak, sosyal, kültürel ve ekonomik açılardan daha birçok sorunu bulunmaktadır.

### 1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerinde sürekli gelişmeyi sağlayacak değişim sürecini hayata geçirebilmek için, literatür bilgisine dayalı olarak, “insan” unsurunun taşıdığı önemi ortaya koymak; eğitim örgütlerindeki çalışanların görüşleri temelinde okul yöneticilerinin değişim sürecinde “insan” unsurunun taşıdığı öneme ve geliştirilmesine yönelik olarak üstlendikleri rolleri ne düzeyde gerçekleştirdiklerini ortaya çıkarmaktır.

Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

Okul yöneticileri değişim sürecinde;

- 1- Güven ortamını ne düzeyde sağlamaktadırlar?
- 2- Kişisel ve örgütsel gelişim için değişim ortamını nasıl oluşturmaktadırlar?
- 3- Etkili iletişim ne düzeyde gerçekleşmektedir?



- 4- Güdüleme ne düzeyde gerekleŖmektedir?
- 5- Yetkilendirme ne düzeyde gerekleŖmektedir?
- 6- Örgüt alıŖanlarının iŖbirlięi ve katılımı ne düzeyde gerekleŖmektedir?

### 1.3. Sayıtlar

- 1- Evrenden seçilecek örneklem grubu, evreni yansıtacak düzeydedir.
- 2- Ankete verilecek cevaplar, deneklerin grŖlerini yansıtılmaktadır.
- 3- Eğitim rgtlerinde deęiŖim sürecinde "insan" unsuruna verilen önem, okul müdürü, müdür yardımcısı, ğretmen ve diğer alanlarda alıŖan görevlilerin grŖlerine göre alınabilir.

### 1.4. Sınırlılıklar

- 1- Bu araŖtırma Elazığ İli İl Merkezinde bulunan Genel Lise, zel Lise, Mes./Tek. Lise, zel İlköğretim Okulları ve her eğitim bölgesinden rast gele yöntemle seçilmiş bir İlköğretim Okulu olmak üzere toplam 5 İlköğretim Okulu ile sınırlıdır.
- 2- AraŖtırma bu okullarda görev yapan yöneticiler, öğretmenler ve diğer alanlarda alıŖan görevliler ile sınırlıdır.

### 1.5. Tanımlar

*Mesleki ve Teknik Eğitim:* Milli Eğitim sisteminin bütünlüğü içinde, endüstri, tarım ve hizmet sektörüyle birlikte her türlü mesleki ve teknik eğitim hizmetlerinin planlanması, araŖtırılması, geliŖtirilmesi, organizasyonu ve eŖgdm ile yönetim, denetim ve ğretim yeterliliklerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Alkan, 1991:7).

*DeęiŖim:* Belirli bir sürede herhangi bir Ŗeyde meydana gelen farklılaŖma olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2002 :11).

*Lider:* Motive edici, etkileyici, güzel örnekler verebilen ve yol gösteren kiŖi olarak ifade edilmektedir (Besimler, 2004). Literatürde yer alan diğer tanımlamalara göre ise; Lider, emir, direktif, kararname gibi örgütsel yol göstericilere uymanın ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kiŖidir ( ŖiŖman, 2002, s. 138; Erdoğan, 2002, s.48; zden, 2004).



*Liderlik:* Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme yada bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilmektedir (Besimler, 2004).

Bir başka tanımlamaya göre ise liderlik, belirli hedeflere ulaşmak için kişi ve grupları eşgüdümleme ve isteklendirme yeteneği (Demirtaş, Güneş, 2002: 101).

*Vizyon:* Gelecekte olunmak istenen ve gerçekleşeceği düşünülen yerin yada noktanın resmidir (Hazır, 2004). Bir başka tanıma göre, örgütün gelecekte ulaşmak istediği noktayı belirlemede ışık tutan ideali, paylaşılan zihinsel imajı, resmi ve düşüncesi (Demirtaş, Güneş, 2002: 163).

*Performans Değerlendirme:* Yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla çalışana ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, iş davranışlarını analiz ederek çalışanın başarısını ölçme ve değerlendirme olgusu olarak tanımlanmaktadır (Akın, 2001: 153, 154; Key, 2000).

*Verimlilik:* Niteliğini düşürmeden, bir birim ürünü en ucuza mal etmek (Demirtaş, Güneş, 2002: 162). Balcı'ya (2004: 246) göre ise verimlilik, elde edilen ürün yada çıktının girdiye olan oranıdır.

*Etkililik:* Örgütün amaçlarına ulaşma derecesi (Demirtaş, Güneş, 2002: 58). Bir başka ifadeyle etkililik, örgütsel amaçları ve işlevleri gerçekleştirme düzeyi, örgütsel yönetsel süreçlerin beklentileri karşılama düzeyi, örgütün çevreden kaynak sağlama yeteneği, örgütsel çıktılar yönünden sağlanan başarı düzeyi, örgütün çevreye uyum sağlama durumu, çevresel beklentileri karşılama yeteneğidir (Şişman, Turan, 2004: 123)

*Etkinlik:* Örgüt üyelerinin gereksinmelerinin doyum derecesi (Demirtaş, Güneş, 2002: 59).

## **1.6. Kısaltmalar**

Mes./Tek. Eğitim : Mesleki Teknik Eğitim

TKY: Toplam Kalite Yönetimi



## BÖLÜM II

### KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde alan yazına dayalı olarak, Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsurunun taşıdığı önem ve değişim sürecinde insan unsurunu geliştirme ve insan unsurunu etkili kılmak için yönetici rolleri hakkında genel bir bilgi verilmekte ve bu alanda yurt içi ve yurt dışında yapılmış olan çalışmalardan bazılarına yer verilmektedir.

#### 2. 1. Birey ve Örgüt

Bireyler niçin bir örgüt kurma veya bir örgüte katılma isteği duyarlar? Bu soruya yanıt olacak çeşitli durumlar için geçerli olabilecek para kazanmak, saygınlık kazanmak, mücadeleyi gerektiren bir işe sahip olmak gibi pek çok neden söylenebilir. Genelleştirmek amacıyla, insanların örgütlere kendi kişisel amaçlarını tatmin edebilmek için katıldıklarını söylemek mümkündür. Çünkü kendilerinin tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçları bir örgüt içinde rahatça gerçekleştirebildiklerini görürler (Hicks, Gullett, 1981: 18).

Örgütler, bireylerin kişisel amaçlarını gerçekleştirme çabaları sonucu ortaya çıkan sistemlerdir. Var olan örgütlere katılan kişiler de kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bireylerdir. Örgüt, bireylerin kendini gerçekleştirmesine yardımcı olur karşılığında ise bu bireylerin örgüte bazı faydalar sağlamalarını bekler. Bu durumda kişi ile örgüt arasında değiş tokuşa dayanan bir ilişki vardır denebilir. Birey, erişeceği ödülün kendisinden beklenen işten daha fazla olmasını bekler, aynı şekilde örgüt de bireyden gelecek katkının , o bireyi örgüt bünyesinde bulundurmanın doğuracağı masraftan daha fazla olmasını ister. Başarılı bir ilişkide, hem birey hem de örgüt kuruluşa sağlanan katkının harcanan emekten ve masraftan daha büyük olduğunu içtenlikle kabul edebilir. Bu olaya örgütün “bütüncül” (synergistic) etkisi denmektedir. “Synergy”, örgütün üretiminin, nitelik ve nicelik yönünden miktarından farklı olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumu daha iyi anlaşılması açısından, örgüt içinde 2+2 4’den büyüktür veya diğer bir deyişle, bütün kendisini oluşturan parçaların toplamından daha büyüktür denebilir (Hicks, Gullett, 1981: 18; Tortop, 1989: 207).



### 2.1.1. Tarihsel Süreç İçinde Örgüt Yönetiminde İnsan Unsuru

Toplumların gelişimi incelendiği zaman, insanlığın ilkel toplum düzeninden tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan sanayi ötesi toplum yapısına doğru bir geçiş süreci yaşadığı görülmektedir. İkel toplumdan tarım toplumuna geçişte insan-makine organizasyonunun başladığı görülmektedir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçerken üretimin otomatik olarak gerçekleştirildiği montaj hattı ve insanın fiziki gücünün yerine geçen makine ağırlıklı bir fabrika sistemi göze çarpmaktadır. Sanayi ötesi toplumda ise insanın fiziki gücünün yanı sıra zihinsel gücünü de destekleyecek bilgisayar, iletişim, sistem ve metodolojilerinin önem kazandığı gözlenmektedir. (Bensghir, 1996:1, 2).

Bugün ki anlamda işçi-işveren ilişkilerinin önemle üzerinde durulmaya başlanması 18. asıra dayanmaktadır. 1789 Fransız ihtilali ile birlikte duyulmaya başlayan hürriyet, eşitlik, adalet fikirleri, teknik gelişme ve sendikaların gelişmesiyle birlikte iş yaşamında hissedilir olmuştur. Bu durum iş yaşamında beşeri ilişkilerin önemini artırmıştır (Aktan, 1999).

Frederik Winslow Taylor'ın, 1912'de uygulamış olduğu "Bilimsel Yönetim" yaklaşımı, verimi artırmak için alınacak teknik ve fizyolojik önlemler üzerinde yoğunlaşmış, insan ilişkileri üzerinde durmamıştır. Fransa'da Henri Fayol (1916) yayınladığı "Genel Yönetim İlkeleri" isimli eserinde, planlama, örgütleme, emretme, eşgüdümleme, ve kontrol şeklinde gruplanan yönetim işlevlerini tanıtmıştır. Bu işlevler, örgütteki insan unsurunu mantık, akılcılık, ve uyum bakımlarından öne çıkarmaktadır (Evans, 1969: 42-43).

1920-1938 yılları arasında ABD'de Elton Mayo ve diğer birçok bilim adamının çalışmaları sonucunda, örgütlerdeki işgören performansının, ekonomik kazanımlar yanında sosyal ihtiyaçlarla da belirlendiğini ortaya koymuştur. İnsan ilişkileri olarak da adlandırılan bu yaklaşım, 2. Dünya Savaşının sona erdiği dönemlerde Birleşik Amerika Endüstrisinin Avrupa Endüstrisinden 3 kat daha verimli çalışmasına yol açtığı ileri sürülmektedir (Öner, 1999: 17, 18; Aykaç, 1999: 28; Çelik, 2002: 14).



Daha önceki dönemlerde, insan örgütün bir maliyet unsuru olarak değerlendirilip, örgütlerde insanla ilgili tek bölüm olarak personel yönetimi bölümleri bulundurulurken, 1980'li yıllardan itibaren örgütlerde meydana gelen hızlı değişmelerin, örgütsel değerleri ve uygulamaları, yönetim biçimlerini etkilediği, böylece yeni bir yönetim yaklaşımı oluşmasına neden olduğu görülmektedir (Lynham, 2000). Bu yönetim yaklaşımı insanın örgüt içerisinde taşıdığı önemi ilk kez bariz bir şekilde gündeme getiren bir yaklaşım olarak kabul edilmekte ve İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı olarak isimlendirilmektedir (Aykaç, 1999: 2, 3; Mark Easterby-Smith, 1997 ; Aktan, 1999; Yalçın, 2004).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin ülkeden ülkeye büyük farklılıklar gösterdiği bilinmektedir (Bowen ve ark, 2002; Brewster, 1994) Ancak bütün farklılıklara rağmen tüm gelişmiş ve gelişmekte olan ulusların yönetimin merkezine insanı aldığı gözlenmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin hızla gelişen dünyada gittikçe artan bir öneme sahip olacağı ileri sürülmüş olmakla beraber bu fikrin gerçekleşme yolunda olduğu gözlenmektedir (Schuler, 2003; Keser, 2003) Nitekim, 1990'lı yıllar , küreselleşme ve bilişim teknolojilerinde yaşanan büyük gelişmeler sonucu çok daha hızlı bir gelişimi zorunlu kılmıştır. Bu dönem içinde çalışanların yönetimine ilişkin yeni yönelimler ve arayışların tüm dönemlerdekinden daha kapsamlı, daha radikal ve daha etkin olduğu gözlenmektedir (Keser, 2003)

1980'lerin başında A.B.D.'de Michigan Üniversite'sinde araştırma grubunun geliştirdiği Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ile örgütün stratejileri, yapısı, görevi ve İnsan Kaynakları Yönetimi arasında bir bağ kurulmaya çalışılmıştır. Bu çalışma ile, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olmak üzere dört temel kontrol sisteminin birleşmesinden oluştuğu ortaya konulmuştur. Bu temel kontrol sistemlerini kapsadığı için, İnsan Kaynakları Yönetimini stratejik bir yaklaşımla ele almanın örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde çok önemli bir husus olduğu kabul edilmektedir. Günümüz örgütleri için hedef kitle, rekabet ve değişim korkulan üç büyük güç konumundadır. Bu güçlerden biri olan değişim stratejik planlamayı zorunlu kılmaktadır. Çünkü örgütlerin değişim yönü ve hızı, örgütlerin geleceğiyle yakından alakalıdır (Aykaç, 1999: 90; Taştan, 2002; Yalçın, 2004).



Son yirmi yıl içerisinde etkisini arttıran küreselleşme ve uluslar arası rekabet sürecinde, rekabet üstünlüğü sağlayan unsurların artık pek çok örgüt tarafından kolayca sahip olunabildiği için önemini yitirdiği gözlenmektedir. Rekabette uluslar arası boyutta başarıyı yakalamış olan şirketlerin geleneksel rekabet unsurlarının yanı sıra insan unsuruna farklı bir bakış açısıyla yaklaştıkları gözlenmektedir (Overholt, 1996: 19; Taştan, 2002). Yeni örgüt modelinde işgücü, güven, grup ve işbirliği anlayışı önem kazanmaktadır. İnsan unsurunun yeni örgüt modellerindeki yerini ve önemini vurgulamak açısından, aşağıda geleneksel ve çağdaş örgütlerin özellikleri karşılaştırılmaktadır (Taştan, 2002).

#### GELENEKSEL ÖRGÜTLER

Teknolojinin kayıtsız şartsız dominantlığı

Makinenin bir parçası olarak insan

İşin niteliğinde maksimum düşüş; Tek ve sınırlı yetenekler

Harici kontroller (ustabaşı, uzman elemanlar, kontrol süreçleri)

Yüksek örgütsel şema, otokratik yönetim

Çalışanlar arasında rekabet

Sadece örgütün hedeflerinin varlığı

Yabancılaşma

Düşük risk üstlenme

#### MODERN ÖRGÜTLER

İnsan ve makineden ortak yararlanma

Makinenin tamamlayıcısı olarak insan

İşin niteliğinde optimum gruplanma; çoklu ve geniş yetenekler

Dahili kontroller (kendi kendini kontrol eden alt sistemler)

Basık örgütsel şema, katılımcı yönetim.

Çalışanlar arasında işbirliği (grup dinamiği)

Örgütün üyelerinin ve bağlı oldukları toplulukların da hedeflerinin varlığı

Bağlılık

Yenilikçilik

Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlama çabalarında, en değerli üretim unsuru olan insanın temel eğitim ve mesleki eğitiminin gerçekleştirilerek üstün beceri sahibi yapılması büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü eğitim süreçlerinde insana kazandırılacak olan beceriler, günümüz örgütlerinin başlıca rekabet unsurlarını oluşturmaktadırlar (Selamoğlu, 1998: 33; Özkan, 2003; Taştan, 2004).





Douglas Murray McGregor, endüstrinin, teknik yönleriyle işin nasıl yapılacağını ortaya koyan temel bilgilere sahip olduğunu; bunun yanında örgütlerin etkililiğini artırmak için sosyal bilimlerden nasıl faydalanabileceğini de öğrenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. İnsan doğasına ilişkin geçmişteki kavramları çoğunlukla yetersiz bulan McGregor, uygun koşulların sağlanması durumunda insanın yapabileceklerinin hayal sınırlarını zorlayacağını vurgulamaktadır (Karip, 2004: 23). McGregor, daha önce oluşturulan kuramlarda, yöneticilerin astlarına bakış açılarını aşağıdaki şekilde sınıflandırmaktadır (Hyman, 1986):

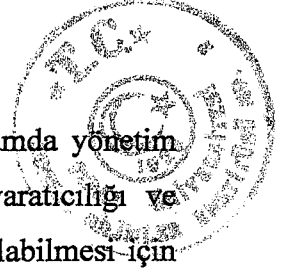
X Teorisi: Çalışanlar pasif, tembel, sorumsuz, ihtiraslı, takip eden, yeniliklere direnen, güdülenmemiş, bencildir. Yöneticiler ise, ödül ve ceza ile iş yapma ve dış kontrol anlayışını temel almışlardır.

Y Teorisi: Çalışanlar sorumluluk alabilirler. Kurumun ihtiyaçları öncelik taşır, bireyler kendilerini yönlendirebilirler, güdülenmişlerdir, kendi kendilerini kontrol edebilirler.

Durumsal Yaklaşımlar: Yeterliliğe dayalı, göreve uygun personel ve iş anlayışı.

Z Teorisi: Yönetimde insan boyutunu ele alan çalışmalardan birisi de William G. Ouchi'nin Z teorisidir. Bu teoriye göre örgütlerde çalışanların yönetime katılımı en geniş biçimde özendirilmeli, bireysel sorumluluk yüklenme alışkanlığı yerleştirilmeli, açık kontrol mekanizmalarına imkan sağlanmalıdır (Aktan, 2000).

İş dünyasında insana verilen önemin artması yönetim boyutunda da bazı köklü değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. Yeni yönetim anlayışı, işgücü ile örgüt arasında evrensel gelişmeleri yansıtan ortak değerlerin oluşturulmasını sağlamalıdır. Bu ortak değerler oluşturulurken çalışanların görüşleri, fikirleri, beklentileri ile örgütün gelişiminin sağlanması için gerekli koşullar arasında uyum oluşturulmasına dikkat edilmelidir. Bu bağlamda sürekli gelişen, üretime katkı sağlayan, sorumluluk alabilen ve işbirliğine açık olabilen bir işgücü ile organik bağ oluşturulabilmesi rekabette üstünlük sağlama açısından büyük önem taşımaktadır. Günümüzde teknolojik gelişmelerle insan zekasının yaratıcılığının birleşmesi sonucu oluşacak olan ürün



çeşitliliği başlıca rekabet avantajı olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda yönetim açısından vurgulanması gereken en önemli nokta, insan unsurunun yaratıcılığı ve enerjisi olmalıdır. İnsan unsurunun potansiyelinden tam olarak yararlanılabilmesi için katılımcı bir örgüt kültürünün oluşturulması tam bir vatandaşlık olgusunun yaratılabilmesi gereklidir (Selamoğlu, 1998: 34; Taştan, 2004; Kozak, 2003).

## 2.2. Örgütsel Değişim ve Değişimin İnsan Yönü

Değişim kavramının pek çok tanımı bulunmakla beraber, değişim genel anlamıyla, belirli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşma olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2002: 11). Genel olarak, planlı ve plansız olmak üzere iki tür değişimin varlığından söz edilmektedir. Bir örgütün üyelerinin katılımı ve desteği ile gerçekleşen değişim planlı değişim olarak tanımlanmaktadır. Planlı değişimde amaçlanan; örgütle ilgili her düzeydeki çalışanların, örgütün geleceği üzerinde düşünmesini sağlamaktır (Özdemir, 2000: 56; Selçuk, 2004). Bunun karşısı plansız değişimde ise, beklenmedik koşullar yüzünden, örgütlerin farkında olarak veya olmayarak maruz kaldıkları kaçınılmaz değişimler şeklinde tanımlanmaktadır (Özdemir, 2000: 55; Darusselam, 2004).

Örgütler, çağın değişen koşulları ve artan rekabet ortamı karşısında tutunabilmek için sürekli bir değişim ve gelişim gereksinimi duymaktadırlar (Erdoğan, 2002: 12; Özdemir, 2000: 56; North, 2004; Darusselam, 2004 ). Örgütleri değiştirmeye mecbur kılan etkenler, aşağıda verildiği gibi, içsel ve dışsal olmak üzere gruplandırılabilir (Özkan, 2003):



## DEĞİŞİMİN DIŞSAL NEDENLERİ

Globalleşme

Enformasyonun hızlanması

Kalite anlayışının gelişimi

Verimlilik ve etkililik anlayışının gelişimi

Bilgi patlaması

Kültürel ve sosyal bilinçlenme

Teknolojik gelişmeler

Tüketici ve müşteri odaklılığa geçiş

İletişimin kitlesel olarak yaygınlaşması

Zaman baskısı

## DEĞİŞİMİN İÇSEL NEDENLERİ

İşlerin içeriği ve tanımlarındaki değişmeler

Profesyonel anlayışın gelişimi

Daha fazla sorumluluk isteyen işgücü

Yönetim anlayışı ve yaklaşımlarındaki gelişmeler

Daha organik yapılara geçiş

Ekip çalışmasının yaygınlaşması

İşletme içi iletişim sistemlerinin gelişmesi

Örgüt içi çatışmalar

Sorumluluk dağılımındaki değişmeler

İşin tasarımındaki değişmeler

Farklılaşan koşullar karşısında hemen her örgütün yaşamak durumunda kaldığı değişim, anlık bir olay değil, birbirini bütünleyen pek çok aşamadan oluşmuş bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Değişim sürecinin aşamaları temelde aynı şeyleri ifade etmesine rağmen farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde belirtilmektedir. Erdoğan, (2000: 26), değişimin aşamalarını aşağıdaki şekilde belirtmektedir:

- 1- Değişim ihtiyacının belirlenmesi,
- 2- Tanı koyma,
- 3- Değişim programı,
- 4- Değişim programının uygulanması,
- 5- Değerlendirme

Diğer yandan Selçuk (2004)'a göre bu aşamalar şunlardır:

- 1- Düşünce yaratma: Bu aşamada yaratıcılık yeteneği kullanılarak ve her düzeydeki çalışanla güçlü bir iletişim kurularak, hedeflenen vizyona ulaşmak için en uygun değişim fikirleri belirlenir.



2- Başlangıç denemeleri: Bu aşamada düşünceler başkalarıyla tartışılır, müşterilere, iş ilişkilerinde bulunulan çevrelere ve uzmanlara fikirleri sorulur. Oluşturulan düşünceler ilk kez denenir.

3- Yapılabilirlik (fizibilite) belirlemesi: Bu aşamada yapılabilirlik ve mali değerler, formal yapılabilirlik çalışmalarıyla test edilir.

4- Son uygulama: Bu aşama yeni ürünün ticaretleştirilmesi ve piyasada satışa sunulması veya yeni sürecin uygulanmasıdır.

Lewin, değişimin uygulanması için 3 aşamaya gerek duyulduğunu ileri sürmüştür. Birinci aşamada, var olan durum yani var olan davranışlar çözülmektedir (unfreezing), ikinci aşamada yeni bir davranış kalıbına yönelme söz konusudur (moving), üçüncü aşamada ise yeni davranışlar benimsenir ve sürekli hale gelir (refreezing). Bu aşamalar daha ayrıntılı şekilde anlatılacak olursa (Dinç, 2005; Smith, 2001; Jones, 2005);

1- Çözülme (unfreezing): Bu aşamanın amacı, birey ve grubu teşvik etmek ve değişim için hazırlamaktır. Bu aşamada bireyi etkileyen güçler düzenlenir ve bireyin değişim ihtiyacı duyması sağlanır. Bu görüşe göre çözme durumundaki ortak öğeler şu şekilde sıralanır:

- 1- Birey alışlageldik günlük işlerinden ve sosyal ilişkilerinden uzaklaştırılır.
- 2- Tüm sosyal desteklerin zayıflatılması ve yok edilmesi sağlanır.
- 3- Değiştirilmek istenen kişiye, daha önceki önemsiz ve değersiz durumu hatırlatılır ve kötülenir.
- 4- Değişim isteğine ilişkin ödüllendirme ve değişime direnmeye karşı cezalandırma uygulanır.

2- Yeni davranış kalıbına yönelme (moving): Yeni bir davranış kalıbına yönelme aşaması genellikle iki mekanizma ile oluşmaktadır. Bunlar “benzeme” ve “benimseme” şeklinde ifade edilmektedir. Benzemenin sağlanabilmesi için, çevrede bir veya birkaç model oluşturulur. Birey bu modellere benzemeye çalışarak yeni davranış kalıplarını öğrenebilir. Benimseme mekanizmasının oluşması için, birey yeni davranışları öğrenebileceği bir konuma getirilir. Birey, bu yeni davranışları yalnız yaşamını sürdürmek için değil aynı zamanda kuvvet ihtiyacının bir sonucu olarak öğrenir.



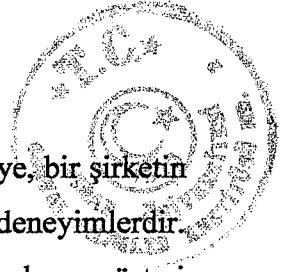
3- Yeniden Donma: Bu aşamada birey kişiliği veya duygusal ilişkileri ile bütünleşir. Birey yeni davranışı öğrenirken benimserse, yeniden donma aşaması kolaylaşır.

İnsan unsuruyla çok yakından ilgili olan ve son yıllarda önem kazanan psikolojik sözleşme, sosyal sözleşme, sosyal sermaye ve entelektüel sermaye kavramları da etkili örgüt yönetimi açısından “insan” unsurunun taşıdığı önemi ortaya koymaktadır.

**Sosyal Sözleşme:** Aktan’a (2000) göre sosyal sözleşme, toplumda birlikte yaşayan bireylerin, temel hak ve özgürlükleri ile toplumun içerisinde uyulması gerekli olan kuralları içeren informal kurallar üzerinde görüş birliğine varmalarıdır. Sosyal sözleşme ilkelerinin yazılı olması gerekmez. Sosyal sözleşme, temel insani değerlerin açıkça görülmesini sağlar.

**Psikolojik Sözleşme:** Çalışan ile örgüt arasında, çalışanın örgütte çalışarak yüksek düzeyde bir iş performansını göstermeyi taahhüt etmesi, örgütün ise çalışanlara sürekli bir iş ve terfi fırsatı sağlamasıdır. Örgütteki hiyerarşik yapıya bağlı olarak yükselme, maaş ve statü değişikliğini beraberinde getirmektedir (Erdoğan, Doğan, 2005; Türkoğlu, 2003).

**Sosyal Sermaye:** Domanic’in (2005) Fukuyama’dan aktardığına göre, sosyal sermaye, iki yada daha fazla bireyin birbirleriyle yardımlaşmasının gelişmesine yardımcı olan gayri resmi ilkelerdir. Fukuyama’ya göre sosyal sermaye açısından zengin, güven düzeyi yüksek olan toplumlar, ekonomik örgütlenme ve kalkınmada daha başarılı olmaktadır. İnsanların gönüllü örgütlenme düzeyinin yüksek olduğu ve kişisel çıkarların ötesinde, birlikte iş başarıma alışkanlığının bulunduğu toplumlarda erişilen yüksek “güven” ortamının herhangi bir işi başarmayı kolaylaştırdığını ve büyük örgütlerin bu şekilde oluştuğunu belirten Fukuyama, sosyal sermaye ve güven düzeyinin düşük olduğu toplumlarda ve örgütlerde, rüşvet, yolsuzluk, mafya tipi suç örgütleri geliştiğini ve güçlü merkezi devlet yapısına ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir.



Entelektüel Sermaye: Büyüközkan'a (2005) göre, entelektüel sermaye, bir şirketin sahip olduğu kayıtlı bilgiler ve şirketteki çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerdir. Alpay'a (2001) göre ise, bir örgütün entelektüel sermayesi, insan, yapısal ve müşteri sermayesinden oluşmaktadır. İnsan sermayesi, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışların toplamıdır. Yapısal sermaye, çalışanların entelektüel çabalarının sonucudur (süreçler, rutin uygulamalar, bilgi sistemleri, patentler vb.). Müşteri sermayesi, müşteri memnuniyeti, sadakat, şirket imajı, marka değeri gibi görünmeyen varlıklardır.

Değişim, süreç içerisindeki uygulamalara bağlı olarak başarıyla olabildiği kadar başarısızlıkla da sonuçlanabilecek bir olgudur. Değişimin oldukça zorlu bir süreç olduğu ve değişim sürecinde örgütlerin pek çok problemle karşı karşıya kaldıkları bildirilmektedir. Değişim gereksiniminin başlamasıyla ortaya çıkan problemlerin başında 'sahte yenicilik' gelmektedir. Sahte yenicilik; sadece yeniliğin istendiğini gösteren bir tavır sergileyip gerçekte yeniliğe karşı olmaktır. Bu kavramın gerçek yenicilik kavramından farklılıkları aşağıda verilmektedir (Erdoğan, 2002: 57).



### YENİCİLİK

Entelektüel ve sorgulayıcıdır  
 Eleştirileri yapıcıdır  
 Başkalarının fikirlerine kulak verir ve sağlam inanışları vardır  
 Gerektiğinde tek başına kalabilir  
 Israrlıdır, muhalefete rağmen ayaktadır  
 Mizah duygusu vardır  
 Fikirlerini tamamlamaya çalışır  
 Anlaşmazlıkları soğukkanlılıkla karşılar  
 Otoriteyi tanır, ancak kolay kolay otoriteye başvurmaz  
 İlgi merkezi olmaktan hoşlanmaz  
 Kalıcı sonuçlar peşindedir

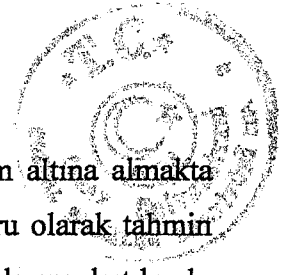
### SAHTE YENİCİLİK

Sinik ve meraklıdır  
 Eleştirileri paslıdır  
 Dürüst ve yapıcı eleştiriden pek hoşlanmaz.  
 Gerektiğinde başkalarının fikirlerini çalar  
 Muhalefete saldırır, cesareti çabuk kırılır  
 Mizaha ancak işine yaracaksa başvurur  
 Fikirden fikire atlar  
 Anlaşmazlıkları kişisel meydan okuma olarak görür  
 Otoriteye tepki duyar ve onu zayıflatmaya çalışır  
 İlgi çekmeyi ve şoke etmeyi amaçlar  
 Yüzeysel sonuçlardan yararlanır

Değişim sürecinde karşılaşılan diğer bir problem ise direnmedir. Örgütte uygulanan değişim stratejisi, değişimin uygulayıcıları tarafından iyice anlaşılmazsa ve onaylanmazsa genellikle direnme ile karşılaşılır (Selçuk, 2004; Thomas, 2000).

#### 2.2.1. Örgütsel Değişime Karşı Direnç ve Nedenleri

Değişim dönemlerinde bazı çalışanların yaşadıkları kaygılar, kafa karışıklıkları, korkular, kuşku ve umutsuzluklar son derece tehlikeli boyutlara varabilir. Bu nedenle değişim dönemlerinde duyguların yönetimi, liderlerin öncelikli görevleri arasında gelmektedir. Liderlerin değişimi etkili bir şekilde duyuracak ve uygulayacak stratejileri olmadığında çoğu zaman orta kademe yöneticileri, takım liderleri ve çalışanlar bir kaos yaşarlar. Bu durumda herkes iletişimsizlikten yakınmaya, birbirini suçlamaya yada oturup beklemeye başlar. Sonuç olarak söz konusu örgütün var olma çabaları bu kaos içinde kaybolup gider (Acuner, 2000).



Çoğunlukla üst kademe yöneticileri, değişimin etkilerini denetim altına almakta zorluk yaşarlar. Değişimin çalışanlar üzerindeki etkilerini tam ve doğru olarak tahmin edemezler. Zamanlarının büyük bölümünü stratejik planlama toplantılarına katılmak, araştırma raporlarını incelemek ve bilgi toplamakla geçirirler. Açıklanan değişim düşüncesine çalışanların hemen uymasını beklerler. Aksi bir durumla karşılaştıklarında ise orta kademe yöneticilerini suçlarlar. Çalışanların olumsuz tepkileri karşısında kendilerini ihanete uğramış hissederler (Coventry, 1998).

Orta kademe yöneticileri, üzerlerinde üst kademe yöneticilerinin talimatlarına uyma baskısını hissederler. Yeterli bilgi ve yönlendirmeye sahip olmadıklarını düşünürler. Ellerinde açık talimat olmadığından yakınırırlar. Yeni yönetim yaklaşımlarına cevap vermeyen, tedirgin, gelecek belirsizliğinin korkusuna kapılmış çalışanların direnişleri ile üst yönetimin baskısı arasında sıkışıp kaldıklarını hissederler (Coventry, 1998).

Çalışanlar ise üst yönetimin emri vaki değişim duyurusu karşısında kendilerini ihanete ve saldırıya uğramış hissederler. Değişim düşüncesine hazırlıksız yakalandıklarından pek çok çalışan değişime, kızgınlık, korku, hayal kırıklığı, şaşkınlık ve direnme ile karşılık verir. Risk almak istemezler. Daha önceden alışmış oldukları örgütsel yapıyı, iş ilişkilerini, kariyer ilerleme kalıplarını vs. kaybetme endişesi duyarlar (Barutçugil, 2003). Büyük bir gelecek belirsizliği yaşarlar. Alışmış oldukları iş çevrelerinin, yöneticilerinin, arkadaş gruplarının değişeceğinden endişe ederler (Özkan, 2003; Öncü, 2003). Değişim sürecinin başında bir odaklanma problemi yaşayan çalışanlar, düşünmekte, konuya odaklaşmakta, hissetmekte ve plan yapmakta güçlük çekerler. İnançsızlık, iletişimsizlik ve yalnızlık duyguları yaşarlar. Çalışanların işleri hakkındaki düşünceleri belirsizleşir. Yoğun bir kaybetme duygusu yaşarlar. İşlerini, uzmanlık alanlarını, iş arkadaşlarını kaybedeceklerinden korkarlar (Acuner, 2000; Barutçugil, 2003; Özkan, 2003). Bir süre değişimi inkar etme yöntemini denerler. Hiç bir şey olmamış gibi eski yöntemlerle işlerine devam ederler. Bu dönemde kısa süren bir rahatlık duygusu yaşarlar. Bir zaman sonra durumun gerçekliğini anlamaya başlarlar ve uzun bir direnme süreci başlar (Hazır, 2004; Schuler, 2003). Bu direnme süreci uygun yöntemlerle aşılmaya çalışıldığı takdirde çalışanlar, yavaş yavaş değişimin faydalarını görmeye başlarlar, ancak yine de bir “geçmişten kopamama” duygusu





hakimdir. Çalışanlar, elde etmiş oldukları küçük başarıların verdiği rahatlıkla kendilerine olan güvenlerini yeniden kazanmaya başlarlar. Yeni durumlara uyum sağlama çabası içerisine girerler. Yoğun çalışmalar sonucunda elde etmiş oldukları bilgileri çevreleriyle paylaşmaya başlarlar. Öğrendiklerini iş yaşamlarına aktarabilmenin rahatlığını yaşarlar. Bütün bu aşamaların başarıyla aşılması büyük bir titizlik ve sabır gerektirmektedir. Zira bu dönemlerde örgüt içerisinde farklı roller üstlenip, değişimi başarısızlığa götürebilecek bazı kişilerin varlığı söz konusudur (Graham, 2004; Schuler, 2003). Yöneticiler ve çalışanlar, değişimin sunduğu imkanları görebilmeli, belirli stratejileri izleyerek üretkenliği ve büyümeyi cesaretlendiren bir örgüt iklimi oluşturabilmelidirler (Hazır, 2004).

### **2.2.2. Değişim Sürecinde Liderlik ve Örgüt Üyelerinin Oynadığı Bazı Roller**

Değişim dönemlerinde gerekli olan en önemli niteliklerin başında liderlik gelir. Değişimi yöneten kişinin liderlik özelliklerine sahip olması başarılı değişim süreçlerini için en gerekli koşullardan biridir.

Lider kavramının pek çok tanımı bulunmakla beraber genel olarak, motive edici, etkileyici, güzel örnekler verebilen ve yol gösteren kişi olarak ifade edilmektedir (Besimler, 2004). Liderlik ise, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme yada bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilmektedir. Liderlik ile yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Lider ile yönetici arasındaki belirgin bazı farklar sıralanacak olursa (Çelik, 2000: 3):

- 1- Lider değişimle ilgilenir, yönetici yapıyı koruma ile ilgilenir.
- 2- Lider yönlendiricidir, yönetici idare edicidir.
- 3- Lider konuşma metnini kendisi yazar, yönetici yazılan konuşma metnini okur.
- 4- Lider moral otoriteye dayanır, yönetici bürokratik otoriteye dayanır.
- 5- Lider izleyenlere mücadele ruhu aşılar, yönetici mutlu topluluğu korur.
- 6- Lider vizyon sahibidir, yönetici liste ve bütçe sahibidir.
- 7- Liderin paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır, yöneticinin ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
- 8- Lider güdüler, yönetici denetler.
- 9- Lider ilham verir, yönetici düzenler.



## 10- Lider aydınlatır, yönetici eşgüdümder.

Liderliğin pek çok türü bulunmaktadır. Etkili bir liderin bu liderlik türlerinin özelliklerini çok iyi bilmesi ve durumun gereklerine göre en uygun liderliğin özelliklerini sergileyebilmesi gereklidir. Aşağıda bu liderlik türleri kısaca açıklanacaktır:

**1- Vizyoner Liderlik:** Bu liderlik türü, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilmeye dayalıdır. Vizyoner lider, sorunlara küresel ve sezgisel olarak bakabilen, yakın çevresinin üstüne çıkarak geniş ufukları gözleyebilen kişidir. Vizyoner lider astları için daima ilham kaynağı olur (Erdoğan, 2002: 48).

Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe yönelik kararlarını ve planlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve belirsizlikten kurtaran liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir (Genç, 1998: 43).

Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve vizyonu örgütün tüm kademelerine başarıyla iletebilir. Bu lider sadece güce sahip olmanın dışında, düşünceleriyle kendini izleyenleri etkileyebilir.

**2- Kültürel Liderlik:** Kültürel liderlik, örgütün güçlü ve esnek bir kültürel yapı geliştirmesi için çalışmayı gerektiren bir liderliktir. Bu anlamda kültürel liderler, örgütün değer ve normlarını içselleştirilmesi, astların bunlara uyması için çalışır. Ayrıca kültürel liderin görevlerinden biri de örgütün kültürünü, içinde yaşadığı daha büyük sistemlerin kültürü ile kaynaştırmaktır (Erdoğan, 2002: 49).

Bir örgütün kültürel lideri, o örgütün tüm personelinin daha uygun bir kültürde çalışmasına imkan tanır. Her örgütün bir kültürü vardır. Kültürel lider, mevcut kültürü daha çekici bir hale getirmekle yükümlüdür. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak, örgütü çevrenin bir cazibe merkezi haline getirebilir. Ancak pek çok örgüt, yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini etkili şekilde yerine getirememelerinden dolayı, çevre için cazibe merkezi oluşturmanın dışında



çalışanları için bile kabul edilebilir bir cazibe düzeyi oluşturamamaktadır (Çelik, 2002: 54).

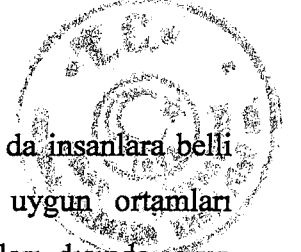
**3- Süper Liderlik:** 1990'lı yıllarda ortaya çıkan bu liderlik yaklaşımına göre herkes kendi kendisinin lideridir. Bu kurama göre liderlik, kişisel bir sorumluluk olarak görülmektedir. Süper liderlik, astların öz disiplin anlayışı içerisinde kendini yetiştirmesiyle süper lider olunabileceğini savunmaktadır (Erdoğan, 2002: 49). Süper liderlikle diğer liderlik türleri arasında belirgin bakış açısı farklılıklarının olduğu savunulmaktadır (Genç, 1998: 42).

**4- Etik Liderlik:** Bu liderlik yaklaşımı, belirli etik değerlere ve ilkelere ön planda sahip olmaya çalışan liderlik yaklaşımıdır. Etiksel liderliğin sergilenebilmesi için ortamın uygun olması ve liderleri izleyenlerin de aynı değerleri ve ilkeleri benimsemesi gereklidir. Bu bağlamda etik liderliğin etkili olması örgüt kültürünün güçlü ve paylaşılan değerlerden oluşmasına bağlıdır.

Etik lider, iş görenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeyi kilit bir faktör olarak dikkate alır. Bu liderlik profilinde, liderlik becerilerinin etiksel davranışlarla bütünleşmesi gereklidir. Etik liderlik etkili liderliğin bir koşuludur ancak sadece etik lider olmak etkili liderliği beraberinde getirmez. Bir liderin etkili olabilmesi diğer liderlik türlerinin özelliklerini de bilmesi ve kişiliğiyle bütünleşmesi gereklidir.

Üst yönetim, etiksel davranışlarla bütünleşmeyi sağlayacak bir yönetim yaklaşımı içerisinde olmalıdır. Üst yönetim grubu, kabul edilebilir davranışların neler olduğunu ve hangi davranışların cesaretlendirilmesi gerektiğini açıklamalıdır. Örgüt içerisindeki ödül ve ceza sistemi, üst yönetimin etiksel beklentilerini belirlemeye yönelik olmalıdır. Örgüt yöneticisi, etiksel davranışları geliştirebilmek için, psikolojik sözleşmeyi güçlendirmek zorundadır (Erdoğan, 2000).

**5- Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik:** Örgütsel yapıda köklü bir dönüşümü amaçlayan liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderler, düşünen,



sorgulayan ve risk alan kişiler olmanın yanında davranışlarıyla da insanlara belli düşünceleri aşılaman, girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun ortamları hazırlayan kişilerdir. Dönüşümcü liderler, bireyin kendi amaçları dışında, grup amaçları yönünde farklı bakış açıları kazanmalarını gerçekleştirmeye çalışır (Erdoğan, 2002: 50).

Dönüşümcü liderler, ikna kabiliyetlerini kullanmak suretiyle insanların belli kurallara uyum sağlamaları için gerekli olan koşulları hazırlarlar. Bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaya çalışırlar. Dönümcü liderlik, özgürlük, eşitlik, adalet gibi evrensel değerlerle ilgilidir. Bu ortak değerlerin kaynaklığında oluşan enerji, bireysel ve örgütsel amaçların birlikte gerçekleştirilmesine olanak sağlar. Dönüşümcü liderlikte başarının odak noktası, bir karizmaya sahip olmaktır. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkileme yetisine sahiplerdir. İş görenler karizmatik liderlere büyük güven duyarlar (Çelik, 2004: 206).

**6- Mevcut Durumu Sürdüren (Transaksiyonel) Liderlik:** Bu liderlik yaklaşımı, ödüllendirme, kural ve işleyişlerden sapmaları araştırma, kusursuz hareket etme gibi davranışlara dayanır. Bürokratik otoriteyi ve örgütsel meşruiyeti temel almaktadır. Transaksiyonel yönetim anlayışında, kurallar ve yönergeler, dikey iletişim, somut hedefler, makamdan kaynaklanan güç, aşırı uyum gibi unsurlar ağırlık kazanmaktadır. Görevlerin başarılanması ve iş görenlerin emirlere uyumu katı bir ödül-ceza sistemi ile ilişkilendirilir (Erdoğan, 2002: 50).

Değişim sürecinde değişimi isteyen ve değişime karşı olanlar tarafından oynanan birtakım roller, değişim sürecini etkileyen bazı sonuçlar yaratabilir. Değişim örgüt içinde çoğu zaman belirsizlik, yeni durumlar, yeni meydan okumalar yaratacağından ekseriya örgüt içinde değişime karşı bir direnç oluşur. Örgüt lideri bu dirençlerin doğasını, nedenini ve baş etme yollarını bilmeli, stratejik kararlarla örgütün değişim sürecini sancısız atlatabilmesini sağlayabilmelidir. Bu nedenle değişim sürecinde örgüt yöneticisinin liderlik bilgi ve becerisi büyük önem taşır.



Değişime karşı direncin ortadan kaldırılmasında dikkat edilmesi gereken önemli hususlar şöyle sıralanmaktadır (Rajah, 2001; Sabuncuoğlu, 1998: 220; Kaynar, 2004; Özkan, 2003; Oğuzkan, 1996; Anderson, 1999).

- 1- Etkin bir vizyon ve misyon oluşturulmalıdır: İnsanların, neyin değişeceğini ve kendilerinin bu yeni sisteme nasıl uyum sağlayabileceklerini bilmeleri sağlanmalıdır .
- 2- Katılım sağlanmalıdır: Değişimden etkilenecek kişilerin, değişimin kararlaştırılması, yürütülmesi, değerlendirilmesi aşamalarına katılımlarının sağlanması, değişime karşı direncin önlenmesine yardımcı olur.
- 3- Güçlü bir iletişim sağlanmalıdır: Zayıf iletişim, emirlere uymada isteksizlik, sinirlilik, hayal kırıklığı, moral bozukluğu, güdü düşüklüğü meydana getirmektedir. Bu durum değişime karşı direnmelerin artmasına yol açmaktadır.
- 4- Eğitim: İnsanların değişimin getirilerini anlayacak şekilde eğitilmeleri değişime karşı direnci ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır. Bunun için, her kademedeki çalışanlara uygun eğitim programlarının düzenlenmesi önerilmektedir.
- 5- Pazarlık ve anlaşma: Pazarlıkla ifade edilmek istenen, değişim durumlarında çalışanların desteğinin alınması için, yönetimle çalışanların karşılıklı bir uzlaşmaya varmasıdır. Uzlaşmanın sağlanmasında en etkili yöntemlerden biri olarak ödüllendirme sistemleri kullanılmaktadır. Çalışanlara örgütün değişimle elde ettiği kazançtan pay vermesi çalışanların değişime destek vermesini sağlamak amacıyla yapılmış ödüllendirme örneklerinden birisidir.
- 6- Baskı ve zor kullanma: Başka yöntemlerin uygulanmasında çaresiz kalındığı zaman başvurulan bu yöntemde direnç, tehdit, şantaj, ceza vb. yöntemlerde kırılmaya çalışılır. Ancak bu yöntem, direnci geçici bir süre için ortadan kaldırırsa da, en küçük fırsatta daha kötü sonuçlara neden olabilecek eylemlerin gerçekleşmesine yol açabilmektedir.
- 7- İnsanları kullanma ve görevlendirme (Manipülasyon ve Kooptasyon): Manipülasyon, olayı kişilere farklı şekillerde lanse ederek direncin önüne geçmektir. Bu yöntemde kişi manüple edildiğini anlayınca şiddetli tepkiler verebilmektedir. Kooptasyon ise örgütsel değişime karşı olanlara, değişimin

uygulanması aşamasında kritik rollerin verilmesi anlamında kullanılmaktadır. Bu yöntem manipülasyon ve katılımın birleşmesinden oluşmuş bir yöntemdir.

- 8- Taviz verme: Bu karşılıklı uzlaşmanın sağlanabilmesi için, iki tarafın da bir takım özverilere bulunması anlamında kullanılmaktadır.
- 9- Gönüllü arama: Değişim çalışmalarına, değişimi kabul eden ve değişim uygulamalarında görev almaya gönüllü olan kişilerle başlanması, özendirici rol oynayarak diğer çalışanların tutumlarında değişikliklerin oluşmasına yol açabilmektedir.

Değişime karşı direncin önlenmesinde uygulanabilecek bu yöntemlerde değişim ajanına önemli sorumluluklar düşmektedir. Değişim ajanları farklı zamanlarda eğitimci, koordinatör, tasarımcı, kolaylaştırıcı vb. roller üstlenerek bu sorumluluklarını yerine getirirler (Tearle, 2004; Schular, 2003; Huyn, 2001; Officer, 2003).

Değişim sürecinde örgüt üyelerinin oynadıkları birtakım rollerin lider tarafından bilinmesi, gerekli politika ve stratejilerin belirlenmesine yardımcı olur. Bu roller genellikle şu şekilde açıklanmaktadır (Barutçugil, 2003):

- 1- Kurbanlar: Diğer insanlar tarafından kullanıldıklarından yada kontrolleri dışında gelişen birtakım olayların akıntısına kapıldıklarından şikayet ederler. Bağımlılık duygusuyla kurban rolünü üstlenmiş olurlar. Sürekli olarak birilerinin kendileriyle uğraştıklarını ve her zaman başkalarının isteklerinin gerçekleştiğini düşünürler.
- 2- Alaycılar: Başkalarının yaptığı şeylerde veya düşüncelerinde her zaman hata bulur ve alay ederler. İnsanlara ve ilişkilere hep şüpheci yaklaşırlar. Kendilerine yol gösterecek, sabit fikirlerinden caydıracak birilerini ararlar ancak buldukları zaman yine alaycı tavırlarını sergilerler.
- 3- Seyirciler: Bir kenarda durup, olayları izleyen ve katılımcı olmayan kişilerdir. Olayları sessizce yargılar ve eski yöntemlerini uygulamaya devam ederler. Değişimi zamana bırakır ve olayların doğal akışını izlerler.

Bu rollerin örgütün her bir üyesi tarafından sürekli oynandığı yada oynanacağı söylenemez. Ancak mutlaka bu rollerden birini üstlenmiş olan bir yada birkaç kişi

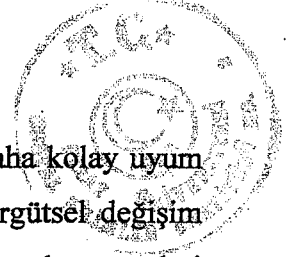


bulunur. Bu durum değişim sürecinde bir takım zorlukların yaşanmasına sebebiyet verebilir. Değişim liderlerinin bu rollerden yada yukarıda bahsettiğimiz duygusal durumlardan kaynaklanabilecek sorunlarla baş edebilmesi için izleyeceği bazı stratejiler mevcuttur. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Barutçugil, 2003; Selçuk, 2004; Özkan, 2003; Çetin, 2002; Kirel, Özkalp, 2001: 517; Schuler, 2003 ).

- 1- Değişimin nedenlerini açıklamak: İnsanlara içinde bulunulan durumun eksiklikleri ve değişimi gerektiren temel faktörleri açıklamak gereklidir. Değişim olgusuyla kazanılacak olanları kavratmak çalışanları rahatlatır ve zorluklara göğüs germe azmini artırır.
- 2- İnsanlarla kişisel olarak konuşmak: Bültenler, genelgeler, mektuplar yerine insanlarla yüz yüze konuşmak anlık tepkileri ölçmek ve duruma göre gerekli açıklamayı yapmak, karşılıklı olarak sorulara cevap bulmak açısından daha iyi bir yöntemdir.
- 3- İnsanlara gerçekleri söylemek: Doğru olmayan yada saklanan bilgiler yanlış anlaşılmalara ortaya çıkarır. Dedikodular başlar. Korkulara, kaygılara, endişelere neden olabilecek söylentiler çıkar. İnsanları gerçeği yetkili birinden duymaları, onları dedikodulara kapılmaktan alıkoyar.
- 4- Duyguları paylaşmak: Başarılı değişim liderleri duygularını çalışanlarıyla paylaşırlar ve onları anlamaya çaba gösterirler (Hazır, 2004).
- 5- Cesaretlendirmek: İnsanları çok geç kalmadan harekete geçmeleri konusunda cesaretlendirmek gereklidir. Liderler bu konuda ilk adımı atarak bir cesaret örneği oluşturmalıdır.

### 2.2.3. Değişim Sürecinde Değişim Ajanı

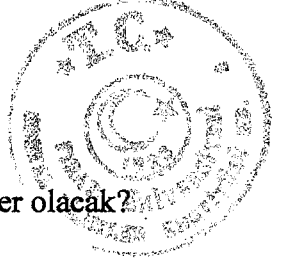
Değişim ajanı, özellikle örgütün yapısı, felsefesi, uygulamaları vb. önemli boyutlarda değişim süreçlerinin yaşanması gerektiği durumlarda, örgütteki elemanların tümüne ulaşan, etkili bir iletişim ve etkileşim süreci içerisinde örgütün mevcut durumunu ortaya çıkaran, gerekli strateji ve yöntemleri kullanarak, amaçlanan örgüt yapısının hayata geçirilebilmesi için, örgütte değişim sürecini başlatan ve etkili şekilde uygulanmasına zemin hazırlayan bilgili, becerili ve iş bitirici kişidir. Değişim ajanı örgütün çalışanlarından biri olabileceği gibi, ilgili alanda uzmanlaşmış örgüt dışından biri de olabilmektedir. Değişim ajanları, değişim sürecinde yönetim birimleriyle



çalışanlar arasındaki iletişimi sağlar ve çalışanların değişim sürecine daha kolay uyum sağlamalarına yardımcı olurlar. Bunun yanı sıra değişim ajanlarının örgütsel değişim süreçlerinin başarıyla sonuçlanmasına yardımcı olacak daha pek çok görevleri bulunmaktadır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür:

- 1- Mevcut Durumu Saptama: Değişim ajanının görevlerinden biri, örgütün içerisinde bulunduğu mevcut durumu saptamak ve mevcut durumdan istenilen duruma geçebilmek için amaçları belirlemektir. Değişim ajanı örgütün mevcut durumunu saptarken; örgütün sorunlarını, bölümlerini, amaçlarını, bu amaçlara ulaşabilmek için aşılması gereken engelleri, mevcut örgütsel kültürü ortaya koyar.
- 2- Kolaylaştırıcılık: Değişim ajanı, değişim sürecinde örgütün ortaklarını (örgütün yönetiminde söz sahibi olan kişiler) tanımlayabilmelidir. Bu ortakların, örgütün mevcut durumunun tespit edilmesi ve amaçların oluşturulması süreçlerine katılması, değişimi kolaylaştırmaktadır. Örgüt yönetiminde kilit konumunda olan insanlar, değişim konusunda eğitilmeli ve örgütle ilgili her düzeydeki çalışanlara değişimden elde edilecek kazançlar anlatılmalıdır. Bu işlevlerin yerine getirilmesi, değişim ajanının görevleri arasında sayılmaktadır ( Kirel, Özkalp, 2001: 518).
- 3- Tasarımcılık: Tasarımcılıkta yaratıcılığın büyük önemi vardır. Değişim ajanı, değişimin hangi alanlarda yapılacağı, ne kadar süreceği, nelerin değişeceği, hangi yöntemlerin kullanılacağı gibi hususları belirlerken farklı yöntemler üretebilmeli ve bu tasarımı değişim öncesinde kağıt üzerinde projelendirmelidir (Huynh, 2001; Tearle, 2004). Değişim ajanı, değişim öncesinde kullanılacak tüm değişim araçlarını (kullanılacak yöntemler, kimlerin hangi pozisyonlarda görev alacakları, mevcut durumdan istenilen duruma geçmek için yapılması gereken yeterlilikler vb.) gözden geçirmeli ve en önemlilerini belirlemelidir.
- 4- Proje Yöneticiliği: Değişim ajanı bu görevini yerine getirirken aşağıda verilen sorulara yanıtlar arar:
  - Değişim için hangi projeler yürürlüğe konulacak?





- Yürürlüğe konulan projenin icra takımları kimlerden oluşacak?
- Projenin bölge çapındaki ve örgüt içerisindeki koordinatörleri kimler olacak?
- Projenin örgüt içi ve örgüt dışı danışmanları kimler olacak?
- Pazarlama uzmanları kimler olacak?
- Projelerde yer alacak bireyler ve bunların nitelikleri neler olacak?

5- **Eğitimcilik:** Değişim sürecinde, örgütün tüm kademelerindeki bireyleri değişimi anlayabilecek, yorumlayabilecek, mevcut durumun eksikliklerini görebilecek ve değişimi destekleyebilecek şekilde eğitmek, değişim ajanının *eğitimcilik* görevidir. Değişim sürecinde değişim ajanının vereceği psikolojik eğitim, değişim sırasında insanların duydukları endişeler sonucu ortaya çıkan kötü psikolojik durumları düzeltme amacına yöneliktir. Bunun yanında değişime karşı dirençle baş edebilmek için oluşturulmuş takımlara, direncin nasıl kırılacağı ve nasıl değişimin yararına bir desteğe dönüştürülebileceği konusunda eğitim verilir.

6- **Pazarlamacılık:** Değişim ajanı, değişim sürecinin başında vereceği ilanlar, düzenleyeceği müsabakalar, sunacağı ödüller, anlatacağı başarılı değişim hikayeleri ile değişimin gerekliliğine insanları inandırır. Bu değişim ajanının *pazarlamacı* rolüdür ve bu görevle değişim ajanı, örgütle ilgili herkese değişimin gerekliliği düşüncesini pazarlar.

Değişim ajanı, bu görevleri yerine getirebilmek için sağduyulu, güvenilir, işinde uzman, örgüt ve değişim yönetimi konusunda bilgili, becerili, takım çalışmasına yatkın, yeniliklere açık ve motive edici olmalıdır (Tearle, 2004; Lester, 1998; Officer, 2003).

Günümüz koşullarında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için değişmeleri gerektiği hemen hemen herkes tarafından kabul edilmesine karşın, başta çalışanlar olmak üzere örgütle ilgili pek çok kişi çeşitli korkular nedeniyle değişim düşüncesine karşı çıkmaktadır. İnsanların değişim olgusu karşısında yaşadıkları kaygıların büyük çoğunluğu gelecek belirsizliğinden kaynaklanmaktadır. Gelecekte işlerini, statülerini, arkadaş gruplarını vs. kaybetme korkusu yaşayan örgüt üyeleri, bilinçli veya bilinçsiz olarak değişimin başarıyla tamamlanmasına engel olacak bir takım faaliyetlerde



bulunmaktadırlar. Bu durum pek çok örgütün, başarısız değişim süreçleri geçirmelerine neden olmaktadır (Özkan, 2003; Oberoi, 2000).

Değişim ajanları, çalışanlarla bire bir ilişki içerisinde bulunduğu için onların değişim durumlarında ne hissettiklerini, kaygılarını, endişelerini, beklentilerini daha iyi anlayabilmektedir. Ancak değişim ajanı, çalışanların fikirlerine ulaşabilmek için onların güvenini kazanmış olmalıdır. Bu güven, karşılıklı iletişimi artıracak için, çoğunluğu yanlış haberlerden kaynaklanmış olan korkuların ve endişelerin ortadan kalkmasına neden olacaktır (Huyn, 2001; Officer, 1999).

#### **2.2.4. Değişim İhtiyacını Belirleme ve Çalışanları Değişim Ortamına Hazırlama**

Örgüt yaşamı içerisinde öyle zamanlar vardır ki örgüt değişime hazırdır veya yatkındır. Bazen de değişimin gerçekleşmesine yönelik tüm kriterler mevcut olsa bile hatta değişime olan direnç çok az ve değişme ihtiyacı çok yüksek olsa dahi başarılı bir değişim gerçekleştirilmesi mümkün olmaz (Özkalp, Kırel, 2001: 502).

Genel olarak değişime iştirak eden insanların değerleri ve inançları, değişimin gerçekleştiği dönemdeki maliyetleri karşılayabilecek doğrultuda ise başarılı bir değişim gerçekleşebilir. Yani değişmeyle birlikte gelecek olan faydanın zarardan daha fazla olacağına inanılıyorsa değişim gerçekleşir. Değişimin gerçekleşmesine katkıda bulunan başlıca üç faktörün bulunduğunu söylemek mümkündür. Bunlar;

- a) İçinde bulunulan ortamdaki tatminsizlik oranı
- b) Olumlu, arzu edilen bir alternatifin mevcudiyeti
- c) Böyle bir alternatifi gerçekleştirebilecek bir planın varlığı

Literatürde bu üç faktörün değişimin pozitif yönde gerçekleştirilmesinde büyük bir etkiye sahip olduğu savunulmaktadır. Yani bu üç faktördeki bir eksiklik, değişimin gerçekleşme olasılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İnsanlar buldukları durumdan şikayetçi değillerse veya daha iyi bir alternatifleri yoksa değişmek istemeyeceklerdir. Değişim liderleri veya yöneticileri, herhangi bir örgütsel değişme programına girişmeden önce bu faktörleri tek tek incelemeli ve örgütün değişime hazır



oluş düzeyini iyi belirlemelidirler. Değişime hazır oluş düzeyi yüksekse değişim başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilir (Bacal, 2005; Kırel, Özkalp, 2001: 502, 503).

Örgütün değişmeye olan ihtiyacını belirleyebilmek açısından aşağıdaki çalışmaların yapılması önerilmektedir (Erdoğan, 2002: 30, 31).

**a) Genel durumun ortaya konması:** Örgütün hedefleri, değerleri, çıktıları, çıktıların zaman içerisindeki değişim seyri, kurumun prensipleri gibi öğelerin belirleyici olan taraflar, örgüt yaşamının geçmişindeki kritik dönemler, kurumun önemli teknolojik değişimleri, kurumun pazar payındaki farklılaşmalar, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzeyleri belirlenir. Örgütün konumu ve performansı arasındaki ilişki ve yüzleşilen çevresel sorunlar saptanır. Örgütün rakipleri, rakiplerin gelişim düzeyleri, örgütün mevcut sosyal, siyasal, ekonomik ve yasal sistemleri ve de bunların kurum üzerindeki etkileri belirlenir.

**b) Kurum kültürünün tanımlanması:** Örgütte çalışan insanların kişisel nitelikleri, çalışan ortam, işlerin nasıl halledildiği (prosedür, bürokrasi, alışkanlıklar vs.) saptanır. Kurumun birimleri arasında inanç, başarı anlayışı, değer yargıları gibi hususlarda farklılıklar bulunuyorsa kurumun kültüründe problem olduğu söylenebilir. Bireylerin grup toplantılarına bakış açıları, problemleri çözme yaklaşımları ve grup dinamiği anlayışları belirlenir. Bireylerin iş ve sosyal yaşamlarında sergiledikleri davranış modelleri ve bu modellerin örgütün performansına yansıma biçimi tespit edilir. Örgütteki iş doyumu oranı, çalışanların öz benlik saygılarının düzeyi, çalışanların kurumun hedeflerine bağlılık düzeyleri, çalışanların örgüt içerisindeki güvenliklerine bakış açıları belirlenir.

**c) İşin gereklilikleri:** Örgütün iş prensipleri, işlerin çalışanların yeteneklerine göre dağıtılıp dağıtılmadığı, bireysel otonominin var olup olmadığı, hedef tanımlanmasındaki açıklık düzeyi, hedeflerin çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığı belirlenir.

**d) Üst düzey yöneticiler:** Örgütteki üst düzey yöneticilerin örgütün performansına bakış açıları, olup bitenleri gözlemleyip gözlemlemedikleri, girişimci bir



tavra sahip olup olmadıkları, araştırmalarla yakından ilgilenip ilgilenmedikleri vs. belirlenir.

**e) Fiziksel ortam ve teknoloji:** Örgütte mevcut teknolojik durum, teknolojideki gelişmelerin yakından takip edilip edilmediği ve bunların örgütün performansına etkileri, çalışanların teknolojiyi kullanmak için eğitilme durumları, mimari yapının teknolojik araç gereçlerin kullanımıyla uyumlu olup olmadığı, teknolojinin işin doğasına göre yapılandırılıp yapılandırılmadığı tespit edilir.

**f) Değişim tanısının konması:** Değişim tanısı konularak örgütte yapılması gerekenler belirlenir. Bu sayede değişimin amaçları açıklık kazanır. Değişimin amaçları belirlenirken tüm paydaşların bu amaçlar üzerinde bir anlaşmaya varmış olmasına dikkat edilmesi önerilir. Değişime tanı koyulurken, örgütün sahip olduğu insan ve madde kaynaklarının yeterli olup olmadığı gözden geçirilir.

**g) Değişim programı:** Değişim tanısı belirlendikten sonra uygulamaya geçebilmek için bir değişim programı yapılır. Değişimin nasıl gerçekleştirileceğini belirleyen değişim programı, değişime katılacak tarafları, kimlerin hangi alanlarda sorumlu olacaklarını, değişim için gerekli görülen süreyi, başlangıç ve bitiş tarihlerini, maliyet ve değerlendirme zamanını kapsar.

**đ) Uygulama:** Bu aşama değişimin daha önce belirlenmiş aşamaların dikkate alınarak uygulanmaya başladığı aşamadır. Bu aşamada değişim için yapılacak olan çalışmalarını, bu çalışmalarını ne zaman ve hangi sırayla yapılacağı gibi hususları içeren bir eylem planı yapılır. Uygulamaya geçerken değişimi gerçekleştirecek kişilerin harekete geçmeye hazır olup olmadıkları, deneyimleri, psikolojik durumları gibi hususlar gözden geçirilir. Değişimin uygulama aşamasında aceleci davranmamaya dikkat edilmelidir.

**h) Değerlendirme:** Değişim süreci sonlandırılırken uygulanan programın ortaya koyduğu sonuçlar değerlendirilir. Bu aşamada, değerlendirme işleminin ne zaman yapılacağı, değerlendirme ölçütleri, değerlendirme sürecine katılacak olan taraflar ve kullanılacak olan değerlendirme yöntemi belirlenir. Değerlendirme işlemi, başarılı bir



değişimin gerçekleşip gerçekleşmediğini ortaya koyduğu gibi, yapılan değişimin sürekli olmasında fayda sağlar.

Başarılı bir değişim süreci yaşanması, yukarıda sayılan aşamaların etkili bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Bu aşamalardan birinde yaşanan bir olumsuzluk, tüm değişim sürecinin başarısız olmasına neden olabilmektedir.

### 2.2.5. Değişim Sürecinde Kültür

Kültür, zihni açıdan öğrenilen düşünce ve alışkanlıklar toplamı; yapısal açıdan zihni süreçlerin ürünü olan bir semboller sistemi; işlevsel açıdan uyum sağlayıcı bir araç ve mekanizma; sembolik açıdan anlamlı semboller bütünü; tarihi açıdan sonraki nesillere aktarılan sosyal miras; davranışsal açıdan öğrenilen davranışlar bütünü; normatif açıdan da insan eylemlerini belirleyen ahlaki değer ve kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Şişman; Turan, 2001: 131).

Kültür, insanları bir arada tutan değerlerin başında gelmektedir. Kültür, insanları bir arada tutabildiği gibi, birlikte yaşayan insanlarda bir süre sonra paylaştıkları değerlerden ortak bir kültür oluştururlar. Bu toplum yaşamında insanların bir arada bulunmak durumunda kaldıkları her ortam için geçerlidir. Buna insan ömrünün büyük kısmını kapsayan iş yaşamı da dahildir. Çalıştıkları ortamlarda farklı insanlarla sürekli bir iletişim kurmak zorunda olan bireyler bir süre sonra bazı ortak değerler üzerinde uzlaşma sağlarlar ve bu sayede bir örgüt kültürü oluştururlar (Şişman, Turan, 2001: 133).

Quin, örgütlerde yarışmacı değerlerin çerçevesini iki önemli boyutta ele almıştır. Birinci boyut, örgütün denetim yönelimli tepkilerini kapsamaktadır. Bu boyut katı kontrol eğilimli olmaktan esneklik eğilimli olmaya doğru bir yönelme göstermektedir. İkinci boyut örgütlerin iç ve dış odaklı işleyiş biçimlerini göstermektedir. Bu iki boyutun etkileşimi, 4 farklı örgütsel kültürün oluşmasını sağlamıştır (Hooijberk ve Petrock, 1993: 30).

- 1- Klan Kültürü: Bu kültür bir işgörenin, çalışma hayatında diğerleriyle dost olarak ilişkide bulunmasını temsil etmektedir. Bu kültürde örgüt yöneticisi bir



anne-baba tutumuyla davranmaktadır. Örgütte gelenekler ve bağlılık esastır. Bu örgütlerde insan kaynaklarının geliştirilmesi, bağlılık ve yüksek moral önem taşımaktadır. Başarı her bir elemanın tüketicinin tatminine yönelmesiyle mümkün görülmektedir. Fikir birliği, katılma ve grup çalışması önem arz etmektedir.

- 2- Adhokrasi Kültürü: Yaratıcı, girişimci ve dinamik bir iş ortamını karakterize eden bu kültür de liderler yenilikçi olmaya ve risk üstlenmeye özen gösterirler. Sürekli olarak deneme ve uygulama süreçleri yaşanır. Değişime hazır olma ve yeni araştırma stratejileri geliştirmeye öncelik verilir. Uzun vadede, büyüme ve yeni kaynaklar sağlama hedeflenir. Bu kültürde başarının anlamı, yeni bir ürün yada hizmet geliştirmek ve ürün yada hizmetin liderliğini yapmaktır. Bireysel girişimler ve özgürlük cesaretlendirilir.
- 3- Pazar Kültürü: Bu örgüt kültürü, ürün ağırlıklı bir örgütü belirtmektedir. Liderler, üretici ve yarışmacı bir tutum sergilerler. Kazanma arzusu öncelik taşır. Başarıyı belirleyen kavram, pazar payını artırma ve genişletmedir.
- 4- Hiyerarşi Kültürü: Bu kültür, iş dünyası tarafından yapılandırılmıştır. Bu kültürde liderler, iyi bir koordinatör ve organizatörlerdir. Mevcut düzenin sürdürülmesi önem taşır. Uzun vadede verimlilik ve durağanlık sağlanmaya çalışılır.

Yukarıdaki örgütsel kültür türlerini incelediğimiz zaman, yeniliğe, gelişmeye, bireysel özgürlüğe ve yaratıcılığa olması gereken değeri veren kültürün Adhokrasi Kültürü olduğunu görmekteyiz. Bu kültür Toplam Kalite Kültürüyle karşılaştırılacak olduğunda aradaki en büyük benzerlik olarak, her iki kültüründe sürekli iyileşmeyi ve insan unsurunu temel aldığını görmekteyiz. Toplam Kalite Anlayışında eksikliklerin devamlı olarak giderilmesiyle mükemmel yaklaşma ve en önemlisi de bu düşünceyi çalışanlarla paylaşıp, ortak karar süreçleri oluşturma düşüncesi yer almaktadır. Bu sayede oluşturulan bu ortak karar süreçleri, değişim süreçlerinin en büyük problemi olan direnci de azaltmakta, değişim yolunda ortak hareket etme avantajı sağlamaktadır (Şimşek, 2002: 104).

Ortak hareket etme, paylaşılan değerlerin varlığını, bireyin değerleriyle örgütün değerlerinin uyumunu gerektirir. Çetin'in Meglino ve Ravlin'den aktardığına göre



(2004: 87) örgüt üyeleri arasındaki değer benzerliği, yüksek düzeyde moral, arkadaşlık ve işbirliğine yol açmaktadır. Kişiler, benzer değer sistemlerini paylaştıklarında, dış uyarıcıları benzer şekilde algılama eğilimindedirler ve benzer şekilde davranırlar. Bu durum, diğerlerinin davranışlarını daha iyi kestirme ve böylece eylemleri daha etkili koordine etme olanağı sağlar. Değer benzerliği, bir sosyal sistem yada kültür meydana getirdiğinden, ortak amaçları başarmak için ihtiyaç duyulan etkileşimleri kolaylaştırır. Kişiler arası ilişkilerde kestirilebilirliği artırırken, rol belirsizliğini ve çatışmayı azaltır.

Örgüt kültürü, örgütsel değişim sürecinde göz ardı edilemeyecek gerçeklerden biridir. Örgüt kültürü, örgüt mensuplarının ortak hissetme, duyma ve yaşama gibi grup dinamiğini artırıcı sinerjik etki yaratma yönüyle, örgütsel değişim faaliyetlerinde bütünlüğü sağlayarak başarıyı getirecek bir etkiye sahiptir. Örgütsel değişime direnci kırmada, örgüt kültürü unsurlarından faydalanılır. Örgütsel değişimin hızlanmasında, çeşitli nedenlerle kaybedilen zamanın telafisinde de örgüt kültürüne başvurulur. Örgütsel değişim süreci oldukça zorlu bir süreçtir ve bu sürecin başarıyla atlatılmasında güçlü ve paylaşılan bir kültürün önemi büyüktür (Küçükyumuk, 2003).

#### 2.2.6. Değişim Sürecinde Güdüleme

Örgüt ve yönetim kuramlarının temel dayanağını, insan doğasına ilişkin sayıtlılar oluşturmaktadır. Örgüt ve yönetim kuramlarının zaman içerisinde değişikliğe uğraması, insan doğasına ilişkin sayıtlıların da zaman içerisinde değiştiğini göstermektedir (Casson, 2003: 11-14; Tortop, 1989: 218, 219; Şakar, 2004). Douglas McGregor, 1960 yılında yapmış olduğu çalışmalarla geleneksel örgüt kuramlarının insana ilişkin görüşlerinin yanlış olduğunu kanıtlamaya çalışmıştır. Örgütsel kültürün oluşumunda önemli bir yere sahip olan McGregor, X kuramı ile insanı ussal-ekonomik açıdan, Y kuramı ile psikolojik ve özgerçekleştirim açısından ele almıştır. X kuramına göre; insanların çoğu için, çalışmak doğuştan hoşça gitmeyen bir olgudur. İnsanların çoğu sorumluluk almaktan kaçır ve örgütsel amaçlara ulaşılması için çalışanların sık sık denetlenmesi gereklidir. Günü sadece fizyolojik ve güven düzeyinde oluşur. Y kuramına göre ise; koşullar uygun olduğu takdirde çalışmak, oyun oynamak kadar eğlencelidir. İnsanlar uygun koşullar altında sorumluluk yüklenebilirler. Günü fizyolojik ve güven düzeyine ek olarak sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme



düzeylerinde de oluşmaktadır. İnsanların öz denetim duygusu geliştirmeleri yeterince güdülenmelerine bağlıdır (Çelik, 2002: 11; Can, 2004).

Örgütün gereksinimlerinin karşılanması için sadece nelerin yapılması gerektiğine karar vermek yeterli değildir. Bunun yanında, çalışanları harekete geçirecek, şevkle çalışmaya başlatacak, kuruluştaki sosyal dayanışmayı ve sadakati oluşturacak itici gücü harekete geçirmek gereklidir. Bireyleri, istekleri doğrultusunda harekete geçirecek olan bu itici güce “güdü” denilmektedir (Can, 2004; Atik, 2003).

Çalışanlar için öncelik taşıyan bir takım gereksinimlerin giderilmesi, onların kuruluşa, işe bağlanmalarını ve verimlerinin artışı etkileyen önemli bir unsurdur. Çalışanların başlıca gereksinimleri, yaşama, güvenlik, dayanışma, değer verilme, yararlılık duygusu, yükselme, iş yapma, adalet vs. şeklinde sıralanabilmektedir. Ancak personelin sadece bu türden gereksinimlerinin karşılanması, güdülenme için yeterli görülmemektedir. Herzberg, ihtiyaçlara farklı bir açıdan yaklaşarak;

- 1- Güdüleyiciler
- 2- Güdüleyici olmayanlar (demotivatör)
- 3-Hijyen etkeninden bahsetmiştir.

Güdüleyiciler işin kendisiyle ilgilidir, hijyen faktörü ise işin yapıldığı ortamlarla ilgilidir. Herzberg'e göre hijyen faktörlerine öncelik verilip, çalışma koşulları düzeltildiği takdirde çalışanlar mutlu olacaklardır. Fakat bu onların performanslarını artırmaları için gerekli güdüyü sağlamayacaktır. Hijyen faktörü önemsenmediği takdirde ise adaletsizlik hissi oluşacak ve kısa zamanda güdülenme duygusunu ortadan kaldırıp performansı düşürecektir. Herzberg'e göre mutlu personel, üretken personel demektir. Bu durumda “Tatmin olmak iyi performans getirir” düşüncesinin tam aksine “iyi performans iyi tatmin getirir” demek daha doğru olabilir.

Bu konuyla ilgili olarak literatürde yer alan bir başka görüş ise Victor Vroom'a ait olan “beklenti teorisi”dir. Beklenti bir hareketin, belli bir sonuç getireceğine inanmak olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar çalışmalarını sonucu istediklerini elde edeceklerine inandıkları zaman motive olmaktadır. Bu yaklaşımda ödüllendirme önemli bir yere





sahiptir. Yöneticiler istedikleri güdüyü oluşturabilmek açısından ödül seçerken, Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarsisi"ni dikkate almalıdırlar (Şakar, 2004; Torum, 2001).

Gerekli güdünün sağlanması açısından aşağıdaki güdülenme unsurlarının da yeterli ölçüde geliştirilmesi gereklidir(Tortop, 1989: 211, 212).

- Yetki Devri: Kişi, yeteneklerini rahatça sergileyebileceği hareket serbestliği ve sorumluluktan mahrum bırakılmamalıdır.
- Haberleşme: Şahıslar sorumlulukları altında bulunan işlerin yürütülebilmesi için gerekli bütün zorunlu bilgileri alabilme olanağına sahip olmalıdırlar.
- Hareket Hürriyeti: Bir üstün müdahalesi olmaksızın, kendi inisiyatifi ile hareket edebilmelidir.
- Güven Ortamı: Üstlerin astların işbirliğine ve samimiyetine güven duyduğu bir ortam oluşturulmalıdır.
- Katılma: Çalışanların amaçların gerçekleştirilmesi yolunda alınacak olan kararlara katılmaları sağlanmalıdır.
- Amaçların Belirtilmesi: Grup veya kişiler iş amalarının belirtilmesinde şahsi görüşlerini rahatça söyleyebilmelidirler.
- Planlama: Kişisel veya örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için uygulanacak stratejilerin geliştirilmesi için yeterli özgürlük tanınmalıdır.
- Yer Değiştirme: Benzer sorumluluklar altında personelin, çeşitli ve değişik yerlerde çalışmalarına olanak vererek yarışma ortamı hazırlanmalıdır.
- İş Basitleştirilmesi: İş yerinde, herkesin kendi yaratıcılığını ortaya koyabileceği ortamların sağlanması için, sürekli eğitim programlarına katılım sağlanmalıdır.
- Eğitim: Çalışanların bilgi ve becerileri eğitim yoluyla geliştirilmelidir.
- Toplantılara Katılma: Çeşitli meslek gruplarına özel olarak düzenlenmiş komite ve toplantılara katılma da personeli güdülemeye yardımcı olmaktadır.
- Buluşlar: Amaca ulaşmayı sağlayacak yeni usuller bulunması, personeli çalışmaya teşvik etmektedir.



- Ücret Artışı: Performans değerlendirmesine dayanan bir ücret artışı öngörülmelidir.
- Ödül: Kuruluşun başarısına önemli katkısı olanlara teşvik edici olması açısından ödül verilmelidir.

Yukarıda sayılan unsurlar, çalışanların güdülenmesini artıracak belli başlı nedenler arasında gösterilmektedir. Bunlar kuruluştaki ortak değerler, kişisel heyecanlar, üstün çabalar ve yüksek moral oluşturmaktadırlar. İş ortamında bu unsurların mümkün olduğunca giderilmesi, en küçük memurdan en büyüğüne kadar herkesin dayanışma içine girmesini ve örgütün amaçları için çalışmasını sağlar (Tortop, 1989, s.212).

İnsanların hedeflerine ulaşmak için, çevrelerindeki her türlü nesne ve durumlarla etkileşerek eylemde bulunmasına "insan ilişkileri" denilmektedir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve personelin ihtiyacını gidermek amacıyla, çalışanların işbirliğine ve grup çalışması yapmaya istekli kılmak ise yönetimde insan ilişkileri olarak isimlendirilmektedir (Aytaç, 2004). Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlarının desteğini sağlamak durumundadırlar. Personelin, örgütün hedeflerinden, beklentilerinden haberdar edilmesi ve örgüt açısından kendisinin taşıdığı önemi hissedebilmesi örgüte bağlılık ve yeterli güdülenmenin sağlanması açısından oldukça gereklidir (Duyal, 2000; Aytaç, 2004, Tortop, 1989: 217).

Yönetimde insan ilişkileri, tek taraflı ödünler verip, tek taraflı kazanımlar sağlamak anlamına gelmemelidir. İnsan ilişkilerinden karşılıklı fayda sağlayabilmek için; her bireyin, sahip olduğu potansiyeli en iyi şekilde kullanmasına olanak verilmelidir. Çalışanlarla ilişkiler, amaçlara ulaşmayı engelleyecek ölçüde yakın, yada iletişimi güçleştirecek ölçüde uzak olmamalıdır. Taraflar beklentilerini açık ve net bir şekilde dile getirmelidirler. Karşılıklı ve ölçülü bir hoşgörü ortamı oluşturulmalıdır. Güçlü bir işbirliği ve biz kültürü oluşturulmalıdır. Paylaşılan değerlerden oluşan güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmalı ve karşılıklı güven sağlanmalıdır. Çalışanların performansları adil bir sistem içerisinde değerlendirilmelidir (Campbell, 1991).

Başarılı şirketler incelendiği zaman, çalışanlara hak ettikleri değerin verildiği, çalışanların kazanılmaya çalışıldığı, üretimde, yönetimde ve alınan tüm kararlarda



onların görüşlerinden faydalandığı görülmektedir (Aytaç, 2004; Casson, 2003: 23, 24; Tortop, 1989: 224; Şimşek, 2002: 195, 196).

### 2.2.7. Değişim Sürecinde İletişim

Örgütsel değişim sürecinde dikkate alınması en gerekli unsurlar arasında olan ancak en sıklıkla göz ardı edilen hususlardan biri de etkili iletişimdir. Örgütlerde oluşan değerlerin kurum üyeleri tarafından paylaşılmasıyla örgüt kültürü oluşur. Örgüt kültürünün oluşması çok uzun zaman alır ve aynı şekilde gerekli değişimin yapılması da uzun bir süreç gerektirir. Teknolojik değişiklikler, davranışa bağlı değişikliklerden daha çabuk kabul görmektedir. Değişimin iletişimde en sıklıkla yapılan hatalar şu şekilde sıralanmaktadır.

- 1- Tüm değişikliklerin bir defada anlatılması: Tüm değişikliklerin bir defada anlatılması özümlemeyi ve uygulamayı zorlaştıracığından yapılmaması gereken bir davranış olarak nitelendirilmektedir.
- 2- Değişikliğin iletişimde yazılı malzemeye gereğinden fazla güvenilmesi: Değişiklikleri yazılı olarak dağıtmak ve değişikliklerin personel tarafından tam ve doğru olarak anlaşıldığını kabul etmek sorumsuzca ve hatalı bir davranıştır. Yazılı iletişim materyalleri sözlü iletişimle desteklenmelidir.
- 3- İletişimde hiyerarşik düzene uymamak: Yetki ve sorumlulukları farklı olan herkesi bir araya getirip değişikliği iletmek, algılamayı başarısız hale getirecektir. Zor olmasına ve uzun zaman almasına rağmen değişimin iletişimde mutlaka hiyerarşik düzene riayet edilmesi önerilmektedir.
- 4- Üst kademe yöneticilerinin ilgisizliği: Örgütteki herhangi bir değişikliğin iletişimde üst kademe yöneticilerinin desteği yoksa değişikliğin kesinlikle kabul edilmeyeceği bilinmelidir.
- 5- Değerleri İletmek: Değerleri iletmenin en iyi yolu sözler değil eylemlerdir. Çalışanlar örgütün değer verdiği şeyleri, liderlerin davranışlarından anlar. İletişim yönetimi konseyinin 1994 tarihli bir araştırması, çalışanların %64'ünün yönetimin çoğunlukla yalan söylediğine inandığını göstermektedir. Wall Street Journal'ın 2 Kasım 1992 tarihli sayısında belirtildiğine göre, Philadelphia merkezli bir insan kaynakları danışmanlık şirketi olan Right Associates'in görüştüğü kıdemli personel müdürlerinin üçte ikisi bir yeniden



yapılanmadan sonra çalışanların yönetime daha az güvenir hale geldiğini söylemiştir (Harward Business Review, 2000: 145, 146).

- 6- Yüzyüze İletişim: Büyük bir değişimi, cephe hattı iş gücüne iletmenin en iyi yolu onlarla yüzyüze konuşmaktır. Videolardan veya görüntülü bağlantılardan yararlanılması, değişimin şirket yayınında gündeme getirilmesi ve çalışanlarla büyük toplantılar düzenlenmesi çoğunlukla önerilmemektedir (Harward Business Review, 2000: 150; Yalmanbaş, 2001; Taştan, 2004).

### 2.2.8. Değişim Sürecinde Güven Unsuru

Çelik (2002: 103, 104)'in Craig'den aktardığına göre güven, inançlarımız ve beklentilerimize ilişkin referanslarımızı kapsamakta ve diğer insanların davranışlarını yorumlamamıza yardımcı olmaktadır. Güven, inançlarımıza ve beklentilerimize yön vermekle birlikte daha çok inanç temeline dayanmaktadır. Güven kavramı; geçici güven, karşılıklı güven ve sosyal güven olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Geçici güven, bir kurum veya şahısla girmiş olduğumuz geçici ilişkilere ve beklentilere dayalı güven demektir. Karşılıklı güven, kişiler arası ilişkilerde her iki tarafın birbirine besleyeceği güven duygusunu ifade etmektedir. Sosyal güven ise, örgütsel ortamdaki yapısal etkililiklere dayalı güveni yansıtmaktadır.

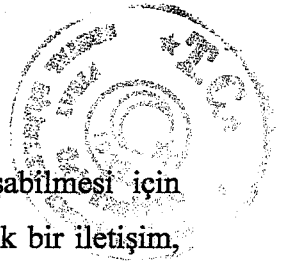
Güven olgusu yöneten ve yönetilenler açısından değerlendirilecek olursa, güvenin gerekliliği ve nedenlerinin araştırılması gerekir. Güven olgusu, Maslow'un yapmış olduğu İhtiyaçlar Teorisiyle birlikte dikkate alınmaya başlanmıştır. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisinde güven olgusu insan gereksinimlerinde 2.sırada yer almaktadır. Maslow, bu çalışmasında fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri giderilmiş olan bireylerin, sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yöneldiklerini belirtmiştir. Sosyal ihtiyaçlar olarak, sevme, sevilme, bir gruba ait olma, kabul edilme vb. sıralanmaktadır. Bu sosyal ihtiyaçların temelinde karşılıklı güven olgusu yer almaktadır. Örneğin yönetici-yönetilen ilişkilerinde sorumluluk duygusunun temelinde karşılıklı güven bulunmaktadır. Şöyle ki; yöneticiler kendi emrinde çalışanlar üzerinde sorumluluk duyacaklar, çalışanlar ise bu sorumluluğu fark edip yaptıkları işlerde yönetime karşı sorumlu olduklarını bileceklerdir. İnsanoğlu dahil olduğu gruplarda ancak, güvenen ve güven duyulan kişi olduğu müddetçe tutunabilmektedir (Şimşek, S.; Tanrıku, A. 2004).



Günümüzde artık yöneticilik kavramı yerini liderliğe bırakmıştır. Liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insanları etkilemeyi gerektirmektedir. İnsanlar ancak güven duydukları kişiden etkilenebilirler. Öyleyse liderlerin yapması gereken ilk ve en önemli iş çalışanların güvenini kazanmaktır diyebiliriz. Yöneticilerin yaptıkları hatalar, çalışanlarının kendilerine olan saygılarının yanı sıra güvenlerinin de kaybolmasına yol açmaktadır. Çünkü yöneticilerin tüm davranışları çalışanlar tarafından sürekli olarak gözetim altındadır (Leonard and Straus, 1999: 138; Tanrıkulu, 2004).

Yönetilenler açısından ise güven öncelik gerektiren konular arasında yer almaktadır. Yönetilenlerin işlerini en doğru, en açık, en içten şekilde yapabilmeleri için örgütlerine güven duymaları gereklidir. Çalışanlar sürekli olarak ileride işlerini kaybetme korkusu duymak istemezler. Bu nedenle yöneticilerine güvenmek isterler. Yaptıkları hataların yönetim tarafından anlayışla karşılanacağı ve tekrar hata yapmamak için yönetimden gerekli desteği bulabileceklerinden emin olmak isterler (Casson, 2003: 90; Şimşek, Tanrıkulu, 2004).

Çalışanların iş yerlerine duydukları güven, onların iş doyumlarını, verimliliklerini, adanmışlık duygularını, mücadele güçlerini yakından etkilemektedir. Güvene dayalı bir örgütsel çevrenin oluşturulması, çalışanlar arasında işbirliğini güçlendirmekte, çalışanlar işlerine özveriyle bağlanmaktadır. Güven duygusu sinerjiyi harekete geçirir ve yapılan işlerin işlem süresini kısaltır. Güven örgütlerde sosyalleşme ve güçlü bir örgüt kültürü oluşumu sağlar, iletişimi güçlendirir, dayanışmayı artırır, sevgi ve saygıyı geliştirir. Güven unsuru, değişim sürecinde daha büyük bir önem kazanmaktadır. Çünkü bu dönemlerde çalışanlar gelecek belirsizliğinden dolayı büyük bir endişeye kapılmaktadırlar. İşlerini, konumlarını, iş arkadaşlarını, alıştıkları çalışma sistemini hatta yöneticilerini kaybetme korkusu yaşarlar. Bu durum değişime olan direnci körüklediği gibi, çalışanlarda büyük bir moral bozukluğu yaratır. Değişim sürecinde çalışma temposunun düşmesine neden olur. Özellikle bu dönemde iletişim eksikliğinden kaynaklanan dedikoduların çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri, ancak güçlü güven bağlarının varlığıyla aşılabılır. Örgütsel güveni oluşturmak ve artırmak için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar şöyle sıralanmaktadır (Şimşek, Tanrıkulu, 2004):



- 1- Açık ve Dürüst Olmak: Bir örgütte güven duygusunun oluşabilmesi için öncelikle çift taraflı olarak açık ve dürüst olmak gereklidir. Açık bir iletişim, dürüst bir yönetim imajını destekler. Güçlü ve çok yönlü bir iletişim sisteminin bulunması, yönetimin çalışanlardan bir şey saklamadığını ifade etmektedir.
- 2- Empati: Kişinin kendini başkalarının yerine koyarak, başka insanların duygularını, düşüncelerini, kaygılarını ve korkularını anlayabilmesidir. Örgüt içerisinde, kendi ihtiyaçları üst yönetim tarafından hissedilerek karşılanan çalışanlar, üst yönetime karşı güçlü bir güven duygusu geliştireceklerdir.
- 3- Örgütün Kurallarına Bağlı Kalmak: Kuralların amacı, bireyleri birbirlerine daha da yakınlaştırmaktır. Her birey, örgütün kurallarını tanıyıp onlara uymakla, örgütün bir parçası olduğunu ifade etmektedir. Yönetenlerin örgütün kurallarına uymaması, çalışanlarda örgüte karşı güvensizlik ve yabancılaşma duygularını oluşturmaktadır.
- 4- Çalışanların da Özel Hayatının Olduğunu Kabul Etmek: Çalışanların iş yaşamlarından aldıkları doyum, onların özel hayatlarına da etkileyecektir. İş ortamında güven duygusunu tadan bireyler, bunu özel yaşamlarına da olumlu bir şekilde aktarabileceklerdir.
- 5- Örgütsel Adalet: Bireylerin kabul ettikleri bir takım örgütsel kurallarla, örgütün bir parçası haline geldikleri ifade edilmişti. Bu hakların herkese eşit şekilde sunulması da çalışanların güven duyguları açısından büyük bir önem taşımaktadır.

### 2.2.9. Değişim Sürecinde Vizyon

Hazır'ın Stone'den aktardığına göre (2004) vizyon, gelecekte olunmak istenen ve gerçekleşeceği düşünülen yerin yada noktanın resmidir. Vizyon, çalışanlara kim oldukları, işletme içindeki görevlerini, rekabetçi değişme ve gelişme için atacakları adımları belirten anlaşılır ve sade bir betimlemedir. Vizyon, bir örgütün harekete geçmesi gereken yönü açıklamaya yardımcı olan şeyler söyler. Vizyon çalışanlara karşılaşılan problemlerin çözümünde yardımcı olur, güç verir, çalışanları motive eder (Harwar Business Review, 1999; Çetin, 2002; Öncü, 2003).



### 2.2.9.1. Vizyonun Yapısı

Vizyonun yapısında iki ana eksen bulunmaktadır. Bunlardan biri çekirdek ideoloji, diğeri ise öngörülen gelecektir. Çekirdek ideolojide temel değerler ve temel hedefler yer almaktadır. Bunlar, örgütün varlık nedeninin açıklanmasında yöneticilere ve çalışanlara sağlam bir zemin sunmaktadır. Öngörülen gelecekte ise, örgütün 10-30 yıllık bir sürede ulaşmak istediği noktanın çekici ve renkli hali bulunmaktadır. Oluşturulan bu renkli geleceğe ulaşma yolu ise stratejiler ve eylem planlarıdır. İyi bir vizyon bildirisi örgütün felsefesini (hayata ve çevreye bakış açısını), misyonunu (kutsal görev ve amaç) ve hedeflerini kapsamalıdır. Ancak bu sayede geleceğin net bir resminin çıkarılması mümkündür. Oluşturulacak vizyon, çalışanlar, paydaşlar, müşteriler ve ilgili herkese değişimin benimsetilmesinde ve yön belirlemede büyük bir önem taşımaktadır (Hazır, 2004; Leonard and Straus, 1999: 18, 19).

### 2.2.9.2. Değişim Dönemlerinde Vizyonun Belirginleştirilmesi

Örgütlerin hemen hepsi bir vizyona sahiptir. Bu vizyonlar genellikle üst yönetim yada üst yönetimce oluşturulmuş bir çalışma grubu tarafından hazırlanmış ve iş yerlerinin değişik yerlerine asılmıştır. Çekici, güzel ve motive edici cümlelerle süslenmiş bu vizyonların çalışanları harekete geçirmesi için yıllarca beklenir. Sonunda tüm ümitler yitilir ve artık hayatta kalmak için değişimin kaçınılmaz olduğu bir safhaya ulaşıldığında vizyon yeniden önem kazanmaya başlar. Vizyonun bu şekilde duvarlara asılmış bir resim haline gelmemesi için, oluşturulmasından hemen sonra çalışanlarla paylaşılması ve hayata geçirilmesi konusunda çalışanlarla ortak kararlar alınması gereklidir.

Belirlenmiş bir vizyonun gerektirdiği değişimlerde, vizyonun insanları harekete geçirecek kadar çekici ve etkileyici, ümitsizliğe düşürmeyecek kadar gerçekçi olması gereklidir. Böyle bir vizyonda dahi 10-30 yıl uzaklıkta bir resim karşısında çalışanların yılmaması, ümitsizliğe düşmemesi için bazı ilave unsurlar gerekecektir. Değişimin yarattığı sıkıntılı ortam içerisinde, vizyonun yakınlaştırılması yada bazı yakın süreli kazanımların planlanması ve gerçekleştirilmesi güdüyü artıracak, ümitsizlikleri ve yılgınlıkları ortadan kaldıracaktır (Harward Business Review 1999: 24). Vizyonun yeniden canlandırılması, yeniden çekici hale getirilmesi için uygulanan başlıca iki yaklaşım bulunmaktadır (Hazır, 2004; North, 2004; Mary and Bast, 1999);



- 1- Vizyon Yakınlaştırma Yaklaşımı: Mevcut vizyonun hiçbir değişiklik yapılmadan sadece içindeki kavramların tekrar hatırlatılması ve açıklanması olarak tanımlanmaktadır. Temel amaç güven tazelemek ve resme yakından bakmaktır.
- 2- Değişim Vizyonu Oluşturma Yaklaşımı: Mevcut vizyonu reddetmeden, günün verilerine dayanarak birkaç yıl sonrasıyla ilgili daha somut ifadelerin yer aldığı canlı bir resim oluşturmaktır.

Birinci yaklaşım, hedefe yaklaşıldığı duygusu verebilir ancak kısa süreli kazanımlar oluşturulması ve gerçekleştirilmesinin sağlanması açısından istenilen sonuca ulaştırmaz. Kısa süreli bir canlanma sağlasa da bu canlanmanın devamlılığı konusunda istenilen sonucu vermeyebilir. İkinci yaklaşım, kısa vadede daha somut bir başarı sunmaktadır. Bu nedenle daha kalıcı bir güdü oluşturur. Ancak bu yakın vizyonun da uzak olan kadar paylaşılması, benimsenmesi ve kabullenilmesi sağlanmalıdır (Hazır, 2004).

#### 2.2.10. Değişim Sürecinde Performans Değerlendirme

Örgüt yönetiminde performans değerlendirme, yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla çalışana ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, iş davranışlarını analiz ederek çalışanın başarısını ölçme ve değerlendirme olgusu olarak tanımlanmıştır. Daha kısa ve açık bir deyişle performans değerlendirme, örgütte her bir çalışanın belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar ve başarıların yöneticiler tarafından analiz edilmesi ve değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme sayesinde çalışanın verimliliği ve üretim kapasitesi sürekli olarak kontrol edilebilir (Akın, 2001: 153, 154; Key, 2000).

Başarılı bir performans değerlendirme için iki koşulun varlığı gereklidir:

- 1- Performans ve kapasitenin değerlendirilmesi, ilişkili olmalıdır. Yani doğrudan beklenen sonuçlarla elde edilen sonuçların, işin gerekleri ile iş yapanın kapasitesinin karşılaştırılması gereklidir.
- 2- Hiyerarşik değerlendirme, yargulama şeklinde ortaya çıkmamalıdır. İş yapan kişi de kendi performansını ve kapasitesini değerlendirebilmelidir.





Bir örgütte, yapılacak iş kadar işi yapmak üzere seçilen kişinin yapılacak işe uygunluğu da önem taşımaktadır. İşe uygun elemanın seçilmesinden sonra dikkat edilmesi gereken husus, çalışanın örgüte yaptığı hizmetin değerinin doğru ve adil bir şekilde ölçülüp ortaya çıkarılmasıdır. Bu anlamda performans değerlendirme yöntemlerinin başlıca 3 amacı vardır:

- 1- Çalışan her personel için belirli hedefler tespit etmek. Tespit edilen bu hedefler örgütün ve departmanın hedefleriyle uyumlu olmalıdır.
- 2- Resmi olarak, bireyin başarısını kontrol edebileceği mekanizmalar oluşturmak.
- 3- Bireyin başarısını etkileyecek ödüllendirme, mesleki eğitim vb firma tarafından verilmesini sağlamak.

İşgücünün performansını etkileyen ve performans değerlendirmesinde temel kabul edilen bazı kriterleri Akın (2001:155) şu şekilde açıklamaktadır.

- 1- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının tespiti,
- 2- Mevcut performansı artırmak için yardım yollarının açık tutulması,
- 3- Geçmişteki performansın bugünkü durumuyla karşılaştırılması,
- 4- Potansiyel gelişmelerin değerlendirilmesi,
- 5- Performans hedeflerinin tespiti,
- 6- Personel hakkında kayıt tutma.

Bu amaç ve nedenlerden, performans standartlarının asıl olarak iş analizi ve iş niteliklerine dayandığını anlamaktayız. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi gibi süreçlerde kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmesi yapılırken insan faktörü yeterince dikkate alınmazsa, yapıcı eleştiriler ve verilen teknik bilgiler, cezalandırma yada uyarı olarak algılanabilir. Bu amaçla performans değerlendirmesi yapılırken yeterli düzeyde ve açık bir iletişimin sağlanmasına, performans değerlendirme sistemi hakkında gerekli bilgilerin personele verilmesine, uygun ve adil bir değerlendirmenin yapılmasına dikkat edilmelidir (Bayar, 2002).



### 2.3. Eğitimde Yaşanan Yeni Oluşumlar ve Arayışlar

Son 15-20 yılda bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmelerin meydana getirdiği bilgi patlaması, yirmi birinci yüzyılın “bilgi yüzyılı” olacağını ortaya koymaktadır. Özellikle içinde bulunduğumuz yüzyılın son çeyreğinde yoğunlaşan değişimler ve gelişmeler, eğitim sistemini de değiştirmeye zorlamaktadır.

Eğitimin amacına, öğrenmenin doğasına, bilimsel bilginin değerine, okulların yapı ve işleyişine ilişkin ortaya çıkan yeni değerler, eğitimin çağdaş bir yorumunun yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Özdemir, 2000: 15).

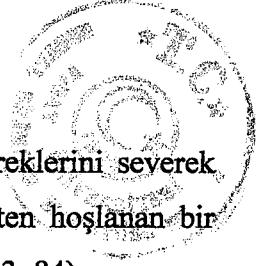
Ülkelerin meydana gelen değişimler paralelinde eğitim sistemlerini yenileme ve geliştirme çalışmalarında karşımıza çıkan yeni kavramlardan bazıları şu şekilde sıralanmaktadır (Korkmaz, 2004).

#### 2.3.1. Bilgi Toplumu

Bilgi toplumu, bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak olarak algılandığı toplumdur. Bilgi toplumunun yapısını oluşturan temel öğelerin başında teknolojiye meydana gelen değişimler vardır. Sanayi toplumunun yapısında bulunan buharlı makinenin yerini, bilgi toplumunda bilgisayar; fiziksel emeğin yerini, zihinsel emek; maddi üretim gücünün yerini de bilgi üretim gücü almıştır.

Eğitim sisteminin, bilgi toplumunu gereklerine uyum sağlayabilmesi için, amaçların çağın gereksinimlerini karşılayacak şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Çünkü bilgi toplumunda öğrenme sadece okulla sınırlı kalmamaktadır. Bilgi toplumunda insanlar, sürekli öğrenmek zorunda kalacaklardır. Bu nedenle okulun işlevi çok şey öğretmek değil, bilgiye ulaşmanın yollarını öğretmek ve öğrenme kapasitesini geliştirmek olacaktır.

Bilgi toplumuna geçişle birlikte derslerin içerik ve sunumlarında yeni arayışlar başlayacaktır. Eğitimciler eğitim sistemindeki problemlere çözüm üretebilmek için öncelikle “Bilgi toplumunda eğitilmiş insan kimdir?” sorusuna yanıt aramaktadırlar. Bu soruya verilecek cevapların, öğretimin öğrenci merkezli olması, onların daha derin ve çeşitli olan öğrenme ihtiyaçlarının karşılanması, mezunların teknolojik değişikliklerle iç



içe yaşamayı benimsemiş, değişikliklere direnmeden ziyade onun gereklilerini severek yerine getiren, yaratıcı zekasını olabildiğince kullanabilen öğrenmekten hoşlanan bir yapıya kavuşturulması yönünde olması beklenmektedir (Özden, 1999: 83, 84).

### 2.3.2. Değişen Toplum ve Okul

19. yüzyılda endüstrileşme, şehirleşme ve göç eğitim kurumlarını değiştirmeye zorlayan üç önemli faktördür. Eğitim kurumları 20. yy.' a kadar bu üç önemli faktöre dayalı olarak gelişimlerini sürdürmüşlerdir. 20. yy.'da önem kazanan otomobil, hava taşımacılığı, kitle iletişim araçları gibi unsurlar eğitim kurumlarını yeni bir değişim ihtiyacı ile yüz yüze getirmiştir. Günümüzde ise bilgi toplumuna geçiş, eğitime olan talebi daha da değiştirmektedir. Yeni gelişen örgüt ve yönetim yaklaşımları okullarda kendisini hissettirmektedir. Örneğin Senge "öğrenen örgütler" yaklaşımı ile kurumların öğrenme hırlarını ve kapasitelerini ön plana çıkarmaktadır. Koning'in "herkese eğitim" sloganı bu günlerde yerini "herkese iyi vasıf" sloganına bırakmıştır. Eğitimde görülen bir başka anlayış da Merkens'e ait olan "eğitim bilimlerinin yeniden keşfedilmesi"dir. Merkens bu durumu Almanya açısından şu şekilde dile getirmiştir: Almanya'da öğretmenler kendi davranışlarını ve öğretim metotlarını değiştirme girişimlerine başladılar bile. Öğretmenler artık öğretimle olduğu kadar eğitimle de ilgili kişilerdir. Bu noktadan hareket edilecek olursa "Günümüzde okulun yapısı ve fonksiyonları neler olacaktır?" sorusu gündeme gelmektedir. 21. yüzyılda nasıl bir yönetici, nasıl bir okul, nasıl bir öğretmen, nasıl bir program ve en önemlisi nasıl bir insan başarılı olacaktır.

Bilgi toplumunda okulları çok büyük değişiklikler beklemektedir. Çünkü artık eğitilmiş insan, bilgiye ulaşmanın yollarını bilen insan olacaktır. Örneğin Fransa'da her öğretmen ve öğrencinin kişisel mikro bilgisayar sahibi olması gerektiği ve bunu sağlama yolları araştırılmaktadır (Drucker, 1993: 386).

### 2.3.3. Etkili Okul

Etkili okul, bütün öğrencilerin öğrenebileceği temeline dayanır. Bu nedenle her eğitim sistemi, tüm öğrencilerin öğrenmesine olanak verecek şekilde değiştirilmelidir. Etkili okullar öğrencilere güvenli bir çevre sağlar. Etkili okulların açık ve belirgin amaçları ve bu amaçlar üzerinde odaklanmış misyonları bulunur. Etkili okullarda her



öğrenciye zamanında öğrenme fırsatı sunan, beklentilerini daima yüksek tutan öğretmen liderleri görev yapar.

Etkili okullarda yöneticiler, okul kadrosunun performansını değerlendirir ve bireysel performansı maksimum dereceye çıkarmanın yollarını bulur. Okul kadrosunun sürekli olarak kişisel ve mesleki gelişim süreci içerisinde olması için uygun ortamları sağlar. Çalışma takımları geliştirir. Kalite kontrol yeterlilikleri geliştirir. Okulun amaçlarıyla çevrenin beklentileri arasında paralellik yaratır (Şişman, 2002: 139, 140).

#### 2.3.4. Okula Dayalı Yönetim

Amerikan Milli Eğitim Derneği Başkanı Keith Geigner, okula dayalı yönetimi “eğitimle ilgili her türlü kararın okulda alınması” şeklinde tanımlamıştır. Geigner’e göre karar alıcı ile uygulayıcı birbirine ne kadar yakınsa karar o oranda isabetli olmaktadır.

Okula dayalı yönetimde okulların örgüt ve öğretim yapısı, öğrencilerin gereksinimleri ve yetenekleri üzerinde odaklaşmaktadır. Bu da okullarda stratejik planlamayı, yönetimi, liderliği, öğretimi, personel geliştirmeyi, bütçeyi, okulun havasını ve kültürünü, okul-veli, okul-toplum ilişkisini etkilemektedir.

Okula dayalı yönetimde yönetici ve öğretmenler okulu birlikte yönetmektedirler. Okulda yapılan değişikliklerin öğrenciler için faydalı ve ölçülebilir olmasını istemektedirler. Okula dayalı yönetimde, eğitimde yenileşme, personelin yenileştirilmesi, sürekli profesyonel gelişim, okul faaliyetlerinin iyileştirilmesi konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Korkmaz’ın Özdemir’den aktardığına göre (2004), okula dayalı yönetim=karar alma+otonomi şeklinde tanımlanmaktadır. Yani okul, temel karar verme birimi olmalı ve kararlar mümkün olan en alt seviyede alınmalıdır. Bu anlayışa göre, değişme konusunda iç dinamikler etkili olacak ve yenileşmeler sahiplenilecektir. Bu bağlamda yetki paylaşımına gidilecek, okul ve çevresi program, bütçe ve personel seçimi konusunda tam yetkili olacaktır.



Okula dayalı yönetim;

- 1- Öğrenciler için daha iyi programlar demektir.
- 2- İnsan kaynaklarının tam olarak kullanılmasına fırsat verir.
- 3- Yüksek kaliteli kararlar alınmasını sağlar.
- 4- Personelin bağlılık ve katılımını yükseltir.
- 5- Personelin liderlik özelliklerini geliştirir.
- 6- Örgütsel amaçların daha belirgin kılınmasında önemli bir rol oynar.
- 7- İletişimi geliştirir.
- 8- Personelin moralini yükseltir.
- 9- Yenilikçiliği destekler.
- 10- Kamuoyuna güvenin artırılmasında önemli bir araçtır.
- 11- Mali kontrolü artırır.
- 12- Yeniden yapılanma fırsatı sağlar.

Yukarıda sıralanan avantajlarının yanı sıra okula dayalı yönetimin daha fazla iş, koordinasyon zorlukları, uzmanlığın etkisini zayıflatma gibi dezavantajları ve değişmeye karşı gözlenen direnç, yöneticilerin sık sık değişmesi, bütçe harcamalarının yükselmesi, denetimin yanlış yorumlanması, acelecilik tutumu, yetersiz personel gibi uygulamada ortaya çıkan bir takım engelleri de vardır.

### 2.3.5. Liderlik ve Geleceğin Eğitim Liderleri

Drucker'e göre etkin lider, kurumunun misyonunu düşünen, bunu tanımlayan ve gözle görülür biçimde ortaya koyan liderdir. Lider, hedefleri tespit eder, standartları koyar ve bunların takipçisi olur (Özden, 1999: 116)

Günümüzde liderliğin öğrenilebileceği anlayışı yaygınlaşmıştır. Liderliği biçimlendiren yeni değerler ortaya çıkmaktadır. Bu değerler itaat yerine katılım, plan yerine seçenekler, yetkiyi toplamak yerine dağıtmak, aktarılan değil kazanılan otorite, sinerji şeklinde sıralanmaktadır (Korkmaz, 2004).

*Geleceğin Eğitim Lideri (Öğrenen Lider):* Eğitim Liderleri öğretmenlerin ve öğrencilerin öğrenmesinden 1. derecede sorumludur. Okul yöneticisinin bir öğretim lideri olabilmesi için öncelikle kendisinin öğrenmesi gereklidir. Entelektüel sermayeyi



yada örgütsel öğrenmeyi yönetmek, insanlara zorla bir şeyler öğretmek anlamına gelmemektedir. Öğrenen liderlerin entelektüel bir derinlikleri vardır ve öğrenme konusunda öncelikle kendilerini sorgularlar. Öğrenen lider, bir öğrenme kültürü oluşturarak öğretmenlerin öğrenmesini sağlar. Öğretmenlerin yeteneklerini geliştirmelerine uygun bir ortam hazırlar. Öğretmenler bu esnek ortam içerisinde kendi yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar.

Öğrenen lider, öğrenen okulu oluşturabilir. Öğrenen okul tüm kadrosuyla ve öğrencileriyle sürekli olarak grup halinde öğrenen ve kendini geliştiren okuldur. Öğrenen lider, grup halinde öğrenmenin ortaya çıkardığı enerjiden yararlanır. Bu enerji *okulun beyin enerjisi* olarak da değerlendirilir.

### 2.3.6. Yatay Örgütlenme

Günümüzde uygulanmakta olan merkezi yönetim anlayışı, pek çok yönden etkisiz ve yetersiz kalmaktadır. Okul yönetiminde, kural, rol, birimler arası ilişkiler ve sorumlulukların daha esnek bir şekilde ve daha az bir hiyerarşik sistemle düzenlenmesi önerilmektedir. Eğitim örgütlerinin çevrenin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için mümkün olduğunca yerinden yönetilmesi ve öğretmenlerin insan unsurunu ön plana çıkaran bir ortamda çalışmalarının sağlanması gerekmektedir. Bu durum, yetkiyi merkezde toplayan dikey örgüt yapısından yetkinin çalışanlar arasında paylaşıldığı yatay örgüt yapısına geçmeyi zorunlu kılmaktadır. Yatay örgüt yapısında okul yöneticisi, kuralların uygulayıcısından ziyade işlerin kolaylaştırıcısı, öğretmen de memur değil, sınıfın lideridir (Korkmaz, 2004). Kısaca açıklamak gerekirse , okuldaki otorite ve karar verme mekanizmasının:

- 1- Önemli kararların okulu bizzat yürütenler tarafından alınmasına olanak sağlayacak düzenlemeler,
- 2- Yönetimin, bazı kararları o karardan doğrudan etkilenenlerce alınabilmesine olanak sağlayacak şekilde esnek olması,
- 3- Alınan kararların uygulanabilmesi için gerekli otorite ve lojistik desteğin sağlanması,
- 4- Kararları alanların, sonuçlardan da sorumlu olması,
- 5- Öğretmen ve yöneticilerin rol ve sorumluluklarına bazı esnekliklerin getirilmesi,



- 6- Yöneticilerin kuralların yerine getirilmesinden değil, eğitim ve öğretimi verimli şekilde gerçekleştirilmesinden sorumlu olması,
- 7- Öğretmenlerin, hazırlanmasında hiçbir katkılarının olmadığı bir müfredatı öğrencilere sunan bir memur konumundan çıkarılarak, bir öğretim lideri olmalarına fırsat vermesi gerekmektedir.

### 2.3.7. Profesyonel Öğretmenlerin Yetiştirilmesi

Öğretmenlerin temel görevi, öğrencileri bilgi çağının gerektirdiği niteliklerle donatmaktır. Öğretmenin bu görevi başarıyla yerine getirebilmesi için yepyeni bir sistemle yetiştirilmesi ve mesleğini profesyonelce icra edebileceği olanaklara sahip kılınması gerekmektedir.

Öğretmenlerden öğreticilik görevlerinin yanı sıra eğiticilik görevlerini de ustaca yerine getirmeleri beklenmektedir. İyi bir eğitici olabilmek için de meslek hakkında yeterince bilgilenmesi, eğiticilik yetilerini kazanmış ve eğitim sistemi ve politikalarını kavrayarak sistem içinde bulunduğu kademe ile diğer kademe arasındaki bütünlüğü sağlayabilecek yeterliliğe ulaşmış olması gerekmektedir.

Öğretmen Adaylarının bilgi donanımına ve meslek ahlakına sahip bir şekilde yetiştirilmesi, öğretmen yetiştiren programların sorumluluğundadır. Bu programlar adaylara alan bilgisi yanında öğretmenlik mesleği ve eğitim sistemi hakkında da bilgi vermektedir. öğretmen yetiştirme sistemlerinin, yapı, işleyiş ve müfredat olarak yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Korkmaz, 2004).

### 2.3.8. Öğretmenlerin Derecelendirilmesi

Bilindiği gibi Milli Eğitim Bakanlığı, öğretmenlik mesleğine yeni bir sistem getirmeye hazırlanıyor. Öğretmenleri performanslarına göre rütbelendirecek ve ücretlendirecek değişiklik için hazırlanan yasa tasarısı T.B.M.M.'ne sunuldu. Bu tasarıya göre öğretmenler, "aday", "öğretmen", "uzman" ve "başöğretmen" şeklinde sınıflandırılacak ve ücretlendirme bu sınıflara göre düzenlenecek. Yani her yıl ÖSYM tarafından düzenlene sınava giren öğretmenlerin, sınav puanlarının yanı sıra, başarı, kıdem, eğitim gibi unsurlar dikkate alınarak kariyeri ve ücreti belirlenecek (Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası, 2004).



Bu tasarının genel gerekçesi, “öğretmenlerin nitelik ve statülerinin iyileştirilmesi” şeklinde özetlenmektedir. Öğretmenlerin kıdem, eğitim ve iş başarımları esas alınarak , mesleki ve kişisel gelişimlerinin sağlanması, niteliklerinin iyileştirilmesi, statülerinin yaptıkları görevin önem, güçlük ve sorumluluk derecesi çerçevesinde olması gereken seviyeye yükseltilmesi amaçlanmaktadır.

#### **2.4. Eğitim Örgütlerinde Değişim ve İnsan Faktörü**

Eğitim örgütleri, diğer örgütlerden farklı olarak pek çok kişi, kurum ve kuruluşun ilgilendiği örgütlerdir. Bu örgütlerin ürünü insandır ve ürünün değerlendirilmesi diğer örgütlere göre daha güçtür (Nugay, 2004). Bu nedenle kalite kavramının yerleştirilmesi, örgütün kalitesinin ilgili birimlerce anlaşılması ve onaylanması daha uzun bir süreç gerektirmektedir. Zira eğitim örgütleri kalitesini her zaman yüksek tutmak ve sürekli gelişmek konusunda diğer örgütler kadar büyük bir baskı hissetmemektedir.

Eğitim örgütleri, kurumların ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve nitelikleri üreten sistemlerdir. Bu bakımdan, eğitim örgütleri, çevrede meydana gelen ve talepleri doğrudan etkileyen değişimleri yakından takip etmek ve bunlara paralel bir değişim göstermek durumundadır. Bunu sağlamak için okul yöneticileri, eğitim konusunda farklı beklentilere sahip kurumlarla sürekli diyalog içinde bulunmalıdır (Cemaloğlu, Özdemir, 2003; Can, 2002).

Eğitim örgütlerinde değişim, olgusuna örgütün çalışanları açısından bakılacak olursa yine diğer örgütlerle belirli oranda bir fark olduğu görülür. Çünkü eğitim örgütlerinde çalışanlar arasındaki statü farkı diğer örgütler kadar büyük değildir. Bu nedenle yöneticiyle ve iş arkadaşlarıyla hemen hemen aynı eğitim düzeyine sahip olan öğretmenler, kendilerini daha özerk hissetmektedirler. Ayrıca öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin diğer örgütlere oranla daha hızlı değişmesi, okulda yerleşik bir kültürün oluşmasını ve istikrarın korunmasını güçleştirmektedir ( Erdoğan, 2002: 84) .

Bunun yanında eğitim örgütlerinde çalışanların yaşadıkları ekonomik problemler, onların kişisel gelişimlerini sağlamaktan ziyade ikinci bir iş arayışına yönelmelerine yol





açmaktadır. Bu açıdan, eğitim örgütlerinde değişimin sağlanabilmesi için yapılan öneriler arasında öğretmenlerin sosyo ekonomik koşullarının iyileştirilmesi de yer almaktadır (Erdoğan, 2002: 82-85; Kayayerli, 2004).

Bütün bunlar, eğitim örgütlerinin her durumda hayatta kalmayı sürdürebileceğini, çünkü toplumun eğitim örgütlerine sürekli ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Eğitim örgütlerinin varlıklarını sürdürebilmek konusundaki bu güvenlikleri, onların kendilerini geliştirmek ve değiştirmek konusunda daha yavaş hareket etmelerine yol açabilmektedir. Bu bağlamda değişim için güçlü bir liderlik, güçlü bir iletişim ve tutarlı bir strateji sağlanması eğitim örgütlerinde değişimi gerçekleştirmek açısından büyük önem taşımaktadır. Eğitim örgütlerinde değişim ajanının rolü de diğer örgütlere göre daha güçtür. Çünkü çalışanlar sürekli değişmekte ve statü farkı çok belirgin olmadığından ikna gücü düşmektedir (Can, 2002).

#### 2.4.1. Değişim Sürecinde Eğitim Örgütünün İç ve Dış Çevresi

Her canlı gibi örgütler de, yaşamlarını belli bir çevre içerisinde devam ettirmekte ve aynı zamanda bu süreç içerisinde amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Ancak örgütler, başarılarını, ürün kalitelerini ve etkililiklerini yükseltmek istiyorlarsa çevrelerinin beklentilerini ve kültürlerini de dikkate almak durumundadırlar. Örgütün buldukları yere göre bir iç çevresi, bir de dış çevresi bulunmaktadır. İnandı'nın Leavit ve diğerlerinden aktardığına göre (2000: 221) Örgütün iç çevresini; örgütün amaca ilişkin unsurları, teknolojiye ilişkin unsurları ve yapıya ilişkin unsurları oluşturmaktadır. Örgütün dış çevresini ise; doğal koşullar, toplumsal faktörler, teknoloji, ekonomik yapı ve hukuksal alandaki kurum ve kuruluşlar oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütlerde gerçekleştirilecek yenileşme hareketlerinde, örgüt yöneticisi bütün değişkenleri tek tek dikkate almalı, her değişkenin örgütü ne oranda etkilediğini belirlemeli, değişimi bu yönde, doğru ve sağlıklı bir iletişim ağı kurarak gerçekleştirmelidir. Güçlü bir iletişim ağı, mesajların alıcılar tarafından doğru anlaşılmasına, iş görenlerin performansının yükseltilmesine ve iş doyumunun artmasına neden olmaktadır. Ayrıca yapılacak yenileşme faaliyetlerinde, örgüt içi ve örgüt dışı çevrenin beklentileri de dikkate alınmalıdır (İnandı, 2000: 222).



Eğitim örgütleri, toplumsal değişimlerin merkezi olmak ve doğrudan etkilediği aile ve iş dünyasıyla sürekli bir iletişim halinde bulunmak durumundadır. İş dünyasının talep ettiği nitelikte ve sosyal çevrenin öngördüğü bir kültüre sahip bireyler yetiştirebilmek için etkili bir iletişimin varlığı gereklidir.

#### **2.4.2. Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Gelişim Sürecinde İnsanı Fark Etme**

Psikologlar, Yöneticilerin yaptığı en büyük hatanın, çalışanlara birer makineymiş gibi davranmaları bir başka ifadeyle onlara insan muamelesi yapmamaları olduğunu belirtmektedirler (Evans, 1996: 255). Hiç kimse bir örgüt için çalışan kimliksiz bir varlık olmak istemez. Makineleşmiş bir dünyada insana artık bir makinenin parçası gibi davranıldığını; bilgisayar teknolojisiyle birlikte insanlar artık, birer kod numarasıyla anılmaya başlanıldığını ileri süren Fleet (1993:199,167), başarılı ve farklı olmak isteyen yöneticilerin çalışanlarını insanlaştırmaları gerektiğinin önemine işaret etmektedir. Bu konuda Fleet (1993: 166, 167) örnek olarak St. Louis, Emerson elektrik fabrika yöneticisi Armond Dunlap'ın sözlerine yer vermektedir. Dunlap, fabrikalarında insana verilen değeri şu şekilde yansıtmaktadır:

“Çalışanlarımıza insan olduklarını unutmadan davranmak için büyük bir titizlik içerisindeyiz. Bunun için ilk olarak, bölüm şeflerinden, amirlerden çalışanlarının isimlerini mutlaka öğrenmelerini istiyoruz. Haftalık bir gazete çıkararak, çalışanlarla ilgili haberlere yer veriyoruz. Fabrikanın başarıları, özel olaylar, terfiler vs., çalışanlarımızı ilgilendiren konuları basarak onlara verilen önemi vurgulamak istiyoruz. Personel departmanı doğum günlerinin bir listesini tutuyor. Doğum günlerinde elemanlar için panolara mutluluk dilekleri, tebrik kartları asılıyor. O gün, çalışana tüm gün paralı izin veriliyor. Ödüle layık görülen çalışanın, patronuyla birlikte resimleri çekiliyor. Bu resimler haftalık gazetede yayınlanıyor. Evlilikler, doğumlar, çocukların mezuniyetleri, spor faaliyetleri, işe alınmalar, askere gitmeler, askerden dönmeler, her türlü çalışanımıza ait olay gazetede yer alabiliyor. Bu hem kişileri mutlu ediyor hem de birbirlerini yakından tanımalarına aracılık ediyor.

Tüm bunlar sonuç verdi mi? Evet, bu programa başlamadan önceki ve sonraki üretim raporları her şeyi açıkça ortaya koyuyor. Çalışan, insan olduğunu hissetmeli. İnsanca bir coşkuyla çalışmak verimi artıracaktır.”



Kişiler önemli oldukları hissettirildiği zaman, çalışanlarla güçlü arkadaşlık bağları kurulabilir, korkular, endişeler, güvensizlikler ortadan kaldırılabilir, karşılıklı sevgi ve saygı sağlanır, verim ve kalite artar, şikayetler ve direnmeler azalır.

Pek çok araştırma, kişilerin özel bir muamele gördüklerinde ve takdir edildiklerinde daha büyük başarılar sergilediklerini göstermektedir. Pek çok yönetici bu gerçeği kabul etmesine karşın, yapılacak önemli işler listesinde çalışanların önemsenme gereksinimine yer vermemektedirler. Bu durum çoğunlukla moral çöküklüğü, karşı koymalar, devamsızlık, şikayetler vs. ile sonuçlanmaktadır. Fleet (1993: 168, 169) çalışanların kendilerini daha değerli hissetmeleri için 4 yöntem önermektedir:

1- Herkesin ismini bilin: Bir kişinin ismiyle çağrılması kişide hoş bir etki yaratmaktadır. Ancak isminin bilinmemesi yada yanlış telaffuz edilmesi insanı çok kırar. İyi bir yönetici tüm çalışanlarının adlarını bilmelidir. Bu yöneticinin çalışanına verdiği değer bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

2- Çalışanları takdir edin: Kötü eleştiri insanı isteksizliğe iter, olumlu eleştirinin yanında kişiyi başarılarıyla övmek, başarıyı ve verimi artıracaktır. Yapılan bir ödüllendirmeden sonra çalışan buna layık olmak ve bu sıfatı kaybetmemek için daha fazla çalışacaktır. Eleştiri herkesin içerisinde yapmak ne kadar kötü sonuç verirse, övgüyü aynı şekilde iş arkadaşlarının önünde yapmak o kadar olumlu sonuçlar verir ve diğer çalışanları da motive eder.

3- Çalışanların bilgi ve becerilerine saygılı olun: Yöneticiler, çalışanların kendi işleriyle ilgili detayları çalışanlar kadar iyi bilemezler. Yöneticinin, çalışanların bilgisinin ve becerisinin farkında olduğunu hissettirmesi, çalışanın kendine olan güvenini artıracaktır.

4- Çalışanları tanımak için gerçek bir çaba sarf edin: Bir çalışana insan olduğunu hissettirebilmek için onu insan olarak tanımak gereklidir. Nelerden hoşlandığını, tutkularını, hedeflerini, korkularını, saplantılarını fark etmek gereklidir. Her çalışan için bu bilgileri içeren bir dosya hazırlanması ve bu dosyaların yönetici tarafından ara sıra okunarak bilgilerin güncellenmesi faydalı bir yöntem olarak önerilmektedir. Çalışanları tanıdıktan sonra onların gizli yeteneklerini fark edip bu yetenekleri işe uygulaması için ona fırsatlar sunmak her iki taraf içinde kazanç getirir.



## 2.5. Eğitim Yöneticisinin Örgütsel Değişim Sürecindeki Rolü

Lider, emir, direktif, kararname gibi örgütsel yol göstericilere uymanın ötesinde bir etkileme gücüne sahip olan kişidir. Liderlik, daha çok bir kişilik ürünüdür ve kendine güven, çabuk fikir üretebilme, etkili ve duyarlı davranabilme, takım olabilme, örnek olabilme, insan odaklı ve demokratik olabilme gibi pek çok özellik gerektirmektedir ( Şişman, 2002: 138; Erdoğan, 2002: 48; Özden, 2004). Değişim örgütler için zor ve sancılı bir süreçtir. Değişim dengeleri değiştiren ve bu yönüyle çalışanlarda endişe yaratan bir süreçtir aynı zamanda. Büyük değişikliklerin insanlar tarafından kendi beklentilerini yıkan bir gelişme olarak görülmesi ihtimali oldukça yüksektir. Bunların sonucu olarak her değişime karşı, çalışanlarda doğal olarak bir direnç oluşur. Çünkü insanlar her zaman belirsizlikten kaçınma eğilimindedirler ve değişimin yaratacağı sonuçların önceden tahmin edilmesi çok kolay değildir. Bu nedenlerle değişim liderinin işlevi örgüt açısından büyük önem taşır. Bu bağlamda, değişim lideri, liderlik özelliklerinin yanında, insani değerlere ve yaratıcılığa önem veren, gelenekçi değil yenilikçi olan, vizyon sahibi, değişimi çalışanlara rağmen değil, çalışanlarla birlikte başlatan ve ona yön veren, yeni değişim süreçlerine örgütü hazırlayan kişidir (Leblebici, 2004; Polater, 2004; Can, 2002).

Başarılı bir değişim sürecinin yaşanması için, değişim liderinin, çalışanları değişim konusunda bilgilendirmesi, onların korkularını, endişelerini kuracağı iletişimle ortadan kaldırması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Liderlerin çalışanlarına model olabilmek açısından güven sağlamaları gerekli görülmektedir. Ayrıca, değişim sürecinde çalışanlar bir gelecek belirsizliği yaşamak durumunda kaldıkları için, kendilerine rehberlik edecek liderlerine güvenme ihtiyaçları daha da yoğunlaşabilir. Değişim süreçlerinin başarıyla atlatılabilmesi, çalışanların güdülenmesini gerektirmektedir. Liderlerin çalışanlarını işe güdülerken uygun yöntemleri tercih etmeleri başarılı değişim süreçlerinin yaşanması açısından gerekli görülmektedir. Zorlayıcı ve tehdit edici bir tutumla emredilenleri yapmak durumunda bırakılan çalışanların performansları düşebilir ve işlerinde göstermeleri gereken özveriye gösteremeyebilirler. Ayrıca değişim liderlerinin, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri için gerekli imkanları sağlamaları önemli görülmektedir. Liderlerin buldukları örgütü başarıya ulaştırabilmek için öncelikle sorumluluklarının farkında olmaları ve üzerilerine düşen görevleri en iyi şekilde yerine getirmeleri, özellikle



örgütsel verimliliğin artırılması konusunda, örgütün etkilediği bütün değişkenleri çok iyi bir şekilde analiz etmeleri gerekli görülmektedir. Bu bağlamda, eğitim yöneticilerinin değişimi gerçekleştirmek için işe koyulduklarında, insanların beklentilerini göz önüne almaları, değişim ve yenileşmenin olumlu yanlarını göstermek suretiyle iç ve dış çevreyi değişim konusunda ikna etmeleri direncin aşılması yönünde faydalı olabilmektedir. Değişimin, örgütün paydaşlarının değer ve normlarına ters düşmemesi gerekmektedir. Çalışanların yaratıcı düşüncülerinin teşvik edilmesi, insanların fikirlerinden yararlanılması, grup çalışmalarının ve işbirliğinin teşvik edilmesi, adaletli ve beklentilere cevap verecek bir takdir ve ödül sisteminin geliştirilmesi ve uygulanması değişim sürecinin başarıyla ulaşması açısından oldukça gerekli görülmektedir (Tomkins, 1998, s.23).

### **2.5.1. Yöneticinin Etkili İletişimdeki Rolü**

Eğitim örgütleri, amaca hizmet edebildikleri ölçüde gerçek manada varlıklarını sürdürebilirler. Her örgütün olduğu gibi eğitim örgütlerinin de başarısı, elindeki madde ve insan kaynağını iyi değerlendirmesine bağlı bulunmaktadır.

Yöneticilerin gerek iletişim araçlarından yeterince yararlanmaması, gerek iletişim araçlarını örgüte özgü biçimde kullanmaması; örgütte iletişimin zayıflamasına ve amaçlardan uzaklaşma sonucunu doğuracak birtakım problemlerin yaşanmasına yol açmaktadır. Kısaca, iletişimde söz edebilmek için kişilerin ortak bir platformda buluşması sağlanmalıdır.

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek açısından yönetici, öğretim kadrosuyla özdeşleşmeli, çeşitli iletişim kanalları oluşturmalı ve bu kanalların sürekli açık olmasını sağlamalıdır. Eğitim örgütleri, yapısı gereği informal iletişimin daha ileri düzeyde olduğu örgütlerdir. Bu bakımdan okul yöneticisi kişiler ve gruplar arası iletişimi gözden kaçırmamaya dikkat etmelidir. Okul içindeki ve okul dışındaki iletişim çemberlerine yabancı kalan okul müdürleri, iletişimden önce ve sonra gelen yönetim süreçlerini gerçekleştirmekte büyük olasılıkla başarısız olacaklardır (Çubukçu, Döndar 2003).



Başarılı bir değişim sürecinin yaşanması için insan unsuruna çok büyük bir önem verilmelidir. Değişim lideri, çalışanları değişim konusunda bilgilendirmeli, onların korkularını, endişelerini kuracağı iletişimle ortadan kaldırmalıdır. Döndar ve Çubukçu'nun (2003) 2000-2001 öğretim yılında Eskişehir ili belediye sınırları içerisinde bulunan 97 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 2714 öğretmen üzerinde yapmış oldukları "Okul Yöneticisinin İletişim Becerilerine Yönelik Öğretmen Algı ve Beklentileri" başlıklı araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim düzeyi, öğretmenlerin beklentilerinden çok daha düşük düzeyde kalmaktadır. Bu durum özellikle değişim süreçlerinde informal iletişim yoluyla doğru olmayan bir takım haberlerin ortaya çıkmasına ve çalışanların kaygı, korku, belirsizlik gibi duygularla karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir.

### 2.5.2. Yöneticinin Güven Oluşturmadaki Rolü

Güven duygusu; tarihin başlangıcından itibaren kişisel ve toplumsal ilişkilerin vazgeçilmez unsurları arasında yer alan ve bulunmadığı ilişkilerin sürdürülemez olarak kabul edildiği son derece önemli bir kavramdır. Güven kısaca korku, çekinme, kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise güven, insanın güdülenmesinin en yüksek şeklidir ve insan doğasında var olan "iyi ve güzel"i ortaya koymasına imkan verir (Safran, 2003).

Güven, örgütsel verimliliğin kilit kavramlarından biri olarak kabul edilmektedir. Liderler çalışanlarına model olabilmek açısından mutlaka güven sağlamalıdır, insanlar güvendikleri kişileri model alır ve desteklerler. Ayrıca, değişim sürecinde çalışanlar bir gelecek belirsizliği yaşarlar ve bu belirsizlik içerisinde kendilerine yol gösterecek olan liderlerine güvenmek isterler (Evans, 1996:206). Okutan (2003)'ın, "Eğitim Yöneticiliği Kursu"na katılan, okul müdürlüğü sınavını kazanan 80 öğretmen üzerinde yaptığı "Okul Müdürlerinin İdari Davranışları" başlıklı bir araştırmasında, öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güven araştırılmıştır. Bu araştırmaya göre; okul müdürü aday öğretmenlerden %33'ü, okul müdürlerinin öğretmenlere "arasıra" güven verdiklerini belirtirken, %25'i "her zaman", %31'i "nadiren" seçeneğini işaretlemiştir. Öğretmenlerin %10'u müdürlerin, öğretmenlere "hiçbir zaman" güven vermedikleri yönünde görüş bildirmiştir. Bu sonuca göre, okul müdürlerinin öğretmenlere güven verme noktasında olumlu bir durumda oldukları söylenebilir.



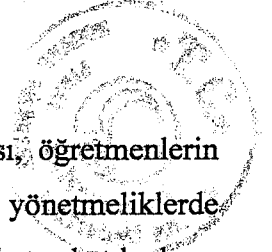
### 2.5.3. Yöneticilerin Güdüleme Rolü

Değişim süreçlerinin başarıyla atlatılabilmesi, çalışanların güdülenmesini gerektirir. Liderler çalışanlarını işe güdülerken uygun yöntemleri tercih etmelidirler. Zorlayıcı ve tehdit edici bir tutumla emredilenleri yapmak durumunda bırakılan çalışanların performansları düşer ve işlerinde göstermeleri gereken özveriyi gösteremezler (Can, 2004). Ünal'ın (2004) 1997-1998 öğretim yılında İstanbul il merkezinde bulunan ilköğretim okullarının 1. kademesinden tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 28 müdür ve müdür yardımcısıyla 158 öğretmen üzerinde yapmış olduğu "Öğretmenleri İşe Güdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi" konulu araştırma sonucunda öğretmen ve yönetici görüşleri şu sonuçları ortaya çıkarmıştır;

- 1- Yöneticilerce öğretmenleri işe güdüleme yolları içinde, en fazla, yapılması gerekenlerin çalışanlara mantıklı bir şekilde açıklanması yolunun tercih edildiği,
- 2- Çalışanlarla dostluk kurma ve yönetici olarak işin yapılmasında direktme yollarının yöneticilerce oldukça çok kullanıldığı,
- 3- Yöneticilerin yasal yollara başvuracağını söyleyerek öğretmenleri işe güdüleme yolunun en az tercih edildiği,
- 4- Çalışan üzerinde etkili olacak birini bulma ve pazarlık (yapılan iş karşılığında bir iyilik yapma) yollarının yöneticilerce az tercih edildiği,
- 5- Yöneticilerin öğretmenlerin görüşlerine başvurarak, ortak kararlara ulaşarak işe güdüleme yolunu arasıra tercih ettikleri,
- 6- Özendirme sistemlerinin hemen hemen hiç işlemediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

### 2.5.4. Yöneticilerin Değişim Ortamını Hazırlamadaki Rolü

Değişim liderleri, çalışma ortamını değişim sürecine hazırlarken çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesi amacına yönelik hizmet içi eğitimlerin, seminerlerin, kursların vs. düzenlenmesini sağlamaya çalışmalı ayrıca öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri için gerekli imkanları sağlamalıdır. Seferoğlu (2001)'nin "Sınıf Öğretmenlerinin Kendi Mesleki Gelişimleriyle İlgili Görüşleri, Beklentileri ve Önerileri" adı altındaki araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler karşılaştıkları sorunların üstesinden gelebilmek için eğitim sisteminde bir reforma



ihtiyaç duymaktadırlar. Ayrıca yeni ders programlarının hazırlanması, öğretmenlerin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması, eğitimle ilgili yasa ve yönetmeliklerde gerekli değişikliklerin yapılması yapılan öneriler arasındadır. Ankete katılanların yaptıkları diğer bir öneri ise, mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak mesleki yayınların sağlanması, daha sıklıkla mesleki toplantıların düzenlenmesi, öğretmen ve yöneticiler arasında güçlü bir iletişim sisteminin kurulması şeklindedir. Mesleki gelişimin önündeki en büyük engel olarak, hizmet içi eğitim yeterliliklerinin azlığını gören katılımcılar, bu yeterliliklerin yaygınlaştırılması ve amacına uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmektedirler.

### 2.5.5 Yöneticilerin Yetkilendirme Rolü

Türk'ün Bursalıoğlu'ndan (2002) aktardığına göre, "yetki" kavramı, başkalarının davranışlarını etkileyebilecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı veya kurumlaşmış güç şeklinde tanımlanabilmektedir. Yetki örgütteki üyeleri ve eylemleri birleştirici güçtür. Aynı zamanda, en yüksek koordinasyon gücü yetkiden gelir. Yetki yönetilenlerin kabul edilmesiyle başlar. Yetki örgütün itici gücü, yönetimin anahtarı olarak nitelendirilebilir. Yönetim, belli bir amacı gerçekleştirmek için yeterlilikleri örgütleme ve kontrol etme, çeşitli üretim etkenlerini ve insan emeğini bir araya getirerek, onlara iş gördürerek, amaca ulaşmak olarak alındığında, söz konusu eylemlerin gerçekleşmesini olanaklı kılan güç, yetkidir (Çınar, 2005; Türk, 2002).

Türk'ün Alpugan'dan (2002) aktardığına göre, bir örgütte yapılacak işlerin yerine getirilmesi için kişilere görev verilmesi ve kişilerin bu görevleri yerine getirebilmeleri için yetkiyle desteklenmeleri "yetki devri" olarak isimlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle yetki devri, yöneticinin sahip olduğu yetkinin bir bölümünü astlara vermesidir. Kişilere yetki verildikten sonra bu yetkiyi yerine getirebilmeleri için onlara belli sınırlar içerisinde hareket edebilme özgürlüğü de verilmelidir.

Sadece yöneticisi yanında olduğu için maksimum performans gösteren bir işçi, işletme için pek bir şey ifade etmemektedir. Önemli olan öz denetim duygusunu oluşturabilmektir. Bu nedenle yöneticilerin bir işin yapılması için okul personeline tam sorumluluk ve bu sorumluluğu yerine getirebilmesi için gerekli yetkiyi vermesi gereklidir. Bu sayede çalışanlarla okul yönetimi arasında karşılıklı bir güven duygusu





oluşacaktır. Çalışanlara karar yetkisi verilerek, onlara olan güven ortaya konulduğu zaman çalışanlar da her şeylerini ortaya koyarak bu güvene cevap vereceklerdir. Bu sayede denetime daha az ihtiyaç duyulacak ve gelişmeler daha hızlı ilerleyecektir (Evans, 1996: 133, 134).

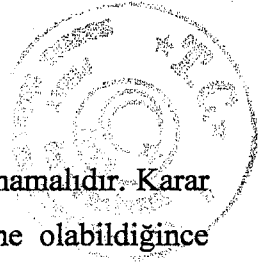
### **2.5.6 Yöneticilerin İşbirliği ve Katılımı Sağlama Rolü**

Eğitim örgütlerinin yenileşme ihtiyacı duyması, yeni kararların alınması gerekli kılar. Ancak eğitim örgütlerinin içinde ve dışında meydana gelen hızlı değişimler, alınan kararları çok kısa bir zamanda etkisiz hale getirir. Bu durumda yeni ve daha etkili kararların alınması gerekir. Bu durum öğretmen, öğrenci ve velileri sürekli değişen kararlarla karşı karşıya bırakır (Özdemir, Cemaloğlu, 2005).

Eğitim alanında yapılan yenileşme uygulamalarında ilgili tarafların karar süreçlerine katılımının sağlanması, yeniliğin etkililiğinin artırılması için gerekli bir durumdur. Çünkü yenileşme ile ilgili kararlara katılan öğretmenler, yeniliğin başarısının artmasında gayret göstereceklerdir (Akdağ, 2005).

Okul yöneticisi ve tecrübeli öğretmenlerin yenileşmenin yönetiminde, okuldaki tüm personele yardım etmesi gereklidir. Bu bağlamda okul yöneticileri, karar süreçlerine öğretmenlerin katılımını sağlamalı, öğretmenlerin bilgi ve becerilerinden üst düzeyde yararlanmasını bilmelidirler. Yenileşme sürecinde öğretmenlerin karar süreçlerine katılımı, öğretmenlerin potansiyellerini ortaya koymalarına yardım edeceği için öğretmenlerin güdülenmesinde etkili olabilir (Evans, 1996: 91).

Eğitimin yenileşme sürecinde karar sürecine katılma, öğretmenlerin alınan kararlar aracılığıyla uygulamada daha etkili bir hale gelmelerinde faydalı olabilir. Öğretmenlerin karara katılımı, oylama yada bilgi toplama aşamasında olduğu zaman, öğretmenler karara katılmış olmakta fakat karar üzerinde fazla etkili olamamaktadır. Bu durum, öğretmenlerin karara katılımı ile elde edilmesi beklenen kazanımın tamamen kaybedilmesine yol açabilmektedir (Akdağ, 2005).



Karara katılım, sadece karara evet yada hayır demekten ibaret olmamalıdır. Karar verme sürecine gerçek anlamda katılım, bireyin karar verme sürecine olabildiğince işlemin başından ve uzun bir süre katılımını gerektirmektedir.

Öğretmenlerin karar süreçlerine katılımları, okullarda demokratik yönetim biçiminin gelişmesine katkıda bulunabilir. Aynı zamanda öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin artmasına ve okullarını sahiplenmelerine neden olur (Türk, 2004).

Eğer öğretmenlerin yeniliğe katkıda bulunmaları için becerileri kısıtlı ve hemen yetiştirilmeleri de imkansız ise karara katılımın belli bir oranda sınırlandırılması ve toplu olarak herkesi işe dahil etmek için yoğun ve düzenli iletişim kurulması önerilmektedir (Özdemir, Cemaloğlu, 2004).

Okul yöneticisinin yönetim biçimi ve tavırları alınan kararları yakından etkilemektedir. Eğer okul yöneticisi otokratik bir tavırla sorun çözme yaklaşımı içerisindeyse katılım hangi düzeyde olursa olsun beklenen etkililik sağlanamamaktadır. Yenileşme sürecinde karara katılma ile ilgili olarak, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu, sorun çözme aşamalarına davet edilmiş olmalarına rağmen, kararın okul yöneticisi tarafından çoktan alındığını düşünmekte, yöneticinin aldığı kararları değiştirmenin mümkün olmadığını, zamanlarının boşa harcandığını ileri sürerek kararlara katılmak istememektedirler. Okuldaki yenileşme sorunlarıyla ilgili olarak, okuldaki öğretmen ve yöneticiler, sorunları birlikte tanımlamalı, sorunları analiz etmeli, çözüm yolları üretmeli, olası seçenekleri belirlemeli ve oy birliğiyle verilen kararların uygulanmasında çaba sarf etmelidirler. Bu durum ortak hareket etmeyi ve işbirliğini de birlikte getirir (Özdemir, Cemaloğlu, 2004; Erdoğan, 2002: 86 ).

İnandı'nın (2000: 223, 224) Russo'dan aktardığına göre bir örgütün başarısından yada başarısızlığından büyük ölçüde liderler sorumlu tutulmaktadır. Liderler buldukları örgütü başarıya ulaştırabilmek için öncelikle sorumluluklarının farkında olmalı ve üzerilerine düşen görevleri en iyi şekilde yerine getirmelidirler. Özellikle örgütsel verimliliğin artırılması konusunda, örgütün etkilediği bütün değişkenleri çok iyi bir şekilde analiz etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, eğitim yöneticilerinin



değişimi gerçekleştirmek için ilk adımı attıklarında, aşağıdaki hususları dikkate almaları önerilmektedir (Tomkins, 1998: 23). ;

- 1- Değişimde insanların inanç ve değerlerini değiştirmek yerine, onların beklentileriyle birlikte değişimi gerçekleştirmelidirler.
- 2- Mesleki ve teknik nitelikteki davranışlarını uygun yöntemlerle değiştirmelidirler. Değerlerin ve normların yapılan işten daha fazla ön plana çıktığı durumlarda, bunu yıkabilmeli ve yenileşmenin önemini anlatabilmelidirler.
- 3- Değişim ve yenileşmenin olumlu yanları, somut örnekler göstererek iç ve dış çevreyi değişim konusunda ikna edebilmelidirler.
- 4- Örgütün iç ve dış çevresinin kültürüne, inançlarına ve değerlerine ters düşen bir yenileşmeyi, sadece yenileşme yapacağım diyerek yapmamalıdır.
- 5- Öğrenmeyi kolaylaştıracak uygun ortamlar yaratmalı, iş görenlere sorumluluk vererek, yeni düşünce üreten insanların, düşüncelerine değer vermeli ve onların düşüncelerinden yararlanmalıdırlar.
- 6- Liderler, yönetici anlayışından lider anlayışına doğru kaymalı ve bireysel çalışmalardan çok grup çalışmalarına önem vermelidirler.
- 7- Geleneksel ücret sisteminin dışına çıkarak, takdir ve ödül sistemine doğru yönelmelidirler.
- 8- Çalışanların işbirliği içerisinde olmalarını sağlamak açısından takım çalışmalarını teşvik etmelidirler.

## 2.6. Eğitim Örgütlerinde Birtakım Değişim Girişimleri ve Sonuçları

Yakın geçmişte yapılmış ve süreç yönetimindeki başarısızlıklardan dolayı kaldırılmak durumunda kalmış Ders Geçme ve Kredili Sistem uygulaması (DGKS), eğitim örgütlerindeki başarısız değişim denemelerine bir örnek olarak verilebilir. Araştırmaları 8. Milli Eğitim Şurasına kadar uzanan ancak 9. Milli Eğitim şurasında kabul edilen ve 12. Milli Eğitim Şurasında uygulamaya konulan bu sistemin; öğrencilerin ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda yetiştirilmelerini sağlamak, eğitimde demokratik bir seçim ortamı oluşturmak ve öğrenciyi merkeze almak, sınıfta kalmayı önlemek, ders programlarını esnek hale getirmek ve ara insan gücü yetiştirmek gibi amaçları bulunmaktaydı. Ders Geçme ve Kredili Sistem uygulaması, uygulanmaya



başladığından 3 yıl sonra yani, 1993-1994 öğretim yılı itibariyle uygulamadan kaldırılmıştır. Bunun nedeni olarak aşağıda verilen hususlar belirtilmektedir (Erdoğan, 2002: 118):

- DGKS'e geçiş konusundaki değişim ihtiyacı yeterli düzeyde belirlenememiştir.
- DGKS'ye geçiş için gerekli olan tanıtım yeterli düzeyde yapılamamıştır.
- DGKS'ye geçiş konusunda ilgili kişilere zamanında ve amaca yönelik hizmet içi eğitimler verilememiştir
- DGKS'ye geçiş için yeterli düzeyde programlama gerçekleştirilememiştir.
- DGKS'ye geçerken uygulamalarda önemli eksiklikler olmuştur. Uzmanların görüşleri yeterince dikkate alınmamıştır.
- DGKS'in eğitim sistemi üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri üzerinde yeterli düzeyde değerlendirme yapılmamıştır.

Değişim sürecini yöneten kişiler yani değişim ajanları amaçları ve niteliği tam olarak ortaya koyamamışlar, sistemi ilgililere tam olarak açıklayamamışlardır. Sistemin uygulanışı, uygulanma gerekçesi ve sağlayacağı faydalar anlaşılmadığından çok kısa sürede başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Erdoğan, 2002, ss. 113-119).

Bunun yanında işletmelerde başlatılan ve zamanla eğitim kurumlarına yansıtılan Toplam Kalite Yönetimi (TKY)' de pek çok ülkede başarıyla uygulanan ancak ülkemizde başarısızlığa doğru ilerlemekte olan bir yaklaşım olarak gösterilmektedir (Erdoğan, 2002: 113). Toplam Kalite Yönetimi'nde başarıyı yakalayabilmek için; sürekli bir örgütsel gelişme, müşteri odaklılık, standartlaşma ve birimler arasında ortak hareket etme gereklidir. Eğitimde bu yaklaşımı başarıyla uygulayanlar arasında New York'taki George Westinghouse gösterilmektedir. G.W., Mesleki ve Teknik Lisede yaptığı uygulamalardan başarılı sonuçlar elde etmiştir. TKY felsefesi kabul edilerek takım çalışması, personelin düşük morali, düşük öğrenci performansı ve öğrenci başarısızlığı gibi sorunların çözümü için uygulanmıştır. Sonuçta öğrencilerin başarı oranının ve okula devam oranının arttığı, öğretim üyelerinin ise mesai sonrası birtakım eğitim uygulamalarına gönüllü olarak katıldığı gözlenmiştir.



Türkiye’de ise ilgili birimler birbirinden bağımsız bir takım uygulamalar yapmakta ve bir bütünlük sağlanamadığı için halen eş güdümlenme, personel, uzmanlık, araç ve gereç sağlanması sorunlarıyla uğraşmaktadır. Oysa yenileşmede araş-gereç sağlamaktan çok insanların eğitim yoluyla zihniyet olarak geliştirilmesi ve değiştirilmesi gerekli görülmektedir. Türkiye’de TKY alandaki çalışmalar birtakım kurumların imaj yaratma çabaları olarak kalmaktadır (Özden, 2004: 275).

Bu alanda Yiğit ve Bayraktar’ın (2003) “Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Alguları” adı altında 2001 yılında Kırklareli ili merkez ve ilçelerinde görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin tamamı üzerinde yapmış oldukları araştırma sonuçları göstermektedir ki; öğretmenlerin büyük bölümü (%71) TKY felsefesi konusunda ayrıntılı bilgiye sahip değildir. Yeterli bilgiye sahip olamayan öğretmenlerin uygulamada başarı göstermesi beklenmemelidir. Öğretmenlerin %74’ü TKY ile ilgili bir eğitime gereksinim duymaktadırlar. Diğer yandan öğretmenlerin %63’ü, okullarda eğitim ve öğretimde kaliteyi artırmak amacıyla seminer ve konferans çalışmalarının yapılması gerektiğine inanmaktadırlar. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %55’i çalıştıkları okulun fiziksel çalışma ortamının, %57’si ise okullarında bulunan ders araç ve gereçlerinin eğitim, öğretim ve kişisel gelişim açısından yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin %71’i okullarında takım çalışması yapıldığı görüşündedirler.

TKY felsefesi, bir değişim girişimi olarak kabul edilerek araştırmadan elde edilen sonuçlar, eğitim örgütlerindeki değişim çabalarına genellenecek olursa, denilebilir ki; söz konusu değişim hakkında yeterli bilgilendirme yapılmamaktadır. İhtiyaç duyulan eğitim verilememektedir. Yeterli iletişim sağlanamamaktadır. Eğitim ortamlarında öğretmenlerin kişisel gelişimlerini ve bilgiye ulaşmalarını sağlayacak imkanlar bulunmamaktadır.

## 2.7. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde Türkiye’de ve yabancı ülkelerde eğitim örgütlerinde değişim sürecinde “insan” unsuruna yönelik yapılan araştırmalar üzerinde durulmuştur. Eğitim örgütlerinde değişim sürecinde “insan” unsuruna yönelik doğrudan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolaylı olarak, değişim sürecinde “insan” unsurunu konu alan



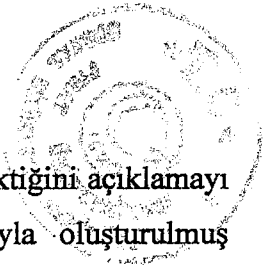
araştırmalar aşağıdaki paragraflarda amaç ve elde edilen bulgular açısından zet olarak verilmiştir.

-Tanıt (2003) “rgtsel Yenileşmede ğretmen Tutumlarının Etkisi (Kırıkkale rneği” başlıklı araştırmasında, eğitim sistemi içerisinde yer alan ve eğitim iřđrenleri olarak ifade edilen sınıf ğretmenlerinin okullarına yönelik olarak geliştirdikleri tutumların okulun yenileşme ve değişmesindeki etkisini ortaya koymaya çalışmıştır.

Uygulama sonucunda, sınıf ğretmenlerinin görev yaptıkları okullarıyla her zaman özdeşleştikleri ve uyuru içinde oldukları, örgütsel yenileşmeye her zaman olumlu yaklaştıkları grlmştir. Bununla birlikte, sınıf ğretmenlerinin; “kendilerini okulun bir yesi olarak görmedikleri ve okul yönetiminin sorunlarıyla ilgilenmedikleri”, “alışma arkadaşları tarafından kullanıldıkları” görüşlerine “genellikle” katıldıkları anlaşılmıştır

-Ilgaz (2003) “İşletmelerde İnsan Kaynakları Gdununun rgtsel Değişim Odaklı İncelenmesi” başlıklı araştırmasında, örgütlerin sahip oldukları en büyük sermayeleri olan “insan” faktörünün, sahip olduğu maksimum performansı kullanmasını sağlayanın örgütsel değişim sürecine getireceği katkıyı saptamaya çalışmıştır. Araştırmacı yapmış olduğu çalışma sonucunda, insan kaynağının, gereksinimlerini dikkate alan ve korkularını gideren değişim faaliyetlerine karşı olumlu bir yaklaşım sergilediğini göstermiştir. İşletme yönetiminin, insan kaynağına olumlu yaklaşımı, insan kaynağının değişim doğrultusunda motive olmasında etkilidir. Bu yaklaşım tarzı, insan kaynaklarının değişim sonrası kaygılarını giderdiği gibi, yönetime güven duygusunu da pekiştirdiğinden, insan kaynağının güdü çalışmalarına bakışı ve örgütsel değişime katkısını da artırıcı niteliktedir. Yapılan alışma sonrası elde edilen bu bulgular ışığında, insan kaynağına yaşanacak zorlu değişim sürecinin amaçlarının ve sağlayacağı her türlü katkının anlatılması, örgütsel değişim sürecinde önemli güdü araçları olarak kabul edilen katılım, ödüllendirme, aidiyet, takdir ve saygı gereksinimlerinin karşılanması, bu sayede değişime direncin azaltılması önerilmektedir.

-Güneş (1996) “Okullarda rgtsel Değişme Sürecinin Analizi” başlıklı çalışmasında, okullarda örgütsel değişim sürecinin niteliğini, örgütsel değişmeye neden



olan dinamikleri ve örgütsel değişme sürecinin nasıl yönetilmesi gerektiğini açıklamayı amaçlamıştır. Araştırma yerli ve yabancı kaynakların taranmasıyla oluşturulmuş betimsel bir çalışmadır.

Araştırmacı, bu çalışma sonucunda şu bulgulara ulaşmıştır:

- 1- Kaçınılmaz ve yaşamın her evresinde devam eden değişme, örgütleri yaşamını sürdürme veya sürdürmemeye yönünde etkilemektedir. Çevreyle sürekli etkileşim halinde olan örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, çevrelerindeki değişimlere uyum göstermelerine bağlıdır. Planlı örgütsel değişme, örgütlerin çevrelerindeki değişimlere uyum gösterme yeteneklerini ve örgütsel etkililiklerini geliştirmeyi amaçlamaktadır.
- 2- Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan örgütlerin, varlıklarını sürdürmeleri, kendi çevrelerinde yer alan iç ve dış dinamiklere uyum göstermelerine bağlıdır. Örgütlerin uyum göstermesi gereken dış dinamikler toplumsal, hukuksal, ekonomik ve teknolojik değişimlerdir. Örgüt içi sorunlar ise, örgütün uyum göstermesi gereken iç dinamiklerdir. Örgütün iç ve dış dinamiklere uyum göstermesi, örgütsel etkililiğin gelişmesine yol açmaktadır.
- 3- Dış ve iç dinamikler, örgütün amaç, yapı, teknoloji ve insan öğelerini değişme için etkilemektedir. Örgütün bu öğelerinde yapılan değişimler, örgütün etkililiğini sağlamaktadır.
- 4- Karmaşık bir süreç olarak değerlendirilen değişmeye uyum, ancak onun yönetilmesi ile olanaklıdır. Bu konuda yöneticilere değişimin planlanması, duruma uygun liderlik davranışı sergilenmesi, dirençle baş edebilme yöntemlerini iyi öğrenmesi ve uygulanması, esnek üreticilik ve yaratıcılık, uygun bir model seçmek ve kullanmak gibi pek çok sorumluluk düşmektedir.
- 5- Okullarda planlı örgütsel değişimin amacı, örgütsel uyum ve etkililiği geliştirmektir. Ancak okulların amaçlarının dağınık, teknolojik kapasitelerinin düşük, gevşek yapılı, güçlü bir merkezi sistemin parçaları ve gelecekleri kontrol altına alınmış olma gibi niteliklere sahip olmaları, onları değişme açısından diğer örgütlerden ayırmaktadır. Okullar özellikle iş örgütleriyle



karşılaştırıldığında, değişme yeteneklerinin daha düşük olduğu gözlenmektedir.

- 6- Okulların değişmesine yol açan etkenler, iç ve dış dinamikler olarak sınıflandırılmaktadır.
- 7- Okulları etkileyen iç ve dış dinamikler okulun amaç, yapı, teknoloji ve insan ögesini değiştirmeye zorlamaktadır. Örgütün ögelerinde yapılacak değişme, örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaktadır.
- 8- Okulların etkililiğinden ve çevreye uyum göstermesinden sorumlu olan okul yöneticilerinin başarılı olması, değişmeyi planlamasına ve direnme kaynaklarını ve çözüm yollarını anlama ve bilme, ayrıca bir değişme modeli kullanmasına bağlıdır.

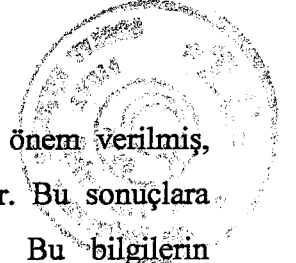
-Küçükakça (1997) “Örgütsel Değişim ve Değişim Sürecinde Uygulanacak Yönetim Tarzları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında, değişim sürecinin detaylarını ve bu süreçte uygulanabilecek yönetim tarzlarını incelemeyi, bu sayede örgütsel değişim aşamasında hangi tarzın en etkin sonuçlara ulaştıracığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışma, Türkiye’de sanayi alanında faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalarda görev yapan yöneticiler arasından sistematik tesadüfi örnekleme metodu ile seçilen 100 yöneticiye yönelik olarak düzenlenen mektupla anketten oluşmuştur. Araştırma sonucunda üst yönetimin değişim projesine karşı tutumunun, başarıya ulaşmada belirleyici rol oynayacağı tespit edilmiştir. Değişim projelerinin uygulanmasını ancak insanlar yapabilir. Birer kaynak olarak gördüğümüz insanları, değişimin gereğine inandırmak, açık ve dürüst olmak, iletişim ve güven ortamı yaratmak, onları motive etmek başarıya ulaşmak için vazgeçilmez hususlardır. Başarılı olmak için personeli değişimin sonuçlarına daha başlangıçta inandırmak, sağlayacağı bireysel ve örgütsel katkıları ortaya koymak gerekir. Değişimin gerekliliğine ve önemine gönülden inanan ve projeye isteyerek katılan insanlarla yola çıkmak başarıya ulaşılmasında kritik rol oynayacaktır. Yöneticilere göre etkin değişimin ikinci şartı iletişimdir. Ancak iletişim sadece insanlar arasındaki şekliye düşünülmemeli, çevresel etmenlerin çalışanlara aktarılması da iletişim kapsamına alınmalıdır. Etkin değişimin üçüncü şartı “empati” olarak görülmektedir. Empati, kendini başka insanların yerine koyarak düşünmek olduğundan, değişim projesine katılan tüm personelin çok iyi derecede





tanınmasını gerektirir. Yöneticiler, değişimden etkilenen bireyleri daha iyi tanıdığı zaman, onların değişime karşı tutum ve tepkilerinin analizi daha tutarlı olacaktır. Dolayısıyla proje başarılı bir şekilde uygulanacaktır. Değişime direniş insanların doğasında vardır. Ancak bunun nasıl ve ne derecede olabileceği uygulama öncesi çok iyi kestirilmeli ve kademe kademe tedbirler alınarak direniş katılıma dönüştürülmelidir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin uyguladıkları değişim projelerine genellikle yarından az bir kısım çalışanın karşı çıkma veya direniş gösterme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Bu yöneticilerin yöneticilik eğilimleri incelendiğinde büyük bir bölümünün Mc Gregor'un Y Teorisi eğilimli olduğu saptanmıştır. Ayrıca Y teorisi eğilimli yöneticilerin değişime direnişle başa çıkmada da başarılı oldukları sonucuna varılmıştır.

-İlgin (1998) "Örgütsel Değişim ve Başarısında Değişim Uzmanının Rolü, Bir Kamu İktisadi Teşebbüsünde Uygulama" başlıkla araştırmasında, araştırma kapsamına alınan örgütün yaptığı değişim girişimini ele almış, bu değişim girişiminin başarılı olup olmadığı ve başarılı olmuşsa bu başarıda değişim uzmanının rolünü tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma enerji sektöründe hizmet veren TEAŞ Seyitömer Termik Santralında yapılmıştır. Araştırmacının uygulama için bu santrali tercih etmesindeki etkenlerden biri santralin son on yıl içerisinde sürekli artış gösteren bir performans göstermiş olmasıdır. İşletme değişim uzmanı olarak görevlendirilen yönetici ile yapılan bir nolu ankette şu sonuçlara ulaşılmıştır; İşletmenin bir kamu iktisadi teşebbüsü olması nedeniyle merkezci yönetim altında olmasına rağmen kabuğundan sıyrılarak son on yıllık dönemde statükocu yapıdan, değişim rüzgarlarının estiği Toplam Kalite Yönetimi temellerinin, mevcut yapıya rağmen uygulandığı, çevreye karşı duyarlı bir örgüt oluşturulmaya çalışıldığı ve büyük oranda başarılı olduğu görülmektedir. İşletmede son on yıllık dönemde, başarı ve iş değerlendirme sistemi kurulmuş, yeni çıkan yöntem ve tekniklerin işyerine uyarlanması çalışmalarına başlanılmış, bireyler arasındaki güven ve etkileşim geliştirilmiş, işletmenin amaç ve hedefleri ile işletme işgöreninin amaç ve hedeflerini yakınlaştırma çabalarına girişilmiş ve işletmenin başarısını, performansını hedef seçen işgörenler topluluğu oluşturmuştur.



İşgörenin eğitimine, yetenek ve performansının geliştirilmesine önem verilmiş, katılımcı yönetim işletme içerisinde uygulanmaya başlanılmıştır. Bu sonuçlara işletme değişim uzmanının verdiği cevaplardan ulaşılmıştır. Bu bilgilerin doğruluğunu test edebilmek açısından işgörenler ile de anketler yapılmıştır. Uygulanan bu iki nolu anket ile söz konusu Kamu İktisadi Kuruluşunda başarılı bir örgütsel değişimin uygulanıp uygulanmadığına dair işgörene sorulan 15 sorudan elde edilen sonuçlar şu şekilde ifade edilmiştir; Bu Kamu İktisadi Kuruluşunda başarılı bir örgütsel değişimde uygulanması gereken çalışmalar, değişim öncesi ön çalışma, toplantılar düzenleme, araştırma yapma, bilgi toplama ve görüş alma şeklinde yapılmaktadır. Değişim uzmanı tarafından değişim öncesinde ve esnasında işgörene sürekli bilgi verilmektedir. İşgörenin değişime uyum sağlayabilmesi için eğitim kursları verilmektedir. Değişim uzmanı tarafından katılımcı yönetim teşvik edilmektedir. Yapılan plan ve programlarda gerçekçi davranıldığı, direnişlere karşı işgöreni eğitime, bilgilendirme, katılımını sağlama gibi girişimlerde bulunulduğu görülmektedir.

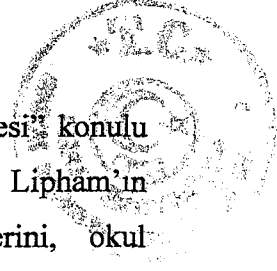
-Karacaebe (1999), "Değişim ve Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının Bir Örnek İşletmede İncelenmesi" konulu tez çalışmasında, günümüz koşullarında hayatta kalmak isteyen bütün örgütlerin geçirmek zorunda olduğu zorlu değişim sürecinin ayrıntılarını ve bu değişim süreçlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma, İstanbul Beko Elektronik Şirketi'nde yapılmıştır. Araştırma sonucunda, yapılan değişim ve iyileştirme çalışmaları finansal performans ve finansal olmayan göstergelerde olumlu bir başarı derecesi gösterse de bu değişimin çalışanlar üzerindeki etkisi çok olumlu olmamıştır. Bu da değişimin çok ılımlı, alıştırlarak yapılmadığını, sebeplerinin ve hedeflerinin iyi açıklanmadığını göstermektedir. Gruplar bazında anket sonuçlarına bakıldığı zaman, değişimden en çok etkilenenlerin ve en olumsuz görüşlere sahip olanların alt kademedeki çalışanlar olduğu görülmüştür. Dolayısıyla pasif de olsa direnç en fazla bu grupta yaşanmıştır. Üst düzey çalışanlar, alt kademedeki çalışanlara nazaran daha olumludur. Bu durum işletme içerisinde çifte standart uygulandığını göstermektedir. Araştırmacı bu bulgular ışığında, işletmelerin kendi yapılarına en uygun değişim modelini seçip uygulamalarını ve bunu yaparken de çalışanlarını kaybetmemek için gerekli hassasiyeti göstermelerini önermektedir.



-Sayılı (2002) “Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği” başlıklı doktora tezinde, ilk olarak, psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturan ve işgörenler ile işverenlerin bir araya gelmelerinin nedeni olan taahhütleri ölçmeyi, ikinci olarak, bu taahhütlerin yerinde getirebilirliği ile önemli ilişkisi olan, örgütsel değişimin gerekliliği ve meşruluğu ile ilgili, işgörenlerin düşüncelerini ölçmeyi, üçüncü olarak, örgütsel değişimin sonucunda, işgörenlerin bu değişimden hangi konuda ve ne oranda etkilendiklerini ölçmeyi, dördüncü ve son olarak, örgütsel değişim sonucunda psikolojik sözleşmenin ihlal olması ile, işgörenlerin bu ihlale karşı gösterdikleri tepkilerin türünü ve şiddetini belirlemeyi hedeflemiştir. Bu araştırma sonucunda araştırmacı şu sonuçlara ulaşmıştır; Özellikle değişim dönemlerinde sözleşme dengesinin sağlanması ve korunması yönetimler için en önemli sorunu oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşme, bu sorunları ortaya çıkarma, anlamlandırma ve aydınlatma açısından önemli bir araç olarak kullanılabilir. Psikolojik sözleşme ile ilgili çalışmaların sadece kriz dönemleri ile sınırlı kalmayıp süreklilik kazanması, ilişkilerin gelişim yönünü izleme açısından önem arz etmektedir. Çünkü, psikolojik sözleşme dinamik bir yapıya sahiptir. Görüldüğü gibi psikolojik sözleşme, işletmelerdeki gelişmelere paralel olarak ilişkileri belirleyen ve düzenleyen önemli ve vazgeçilmez bir fonksiyon üstlenmiştir. İşgörenlerin olumlu bir örgüt iklimi içerisinde, yüksek güdümlü birer örgütsel vatandaş haline gelmeleri ve yüksek performans ile faydalı olmaları, ilişkilerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ile mümkündür.

-Williams (1993) “Bir Okul ve Lokal Okul Bölgesinde Oluşan Değişim” konulu araştırmasında okul yöneticileri ve yönetim kurulu üyelerinin, okul yapısındaki değişimlerde sorumluluk alarak, başarılı olabileceklerini belirtmektedir.

Williams, ayrıca, yöneticilerin otokratik liderlik davranışı göstermeleri, öğretmenlerin yetkilerinin azlığının değişim çabalarını engellediğini ve yöneticilerin değişimi gerçekleştirmesi için yönetim kurulu üyelerinin desteğine gereksinmesi olduğunu ileri sürmektedir.



-Will (1994) “Lipham’ın Kuramsal Değişme Modeli’nin Test Edilmesi” konulu araştırmasında, değişimin gerçekleştirildiğini, öğretim elemanlarının Lipham’ın kuramsal değişme modelindeki değişme sürecini desteklediklerini, okul müdürlerinin baskın liderlik davranışını her evrede göstermesine rağmen, Lipham’ın değişme modeline göre baskın liderlik davranışının duruma göre değişme gösterdiğini, öğretmen gelişmesinin tasarlandığı gibi değişmediğini belirtmiştir.

-Elliott (1992) “Liderlik ve Okullarda Değişim” isimli araştırmasını, 1989 yılında Batı Avustralya’da yüksek okullarda uygulamıştır. Araştırmada okul liderlerinin sahip olması gereken yeterlilikleri ve bu yeterliliklerin değişim sürecine etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin yetki devri ve çalışanları karar süreçlerine katma davranışlarının istenen düzeyde olmadığını tespit etmiştir. Bu bulgular ışığında, öğretmenlere daha fazla sorumluluk vererek onların değişim olayının bizzat içinde olmalarının sağlanması gerektiğini, bu sayede direncin azalacağını ve öğretmenlerin kendilerini bir takımın parçası olarak görme duygularının gelişeceğini belirtmiştir. Bu sayede daha başarılı değişim süreçlerinin yaşanabileceğini ifade etmiştir.



## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Araştırmanın yöntemi kapsamında araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, Elazığ il merkezindeki İlköğretim, Özel İlköğretim, Genel lise, Özel lise ve Mesleki ve Teknik liselerde görevli, yönetici ve öğretmenlerin “Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuru ve Okul Yöneticilerinin Rollerini” hakkındaki görüşlerini belirlemek için yapılan betimsel bir çalışmadır.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini 2004-2005 Öğretim yılında Elazığ il merkezindeki 15 genel lise, 6 mesleki/teknik lise, 1 imam hatip lisesi ve 97 ilköğretim okulu oluşturmaktadır.

#### 3.3. Araştırmanın Örneklemini

Araştırmanın evrenini oluşturan 15 genel lise, 6 mesleki/teknik lise, 1 imam hatip lisesi araştırma kapsamına alınmış; 97 ilköğretim okulunun bulunduğu 5 eğitim bölgesinden ise rasgele yöntemle seçilmiş 5 ilköğretim okulu örneklem olarak alınmıştır. Toplam öğretmen ve yönetici sayısı 1120'dir. Bunlardan 850'si ortaöğretim düzeyindeki okullarda, 300'ü ilköğretim düzeyindeki okullarda görev yapmaktadır. Örnekleme müdür ve müdür yardımcılarında oluşan 201 yönetici bulunmaktadır.

Uygulanan 1115 anketten 1037'si geri dönmüştür. Elazığ ilindeki genel liselerin, mesleki/teknik liselerin ve ilk öğretim okullarının 2004-2005 öğretim yılı ile ilgili bilgileri Elazığ İl Millî Eğitim Müdürlüğünden alınmıştır.



### 3.4. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmak için, konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar taranmış, internet taraması yapılmış, içerik bakımından çalışma konusuna yakın olan araştırmalar ve bunların veri toplama araçları incelenmiştir. Araştırmada, yöneticilerin ve öğretmenlerin belirtilen ifadelere ait katılma düzeyleri “Daima”, “Çoğunlukla”, “Arasına”, “Nadiren” ve “Hiçbir zaman” olmak üzere beşli likert tipi dereceleme ölçeği kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket formu, altı bölüm olarak (Değişim ortamını hazırlama, İletişim, Güdüleme, Yetkilendirme, Güven, İşbirliği ve Katılım) önceden geliştirilmiştir. Soruların cevaplanabilirliğini sağlamak açısından, 102 sorudan oluşturulmuş olan anket 51 maddelik iki eş gruba ayrılarak toplam 200’er kişiye uygulanmıştır. Geliştirilen ankete faktör analizi uygulanarak tutarlılığı test edilmiştir. Anket 1 için güvenilirlik katsayısı 0.95, anket 2 için güvenilirlik katsayısı 0.96 bulunmuştur. Anketlerin okullarda uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmış ve alınan izin belgeleriyle birlikte anket formları çoğaltılarak araştırmacının kendisi tarafından okullara dağıtılmış ve toplanmıştır.

Ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen veriler üzerinde analiz işlemleri yapılarak, değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda 102 maddelik anket sorularından faktör yükü 35 ve üzerinde olan 71 adet anket sorusu araştırmada kullanılmak amacıyla seçilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda anket 1 için; Barlett test değeri (Barlett test of Sphericity) 820, KMO (Kaiser-Mayer Olkin Measure of Sampling Adequacy) 75, güvenilirlik katsayısı 0.95 ve anket 2 için Barlett test değeri (Barlett test of Sphericity) 528, KMO (Kaiser-Mayer Olkin Measure of Sampling Adequacy) 82, güvenilirlik katsayısı 0.96 bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda ölçeğe alınan maddeler ve faktör yükleri Tablo 1’de görülmektedir.

### 3.5. Verilerin Çözümlemesi

Uygulama sonucunda toplanan veriler sayısallaştırılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsurunun taşıdığı önem ve yöneticilerin rollerine ilişkin görüşleri çözümlenirken, olumlu maddeler 5, 4, 3, 2, 1 puan, olumsuz maddeler ise 1, 2, 3, 4, 5 puan şeklinde



sıralanmıştır. Veriler SPSS 12.00 for Windows programıyla gerekli istatistiksel işlemlere tabi tutulmuştur.

Araştırmada belirlenen bağımsız değişkenlerden cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından deneklerin verdikleri yanıtlar arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örnek t sınaması (Independent Samples t Test) uygulanmıştır.

Yaş, hizmet yılı, okul türü, görev türü, yöneticilik süresi ve çalışma alanı değişkenleri açısından, deneklerin yanıtları arasında bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla, denek gruplarının homojen olup olmama durumuna göre parametrik veya parametrik olmayan değişkenlik çözümlenmesi yapılmıştır. Uygulanan değişkenlik çözümlenmesi sonucunda, F değeri anlamlı ise hangi gruplar arasında anlamlılık bulunduğunu ortaya koymak için En Az Anlamlı Fark Testi (LSD – Least Significance Degree) uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin katılma dereceleri ve bu dereceleri karşılayan rakamsal değerler aşağıdaki çizelgede verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin sorulara verdikleri yanıtlar .05 ve .01 lik manidarlık düzeylerine göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.1 Deneklerin Katılma Derecelerine Göre Belirlenen Düzeyleri**

Puan	Katılma Derecesi	Sınırlar
5	Daima	4.20-2.00
4	Çoğunlukla	3.40-4.19
3	Arasıra	2.60-3.39
2	Nadiren	1.80-2.59
1	Hiçbir zaman	0-1.79



## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMU

Bu bölümde deneklerden elde edilen bulgular, cinsiyet, medeni durum, yaş, hizmet yılı, okul türü, görev türü, yöneticilik süresi ve çalışma alanı şeklinde belirlenen bağımsız değişkenlere göre, önceden belirlenmiş boyutlar temelinde yorumlanmıştır.

Araştırma anketinde yer alan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 No'lu sorular değişim ortamını hazırlama boyutuyla, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 No'lu sorular iletişim boyutuyla, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 No'lu sorular güdüleme boyutuyla, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 No'lu sorular yetkilendirme boyutuyla, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50 No'lu sorular güven boyutuyla ve 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60 No'lu sorular işbirliği ve katılım boyutuyla ilgilidir.

#### 4.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkenine göre bulgular, aşağıda cinsiyet dağılımı ve belirlenen örgütsel boyutlar çerçevesinde geliştirilen anket maddelerine deneklerin verdikleri yanıtlarla ilgili verilerin değerlendirilmesiyle elde edilmektedir.

##### 4.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetleri açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 1- A), erkek deneklerin kadın deneklerden daha fazla olduğu görülmektedir. Bulgular erkek deneklerin sayısının 714, dağılım içindeki yüzdelerinin ise %68.9, kadın deneklerin sayısının 323, dağılım içindeki yüzdelerinin ise %16.21 olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1-A Cinsiyet Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı**

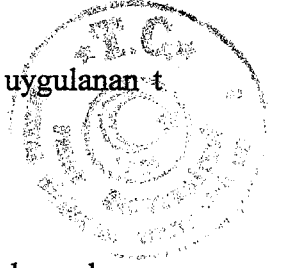
Cinsiyet	Erkek	Kadın	Toplam
f	714	323	1037
%	68.9	16.21	100

##### 4.1.2. Cinsiyete Göre Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular

Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuru ile ilgili olarak belirlenen, “Değişim ortamını hazırlama”, “İletişim”, “Güdüleme”, “Yetkilendirme”, “Güven”, “İşbirliği ve Katılım” boyutlarıyla ilgili olarak, cinsiyet değişkenine ilişkin elde edilen



veriler tabloda sunulmaktadır (Tablo 1-B). Her bir boyutla ilgili olarak uygulanan t sınaması sonuçları, anlamlı farklılık durumlarına göre yorumlanmıştır.



#### 4.1.2.1. Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna Ait Bulgular

Eğitim örgütlerinde çalışmakta olan personelin olası değişim durumlarına hazırlanması için örgüt bünyesine yapılan hazırlıkların ve personele sağlanan imkanların belirlenmesine yönelik olarak elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir (Tablo 1-B).

Cinsiyet değişkenine göre Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuyla ilgili veriler, erkek denek grubunun ( $\bar{x}=3.06$ ) ve kadın denek grubunun ( $\bar{x}=3.16$ ) “arasıra” düzeyinde görüş bildirdiklerini göstermektedir. Uygulanan “t” sınaması bu farklılığın .05 düzeyinde anlamlı olduğunu yansıtmaktadır ( $t = 2.32$ ;  $P = .02$ ). Bu durum, kadın deneklerin erkek deneklere göre, eğitim örgütlerinde personelin değişim sürecine hazırlanması açısından yapılan yeniliklere ve sunulan imkanlara daha olumlu baktıklarını göstermektedir.

#### 4.1.2.2. İletişim Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırma için hazırlanan ankette iletişim boyutuna ilişkin maddeler, eğitim örgütlerinde değişim sürecinde personelin birbirleriyle ve yöneticileriyle kurdukları iletişimin boyutunu ve işlevselliğini belirleme amacına yöneliktir. Veriler erkek denek grubunun yanıtlarıyla ( $\bar{x}= 3.23$ ), bayan denek grubunun yanıtlarının ( $\bar{x}= 3.33$ ) “arasıra” düzeyinde olduğunu göstermektedir. Yapılan “t” sınaması bu farklılığın anlamlı olmadığını göstermektedir ( $t = .90$ ,  $P = .37$ ).

#### 4.1.2.3. Güdüleme Boyutuna İlişkin Bulgular

Çalışanların kendilerini ve buldukları örgütü yenilemeye yönelik olarak, sahip oldukları güdü düzeyini ve yöneticilerin çalışanların güdü düzeylerinin artırılması için harcadıkları çabayı belirlemeye yönelik olan maddelere ilişkin verilerin dağılımı incelendiğinde (Tablo 1-B), Erkek ( $\bar{x}= 3.24$ ) ve Kadın ( $\bar{x}= 3.39$ ) denek gruplarının örgütteki güdüleyici faktörleri değerlendirme durumlarının “arasıra” düzeyinde olduğu gözlenmektedir. Bununla beraber yapılan “t” sınaması, denekler arasında .05 düzeyinde



anlamlı fark olduğunu yansıtmaktadır ( $t = 2.26$ ,  $P = .02$ ). Kadın deneklerin güdülenme düzeylerinin erkek deneklere göre daha fazla olduğu gözlenmektedir.

#### 4.1.2.4. Yetkilendirme Boyutuna Ait Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan yetkilendirme boyutuna ilişkin maddeler, yöneticilerin değişim dönemlerinde direnmelerin önlenmesi, güdülenme duygusunun gelişmesi, korkuların ve endişelerin azalması için personeli performanslarına göre farklı şekillerde görevlendirme düzeylerini belirlemeye yöneliktir (Tablo 1- B).

Verilerin dağılımı incelendiğinde, hem erkek ( $\bar{x} = 3.13$ ) hem de kadın ( $\bar{x} = 3.27$ ) deneklerin “arasıra” düzeyde görüş bildirdikleri görülmüştür. Yapılan “t” sınaması sonucunda bu farklılığın .05 düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmıştır ( $t = 3.25$ ,  $P = .00$ ). Kadın deneklerin erkek deneklere göre, yöneticilerin yetkilendirme düzeylerini daha olumlu algıladıkları görülmüştür.

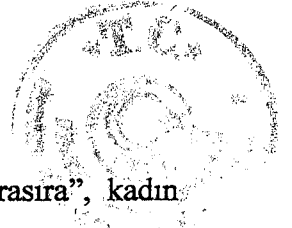
#### 4.1.2.5. Güven Boyutuna Ait Bulgular

Ankette güven boyutuyla ilgili olan maddeler değişim dönemlerinde eğitim örgütlerindeki personelin birbirlerine ve yöneticilerine besledikleri güven duygusunun ölçüsünü belirleme amacına yöneliktir. Bu boyuta ilişkin elde edilen bulgular aşağıda verilmektedir (Tablo 1-B).

Verilerin dağılımı, erkeklerin ( $\bar{x} = 3.23$ ) “arasıra” ve kadınların ( $\bar{x} = 3.54$ ) “çoğunlukla” düzeyinde görüş bildirdiklerini göstermektedir. Yapılan “t” sınaması bu farklılığın .05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir ( $t = 5.12$ ,  $P = .00$ ). Bu bulgulara göre, kadın deneklerin değişim dönemlerindeki güven duyguları, erkek deneklere göre daha üst düzeydedir.

#### 4.1.2.6. İşbirliği ve Katılım Boyutuna Ait Bulgular

Araştırma için geliştirilen ankette işbirliği ve katılım boyutuna yönelik maddeler eğitim örgütlerinde değişim dönemlerinde yöneticilerin ve personelin işbirliği ve dayanışma içerisinde çalışma, sorumluluklarını, güçlüklerini ve başarılarını paylaşma düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Elde edilen bulgular aşağıda verilmektedir (Tablo 1- B).



Verilen dağılımı incelendiğinde erkek deneklerin ( $\bar{x}=3.25$ ) “arasıra”, kadın deneklerin ( $\bar{x}=3.49$ ) “çoğunlukla” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Yapılan “t” sınamasıyla .05 düzeyinde anlamlılık tespit edilmiştir ( $t = 4.39$ ,  $P = .00$ ). Bu sonuca göre kadın denekler, erkek deneklere göre değişim süreçlerinde işbirliği ve katılım boyutunda daha olumlu bir yaklaşım sergilemektedirler.

**Tablo 1-B. Cinsiyet Değişkenine Göre Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım ve t Sınaması**

GURUPLAR		N	$\bar{x}$	SD	SE	T	P
DEĞİŞİM ORTAMINI HAZIRLAMA	Bayan	323	3.16	.66	.04	2.32	.02*
	Erkek	714	3.06	.68	.03		
İLETİŞİM	Bayan	323	3.33	.78	.04	1.50	.12
	Erkek	714	3.23	.88	.03		
GÜDÜLEME	Bayan	323	3.39	.94	.05	2.26	.02*
	Erkek	714	3.24	1.01	.04		
YETKİLENDİRME	Bayan	323	3.27	.61	.03	3.25	.00**
	Erkek	714	3.13	.61	.02		
GÜVEN	Bayan	323	3.54	.92	.05	5.12	.00**
	Erkek	714	3.23	.91	.03		
İŞBİRLİĞİ VE KATILIM	Bayan	323	3.49	.81	.05	4.39	.00**
	Erkek	714	3.25	.82	.03		

$P < .05$

#### 4.1.3. Cinsiyete Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme

Bulgular, değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme, yetkilendirme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarında kadın denek grubunun erkek denek grubuna göre daha olumlu izlenimlere sahip olduğunu göstermektedir. Genellikle bu boyutlarda orta düzeyde bir yer alışı gözlenmesine rağmen, anlamlı farklılık gösteren değişim ortamını hazırlama, güdüleme ve yetkilendirme boyutlarında hem kadın hem de erkek deneklerin “arasıra” düzeyinde yer aldıkları; yine anlamlı farklılığın gözlemlendiği güven ve işbirliği ve katılım boyutlarında ise erkek deneklerin “arasıra”, kadın deneklerin “çoğunlukla” düzeyinde katılım gösterdiği gözlenmektedir. Bu durum, kadın deneklerin değişim dönemlerinde güdülenme ve güven düzeylerinin daha yüksek olduğunu, işbirliği, iletişim ve örgütsel güven konusunda çalışma ortamlarını daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir. Erkek denekler ise kadın deneklere göre daha düşük düzeyde görüş belirtmektedir. Bu durum, erkek deneklerin değişim sürecinde



insan unsuruna gereken önemin verilmediğini; yöneticilerin rollerini yeterli düzeyde gerçekleştirmedikleri düşündüklerini yansıtmaktadır.

#### 4.2. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapmakta olan deneklerin medeni durum değişkenine göre dağılımları (Tablo 2 B) ve Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna yönelik olarak belirlenen boyutlardaki yeterlilik düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumları aşağıda verilmektedir (Tablo 2B).

##### 4.2.1. Medeni Durum Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Araştırmaya katılan deneklerin medeni durum değişkenine ait veriler incelendiğinde, 898 evli deneğin toplam içerisindeki oranının %86.6, 139 bekar deneğin toplam içerisindeki oranının ise 13.4 olduğu görülmektedir.

**Tablo 2-A. Medeni Durum Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı**

Medeni Durum	Evli	Bekar	Toplam
f	898	139	1037
%	86.6	13.4	100

##### 4.2.2. Belirlenen Örgütsel Boyutlara Göre Bulgular

Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuru ile ilgili olarak belirlenen alanların, medeni durum değişkenine göre elde edilen verileri tabloda sunulmaktadır (Tablo 2-B).

###### 4.2.2.1. Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna Ait Bulgular

Genel Lise, Mesleki/Teknik Lise ve İlköğretim kurumlarında Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna yönelik olarak değişim ortamını hazırlama boyutuyla ilgili on maddeden elde edilen veriler tabloda halinde sunulmaktadır (Tablo 2-B). Medeni durum gruplarına göre verilerin dağılımı, değişim ortamını hazırlama boyutunda, evli çalışanların ( $\bar{x}= 3.19$ ) ve bekar çalışanların ( $\bar{x}=3.08$ ) "arasıra" düzeyinde görüş belirttiklerini göstermektedir ( $t = -1.93, P = .05$ ). Evli deneklerin bekar deneklere göre, eğitim örgütlerinde personelin değişim sürecine hazırlanması açısından yapılan yeniliklere ve sunulan imkanlara daha olumlu baktıkları gözlenmektedir (Tablo 2.B).



#### 4.2.2.2. İletişim Boyutuna Ait Bulgular

Genel Lise, Mesleki/Teknik Lise ve İlköğretim kurumlarında Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna yönelik olarak iletişim boyutuyla ilgili on maddeden elde edilen veriler tabloda halinde sunulmaktadır (Tablo 2-B). İletişim boyutuna yönelik 10 soru maddesinden elde edilen veriler incelendiğinde, evli deneklerin ( $\bar{x} = 3.39$ ) “arasıra” ve bekar deneklerin ( $\bar{x} = 3.25$ ) “arasıra” düzeyinde katılım gösterdikleri görülmüştür. Yapılan “t” sınaması gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ( $t = -1.80, P = .07$ ).

#### 4.2.2.3. Güdüleme Boyutuna Ait Bulgular

Araştırmada güdüleme boyutuyla ilgili olan on anket maddesinden elde edilen veriler incelenmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir. Evli denekler değişim dönemlerinde iş ortamlarında yer alan güdüleme durumlarını ( $\bar{x} = 3.42$ ) “çoğunlukla” düzeyinde, bekar denekler ise ( $\bar{x} = 3.26$ ) “arasıra” düzeyinde yeterli bulmaktadırlar. Yapılan “t” sınaması gruplar arasında ki bu farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir ( $t = -1.93, P = .05$ ). Evli denekler, bekar deneklere göre çalışma ortamlarındaki güdüleme durumlarını daha yeterli bulmaktadırlar.

#### 4.2.2.4. Yetkilendirme Boyutuna Ait Bulgular

Araştırmada yetkilendirme boyutuyla ilgili olarak on madde yer almaktadır. Bu maddelerden elde edilen veriler incelendiği zaman, evli deneklerin ( $\bar{x} = 3.29$ ) ve bekar deneklerin ( $\bar{x} = 3.16$ ) “arasıra” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Yapılan “t” sınaması, gruplar arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir ( $t = -2.32, P = .02$ ). Evli deneklerin bekar deneklere göre, yöneticilerin yetkilendirme düzeylerini daha olumlu algıladıkları gözlenmektedir.

#### 4.2.2.5. Güven Boyutuna Ait Bulgular

Güven boyutuyla ilgili hazırlanmış olan on maddeden elde edilen sonuçlar incelenmiş ve evli deneklerin ( $\bar{x} = 3.38$ ) ve bekar deneklerin ( $\bar{x} = 3.32$ ) değişim dönemlerinde örgütteki güven ortamını “arasıra” düzeyinde yeterli buldukları gözlenmiştir. Yapılan “t” sınaması, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir ( $t = -.70, P = .48$ ).



#### 4.2.2.6. İşbirliği ve Katılım Boyutuna Ait Bulgular

İşbirliği ve katılım boyutuyla ilgili olarak araştırmada on madde yer almaktadır. Elde edilen verilere göre, değişim dönemlerinde örgüt içerisindeki işbirliği ve katılım düzeyini evli denekler ( $\bar{x} = 3.43$ ) “çoğunlukla” düzeyinde değerlendirirken, bekar denekler ( $\bar{x} = 3.31$ ) “arasıra” düzeyinde değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte yapılan “t” sınaması, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir ( $t = -1.51$ ,  $P = .13$ ).

#### 4.2.3. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme

Bulgular, değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme, yetkilendirme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarında evli deneklerin bekar deneklere göre daha olumlu tutumlara sahip olduklarını göstermektedir. Genellikle bu boyutlarda “arasıra” düzeyinde bir katılım gözlenmesine rağmen “güdüleme” ve “işbirliği ve katılım” düzeylerinde evli deneklerin “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmesine karşın, bekar deneklerin “arasıra” düzeyinde görüş belirttikleri gözlenmektedir. Yapılan “t” sınamaları sonucunda sadece yetkilendirme boyutunda .05 düzeyinde anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Bu boyut için hem evli hem bekar denekler “arasıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu durum, evli deneklerin bekar deneklere göre değişim dönemlerinde güdülenme ve güven düzeylerinin daha yüksek olduğunu, işbirliği, iletişim ve örgütsel güven konusunda çalışma ortamlarını daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir



**Tablo 2-B. Medeni Durum Değişkenine Göre Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım ve t Sınaması**

MADDELER		N	$\bar{x}$	SD	SE	T	P
DEĞİŞİM ORTAMINI	Evli	898	3.08	.68	.02		
	Bekar	139	3.19	.66	.06	-1.93	.05*
HAZIRLAMA	Evli	898	3.25	.86	.03		
	Bekar	139	3.39	.79	.07	-1.80	.07
İLETİŞİM	Evli	898	3.26	1.00	.03		
	Bekar	139	3.42	.87	.07	-1.93	.05*
YETKİLENDİRME	Evli	898	3.16	.62	.02		
	Bekar	139	3.29	.58	.05	-2.32	.02*
GÜVEN	Evli	898	3.32	.93	.03		
	Bekar	139	3.38	.90	.08	-.70	.48
İŞBİRLİĞİ VE KATILIM	Evli	898	3.31	.83	.03		
	Bekar	139	3.43	.80	.07	-1.51	.13

P<.05

### 4.3. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan deneklerin yaş değişkenine göre dağılımları (Tablo 3-A) ve Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna yönelik belirlenen örgütsel boyutlardaki yeterlilik düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu aşağıda verilmiştir (Tablo 3-B).

#### 4.3.1. Yaş Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Araştırmaya katılan deneklerin yaş değişkenine ait verileri incelendiğinde, çoğunluğun 31-40 yaş arasında olduğu görülmektedir. 21-30 yaş aralığındaki denek sayısı 212 ve toplam içindeki oranı %20.4 dür. 31-40 yaş aralığındaki denek sayısı 507 olup toplam içindeki oranı %48.9 dur. 41-50 yaş aralığındaki denek sayısı 261, toplam içindeki oranı %25.2 dir. 51-60 yaş aralığındaki denek sayısı 57 ve toplam içindeki oranı %5.5 dir. Denekler arasında 61 ve üzerinde yaş aralığında olan bulunmamaktadır. Araştırma kapsamındaki deneklerin çoğunun orta yaşta oldukları görülmektedir.

**Tablo 3-A. Yaş Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı**

Yaş	30 ve altında	31-40	41-50	51-60	61 ve üzeri	Toplam
f	212	507	261	57	0	1037
%	20.4	48.9	25.2	5.5	0	100



### 4.3.2. Belirlenen Örgütsel Boyutlara Göre Bulgular

Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuru ile ilgili olarak belirlenen alanların, yaş değişkenine göre elde edilen verileri tabloda sunulmaktadır (Tablo 3-B).

#### 4.3.2.1. Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna Ait Bulgular

Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde okul yöneticilerinin İnsan Unsuruna verdikleri öneme yönelik elde edilen veriler aşağıda tablo halinde sunulmaktadır (Tablo 3-B). Yaş gruplarına göre verilerin dağılımı değişim ortamını hazırlama boyutunda 30 yaş ve altındaki ( $\bar{x} = 3.00$ ), 31-40 yaş arasındaki ( $\bar{x} = 3.01$ ), 41-50 yaş arasındaki ( $\bar{x} = 3.27$ ) ve 51-60 yaş arasındaki çalışanların ( $\bar{x} = 3.39$ ) “arasıra” düzeyinde görüş bildirdiklerini göstermektedir. Gruplar arasında anlamlı farkların bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) uygulanmıştır (Tablo 3.1). 30 yaş ve altında bulunan grubun 41-50 yaş grubu ve 51-60 yaş grubundan anlamlı şekilde farklılaştığı, 31-40 yaş grubunun 41-50 yaş grubu ve 51-60 yaş grubundan anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir (Chesquare = 52.14, P = .00). Bulgulara göre 41-50 ve 51-60 yaş grubundaki denekler 30 ve altında bulunan ve 31-40 yaş grubundaki deneklere göre eğitim örgütlerinde personelin değişim sürecine hazırlanması açısından yapılan yeniliklere ve sunulan imkanlara daha olumlu bakmaktadırlar (Tablo 3.1).

**Tablo 3.1. Yaş Değişkenine Göre, Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Değişim Ortamını Hazırlama	Gruplar Arası	3	19.17	6.39	6.39	.00	1 (3-4) 2 (3-4)
	Gruplar İçi	1033	456.32	44			
	Toplam	1036	475.49				

P<.05

#### 4.3.2.2. İletişim Boyutuna Ait Bulgular

İletişim boyutuna ilişkin verilerin dağılımı incelendiğinde (Tablo 3-B) şu bulgular elde edilmiştir. 30 yaş ve altında bulunan deneklerin ( $\bar{x} = 3.29$ ) ve 31-40 yaş arasında bulunan deneklerin ( $\bar{x} = 3.16$ ) “arasıra” düzeyinde, 41-50 yaş arasında bulunan deneklerin ( $\bar{x} = 3.44$ ) ve 51-60 yaş arasında bulunan deneklerin ( $\bar{x} = 3.51$ ) “çoğunlukla”



düzeyinde görüş belirttikleri anlaşılmaktadır. Gruplar arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) uygulanmıştır (Tablo 3.2). 31-40 yaş grubunun 41-50 yaş grubu ve 51-60 yaş gruplarından anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir (Chesquare = 22.32, P = .00). 41-50 ve 51-60 yaş grubundaki denekler 31-40 yaş grubundaki deneklere göre eğitim örgütlerinde değişim sürecinde kurulan iletişim ağını daha etkili bulmaktadırlar (Tablo 3.2).

**Tablo 3.2. Yaş Değişkenine Göre İletişim Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
İletişim	Gruplar Arası	3	15.99	6.39	7.48	.00	2 (3-4)
	Gruplar İçi	1033	736.45	.71			
	Toplam	1036	752.44				

P<.05

#### 4.3.2.3. Güdüleme Boyutuna Ait Bulgular

Verilerin dağılımı incelendiğinde (Tablo 3-B), 30 yaş ve altında bulunan deneklerin ( $\bar{x} = 3.30$ ) ve 31-40 yaş arası deneklerin ( $\bar{x} = 3.16$ ) "arasıra", 41-50 yaş arası deneklerin ( $\bar{x} = 3.43$ ) ve 51-60 yaş arası deneklerin ( $\bar{x} = 3.64$ ) "çoğunlukla" düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD), (Tablo 3.3), 30 yaş ve altı denekler ile 51-60 yaş arası denekler arasında; 31-40 yaş arası denekler ile 41-50 ve 51-60 yaş arası denekler arasında anlamlı fark olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre, 30 yaş ve altı denekler 51-60 yaş arası deneklere göre; 31-40 yaş arası denekler ise 41-50 ve 51-60 yaş arası deneklere göre değişim dönemlerinde eğitim örgütlerinde yer alan güdüleme etkililiğini daha yetersiz bulmaktadırlar.

**Tablo 3.3. Yaş Değişkenine Göre Güdüleme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Güdüleme	Gruplar Arası	3	20.64	6.88	7.15	.00	1-4
	Gruplar İçi	1033	993.36	.96			
	Toplam	1036	1014.00				

P<.05



#### 4.3.2.4. Yetkilendirme Boyutuna Ait Bulgular

Eğitim örgütlerinde değişim dönemlerinde yöneticilerin yaptıkları yetkilendirme düzeyini 30 yaş ve altı denekler ( $\bar{x}= 3.14$ ), 31-40 yaş arası ( $\bar{x}= 3.13$ ), 41-50 yaş arası ( $\bar{x}= 3.24$ ) ve 51-60 yaş arası denekler ( $\bar{x}= 3.35$ ) “arasıra” düzeyinde değerlendirmektedir. Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) ile 30 yaş ve altı denek grubuyla 51-60 yaş arası denek grubu arasında; 31-40 yaş arası denek grubuyla 41-50 ve 51-60 yaş grupları arasında anlamlı farka rastlanmıştır (Chesquare = 11.21, P = .01). 30 yaş ve altı deneklerin 51-60 yaş arası deneklere göre, 31-40 yaş arası deneklerin 41-50 ve 51-60 yaş arası deneklere göre okul yöneticilerinin değişim dönemlerinde personele yetki verme düzeylerini daha yetersiz bulduklarını göstermektedir.

**Tablo 3.4. Yaş Değişkenine Göre Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Yetkilendirme	Gruplar Arası	3	4.04	1.35	3.62	.01	1-4
	Gruplar İçi	1033	384.60	.37			2 (3-4)
	Toplam	1036	388.64				

P<.05

#### 4.3.2.5. Güven Boyutuna Ait Bulgular

Güven boyutuyla ilgili olarak 30 yaş ve altı deneklerin ( $\bar{x}= 3.41$ ) ve 41-50 yaş arası deneklerin ( $\bar{x}= 3.45$ ) “çoğunlukla” ; 31-40 yaş arası deneklerin ( $\bar{x}= 3.22$ ) ve 51-60 yaş arası deneklerin ( $\bar{x}= 3.35$ ) “arasıra” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir (Tablo 3-B). Gruplar arasındaki anlamlı farkı belirlemek amacıyla En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) yapılmıştır. 31-40 yaş grubu ile 30 yaş ve altı ve 41-50 yaş grupları arasında anlamlı farka rastlanmıştır (Chesquare = 10.77, P = .00). 31-40 yaş grubunun değişim dönemlerinde, 30 yaş ve altı yaş grubundaki ve 41-50 yaş grubundaki deneklere göre daha fazla güven problemi yaşadığı anlaşılmaktadır.



**Tablo 3.5. Yaş Değişkenine Göre Güven Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamli Fark
Güven	Gruplar Arası	3	10.92	3.64	4.31	.00	2 (1-3)
	Gruplar İçi	1033	873.65	.85			
	Toplam	1036	884.57				

P<.05

#### 4.3.2.6. İşbirliği ve Katılım Boyutuna Ait Bulgular

Veriler (Tablo 3-B), eğitim örgütlerinde değişim dönemlerinde yaşanan işbirliği ve katılım faaliyetlerini 30 yaş ve altındaki deneklerin ( $\bar{x} = 3.40$ ), 41-50 yaş grubu deneklerin ( $\bar{x} = 3.45$ ) ve 51-60 yaş grubu deneklerin ( $\bar{x} = 3.52$ ) “çoğunlukla” düzeyinde 31-40 yaş grubu deneklerin ise ( $\bar{x} = 3.21$ ) “arasıra” düzeyinde değerlendirdiklerini göstermektedir. Gruplar arasındaki anlamlı farkı belirlemek amacıyla yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda, 31-40 yaş grubu denekler ile 30 yaş ve altı, 41-50 ve 51-60 yaş grubu denekler arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. (Chesquare = 19.96, P = .00). Buna göre, 31-40 yaş grubu denekler, diğer gruplardaki deneklere göre değişim dönemlerinde eğitim örgütlerindeki ortamı daha az paylaşımcı bulmaktadırlar.

**Tablo 3.6. Yaş Değişkenine Göre İşbirliği ve Katılım Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamli Fark
İşbirliği ve Katılım	Gruplar Arası	3	14.14	4.71	7.03	.00	2 (1-3-4)
	Gruplar İçi	1033	692.99	.67			
	Toplam	1036	707.13				

P<.05

#### 4.3.3. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme

Araştırma verileri, 30 yaş ve altı, 31-40, 41-50 ve 51-60 yaş grubundaki deneklerin değişim sürecinde değişim ortamını hazırlama boyutuyla ilgili olarak “arasıra” düzeyinde görüş bildirdiklerini göstermektedir. Bununla beraber, 41-50 ve 51-60 yaş grubu arasındaki deneklerin 30 yaş ve altı ve 31-40 yaş grubundaki deneklere göre değişim dönemlerinde çalıştıkları ortamı daha yeterli bulduklarını göstermektedir.



Eğitim örgütlerinde değişim dönemlerinde örgüt içinde kurulan iletişim ağının yeterliliği bakımından 30 yaşı ve altı ve 31-40 yaşı grubundaki denekler “arasıra” düzeyinde görüş bildirirken 41-50 ve 51-60 yaşı grubundaki denekler “çoğunlukla” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Değişim dönemlerinde eğitim örgütlerinin, çalışanlarda güdü duygusunun oluşturulmasına yönelik etkililikleri hakkında 30 yaşı ve altı ve 31-40 yaşı grubundaki denekler “arasıra” düzeyinde görüş bildirirken, 41-50 ve 51-60 yaşı grubundaki denekler “çoğunlukla” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Değişim dönemlerinde yöneticilerin yetkilendirme yaparak çalışanların etkili bir değişimin gerçekleştirilmesine katkı sağlamasına imkan verme düzeyleri her dört yaşı grubunda da (30 yaşı ve altı, 31-40, 41-50 ve 51-60) “arasıra” düzeyinde değerlendirilmiştir. Ancak aritmetik ortalama değerleri, 30 yaşı ve altı ve 31-40 yaşı grubundaki deneklerin 41-50 ve 51-60 yaşı grubuna göre daha olumsuz olduğunu göstermektedir.

Değişim dönemlerinde örgütteki üyelerin birbirlerine ve yöneticilerine duydukları güven bağlamında 30 yaşı ve altı ve 41-50 yaşı grubundaki deneklerin “çoğunlukla”, 31-40 ve 51-60 yaşı grubundaki deneklerin “arasıra” düzeyinde görüş bildirdikleri gözlenmiştir.

Değişim dönemlerinde örgüt içerisinde sağlanan işbirliği ve katılım bağlamında 30 yaşı ve altı, 41-50 ve 51-60 yaşı grubundaki deneklerin “çoğunlukla”, ve 31-40 yaşı grubundaki deneklerin “arasıra” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu durum, orta yaşı üstündeki çalışanların değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme, yetkilendirme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarında genç ve orta yaşı çalışanlara göre daha olumlu bir tutuma sahip olduklarını göstermektedir. Güven ve işbirliği boyutlarında ise genç ve ileri yaşı çalışanlar yine orta yaşı çalışanlara göre daha olumlu düşünmektedirler.

Hemen hemen tüm boyutlarda en az katılımı 31-40 yaşı arası denek grubunun gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu durum, meslekte ilk on yılını geçiren deneklerin, değişim

sürecinde “insan” unsuruna verilen öneme ilişkin fazla olumlu düşünceler taşımadıklarını göstermektedir.



**Tablo 3-B. Yaş Değişkenine Göre, Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım**

BOYUTLAR	Yaş	N	$\bar{x}$	SS	SH	Ortalama sırası	Che-Square	P	(LSD) En Az Anamlı Fark
Değişim Ortamını Hazırlama	(1) 30 ve	212	3.00	.64	.04	478.73	52.14	.00	1 (3-4)
	(2) 31-40	507	3.01	.71	.03	473.81			
	(3) 41-50	261	3.27	.60	.04	606.92			
	(4) 51-60	57	3.39	.60	.08	668.18			
	Total	1037	3.09	.68	.02				
İletişim	(1) 30 ve	212	3.29	.79	.05	519.31	22.32	.00	2 (3-4)
	(2) 31-40	507	3.16	.85	.04	480.01			
	(3) 41-50	261	3.44	.87	.05	578.52			
	(4) 51-60	57	3.46	.87	.11	592.12			
	Total	1037	3.27	.85	.03				
Güdüleme	(1) 30 ve	212	3.30	.98	.07	524.01	20.79	.00	1-4
	(2) 31-40	507	3.16	1.00	.04	482.28			
	(3) 41-50	261	3.43	.96	.06	562.39			
	(4) 51-60	57	3.64	.90	.12	628.36			
	Total	1037	3.29	.99	.03				
Yetkilendirme	(1) 30 ve	212	3.14	.59	.04	509.70	11.21	.01	1-4
	(2) 31-40	507	3.13	.64	.03	497.50			
	(3) 41-50	261	3.24	.57	.04	546.93			
	(4) 51-60	57	3.35	.56	.07	616.98			
	Total	1037	3.17	.61	.02				
Güven	(1) 30 ve	212	3.41	.83	.06	539.74	11.02	.01	1-2
	(2) 31-40	507	3.22	1.01	.04	488.64			
	(3) 41-50	261	3.45	.81	.05	559.35			
	(4) 51-60	57	3.35	.86	.11	527.18			
	Total	1037	3.33	.92	.03				
İşbirliği ve Katılım	(1) 30 ve	212	3.40	.81	.06	545.81	19.96	.00	2 (1-3-4)
	(2) 31-40	507	3.21	.88	.04	478.48			
	(3) 41-50	261	3.45	.69	.04	557.09			
	(4) 51-60	57	3.52	.79	.11	605.29			
	Total	1037	3.33	.83	.03				

P<.05

#### 4.4. Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan deneklerin hizmet yılı değişkenine göre dağılımları (Tablo 4-A) ve Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna yönelik belirlenen örgütsel boyutlardaki yeterlilik düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu aşağıda verilmiştir (Tablo 4-B).

##### 4.4.1. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Araştırmaya katılan deneklerin hizmet yılı değişkenine ait verileri incelendiğinde, hizmet yılı 1-5 yıl arasında olan deneklerin sayısının 146, toplam içindeki oranının %14.1; hizmet yılı 6-11 yıl arasında olanların sayısının 316, toplam içindeki oranının %30.5; hizmet yılı 12-17 yıl arasında olanların sayısının 332, toplam içindeki oranının %32.0; hizmet yılı 18-23 yıl arasında olanların sayısının 117, toplam içindeki oranının % 11.3 ve hizmet yılı 24 yıl ve üzerinde olan deneklerin sayısının 126, toplam içindeki oranının %12.2 olduğu görülmektedir. Bu durum, toplam içindeki en büyük oranın %32.0 pay ile 12-17 yıl arası hizmet yılına sahip olan orta yaş grubu deneklere ait olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4-A. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı**

Hizmet Yılı	1-5	6-11	12-17	18-23	24 yıl ve üz.	Toplam
f	146	316	332	117	126	1037
%	14.1	30.5	32.0	11.3	12.2	100

##### 4.4.2. Belirlenen Örgütsel Boyutlara Göre Bulgular

Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik olarak belirlenen grupların, hizmet yılı değişkenine göre elde edilen verileri tabloda sunulmaktadır (Tablo 4-B).

###### 4.4.2.1. Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna Ait Bulgular

Hizmet Yılı gruplarına göre verilerin dağılımı (Tablo 4-B), değişim ortamını hazırlama boyutunda, 1-5 yıl arasında hizmet yılına sahip deneklerin ( $\bar{x} = 2.97$ ), 6-11 yıl arasında hizmet yılına sahip deneklerin ( $\bar{x} = 3.04$ ), 12-17 yıl arasında hizmet yılına sahip deneklerin ( $\bar{x} = 3.05$ ) ve 18-23 yıl arasında hizmet yılına sahip deneklerin ( $\bar{x} = 3.20$ ) “arasıra” düzeyinde, 24 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip deneklerin ( $\bar{x} = 3.40$ ) “çoğunlukla” düzeyinde görüş bildirdiklerini göstermektedir ( $F = 9.38$ ,  $P = .00$ ). Yapılan



En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonuçlarına göre, 18-23 yıl arası hizmet yılına sahip olan denekler ile 1-5 yıl, 6-11 yıl ve 12-17 yıl arası hizmet yılına sahip denekler arasında, 24 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip denekler ile 1-5 yıl, 6-11 yıl, 12-17 ve 18-23 yıl arası hizmet yılına sahip denekler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu bulgular, 18-23 yıl arası hizmet yılına sahip deneklerin 1-5, 6-11 ve 12-17 yıl arası hizmet yılına sahip deneklere göre, 24 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip deneklerin 1-5, 6-11-12-17 ve 18-23 yıl arası hizmet yılına sahip deneklere göre eğitim örgütlerinde personelin değişim sürecine hazırlanması açısından yapılan yeniliklere ve sunulan imkanlara daha olumlu baktıklarını rotaya koymaktadır (Tablo 4.1).

**Tablo 4.1. Hizmet Yılı Değişkenine Göre, Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Değişim Ortamını Hazırlama	Gruplar Arası	4	16.69	4.17	9.38	.00	4 (1-2-3)
	Gruplar İçi	1032	458.80	.44			5 (1-2-3-4)
	Toplam	1036	475.49				

P<.05

#### 4.4.2.2. İletişim Boyutuna Ait Bulgular

Eğitim örgütlerinde değişim sürecinde örgüt içerisinde oluşturulan iletişim ağının etkililiği konusunda (Tablo 4-B), 1-5 yıl arasında hizmeti bulunan denekler ( $\bar{x} = 3.26$ ), 6-11 yıl arasında hizmeti bulunan denekler ( $\bar{x} = 3.23$ ), 12-17 yıl arasında hizmeti bulunan denekler ( $\bar{x} = 3.15$ ) aritmetik ortalama değerleriyle “arasıra” düzeyinde; 18-23 yıl arasında hizmeti bulunan denekler ( $\bar{x} = 3.40$ ) ve 24 yıl ve üzerinde hizmeti bulunan denekler ( $\bar{x} = 3.64$ ) aritmetik ortalama değerleriyle “çoğunlukla” düzeyinde görüş bildirmişlerdir (F = 8.77, P = .00). Gruplar arasındaki anlamlı farkı belirlemek amacıyla yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonuçlarına göre, 18-23 yıl arası hizmet yılına sahip olan deneklerle 12-17 yıl arası hizmet yılına sahip olan denekler arasında; 24 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip deneklerle 1-5 yıl, 6-11 yıl, 12-17 ve 18-23 yıl arası hizmet yılına sahip olan denekler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre, 18-23 yıl arası hizmet yılına sahip olan denekler 12-17 yıl arası hizmet yılına sahip olan deneklere göre değişim sürecinde çalışma ortamlarında kurulan iletişim ağını daha az etkili bulurken, 24 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip olan denekler 1-5, 6-11, 12-17 ve 18-



23 yıl arası hizmet yılına sahip olan deneklere göre değişim dönemlerinde çalışma ortamlarında kurulan iletişim ağını daha etkili bulmaktadırlar.

**Tablo 4.2. Hizmet Yılı Değişkenine Göre, İletişim Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
İletişim	Gruplar Arası	4	24.74	6.19	8.77	.00	4 -3
	Gruplar İçi	1032	727.70	.71			5 (1-2-3-4)
	Toplam	1036	752.44				

P<.05

#### 4.4.2.3. Güdüleme Boyutuna Ait Bulgular

Güdüleme boyutuna ilişkin olarak veriler (Tablo 4-B), 1-5 yıl arası hizmet yılına sahip olan deneklerin ( $\bar{x} = 3.30$ ), 6-11 yıl arası hizmet yılına sahip deneklerin ( $\bar{x} = 3.25$ ) ve 12-17 yıl arası hizmet yılına sahip deneklerin ( $\bar{x} = 3.07$ ) aritmetik ortalama değerleriyle “arasıra” düzeyinde; 18-23 yıl arası hizmet yılına sahip deneklerin ( $\bar{x} = 3.56$ ), 24 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip deneklerin ( $\bar{x} = 3.67$ ) aritmetik ortalama değerleriyle “çoğunlukla” düzeyinde görüş bildirdiklerini yansıtmaktadır (F = 11.44, P = .00). Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonuçlarına göre, 12-17 yıl arası hizmet yılına sahip deneklerle 1-5 ve 6-11 yıl arası hizmet yılına sahip denekler arasında; 18-23 yıl arası ve 24 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip deneklerle 1-5, 6-11 ve 12-17 yıl arası hizmet yılına sahip denekler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre 1-5 ve 6-11 yıl arası hizmeti bulunan denekler 12-17 yıl arası hizmeti bulunan deneklere göre ve 18-23 ve 24 yıl ve üzeri hizmeti bulunan denekler ise 1-5, 6-11 ve 12-17 yıl arası hizmeti bulunan deneklere göre değişim sürecinde eğitim örgütlerindeki güdüleme etkililiğini daha olumlu değerlendirmektedirler.





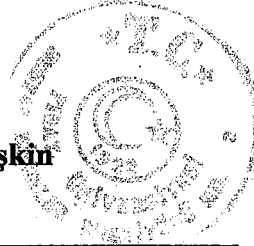
**Tablo 4.3. Hizmet Yılı Değişkenine Göre, Güdüleme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Güdüleme	Gruplar Arası	4	43.07	10.77	11.44	.00	3 (1-2)
	Gruplar İçi	1032	970.93	.94			4 (1-2-3)
	Toplam	1036	1014.00				5 (1-2-3)

P<.05

#### 4.4.2.4. Yetkilendirme Boyutuna Ait Bulgular

Araştırmada yetkilendirme boyutuyla ilgili olan on maddeden elde edilen bulgular incelendiğinde (Tablo 4-B) şu sonuçlara ulaşılmıştır. Hizmet yıllarına göre 1-5 yıl ( $\bar{x} = 3.21$ ), 6-11 yıl ( $\bar{x} = 3.18$ ), 12-17 yıl ( $\bar{x} = 3.04$ ), 18-23 yıl arası hizmet yılına sahip olan denekler ( $\bar{x} = 3.24$ ) aritmetik ortalama değerleriyle “arasıra” düzeyinde, 24 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip olan denekler ise ( $\bar{x} = 3.42$ ) aritmetik ortalama değeriyle “çoğunlukla” düzeyinde görüş bildirmişlerdir (F = 9.81, P = .00). Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda, 12-17 yıl arası hizmet yılına sahip olan deneklerle 1-5 ve 6-11 yıl arası hizmet yılına sahip olan denekler arasında, 18-23 yıl arası hizmet yılına sahip olan deneklerle 1-5, 6-11 ve 12-17 yıl arası hizmet yılına sahip olan denekler arasında, 24 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip olan deneklerle 1-5, 6-11, 12-17 ve 18-23 yıl arası hizmet yılına sahip olan denekler arasında anlamlı farka rastlanmıştır. Buna göre, 12-17 yıl arası hizmet yılına sahip olan denekler 1-5 ve 6-11 yıl arası hizmet yılına sahip olan deneklere göre değişim sürecinde yöneticilerin yaptığı yetkilendirme davranışını daha yetersiz bulurken, 18-23 yıl arası hizmet yılına sahip olan denekler 1-5, 6-11 ve 12-17 yıl arası hizmet yılına sahip olan deneklere göre, 24 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip olan denekler ise 1-5, 6-11, 12-17 ve 18-23 yıl arası hizmet yılına sahip olan deneklere göre değişim dönemlerinde yöneticilerin yaptığı yetkilendirme davranışını daha yeterli bulmaktadırlar.



**Tablo 4.4. Hizmet Yılı Değişkenine Göre, Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Yetkilendirme	Gruplar Arası	4	14.23	3.56	9.81	.00	3 (1-2)
	Gruplar İçi	1032	374.41	.36			4 (1-2-3)
	Toplam	1036	388.64				5 (1-2-3-4)

P<.05

#### 4.4.2.5. Güven Boyutuna Ait Bulgular

Verilerin dağılımı (Tablo 4-B), 1-5 yıl ( $\bar{x} = 3.37$ ), 12-17 yıl ( $\bar{x} = 3.11$ ) ve 18-23 yıl arası hizmet yılı bulunan deneklerin ( $\bar{x} = 3.36$ ) “arasıra” düzeyinde, 6-11 yıl ( $\bar{x} = 3.40$ ) ve 24 yıl ve üzeri hizmet yılı bulunan deneklerin ( $\bar{x} = 3.61$ ) “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirttiklerini göstermektedir (F = 8.38, P = .00). Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda, 12-17 yıl arası hizmet yılı bulunan deneklerle 1-5, 6-11, 18-23 ve 24 yıl ve üzeri hizmet yılı bulunan denekler arasında, 24 yıl ve üzeri hizmet yılı bulunan deneklerle 1-5, 6-11 ve 18-23 yıl arası hizmet yılı bulunan denekler arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Bu farka göre, 12-17 yıl arası hizmet yılı bulunan denekler 1-5, 6-11- 18-23 ve 24 yıl ve üzeri hizmet yılı bulunan deneklere göre değişim dönemlerinde çalışma ortamlarındaki güven düzeyini daha yetersiz bulurken, 24 yıl ve üzeri hizmet yılı bulunan denekler 1-5, 6-11 ve 18-23 yıl arası hizmet yılı bulunan deneklere göre değişim dönemlerinde çalışma ortamlarındaki güven düzeyini daha yüksek bulmaktadır.

**Tablo 4.5. Hizmet Yılı Değişkenine Göre, Güven Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Güven	Gruplar Arası	4	27.83	6.96	8.38	.00	3 (1-2-4-5)
	Gruplar İçi	1032	856.74	.83			5 (1-2-4)
	Toplam	1036	884.57				

P<.05

#### 4.4.2.6. İşbirliği ve Katılım Boyutuna Ait Bulgular

Araştırmada işbirliği ve katılım boyutuyla ilgili olarak verilerin dağılımı incelendiği zaman, 6-11 yıl ( $\bar{x} = 3.35$ ) ve 12-17 yıl arası hizmet yılı bulunan deneklerin ( $\bar{x} = 3.10$ ) “arasıra” düzeyinde, 1-5 yıl ( $\bar{x} = 3.40$ ), 18-23 yıl ( $\bar{x} = 3.40$ ) ve 24 yıl ve üzeri ( $\bar{x} = 3.70$ ) hizmet yılı bulunan deneklerin ise “çoğunlukla” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmüştür ( $F = 13.87$ ,  $P = .00$ ). Uygulanan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda 12-17 yıl arası hizmet yılı bulunan denek grubuyla, 1-5, 6-11, 18-23 ve 24 yıl ve üzeri hizmet yılı bulunan denek grupları arasında, 24 yıl ve üzeri hizmet yılı bulunan denek grubuyla 1-5, 6-11, 12-17 ve 18-23 yıl arası hizmet yılı bulunan denek grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, eğitim örgütlerinde değişim sürecinde işbirliği ve katılım boyutunu en yetersiz bulan grubun 12-17 yıl arası hizmet yılı bulunan grup olduğu görülmektedir. 24 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip deneklerin ise örgütsel değişim sürecinde çalışma ortamını işbirliği ve katılım boyutunu en olumlu değerlendiren grup olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.6. Hizmet Yılı Değişkenine Göre, İşbirliği ve Katılım Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
İşbirliği Ve Katılım	Gruplar Arası	4	36.08	9.02	13.87	.00	3 (1-2-4-5)
	Gruplar İçi	1032	671.05	.65			5 (1-2-3-4)
	Toplam	1036	707.13				

$P < .05$

#### 4.4.3. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme

Araştırma bulguları, eğitim örgütlerinde değişim sürecinde ortamın değişime hazırlanması boyutunun, 1-5, 6-11, 12-17 ve 18-23 yıl arası hizmet yılı bulunan denek grupları tarafından “arasıra” düzeyinde, 24 yıl ve üzeri hizmet yılı bulunan denek grupları tarafından “çoğunlukla” düzeyinde değerlendirildiğini göstermektedir. Bununla birlikte sonuçlar incelendiği zaman 18-23 ve 24 yıl ve üzeri hizmet yılı bulunan denek gruplarının 1-5, 6-11 ve 12-17 yıl arası hizmet yılı bulunan denek gruplarına göre ortamın değişime hazırlanması boyutunu daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir.



İletişim boyutuyla ilgili olarak 1-5, 6-11, 12-17 yıl arası hizmet yılı bulunan denek grupları “arasıra” düzeyinde, 18-23 yıl arası ve 24 yıl ve üzeri hizmet yılı bulunan denek grupları ise “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Değişim dönemlerinde örgüt içerisindeki iletişimin etkililiği ve yeterliliği bağlamında en olumlu yaklaşıma sahip olan denek grubunun 24 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip olan denek grubu olduğu gözlenmiştir.

Değişim dönemlerinde örgüt içerisindeki güdüleyici faktörlerin değerlendirilmesinde 1-5, 6-11 ve 12-17 yıllar arasında hizmeti bulunan deneklerin “arasıra” düzeyinde, 18-23 ve 24 yıl ve üzeri hizmeti bulunan deneklerin “çoğunlukla” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmüştür.

Değişim dönemlerinde örgüt içerisinde yapılan yetkilendirme düzeyinin belirlenmesinde ise 1-5, 6-11, 12-17 ve 18-23 yıl arası hizmet yılı bulunan denek gruplarının “arasıra” düzeyinde, 24 yıl ve üzeri hizmet yılı bulunan denek gruplarının ise “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirttikleri ve en olumlu tutuma sahip olan denek gruplarının 18-23 ve 24 yıl ve üzeri hizmet yılı bulunan denek grupları olduğu görülmüştür.

Değişim dönemlerinde örgüt içerisindeki güven düzeyi ile ilgili olarak en olumlu görüşe 24 yıl ve üzerinin, en olumsuz görüşe ise 12-17 yıl arası denek grubunun sahip olduğu görülmektedir.

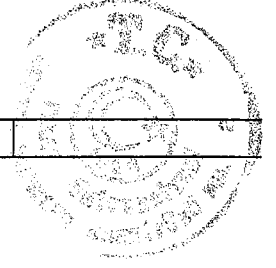
Eğitim örgütlerinde değişim dönemlerinde işbirliği ve katılım boyutunu en yeterli bulan grubun da yine 24 yıl ve üzeri, en yetersiz bulan grubun ise 12-17 yıl arası hizmeti bulunan denek grubunun oluşturduğu görülmektedir.

Buna göre ileri yaşlardaki denek grubunun değişim dönemlerinde çalışma ortamındaki değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme, yetkilendirme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarını en olumlu değerlendiren grup olduğu, ikinci sırada 18-23 yıl arası hizmet yılına sahip olan denek grubunun geldiği ve en olumsuz tutuma ise 12-17 yıl arası hizmet yılı bulunan denek grubunun sahip olduğu söylenebilir. Bu durumun, orta yaşlı çalışanların, uzun hizmet yılları içerisinde alışmış oldukları örgüt yapısının ve

uygulamaların değişmesinden, henüz hizmet yıllarının başında olan ve eski örgüt yapısına ve uygulamalara çok fazla bağlılık göstermemiş olan genç çalışanlara ve mesleğinin son yıllarında yeni uygulamalardan çok fazla etkilenmeyecek olan ileri yaşlı çalışanlara göre daha fazla etkilenecek olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

**Tablo 4-B. Hizmet Yılı Değişkenine Göre, Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım**

BOYUTLAR	Hizmet Yılı	N	$\bar{X}$	SS	SH	F	P	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Değişim Ortamını Hazırlama	(1) 1-5	146	2.97	.65	.05	9.38	.00	4 (1-2-3) 5 (1-2-3-4)
	(2) 6-11	316	3.04	.75	.04			
	(3) 12-17	332	3.05	.66	.04			
	(4) 18-23	117	3.20	.62	.06			
	(5) 24 yıl ve üz.	126	3.40	.51	.05			
	Total	1037	3.09	.68	.02			
İletişim	(1) 1-5	146	3.26	.78	.06	8.77	.00	4-3 5 (1-2-3-4)
	(2) 6-11	316	3.23	.83	.05			
	(3) 12-17	332	3.15	.91	.05			
	(4) 18-23	117	3.40	.83	.08			
	(5) 24 yıl ve üz.	126	3.64	.75	.07			
	Total	1037	3.27	.85	.03			
Güdüleme	(1) 1-5	146	3.30	.88	.07	11.44	.00	3 (1-2) 4 (1-2-3) 5 (1-2-3)
	(2) 6-11	316	3.25	1.01	.06			
	(3) 12-17	332	3.07	1.01	.06			
	(4) 18-23	117	3.56	1.01	.09			
	(5) 24 yıl ve üze.	126	3.67	.80	.07			
	Total	1037	3.29	.99	.03			
Yetkilendirme	(1) 1-5	146	3.21	.45	.04	9.81	.00	3 (1-2) 4 (1-2-3) 5 (1-2-3-4)
	(2) 6-11	316	3.18	.68	.04			
	(3) 12-17	332	3.04	.60	.03			
	(4) 18-23	117	3.24	.63	.06			
	(5) 24 yıl ve üz.	126	3.42	.55	.05			
	Total	1037	3.17	.61	.02			
Güven	(1) 1-5	146	3.37	.72	.06	8.38	.00	3 (1-2-4-5) 5 (1-2-4)
	(2) 6-11	316	3.40	.94	.05			
	(3) 12-17	332	3.11	.99	.05			
	(4) 18-23	117	3.36	.88	.08			
	(5) 24 yıl ve üz.	126	3.61	.82	.07			
	Total	1037	3.33	.92	.03			
İşbirliği ve Katılım	(1) 1-5	146	3.40	.74	.06	13.87	.00	3 (1-2-4-5)
	(2) 6-11	316	3.35	.86	.05			
	(3) 12-17	332	3.10	.85	.05			
	(4) 18-23	117	3.40	.73	.07			
	(5) 24 yıl ve üz.	126	3.70	.68	.06			



	Total	1037	3.33	.63	.03		
--	-------	------	------	-----	-----	--	--

P&lt;.05

### 5.5. Okul Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan deneklerin okul türü değişkenine göre dağılımları (Tablo 5-A) ve Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna yönelik belirlenen örgütsel boyutlardaki yeterlilik düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu aşağıda verilmiştir (Tablo 5-B).

#### 5.5.1. Okul Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Araştırmaya katılan deneklerin okul türü değişkenine ait sayısal dağılımı incelendiğinde (Tablo 5-A), ilköğretimde görev yapmakta olan deneklerin sayısının 133, toplam içindeki oranının %12.8; özel ilköğretimde görev yapmakta olan deneklerin sayısının 85, toplam içindeki oranının %8.2; genel lisede görev yapmakta olan deneklerin sayısının 493, toplam içindeki oranının %47.5; özel lisede görev yapmakta olan deneklerin sayısının 91, toplam içindeki oranının %8.8 ve mesleki/teknik lisede görev yapmakta olan deneklerin sayısının 235, toplam içindeki oranının %22.7 olduğu görülmektedir.

**Tablo 5-A. Okul Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı**

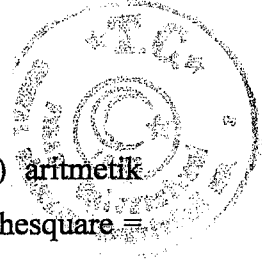
Okul Türü	İlköğretim	Özel İlköğretim	Genel Lise	Özel Lise	Mes./Tek. Lise	Toplam
f	133	85	493	91	235	1037
%	12.8	8.2	47.5	8.8	22.7	100

#### 5.5.2. Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular

Örgütsel Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna yönelik olarak okul türü değişkenine göre elde edilen veriler tablo 5-B de sunulmaktadır.

##### 5.5.2.1. Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna Ait Bulgular

Değişim ortamını hazırlama boyutuyla ilgili veriler incelendiğinde (Tablo 5-B), ilköğretimde ( $\bar{x} = 3.04$ ), özel ilköğretimde ( $\bar{x} = 2.97$ ), genel lisede ( $\bar{x} = 3.17$ ), özel



lisede ( $\bar{x} = 3.33$ ) ve mes./tek. lisede görev yapan deneklerin ( $\bar{x} = 2.91$ ) aritmetik ortalama değerleriyle “arasıra” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmüştür (Chesquare = 46.41,  $P = .00$ ). Gruplar arasında anlamlı fark bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda, genel lisede görev yapan deneklerle ilköğretim, özel ilköğretim ve mes./tek. liselerde görev yapan denekler arasında, özel lisede görev yapan deneklerle ilköğretim, özel ilköğretim, genel lise ve mes./tek. liselerde görev yapan denekler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, genel lisede görev yapan denekler ilköğretim, özel ilköğretim ve mes./tek. liselerde görev yapan deneklere göre, özel lisede görev yapan denekler ilköğretim, özel ilköğretim, genel lise ve mes./tek. liselerde görev yapan deneklere göre değişim sürecinde çalışma ortamlarının değişim sürecine hazırlanması boyutunu daha üst düzeyde bulmaktadırlar.

**Tablo 5.1. Okul Türü Değişkenine Göre, Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Değişim Ortamını Hazırlama	Gruplar Arası	4	18.38	4.59	10.37	.00	3 (1-2-5)
	Gruplar İçi	1032	457.11	.44			4 (1-2-3-5)
	Toplam	1036	475.49				

$P < .05$

### 5.5.2.2. İletişim Boyutuna Ait Bulgular

İletişim boyutuna ait veriler (Tablo 5-B), ilköğretimde ( $\bar{x} = 3.31$ ), özel ilköğretimde ( $\bar{x} = 3.15$ ), genel lisede ( $\bar{x} = 3.39$ ) ve mes./tek. lisede çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 2.99$ ) aritmetik ortalama değerleriyle “arasıra” düzeyinde görüş belirttiklerini; özel lisede çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.50$ ) ise aritmetik ortalama değeriyle “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirttiklerini göstermektedir (Chesquare = 51.31,  $P = .00$ ). Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) ile genel liselerde çalışan denekler ile özel ilköğretim okullarında çalışan denekler arasında; özel liselerde çalışan deneklerle ilköğretim, özel ilköğretim ve mes./tek. lisede çalışan denekler arasında; mes./tek. liselerde çalışan deneklerle ilköğretim ve genel lisede çalışan denekler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu farka göre, genel liselerde çalışan denekler özel ilköğretim okullarında çalışan deneklere göre, özel liselerde çalışan denekler, ilköğretim, özel ilköğretim ve

mes./tek. liselerde çalışan deneklere göre değişim sürecinde iletişim boyutunu daha olumlu değerlendirirken mes./tek. liselerde çalışan denekler ilköğretim ve genel liselere çalışan deneklere göre değişim sürecinde örgüt içerisindeki iletişim ağını yeterince işlevsel bulmamaktadırlar.

**Tablo 5.2. Okul Türü Değişkenine Göre, İletişim Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anamlı Fark
İletişim	Gruplar Arası	4	31.78	7.94	11.38	.00	3-2
	Gruplar İçi	1032	720.66	.70			4 (1-2-5)
	Toplam	1036	752.44				5 (1-3)

P<.05

### 5.5.2.3. Güdüleme Boyutuna Ait Bulgular

Veriler (Tablo 5-B), İlköğretim ( $\bar{x} = 3.20$ ), özel ilköğretim ( $\bar{x} = 3.08$ ) ve mes./tek. lisede görev yapmakta olan deneklerin ( $\bar{x} = 2.91$ ) aritmetik ortalama değerleriyle “arasıra” düzeyinde, genel liselerde ( $\bar{x} = 3.47$ ) ve özel liselerde görev yapmakta olan deneklerin ( $\bar{x} = 3.59$ ) aritmetik ortalama değerleriyle “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirttiklerini yansıtmaktadır (Chesquare = 63.19, P = .00). Gruplar arasında anlamlı fark bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda, genel liselerde ve özel liselerde görev yapmakta olan denek gruplarıyla ilköğretim ve özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan denek grupları arasında; mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek gruplarıyla ilköğretim, genel lise ve özel liselerde görev yapmakta olan denek grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu farka göre, genel lise ve özel liselerde çalışan denek gruplarının, ilk öğretim ve özel ilköğretimde çalışan denek gruplarına göre değişim sürecinde eğitim örgütlerinde bulunan güdüleyici faktörleri daha olumlu değerlendirdiği, meslek liselerinde çalışan denek gruplarının diğer gruplara göre daha olumsuz bir tutuma sahip oldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 5.3. Okul Türü Değişkenine Göre, Güdüleme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anamlı
----------	--	---------------------	-----------------	--------------------	----------	---------------------	--------------------



							Fark
Güdüleme	Gruplar Arası	4	62.24	15.56	16.87	.00	3 (1-2)
	Gruplar İçi	1032	951.77	.92			4 (1-2)
	Toplam	1036	1014.00				5 (1-3-4)

P&lt;.05

#### 5.5.2.4. Yetkilendirme Boyutuna Ait Bulgular

Verilerin dağılımı (Tablo 5-B), eğitim örgütlerinde değişim sürecinde yöneticilerin yapmakta oldukları yetkilendirme davranışı ile ilgili olarak ilköğretim ( $\bar{x}$  = 3.22), özel ilköğretim ( $\bar{x}$  = 3.10), genel lise (3.23), özel lise ( $\bar{x}$  = 3.39) ve mes./tek. liselerde ( $\bar{x}$  = 2.98) görev yapmakta olan denek gruplarının “arasıra” düzeyinde görüş belirttiklerini göstermektedir (Chesquare = 47.25, P = .00). Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda, genel liselerde görev yapmakta olan denek grubuyla ilköğretim, özel ilköğretim ve mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek grupları arasında; özel liselerde görev yapmakta olan denek grubuyla ilköğretim, özel ilköğretim, genel lise ve mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek grupları arasında ve mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek grubuyla ilköğretim okullarında görev yapmakta olan denek grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu farka göre genel lise ve özel liselerde görev yapmakta olan denek grupları, ilköğretim, özel ilköğretim ve mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek gruplarına göre, ilköğretim okullarında görev yapmakta olan denek grubu ise mes./tek liselerde görev yapmakta olan denek grubuna göre değişim sürecinde eğitim örgütlerinde yapılan yetkilendirme davranışını daha yeterli bulmaktadırlar.

**Tablo 5.4. Okul Türü Değişkenine Göre, Yetkilendirme Boyutuna İlişkin**

#### Değişkenlik Çözümlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Yetkilendirme	Gruplar Arası	4	15.78	3.94	10.92	.00	3 (1-2-5)
	Gruplar İçi	1032	372.86	.36			4 (1-2-3-5)
	Toplam	1036	388.64				5-1

P&lt;.05

#### 5.5.2.5. Güven Boyutuna Ait Bulgular



Veriler (Tablo 5-B), eğitim örgütlerinde değişim sürecinde deneklerin birbirlerine ve yöneticilerine duydukları güven düzeyi ile ilgili olarak ilköğretim ( $\bar{x}=3.35$ ), özel ilköğretim ( $\bar{x}=3.24$ ) ve mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek gruplarının ( $\bar{x}=2.96$ ) “arasıra” düzeyinde, genel liselerde ( $\bar{x}=3.47$ ) ve özel liselerde görev yapmakta olan denek gruplarının ise ( $\bar{x}=3.50$ ) “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirttiklerini yansıtmaktadır (Chesquare = 57.51, P = .00). En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda, genel liselerde görev yapmakta olan denek grubu ile ilköğretim ve özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan denek grupları arasında; mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek grubuyla ilköğretim, özel ilköğretim, genel lise ve özel liselerde görev yapmakta olan denek grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu fark, genel liselerde görev yapmakta olan denek gruplarının ilköğretim ve özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan denek gruplarına göre değişim sürecinde eğitim örgütlerindeki güven düzeyini daha yüksek bulduklarını, değişim sürecinde güven düzeyini en düşük bulan grubun ise mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek grubu olduğunu göstermektedir.

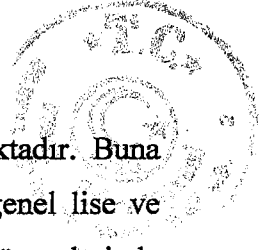
**Tablo 5.5. Okul Türü Değişkenine Göre, Güven Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Güven	Gruplar Arası	4	45.14	11.29	13.88	.00	3 (1-2)
	Gruplar İçi	1032	839.43	.81			5 (1-2-3-4)
	Toplam	1036	884.57				

P<.05

#### 5.5.2.6. İşbirliği ve Katılım Boyutuna Ait Bulgular

İşbirliği ve katılım boyutuna yönelik olarak (Tablo 5-B), ilköğretim ( $\bar{x}=3.38$ ), özel ilköğretim ( $\bar{x}=3.26$ ) ve mes./tek.liselerde ( $\bar{x}=3.04$ ) görev yapmakta olan denek grubunun “arasıra” düzeyinde; genel liselerde ( $\bar{x}=3.41$ ) ve özel liselerde görev yapmakta olan denek grubunun ( $\bar{x}=3.60$ ) “çoğunlukla” düzeyinde görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır (Chesquare = 46.13, P = .00). En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD), özel liselerde görev yapmakta olan denek grubu ile özel ilköğretim, genel lise ve mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek grupları arasında; mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek grubu ile ilköğretim, özel ilköğretim ve genel liselerde görev



yapmakta olan denek grupları arasında anlamlı fark olduğunu yansıtmaktadır. Buna göre, özel liselerde görev yapmakta olan denek grubu özel ilköğretim, genel lise ve mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek gruplarına göre değişim dönemlerinde çalışma ortamlarındaki işbirliği ve katılım boyutunu daha yeterli bulurken; mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek grubu ilköğretim, özel ilköğretim ve genel liselerde görev yapmakta olan denek gruplarına göre değişim dönemlerinde çalışma ortamlarındaki işbirliği ve katılım boyutunu daha yetersiz bulmaktadırlar.

**Tablo 5.6. Okul Türü Değişkenine Göre, İşbirliği ve Katılım Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
İşbirliği Ve katılım	Gruplar Arası	4	30.52	7.63	11.64	.00	4 (2-3-5)
	Gruplar İçi	1032	676.61	.66			5 (1-2-3)
	Toplam	1036	707.13				

P<.05

### 5.5.3. Okul Türü Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme

Araştırma bulguları, eğitim örgütlerinde değişim sürecinde değişim ortamının hazırlanması boyutuyla ilgili olarak tüm denek gruplarının (ilköğretim, özel ilköğretim, genel lise, özel lise, mes./tek.lise) “arasıra” düzeyinde görüş bildirdiklerini, ancak genel lise ve özel liselerde görev yapmakta olan denek gruplarının ortamın değişime hazırlanması boyutunu daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir.

Değişim dönemlerinde eğitim örgütlerindeki iletişim ağının etkililiği ile ilgili olarak genel liselerde ve özel liselerde görev yapmakta olan denek gruplarının “çoğunlukla”, diğer denek gruplarının “arasıra” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Bununla birlikte genel liselerde görev yapmakta olan denek grubunun özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan denek grubuna göre; özel liselerde görev yapmakta olan denek grubunun, ilköğretim, özel ilköğretim ve mes./tek. liselerinde görev yapmakta olan denek gruplarına göre daha olumlu bir tutuma sahip oldukları, buna karşın mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek grubunun değişim sürecinde iletişim ağının etkililiğini en yetersiz bulan grup olduğu görülmektedir.

Değişim dönemlerinde eğitim örgütlerindeki güdüleme durumuna ilişkin olarak genel lise ve özel liselerde görev yapmakta olan denek grupları “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtirken; ilköğretim, özel ilköğretim ve mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek grupları “arasıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Güdüleyici faktörler açısından en olumlu tutuma genel ve özel liselerde, en olumsuz tutuma ise mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek gruplarının sahip olduğu gözlenmektedir.

Değişim sürecinde yetkilendirme boyutuyla ilgili olarak tüm denek gruplarının “arasıra” düzeyinde görüş belirtmesine rağmen en olumlu tutuma yine genel ve özel liselerde görev yapmakta olan denek gruplarının, en olumsuz tutuma ise mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek grubunun sahip olduğu görülmektedir.

Güven unsuru ile ilgili olarak genel ve özel liselerde görev yapmakta olan denek grupları “çoğunlukla”, ilköğretim, özel ilköğretim ve mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek grupları “arasıra” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Genel liselerin değişim süreçlerinde birbirlerine ve yöneticilerine duydukları güven düzeyinin diğer denek gruplarına göre daha üst düzeyde olduğu, mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek gruplarının ise en düşük güven düzeyine sahip oldukları gözlenmektedir.

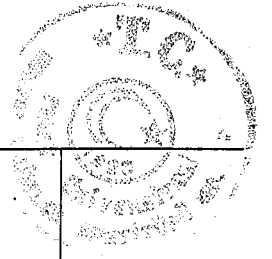
Değişim dönemlerinde eğitim örgütleri içerisinde sağlanan işbirliği ve katılım boyutuyla ilgili olarak genel liselerde ve özel liselerde görev yapmakta olan denek grupları “çoğunlukla”, ilköğretim, özel ilköğretim ve mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek grupları “arasıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yine genel ve özel liselerde görev yapmakta olan denek gruplarının değişim dönemlerinde eğitim örgütlerindeki işbirliği ve katılım boyutunun en yüksek, mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek gruplarının ise en düşük düzeyde buldukları gözlenmektedir.

Genel olarak, genel ve özel liselerde görev yapmakta olan denek gruplarının değişim dönemlerinde eğitim örgütlerindeki değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme, yetkilendirme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarını en olumlu değerlendiren grup olduğu, mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek grubunun ise tüm boyutlarda en olumsuz tutuma sahip olan grup olduğu gözlenmektedir. Diğer okul türleri ise bu iki grup arasında bir değerlendirme düzeyine sahiptirler. Bu durumun

başlıca nedenleri arasında, mes./tek. liselerin bugün içerisinde buldukları gelecek belirsizliği, yatırım noksanlığı ve kaynak sınırlılığı sayılabilir. Özellikle yenileşme çalışmalarının yapılmaya başlandığı son yıllarda, çalışanların karşı karşıya kaldıkları korkular, endişeler, kafa karışıklıkları ve ümitsizlik hissi diğer okullara göre daha yoğun hissedilmektedir.

**Tablo 5-B. Okul Türü Değişkenine Göre, Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım**

BOYUTLAR	Okul Türü	N	$\bar{x}$	SS	SH	Ortalama Sırası (MeanR)	Ches quare	P	(LSD) En Az Anımlı Fark
Değişim Ortamını Hazırlama	(1) İ.Ö.	133	3.04	.72	.06	498.85	46.41	.00	3 (1-2-5) 4 (1-2-3-5)
	(2) Ö.İ.Ö.	85	2.97	.70	.08	456.92			
	(3) G.L.	493	3.17	.65	.03	558.56			
	(4) Ö.L.	91	3.33	.56	.06	626.82			
	(5) M./T. L	235	2.91	.69	.04	428.12			
	Total	1037	3.09	.68	.02				
İletişim	(1) İ.Ö.	133	3.31	.94	.08	531.57	51.31	.00	3-2 4 (1-2-5) 5 (1-3)
	(2) Ö.İ.Ö.	85	3.15	.83	.09	468.70			
	(3) G.L.	493	3.39	.86	.04	562.53			
	(4) Ö.L.	91	3.50	.65	.07	597.20			
	(5) M./T. L	235	2.99	.78	.05	408.49			
	Total	1037	3.27	.85	.03				
Güdüleme	(1) İ.Ö.	133	3.20	1.03	.09	494.51	63.19	.00	3 (1-2) 4 (1-2) 5 (1-3-4)
	(2) Ö.İ.Ö.	85	3.08	1.03	.11	460.53			
	(3) G.L.	493	3.47	.95	.04	574.84			
	(4) Ö.L.	91	3.59	.85	.09	603.63			
	(5) M./T. L	235	2.91	.96	.06	404.10			
	Total	1037	3.29	.99	.03				
Yetkilendirme	(1) İ.Ö.	133	3.22	.64	.06	537.01	47.25	.00	3 (1-2-5) 4 (1-2-3-5) 5-1
	(2) Ö.İ.Ö.	85	3.10	.64	.07	480.99			
	(3) G.L.	493	3.23	.61	.03	551.03			
	(4) Ö.L.	91	3.39	.48	.05	623.92			
	(5) M./T. L	235	2.98	.59	.04	414.74			
	Total	1037	3.17	.61	.02				
Güven	(1) İ.Ö.	133	3.35	1.02	.09	526.47	57.51	.00	3 (1-2) 5 (1-2-3-4)
	(2) Ö.İ.Ö.	85	3.24	.94	.10	490.93			
	(3) G.L.	493	3.47	.89	.04	569.96			
	(4) Ö.L.	91	3.50	.79	.08	574.26			
	(5) M./T. L	235	2.96	.88	.06	396.62			
	Total	1037	3.33	.92	.03				
İşbirliği ve Katılım	(1) İ.Ö.	133	3.38	.92	.08	538.64	46.13	.00	
	(2) Ö.İ.Ö.	85	3.26	.84	.049	496.03			
	(3) G.L.	493	3.41	.79	.04	549.81			



(4) Ö.L.	91	3.60	.70	.07	619.24
(5) M./T. L	235	3.04	.82	.05	412.74
Total	1037	3.33	.83	.03	

P<.05

### 6.6. Görev Türü Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan deneklerin görev türü değişkenine göre dağılımları (Tablo 6-A) ve Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna yönelik belirlenen örgütsel boyutlardaki yeterlilik düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu aşağıda verilmiştir (Tablo 6-B).

#### 6.6.1. Görev Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Araştırmaya katılan deneklerin görev türü değişkenine ait verileri incelendiğinde (Tablo 6-A), okul müdürlerinin sayısının 6, toplam içindeki oranının %6; müdür yardımcılarının sayısının 35, toplam içindeki oranının %3.4; öğretmenlerin sayısının 979, toplam içindeki oranının %94.4 ve diğer alanlarda çalışan görevlilerin sayısının 17, toplam içindeki oranın %1.6 olduğu görülmektedir.

**Tablo 6-A. Görev Türü Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı**

Görev Türü	Yönetici	Öğretmen	Diğer	Toplam
f	41	979	17	1037
%	5.6	94.4	1.6	100

#### 6.6.2. Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular

Örgütsel değişim sürecinde insan unsuruna yönelik olarak görev türü değişkenine göre elde edilen veriler tablo 6-B de sunulmaktadır.

##### 6.6.2.1. Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna Ait Bulgular

Elde edilen veriler incelendiğinde (Tablo 6-B), değişim sürecinde değişim ortamının hazırlanması ile ilgili olarak yöneticiler ( $\bar{x} = 3.08$ ), öğretmenler ( $\bar{x} = 3.18$ ) ve diğer alanlarda görevli denekler ( $\bar{x} = 3.27$ ) "arasıra" düzeyinde görüş belirtmişlerdir (Chesquare = 1.97, P = .37). Gruplar arasındaki anlamlı farkı belirlemek amacıyla yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testine (LSD) göre gruplar arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür.



**Tablo 6.1. Görev Türü Değişkenine Göre, Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi
Değişim Ortamını Hazırlama	Gruplar Arası	2	1.18	.59	1.28	.28
	Gruplar İçi	1034	474.31	.46		
	Toplam	1036	475.49			

P<.05

#### 6.6.2.2. İletişim Boyutuna Ait Bulgular

Araştırmada iletişim boyutuyla ilgili olarak veriler incelenmiş (Tablo 6-B) ve şu sonuçlara ulaşılmıştır. Değişim dönemlerinde örgüt içerisinde kurulan iletişim ağını yöneticiler ( $\bar{x} = 3.27$ ) ve öğretmenler ( $\bar{x} = 3.17$ ) “arasıra” düzeyinde değerlendirirken, diğer alanlarda çalışan denekler ( $\bar{x} = 3.40$ ) “çoğunlukla” düzeyinde değerlendirmişlerdir (Chesquare = .72, P = .70). Uygulanan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda gruplar arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

**Tablo 6.2. Görev Türü Değişkenine Göre, İletişim Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi
İletişim	Gruplar Arası	2	.61	.30	.42	.66
	Gruplar İçi	1034	751.83	.73		
	Toplam	1036	752.44			

P<.05

#### 6.6.2.3. Güdüleme Boyutuna Ait Bulgular

Araştırmada güdüleme boyutuyla yönelik veriler incelendiğinde (Tablo 6-B), değişim sürecinde çalışma ortamındaki güdüleme durumlarını yöneticilerin ( $\bar{x} = 3.28$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{x} = 3.32$ ) “arasıra” düzeyinde, diğer alanlarda çalışan deneklerin ise ( $\bar{x} = 3.55$ ) “çoğunlukla” düzeyinde değerlendirdikleri görülmüştür (Chesquare = 3.17, P = .21). Gruplar arasındaki anlamlı farklılığı belirlemek amacıyla yapılan En Küçük



Anlamlı Fark Testi ( LSD) sonucunda gruplar arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür.

**Tablo 6.3. Görev Türü Değişkenine Göre, Güdüleme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi
Güdüleme	Gruplar Arası	2	2.52	1.26	1.29	.28
	Gruplar İçi	1034	1011.49	.98		
	Toplam	1036	1014.00			

P<.05

#### 6.6.2.4. Yetkilendirme Boyutuna Ait Bulgular

Araştırmada yetkilendirme boyutuyla ilgili veriler incelendiği zaman (Tablo 6-B) eğitim örgütlerinde değişim sürecinde yetkilendirme boyutuyla ilgili olarak, yöneticilerin ( $\bar{x} = 3.17$ ), öğretmenlerin ( $\bar{x} = 3.22$ ) ve diğer alanlarda görevli çalışanların ( $\bar{x} = 3.27$ ) “arasıra” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir (Chesquare = .66, P = .72). Gruplar arasındaki anlamlı farklılığı belirlemek amacıyla yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi ( LSD) sonucunda gruplar arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür.

**Tablo 6.4. Görev Türü Değişkenine Göre, Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi
Yetkilendirme	Gruplar Arası	2	.32	.16	.42	.66
	Gruplar İçi	1034	388.33	.38		
	Toplam	1036	388.64			

P<.05

#### 6.6.2.5. Güven Boyutuna Ait Bulgular

Araştırmada güven boyutuyla ilgili veriler incelendiğinde (Tablo 5-B), eğitim örgütlerinde değişim sürecinde güven düzeyi ile ilgili olarak yöneticilerin ( $\bar{x} = 3.33$ ), diğer alanlarda çalışan görevlilerin ( $\bar{x} = 3.33$ ) “arasıra” düzeyinde, öğretmenlerin ( $\bar{x} =$





3.57) ise “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirttikleri anlaşılmıştır (Chesquare = .66, P = .72). Gruplar arasındaki anlamlı farklılığı belirlemek amacıyla yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda anlamlı fark olmadığı anlaşılmıştır.

**Tablo 6.5. Görev Türü Değişkenine Göre, Güven Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi
Güven	Gruplar Arası	2	.35	.18	.21	.82
	Gruplar İçi	1034	884.22	.86		
	Toplam	1036	884.57			

P<.05

#### 6.6.2.6. İşbirliği ve Katılım Boyutuna Ait Bulgular

Araştırma için düzenlenen ölçme aracında işbirliği ve katılım boyutuna yönelik veriler incelendiği zaman (Tablo 6-B) eğitim örgütlerinde değişim sürecinde işbirliği ve katılım boyutunu yöneticilerin ( $\bar{x} = 3.32$ ) “arasıra” düzeyinde, diğer alanlarda görevli çalışanların ( $\bar{x} = 3.41$ ) ve öğretmenlerin ( $\bar{x} = 3.48$ ) “çoğunlukla” düzeyinde değerlendirdikleri görülmüştür (Chesquare = .63, P = .73). Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda gruplar arasında anlamlı fark olmadığı görülmüştür.

**Tablo 6.6. Görev Türü Değişkenine Göre, İşbirliği ve Katılım Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi
İşbirliği Ve Katılım	Gruplar Arası	2	.38	.19	.28	.76
	Gruplar İçi	1034	706.75	.68		
	Toplam	1036	707.13			

P<.05

#### 6.6.3. Görev Türü Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme

Araştırma bulguları, eğitim örgütlerinde değişim sürecinde değişim ortamı hazırlama boyutuyla ilgili olarak yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer alanlarda çalışan görevlilerin “arasıra” düzeyinde görüş belirttiklerini göstermektedir.



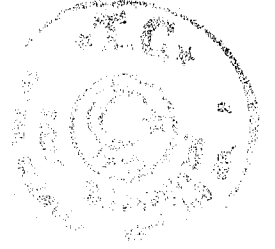
İletişim boyutuyla ilgili olarak yöneticiler ve öğretmenler “arasıra”, diğer alanlarda çalışan görevliler “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Yetkilendirme boyutuyla ilgili olarak, tüm denek grupları (yöneticiler, öğretmenler ve diğer alanlarda çalışan görevliler) “arasıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Güven boyutuyla ilgili olarak, yöneticilerin ve diğer alanlarda çalışan görevlilerin “arasıra” düzeyinde, öğretmenlerin ise “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirttikleri görülmüştür.

İşbirliği ve katılım boyutunda ise, yöneticiler “arasıra” düzeyinde, öğretmenler ve diğer alanlarda çalışan görevliler “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

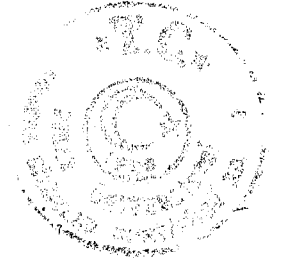
Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda, hiçbir boyutta gruplar arasında anlamlı farka rastlanmamıştır. Yöneticiler, öğretmenler ve diğer alanlarda çalışan görevliler değişim dönemlerinde değişim ortamının hazırlanması, iletişim, güdüleme, yetkilendirme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarını benzer oranlarda yeterli bulmaktadırlar. Bu durum, değişim dönemlerindeki ihtiyaçların ve beklentilerin görev türüne göre değişiklik göstermediğini ortaya koymaktadır.



**Tablo 6-B. Görev Türü Değişkenine Göre, Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım**

BOYUTLAR	Görev Türü	N	$\bar{x}$	SS	SH	Ortalama Sırası (Mean Rank)	Chesquare	P
Değişim Ortamını Hazırlama	(1) Yön.	35	3.27	.59	.10	583.33	1.97	.37
	(2) Öğrt.	6	3.18	1.07	.44	583.25		
	(3) Diğer	996	3.09	.68	.02	516.35		
	Total	1037	3.09	.68	.02			
İletişim	(1) Yön.	35	3.40	.87	.15	560.27	.72	.70
	(2) Öğrt.	6	3.17	1.14	.47	494.83		
	(3) Diğer	996	3.27	.85	.03	517.70		
	Total	1037	3.27	.85	.03			
Güdüleme	(1) Yön.	35	3.55	1.08	.18	606.00	3.17	.21
	(2) Öğrt.	6	3.32	1.39	.57	556.67		
	(3) Diğer	996	3.28	.98	.03	515.72		
	Total	1037	3.29	.99	.03			
Yetkilendirme	(1) Yön.	35	3.27	.61	.10	557.06	.66	.72
	(2) Öğrt.	6	3.22	.78	.32	550.83		
	(3) Diğer	996	3.17	.61	.02	517.47		
	Total	1037	3.17	.61	.02			
Güven	(1) Yön.	35	3.33	.77	.13	507.47	.66	.72
	(2) Öğrt.	6	3.57	1.28	.52	613.83		
	(3) Diğer	996	3.32	.93	.03	518.83		
	Total	1037	3.33	.92	.03			
İşbirliği ve Katılım	(1) Yön.	35	3.41	.92	.10	544.46	.63	.73
	(2) Öğrt.	6	3.48	1.14	.46	591.67		
	(3) Diğer	996	3.32	.83	.03	517.67		
	Total	1037	3.33	.83	.03			

P<.05



### 7.7. Yöneticilik Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan deneklerin yöneticilik süresi değişkenine göre dağılımları (Tablo 7-A) ve Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna yönelik belirlenen örgütsel boyutlardaki yeterlilik düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu aşağıda verilmiştir (Tablo 7-B).

#### 7.7.1. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Araştırmaya katılan deneklerin çalışma alanı değişkenine ilişkin dağılımları incelendiğinde (Tablo 7-A), yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan deneklerin sayısının 63, toplam içindeki oranının %39.9; yöneticilik süresi 6-10 yıl arasında olan deneklerin sayısının 50, toplam içindeki oranının %31.6; yöneticilik süresi 11-15 yıl arasında olan deneklerin sayısının 26, toplam içindeki oranının %16.5, yöneticilik süresi 16-20 yıl arasında olan deneklerin sayısının 8, toplam içindeki oranının %5.1 ve yöneticilik süresi 21 yıl ve üzeri olan deneklerin sayısının 11, toplam içindeki oranının %7.0 olduğu görülmüştür.

**Tablo 7-A. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı**

Yöneticilik Süresi	1-5	6-10	11-15	16-20	21 ve üzeri	Toplam
f	63	50	26	8	11	158
%	39.9	31.6	16.5	5.1	7.0	100

#### 7.7.2. Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular

Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik olarak yöneticilik süresi değişkenine göre elde edilen veriler tablo 7-B de sunulmaktadır.

##### 7.7.2.1. Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna Ait Bulgular

Araştırma için geliştirilen ankette değişim ortamını hazırlama boyutuyla ilgili olan on anket maddesinden elde edilen veriler incelendiğinde (Tablo 7-B), yöneticilik süresine göre 1-5 yıl ( $\bar{x} = 3.01$ ), 6-10 yıl ( $\bar{x} = 3.32$ ) ve 16-20 yıl arasında olan

deneklerin ( $\bar{x} = 3.13$ ) “arasıra” düzeyinde, 11-15 yıl ( $\bar{x} = 3.47$ ) ve 21 yıl ve üzeri olan deneklerin ise ( $\bar{x} = 3.60$ ) “çoğunlukla” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir (Chesquare = 15.00, P = .00). Gruplar arasındaki anlamlı farkı belirlemek amacıyla yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda, yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan denek grubu ile yöneticilik süresi 6-10, 11-15 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olan denek grupları arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Buna göre, yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan denek grubu yöneticilik süresi 6-10, 11-15 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olan denek gruplarına göre değişim sürecinde çalışma ortamlarının değişim sürecine hazırlanması boyutunu daha yetersiz bulmaktadır.

**Tablo 7.1. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre, Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Değişim Ortamını Hazırlama	Gruplar Arası	4	6.38	1.59	4.89	.00	1 (2-3-5)
	Gruplar İçi	153	49.93	.33			
	Toplam	157	56.31				

P<.05

#### 7.7.2.2. İletişim Boyutuna Ait Bulgular

Değişim sürecinde eğitim örgütlerinde sağlanan iletişimin yeterliliğine ve etkililiğine yönelik olarak (Tablo 7-B), yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan deneklerin ( $\bar{x} = 3.27$ ) “arasıra” düzeyinde; yöneticilik süresi 6-10 yıl arasında olan deneklerin ( $\bar{x} = 3.49$ ), yöneticilik süresi 11-15 yıl arasında olan deneklerin ( $\bar{x} = 3.75$ ), yöneticilik süresi 16-20 yıl arasında olan deneklerin ( $\bar{x} = 3.76$ ) ve yöneticilik süresi 21 yıl ve üzerinde olan deneklerin ( $\bar{x} = 3.75$ ) “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir (Chesquare = 13.79, P = .01). En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda, yöneticilik süresi 1-5 yıl arası olan denek grubuyla yöneticilik süresi 11-15 yıl arasında olan denek grubu arasında ve yöneticilik süresi 16-20 yıl arası olan denek grubuyla yöneticilik süresi 6-10, 11-15 ve 21 yıl ve üzeri olan denek grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, yöneticilik süresi 11-15 yıl arasında olan denek grubu yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan denek grubuna göre ve yöneticilik süresi 16-20 yıl arasında olan denek grubu yöneticilik süresi 6-10, 11-15 ve 21 yıl ve üzeri



olan denek gruplarına göre değişim dönemlerinde çalışma ortamlarındaki iletişimin yeterliliğini ve etkililiğini daha olumlu değerlendirmektedirler.

**Tablo 7.2. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre, İletişim Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anamlı Fark
İletişim	Gruplar Arası	4	9.21	2.30	3.62	.01	1-3
	Gruplar İçi	153	97.20	.64			4 (2-3-5)
	Toplam	157	106.41				

P<.05

### 7.7.2.3. Güdüleme Boyutuna Ait Bulgular

Veriler (Tablo 7-B), yöneticilik süresi 1-5 yıl arası olan denek grubu ve ( $\bar{x} = 3.28$ ), yöneticilik süresi 16-20 yıl arasında olan denek grubunun ( $\bar{x} = 3.10$ ) “arasıra” düzeyinde, yöneticilik süresi 6-10 yıl arasında olan denek grubu ( $\bar{x} = 3.63$ ), yöneticilik süresi 11-15 yıl arasında olan denek grubu ( $\bar{x} = 3.52$ ) ve yöneticilik süresi 21 yıl ve üzeri olan denek gruplarının ( $\bar{x} = 4.01$ ) “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirttiklerini ortaya koymaktadır (Chesquare = 9.97, P = .04). En Küçük Anamlı Fark Testi (LSD) sonucunda yöneticilik süresi 1-5 yıl arası olan denek grubuyla yöneticilik süresi 6-10 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olan denek grupları arasında; yöneticilik süresi 16-20 yıl arası olan denek grubuyla yöneticilik süresi 21 yıl ve üzeri olan denek grubu arasında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, yöneticilik süresi 6-10 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olan denek grupları yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan denek grubuna göre ve yöneticilik süresi 21 yıl ve üzeri olan denek grubu yöneticilik süresi 16-20 yıl arasında olan denek grubuna göre değişim sürecinde çalışma ortamındaki güdüleyici faktörleri daha yeterli bulmaktadırlar.

**Tablo 7.3. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre, Güdüleme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık	(LSD) En Az
----------	--	---------------------	-----------------	--------------------	----------	--------------	-------------

						Düzeyi	Anlamlı Fark
Güdüleme	Gruplar Arası	4	7.88	1.97	2.48	.05	1 (2-5)
	Gruplar İçi	153	121.31	.79			
	Toplam	157	129.18				

P&lt;.05

#### 7.7.2.4. Yetkilendirme Boyutuna Ait Bulgular

Veriler incelendiğinde (Tablo 7-B), yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan denek grubunun ( $\bar{x} = 3.10$ ), yöneticilik süresi 6-10 yıl arasında olan denek grubunun ( $\bar{x} = 3.35$ ), yöneticilik süresi 16-20 yıl arasında olan denek grubunun ( $\bar{x} = 2.99$ ) ve yöneticilik süresi 21 yıl ve üzerinde olan denek grubunun ( $\bar{x} = 3.28$ ) “arasıra” düzeyinde; yöneticilik süresi 11-15 yıl arasında olan denek grubunun ( $\bar{x} = 3.48$ ) “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir (Chesquare = 9.52, P = .05). Gruplar arasındaki anlamlı farkı belirlemek amacıyla yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda, yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan denek grubuyla yöneticilik süresi 6-10 ve 11-15 yıl arasında olan denek grupları arasında, yöneticilik süresi 11-15 yıl arasında olan denek grubuyla yöneticilik süresi 16-20 yıl arasında olan denek grubu arasında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre yöneticilik süresi 6-10 ve 11-15 yıl arasında olan denek grupları, yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan denek grubuna göre, yöneticilik süresi 11-15 yıl arasında olan denek grubu yöneticilik süresi 16-20 yıl arasında olan denek grubuna göre eğitim örgütlerinde değişim sürecinde yetkilendirme boyutunu daha olumlu değerlendirmektedirler.

**Tablo 7.4. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre, Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Yetkilendirme	Gruplar Arası	4	3.82	.95	3.23	.01	1 (2-3)
	Gruplar İçi	153	45.22	.30			
	Toplam	157	49.03				

P&lt;.05

#### 7.7.2.5. Güven Boyutuna Ait Bulgular

Araştırmada güven boyutuyla ilgili olarak elde edilen veriler (Tablo 7-B) eğitim örgütlerinde değişim sürecinde sağlanan güven düzeyi ile ilgili olarak yöneticilik süresi 1-5 yıl ( $\bar{x} = 3.17$ ) ve 16-20 yıl ( $\bar{x} = 3.35$ ) arasında olan denek gruplarının “arasıra”

düzeyinde, 6-10 yıl ( $\bar{x} = 3.54$ ), 11-15 yıl ( $\bar{x} = 3.54$ ) ve 21 yıl ve üzerinde ( $\bar{x} = 3.73$ ) olan denek gruplarının ise “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirttiklerini göstermektedir (Chesquare = 10.69, P = .03). Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda yöneticilik süresi 1-5 yıl arası olan denek grubu ile yöneticilik süresi 6-10 yıl arası ve 21 yıl ve üzerinde olan denek grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu farka göre, yöneticilik süresi 6-10 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olan denek grubu, yöneticilik süresi 1-5 yıl arası olan denek grubuna göre değişim sürecinde çalışma ortamlarındaki güven düzeyini daha yüksek bulmaktadırlar.

**Tablo 7.5. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre, Güven Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Güven	Gruplar Arası	4	6.18	1.54	2.04	.09	1 (2-5)
	Gruplar İçi	153	115.77	.76			
	Toplam	157	121.94				

P<.05

#### 7.7.2.6. İşbirliği ve Katılım Boyutuna Ait Bulgular

Eğitim örgütlerinde değişim sürecinde işbirliği ve katılım boyutu ile ilgili olarak (Tablo 7-B) yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan denek grubu ( $\bar{x} = 3.24$ ) ve yöneticilik süresi 16-20 yıl arasında olan denek grubu ( $\bar{x} = 3.26$ ) “arasıra” düzeyinde; yöneticilik süresi 6-10 yıl ( $\bar{x} = 3.66$ ), 11-15 yıl ( $\bar{x} = 3.57$ ) ve 21 yıl ve üzerinde ( $\bar{x} = 3.52$ ) olan denek grupları “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir (Chesquare = 11.84, P = .02). En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan denek grubu ile yöneticilik süresi 6-10 yıl arasında olan denek grubu arasında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre yöneticilik süresi 6-10 yıl arasında olan denek grubu, yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan denek grubuna göre eğitim örgütlerinde değişim sürecinde işbirliği ve katılım düzeyini daha olumlu değerlendirmektedirler.





**Tablo 7.6. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre, İşbirliği ve Katılım Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
İşbirliği Ve Katılım	Gruplar Arası	4	5.84	1.46	2.34	.06	1-2
	Gruplar İçi	153	95.48	.62			
	Toplam	157	101.31				

P<.05

### 7.7.3. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme

Araştırma bulguları, eğitim örgütlerinde değişim sürecinde yöneticilik süresi değişkenine göre değişim ortamını hazırlama boyutunda yöneticilik süresi 11-15 yıl arası ve 21 yıl ve üzerinde olan denek grubunun “çoğunlukla” düzeyinde, yöneticilik süresi 1-5, 6-10 ve 16-20 yıl arasında olanların ise “arasıra” düzeyinde görüş bildirdiklerini göstermektedir. Yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan denek grubu yöneticilik süresi 6-10, 11-15 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olan denek gruplarına göre eğitim örgütlerinde değişim öncesi değişim ortamının hazırlanmasıyla ilgili yapılan çalışmaları daha yeterli bulmaktadır.

Eğitim örgütlerinde değişim sürecinde iletişim boyutuyla ilgili olarak yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan denek gruplarının “arasıra” düzeyinde; yöneticilik süresi 6-10, 11-15, 16-20 ve 21 yıl ve üzeri olan denek gruplarının ise “çoğunlukla” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmüştür. Yöneticilik süresi 11-15 yıl arasında olan denek grupları, yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan denek grubuna göre, yöneticilik süresi 16-20 yıl arası olan denek grupları ise yöneticilik süresi 6-10 yıl, 11-15 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olan denek gruplarına göre değişim sürecinde çalışma ortamlarındaki iletişim ağını daha olumlu değerlendirmişlerdir.

Değişim sürecinde eğitim örgütlerindeki güdüleyici faktörlere ilişkin yöneticilik süresi 1-5 ve 16-20 yıl arasında olan denek grupları “arasıra” düzeyinde görüş

belirtirken yöneticilik süresi 6-10, 11-15 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olan denek grupları “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yöneticilik süresi 6-10 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olan denek grupları yöneticilik süresi 1-5 yıl arası olan denek gruplarına göre ve yöneticilik süresi 21 yıl ve üzeri olan denek grubu yöneticilik süresi 16-20 yıl arası olan denek grubuna göre değişim dönemlerinde çalışma ortamlarındaki güdüleyici faktörleri daha olumlu değerlendirmişlerdir.

Değişim dönemlerinde eğitim örgütlerindeki yetkilendirme boyutu ile ilgili olarak yöneticilik süresi 1-5, 6-10, 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olan denek grupları “arasıra” düzeyinde görüş belirtirken, yöneticilik süresi 11-15 yıl arası olan denek grubu ise “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Araştırma sonuçları, yöneticilik süresi 6-10 ve 11-15 yıl arasında olan denek gruplarının yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan denek gruplarına göre, yöneticilik süresi 11-15 yıl arası olan denek grubunun ise yöneticilik süresi 16-20 yıl arasında olan denek grubuna göre değişim dönemlerinde eğitim örgütlerindeki yetkilendirme davranışına ilişkin olarak daha olumlu tutuma sahip olduklarını göstermektedir.

Değişim dönemlerinde eğitim örgütlerindeki güven boyutuyla ilgili olarak yöneticilik süresi 1-5 yıl ve 16-20 yıl arasında olan denek grupları “arasıra” düzeyinde, yöneticilik süresi 6-10, 11-15 ve 21 yıl ve üzeri olan denek grupları ise “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yöneticilik süresi 6-10 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olan denek grupları 1-5 yıl arası yöneticilik deneyimine sahip olan denek gruplarına göre daha olumlu görüşe sahiptirler. İşbirliği ve katılım boyutuyla ilgili olarak yöneticilik süresi 1-5 yıl ve 16-20 yıl arasında olan denek grupları “arasıra” düzeyinde, yöneticilik süresi 6-10, 11-15 yıl arası ve 21 yıl ve üzeri olan denek grupları ise “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yöneticilik süresi 6-10 yıl arası olan denek grubu yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan denek grubuna göre daha olumlu tutuma sahiptir.

Genel olarak değişim dönemlerinde eğitim örgütlerindeki değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme, yetkilendirme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarıyla ilgili olarak yöneticilik süresi 6-10, 11-15 ve 21 yıl ve üzeri olan denek gruplarının yöneticilik süresi 1-5 ve 16-20 yıl arasında olan denek gruplarına göre daha olumlu tutumlara sahip oldukları söylenebilir. Bu durum, mesleğin ilk yıllarında ve orta yaşın



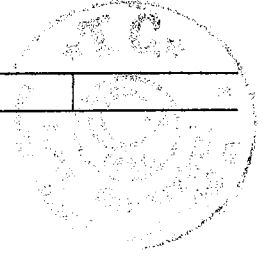
üzerindeki yıllarında, değişim dönemlerinde daha fazla ilgiye ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

**Tablo 7-B. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre, Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım**

BOYUTLAR	Yöneticilik Süresi	N	$\bar{x}$	SS	SH	Ortalama Sırası (Mean Rank)	Chesquare	P	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Değişim Ortamını Hazırlama	(1) 1-5	63	3.01	.60	.08	64.45	15.00	.00	1 (2-3-5)
	(2) 6-10	50	3.32	.50	.07	85.88			
	(3) 11-15	26	3.47	.65	.13	97.35			
	(4) 16-20	8	3.13	.59	.21	68.81			
	(5) 21 yıl	11	3.60	.49	.15	102.27			
	Total	158	3.23	.60	.05				
İletişim	(1) 1-5	63	3.27	.89	.11	71.98	13.79	.01	1-3
	(2) 6-10	50	3.49	.74	.10	83.44			
	(3) 11-15	26	3.75	.79	.16	96.46			
	(4) 16-20	8	3.76	.79	.28	37.38			
	(5) 21 yıl	11	3.75	.30	.09	95.23			
	Total	158	3.42	.82	.07				
Güdüleme	(1) 1-5	63	3.28	1.01	.13	72.09	9.97	.04	1 (2-5)
	(2) 6-10	50	3.63	.84	.12	88.45			
	(3) 11-15	26	3.52	.76	.15	78.54			
	(4) 16-20	8	3.10	.68	.24	50.94			
	(5) 21 yıl	11	4.01	.81	.25	104.32			
	Total	158	3.47	.91	.07				
Yetkilendirme	(1) 1-5	63	3.10	.56	.07	69.48	9.52	.05	1 (2-3)
	(2) 6-10	50	3.35	.55	.08	88.52			
	(3) 11-15	26	3.48	.59	.12	92.56			
	(4) 16-20	8	2.99	.37	.13	54.75			
	(5) 21 yıl	11	3.28	.35	.10	83.00			
	Total	158	3.25	.56	.04				
Güven	(1) 1-5	63	3.17	.97	.12	68.34	7.29	.12	1 (2-5)
	(2) 6-10	50	3.54	.89	.13	87.29			
	(3) 11-15	26	3.54	.80	.16	85.02			
	(4) 16-20	8	3.35	.53	.19	76.31			
	(5) 21 yıl	11	3.73	.31	.09	97.27			
	Total	158	3.39	.88	.07				
İşbirliği ve Katılım	(1) 1-5	63	3.24	.77	.10	65.83	11.84	.02	1-2
	(2) 6-10	50	3.66	.75	.11	92.23			
	(3) 11-15	26	3.57	1.05	.21	88.92			
	(4) 16-20	8	3.26	.70	.25	65.00			
	(5) 21 yıl	11	3.52	.17	.05	88.23			

	Total	158	3.45	.80	.06			
--	-------	-----	------	-----	-----	--	--	--

P&lt;.05



### 8.8. Çalışma Alanı Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan deneklerin çalışma alanı değişkenine göre dağılımları (Tablo 8-A) ve Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna yönelik belirlenen örgütsel boyutlardaki yeterlilik düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumu aşağıda verilmiştir (Tablo 8-B).

#### 8.8.1. Çalışma Alanı Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı

Araştırmaya katılan deneklerin çalışma alanı değişkenine ilişkin dağılımları incelendiğinde (Tablo 8-A), Sosyal Bilgiler alanında çalışan deneklerin sayısının 422, toplam içindeki oranının %40.7; Fen Bilimleri alanında çalışan deneklerin sayısının 416, toplam içindeki oranının %40.1; Sağlık Bilimleri alanında çalışan deneklerin sayısının 27, toplam içindeki oranının %2.6 ve diğer alanlarda çalışanların sayısının 172, toplam içindeki oranının %16.6 olduğu görülmüştür.

**Tablo 8-A Çalışma Alanı Değişkenine Göre Deneklerin Dağılımı**

Çalışma Alanı	Sosyal Bil.	Fen Bil.	Sağlık Bil.	Diğer	Toplam
f	422	416	27	172	1037
%	40.7	40.1	2.6	16.6	100

#### 8.8.2. Belirlenen Örgütsel Boyutlara İlişkin Bulgular

Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik olarak çalışma alanı değişkenine göre elde edilen veriler tablo 8-B de sunulmaktadır.

##### 8.8.2.1. Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna Ait Bulgular

Değişim ortamını hazırlama boyutuyla ilgili edilen veriler incelendiğinde (Tablo 8-B), Sosyal Bilgiler alanında çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.00$ ), Fen Bilimler alanında çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.14$ ) ve diğer alanlarda çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.12$ ) "arasıra" düzeyinde, Sağlık Bilimleri alanında çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.43$ ) "çoğunlukla" düzeyinde görüş bildirdikleri görülmüştür (Chesquare= 18.41, P = .00). Uygulanan En

Küçük Anlamli Fark Testi (LSD) sonucunda, Sosyal Bilgiler alanında çalışan deneklerle Fen Bilimleri, Sağlık Bilimleri ve diğer alanlarda çalışan denekler arasında, Sağlık Bilimleri alanında çalışan deneklerle Fen Bilimleri ve diğer alanlarda çalışan denekler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre, Sosyal Bilgiler alanında çalışan denekler diğer denek gruplarına göre çalışma ortamlarının değişim sürecine hazırlanmasını boyutunu daha yetersiz bulurken, Sağlık Bilimleri alanında çalışan denekler Fen Bilimleri ve diğer alanlarda çalışan deneklere göre çalışma ortamının değişim sürecine hazırlanması için yapılan çalışmaları daha yeterli bulmaktadır.

**Tablo 8.1. Çalışma Alanı Değişkenine Göre, Değişim Ortamını Hazırlama Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Değişim Ortamını Hazırlama	Gruplar Arası	3	7.85	2.62	5.78	.00	1 (2-3-4)
	Gruplar İçi	1033	467.64	.45			3 (2-4)
	Toplam	10360	475.49				

P<.05

### 8.8.2.2. İletişim Boyutuna Ait Bulgular

Veriler incelendiğinde (Tablo 8-B), değişim sürecinde örgüt içersinde sağlanan iletişimin etkililiğine ve yeterlilik düzeyine ilişkin Sosyal Bilgiler ( $\bar{x}=3.23$ ), Fen Bilimleri ( $\bar{x}=3.29$ ) ve diğer alanlarda ( $\bar{x}=3.30$ ) görev yapmakta olan deneklerin “arasıra” düzeyinde, Sağlık Bilimleri alanında görev yapmakta olan deneklerin ise ( $\bar{x}=3.50$ ) “çoğunlukla” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmüştür (Chesquare = 4.09, .25). Gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan En Küçük Anlamli Fark testi (LSD) sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

**Tablo 8.2. Çalışma Alanı Değişkenine Göre, İletişim Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi
İletişim	Gruplar Arası	3	2.76	.92	1.27	.28
	Gruplar İçi	1033	749.67	.73		
	Toplam	10360	752.44			

P<.05



### 8.8.2.3. Güdüleme Boyutuna Ait Bulgular

Veriler (Tablo 8-B), Sosyal Bilgiler alanında çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.21$ ), Fen Bilimleri alanında çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.36$ ) ve diğer alanlarda çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.27$ ) "arasıra" düzeyinde, Sağlık Bilimlerinde alışan deneklerin ise ( $\bar{x} = 3.41$ ) "oğunlukla" düzeyinde görüş bildirdiklerini göstermektedir (Chesquare = 4.09, P = 25). Gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan En Küçük Anlamlı Fark testi (LSD) sonucunda Sosyal Bilimler ve Fen Bilimleri arasında çalışan denekler arasında anlamlı farka rastlanmıştır. Buna göre Fen bilimleri alanında çalışan denekler, Sosyal Bilimler alanında çalışan deneklere göre değişim sürecinde çalışma ortamlarındaki güdüleme boyutunu daha olumlu değerlendirmektedirler.

**Tablo 8.3. Çalışma Alanı Değişkenine Göre, Güdüleme Boyutuna İlişkin**

#### Değişkenlik zmlemesi

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Güdüleme	Gruplar Arası	3	5.46	1.82	1.86	.13	1-2
	Gruplar İçi	1033	1008.55	.98			
	Toplam	10360	1014.00				

P<.05

### 8.8.2.4. Yetkilendirme Boyutuna Ait Bulgular

Araştırmada yetkilendirme boyutuyla ilgili on anket maddesi yer almaktadır. Bu maddelerden elde edilen veriler incelendiğinde (Tablo 8-B), Sosyal Bilgiler alanında çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.10$ ), Fen Bilimleri alanında çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.24$ ), Sağlık Bilimlerinde alışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.28$ ) ve diğer alanlarda çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.20$ ) aritmetik ortalama değerleriyle "arasıra" düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir (Chesquare = 10.47 P = .01). Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda, Sosyal Bilimler ve Fen Bilimleri arasında çalışan denekler arasında anlamlı farka rastlanmıştır. Buna göre, Fen bilimleri alanında çalışan denekler, Sosyal Bilimler alanında çalışan deneklere göre eğitim örgütlerinde değişim dönemlerinde yöneticilerin yaptığı yetkilendirme davranışını daha yeterli bulmaktadırlar.



**Tablo 8.4. Çalışma Alanı Değişkenine Göre, Yetkilendirme Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamli Fark
Yetkilendirme	Gruplar Arası	3	4.44	1.48	3.98	.01	1-2
	Gruplar İçi	1033	384.20	.37			
	Toplam	10360	388.64				

P<.05

#### 8.8.2.5. Güven Boyutuna Ait Bulgular

Veriler incelendiğinde (Tablo 8-B), Sosyal Bilgiler alanında çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.26$ ), Fen Bilimleri alanında çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.36$ ) ve diğer alanlarda çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.36$ ) “arasıra” düzeyinde; Sağlık Bilimleri alanında çalışan deneklerin ise ( $\bar{x} = 3.61$ ) “çoğunlukla” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmüştür (Chesquare = 4.41, P = .22). Uygulanan En Küçük Anlamli Fark Testi (LSD) sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 8.5. Çalışma Alanı Değişkenine Göre, Güven Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi
Güven	Gruplar Arası	3	4.65	1.55	1.82	.14
	Gruplar İçi	1033	879.92	.85		
	Toplam	10360	884.57			

P<.05

#### 8.8.2.6. İşbirliği ve Katılım Boyutuna Ait Bulgular

Elde edilen veriler (Tablo 8-B), Sosyal Bilgiler alanında çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.21$ ) ve Fen Bilimleri alanında çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.39$ ) “arasıra” düzeyinde, Sağlık Bilimleri alanında çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.56$ ) ve diğer alanlarda çalışan deneklerin ( $\bar{x} = 3.42$ ) “çoğunlukla” düzeyinde görüş bildirdiklerini yansıtmaktadır

(Chesquare = 11.32, P = .01). En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda Sosyal Bilimler alanında çalışan denekler ile Fen Bilimleri, Sağlık Bilimleri ve diğer alanlarda çalışan denekler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, Sosyal Bilimler alanında çalışan denekler Fen Bilimleri, Sağlık Bilimleri ve diğer alanlarda çalışan deneklere göre değişim sürecinde örgüt içerisindeki işbirliği ve katılım boyutunu daha zayıf bulmaktadırlar.

**Tablo 8.6. Çalışma Alanı Değişkenine Göre, İşbirliği ve Katılım Boyutuna İlişkin Değişkenlik Çözümlemesi**

Boyutlar		Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P Anlamlılık Düzeyi	(LSD) En Az Anlamlı Fark
İşbirliği ve Katılım	Gruplar Arası	3	10.07	3.36	4.97	.00	1 (2-3-4)
	Gruplar İçi	1033	697.06	.67			
	Toplam	10360	707.13				

P<.05

### 8.8.3. Çalışma Alanı Değişkenine Göre Örgütsel Boyutlara Ait Genel Değerlendirme

Ulaşılan bulgular, çalışma alanı değişkenine göre değişim ortamını hazırlama boyutuyla ilgili olarak Sosyal Bilimler, Fen Bilimleri ve Diğer alanlarda çalışan deneklerin “arasıra” düzeyde; Sağlık Bilimleri alanında çalışan deneklerin ise “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirttiklerini yansıtmaktadır. Sosyal Bilimler alanında çalışan deneklerin diğer alanlarda çalışan deneklere göre değişim sürecinde değişim ortamının hazırlanması boyutunu daha yetersiz buldukları, buna karşın bu konuda en olumlu görüşe Sağlık Bilimleri alanında çalışan denek gruplarının sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Değişim sürecinde iletişim boyutuyla ilgili olarak Sosyal Bilimler, Fen Bilimleri ve Diğer alanlarda çalışan deneklerin “arasıra” düzeyinde, Sağlık Bilimleri alanında çalışan deneklerin ise “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Gruplar arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Güdüleme boyutuyla ilgili olarak Sağlık Bilimlerinde görev yapmakta olan denek grupları “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtirken diğer alanlarda (Sosyal



Bilimler, Fen Bilimleri ve Diğer Alanlar) görev yapmakta olan denek gruplarının “arasıra” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Sosyal Bilimler ve Fen Bilimlerinde görev yapmakta olan denek grupları arasındaki anlamlı fark incelendiği zaman Fen Bilimleri alanında görev yapmakta olan denek gruplarının Sosyal Bilimler alanında görev yapmakta olan denek gruplarına göre değişim sürecinde örgüt içerisindeki güdüleyici faktörleri daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür.

Yetkilendirme boyutuyla ilgili olarak tüm denek grupları “arasıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Değişim sürecinde örgüt içerisinde yöneticilerin yaptığı yetkilendirme davranışını Fen Bilimleri alanında çalışan denek grubu, Sosyal Bilimler alanında çalışan denek grubuna göre daha yeterli bulmaktadır.

Değişim sürecinde örgüt üyelerinin birbirlerine ve yöneticilerine duydukları güvenle ilgili olarak Sağlık Bilimleri alanında görev yapmakta olan denek grupları “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtirken Sosyal Bilimler, Fen Bilimleri ve Diğer alanlarda görev yapmakta olan denek grupları “arasıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

İşbirliği ve katılım boyutuyla ilgili olarak Sağlık Bilimleri ve diğer alanlarda görev yapmakta olan denek grupları “çoğunlukla” düzeyinde, Sosyal Bilimler ve Fen Bilimleri alanında görev yapmakta olan denek grupları ise “arasıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

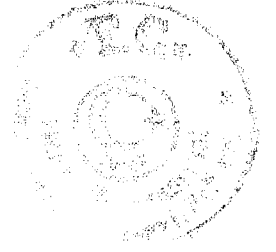
Genel olarak bakıldığında zaman, tüm boyutlarda Sosyal Bilimler alanında görev yapmakta olan denek grubunun en az ortalama değerle görüş belirttiği; Sağlık bilimleri alanında görev yapmakta olan denek grubunun ise en yüksek aritmetik ortalama değeri ile görüş belirttiği görülmektedir. Fen bilimleri alanında görev yapmakta olan denek grubu ise bu iki denek grubu arasında değişen görüşlere sahiptir. Sağlık bilimleri okullarında eğitim görmekte olan öğrenci sayısı ve buna paralel olarak çalışan sayısı diğer alanlara göre daha azdır. Bu durum çalışanlar ve yöneticiler arasında daha yakın ve birebir ilişkilerin kurulmasına neden olabilir. Kurulan birebir ilişkiler, değişim dönemlerinde paylaşımın artmasına, endişelerin ve korkuların azalmasına neden olabilir.



**Tablo 8-B. Çalışma Alanı Değişkenine Göre, Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuruna Yönelik Belirlenen Boyutlardaki Dağılım**

BOYUTLAR	Çalışma Alanı	N	$\bar{x}$	SS	SH	Ortalama Sırası (MeanRank)	Chesquare	P	(LSD) En Az Anlamlı Fark
Değişim Ortamını Hazırlama	(1) Sos.B.	422	3.00	.74	.04	479.17	18.41	.00	1 (2-3-4)
	(2) Fen.B.	416	3.14	.61	.03	542.11			
	(3) Sağ.B.	27	3.43	.59	.11	681.06			
	(4) Diğer	172	3.14	.66	.05	535.38			
	Total	1037	3.09	.68	.02				
İletişim	(1) Sos.B.	422	3.23	.88	.04	505.50	3.59	.31	
	(2) Fen.B.	416	3.29	.80	.04	520.05			
	(3) Sağ.B.	27	3.50	.94	.18	603.50			
	(4) Diğer	172	3.32	.89	.07	536.33			
	Total	1037	3.27	.85	.03				
Güdüleme	(1) Sos.B.	422	3.21	1.02	.05	498.64	4.09	.25	1-2
	(2) Fen.B.	416	3.36	.91	.04	538.57			
	(3) Sağ.B.	27	3.41	1.13	.22	553.00			
	(4) Diğer	172	3.27	1.07	.08	516.28			
	Total	1037	3.29	.99	.03				
Yetkilendirme	(1) Sos.B.	422	3.10	.60	.03	483.41	10.47	.01	1-2
	(2) Fen.B.	416	3.24	.58	.03	547.11			
	(3) Sağ.B.	27	3.28	.68	.13	559.31			
	(4) Diğer	172	3.20	.70	.05	532.01			
	Total	1037	3.17	.61	.02				
Güven	(1) Sos.B.	422	3.26	.94	.05	503.02	4.41	.22	
	(2) Fen.B.	416	3.36	.89	.04	526.61			
	(3) Sağ.B.	27	3.61	1.10	.21	616.85			
	(4) Diğer	172	3.36	.93	.07	524.44			
	Total	1037	3.33	.92	.03				
İşbirliği ve Katılım	(1) Sos.B.	422	3.21	.83	.04	483.98	11.32	.01	1 (2-3-4)
	(2) Fen.B.	416	3.39	.77	.04	537.51			
	(3) Sağ.B.	27	3.56	1.02	.20	611.69			
	(4) Diğer	172	3.42	.89	.07	545.61			
	Total	1037	3.33	.83	.03				

P<.05



## BÖLÜM -5

### SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayanılarak ulaşılan sonuçlar yanında, bu alanda yapılan diğer araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular da göz önüne alınarak, tartışma yapılmış ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Araştırma bulguları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, kadın deneklerin, değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme ve yetkilendirme boyutlarına “arasıra” düzeyinde, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarına ise “çoğunlukla” düzeyinde katıldıkları görülmektedir. Erkek denekler ise, örgütsel boyutların tamamına “arasıra” düzeyinde katılmaktadır. Anlamlı farklılık bulunan, değişim ortamını hazırlama, güdüleme, yetkilendirme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarında kadın deneklerin katılımı erkek deneklere göre daha yüksektir. Kadın deneklerin erkek deneklere göre, eğitim örgütlerinde değişim sürecinde ortamın değişime hazırlanması, başarılı bir değişimin gerçekleştirilebilmesi için çalışanlara sunulan güdüleyici faktörleri, değişim dönemlerinde yöneticilerin yaptıkları yetkilendirme durumlarını, çalışanların değişimin gerçekleştirilmesi için işbirliği ve katılımında bulunma düzeylerini daha yeterli buldukları ve değişim süreçlerinde yöneticilerine ve meslektaşlarına daha fazla güven duydukları görülmektedir. Bu durum, eğitim örgütlerinde değişim sürecinde, değişim ortamının hazırlanması, iletişim, güdüleme, yetkilendirme, güven, işbirliği ve katılım boyutlarında, kadın deneklerin anlamlı farklılık oluşturacak şekilde erkek deneklerden daha fazla olumlu görüş belirtmeleri, özellikle “güven” ve “işbirliği ve katılım” boyutlarının gerçekleşme derecesini “çoğunlukla” düzeyinde belirtmeleri, yöneticilerin kadın deneklere karşı daha duyarlı davrandıklarını; erkek denekleri ise daha bir başına bıraktıklarını düşündürebilir. Bununla beraber, “güven” ve “işbirliği ve katılım” dışındaki diğer

boyutların erkek deneklerde olduğu gibi kadın denekler tarafından da “arasıra” düzeyinde olduğunun belirtilmesi, insan unsuruna verilen önemin azlığını ortaya koymaktadır.

Medeni durum değişkenine göre, belirlenen örgütsel boyutlardaki araştırma bulguları incelendiği zaman, bekar deneklerin, değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme, yetkilendirme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarına “arasıra” düzeyinde, evli deneklerin ise, değişim ortamını hazırlama, iletişim, yetkilendirme ve güven boyutlarına “arasıra” düzeyinde, güdüleme ve işbirliği ve katılım boyutlarına ise “çoğunlukla” düzeyinde katıldıkları gözlenmektedir. Anlamlı farklılık bulunan değişim ortamını hazırlama ve yetkilendirme boyutlarında evli deneklerin bekar deneklere göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları gözlenmektedir. Bu durum, evli deneklerin yöneticiler tarafından daha fazla güdülendiklerini ve işbirliği ve katılıma teşvik edildiklerini düşündürülebilir.

30 yaş ve altı denekler, değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme ve yetkilendirme boyutlarında “arasıra” düzeyinde, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarına ise “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. 31-40 yaş arası deneklerin bütün örgütsel boyutlar için “arasıra” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. 41-50 yaş arası denekler, değişim ortamını hazırlama ve yetkilendirme boyutlarında “arasıra” düzeyinde, iletişim, güdüleme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarında “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. 51-60 yaş arası denekler ise değişim ortamını hazırlama, yetkilendirme ve güven boyutlarında “arasıra” düzeyinde, iletişim, güdüleme ve işbirliği ve katılım boyutlarında “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yapılan En Küçük Anlamlı Fark Testi (LSD) sonucunda, değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme, yetkilendirme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. 41-50 ve 51-60 yaş arası deneklerin bütün örgütsel boyutlarda 30 yaş ve altı ve 31-40 yaş arası deneklere göre daha olumlu izlenimlere sahip oldukları anlaşılmıştır. Bu durum, ileri yaştaki deneklerin, edindikleri deneyimlerle de daha hoşgörülü olduklarını, okul yöneticileriyle daha iyi ilişkiler geliştirdiklerini veya fazla beklentilerinin olmadığını düşündürülebilir.

Hizmet yılı 1-5 yıl ve 12-17 yıl arasında olan denekler bütün örgütsel boyutlar için “arasıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Hizmet yılı 6-11 yıl arasında olan denekler değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme, yetkilendirme ve işbirliği katılım boyutlarında “arasıra” düzeyinde, güven boyutunda ise “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Hizmet yılı 18-23 yıl arasında olan denekler, değişim ortamını hazırlama, yetkilendirme ve güven boyutlarında “arasıra” düzeyinde, iletişim, güdüleme ve işbirliği ve katılım boyutlarında “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Hizmet yılı 24 yıl ve üzeri olan denekler, bütün örgütsel boyutlarda “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Buna göre, deneklerin mesleki kıdemi arttıkça, eğitim örgütlerinde değişim sürecinde değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme, yetkilendirme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarında daha olumlu düşüncelere sahip olma durumlarının arttığı görülmektedir. Buna karşın, genç ve orta yaşlı deneklerin değişim dönemlerinde çalışma ortamlarını belirlenen örgütsel boyutlar açısından genellikle yetersiz bulmaları, başarılı değişim süreçlerinin yaşanması için sağlanması gereken birlik ve beraberliğin önünde bir engel oluşturabilir. Bu durum, okul yöneticilerinin değişim sürecinde insan unsurunu geliştirmek ve harekete geçirmek açısından yaş durumlarına göre fazla başarılı olmadıklarını ortaya koymaktadır.

Okul türü değişkenine göre örgütsel boyutlar incelendiğinde, ilköğretim okullarında, özel ilköğretim okullarına ve mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek gruplarının bütün örgütsel boyutlarla ilgili olarak “arasıra” düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Genel liselerde görev yapmakta olan denek grubu değişim ortamını hazırlama, iletişim ve yetkilendirme boyutlarında “arasıra” düzeyinde, güdüleme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarında “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Özel liselerde görev yapmakta olan denek grubu ise değişim ortamını hazırlama ve yetkilendirme boyutlarında “arasıra” düzeyinde, iletişim, güdüleme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarında “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmiştir. Gruplar arasında anlamlı farklılığın görüldüğü değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme, yetkilendirme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarında genel liselerde ve özel liselerde görev yapmakta olan denek gruplarının ilköğretim okullarında, özel ilköğretim okullarında ve mes./tek.

liselerde görev yapmakta olan denek gruplarında göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları, bu boyutlarda en olumsuz görüşlere sahip olan denek grubunun ise mes./tek. liselerde görev yapmakta olan denek grubunun olduğu gözlenmektedir. Mes./tek. liselerin bugün içinde buldukları sıkıntılı durum, ülkemizin kalkınması için gerekli olan yetişmiş işgücünü yetiştirebilmek açısından köklü değişiklikleri gerekli kılmaktadır. İşletmelerdeki, mesleki eğitimin koşullarına veya teknolojik değişmelere karşı eğitim kurumlarının uyum problemleri devam etmektedir. Mes./tek. eğitim kurumlarının kaynak sıkıntısı çekmesi, günün gerektirdiği teknolojik aletleri sağlama imkanının bulunmaması, eski sistemle verilen eğitimin yetersizliğinin bilincinde olunmasının verdiği ümitsizlik hissi çalışanların daha fazla desteğe ve ilgiye gereksinim duyduğunu ortaya koymaktadır.

Okul yöneticileri değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme, yetkilendirme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarıyla ilgili olarak “arasıra” düzeyinde; öğretmenler değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme, yetkilendirme boyutlarında “arasıra” düzeyinde, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarında ise “çoğunlukla” düzeyinde; diğer alanlarda çalışan görevliler, değişim ortamını hazırlama, yetkilendirme ve güven boyutlarında “arasıra” düzeyinde, iletişim, güdüleme, işbirliği ve katılım boyutlarında “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Hiçbir boyutta gruplar arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir. Ancak genel olarak bakıldığı zaman, diğer alanlarda görevli çalışanlar, öğretmenlere ve yöneticilere göre iletişim ve güdüleme boyutlarında daha olumlu görüşlere sahiptirler. Bu durum, diğer alanlarda görevli çalışanların üstlendikleri rollerin öğretmenlerden daha farklı olmasından dolayı, yöneticilerle ve diğer çalışanlarla daha yakın ilişkiler kurabildiklerini, iş yükünün azlığından dolayı güdülenme durumlarını daha yeterli bulduklarını düşündürebilir.

Yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan denekler bütün örgütsel boyutlarla ilgili olarak “arasıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yöneticilik süresi 6-10 yıl arasında olan denekler değişim ortamını hazırlama ve yetkilendirme boyutlarında “arasıra” düzeyinde, iletişim, güdüleme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarında “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yöneticilik süresi 11-15 yıl

arasında olan denekler tüm örgütsel boyutlarla ilgili olarak “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yöneticilik süresi 16-20 yıl arasında olan denekler sadece iletişim boyutunda “çoğunlukla”, diğer bütün boyutlarda “arasıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Yöneticilik süresi 21 yıl ve üzeri olan denek grupları ise sadece yetkilendirme boyutunda “arasıra” düzeyinde, diğer bütün boyutlarda “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılığın gözlemlendiği bütün boyutlarda en olumlu görüşlere yöneticilik süresi 6-10 yıl arasında olan denek grubunun sahip olduğu ikinci sırada 11-15 yıl arası yöneticilik süresine sahip olan denek grubunun geldiği gözlenmektedir. Buna karşın yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan denek grubunun bütün örgütsel boyutlarda en olumsuz görüşlere sahip olduğu görülmektedir. Diğer denek gruplarının ise bu gruplar arasında değişen düzeylerde yer aldığı görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin yöneticilik deneyimlerinin ilk 5 yılında daha idealist olduğunun, beklentilerinin daha yüksek olduğunun, daha kusursuz bir çevre oluşturmak istediklerinin ve bu nedenden dolayı buldukları ortamı daha yetersiz değerlendirdiklerinin bir göstergesi olabilir.

Sosyal Bilgiler alanında ve Fen Bilimleri alanında çalışan denekler tüm örgütsel boyutlarla ilgili olarak “arasıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sağlık Bilimleri alanında çalışan denekler değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme, güven ve işbirliği ve katılım boyutlarında “çoğunlukla”, yetkilendirme boyutunda ise “arasıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Diğer alanlarda çalışan denekler ise, sadece işbirliği ve katılım boyutunda “çoğunlukla” düzeyinde, diğer bütün boyutlarda “arasıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farkın gözlemlendiği, değişim ortamını hazırlama, güdüleme, yetkilendirme ve işbirliği ve katılım boyutlarında en olumlu görüşe Sağlık Bilimleri alanında çalışan deneklerin sahip olduğu, Fen Bilimleri alanında çalışan deneklerin ise bu boyutlarda Sosyal Bilgiler alanında çalışan deneklere göre daha olumlu görüşlere sahip olduğu görülmektedir. En olumsuz görüşlere ise, sosyal bilgiler alanında çalışan deneklerin sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, sosyal bilgiler alanında çalışan deneklerin toplumla ve bireyle daha ilgili bir alan içerisinde olmasından dolayı insan ilişkileri açısından yüksek beklentiler içerisinde olduğunu, özellikle

değişim dönemlerinde çalışma ortamlarındaki iletişime, güvene, işbirliği ve katılıma daha fazla önem verdiğini düşündürmektedir.

Değişim sürecinde örgüt içerisinde kurulan iletişim ağının etkinliği ile ilgili bulgular Döndar ve Çubukçu'nun (2003) yapmış oldukları "Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Algıları" başlıklı araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Döndar ve Çubukçu, yapmış oldukları araştırmayla okul müdürlerinin iletişim becerilerinin, öğretmenlerin ve diğer alanlardaki çalışanların beklentilerinin altında kaldığını göstermektedir.

Eğitim örgütlerinde değişim sürecine çalışanların daha fazla katılımını sağlamak amacıyla okul müdürlerinin kullandıkları çalışanları karar süreçlerine katma, ödüllendirme, adil performans değerlendirme gibi güdüleyici faktörlerin seçimi Ünal'ın (1997) yapmış olduğu araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermemektedir.

Eğitim örgütlerinde çalışanların yöneticilerine ve iş arkadaşlarına duydukları güven düzeyi, daha önce yapılmış bir diğer araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir (Okutan, 2003). Buna göre, yöneticilerin ve çalışanların birbirlerine duydukları güven düzeyi olumlu bir düzey yansıtmaktadır.

Deneklerin örgütsel boyutların tamamına "hiçbir zaman", "nadiren" ve "daima" düzeyinde katılımları görülmemiştir. Katılım daha çok "arasıra" ve "çoğunlukla" düzeyinde yoğunlaşmıştır. Bu durum, örgütsel değişim sürecinde "insan" unsuruna verilen değer orta ve ortanın üzeri düzeylerde olduğunu göstermektedir. Buna dayanarak, eğitim örgütlerinde başarılı değişim sürecinin yaşanabilmesi için belirlenen örgütsel boyutlarda (değişim ortamını hazırlama, iletişim, güdüleme, yetkilendirme, güven ve işbirliği ve katılım) orta düzeyde engel bulunduğu söylenebilir. Kişilerin bu boyutlarda daha olumlu düşüncelere sahip olmalarını sağlamak, eğitim örgütlerinde çağın gereklerine uygun sürekli değişimi gerçekleştirebilmek ve üst düzey başarıyı yakalayabilmek için "insan" unsuruna hak ettiği önemin verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bunun için şu önerilere yer verilebilir:



- Örgütsel değişim sürecinde çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmaksızın, gerekli duyarlılık eşit oranlarda gösterilmelidir. Çünkü çalışanlar özellikle değişim dönemlerinde adalet kavramı üzerine daha fazla yoğunlaşmaktadırlar.
- Evli deneklerin olduğu kadar bekar deneklerin de ilgilerine ve beklentilerine hitap edebilecek güdüleme unsurları tespit edilmeli ve kullanılmalıdır.
- Genç ve orta yaştaki çalışanların değişim dönemlerinde duydukları endişe, önlerinde uzun hizmet yıllarının olmasından dolayı, ileri yaştaki çalışanlara göre daha fazla olabilir. Değişim dönemlerinde bu durum dikkate alınmalıdır.
- Okul yöneticileri, değişim dönemlerinde çalışanların hizmet yıllarına göre yaşayabilecekleri problemleri iyi tespit edebilmeli ve gerekli tedbirleri alabilmelidir.
- Meslek liselerinde görev yapmakta olan çalışanların sorunları daha ziyade sistemle ilgilidir. Ancak, yöneticiler en azından kaynak sağlamada, etkili iletişim kurmada, güdüleme unsurlarını kullanmada, güven sağlamada, işbirliği ve katılımı teşvik etmede daha gayretli davranabilmelidir.
- Yöneticiler, her düzeydeki çalışanla eşit ve adil bir yakınlık içinde olmaya özen göstermelidir.
- Özellikle yöneticiliğin ilk yıllarında, sorunlara daha gerçekçi bakabilmenin ve daha geçerli çözümler üretebilmenin sağlanması açısından, yöneticilerin eğitim seviyesi yükseltilmeli, hizmet içi eğitimlere, seminerlere, kurslara katılım teşvik edilebilmelidir.
- Öğretmenlerin çalışma alanlarına göre, ihtiyaçları, beklentileri ve problemleri farklı olabilir. Değişim dönemlerinde bu durum dikkate alınmalıdır; öğretmenlerin içinde buldukları halihazırdaki durum, sorunları ve beklentileri iyi tespit edilmeli ve buna göre değişmeye yönelik eylem planları oluşturulmalıdır. Ayrıca şu genel önerilerde bulunulabilir:

1. Değişim süreçlerinde liderlere çok büyük görevler düşmektedir. Etkileyici bir vizyonun oluşturulması, çalışanların değişime ikna edilmesi, değişim süreçlerinde görev alacak uygun kişilerin belirlenmesi, yeterli güdülemenin yapılması, etkili iletişimin sağlanması liderin en kritik görevleri arasında gelmektedir. Liderin bu görevlerini yerine getirirken göstereceği duyarlılık, sergileyeceği liderlik nitelikleri ulaşılabilecek sonucu

belirleyici olacaktır. Bu nedenle liderlerin değişim konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olması, gerekli eğitimi almış olmaları yada bu konuda uzman kişilerden faydalanmaları başarı için kaçınılmazdır. Farklı branşlardan değişik karakter ve özelliklerdeki öğretmenleri, istedik yönde harekete geçirebilmeleri ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde verimli ve etkili kılmaları için; okul yöneticilerinin alanında uzman olmaları gerekmektedir. Bunun için de, gerek hizmet öncesinde, gerekse hizmet içinde akademik bir eğitimden geçirilip yetiştirilmelidirler. Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapmaları sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra okul müdürlerinin uygulamalı olarak birçok seminerlere katılmaları, bilgi ve becerilerini geliştirebilecekleri tartışma ortamları sağlanmalıdır.

2. Değişim süreçleri, birlikte aşılması gereken süreçlerdir. Bu nedenle çalışanlar üzerinde baskı kurulmasından çok ikna yöntemine gidilmelidir. Yeterli güven sağlanmalı, korkular, endişeler ortadan kaldırılmalıdır. Değişim hakkında yeterli bilgilendirme yapılmalı ve bu sayede dedikodulardan kaynaklanabilecek bunalımlar önlenmelidir.
3. Örgüt içerisinde güçlü, paylaşılan ve işbirlikçi bir kültür oluşturulmalıdır. Takım çalışmaları desteklenmelidir. Örgüt içerisinde paylaşılan değerlerin varlığı ortak hareket etmeyi beraberinde getirir. Uygun yönlendirmeler ve yeterli bilgilendirmeler yapıldığı takdirde değişim olgusu karşısında birlikte hareket etme, engelleri birlikte ve ortak bir çabayla aşma istenen yönde önemli başarıların sağlanmasına imkan verebilir.
4. Değişim dönemlerinde güdüleme açısından performans değerlendirme, ödüllendirme ve ücret yönetimi gibi konular büyük önem arz etmektedir. Çalışanların gayretleri ve performansları adil bir şekilde değerlendirilmelidir. Zira bu dönemlerde çalışanlar haklarını alma ve adalet konusunda daha hassas olabilmektedirler. Ölçülebilir performans ölçütleri geliştirilmeli, müşteri memnuniyeti sürekli ölçülmeli, personel kuralları yerine getirmekten ziyade sonuç almaktan sorumlu olmalıdır, iç ve dış müşteri tatmini sağlanmaya çalışılmalıdır. Özellikle zorlu değişim dönemlerinde personelin küçük başarılarının ödüllendirilmesi güdülenmeyi artırmada önemli faydalar sağlayabilmektedir.

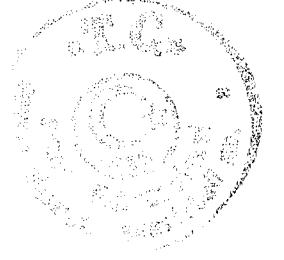
5. Değişim süreci oldukça zorlu bir süreçtir. Bu süreçte insan unsuru çok büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle değişim sürecinde çalışanların hepsine tek tek ulaşabilecek, değişimin faydalarını ve gerekliliğini anlatabilecek, çalışanları değişime ikna edebilecek bilgili, becerili, işinde uzmanlaşmış değişim ajanlarından mutlaka yararlanmak gereklidir. Değişim ajanlığı görevi eğitim örgütlerinde dışarıdan getirilmiş bir uzman tarafından yapılabileceği gibi okul müdürleri veya öğretmenler de bu görevi üstlenebilmelidirler. Bu bakımdan okul müdürleri ve öğretmenler hizmet içi kurslarda yetiştirilmelidirler.
6. Çalışanların değişim dönemlerinde karar süreçlerine katılmaları onların olaylardan haberdar olmalarına imkan tanır. Kendilerinin fikirleriyle belirlenen değişim durumlarına gösterecekleri bir direnç olmadığı gibi daha içten ve samimi bir şekilde sürecin bir parçası olma eğilimi gösterebilirler.
7. Yılgınlığı önlemek açısından kısa vadeli kazanımlar planlanması ve gerçekleştirilmesi faydalı olabilir. Çalışanlar uzun zaman sonra elde edilebilecek bir başarı için yeterli sabrı gösteremeyip bir süre sonra sıkılabilirler ve tekrar eskiye dönmek isteyebilirler. Bir dağın zirvesine çıkmak için önce küçük tepelerin aşılması, koca bir dağın sonu görünmeyen eteklerinden tırmanmaktan daha zevkli ve daha heyecan vericidir diye düşünülebilir.
8. Hiyerarşi kademeleri azaltılarak, yatay ve yalın örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Buna örnek olarak Eğitim Bölgeleri Uygulaması verilebilir. Bu uygulamayla “Okul Öğrenci Kurulları” ile öğrenciler, “Okul Zümre Başkanları Kurulu” ile öğretmenler, “Eğitim Bölgesi Danışma Kurulu” ile de mahalle muhtarları ve sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri, eğitimle ilgili kararlarda söz sahibi olabilmekte ve böylece eğitim sisteminde katılımcılık ve demokratik uygulanma sağlanabilmektedir. Bu tür uygulamalara ağırlık verilerek eğitimle ilgili paydaşların karar süreçlerine katılmaları sağlanmalıdır.
9. Özellikle eğitim örgütlerinde mevzuatın azaltılması, kısaltılması ve sadeleştirilmesi gereklidir. Çalışanların resmi prosedürleri uygulamaya

ayıracakları zamanı gerekli esnekliđi sađlamak suretiyle kiřisel geliřime ve yaratıcı dūřünme sūreçlerine ayırmaları sađlanmalıdır.



### **Bu Konuda alışma Yapmak İsteyen Araştırmacılara Öneriler**

- Yapılan araştırma mes./tek. liselerde gŖrev yapmakta olan deneklerin diğer eğitim kurumlarında gŖrev yapmakta olan denek gruplarına gŖre belirlenen boyutlarda daha olumsuz dūřüncelere sahip olduğunu gŖstermiřtir. Mes./tek. liselerde gŖrev yapmakta olan çalışanların içinde buldukları ũzũcũ duruma dikkat çekebilmek açısından “değişim sūrecinde insan faktŖri” sadece mes./tek. liseler araştırma kapsamına alınmak ũzere daha detaylı bir Őekilde araştırılabilir.
- Yurt dıřında eđitim Ŗrgũtlerinde yařanan deđiřim sūrecinin “insan” yŖnũ, yurdumuzdaki eđitim Ŗrgũtlerinde yařanan deđiřim sūrecinin “insan” yŖnũ ile karřılařtırılabilir.
- Őrgũtsel boyutların her biri ayrı olarak incelenebilir.
- Bu tũr araştırmalar Ŗđrencileri de kapsayacak Şekilde yapılabilir.



## KAYNAKLAR

- Acuner, T., “Değişim Sürecinde Örgütsel Süreklilik”, **Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, No: 2, İzmir, 2000.
- Akdağ, B., “Eğitim Örgütlerinde Yönetim Süreçlerine Katılma”, **Öğretmenlik**, 2005, <http://www.ogretmenlik.com/makale.htm> (14. 09. 2005 tarihinde indirilmiştir).
- Akın, Ö., **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**, Cilt:3, No: 2, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001.
- Aktan, C., “Anayasal Politik İktisat”, **canaktan**, 2000, [http://www.canaktan.org/ekonomi/anayasal\\_iktisat/anayasalpolitik.htm](http://www.canaktan.org/ekonomi/anayasal_iktisat/anayasalpolitik.htm) (17. 09. 2005 tarihinde indirilmiştir).
- Aktan, C., “Klasik Yönetim Anlayışında İnsan Boyutu”, **canaktan**, 1999, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/klasik-yonetim.htm>. (12. 01. 2004 tarihinde indirilmiştir).
- Alkan, C. ve Diğ., **Mesleki ve Teknik Eğitimin Esasları**, No: 302, Gazi Üniv. Yayınları, Ankara, 1999.
- Alpay, C., “Entelektüel Sermaye”, **Sitetky**, 2001, <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain05.html>. (13. 02. 2004 tarihinde indirilmiştir).



Anderson, T., "Reason Why Employees Resist Changes", **andersonconsulting** 1999; <http://www.andersonconsulting.com/org/resist.htm>. (12. 01, 2004 tarihinde indirilmiştir).

Atik, B., "Güdü'nün Önemi ve Başarıya Etkisi", **celenkümrük**, 2003, <http://www.celenkgumruk.com.tr/page2.php?page=bulten12493>. (13. 03. 2004 tarihinde indirilmiştir).

Aykaç, B., **İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, No: 61, Nobel Yayıncılık, Ankara, 1999.

Aytaç, S., "Performansı Artırmanın Bir Yolu Olarak NLP Tekniği", **uludag**, 2004, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/5/aytac/aytac.html>. (15. 07. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Bacal, R., "Resistance to Change", **work911**, 2005, <http://www.work911.com/managingchange/resistancetochange1.htm>. (09. 03. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Balcı, A., **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**, (Ed. Yüksel ÖZDEN), No: 1, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2004.

Barutçugil, İ., "Duyguların Yönetimi", **rcbadoor**, 2003, [http://www.rcbadoor.com/duygularin\\_yonetimi.htm](http://www.rcbadoor.com/duygularin_yonetimi.htm). (15. 07. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Başaran, İ., **Yönetimde İnsan İlişkileri**, No: 1, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992.

Bayar, B., "Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç", **İ.K.** 2002, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=17> (11. 08. 2004 tarihinde indirilmiştir).

Bensghir, T., **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, No: 274, TODAİE yayın, Ankara, 1996.



- Besimler, D., "Liderlik Nedir?", **jayceeskibris**, 2004,  
<http://www.jayceeskibris.org/liderlik.htm> (12. 12. 2004 tarihinde indirilmiştir).
- Bilmedik, F., "Entelektüel Sermaye", **danismend**, 2004,  
[http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/inka\\_entelser.htm](http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/inka_entelser.htm). (10. 02. 2004 tarihinde indirilmiştir).
- Bowen, D.; Galang, C.; Pillai, R., "The Role of Human Resource Management: An exploratory study of cross – country variance", **Human Resource Management**, Cilt:41, S.1, 2002.
- Brewster, C., "Developing a European Model of Human Resource Management. International Journal of Human Resource Management" , **Human Resource Management**, Cilt:4, No: 4, 2004.
- Burford, K., "The Human Side of Change", 2003,  
[http://www.nlta.nf.ca/HTML\\_Files/html\\_pages/publications/bulletins/Sept-Oct/human.html](http://www.nlta.nf.ca/HTML_Files/html_pages/publications/bulletins/Sept-Oct/human.html) (01. 02. 2004 tarihinde indirilmiştir).
- Büyüközkan, G., "Entelektüel Sermaye Yönetimi", **kalder**, 2004,  
[http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=718&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=718&tempID=1&regID=2)  
(15. 10. 2004 tarihinde indirilmiştir).
- Campbell, L., "How To Start A Revolution At Your School", **context**, 1991,  
<http://www.context.org/ICLIB/IC27/MacRaeC.htm> (05. 05. 2005 tarihinde indirilmiştir).
- Can, N., "Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi", **MEB**, 2002,  
<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/155-156/can.htm> (06. 09. 2004 tarihinde indirilmiştir).



Can, T., "Güdü", **ingilish**, 2004, <http://www.ingilish.com/tc3.htm> (18. 05. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Casson, H., **İnsan Yönetme Sanatı**, No: 1, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Cemaloğlu, N.; Özdemir S., "Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma.", **MEB**, 2003, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/146/ozdemir.htm> (22. 07. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Coventry, H., "Organisational Design and Change", **Canberra**, 1998, [http://www.canberra.edu.au/uc/lectures/mantech/manpol/sem982/unit3609/Organisational\\_Change.html](http://www.canberra.edu.au/uc/lectures/mantech/manpol/sem982/unit3609/Organisational_Change.html) (22. 07. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Çelik, V., **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**, (Editör: Prof. Dr. Yüksel Özden), No: 1, Pegem Yayınları, Ankara, 2004.

Çelik, V., **Okul Kültürü ve Yönetimi**, No: 3, Pegem Yayın, Ankara, 2002.

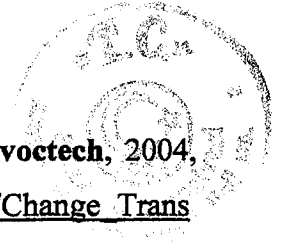
Çelik, V., **Eğitimsel Liderlik**, No: 2, Pegem Yayın, Ankara, 2000.

Çetin, K., "Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları", **MEB**, 2002, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/155-156/kcetin.htm> (23. 07. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Çınar, F., "Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme", **uludag**, 2005, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/5/fusun/fusun.html> (14. 09. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Çubukçu, Z.; Döndar, İ., "Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmen Algı ve Beklentileri", **MEB**, 2003. <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/157/cubukcu.htm> (25. 08. 2005 tarihinde indirilmiştir).





Darusselam, E., "Organizational Change / Transformation Strategies", **voctech**, 2004, [http://www.voctech.org.bn/Virtual lib/programme/Regular/Hrm98/Change Transform.htm](http://www.voctech.org.bn/Virtual_lib/programme/Regular/Hrm98/Change_Transform.htm) (03. 03. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Demirtaş, H.; Güneş, H., **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü**, Anı Yayın, Ankara, 2002.

Dinç, M., "Örgüt Geliştirmenin Temel Unsurları", **angelfire**, 2005, <http://www.angelfire.com/co2/muratdinc/rgt22.html> (17. 09. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Domanic, M., "Türkiye'de Sosyal Sermaye Sorunu", **mustafadomanic.blogspot**, 2005, <http://mustafadomanic.blogspot.com/2005/02/turkiyede-sosyal-sermaye-sorunu.html> (17. 09. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Drucker, P.F., **Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar Sonrası**, (Çev. Fikret Üçcan), T.İş Bankası Kültür Yayınları, 1993.

Duyal,E., "Halkla İlişkiler Yönetimi Kapsamında Örgütlerde İletişim", **isguc**, 2000, [http://www.isguc.org/halkla\\_iliskiler.php](http://www.isguc.org/halkla_iliskiler.php) (09. 03. 2004 tarihinde indirilmiştir).

Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası, "Öğretmenlerin Derecelendirilmesi", **egitimsen**, 2004, [http://www.egitimsen.org.tr/bilgibelge/derecelendirme\\_02-06-2004.html](http://www.egitimsen.org.tr/bilgibelge/derecelendirme_02-06-2004.html) (02. 06. 2004 tarihinde indirilmiştir).

Elliott, C., **Leadership, change and scholl**, No:2, Issues In Educational Research, N.J., 1992.

Erdoğan, İ., "Örgütü Anlama ve Anlamlandırma", **media.ankara**, 2000, <http://media.ankara.edu.tr/~erdogan/ch2anlama.html> (22. 02. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Erdoğan, İ., **Eğitimde Değişim Yönetimi**, No:1, Pegem Yayın, Ankara, 2002.

Erdoğmuş, N.; Doğan, Ö., “Kariyer Yaklaşımları”, **bilgiyonetimi**, 2005.  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=247](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=247) (17. 09. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Evans, R., **The Human Side of School Change**, No: 2, Metu Library, California, 1996.

Genç, N., **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**, No: 226, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998.

Graham, R., “The Human Side of Change”, **hr.msu.**, 2004.  
<http://www.hr.msu.edu/NR/rdonlyres/ED4C6BB3-572E-4381-8CDD-83362E31FD61/0/MoreonNavigatingChangefinaldocforweb.pdf> (10. 10. 2004 tarihinde indirilmiştir).

Güneş, H., **Okullarda Örgütsel Değişme Sürecinin Analizi**, (İnönü Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Malatya, 1996.

Kotter, J., “Değişimi Yönetmek”, **Değişim**, No:291, BZD Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Nichols, R.; Stevens, L., **Etkin İletişim**, No:325, BZD Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Hazır, K. “Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi”, **e-aso**, 2004.  
<http://e-aso.org.tr/asomedyat/temmuz2004/dosyattemmuz2004.html> (18. 08. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Hicks, H.; Gulet, C., **Örgütler Teori ve Davranış**, No:1, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1981.

Hooijberk, R.; Petroc, F., “On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy”, **Human Resource Management**, 1993.  
[http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/2003\\_1/](http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/2003_1/) (03. 07. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Huyn, C., "Core Qualities of The Change Agent", **nasmhpd**, 2001.  
[http://www.nasmhpd.org/general\\_files/publications/ntac\\_pubs/toolbox/agent8.htm](http://www.nasmhpd.org/general_files/publications/ntac_pubs/toolbox/agent8.htm)  
1 (03. 08. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Hyman, R., **School Administrator's Faculty Handbook**, Prentice-hall, Englewood Cliffs, NJ., 1986.

Ilgaz, T., **İşletmelerde İnsan Kaynakları Güdünün Örgütsel Değişim Odaklı İncelenmesi**, (Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2003.

İlgin, S., **Örgütsel Değişim ve Başarısında Değişim Uzmanının Rolü, Bir Kamu İktisadi Teşebbüsünde Uygulama**, (Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 1998.

İnanđı, Y., "Eğitim Örgütlerinde Değişim Nasıl Olmalıdır?", **Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 27, Sayı: 18, 2000.

Jones, M., "Class Bios of Lewin", **utexas**, 2005,  
<http://www.utexas.edu/coc/journalism/SOURCE/j363/lewin.html> (17. 09. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Karacaebe, N., **Değişim ve Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının Bir Örnek İşletmede İncelenmesi**, (İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1999.

Karip, E., **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**, (Ed. Yüksel ÖZDEN), No: 1, Pegem Yayın, Ankara, 2004.

Kayayerli, M., "Türk Üniversitelerinde Değişim ve Reform", **habernaliz**, 2004.  
<http://www.habernaliz.com/detay.php?detayid=987> (17. 10. 2004 tarihinde indirilmiştir).

Kaynar, E., "Değişim Yönetimi", **mcozden**, 2004.  
[http://www.mcozden.com/ikf14\\_dy.htm](http://www.mcozden.com/ikf14_dy.htm) (06. 06. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Keser, A., "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi : İnsan Kaynakları Yönetimi", **isguc**, 2003, <http://www.isguc.org/askin5.htm> (05. 05. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Keskin, N., "Eğitimde Reform", **antimai**, 2003.  
<http://www.antimai.org/gr/nurayegitref.htm> (05. 05. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Key, E., "Performans Değerlendirmede En Önemli Olgu Diyalog", **İ.K.** , 2000.  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=765> (27. 09. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Kırel, Ç.; Özkalp, E., **Örgütsel Davranış**, No: 149, T.C. Anadolu Üniv. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın, Eskişehir, 2001.

Korkmaz, A., "Globalleşme ile Birlikte Eğitimde Yaşanan Yeni Oluşumlar ve Arayışlar", **egm**, 2004. [http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/36/web/egitim/ahmet\\_korkmaz.htm](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/36/web/egitim/ahmet_korkmaz.htm) (25. 05. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Kozak, M., "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **isguc**, 2003. [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=29](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=29) (29. 07. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Kurtulmuş, N., **Endüstri İlişkilerindeki Değişimin Model İnsan Tipi Açısından İncelenmesi**, (İnönü Üniv. İktisat Fakültesi Yayınlanmış Doktora Tezi), Malatya, 1992.

Küçükakça, M., **Örgütsel Değişim ve Değişim Sürecinde Uygulanacak Yönetim Tarzları Üzerine Bir Araştırma**, (Çukurova Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana, 1997.

- Küçükyumuk, M., “Çağdaş Yönetimler (Örgütsel Değişim)”, **aydinbld**, 2003.  
<http://www.aydinbld.gov.tr/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=48>
- Leblebici, Ö., “Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği”, **mcozden**, 2004.  
[http://www.mcozden.com/ikf10\\_odd1.htm](http://www.mcozden.com/ikf10_odd1.htm) (19. 08. 2005 tarihinde indirilmiştir).
- Leonard, D.; Straus, S., **Bilgi Yönetimi**, No: 293, Mess Yayınları, İstanbul, 1999.
- Lester, S., “Rethinking Resistance to Change”, 1998.  
<http://www.devmts.demon.co.uk/pubs.htm> (19. 08. 2005 tarihinde indirilmiştir).
- Lynham, S., “Theory Building in the Human Resource Development”, **Profession Human Resource Development Quarterly**, No:11, Sayı:2, 2000.
- Smith, M., “Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques”, **Human Relations**, No:50, Sayı: 9, 1997.
- Mary, R.; Bast D., “Using Resistance for Change”, **breakoutofthebox**, 1999.  
<http://www.breakoutofthebox.com/changetheory.htm> (24. 06. 2005 tarihinde indirilmiştir).
- North, D., “Kurumlar ve Kurumsal Değişim”, **canaktan**, 2004.  
<http://www.canaktan.org/ekonomi/kurumsal-iktisat/makaleler/kurumsal-north.htm>  
(24. 03. 2005 tarihinde indirilmiştir).
- Nugay, Ö., “Bilgi Toplumu ve Eğitim”, **MEB**, 2004.  
<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/mayis/6.htm> (24. 08. 2005 tarihinde indirilmiştir).
- Oberoi, A., “Countering Resistance to Change”, **expressitpeople**, 2000.  
<http://www.expressitpeople.com/20030217/management1.shtml> (23. 05. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Officer, C., "What Makes a Good Manager of Change?", **chiefofficer**, 1999.  
<http://www.chiefofficer.com/particle.php?t=26> (18. 07. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Officer, C., "What Makes a Good Manager of Change?", **chiefofficer**, 2003.  
<http://www.chiefofficer.com/particle.php?t=26> (20. 04. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Oğuzkan, T., "Örgütlerde İletişim", **spgk.saglik**, 1996..  
<http://www.spgk.saglik.gov.tr/ss/sayilar/9612/s8.html> (23. 03. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Okutan, M., "Okul Müdürlerinin İdari Davranışları", **MEB**, 2003.  
<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/157/okutan.htm> (21. 06. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Overholt, M., **Building Flexible Organizations**, Hunt Publishing Company, 1996.  
<http://www.spiritedworkplace.com/Books.asp?letter=O> (18. 07. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Öncü, A., "Plandan Uygulamaya: Değişim Yönetimi", **insankaynaklari**, 2003.  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=771> (19. 06. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Öner, M., **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**, No: 70, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Özdemir, S., **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, No: 5, Pegem A Yayıncılık Ankara, 2000.

Özdemir, S; Cemaloğlu, N., "Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma", **MEB**, 2004. <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/146/ozdemir.htm> (13. 11. 2004 tarihinde indirilmiştir).

Özden, Y., **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**, No:1, Pegem Yayın, Ankara, 2004 .

Özden, Y., **Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem Yayınları, Ankara, 1999.

Özkalp, E., **Örgütsel Davranış**, No: 149, T.C. Anadolu Üniv. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir, 2004.

Özkan, Y., "İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi", **isguc**, 2003. [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=176](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=176) (13. 12. 2004 tarihinde indirilmiştir).

Polater, S., "Dehşetli Zor Bir Görev: Orta Kademe Yöneticisi Olmak", **polater**, 2004. [http://www.polater.com.tr/devam.php?sub\\_page=1&page=bilgi\\_agaci&new\\_page=10](http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=10) (15. 06. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Rajah, M., "Managing Transitions", **bticonsultants**, 2001. <http://www.bticonsultants.com/> (23. 01. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Sabuncuoğlu, Z.; Tüz, M., **Örgütsel Psikoloji**, No:464, Alfa Yayıncılık, Bursa, 1998.

Safran, B., "Örgütsel Güven Kavramı ile Verimlilik İlişkisi", **mugla**, 2003. <http://www.mugla.edu.tr> (23. 10. 2004 tarihinde indirilmiştir).

Sayılı, H., **Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği**, (Afyon Kocatepe Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Doktora Tezi), Afyon, 2002.

Schular, A., "Overcoming Resistance to Change: Top Ten Reasons for Change Resistance", **schulersolutions**, 2003. [http://www.schulersolutions.com/resistance\\_to\\_change.html](http://www.schulersolutions.com/resistance_to_change.html) (28. 02. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Seferoğlu, S., “Sınıf Öğretmenlerinin Kendi Mesleki Gelişimleriyle İlgili Görüşleri, Beklentileri ve Önerileri”, **MEB**, 2001  
<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/149/seferoglu.htm> (12. 06. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Selamoğlu, A., **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, No: 27, Kurtuluş Ofset Basım Evi, Ankara, 1998.

Selçuk, A., “Değişme ve Yenileşme”, **sitemynet**, 2004.  
<http://atabim.sitemynet.com/hizmet2.htm>.

Smith, M., “Kurt Lewin: Groups, Experiential Learning and Action Research”, **infed**, 2001. <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm> (17. 09. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Şakar, S., “Güdü”, **savassakar**, 2004.  
<http://www.savassakar.com/modules.php?name=News&file=print&sid=71> (13. 07. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Şimşek, M., **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, No:27, Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Şimşek, S.; Tanrikulu, A., “Örgütlerde Güven Konsepti ve Emniyet Örgütü’nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi”, **egm**, 2004.  
[http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/web/Savas\\_SIMSEK\\_A\\_TASCI.htm](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/web/Savas_SIMSEK_A_TASCI.htm) (17. 12. 2004 tarihinde indirilmiştir).

Şişman, M., **Eğitimde Mükemmellik Arayışı**, No: 1, Pegem Yayınları, Ankara, 2002.

Şişman, M.; Turan, S., **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**, (Ed. Yüksel ÖZDEN). Pegem Yayıncılık, Ankara, 2004.



Şişman, M.; Turan, S., **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2001.

Tanıt, N., **Örgütsel Yenileşmede Öğretmen Tutumlarının Etkisi**, (Kırıkkale Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale, 2003.

Tanrikulu, B., “İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde İletişimin Rolü”, **caginpolisi**, 2004. <http://www.caginpolisi.com.tr/10/10-11-12-13.htm> (13. 03. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Taştan, S., “Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü”, **insankaynaklari**, 2004. <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale012.html> (23. 12. 2004 tarihinde indirilmiştir).

Taştan, S., “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, **insankaynaklari**, 2002. [http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje9\\_2.html](http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje9_2.html) (21. 04. 2005 tarihinde indirilmiştir).

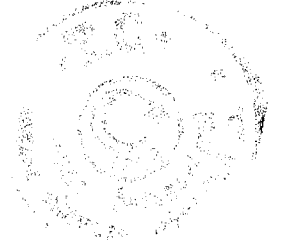
Tearle, R., “The Role of Change Master”, **changedesigns**, 2004. [http://www.changedesigns.co.za/The\\_role\\_of\\_a\\_change%20master.htm](http://www.changedesigns.co.za/The_role_of_a_change%20master.htm) (25. 03. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Thomas, S., “The Stres of Change”, **stthomas**, 2000. [http://www.stthomas.edu/mgmtctr/Newsletter/Articles/Human\\_Change.htm](http://www.stthomas.edu/mgmtctr/Newsletter/Articles/Human_Change.htm) (23. 07. 2005 tarihinde indirilmiştir).

Tomkins, J., “Değişimin Enerjisinden Yararlanmak”, No:16, Executive Excellence, 1998.

Tortop, N., **Personel Yönetimi**, İlk-San Matbaası Ltd. Şti., Ankara, 1989 .

- Torum, O., "Uçak Bakımında İnsan Faktörü", **uted**, 2001.  
[http://www.uted.org/dergi/2001/kasim/kasim\\_11.htm](http://www.uted.org/dergi/2001/kasim/kasim_11.htm) (12. 05. 2005 tarihinde indirilmiştir).
- Türk, A., "Yetki ve Sorumluluk", **ogretmenlik**, 2002.  
<http://www.ogretmenlik.com/makale.htm> (13. 06. 2005 tarihinde indirilmiştir).
- Türk, A., "Yetki ve Sorumluluk", **ogretmenlik**, 2002.  
<http://www.ogretmenlik.com/makale.htm> (03. 11. 2004 tarihinde indirilmiştir).
- Türkoğlu, F., "Adanmışlık Duygusu", **insankaynaklari**, 2003.  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1187> (17. 09. 2005 tarihinde indirilmiştir).
- Ünal, S., "Öğretmenleri İşe Güdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi", **MEB**, 2004. <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/147/unal.htm> (23. 08. 2005 tarihinde indirilmiştir).
- Yalçın, M., "İnsan Kaynaklarına Stratejik Bir Yaklaşım Sunuyoruz....", **İ.K.**, 2004.  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2720> (19. 12. 2004 tarihinde indirilmiştir).
- Yalmanbaş, B., "Örgütlerde İletişim Biçimleri", **sitetky**, 2001.  
<http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak06.html> (20. 12. 2004 tarihinde indirilmiştir).
- Yiğit, B.; Bayraktar. M., "Toplam Kalite Yönetim İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Alguları", **MEB**, 2003.  
<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/158/yigit.htm> (15. 01. 2005 tarihinde indirilmiştir).

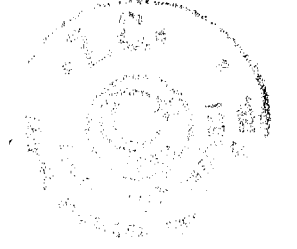


**EKLER**

EK-I Veri Toplama Aracında Yer Alan Boyutlar

EK-II Anket Maddeleri

EK-III İlgili Yazışmalar



## EK-I

## I- DEĞİŞİM ORTAMINI HAZIRLAMA

Okulumda:

- 1- Sınıflar ve diğer alanlar etkili bir eğitimin gerçekleşmesine olanak verecek şekilde tasarlanmıştır.
- 2- Okulumu, kendini sürekli yenileyen canlı bir organizma olarak değerlendiriyorum.
- 3- Çalışanların sürekli gelişme ve değişime ayak uydurabilmeleri için yeterli düzeyde hizmet içi eğitim verilmektedir.
- 4- İhtiyaçlara yanıt verecek bir değişim planı geliştirilmiştir.
- 5- Eğitim ve öğretimdeki en son uygulama ve yaklaşımlara yönelik olarak, seminerler, konferanslar, paneller gibi yeterliliklere yer verilmektedir.
- 6- Okul müdürüm her türlü konuda kişisel ve kurumsal öğrenme için kişileri cesaretlendirmektedir.
- 7- Çeşitli toplantılar ve oturumlar aracılığıyla, etkili eğitim için, sürekli değişimin hayata geçirilmesi gereği vurgulanmaktadır.
- 8- Okulumda bir değişim yapılacağı zaman değişimin gerekliliğini ortaya koyan çalışmalar yapılır.
- 9- Eğitimdeki en son yaklaşımları uygulama olanağına sahip değilim.
- 10- Mesleki gelişimimi sağlayacak kaynaklara ulaşabileceğim gelişmiş bir kütüphane bulunmamaktadır.

## II- İLETİŞİM

- 1- Yöneticim okul kadrosunu eğitimle ilgili yeni gelişmeler ve uygulamalar hakkında bilgilendirmektedir.
- 2- Bulduğum okulda mesleğimi daha iyi yapmama katkı sağlayacak yapıcı çatışma ortamları oluşturulmaktadır.
- 3- Mesleki gelişimimi sağlamaya çalışırken karşılaştığım problemlerde yöneticimle konuşup yararlanabileceğim öneriler alıyorum.
- 4- Yöneticim yerine getirilmesini istediği eylemlerin gerekçelerini daima açıklar.
- 5- Etkili eğitimin gerçekleştirilmesi doğrultusunda değişim kararları alabilmekteyiz.
- 6- Yöneticim okulda değişime ilişkin kararlarda yer almamızı sağlar.
- 7- Okul yöneticim, sorunlarımı paylaşır ve halledilmesi için çaba gösterir.

- 8- Okulumda zarar görme korkusu duymadan görüşlerimi açıkça belirtebilmekteyim.
- 9- Değişim ve gelişim yönündeki her türlü yaklaşımdan okuldaki personelin haberi vardır.
- 10- Değişimin okulumuz için neler getireceği ve neler götüreceği açıkça belirtilir.

### III- GÜDÜLEME

- 1- Okulumda çalışanlara değer verilir ve çalışanların önemli olduğu hissettirilir.
- 2- Yöneticim eğitim teknolojisini etkili kullanmamız için bizleri teşvik ediyor.
- 3- Yöneticim okul içerisinde rekabetçi bir ortam olmasını destekler.
- 4- Yeni bir uygulamaya geçerken gösterdiğimiz başarılar mutlaka ödüllendirilir.
- 5- Yöneticim yeteneklerimi sergileyebileceğim projelerde görev almamı teşvik ediyor.
- 6- Bu okulda yenilikçi uygulamalardan heyecan duymaktayım.
- 7- Okulumda mesleğimi icra ederken geliştirdiğim yöntemleri uygulayabileceğim esnek bir ortam vardır.
- 8- Okulumda gelişme ve değişme sürecinde önemli roller üstlendiğimi hissediyorum.
- 9- Yöneticim kişiler arasında yardımlaşma ve işbirliğini teşvik eder.
- 10- Okulumuzda biz kültürü hakimdir.

### IV- YETKİLENDİRME

- 1- Okulumda bir öğretmen olarak girişim gücümü kullanabiliyorum.
- 2- Yeni ve farklı uygulanmalarda sorumluluk üstlenmekteyiz.
- 3- Okulumda görev paylaşımı yapılarak daha hızlı bir ilerleme sağlanır.
- 4- Bir işin yapılmasında günah keçisi durumuna düşmemek için sorumluluk almaktan her zaman kaçınırım.
- 5- Yöneticim önemli projelerde görevlendireceği kişileri performanslarına göre belirler.
- 6- Okulumda herkesin öğretim dışında üstlendikleri önemli görevler bulunmaktadır.
- 7- Okulumda birçok görev ekip çalışması içinde gerçekleştirilmektedir.
- 8- Önemli değişim durumlarında insanları bilgilendirmek ve değişimin gerekliliğini anlatmak için takımlar oluşturulur.
- 9- Yeni bir yöntemle ilgili tüm bilgiler yöneticimde bulunur ve yöneticim bu bilgileri bir üstünlük aracı olarak kullanır.
- 10- Okulumda değişimin kolaylıkla uygulanabilmesi ve değişim sorunlarının çözümlenebilmesi için personel yeterli ve uygun derecede yetkilendirilir.

### V- GÜVEN

- 1- Yeni bir uygulamada olumsuz bir durumla karşı karşıya kalırsam yöneticimin haklarımı koruyacağından eminim.
- 2- Okulumda yeni bir yöntemi uygularken gösterdiğimiz performans adil bir şekilde değerlendirilir ve ödüllendirilir.
- 3- Okulumda bazı kişilerin çıkarları gözetilir.
- 4- Yöneticim okulun tüm kaynaklarını hedeflerin gerçekleştirilmesi için kullanır.
- 5- Yöneticim her zaman demokratik davranır.
- 6- Bu okulda meslektaşlarımla eşit imkanlara sahip olduğumu düşünmekteyim.
- 7- Okulumda "insan" unsuru her şeyin üstünde yer almaktadır.

- 8- İnsan haklarına önem vermek okulumun öncelikli amacıdır.
- 9- Haksızlığa uğrayan kişi düşüncelerini rahatlıkla getirebilir.
- 10- Gerektiği durumlarda yöneticim özür dilemeyi bilmektedir.



#### VI- İŞBİRLİĞİ VE KATILIM

- 1- Okulumda gelecek hedeflerini içeren okul üyelerinin paylaştığı bir vizyon vardır.
- 2- Okulun öncelikleri herkesin katıldığı toplantılar aracılığıyla belirlenir.
- 3- Okulumda kendimi bir takımın parçası gibi hissetmekteyim.
- 4- Okulumda amaçları belirleme sürecine katılma fırsatına sahibim.
- 5- Yöneticim, okulun hedeflerini belirlerken tüm paydaşların görüşleri alınarak, ortak bir karar sergilenir.
- 6- Okulumdaki yeni uygulamalarda kendime ait fikirlerin izlerini rahatlıkla görebilmekteyim.
- 7- Yöneticim yapacağı girişimler için görüşlerimizden yararlanır.
- 8- Okul çevresi ve öğrenci aileleriyle birlikte okulumuz bir öğrenme topluluğu oluşturmaktadır.
- 9- Okulda alınan kararlarda ailelerin de görüşleri dikkate alınır.
- 10- Eğitim sorunlarına okul yönetimi ve öğretmenler duyarlıkla eğilir.





## ANKET

## EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM SÜRECİNDE İNSAN UNSURU

Sayın Meslektaşım,

Yüksek lisans çalışması dahilinde yürütmekte olduğum, "Eğitim Örgütlerinde Değişim Sürecinde İnsan Unsuru" başlıklı araştırmam için, siz değerli eğitimcilerin görüşlerini anket aracılığıyla almam gerekiyor. İçtenlikle vereceğiniz yanıtlar, bu çalışmanın başarıya ulaşması açısından çok büyük önem taşımaktadır. Anket üzerine isim yazmanıza gerek yoktur.

Gösterdiğiniz ilgi ve destek için çok teşekkür ediyorum, saygılar sunuyorum.

Yeşim Sönmez

- 1- Cinsiyet : a) Kadın b) Erkek  
 2- Medeni duru : a) Evli b) Bekar  
 3- Yaş : a) 30 ve altı b) 31-40 c) 41-50 d) 51-60  
 e) 61 ve üzeri  
 4- Hizmet yılı : a)1-5 yıl b) 6-11 yıl c)12-17 yıl d)18-23 yıl  
 e) 24 yıl ve üzeri  
 5- Okul türü : a) İlköğretim b) Özel ilköğretim c) Genel lise d) Özel lise  
 e) Mes./Tek. Lise  
 6- Görev türü : a) Yönetici b) Öğretmen c) Diğer  
 7- Yöneticilik süresi : a)1-5 yıl b)6-10 yıl c)11-15 yıl d)16-20yıl  
 e)21 yıl ve üzeri  
 8- Çalışma alanı : a) Sosyal Bil. b) Fen Bil. c) Sağlık Bilimler d)Diğer

Okulumda:	Daima	Çoğunlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
Sınıflar ve diğer alanlar etkili bir eğitimin gerçekleşmesine olanak verecek şekilde tasarlanmıştır.					
Okulumu, kendini sürekli yenileyen canlı bir organizma olarak değerlendiriyorum.					
Çalışanların sürekli gelişme ve değişime ayak uydurabilmeleri için yeterli düzeyde hizmet içi eğitim verilmektedir.					
İhtiyaçlara yanıt verecek bir değişim planı geliştirilmiştir.					
Eğitim ve öğretimdeki en son uygulama ve yaklaşımlara yönelik olarak, seminerler, konferanslar, paneller gibi yeterliliklere yer verilmektedir.					
Okul müdürüm her türlü konuda kişisel ve kurumsal öğrenme için kişileri cesaretlendirmektedir.					
Çeşitli toplantılar ve oturumlar aracılığıyla, etkili eğitim için, sürekli değişimin hayata geçirilmesi gereği vurgulanmaktadır.					
Okulumda bir değişim yapılacağı zaman değişimin gerekliliğini ortaya koyan çalışmalar yapılır.					
Eğitimdeki en son yaklaşımları uygulama olanağına sahip değilim.					

Mesleki gelişimimi sağlayacak kaynaklara ulaşabileceğim gelişmiş bir kütüphane bulunmamaktadır.					
Yöneticim okul kadrosunu eğitimle ilgili yeni gelişmeler ve uygulamalar hakkında bilgilendirmektedir.					
Bulduğum okulda mesleğimi daha iyi yapmama katkı sağlayacak yapıcı tartışma ortamları oluşturulmaktadır.					
Mesleki gelişimimi sağlamaya çalışırken karşılaştığım problemlerde yöneticimle konuşup yararlanabileceğim öneriler alıyorum.					
Yöneticim yerine getirilmesini istediği eylemlerin gerekçelerini açıklamaz.					
Etkili eğitimin gerçekleştirilmesi doğrultusunda değişim kararları alabilmekteyiz.					
Yöneticim okulda değişime ilişkin kararlarda yer almamızı sağlar.					
Okul yöneticim, sorunlarımı paylaşır ve halledilmesi için çaba gösterir.					
Okulumda zarar görme korkusu duymadan görüşlerimi açıkça belirtebilmekteyim.					
Değişim ve gelişim yönündeki her türlü yaklaşımdan okuldaki personelin haberi vardır.					
Değişimin okulumuz için neler getireceği ve neler götüreceği açıkça belirtilir.					
Okulumda çalışanlara değer verilir ve çalışanların önemli olduğu hissettirilir.					
Yöneticim eğitim teknolojisini etkili kullanmamız için bizleri teşvik ediyor.					
Yöneticim okul içerisinde rekabetçi bir ortam olmasını destekler.					
Yeni bir uygulamaya geçerken gösterdiğimiz başarılar mutlaka ödüllendirilir.					
Yöneticim yeteneklerimi sergileyebileceğim projelerde görev almamı teşvik ediyor.					
Bu okulda yenilikçi uygulamalardan heyecan duymaktayım.					
Okulumda mesleğimi icra ederken geliştirdiğim yöntemleri uygulayabileceğim esnek bir ortam vardır.					
Okulumda gelişme ve değişme sürecinde önemli roller üstlendiğimi hissediyorum.					
Yöneticim kişiler arasında yardımlaşma ve işbirliğini teşvik eder.					
Okulumuzda biz kültürü hakimdir.					
Okulumda bir öğretmen olarak girişim gücümü kullanabiliyorum					
Yeni ve farklı uygulamalarda sorumluluk üstlenmekteyiz.					
Okulumda görev paylaşımı yapılarak daha hızlı bir ilerleme sağlanır.					
Okulumda değişimin kolaylıkla uygulanabilmesi ve değişim sorunlarının çözümlenebilmesi için personel yeterli ve uygun derecede yetkilendirilir.					
Bir işin yapılmasında günah keçisi durumuna düşmemek için sorumluluk almaktan her zaman kaçınırım.					
Yöneticim önemli projelerde görevlendireceği kişileri performanslarına göre belirler.					
Okulumda herkesin öğretim dışında üstlendikleri önemli görevler bulunmaktadır.					
Okulumda birçok görev ekip çalışması içinde gerçekleştirilmektedir.					
Önemli değişim durumlarında insanları bilgilendirmek ve değişimin gerekliliğini anlatmak için takımlar oluşturulur.					
Yeni bir yöntemle ilgili tüm bilgiler yöneticimde bulunur ve yöneticim bu bilgileri bir üstünlük aracı olarak kullanır.					
Yeni bir uygulamada olumsuz bir durumla karşı karşıya kalırsam yöneticimin haklarımı koruyacağından eminim.					
Okulumda yeni bir yöntemi uygularken gösterdiğimiz performans adil bir şekilde değerlendirilir ve ödüllendirilir.					
Okulumda bazı kişilerin çıkarları gözetilir.					
Yöneticim okulun tüm kaynaklarını hedeflerin gerçekleştirilmesi için kullanır					
Yöneticim her zaman demokratik davranır.					
Bu okulda meslektaşlarımla eşit imkanlara sahip olduğumu düşünmekteyim.					
Okulumda "insan" unsuru her şeyin üstünde yer almaktadır.					
İnsan haklarına önem vermek okulumun öncelikli amacıdır.					



Haksızlığa uğrayan kişi düşüncelerini rahatlıkla getirebilir.					
Gerektiği durumlarda yöneticim özür dilemeyi bilmektedir.					
Okulumda gelecek hedeflerini içeren okul üyelerinin paylaştığı bir vizyon vardır.					
Okulun öncelikleri herkesin katıldığı toplantılar aracılığıyla belirlenir.					
Okulumda kendimi bir takımın parçası gibi hissetmekteyim.					
Okulumda amaçları belirleme sürecine katılma fırsatına sahip değilim.					
Yöneticim, okulun hedeflerini belirlerken tüm paydaşların görüşleri alınarak, ortak bir karar sergilenir.					
Okulumdaki yeni uygulamalarda kendime ait fikirlerin izlerini rahatlıkla görebilmekteyim					
Yöneticim yapacağı girişimler için görüşlerimizden yararlanır.					
Okul çevresi ve öğrenci aileleriyle birlikte okulumuz bir öğrenme topluluğu oluşturmaktadır					
Okulda alınan kararlarda ailelerin de görüşleri dikkate alınır.					
Eğitim sorunlarına okul yönetimi ve öğretmenler duyarlıkla eğilir.					



T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı



Sayı : B.08.0.APK.0.03.05.01-01/1362

10/03/2005

Konu : Araştırma İzni

ELAZIĞ VALİLİĞİNE  
(İl Millî Eğitim Müdürlüğü)

İlg: :Fırat Üniversitesi Rektörlüğü'nün 11.02.2005 tarih ve 2670 sayılı yazısı.

Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Yeşim SÖNMEZ'in "İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Değişim Sürecinde İnsan Unsuru" konulu araştırma çalışmasını ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında uygulama izin talebi incelenmiştir.

Söz konusu araştırmanın uygulanması Bakanlığımızca uygun görülmüş olup, eğitim-öğretim faaliyetlerinin aksatılmaması şartıyla araştırmacıya gerekli kolaylığın gösterilmesini rica ederim.

Orhan ERGUN  
Bakan a.  
Kurul Başkanı V.

4223

Millî Eğt. Müd. ne  
12.10.2005  
Vali Y.

EGİTİM  
%100  
DESTEK

ÜCRETSİZ  
444 0 632  
DANIŞMA HATTI

Atatürk Bulvarı Nu: 98 Kızılay  
Telefon: 425 00 86 - 425 33 67  
e - posta : apk @ meb.gov.tr

06650 ANKARA  
Faks : 418 64 01  
Elektronik ağ : www.meb.gov.tr



T.C  
FIRAT ÜNİVERSİTESİ  
REKTÖRLÜĞÜ  
ELAZIĞ




SAYI : B.30.2.FIR.0.70.00.00/510-150 --5972  
KONU : Araştırma İzni

30/03/2005

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Elazığ Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün, 24/03/2005 tarih ve 11768 sayılı yazılarının fotokopisi ilişiktedir.

Bilgileriniz ile gereğini rica ederim.

  
Prof. Dr. Mehmet Hamdi MUZ  
Rektör

**EKLER:**  
Ek-1 Yazı (3 Sayfa)



## ÖZGEÇMİŞ

**Yeşim SÖNMEZ**

1980 yılında Elazığ İli Keban İlçesi'nde doğdu. 1997 yılında Elazığ Lisesi Fen Bölümünü bitirdi. 2002 yılında Fırat Üniversitesi Yapı Ressamlığı Öğretmenliğini bitirdi. Aynı yıl Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladı.