

**T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI**

**ORTAOKULLARDAKİ YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİME KARŞI GÖSTERDİKLERİ DİRENÇ
Ortaokullarda Bir Tarama**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
YAVUZ ATEŞ**

İstanbul, Eylül 2017

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

**ORTAOKULLARDAKİ YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİME KARŞI GÖSTERDİKLERİ DİRENÇ**
Ortaokullarda Bir Tarama


YÜKSEK LİSANS TEZİ
YAVUZ ATEŞ
151109107


Danışman Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN

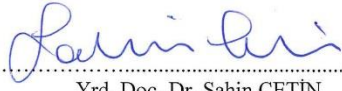
İstanbul, Eylül 2017

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

18.09.2017 tarihinde tezinin savunmasını yapan Yavuz ATEŞ'e ait "Ortaokullardaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişime Karşı Gösterdikleri Direnç" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çoğunluğu** Kabul Edilmiştir.


Prof. Dr. Münevver ÇETİN
Jüri Başkanı Danışman


Yrd. Doç. Dr. Mustafa Onur CESUR
(Üye)


Yrd. Doç. Dr. Şahin ÇETİN
(Üye)

YEMİN METNİ

/ /2017

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Ortaokullardaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişime Karşı Gösterdikleri Direnç Ortaokullarda Bir Tarama” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadar olan bütün süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımda yazıldığını ve yararlandığım bütün eserlerin “Kaynakça”da gösterilenlerden oluştuğunu, “Kaynakça”da yer alan bu eserlerden metin içinde atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

151109107

Yavuz ATEŞ

İmza



ÖZET

ORTAOKULLARDAKİ YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME KARŞI GÖSTERDİKLERİ DİRENÇ Ortaokullarda Bir Tarama

Örgütler değişen dünyaya ayak uydurmak zorunluluğu hissederler. Değişim, tüm ekonomik ve sosyal sistemleri etkilediği gibi, örgütsel yapıları ve kullanılan yöntemleri de etkilemektedir. Çevresel faktörlerin yoğun baskısını üzerinde hisseden örgütler, değişime uyum sağlayıp gelişebilmek ve yenilenmek için yeni özellik ve yetenekler kazanmak zorundadır. Bu değişimin kazanılması ve sürdürülebilir olması için de bu dönüşümü gerçekleştirebilecek güçlü liderlere ihtiyaç vardır. Eğitim teknolojileri, bilgi, araç ve yöntemlerdeki değişimleri yakından takip eden, bu yenilikleri kurumlarına uyarlayabilen okul yöneticileri, kurumlarındaki gelişimin itici gücü olabilirler. Değişikliklere hakim, yeniliklere açık bir yönetici okul çalışanlarının ve öğretmenlerin motivasyonunu yükseltip örgütsel değişime olan dirençlerini azaltabilir. Örgütün amaçları etrafında bir araya gelen öğretmenler de öğrenciler üzerinde daha etkili olup, onlara daha iyi bir gelecek sağlamak için gerekli eğitim ortamları hazırlayabilirler.

Bu çalışmanın amacı ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişiklikleri onların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve okuldaki pozisyon değişkenlerine göre nasıl algıladıklarını belirlemek ve görülen bulgulara göre değişime direnci engellemenin çözüm yollarını önermektir.

Araştırmanın modeli genel olarak tarama modelidir. İstanbul İl'i Ataşehir İlçe'sinde görev yapan yönetici ve öğretmenler araştırmanın evrenini, 146 öğretmen ve 4 yönetici araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Veri toplama aracı olarak Kuvan (2001) tarafından hazırlanmış anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın veri toplama aracından elde edilen bulgulara dayanarak yönetici ve öğretmenlerin genel olarak örgütsel değişimi olumsuz algıladıkları görülmüştür. Değişime direnç gösterme eğilimlerinin olabileceği düşünülmektedir. Örgütsel değişime direnç yaş, öğrenim durumu ve cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Pozisyon değişkenine göre güven ve kayıtsızlık boyutunda farklılık vardır.

Anahtar Kelimeler: Değişim, direnç, örgüt, güven.

ABSTRACT

RESPONSIBILITIES AGAINST ORGANIZATIONAL CHANGE OF EXECUTIVE AND TEACHERS Screening in Middle Schools

Organizations feel obliged to keep up with the changing world. Change affects all economic and social systems as well as organizational structures and methods. Organizations that feel overwhelmed by the environmental factors have to acquire new traits and abilities to adapt and change and to be renewed. In order for this change to be won and sustainable, strong leaders are needed to make this transformation possible. School administrators, who closely follow the changes in education technologies, knowledge, tools and methods, and adapt these innovations to their institutions, can be the driving force in the development of institutions. A manager who is dominated by changes, open to innovation can increase the motivation of school staff and teachers and reduce their resistance to organizational change. Teachers, who come together around the goals of the organization, are more effective on the students and can prepare the educational environments necessary for them to provide a better future.

The aim of this study is to determine how managers and teachers in secondary schools perceive organizational changes according to their gender, age, education status and position in school, and suggest solutions to prevent change in resistance according to findings.

The model of the research is generally the screening model. The administrators and teachers who work in the city of Ataşehir in İstanbul constitute the sample of the researcher's universe, 146 teachers and 4 managers.

A questionnaire prepared by Kuvan (2001) was used as a data collection tool. Based on the findings of the researcher's data collection, managers and teachers generally perceived organizational change negatively. It is thought that there may be tendencies to exhibit altered resistance. Organizational change resistance does not

differ according to age, education status and sex. There is a difference in the level of trust and indifference according to position variable.

Key Words: Change, resistance, organization, trust.



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Yavuz Ateş - yüksek lisans tezi.docx (D30473043)
Submitted: 2017-09-11 09:07:00
Submitted By: yankiergul@maltepe.edu.tr
Significance: 5 %

Sources included in the report:

21 ARALIK 2015--TURK EGITIM SİSTEMİ.pdf (D16867605)
YL tez Ayşegül Gündüz Özsoy 24.11.2016.docx (D23881240)
YL_tez_Ayşegül Gündüz Özsoy_12.12.2016.docx (D24302060)
5732120 - MACİDE YEŞİM ASLAN.docx (D29037757)

Instances where selected sources appear:

20

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
KÜTÜPHANESİ

ÖNSÖZ

İçinde bulunduğumuz yüzyılda değişimin büyük ölçüde önem teşkil ettiğini görmekteyiz. Değişim bu denli hızlı devam ederken, örgütlerin de varlıklarını sürdürebilmeleri için bu değişim sürecinde aktif rol oynamaları gerekmektedir. Eğer örgütler bu değişim sürecinde etkin rol oynamazlar ise örgütler varlıklarını sürdüremeyebilir.

Eğitim, bir ülkenin kalkınabilmesi için en önemli unsurlardan biridir. Bu nedenle ülkedeki eğitim personelinin değişimi ne şekilde algıladığı çok önemlidir. Bu çalışma süresince danışmanlığımı üstlenerek, gerek konunun belirlenmesinde gerekse çalışmanın yürütülmesi sırasında engin bilgi ve deneyimlerinden sürekli yararlandığım değerli hocam, Prof. Dr. Münevver ÖLÇÜM ÇETİN' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lisansüstü eğitim dönemim boyunca, bilgilerinden ve deneyimlerinden yararlandığım değerli hocalarım, Prof. Dr. Niyazi KARASAR, Yrd. Doç. Ali EMEL, Arş. Gör. İsmail KARSANTİK'e teşekkürlerimi sunarım.

Tüm hayatım boyunca maddi ve manevi destekleriyle her zaman yanımda olan aileme, sevgili kardeşim Ayşe Hilal ATEŞ' e teşekkürlerimi sunarım. Çalışma sürecinde daima yanımda olan yardım ve desteklerini esirgemeyen sevgili arkadaşım Cansu NUR ŞAHİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Yavuz ATEŞ
İstanbul, 2017

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
1. BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Örgüt.....	1
1.1.1. Örgüt Kavramının Tanımı ve Anlamı.....	1
1.2. Değişim	2
1.2.1. Örgüt Kültürü ve Değişim	3
1.2.2. Eğitimde Örgütsel Değişme.....	4
1.2.3. Örgütsel Değişmeye Zorlayan Güçler	5
1.2.4. Örgütsel Değişim Süreci ve Doğası.....	6
1.2.5. Eğitimde Değişme ve Kaynakları	8
1.2.6. Değişim Sürecini Etkileyen Olumlu Faktörler	9
1.2.7. Değişme İle İlgili Bazı Varsayımlar	9
1.2.8. Değişmeye Karşı Direnme.....	10
1.2.8.1. Belirsizlik Korkusu	10
1.2.8.2. Değişmeye Karşı Örgütsel Direnmeler	11
1.2.9. Örgütsel Değişime Karşı Direniş Kaynakları ve Çözüm Yolları	12
1.2.9.1. Değişim Yönetiminde Okul Müdürünün Rolü.....	14
1.3. Değişim Yaklaşımları.....	16
1.3.1. Örgütsel Değişime Acil/Ani Yaklaşım.....	16
1.3.2. Örgütsel Değişime Planlı Yaklaşım.....	17
1.3.3. Eylem Araştırması Modeli.....	18
1.3.4. Lewin'in "Üç Adım" Modeli.....	18
1.3.5. Fullan Modeli	20
1.3.6. Everard ve Morris'in Sistematik Değişim Yaklaşımı	21

1.3.7. Grundy’ın Beş Aşamalı Değişim Modeli	22
1.3.8. Kotter’ın Sekiz Aşamalı Değişim Süreci	23
1.3.9. Cummings ve Worley’ın Beş Aşamalı Değişim Süreci.....	23
1.3.10. Bullock ve Batten’ın Dört Aşamalı Değişim Modeli	26
1.3.11. Clarke’nin On İki Aşamalı Değişim Modeli.....	27
1.4. Değişim Yaklaşımlarının Olumlu ve Olumsuz Yönleri	29
1.5. Güven	30
1.6. Direnç	32
1.7. Araştırmanın Amacı	34
1.8. Araştırmanın Önemi	35
1.9. Varsayımlar	36
1.10. Sınırlılıklar.....	36
1.11. Tanımlar	36
2. BÖLÜM	37
YÖNTEM.....	37
2.1. Araştırma Modeli	37
2.2. Evren ve Örneklem	37
2.3. Veri Toplama Araçları.....	38
2.4. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	39
3. BÖLÜM	40
BULGULAR.....	40
3.1. Birinci Alt Amaç İle İlgili Bulgular	41
3.2. İkinci Alt Amaç İle İlgili Bulgular	42
4. BÖLÜM	47
SONUÇ ve TARTIŞMA.....	47
4.1. Sonuç	47
4.2. Tartışma.....	50
4.3. Öneriler	53
5. BÖLÜM	55
KAYNAKLAR	55
6. BÖLÜM	59
EKLER.....	59

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

N : Denek Sayısı

Ort. : Aritmetik Ortalama

S.S. : Standart Sapma

Min. : Minimum

Max. : Maksimum

F : f puanı

t : t puanı

r : Korelasyon Katsayısı

p : Anlamlılık Değeri

AB : Avrupa Birliği

vb. : Ve benzeri

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Değişmeye Karşı Örgütsel Direnmeler	11
Tablo 3.1. Cinsiyet Değişkeni İçin Yüzde Değerleri	38
Tablo 3.2. Yaş Değişkeni İçin Yüzde Değerleri	38
Tablo 3.3. Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Yüzde Değerleri	39
Tablo 3.4. Pozisyon Değişkeni İçin Yüzde Değerleri	39
Tablo 3.5. Ölçeğin Alt BoyutlarınaAit Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	40
Tablo 3.6. Ölçeğin Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	41
Tablo 3.7. Ölçeğin Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	42
Tablo 3.8. Ölçeğin Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	43
Tablo 3.2. Ölçeğin Puanlarının Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	44

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Örgüt

Örgüt; bir grup insanın belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek oluşturdukları toplumsal bir sistemdir. İnsanları bir araya getirecek ve birbirleriyle etkileşim içinde bulunmalarını sağlayacak temel unsur “**ortak amaç**”lardır. İnsanlar belirli hedeflere ulaşmada “**biçimsel yapı**” içinde bir araya geldiklerinde örgütü yaratmış olurlar (Demiray, 2009).

1.1.1. Örgüt Kavramının Tanımı ve Anlamı

Örgütler insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkmış yapılardır (Demiray, 2009). Örgüt kavramı iki farklı anlamda kullanılmaktadır; bunlardan ilki bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkincisi ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti ve örgütlenmeyi ifade etmektedir (Tutar, 2009).

Diğer bir tanımla örgüt, örgütsel kaynak ve işlevlerin, üretici ilişki sistemi içinde yapılandırılmasıdır. Kavram olarak örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, örgüt yönetimi ise bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder (Tutar, 2009). Örgüt; amaç ve hedeflere ulaşmada örgüt üyeleri için belirlenmiş görevleri, organizasyon yapısı içinde karşılıklı etkileşimle yerine getirmeleridir. Örgüt yöneticileri ise bu yapı içindeki dinamikleri denetleyip yöneterek örgütün verimli işlemesi için çalışmaktadırlar.

1.2. Değişim

Türk Dil Kurumu'na göre değişme: “ Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Başaran'a göre ise değişme “bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır” (Özdemir, 2000). Genel anlamda değişme ister planlı olsun ister plansız, herhangi bir sistemin (kişi veya örgüt), bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir.

Son yıllarda değişme yerine, daha dikkat çekici olan “yenileşme” (innovation) terimi kullanılmaktadır. Yenileşme, rastlantısal değil önceden planlanmış belirli bir değişmeyi ifade etmektedir. Yenilik, planlı bir değişmedir. Değişme ve yenileşme bazı yönleriyle birbirlerinden ayrılırlar. Değişme kendiliğinden oluşabilirken, yenileşme ise amaçlı ve planlı bir faaliyettir. Değişme eski sisteme dönüş şeklinde de görülebilir. Yenileşmenin yönü pozitifken, değişme negatif yönde de olabilir. Değişme bazen sadece nicelikselidir. Buna karşılık yenileşmede hem nicelik hem nitelik vardır (Özdemir, 2000).

Herakleitos, "Aynı ırmakta iki kez yikanamazsınız, çünkü su hiç durmaksızın akar" diyerek, evrenin hem kalıcılık hem de değişim üzerine kurulduğunu ifade etmiştir (Aydoğan, 2007). Tearle (2004) günlük hayatın, Morgan (1989) ise günlük mөнünün değişmeyen parçası olduğunu belirterek, değişimin hayatın vazgeçilmez bir parçası olduğuna dikkat çekmişlerdir (Özçelik, 2007). Fullan (1991) ise değişimin hayata geçirilmesinde bireyin önemini şu sözlerle vurgulamaktadır: “Her önemli yenilik, eğer değişimle sonuçlanacaksa, bireysel uygulama gerektirir. Değişim öncelikli olarak bireysel düzeyde meydana gelmelidir” (Helvacı, 2005).

Değişim dinamik bir süreçtir ve tek bir nedene bağlanamaz. İnsan faktörü, sosyal, kültürel, politik, teknolojik ve ekonomik etkenler ve teknik öğelerin birbirleriyle etkileşimleri değişimi ortaya çıkarmaktadır.

1.2.1. Örgüt Kültürü ve Değişim

Örgüt kültürü üzerine yoğun bir ilginin görülmeye başlandığı 1980 ve 1990'lı yıllarda, antropoloji, yönetim, sosyoloji, psikoloji, iletişim ve folklor gibi farklı epistemolojik, metodolojik ve politik oryantasyonlara sahip çeşitli disiplinlerden bilim insanları örgüt kültürü kavramı üzerine birçok tanım yapmış ve bu kavramın neleri içerdiği ya da içermediği konusunda ve bu kavramın yorumlanması, kullanılması ve araştırılmasında farklı görüşler ileri sürmüşlerdir. Kilmann ve diğerleri (1988) örgüt kültürünü bir grubun üyelerini birbirine bağlayan ve grup üyelerince paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, değerler, ideolojiler ve felsefeler olarak tanımlamaktadırlar (Gizir, 2008). Ott (1989) ise örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin olaylar ve sembolleri algılamalarına yön veren ve böylece onların davranışlarına rehberlik eden güçlü bir manivela olduğunu ileri sürmektedir.

Deal ve Peterson (1999), okul kültürünün, öğretmenler odasında konuşulan konulardan okul genelindeki bütün eğitim öğretim süreçlerine kadar okuldaki her şeyi etkilediği üzerinde durarak güçlü, olumlu ve kolektif bir kültürün okul üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görüşünü savunmuşlardır. Okul kültürünün işlevlerini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

- Okulun etkililik ve verimliliğini artırma (öğrencilerin akademik başarısı, öğretmenlerin performansı vb.) (Gizir, 2008);
- Okulda daha iyi bir iletişim ortamı oluşturma ve problem çözmeye yönelik ortak yaşantılar sağlayacak kolektif uygulamalar geliştirme;
- Başarılı ve sürekli değişim girişimlerini destekleme, değişime açık olma;
- Öğrenci, öğretmen, yönetici ve diğer personelin okula yönelik sorumluluk, bağlılık ve kimlik geliştirmelerini destekleme;
- Öğrenci, öğretmen, yönetici ve diğer personelin enerjisini, canlılığını ve motivasyonunu yükseltme;
- Okul içerisindeki günlük uygulamalarda neyin değerli ve önemli olduğuna odaklanmayı sağlama.

Dooley (1995) değişim girişiminin değerler temelli olduğunu ve değişimin gerçekleştiği yerde değerler, düşünceler ve davranışların oluşturduğu kültürel örüntülerin doğal olarak etkileneceğinden söz etmektedir. Değişimle birlikte gelen yeni değerler ve uygulamaların eskileriyle uyuşmadığı durumlarda çalışanlarda savunuculuk, kendini geri çekme, önemli bilgileri saptırma ya da değiştirme gibi davranışların görülebileceğini belirten Dooley, sistematik ve başarılı bir değişimde örgüt kültürünün potansiyel etkisinin göz ardı edilmemesi gerektiğini ve mevcut kültürün analizi ve değişimi ile ilgili stratejilerin belirlenerek, örgütsel değişim girişiminin bir parçası haline getirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Ayrıca, birçok örgütte değişimin en az üç ya da beş yıllık bir geçiş süresini gerektirdiğini belirten Dooley, bu süreyi belirleyen temel faktörün örgüt kültürü olduğunu ileri sürmektedir.

1.2.2. Eğitimde Örgütsel Değişme

Eğitimde yenileşme geçmişte yapılanların incelenmesi ve eksikliklerin tespiti ile başlamaktadır. Bu aşamayı yeniden düzenlemeler takip etmektedir. Üçüncü aşamada ise eski ve yeninın mücadelesi başlamaktadır (Akt. Greenman, 1994, s.9).

Sonunda ortaya çıkan vaziyet değerlendirilmesi ile yenileşme zamanının tekrar başlangıç aşamasına dönmektedir. Bu süreç, değişimin yönetimi olarak adlandırılmaktadır.

Eğitimde yenileşmenin başarısız olmasının nedenleri eğitimciler ve velilerin değişmeye direnmeleri, değişmeyi bilmemeleri veya anlamamalarıdır. Yenileşmenin çok karmaşık olması da değişmenin başarısına etki eden önemli bir faktördür.

Değişikliklerin başarı getirmesi ve istenilen sonucu vermesi için kurumda çalışanların iyi anlaması gerekmektedir. Eğitim boyutunda yapılacak yeniliklerde öğretmenlerin bilgi, yetenek ve yeniliklere karşı duyduğu ihtiyacın bilinmesi gerekmektedir. Genellikle eğitimde yapılmış ya da yapılması planlanan değişmelerde işin plan ve malzeme boyutu üzerinde durulmakta ama birey boyutu ihmal edilmektedir (Özdemir, 2000).

Örgütlerin çevresi sürekli değişim halindedir. Teknoloji, hükümet düzenlemeleri, rekabet, toplumdaki bireylerin beklenti ve istekleri vs. zamanla değişen faktörlerin en açık olanlarından bazılarıdır ve örgütler yaşamlarını devam ettirmek istiyorlarsa bu faktörlere uyum sağlamalıdır. Örgütlerin değişime uyum sağlayamamaları halinde yaşamlarını sürdürmeleri güçleşir. Bu durum değişim yönetimini, ciddi bir yönetsel problem haline getirir (Akt. Robbins, 1994,324), (Helvacı, 2005).

1.2.3. Örgütsel Değişmeye Zorlayan Güçler

Geçmişte okullar; genel olarak düzenli bütçe, temiz binalar, olumlu öğrenci davranışları vb. idari göstergelere göre başarılı sayılmaktaydılar. Şimdi ise başarılı sayılma şartları farklılık göstermektedir. Okulların bulunan hesap verebilirlik çevresi, okul yöneticilerinin varlığının yanında devlet tarafından yapılması zorunlu kılınan merkezi sınavlarda bütün öğrencilerin başarılı olmasını da zorunlu hale getirmiştir.

Okulları değişmeye zorlayan önemli etkenlerden biri de teknolojik alanda gerçekleşen araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden kaynaklanmaktadır. Yeni teknolojiler, bilginin geliştirilmesini de beraberinde getirmektedir. “Böylece yeni teknoloji ve bu teknolojinin örgütlerde uygulanması için gereken bilginin etkileşimi teknolojik değişmeye ek bir ivme kazandırmaktadır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde kurumlarda değişim nedeni olarak iş yükü farklılığı, teknoloji, ekonomik şartlar, sosyal meyiller, dünya siyaseti ve yarışma olmak üzere genelde 6 nedenin belirginleştiği görülmektedir (Türkan Argon, 2007). Şişman ve Taşdemir (2008) sürekli değişen dünyada, eğitim ve okul düzenlerinin, bazı değişme ve yeniliklerden etkilenmesinin kaçınılmaz olduğunu ve bu nedenle özellikle geçen yüzyılın son çeyreğinde birçok ülkede eğitim ve okul sistemlerinde yeniden yapılanma konusunda çalışmalar yapıldığını belirtmektedirler. Benzer şekilde, George, White ve Schlaffer (2007), son 25 yılda eğitime yönelik kapsamlı olarak planlanmış birçok değişim girişiminde bulunulduğunu, ancak bunların birçoğunun sınırlı oranda başarıya ulaştığını belirtmektedirler (Gizir, 2008).

1.2.4. Örgütsel Değişim Süreci ve Doğası

Literatür incelendiğinde örgütsel değişim sürecinin aşamaları konusunda farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. “Nadler değişen örgütlerde üç temel noktayı aşağıdaki gibi tanımlar ve şunları önerir (Helvacı, 2005):

1. Direnişin üstesinden gelme: Değişime karşı isteklilik oluşturma, mevcut memnuniyetsizlikleri tanımlama ve açığa çıkarma, sahiplenme duygusu oluşturma, değişime uyum sağlanması için özendiriciler ve ödülleri sağlama, değişim için yeterli ve en uygun kaynakları sağlayarak destek olma gibi eylemleri gerektirmektedir.

2. Kontrolün sağlanması: Vizyon geliştirme ve iletme, arzulanan gelecek durumun resmini çizme, yeni uygulama içinde etkili noktaları yararlı hale getirme, değişimin mümkün olduğunca sorunsuz, düzgün bir şekilde ilerlemesi için destek sistemlerini harekete geçirme, kontrolün, geri dönüş sistemlerinin ve uygulamaların geliştirilmesini sağlama eylemlerini gerçekleştirmeyi gerektirir.

3. Gücün yönetimi (değişimin politik boyutlarını ve dinamiklerini biçimlendirme): Örgütte önemli güç gruplarının desteğini sağlama, liderliği ve liderlik desteğinin doğasını tanımlama, değişim için enerjiyi ve motivasyonu besleme ve bağlılık duygusu yaratmak için birtakım uygulamalar düzenleme gibi eylemleri gerektirir.

Örgütsel değişim sürecini inceleyen yazarlardan birisi de Kotter'dir. Kotter bir örgütün değişimi başarıyla gerçekleştirmesi için gereken sürecin, sekiz aşamadan oluştuğunu belirtmektedir:

1. Gereklilik duygusu yaratmak
2. Yol gösterici bir grup oluşturmak
3. Vizyon yaratmak
4. Vizyonu paylaşmak
5. Vizyonu gerçekleştirmek için diğer çalışanları yetkilendirmek
6. Kısa dönem kazançlar planlamak

7. Gelişmeleri pekiştirme ve daha fazla değişim üretmek
8. Yeni yaklaşımları örgüt kültürüne katmak.

Diğer yandan Cummings ve Worley ise etkili değişim yönetiminde izlenmesi gereken süreci aşağıdaki gibi beş temel aşamada özetlemişlerdir (Çolakoğlu, 2005):

1. Değişime motive etmek.

- ❖ Değişim için ortam hazırlamak
- ❖ Değişime direnci önlemek

2. Vizyon Yaratmak

- ❖ Misyon
- ❖ İstenen sonuçlar
- ❖ İçinde bulunulan koşullar
- ❖ Kısa dönem hedefler

3. Politik destek sağlamak

- ❖ Değişim ajanının gücünü değerlendirmesi
- ❖ Anahtar paydaşları belirlemek
- ❖ Paydaşları etkilemek

4. Geçiş sürecini yönetmek

- ❖ Eylem planı hazırlama
- ❖ Destek alma planı hazırlama
- ❖ Yönetim yapılarını oluşturma

5. Değişim sürecini devam ettirme

- ❖ Değişim kaynaklarını sağlama
- ❖ Değişim ajanlarına destek sağlama
- ❖ Yeni beceri ve yeteneklerin oluşmasını sağlama
- ❖ Ödüllendirme.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, örgütsel değişim birbirine bağlı etkinliklerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Buradan hareketle değişimin başarısının iki önemli etkenin oluşmasına bağlı olduğu görülmektedir. Bunlardan birisi değişimin planlı ve sistematik bir süreç olduğu; diğeri ise değişimin gerçekleşmesi için örgüt çalışanlarının değişimin gerekliliği konusunda motive olmalarına ve etkinliklere gönüllü katılmalarına bağlı olduğudur (Çolakoğlu, 2005).

1.2.5. Eğitimde Değişme ve Kaynakları

Eğitimde yenileşme ve değişme çalışmaları her toplumun üzerinde önemle durduğu bir konudur. Küresel ekonomide ortaya çıkan gelişmeler ve uluslararası rekabet eğitim sistemlerinin çağın ihtiyaçlarına göre yeniden düzenlenmesini gerekli kılmaktadır (Özdemir, 2000).

Eğitim alanındaki değişmelerde genellikle iki tür yaklaşımın ağırlık kazandığı görülmektedir. Bu yaklaşımlardan birisi daha çok yerel kaynakları ve okulu merkez alan yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar eğitim programlarının, ders kitaplarının, öğrenme tekniklerinin, ölçme değerlendirme yöntemlerinin iyileştirilmesi gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Diğer görüş ise eğitim konusunun daha makro açıdan ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu görüşü savunanlar eğitim sisteminde görev tanımlarının yeniden yapılması ve sistem içindeki aktörlerin rollerinin yeniden düzenlenmesi gerektiğini iddia etmektedirler. Okula dayalı yönetim (school based management) sistemi ile birlikte, karar verme ve öğretim sürecinde öğretmenlerin rollerinin zenginleştirilmesi (enhanced), öğretmen eğitimlerinin yeni baştan ele alınması ve rollerin buna göre yenilenmesi gerekmektedir. Eğitim lideri, takım lideri, misyon ve vizyon, ortak değer ve hedefler gibi konular üzerinde durulması gerektiği savunulmaktadır. (Fullan ve Stiegelbauer, 1991), (Özdemir, 2000).

1.2.6. Değişim Sürecini Etkileyen Olumlu Faktörler

Newton ve Tarrant'a (1992) göre değişme sürecinin başlaması ile kurumda örgütsel ve bireysel değişimler görülür. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Değişme ilginç ve heyecan vericidir.
- Değişme örgüt çalışanları ve hizmet alanlara yeni fırsat ve imkanlar getirir.
- Değişme personelin profesyonel gelişimini hızlandırır.
- Değişme kurumda yeni grupların oluşumunu sağlar.
- Değişme günlük uygulamaların akademik olarak gözden geçirilmesine imkan verir.
- Değişme güven ortamı oluşturur.
- Değişme örgütsel, kültürel ve bireysel ayrılıkların olumsuz etkisini azaltır.
- Değişme ile ilgi ve dikkat artar.

1.2.7. Değişme İle İlgili Bazı Varsayımlar

1. Değişimin gerçekleşmesi için sorulması gereken ilk soru, değişimin neden gerektiğidir. Bu soruya verilecek yanıt değişim sürecinin başlamasını sağlayacaktır. Sonrasında değişimin öncelikleri saptanmalı, misyon, vizyon, ortak amaç ve hedefler tespit edilmelidir.
2. Değişme sürecine katılanların süreçle ilgili görüş ve düşünceleri öğrenilmelidir. Değişimin insan boyutu sıklıkla ihmal edilmektedir (Hall ve Hord, 1987, s.8). Eğer değişme, değişim sürecine dahil olan herkes tarafından anlaşılıp kabul görmezse direnç artar ve başarı olasılığı düşer. Değişimi başlatan liderler örgüt çalışanlarının kaygı ve endişelerini tespit etmeli, gerekli önlemleri almalı ve değişime direnci minimuma indirmelidir. Bazen önemsiz gibi görülen küçük detaylar bile yenileşmenin doğru anlaşılmasına ve sürecin başarısız olmasına neden olabilir.

3. Değişim belirli bir süreç içerisinde gerçekleşir. Birden bire kendiliğinden meydana gelmez. Bu işin gerekliliğini düşünenler değişimin planlı ve sistematik bir süreç olduğunun farkında olmalı ve değişmeyi detaylı bir çalışma olarak görmelidirler.
4. Süreç içerisinde her şeyin planlandığı gibi gitmediği durumlar olabilir. Ortaya çıkan yeni durumlara uyum sağlayıp gerekli düzenlemeleri yapacak esnekliğe sahip olmak gerekmektedir.
5. Değişme örgüt içerisinde sadece bir birimin devam ettirebileceği bir süreç değildir. Okul sistemi içerisindeki tüm paydaşlar değişimi gönüllü olarak desteklemeleri yönünde motive edilmelidirler.

1.2.8. Değişmeye Karşı Direnme

Değişim süreci zamana yayılan bir faaliyet olduğu için uygulama kurumdan kuruma farklılık göstermektedir. Kısa vadeli hedef belirleme alışkanlığına sahip olan kurumlarda değişime direnç yüksektir. (Çolakoğlu, 2005). Örgüt üzerindeki baskı hiç bitmez. Bu tür kurumlarda ortaya çıkan sorunlar örgüt yöneticileri için şok edici sonuçlar doğurabilir. İş bırakma, üretimi düşürme, kötü mal üretme ve hatta üretimi sabote etme biçiminde açık ya da belirgin direnme davranışları ortaya çıkabilir. Ya da gizli ve pasif direnme olarak adlandırılan; işe hiç gelmeme, işe vaktinde gelmeme, iş değiştirme isteği, istifa, motivasyon eksikliği, düşük moral, artan iş kazaları, hatalarda belirgin oranda artma gibi davranışlar gözlemlenebilir (Özdemir, 2000).

1.2.8.1. Belirsizlik Korkusu

Bilinmeyen durumlarla yüz yüze gelmek çoğu insan için endişe verici bir durumdur. Genelde insanların gelecekle ilgili beklentilerinde hakim olan duygular umut ve heyecandan ziyade korku ve endişedir.

1.2.8.2. Değişmeye Karşı Örgütsel Direnmeler

Değişme ve yenileşmeye direnmek örgütlerin doğasında vardır. Koçel'in de dediği gibi değişime direnç göstermek bir bakıma statükonun bozulmasına, bilinenden uzaklaşılmasına, alışıldan vazgeçilmesine gösterilen doğal bir tepkidir (Çolakoğlu, 2005). Değişmeye karşı örgütsel direnme süreçleri aşağıda tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Değişmeye Karşı Örgütsel Direnmeler



Kaynak: Don Hellriegel ve Diğerleri. Organizational Behavior. Fourth Edition, West Publishing Company, 1986, s.583 (Özdemir, 2000).

Güç ve Etkiye Karşı Tehdit:

Örgütlerdeki belli bir insan grubu, değişimin kendilerinin gücünü ve etkilerini tehdit ettiğini düşünebilirler. Örgütlerdeki güç kaynakları böyle bilgileri kontrol eder. Bireyler değişimin kendi güç ve etkilerini azalttığını anladıkları anda değişmelere karşı yeni bir güç oluştururlar (Özdemir, 2000).

Örgüt Yapısı:

Örgütler, işlerini etkili olarak yerine getirmek amacıyla, düzen ve devamlılık ihtiyacı isterler. Her örgütün amacına ulaşabilmek için bir yapısı vardır. Hiç bir örgüt her zaman mükemmel değildir. Örgüt yapısının ve örgütsel iletişimin zaman zaman yeniden düzenlenmesi gerekir.

Kaynakların Sınırlılıkları:

Genel olarak para, zaman, bireysel yetenekler vb. etkenler değişimin gerektirdiği kaynaklardır. Örgüt yöneticileri kaynakların azlığından dolayı değişme isteklerine her zaman cevap veremezler.

Sabit Yatırımlar:

Sabit yatırımlar her zaman fiziksel ortamlarla sınırlı değildir. Aynı zamanda insanlar bakımından da ifade edilebilir. Örneğin; personel kendilerinin yaşlandıklarında yeterli düzeyde korunma sağlanmadığını düşünerek artık bir yardımda bulunmazlar. Kurumunun personelinin desteğini tam alamayan bir örgüt ise değişmez.

Örgütler Arası Anlaşma:

Örgütler arası anlaşma genellikle örgüt ve bireylerin davranışlarını etkiler. Diğer örgütlerle, örgüt arasında yapılan anlaşmalar personelin bazı mecburiyetler altına girmesine sebep olabilir. Toplu iş sözleşmeleri, kamudan sağlanacak teşvikler ve buna dayalı planlar kurumun önceliğinde değildir (Özdemir, 2000).

1.2.9. Örgütsel Değişime Karşı Direniş Kaynakları ve Çözüm Yolları

Kurumların, değişen koşullara uyum sağlaması çok kolay gerçekleşmemekte, değişime karşı bazı direnişlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Dalin ve diğerleri değişime karşı dört önemli engelin bulunduğunu belirterek bu durumları şu şekilde tanımlamıştır:

Değer Engelleri: İstenilen değişimin değerleri ile değişimden etkilenen bireylerin mevcut değerlerinin uyuşmaması durumudur.

Güç Engelleri: Değişime maruz kalanlar, yeniliği güçlerini daha da artırmaları halinde benimserler yoksa güçlerini azaltıyorsa direniş gösterirler.

Psikolojik Engeller: Değişim insanların güvenliğini, rahatını, duygusallığını tehdit altına aldığı zaman değişik şekillerde direniş meydana gelir.

Uygulama Engelleri: Değişim eğer bireylerin mevcut becerilerini tehdit ediyorsa, tekrar yeni beceriler kazandırmada güçlük getiriyorsa veya kaynaklar (araç gereçler, insan, zaman, para, yönetimsel destek) değişime destek olmada yetersiz kalıyorsa insanlar değişime karşı direnç gösterirler.

Leigh (1988), direnişi; kurumdaki kültürel, sosyal, örgütsel ve psikolojik durumlar olmak üzere dört gruba ayırmıştır. Hussey'e göre (1998), değişime direnme; işini kaybetme korkusu, hedeflenen değişimden memnuniyetsizlik, idarecilere karşı güvensizlik, değişimin hata olduğu inaniş, kişisel düşünceler gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Bowman ve Asch (1987), çalışma alanında bireylerin yetersizlik ve kusurlarını itiraf etme korkusuyla, buldukları konumu ve iş tatminini kaybetme endişesiyle değişime karşı direneceklerini; Katzenbach ve Smith(1993), değişime karşı direncin inanmamaktan ve kişisel rahatsızlıklardan kaynaklandığını belirtmektedirler (Akt. Morrison, 1998,128).

Markus (1983), direnişi dört temele dayandırmaktadır. Bunlar insan, sistem, örgüt ve politik olarak belirtmektedir. Örgüt içerisinde birey ve sistem odaklı direniş türleriyle karşılaşıldığında, üretilecek çözümler de kişi odaklı olmalıdır.

“Plant (1987), değişime direnç göstermenin nedenlerini şu şekilde sıralamıştır: Bilinmezliğe karşı duyulan korku, bilgilendirilmeme, temel beceri ve yeteneklerin, sosyal statünün tehdit edilmesi, güç kaynağına yönelik tehdit, değişimden elde edilecek yararların algılanamaması, güven duygusunun düşük olması, ilişkilerin zayıf olması, cahil gibi görünme korkusu, denemeye karşı isteksizlik (gönülsüzlük), geleneğe bağlılık, grup normlarını fazlasıyla dikkate almak.

1.2.9.1. Değişim Yönetiminde Okul Müdürünün Rolü

Etkili değişimde müdürün önemli rolü 1960'ların okul hareketlerinden bu yana kaynaklarda yer almıştır (Spitulnik, 2001). 1980'lerin sonunda okul reformu yaklaşımında “yeniden yapılandırma” fikri doğru bir değişiklik yaratmıştır. 1980'lerin başından beri müdürün imajı olan “kapı bekçisi” rolü “eğitim lideri” haline dönüşmüştür. Planlı değişim ile okulun ilerleme kaydetmesinde, okulun etkili ve çalışanlarının gelişmesinde, değişimi destekleyen ve uygulayan ilk kişi olan müdürün izleri görülmektedir.

Okuldaki bütün personelin değişmeye açık ve ilgili olduğu kurumlarda dahi okul lideri olarak müdür, okulun kültürünü değiştirmede ve değişim sürecini yönlendirmede önemli bir yere sahiptir (Dwyer, 1986; Smith ve Andrews, 1989; Akt. Alberg,2000). Carlin (1992). “Okul müdürünün rolü çok önemlidir, çünkü okul değişiminde en kısa rotayı temsil eder.”

Değişim Yönetiminde Okul Müdürünün Rolünü Gösteren Bazı Araştırmalar:

Yaklaşık 300 okul bölgesini içeren ilk önemli değişim araştırmasında, Berman ve Mc Laughin (1977) müdürün içinde olup destek verdiği projelerin daha etkili olduğunu belirtmiştir. Okul yöneticisinin sözlerinin değil davranışlarının, bir değişikliğin ciddiye alınıp alınmadığında ya da öğretmenlere destek verip vermediği yönünde bir mesaj taşıdığını belirtmektedir. Hall ve arkadaşları müdürün niyeti ile davranışlarının farklı olduğu vaziyetlerde değişimlerin uygulanmasının farklı okullarda değişik sonuçlar ortaya çıkarabileceğini belirtmektedir (Akt. Hall ve diğerleri, 1980,26).

İngiltere’de müdürün değişim için rolü üzerine odaklanan birtakım çalışmalar yapılmıştır. 1988 yılına kadar yapılmış araştırmaların çoğu ortaokullarda sürdürülmüş ve müdür çalışmalarının yalnızca bir boyutu olarak ele alınmıştır (Bell,1979; Waddilove, 1981; Gilbert, 1981; Bailey, 1982; Nichols, 1983 ve Burgess, 1983; Akt. Weindling ve Earley, 1988,92).

Berman ve McLaughlin (1975) tarafından gerçekleştirilen Rand Projesi, müdürün rolünü doğrudan ortaya koyan bir çalışma olmamasına rağmen, araştırmada yer alan öğretmenlerin üçte biri, müdürlerini değişime karışmayan bir yönetici işlevine sahip olarak değerlendirmiştir. Olumlu sonuç alınan faaliyetlerde ise müdürlerin değişimlerin içinde olduğu ve etkinlikleri desteklediğini belirtmişlerdir. Öğretmen Birlikleri Projesi tarafından (Reinhard ve diğerleri; Rosenblum ve Jastrzol, 1980) gerçekleştirilen pek çok projenin başlangıcında liderlik yapan okul müdürlerinin olumlu etkisi yürütülen projelerin sonraki aşamalarında da etkisini göstermiş, projelerin başarılı ya da başarısız olmasında belirleyici olmuştur.



1.3. Değişim Yaklaşımları

1.3.1. Örgütsel Değişime Acil / Ani Yaklaşım

Acil değişim yaklaşımını oluşturanlar, farklı bakış açıları ve kendi özel konularına odaklıdır. Acil değişimi savunanların ortak amacı, planlı değişimin etkili olmadığıdır (Burnes,1996).

Acil değişim yaklaşımı, değişimin doğasının geliştirilemeyeceğini ve önceden planlanamayacağını vurgular. Değişme kurum içinde durumlar, siyasi süreçler ve danışmanlık gibi çoklu değişkenlerin karşılıklı etkileşimlerini ortaya çıkarma süreci olarak değerlendirilir. Değişimi önceden planlamanın tersine Dawson (1994), özellikle değişimde süreçsel bir yaklaşımı onaylar. Bu süreçsel yaklaşım daha az emirleri olan, daha çok çözümlenmeli, problemlerin daha geniş bakış açısıyla ele alınıp anlaşılmasını sağlayabilen bir yöntemdir.

Clarke'a göre (1994) değişimin başarısını artırma, özel kolaylaştırıcı bir etkinlik ya da bilgili tarafından sağlanamaz; fakat yöneticinin rolü çok önemlidir. Değişimin desteklenmesinde etkili olabilmek için McColman ve Paton(1992), liderlerin, kurumların etrafını kapsamaları, değişim baskılarını tarif etmesi ve güvenli olması, gerekli kaynakları temin etmesi, zamanında ve en uygun durumda tepki vermesini sağlaması gerektiğini belirtir.

Dawson(1994), liderlerin, değişimin karmaşık gerçekleriyle, kurumun kültürü ve yönetim kontrol sistemleriyle ilişkili olması ve kurumsal sınırları ve ilişkileri yeniden tanımlaması gerektiğini belirtir. Aynı zamanda Dawson (1994), bugünün iş ortamında değişim müdahalelerinin büyük bir olasılıkla kısa zamanlı sonuçlar çıkaracağına ve düzenli yükseliş beklenirken aksine verimi daha da azaltacağını vurgular.

Pettigrew ve Whipp(1993), karışıklıkla mücadele etmek için stratejik ve hareketsel bir değişim modeli önerir. Bu model birbirleriyle ilişkili beş etkinliği kapsar. Bunlar: çevreyi değerlendirme, değişimi yönlendirme, tutarlılık, stratejik ve operasyonel değişimle bağlantılı olma ve insan kaynaklarını geliştirmedir (Helvacı, 2005).

1.3.2. Örgütsel Değişime Planlı Yaklaşım

Kurum içerisinde değişme sürekli olduğu için planlama önemli bir süreçtir. Planlama yapılırken ilerisi için doğru olanı seçmeye çalışmak önemlidir ve planlamanın özü, fırsatları iyi analiz etmek, geleceğe ilişkin araştırmaları ve karşılaşılabilecek olayları yönlendirmektir (Peker,1995,204).

Lippit, planlı değişmeyi “ örgütün bireysel, sosyal ve kültürel süreçlerini, geçerli bilgilerden yararlanarak geliştirmek için oluşturulan bilinçli bir çaba” olarak tanımlar ve planlı değişimin özelliklerini şu şekilde belirtir (Akt.Peker,1995,205):

- Kurumu olduğu düzeyinden daha üst bir düzeye yükseltmek ve bu düzeyde tutmak amacıyla tasarlanmış uzun süreli bir değişme programıdır. Ancak bu öge bugün sürekli geliştirme yaklaşımı ile sürekli uygulanan bir tutumdur.
- Problem çözme ve geliştirme programları bilinçli, amaçlı ve ne istediğini bilen karar süreçlerini içerir.
- Genel olarak değişim problemleri ile karşılaşıldığında gerekli bilgileri kullanma ve özel yöntemleri harekete geçirme yeterliğine sahip değişme uzmanı ya da profesyonel danışman kullanmak gerekir.
- Değişme uzmanı ile alıcı sistem arasında güç paylaşma ve beraber hareket etme gerektirir. Katılımın önemli olduğu bir süreçtir.
- Değişikliği uygulamak için uygulanan bilgi ve verilerden yararlanmaya çalışır.

Hanson'a göre (1996, 285) planlı bir değişim teşebbüsünde, değişim dizaynını meydana getiren en azından üç önemli öge bulunmaktadır. Bunlar: 1.Teknolojik yeniliğin net olarak anlaşılması, 2. Okulun, çevresel ve örgütsel baskılara duyarlı olması, 3. Değişim planı.

Quin(1993), liderler ve üst yöneticilerin değişimi planlayabilmeleri için şunları yapması gerektiğini belirtir:

1. Bilginin kalitesini iyileştirme ve karar almada kullanma,
2. Değişime direnç ve örgüt politikaları ile ilgilenme,
3. Örgüt çalışanlarının bağlılık ve hassasiyetlerini geliştirme,
4. Etkili iletişim becerileri sergileme ve iletişim kazalarını en az düzeye indirme,
5. Stratejik kararlar alma sürecinde bütün uzmanların katılımını sağlama,
6. Fikirlerin ve uygulamaların etkili bir biçimde oluşması için yeterli zamanı tanıma.

Durumsallık kuramı, aktif değişimde ve yönetimde yalnızca “ tek en iyi yöntem ya da model olduğu, tüm örgütler için ayrıntılı bir tasarı ya da plan olarak kullanılabilceği” görüşünü reddeder (Carnall,1999; Burnes,1996; akt. Helvacı, 2005).

1.3.3. Eylem Araştırma Modeli

Bu terim Kurt Lewin’ in “ Eylem Araştırması ve Küçük Problemler” başlıklı bir makalesinden türetilmiştir. Eylem Araştırması, toplumsal ve kurumsal problemlere işbirlikçi bir yaklaşım olarak dizayn edilmiştir. Eylem araştırması, özellikle işbirlikçi eylem araştırması, örgütsel değişimin başarılmasında önemli katkı sağlar ve geniş bir dizi yaklaşımları içine alır. Özünde, araştırmacının, bireyle ya da kurumla ilgili bir konu üzerinde çalışmasını kapsar (Helvacı, 2005).

1.3.4. Lewin’in “Üç Adım Modeli”

Bu model 1958’ de Lewin tarafından geliştirilmiştir. Lewin (1958), etkili bir ekip çalışmasının, doğru bir değişimin kısa ömürlü olduğuna dikkat çeker. Başarılı bir değişim projesinde Lewin (1958) üç adımı tartışır. Bu üç adım: a) Buzların erimesi ya da mevcut düzeyin çözülmesi, b) Değişim ya da yeni bir düzeye hareket edilmesi c) Tekrar donma ya da yeni düzeyin kökleşmesi (kurumsallaşma).

a) **Buzların Erimesi (çözülme):** Bu, bulunan durumun eksikliğini örneklerle anlatma ve yeniliğe hazırlık yapma aşamasıdır. Bu noktada, lider bireylerle iyi iletişim kurar ve değişim gereksinimi duygusunu geliştirir.

Çatışma kurumlarda iyi bir biçimde kullanıldığında, önemli bir çözülme etkeni olabilir. Çatışma genelde bireylerin eski tutumlarını bırakmasını ve başka düşünce yöntemleri konusunda bilgi sahibi olmasını sağlar.

Çözülmenin gelişimini sağlamak için bir dizi hareket aşağıda belirtilmiştir (James ve Conolly,25):

- Bulunan durumdaki uygulamanın eksikliğini ortaya çıkaracak verilerin delillerinin ortaya konulması.
- Dışarıdan getirilecek danışmanlarla ya da yeni atamalar yaparak değişim uzmanlarıyla ilişki kurulması.
- Bulunan uygulamanın daha uzun sürmeyeceği duygusunu artırmak için kriz yaratılması.

b) **Değişim Aşaması:** Bu aşama değişimin uygulamaya konulduğu aşamadır. Liderler bu noktada, kurumun amaçlarında, görevlerinde, bireylerde, kültürlerde, teknolojilerde ve yapılarda değişimleri başlatırlar. Sorunun iyi bir biçimde teşhis edilmesi ve başka yolların dikkatli bir biçimde incelenmesi ideal bir biçimde gerçekleştirilir. Bununla birlikte Lewin (1958), değişim sürecinde pek çok değişim uzmanının gereksiz müdahalesinin, değişim olayının hızını artırdığını ve bu yüzden de değişime karşı direncin arttığını belirtir.

c) **Tekrar Donma Aşaması:** Planlı değişim sürecinin son aşamasıdır. İdareci bu aşamada değişimi kuvvetlendirme ve uzun dönemli devamını sağlama için koşullar oluşturmakla ilgilenir. Tekrar donma, en uygun performans ödüllерinin, performans güçlendirmeleri ve gerekli kaynak desteği sağlayarak başarılmasıdır. Bu kısımda, değişim sürecine başlamadan önceki duruma dönmekten kaçınma çok önemlidir.

1.3.5. Fullan Modeli

Fullan(1991), eğitsel değişimin yönetimini üç aşamalı yaklaşımla açıklar. Bunlar başlangıç, uygulama ve sürdürme aşamalarıdır.

a) **Başlangıç aşaması:** Başlangıç evresinde değişime önemli pozitif etkileri olabilecek aşağıdaki faktörler incelenmelidir:

- Yenilikçilerin ortaya çıkarabileceği kaliteli yeniliklerin varlığı,
- Okulların yeniliklere karşı hazır oluşu,
- Merkezi yönetimin desteği,
- Belirli yenilikler için öğretmen desteği,
- Dış değişim uzmanlarının (ajanlarının) etkisi,
- Toplum baskısının olması ya da olmaması,
- Değişimi destekleyecek yasalar ve mali kaynakların mevcut olması,
- Okulların, özellikle yeniliğin daha geniş bir yarar avantaj sağlayacağı inancı ve isteği.

b) **Uygulama:** Fullan, uygulamada esas alınacak önemli faktörleri şöyle sıralar:

- **Değişimin özellikleri:** Değişimin ne kadar istendiği, kolayca anlaşılabilmesi, karmaşıklığı, niteliği ve uygulanabilirliği gibi tüm etkenler değişimin uygulanması üzerinde etkili olmaktadır.
- **Yerel özellikler:** Bu durumda, çeşitli düzeylerde çevredeki toplum, müdür ve öğretmen gibi yerel özellikler uygulamayı etkileyecektir.
- **Dış Faktörler:** Örgütün dışında bulunan merkezi ve yerel yönetim ve diğer kuruluşlar gibi kurumlar uygulamayı etkileyebilecektir.

c) **Sürdürme:** Bir değişimin uzun süreli olabilmesi ve örgütün benimsemesi şunlara bağlı olarak gelişir:

- Değişimin, örgütün bünyesine iyice kökleşmiş olması.
- Çalışanların farklı oranlarda değişim konusu ile maharet kazanmış ve değişime inanan bir çalışan topluluğunun olması.
- Yenilik girişimini destekleyici ve bu yenilikleri geliştirici kaynakların var olması.

Fullan'ın (1991) bu değişim modelinin etkili yönü, değişimin karmaşık yapısını çözümlemesi ve öğretmenlerden merkezi yönetime kadar tüm seviyelerdeki basamakları dikkate almasıdır.

1.3.6. Everard ve Morris'in Sistemik Değişim Yaklaşımı

Everard ve Morris (1985) sistemli altı aşamalı bir değişim yaklaşımı önerir (Akt. James ve Connolly, 2000, 24).

- 1. Ön teşhis veya keşif aşaması:** Bu evre düşünülen değişimin ne olduğunu, önemini ve desteklenme seviyesini, yapılabiliğini ve örgütsel iklimi tarafsız bir biçimde değerlendirmeyi kapsar.
- 2. Geleceğin belirlenmesi:** Bu aşamada kurumun gelecekteki hali tanımlanır. Eğer değişim geniş bir bölgeyi kapsayacak ise daha kapsamlı bir bakışla dikkat edilmelidir.
- 3. Mevcut durumun özellikleri:** Bu aşama, geleceği düşünerek o anki mevcut halin tespitini kapsar. Bu tanımlanma kurumun gelecekte olmak istediği yere karşı o an içinde bulunduğu durumun tanımlanmasıdır. Everard ve Morris (1985), bu dönemde tutum ve davranışı, umutları, istekleri ve kurumun içinde ve dışında çeşitli ilgili grupların etkisini ayrıntılı bir biçimde hesaba katmayı gerektiğini vurgular.

4. Şu anki durumdan gelecek duruma geçişin düzenlenmesi: Evarard ve Morris (1985) değişim yönetiminin süren durumunun çok farklı bir stil ve yol gerektirdiğini, bu farklı stil ve yolu sağlamadaki başarısızlığın uygulamada da başarısızlığa neden olacağını vurgular. Eğitimsel çevrelerde değişim yönetimi uygulanmasının zor ve pek çok okulun çok çaba sarfetmesi gerektiğini belirtir.

5. Planlar hazırlamak: Bu aşama;

- Değişimin genel amacına ilişkin bütün etkinliklerin niteliklerini ayrıntılı bir biçime getirme,

- Etkinlikleri ve görevleri açıkça belirtme,

- Amaçlanan zamanı açıkça belirleme,

- Değişim sürecinin başlangıç anından son anına kadar faaliyetler arasında bağlantılar kurma,

- Planı, zamanı ve referansları hesap ederek yürürlüğe koyma,

- Kontrol etme ve değerlendirme aşamalarını kapsar.

6. Değişimin değerlendirilmesi: Kontrol ve değerlendirmenin iki önemli nedeni vardır. Birincisi, düzenlenenler eski şekline dönme eğilimindedir. Kontrol ve değerlendirme değişimin örgütte sağlamlaşmasına ve örgütselleşmesine yardım edecektir. İkinci neden, amaç ve sonuç arasındaki farkı değerlendirerek değişimin doğruluğunun değerini yargılamaktır.

1.3.7. Grundy'in Beş Aşamalı Değişim Modeli

Fidler'e göre (1996,145), Grundy'nin (1993) beş aşamalı stratejik değişim modeli, değişim uygulaması için en doğru temeli teşkil etmektedir. Bu aşamalar şunlardır:

- 1. Teşhis (tanılama):** Değişim içeriğinin mantıksal bir biçimde anlaşılması sürecidir.

2. **Planlama:** Bir veya daha fazla yeniliğin ya da tasarımın, kaynaklarını harekete geçirme, etkinlikleri planlama ve istenilen önemli noktaları ve ürünleri programlama aşamasıdır.
3. **Uygulama:** Değişim programlarının yürütülmesi ve değişimin önüne çıkan engellerin yönetilmesi sürecidir.
4. **Kontrol:** Değişim aşamalarından emin olmak, oluşabilecek yararlar ve zararları görebilmek ve zaman aşamalarını kontrol etme sürecidir.
5. **Öğrenim:** Hem değişim aşamalarının etkililiğini görebilmek, hem de değişimin yararlarını görmek için incelenmesidir.

Grundy'nin (1993) değişim modeli de Fullan (1991) ve Everard ve Morris'in (1985) değişim modelleri ile temelde örtüşmektedir. Değişimi teşhis etme, uygulama ve değerlendirme her üç modelin de ortak noktası olduğu söylenebilir.

1.3.8. Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Süreci

Bu adımlar sekiz aşamada toplanmış olup; her bir aşama değişim çabalarına zarar verecek temel sekiz hatayla ilişkilidir. Bu adımlar 1) aciliyet (ivedilik) duygusu oluşturmak, 2) rehberlik koalisyonu yaratmak, 3) bir vizyon ve strateji geliştirmek, 4) değişim vizyonunu iletmek, 5) geniş çaplı bir eylem için insanları yetkilendirmek, 6) kısa dönemli kazançlar oluşturmak, 7) kazançları ve daha fazla değişim için takviyede bulunmak, 8) yeni yaklaşımları kurumsallaştırmaktır (Kotter, 1996, 21).

1.3.9. Cummings ve Worley'in Beş Aşamalı Değişim Süreci

Cummings ve Worley'e göre (1997,154), değişimi yönetme beş önemli faaliyet içinde gerçekleştirilir:

1. Değişime GÜdülenmenin Sağlanması: Birinci aşama değişim isteğinin oluşturulmasıdır ve değişim için örgüt çalışanları arasında hazırlığın sağlanması ve onlara değişime karşı direncin oluşmamasında yardımcı olmayı gerektirir.

A) Değişim İçin Hazırlığın Sağlanması: Kurumsal değişimin gerekli olduğu duygusu çalışanlara verilmelidir.

a) Örgütleri Değişim Baskılarına Karşı Duyarlı Hale Getirmek: Örgütler değişim için hem kurum içi hem de çevresel baskılara maruz kalırlar. Kurumlar, değişim baskılarına karşı yöneticilerin çevresindekileri cesaretlendirerek, bireylerin ve kurumların çeşitli bakış açıları ve düşüncelerinden oluşan bilgi ağlarını geliştirerek, yeni düşünce ve yöntemleri uygulayan kurumları ziyaret ederek diğer kurumlarla kıyaslama yaparak kurumsal baskılara karşı kendilerini daha duyarlı hale getirilebilir.

b) Mevcut Durum ve Gelecekteki Durumlar Arasındaki Farklılıkları Açığa Vurmak: Bu yaklaşımda değişimin ihtiyaç olduğu hissi oluşturulması ve bu yönde örgütün var olan durumsal işlevi konusunda bilgi toplanması ve toplanan bu bilgilerle hedeflenen etkinlik durumlarının karşılaştırılması yapılır. Gerçek durumla hedeflenen durum arasındaki anlamlı farklılıkları bulmak kurum çalışanlarının değişimi doğru bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlar, özellikle de çalışanlar inandırılırsa bu hedeflere ulaşılır.

c) Değişim İçin İnanılır, Pozitif Beklentiler İfade Etmek: Kurum çalışanları değişim sonuçları hakkında değişmez beklentilere sahiptir ki bu beklentiler değişimin harekete geçirilmesinde önemli rol oynar. Çalışanların istekli ve değişime açık olması halinde hedeflerde başarı olması muhtemeldir. Eğer çalışanlar başarılı olmayı hedefler ve büyük bir olasılıkla değişim sürecine karşı daha çok bağlılık gösterirlerse, değişim uygulamasına karşı gerekli olan yapıcı davranışın türünü ortaya koyarlar.

B) Değişime Karşı Direnişin Üstesinden Gelme:

2. **Bir Vizyonun Yaratılması:** Vizyon değişimin amacını, nedenini, önemini ve gelecek durumunu tanımlar. Bununla birlikte planlı değişimin niçin ve nedenini ortaya çıkarır.
3. **Politik Desteğin Geliştirilmesi:** Kurumsal değişim girişimleri, politik çatışmalar ve mücadelelerle sonuçlanırsa taraflar arasındaki kuvvet dengesi kurumu tehlikeye sokabilir. Örgütsel değişimin politik dinamiklerinin yönetilmesi için yöntemler, örgüt geliştirmeye görel olarak yeni eklenmiştir. Geleneksel olarak örgüt geliştirme, bireyler ve gruplar arasında gücü paylaştırarak insancıl köklerin gelişmesine destek sağladığı için politik konulara önem vermemekteydi. Bugün değişim uzmanları ise, örgütlerin pek çok bölümünü ve niteliklerini güç ve politik faaliyetlerle özellikle stratejik değişimle gerçekleştirme çabasıdadır.
4. **Geçiş Yönetmek:** Mevcut durumla istenilen duruma geçiş arasındaki süreci yönetmekle ilgilidir. Gelecek duruma ulaşmada gerekli koşulları sağlamayı ve gelecek durum için gerekli işlemleri öğrenmeyi gerektirir. Örgütsel geçişi kolaylaştırmada faaliyetin planlanması, bağlılığın planlanması ve yapıları yönetme gibi üç önemli faaliyet önerilmektedir.
 - a) **Faaliyetin planlanması:** Değişimin planlanarak hazırlanması ve özel etkinliklerin, olayların gündeme getirilmesi gerekmektedir. Böylece başarılı bir geçişin sağlanması olanak bulur. Çalışma planı açıkça tanımlanmalıdır; değişimle ilişkili hedefler görevlendirilip kurumun önceliği olan hedeflerle ilişkilendirilmelidir.
 - b) **Bağlılığın planlanması:** Değişimin oluşabilmesi için önemli bireylerin ve grupların yeniliğin içinde var olmasını gerektirir.

c) **Yapıları Yönetmek:** Kurumlar bu aşamada kararsız bir dönemde olabileceği için bir hareket doğrultusu ve özel yapıların oluşturulması gereklidir. Kuvvetli bir değişimi etkili bir şekilde gerçekleştirmek için gücü ve kaynakları harekete geçirebilecek, değişim ilerlemesine öncülük edebilecek, bireyler arası ve politik becerileri olan, değişimi savunan, saygı duyulan liderler olmalıdır.

5. Gelişmeyi Sürdürmek: Geliştirilen en son faaliyet gelişmenin sürmesidir. Değişim uygulamaları için geçmişte yapılanlara bakmak, değişim uzmanları için destek sistemleri oluşturmak, yeni yeterliklerin ve yeteneklerin geliştirilmesini ve değişimleri uygulamaya gerekli olan yeni davranışlarla destek olmayı gerektirir.

Bu faaliyetler, örgütsel değişimin planlanması ve uygulanmasında çok dikkatli olmayı gerektirir. Kişilerin değişime karşı istekleri arttırılmayıp bağılılık oluşturulmadığı sürece, süren durumun çözülmesi çok güç olacaktır. Vizyonun olmaması durumunda değişim muhtemelen düzenlenemeyecek ve dağılmış olacaktır. Etkili bireyler ve grupların desteği olmadığında değişim büyük ihtimalle engellenmeye çalışılacaktır. Geçiş süreci dikkatli yönetilmediğinde mevcut durumdan istenilen duruma geçişte oldukça zorlanılacaktır.

1.3.10. Bullock ve Batten'in Dört Aşamalı Modeli

Bullock ve Batten'in (1985) dört aşamalı planlı değişim modeli 30 planlı değişim modelinin incelenmesi ve birleşimi üzerine dayalıdır. Bu model, planlı değişimi; değişim aşamaları ve değişim süreçleri gibi iki önemli boyuta göre tanımlar. Bu modelin aşamaları şunlardır (Akt. Burnes, 1996,183; akt. Morrison, 1998,26):

1. Araştırma aşaması: Bu aşama, değişime uğrayacakların, değişim gereksinimlerine karşı daha bilinçli hale geldiği bir aşamadır ki dışarıdan destek almayı gerektirir.

2. **Planlama aşaması:** Karşılaşılan probleme doğru bir çözüm yolu bulmak için daha çok bilgi toplanır. Ön görülen değişim için, karar vericilerin desteği sağlanır, geleceğe doğru hedefler saptanır, en uygun hareketler belirlenir.
3. **Eylem aşaması:** Değişim sürecini etkili ve verimli bir biçimde yönetmek için birtakım düzenlemeler yapılır. Değişim süreçleri, örgütün o anki durumundan istenilen gelecek duruma hareket etmesini sağlayacak dizaynı oluşturmayı gerektirir ve değişim zamanını yönetmek için en uygun düzenlemeleri gerçekleştirmeyi içerir.
4. **Birleştirme aşaması:** Bu aşamada, değişiklikler uygulanmaya başlanır. Birleştirme aşaması, değişiklikleri güçlendirir ve sağlamlaştırır. Değişiklikler kurumun normal, her zamanki işlemlerine haline gelir. Uygulananlar baştan sona desteklenir, geri dönüşler sağlanır.

1.3.11. Clarke'nin On İki Aşamalı Değişim Modeli

Clarke (1994), kurum içinde çalışanları değiştirme ve yönetebilmenin, paylaşılan bir kültür, işbirliği ve iletişimi sağlamakla mümkün olacağını belirtir.

Clarke(1994), bu anlamda on iki aşamalı bir değişim modeli ortaya koyar:

1. **Aşama:** Değişim için örgüt dışı etkenleri tanımlama ve çevresel faktörlere duyarlılık geliştirme.
2. **Aşama:** Örgüt yapısını incelemek, değişmeye ihtiyacı olan alanları tespit etmek, değişim etkinliklerinde kullanılacak yöntemleri belirlemek.
3. **Aşama:** Temel ilke ve değerleri, örgüt çalışanlarının tutumlarını, görüşlerini incelemek, yöneticilerin liderlik özelliklerini değerlendirmek.
4. **Aşama:** Değişim süreci içerisinde meydana gelen oluşumları takip etmek ve bu tecrübeleri örgüt çalışanlarına iletmek (örgütsel iletişimi yaygınlaştırmak gibi).

5. **Aşama:** Örgüt çalışanları arasında bir değişim kültürü yaratmak ve yenileşmeyi kurumsallaştırmak.
6. **Aşama:** Değişime karşı oluşabilecek direnci ön görmek, dirençle başa çıkma yöntemleri geliştirmek ve değişime bağlılık duygusunun oluşturulmasını sağlamak.
7. **Aşama:** Değişim sürecinin etkililiğini artırmak için liderlik vizyonlarını kullanılması.
8. **Aşama:** Mevcut durumu değiştirme, yenileşmeye karşı isteksizliği ve motivasyon eksikliğini ortadan kaldırma, dengeleri bozma.
9. **Aşama:** Örgütsel iletişim düzeyini artırma.
10. **Aşama:** Değişimi sistematik bir düzen içerisinde planlanan zamanda gerçekleştirme ve dönüşümleri yönetme.
11. **Aşama:** Uygulamaları hayata geçirme.
12. **Aşama:** Değişimin kurumsallaşmasını ve sürdürülebilir olmasını sağlama.

1.4. Değişim Yaklaşımlarının Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Örgütler için, motivasyonu güçlü bireyler ve gruplarla çalışırken değişime destek verip, her aşamasında dahil olan idarecilerle çalışmak daha uygundur. Bu idareciler sorumluluk almaya, tecrübe ve bilginin derecelerine sahip olmaya açıktırlar ve değişim sürecinde uygulanacak yöntemleri geliştirme becerisine sahiptirler. Başka bir açıdan göreve bağ kurma uygunluğu yaratırlar. Değişim süreci başladığında örgüt çalışanlarında değişim arzusunun oluşması için gereken sorumlulukları yüklenme becerileri fazla olur.

Değişme ve yenileşme son aşamada bireyleri memnun etse de insanlar genellikle başlangıçta değişime direnç gösterme eğilimindedirler. Değişme çabaları günlük faaliyetlerini, mevcut çalışma koşullarını, örgüt içindeki sosyal statülerini ve alışkanlıklarını etkileyip değiştireceği için çalışanlar değişime engel teşkil edebilirler (Töremen, 2002).

Değişim liderler tarafından zorlayıcı biçimde uygulandığında bireylerin değişime direnci de artacaktır. Zorlayıcı değişim, yükselme hırsı düşük olan bağımlı kişi ve gruplar üzerinde faydalı olabilir. Çünkü bu tarz insanlar zorlanmadıkları sürece harekete geçmeye ve üretmeye hevesli değillerdir. Sorumluluk almaktan sakınırlar ve sürekli yönlendirilmeye ihtiyaç duyarlar. Yöneticilerin aldıkları kararları sorgulamadan uygulama eğilimi içerisindedirler.

Katılımcı değişim yaklaşımı ise kendine güvenen, üretken, yükselme hırsı olan birey ve gruplar üzerinde daha etkili olan bir yöntemdir. Bu yaklaşımın etkisi otoritesini sahip olduğu zorlayıcı ve kanuni güce dayandırmayan, etkili kişilik özelliklerine sahip liderler tarafından uygulandığında daha da verimli sonuçlar alınmaktadır (Özdemir, 2000).

1.5. Güven

İnsan ilişkilerinde yapıcı ve destekleyici bir rol oynayan güven duygusu örgütsel faaliyetlerde de önemli bir yere sahiptir. Bireyler arası etkileşimin bir sonucu ve merkezi olan güven (Morgan ve Hunt,1994), lider ve çalışan arasındaki etkileşimi ve kurumsal gelişmeyi de derinden etkileyen bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Güvenin insanları yönetme ve yönlendirme konusundaki önemi konusunda fikir birliği olmasına rağmen güvenin tanımı konusunda ortak bir görüş bulunmamaktadır. Rotter (1967,1971) güveni, bir birey ya da grubun sözlerine, vaatlerine veya ifadelerine dayalı genel bir beklenti ve saygı gösterme durumu olarak tanımlamaktadır. Möllering (2001) güvenin bir kişinin, diğer insanların hareketleri ve niyetleri hakkında istenilen beklentiler olduğunu söylemektedir. Yılmaz ve Kabadayı (2002) ise güveni şu şekilde tanımlamaktadırlar: Tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticari ahlakına ve dolayısıyla bilerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlardan gelen risk alma eğilimidir.

Güven tanımları birbirinden farklılık göstermekle birlikte hemen hemen bütün tanımlamalarda ortak olan nokta, güvenin olumlu bir beklentiyi çağrıştırması ve özünde insanın kendisini savunmasız bırakmaya karşı istekli olmasıdır. Birey karşısındaki insanın kendisine zarar vermeyeceğine inandığı için pasif duruma geçer ve kendisi koruma ihtiyacı hissetmez. Kısacası güven hem başkalarının güdülerine ilişkin beklenti ve algılara dayanan psikolojik bir durum hem de diğer insanlara karşı gösterilen olumlu bir davranış biçimidir.

Örgütsel güven algısının yüksek olduğu okullarda örgüt içi işleyiş daha düzenli yürümekte, okul çalışanları arasındaki iletişim de daha sağlıklı gerçekleşmektedir. Yöneticiye duyulan güven çalışanların okulun misyon ve vizyonunu içselleştirmesini sağlar, ortak amaç ve hedefler etrafında bir araya gelinmesine yardımcı olur. İşbirliği ve dayanışma güçlenir, dolayısıyla işler daha kısa sürede bitirilir. Örgütsel güven duygusunun yüksek olması çalışanların kurum içerisinde kendilerini mutlu ve rahat hissetmelerini sağlayacağı için bireysel performansı da artırır. Ayrıca güven okul kültürünün geliştirilmesinde, okul aile işbirliğinin güçlenmesinde, öğrenci başarısının artmasında, okul çevresi ile kurulan ilişkide ve top yekun kalitenin artırılmasında önemli rol oynar.

Güven ilişkisi okulların işleyişi açısından hayati öneme sahiptir. Ancak kurum içerisinde güven ortamının oluşturulması kolay değildir. Bu süreç zaman almakta çoğu kez kolay gerçekleşmemektedir. Brewster ve Railsback'e göre okullarda güvenin oluşmasını ve devamını engelleyen en yaygın etmenler şunlardır (Polat, 2009):

- Keyfi kararlar alma, karar süreçlerine çalışanların katılımını sağlamama ve hatalı bilgilendirme
- Örgütsel iletişimin zayıf olması
- Okul gelişim ve yönetim çalışmalarının genele yayılmaması, başlanan projelerin sonlandırılmaması
- Okul bütçesinin iyi ayarlanmaması, yersiz harcamalar yapılması ve kaynakların verimli kullanılmaması
- Okula ve eğitim öğretim süreçlerine zarar verdiği bilindiği halde okulda uzaklaştırılmayan yönetici ve öğretmenlerin varlığı
- Okul idaresinin sık sık değişmesi
- Öğretmen değişikliklerinin çok sık olması
- Öğretmen kayırma ya da tecrit etme

Güven ortamı birden bire meydana gelmez ve sonsuza kadar varlığını devam ettirmez. Süreç içerisinde çeşitli değişkenlere bağlı olarak gelişir ve her an sarsılma eğilimi gösterir. Bu sebeple güven ortamının oluşturulması ve devam ettirilmesi için yoğun çaba harcanması gerekmektedir. Okullarda güven ortamının sadece idari kadro ya da liderler tarafından oluşturulmasını beklemek de yanlış olur. Çünkü güven duygusu tek taraflı gerçekleşebilecek bir duygu değildir. Okul içindeki herkesin ortak çaba göstermesi gerekir.

1.6. Direnç

Değişme, planlı ya da plansız bir şekilde mevcut durumdan yeni bir duruma yönelme eylemidir. Bu süreç, var olan durumdan uzaklaşmayla başlayıp gelişen yeni koşullara uyum sağlama çabasıyla devam eder. Değişim dinamik bir süreçtir; istenen hedefe ulaşıldıktan sonra da devam eder. Değişimin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için süreci başlatıp yönetecek güçlü liderlere ihtiyaç vardır. Liderler geleceğe ilişkin vizyonlar geliştirerek örgütün bu vizyon etrafında yeniden düzenlenmesini sağlar ve iş görenlerin ortak amaçlar doğrultusunda eş güdümü ve koordinasyonunu sağlayarak dönüşüm sürecini yönetir (Aydoğan, 2007).

Çalışanların liderin vizyonunu benimseyip değişim etkinliklerinde aktif rol almaları çok önemlidir. Genel olarak örgüt çalışanları çeşitli nedenlerle statükoyu korumak ve devam ettirmek eğilimindedir. Değişimin yersiz olduğunu düşünebilirler. Değişim hareketlerini, elde ettikleri kazanımları kaybetmelerine neden olacak tehditler olarak algılayabilirler. Bunlardan başka ekonomik nedenler, yöneticilere duyulan güvensizlik, değişimin zahmetli bir faaliyet olduğunu düşünme, süreç hakkında yeterli bilgiye sahip olmama, kontrol edilme ve başarısız olma korkusu, üst yöneticiler tarafından baskı uygulanması gibi durumlar da örgüt içinde değişime direnç gösterilmesine neden olan faktörlerdir. Ayrıca örgütte işbirliği ve koordinasyonun zayıf, örgütsel iletişimin de yetersiz olması değişime direnci artırır. Çalışanlar değişime farklı şekillerde tepki gösterirler. Bu tepkilerden bazıları aktif bazıları ise pasif direnme yöntemleridir. İş bırakma, işe gelmeme, üstlerden gelen talimatları uygulamama gibi davranışlar aktif direnme yöntemlerine örnek olarak gösterilebilir. Pasif direnme eylemleri ise göreve karşı ilgisizlik, işe geç gelme, işi yavaşlatma, motivasyon kaybı gibi durumlarla kendini gösterir. Her ne şekilde olursa olsun bu tepkiler örgütsel değişim faaliyetlerini olumsuz etkiler, örgütün kendini yenileyerek yeniden yapılandırmasına zarar verir.

Diğer tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da değişim ve yenileşme etkinlikleri yürütülürken genellikle dirençle karşılaşılır. Yapılan araştırmalar öğretmenlerin birçoğunun değişime kapalı olduğunu, okulda yürütülen değişim faaliyetlerine karşı direnç gösterdiklerini ortaya koymuştur. Ayrıca okul yöneticisine güven duyulmaması, değişimin gerekli olduğuna inanılmaması ve okul içindeki konforlarını kaybetme endişesi de öğretmenlerin değişime karşı koymalarına neden olmaktadır. Okul idarecilerinin her zaman değişim sürecini doğru yönettiklerini söylemek de mümkün değildir. Yöneticiler çoğunlukla yanlış olduğunu bildikleri konularda bile hataları düzeltme yoluna gitmezler. Ortaya bir vizyon koyup okul çalışanlarını bu vizyon etrafında kenetleyecek ve değişimi başlatacak iradeyi gösteremezler. Okul içi bilgi akışının sağlıklı yürütülmediği, öğretmenlerin değişimin gerekliliği konusunda ikna edilmediği ve örgütsel iletişimin sadece resmi emir ve talimatlarla yapıldığı bir kurumda değişimin başarıyla gerçekleştirilmesi mümkün değildir (Töremen, 2002).

Değişim, cesur adımlar atmayı gerektirir. Liderler öncelikle iş görenlerin amaç birliği yapmalarını sağlamalıdır. Bunun için de karar verme süreçlerine çalışanların dahil edilmesi gerekmektedir. Kurum politikalarının belirlenmesi ve stratejilerin oluşturulmasında personelin aktif bir şekilde görev alması arzu edilen amaç ve fikir birlikteliğinin sağlanması için hayati önem taşır. Yine de örgütsel değişim faaliyetlerini başlatmak ve sürdürmek kolay değildir; sürecin her aşamasında dirençle karşılaşmak mümkündür. Liderler süreci iyi yönetmeli, ortaya çıkan olumsuzlukları çabuk fark etmeli ve hızlı bir şekilde sonuç alıcı müdahaleleri yapmak durumundadır. Değişimin neden gerekli olduğu çalışanlara iyi anlatılmalı ve ikna edilmelidir. Sosyal konum kaybı, güvensizlik, baskı oluşması gibi endişeler ortadan kaldırılmalıdır. Çalışanlar süreç hakkında iyi bilgilendirilmeli, değişimin kendilerine getireceği yararlar iyi anlatılmalıdır. Etkin bir izleme ve denetleme ağı oluşturmak, geleceğin resmini olumlu çizmek ve başarıyı tüm personelle kutlamak direnci azaltıp değişim sürecinin başarıya ulaşmasında kilit rol oynar (Gizir, 2008).

1.7. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmayla ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişime karşı gösterdikleri direnç hakkındaki görüşleri tespit edilmektedir. Bu amaçla aşağıdaki sorular analiz edilmiştir:

1. Ortaokullarda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel değişimi algılama düzeyleri bütünsel anlamda anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel değişim algılarında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel değişim algılarında anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgütsel değişim algılarında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre örgütsel değişim algılarında anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.8. Araştırmanın Önemi

Değişim her örgütün, özellikle de eğitim örgütlerinin gelişimi için gereklidir. Değişim olmadan okulların öğrenci ve velilerin istek ve beklentilerine yanıt verebilmesi, çalışanlarında ise iş doyumunu yaratabilmesi mümkün değildir. Eğitim örgütlerinin en önemli amacı, hizmet ettiği çevrenin değişen istek ve ihtiyaçlarına olabildiğince kısa zamanda etkili olarak cevap vermektir. Tüm bu ihtiyaçların en rasyonel ve hızlı bir şekilde karşılanabilmesi planlı bir değişim sürecini zorunlu hale getirmektedir.

Örgütte var olan bazı veriler değişim ihtiyacını açık bir şekilde ortaya koyar. Aynı tür problemlerin sıklıkla tekrar etmesi, bu problemlerin çözümüne yönelik uygulamalarda olumlu sonuç elde edilememesi, çalışanların çeşitli nedenlerden dolayı motivasyonlarının düşük olması vb. durumlar, yöneticilerin fazla bir araştırma yapmaya gerek kalmaksızın değişim planları yapmalarını zorunlu kılar. Bazı durumlarda ise okul yöneticileri kendi vizyonları doğrultusunda gerekli gördükleri değişimleri uygulamak için harekete geçerler. Belki de örgüt çalışanları tarafından en fazla direnç gösterilen yaklaşım budur. Çalışanların değişimi kabullenip benimsemeleri için bu değişimin hem okula hem de kendilerine yarar sağlayacağına inanmaları gerekir. Bu inancın okul çalışanlarında oluşabilmesi için okul yöneticilerinin çalışanları ile etkili bir iletişim ağı kurması, değişim için zorlayıcı nedenler ortaya koyması, harekete geçmeyi sağlayacak bir amaç göstermesi ve bu amaç etrafında çalışanları toplamak için ikna etmesi gerekmektedir.

Değişim ihtiyacının belirlenmesine yönelik en etkili yöntem yönetim ve okul personelinin birlikte gerçekleştirdiği takım çalışmasıdır. Hedeflenen amaçlara ulaşmak için sistemin, değişimlere rağmen tüm parçalarının sağlıklı çalışması gerekmektedir. Okullarda değişimin başarısı bu karmaşık süreçte yer alacak tüm personel, öğretmen, yönetici ve öğrencilerin değişime inanmaları ile doğru orantılıdır.

Bu araştırma tüm okulları ilgilendiren güncel bir konuyla ilgili olması, ilgili literatüre katkı sağlaması ve bu konuyla ilgili yapılacak başka çalışmalara da kaynak teşkil etmesi açısından önemlidir. Ayrıca bu araştırma okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin okullarda meydana gelen değişimlere karşı hazır bulunuşluklarına katkı sağlaması beklenmektedir.

1.9. Varsayımlar

- Araştırmanın yapıldığı devlet okullarında uygulanacak ankete katılan yönetici ve öğretmenler tarafından sorular içten bir şekilde cevaplandırılmıştır.
- Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yer alan sorulara doğru cevap verdiği kabul edilmiştir.
- Araştırmada kullanılan ölçekteki soruların araştırmanın amacına ulaşması için gerekli verilerin toplanmasında yeterli olduğu düşünülmektedir.

1.10. Sınırlılıklar

Bu araştırma; 2016-2017 eğitim yılı,

- İstanbul ilinin Ataşehir ilçesinde görev yapan öğretmenlerin ve bu öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki yöneticilerin görüşleriyle,
- Kullanılan ölçekteki verilerle sınırlıdır.

1.11. Tanımlar

Örgütsel değişim: Örgütlerin varlığının devamlılığını sürdürebilmesi için meydana gelen teknolojik, sosyal ve altyapısal değişimlere ayak uydurma sürecidir.

Direnç: Örgütte meydana gelen değişikliklere karşı tepki oluşturma, kabullenememe durumudur.

2. BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada Karasar (2014) tarafından “çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleri” olarak tarif edilen genel tarama modelinden yararlanılmıştır. Taramalarda ilgili literatür gözden geçirilmiştir.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul İli Ataşehir İlçesindeki resmi ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerdir. Araştırmada anketi cevaplama öngörülen öğretmen ve yönetici sayısı 200 olarak planlanmıştır. Bu amaçla 200 anket dağıtılmış, bunlardan 150 tanesi geri alınabilmiş ve bu anketler istatistiksel işleme tabi tutulmuştur. Araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenler random olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan okullar aşağıda sıralanmıştır:

Ataşehir Piri Reis Ortaokulu

Mustafa Öncel Ortaokulu

Mustafa Zeki Demir Ortaokulu

Küçükbakkalköy Kemal Berktaş Ortaokulu

TEB Ataşehir Ortaokulu

Şehit Mehmet Fidan Ortaokulu

Kayışdağı Celal Yardımcı Ortaokulu

Kayışdağı Arif Paşa Ortaokulu

Yeni Çamlıca İmam Hatip Ortaokulu

Ali İhsan Hayırlıoğlu Ortaokulu

2.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, 2001 yılında Doç. Dr. Tahir Akgemci danışmanlığında Hakan Kuvan tarafından hazırlanan “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Olgusunun Kamu ve Özel Sektörde Algılanması Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” konulu tezinde kullandığı ölçme aracı esas alınmıştır. Ölçme aracı 5 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler; kişisel değişkenler, güven, keşif, direnç ve kayıtsızlıktır.

Araştırmada kullanılan anket formu, kişisel değişkenler ve örgütsel değişime direncin algılanmasını kapsayan maddelerden oluşmaktadır. Kişisel değişkenler bölümü, ankete katılan öğretmen ve yöneticilerin kurum içerisindeki konumunun ve özelliklerinin tespitinde; örgütsel değişime direncin algılanmasını kapsayan maddeler ise kurumda çalışan öğretmen ve yöneticilerin değişim sürecinde uygulanan değişimi ve örgütsel değişime direnci nasıl algıladıklarının tespitinde kullanılmıştır.

Ortaya çıkan uyarlama ölçeğin standardizasyonu nu sağlamak amacıyla araştırma örneklemini üzerinde geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Bir ölçüm aracının ya da ölçeğin geçerliliği, ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir.

İlköğretim okullarında Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişim ve Değişime Direnci Algılama ölçeğindeki maddelerin her biri kendi alt boyutu ile tutarlı bir sonuç ortaya koyması nedeniyle tüm maddeler için faktör analizi yapılmıştır. Temel Bileşenler Analizinde Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) değeri 0,79 bulunmuştur (Çakır, 2009). Bu sonucun literatür ve uzman görüşlerine göre yeterli olduğu söylenebilir (Murphy ve Davidshofer, 1991). Barlett testi sonucu 3482,21 ($p < 0,01$). Bu sonuç faktör analizinin değişkenler için uygun olduğunu ortaya koymaktadır (Aiken, 1996).

Compenant ve Varimax faktör analizleri sonucu faktör yükü 0,40'tan büyük 50 madde belirlenmiş ve bunların 4 faktöre dağıldığı görülmüştür. Bu boyutlar sırasıyla güven, keşif, direnç ve kayıtsızlıktır.

Geliştirilen ölçek Likert tipinde olup her ifadenin, “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Karar Vermek Zor”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” olmak üzere 5 derece üzerinden ve verilen sıraya 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde sayısal değerlerle değerlendirilmesi istenmiştir.

2.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırma verilerini analizinde SPSS 13 paket programından yararlanılmıştır. Verilerin analizinde ağırlıklı ortalama, standart sapma, t testi ve tek yönlü varyans analizi, Tukey HSD testi kullanılmıştır. Ortaya çıkan ağırlıklı ortalama değerlerini yorumlamak için standart bir aralık ölçütü geliştirilmiştir.

Ortaya çıkan ağırlıklı ortalama değerlerini yorumlamak için standart bir aralık kriteri geliştirilmiştir. Bu aralık katsayısına göre her bir soru için Kesinlikle Katılmıyorum (5), Katılmıyorum (4), Karar Vermek Zor (3), Katılıyorum (2), Kesinlikle Katılıyorum (1) şeklindeki seçenekler bakımından aşağıdaki gibi gruplandırma yapılmıştır.

1,00 – 1,80 – Kesinlikle Katılıyorum

1,81 – 2,60 – Katılıyorum

2,61 – 3,40 – Karar Vermek Zor

3,41 – 4,20 – Katılmıyorum

4,21 – 5,00 – Kesinlikle Katılmıyorum

Yapılan puan gruplarına göre, araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ağırlıklı ortalaması 3,40'ın üzerinde ise soruda belirtilen stratejiyi olumsuz algıladıkları, cevapların ağırlıklı ortalaması 2,61'in altında ise soruda belirtilen stratejiyi olumlu algıladıkları, cevapların ağırlıklı ortalaması 2,61 ile 3,40 arasında ise belirtilen strateji hakkında bir yargıya varamadıkları kabul edilmiştir.

3. BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, ölçek aracılığıyla öğretmenlerden toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Örneklem gurubunun araştırmada geçen bağımsız değişkenlere göre dağılımı:

Tablo 3.1. Cinsiyet Değişkeni İçin Yüzde Değerleri

Cinsiyet	N	%
Kadın	113	75,3
Erkek	37	24,7
Toplam	150	100,0

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin 150 kişi olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kadın öğretmen sayısı 113, oranı ise %75,3'tür. Erkek öğretmen sayısı ise 37 ile örneklemin % 24,7' sini kapsamaktadır. Örnekleimde kadın öğretmen sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2. Yaş Değişkeni İçin Yüzde Değerleri

Yaş	N	%
20-30	46	30,7
31-40	72	48
41 ve üzeri	32	21,3
Toplam	150	100,0

Tablo 2 incelendiğinde, 20-30 yaş aralığındaki öğretmen sayısının 46 olup örneklemin %30,7'sini oluşturduğu, 31-40 yaş aralığındaki öğretmen sayısının 72 olup %48'ini oluşturduğu, 41 ve üzeri yaş ortalamasına sahip öğretmenlerin 32 kişi olup %21,3'ünü kapsadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin daha çok 31-40 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.3. Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Yüzde Değerleri

Öğrenim Durumu	N	%
Lisans	134	89,3
Lisansüstü	16	10,7
Toplam	150	100,0

Tablo 3 incelendiğinde, lisans mezunu öğretmenlerin 134 kişi olduğu ve örneklemin %89,3'ünü oluşturduğu, lisansüstü öğrenime sahip öğretmenlerin 16 kişi olup örneklemin %10,7'sini kapsadığı görülmüştür. Örnekleme lisans mezunu öğretmenlerin sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4. Pozisyon Değişkeni İçin Yüzde Değerleri

Pozisyon	N	%
Branş Öğretmeni	146	97,3
Müdür Yardımcısı	3	2,0
Yönetici	1	0,7
Toplam	150	100,0

Tablo 4 incelendiğinde, branş öğretmenlerin 146 kişi ile örneklemin %97,3'ünü, müdür yardımcılarının ise 3 ile %2,0'ını oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya yalnızca 1 yönetici katılmıştır. Örnekleme branş öğretmenlerinin sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

3.1. Birinci Alt Amaç İle İlgili Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı; “ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi algılama düzeylerinin genel olarak nasıl olduğunu” tespit etmektir. Bu amaçla, İstanbul İl'i Ataşehir İlçesinde görev yapmakta olan öğretmen ve yöneticilerin değişime direnci azaltmada kullanılan stratejileri nasıl algıladıklarına ilişkin puan ortalamaları değerlendirilmiştir. Değerlendirmede ağırlıklı ortalama ve standart sapma puanları esas alınmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 3.5. Ölçeğin Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	N	\bar{x}	ss
Güven	150	3,03	0,38
Keşif	150	2,00	0,56
Direnç	150	3,52	0,66
Kayıtsızlık	150	3,51	0,81

Yukarıdaki tabloda ortaokullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin ağırlıklı ortalama puanları görülmektedir. Örgütsel Değişimi Algılama Ölçeğinin 4 boyutunda da çıkan ağırlıklı ortalamaların katılıyorum (2), karar vermek zor (3) ve katılmıyorum (4) seçenekleri arasında değişen bir dağılım gösterdiği görülmektedir.

Uygulanan ölçeğin ilk boyutu olan güven boyutunun ağırlıklı ortalama değeri $\bar{x} = 3,03$ 'tür. Verilen cevaplar karar vermek zor (3) seçeneğinde toplanmıştır. Keşifboyutunun ağırlıklı ortalaması $\bar{x} = 2,00$ 'tır. Cevaplar katılıyorum (2) seçeneğinde toplanmıştır. Direnç boyutunun ağırlıklı ortalaması $\bar{x} = 3,52$ 'tir. Direnç boyutunda katılmıyorum (4) sonucu tespit edilmiştir.

Kayıtsızlık boyutu ağırlıklı ortalaması $\bar{x} = 3,51$ 'dir. Kayıtsızlık boyutunda katılmıyorum cevaplarının ağırlıklı olarak çıktığı görülmüştür.

3.2. İkinci Alt Amaçla İlgili Bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacı; ilköğretimde çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerin cinsiyet, yaş grupları, eğitim durumları ve okuldaki pozisyonlarına göre örgütsel değişimi algılayışları nasıldır?

Tablo 3.6. Ölçeğin Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	t	p
Güven	Bayan	113	3,01	0,30	-0,93	0,92
	Erkek	37	3,07	0,36		
Keşif	Bayan	113	2,02	0,89	0,47	0,60
	Erkek	37	1,94	0,81		
Direnc	Bayan	113	3,59	0,99	1,35	0,96
	Erkek	37	3,33	1,02		
Kayıtsızlık	Bayan	113	3,54	1,24	0,54	0,61
	Erkek	37	3,41	1,14		

Yukarıdaki tabloda ortaokulda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin cinsiyete göre ağırlıklı ortalamaları ve t testi sonuçları verilmiştir.

Güven boyutunda okulda çalışan bayan öğretmen ve yöneticilerin ağırlıklı ortalaması ($\bar{x} = 3,01$) ile “karar vermek zor”, erkek yönetici ve öğretmenlerin ağırlıklı ortalaması ($\bar{x} = 3,07$) ile “karar vermek zor” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sonuçlara göre, güven boyutunun algılanması cinsiyete göre değişiklik göstermemektedir.

Keşif boyutunda, okulda çalışan bayan öğretmen ve yöneticilerin algılarının ağırlıklı ortalaması ($\bar{x} = 2,02$) ile “katılıyorum”, erkek yönetici ve öğretmenlerin ağırlıklı ortalaması ($\bar{x} = 1,94$) ile “katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çıkan sonuçlara göre keşif boyutunun algılanması cinsiyete göre değişiklik göstermemektedir.

Direnç boyutunda, kurumda çalışan bayan öğretmen ve yöneticilerin algılarının ağırlıklı ortalaması ($\bar{x} = 3,59$) ile “katılmıyorum”, erkek yönetici ve öğretmenlerin algılarının ağırlıklı ortalaması ($\bar{x} = 3,33$) ile “karar vermek zor” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sonuçlara göre direnç boyutunun algılanması cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Kayıtsızlık boyutunda, okulda görevli bayan yönetici ve öğretmenlerin algılarının ağırlıklı ortalaması ($\bar{x} = 3,54$) ile “katılmıyorum”, erkek yönetici ve öğretmenlerin ağırlıklı ortalaması ($\bar{x} = 3,41$) ile “katılmıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çıkan sonuçlara göre kayıtsızlık boyutunun algılanması cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.7. Ölçeğin Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyutlar	Yaş	KT	KO	F	p	Sd
Güven	Gruplar arası	26,163	0,557	1,124	0,309	47
	Grup içi	50,531	0,495			102
	Toplam	76,693				149
Keşif	Gruplar arası	3,187	0,187	0,337	0,994	17
	Grup içi	73,506	0,557			132
	Toplam	76,693				149
Direnç	Gruplar arası	8,470	0,446	0,849	0,645	19
	Grup içi	68,223	0,525			130
	Toplam	76,693				149
Kayıtsızlık	Gruplar arası	5,312	0,664	1,312	0,242	8
	Grup içi	71,382	0,506			141
	Toplam	76,693				149

Yukarıdaki tabloda ortaokulda görevli yönetici ve öğretmenlerin yaş gruplarına göre örgütsel değişimi algılamaları karşılaştırılmıştır. Tek yönlü varyans analizi ile gerçekleştirilen analize göre ölçeğin tüm alt boyutlarının hesaplanan F değeri anlamlı değildir. Bu sonuca göre okul yöneticisi ve öğretmenlerinin yaşları, onların örgütsel değişimi algılamaları üzerinde etkili değildir.

Tablo 3.8. Ölçeğin Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)
Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	KT	KO	F	p	Sd
Güven	Gruplar arası	5,041	0,107	1,182	0,240	47
	Grup içi	9,253	0,091			102
	Toplam	14,293				149
Keşif	Gruplar arası	1,903	0,112	1,192	0,279	17
	Grup içi	12,390	0,094			132
	Toplam	14,293				149
Direnç	Gruplar arası	1,785	0,094	0,976	0,493	19
	Grup içi	12,509	0,096			130
	Toplam	14,293				149
Kayıtsızlık	Gruplar arası	0,762	0,095	0,993	0,445	8
	Grup içi	13,531	0,096			141
	Toplam	14,293				149

Yukarıdaki tabloda yöneticilerin ve öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgütsel değişimi algılamaları karşılaştırılmıştır. Tek yönlü varyans analizi tekniği ile gerçekleştirilen analize göre ölçeğin tüm alt boyutlarının hesaplanan F değeri anlamlı değildir. Bu sonuca göre okul yöneticisi ve öğretmenlerin öğrenim durum düzeyleri örgütsel değişimi algılamaları üzerinde etkili değildir.

Tablo 3.9. Ölçeğin Puanlarının Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyutlar		KT	KO	F	p	Sd
Güven	Gruplar arası	6,083	0,129	17,603	0,000	47
	Grup içi	0,750	0,007			102
	Toplam	6,833				149
Keşif	Gruplar arası	0,383	0,023	0,461	0,966	17
	Grup içi	6,450	0,049			132
	Toplam	6,833				149
Direnç	Gruplar arası	0,689	0,036	0,767	0,742	19
	Grup içi	6,145	0,47			130
	Toplam	6,833				149
Kayıtsızlık	Gruplar arası	1,496	0,187	4,939	0,000	8
	Grup içi	5,338	0,038			141
	Toplam	6,833				149

Yukarıdaki tabloda yöneticilerin ve öğretmenlerin pozisyonlarına göre örgütsel değişimi algılamaları karşılaştırılmıştır. Tek yönlü varyans analizi tekniği ile gerçekleştirilen analize göre ölçeğin güven ve kayıtsızlık boyutlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

4. BÖLÜM

SONUÇ VE TARTIŞMA

4.1. Sonuç

Araştırma İstanbul İl'i Ataşehir İlçe'sinde görev yapmakta olan 150 öğretmen ve yöneticiyi kapsamaktadır.

1. Ölçek uygulanan öğretmen ve yöneticilerden 113'ü kadın, 37'si erkektir. Kadın (%75,3) katılımcılar erkek (%24,7) katılımcılardan fazladır. Buna göre kadın yönetici ve öğretmenlerin okullarda erkeklerden sayıca daha fazla olduğu görülmektedir.
2. Okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler; 20-30 yaş aralığı 46 kişi ile %30,7'ye, 31-40 yaş aralığı 72 kişi ile %48'e, 41 yaş ve üzeri 32 kişi ile %21,3'e denk gelmiştir. Sonuçlara göre katılımcılar 31-40 yaş aralığında yoğunluk göstermektedir.
3. Öğrenim durumuna göre lisans mezunu 134 kişi ile % 89,3'e, lisansüstü mezunu 16 kişi ile % 10,7'ye karşılık gelmektedir. Buna göre lisans mezunları lisansüstüne göre daha fazladır.
4. Kurumlardaki çalışanların pozisyonları; branş öğretmeni 146 kişi ile %97,3, müdür yardımcısı 3 ile %2,0, yönetici ise 1 kişi ile %0,7'dir. Branş öğretmenleri çoğunluktadır.
5. Öğretmen ve yöneticilerin değişime direnci azaltmada kullanılan stratejileri nasıl algıladıklarına ilişkin puan ortalamaları;

Güven boyutunda 3,03 ortalama ile “karar vermek zor” sonucu çıkmıştır. Güven boyutunun karar vermek zor seçeneğinde toplanması okul yöneticisi ve öğretmenlerin okulun yönetilmesine, okul çalışanlarına ve uygulanacak değişim teşebbüsüne güven duyma konusunda kararsız olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla değişime karşı nasıl bir direnç yapılacağı belli değildir. Öğretmenler değişim konusunda kuruma karşı güvenme açısından kararsızlardır. Kuruma veya bir üst yöneticisine güven duymayan öğretmen, ya yöneticisinin tavırlarından ya da değişim sırasında gerçekleşebileceklerden dolayı kararsız kalmıştır. Değişimi kendisine karşı bir tehdit olarak görebilir. Kurumlarda değişim sırasında olumlu bir sonuç almak için güven çok önemlidir. Yöneticisine güvenen çalışanlar yenilik sırasında kendisine olumsuz bir sonuç doğuracağını düşünmeyeceği için değişime destek olma ve direnç göstermeme eğilimi içerisinde olurlar.

Keşif boyutunda cevaplar “katılıyorum” seçeneğinde toplanmış, ağırlıklı ortalama 2,00 çıkmıştır. Keşif boyutunun katılıyorum kısmında toplanması öğretmenlerin ve yöneticilerin yeniliklere karşı daha açık olduğunu göstermektedir. Okulun amaçlarına ve hedeflerine, benimsedikleri vizyona ulaşmak için öğretmenlerin bilinçli olduğunu gösterir.

Direnç boyutunda, ağırlıklı ortalama 3,52 ile “katılmıyorum” sonucu çıkmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin yeniliklere karşı kapalı olduğu ve direnç gösterebileceği görülmektedir. Değişimin kurum için gerekli olmadığı düşüncesi öğretmenlerde ağır basmaktadır. Güven konusunda da kararsız kalan öğretmenler mevcut konumunu korumak ve belirsizliğe karşı endişe gibi sebeplerden değişime sıcak bakmayıp direnç gösterme eğilimi sergileyebilir.

Kayıtsızlık boyutunda cevaplar “katılmıyorum” seçeneğinde toplanmış, ağırlıklı ortalama 3,51 çıkmıştır. Kurumlarda değişim uygulaması ile ilgili çalışmalar yeterli değildir. Öğretmenlerin yeterlilik düzeyleri ve deneyimleri tam olarak bilinmemektedir. Sürece başlamadan önce bunların üzerinde durulup plan çerçevesinde değişim gerçekleştirilmelidir. Öğretmenler bu dönemi şans mı yoksa zorlu bir süreç onları mı bekliyor bilmedikleri için katılmıyorum cevapları çoğunlukta çıkmıştır.

6. Ortaokulda çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerin cinsiyet, yaş grupları, eğitim durumları ve okuldaki pozisyonlarına göre örgütsel değişimi algılayışları;

Güven boyutu cinsiyet değişkenine göre; bayan yönetici ve öğretmenlerin ağırlıklı ortalaması 3,01 ile “karar vermek zor”, erkek yönetici ve öğretmenlerin ortalaması 3,07 ile “karar vermek zor” da toplanmıştır. Güven boyutunda erkek veya kadın olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Cinsiyete göre güven boyutunda bir değişiklik yoktur.

Keşif boyutunda cinsiyet değişkenine göre; bayan yönetici ve öğretmenlerin ortalaması 2,02 ile “katılıyorum”, erkek yönetici ve öğretmenlerin ağırlıklı ortalaması 1,94 ile “katılıyorum” sonucu çıkmıştır. Analiz sonucunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Keşif boyutunun algılanması cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Direnç boyutunda cinsiyete göre; bayan yönetici ve öğretmenlerin ağırlıklı ortalaması 3,59 ile “katılmıyorum”, erkek öğretmen ve yöneticilerin ortalaması 3,33 ile “karar vermek zor” seçeneklerinde toplanmıştır. Analiz sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Direnç boyutunun algılanması cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Kayıtsızlık boyutunun cinsiyete göre; bayan yönetici ve öğretmenlerin ortalaması 3,54 ile “katılmıyorum”, erkek yönetici ve öğretmenlerin ortalaması 3,41 ile “katılmıyorum” sonucu çıkmıştır. Analiz sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Araştırma sonucuna göre kayıtsızlık algısı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 3.7.’deki örgütsel değişimin yaş değişkenine göre, tüm alt boyutlarının hesaplanan F değeri anlamlı değildir. Okul yöneticisi ve öğretmenlerinin yaşları onların örgütsel değişim algılamaları üzerinde etkili değildir.

Tablo 3.8.'deki örgütsel değişimin öğrenim durumuna göre analiz sonuçları; ölçeğin tüm alt boyutlarının hesaplanan F değeri anlamlı değildir. Bu sonuca göre okul yöneticisi ve öğretmenlerin öğrenim durum düzeyleri örgütsel değişim algılamaları üzerinde etkili değildir.

Tablo 3.9.'da örgütsel değişimin pozisyon durumuna göre analiz sonuçları; ölçeğin güven ve kayıtsızlık boyutlarını algılamalarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Güven boyutunda okul müdürleri ve müdür yardımcıları, branş öğretmeni ve sınıf öğretmenlerine göre örgütsel değişimi daha olumlu algılamışlardır. Müdürler değişimin neleri kapsadığı ve nasıl etkileyeceğini bildiği için öğretmenlere göre daha bilgilidir. Çalışanlar bilinmeyenden dolayı endişe duymaktadırlar.

Kayıtsızlık boyutunda, öğretmenler hizmet içi eğitim ve kendilerini geliştirmek boyutunda olumlu bakmamaktadır.

4.2. Tartışma

İstanbul İl'i Ataşehir İlçe'sinde uygulanan araştırmanın genel sonuçlarına göre;

Yöneticiler ve öğretmenler örgütsel değişime olumlu bakmamaktadır. Kulu (2007), "İstanbul İli, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri Ve Direnç Nedenleri" çalışmasında araştırmaya katılan kişilerin çoğunluğunun kendilerini değişime açık olarak algıladıklarını tespit etmiştir. Çakır'ın (2009), "İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme Ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma" konulu çalışmasına dayanarak ilköğretim okullarında görev yapan idareci ve öğretmenlerin örgütsel değişimi genel olarak olumlu algıladıkları ve değişime direnç gösterme eğilimlerinin az olduğu söylenebilir. Tekin (2012), "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin Görüşleri" çalışmasında öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşlerinin genel anlamda "Katılıyorum" düzeyinde ve olumlu olduğunu saptamıştır.

Güvenli (2007), “ Anadolu Lisesine Dönüştürülen Genel Lise Yöneticilerinin Örgütsel Değişim Sürecinde Değişim Liderliği” çalışmasının sonuçlarına göre, idareciler okulun değerlerini arttıracak veya değişimin sürekliliğini sağlayabilecek projeleri desteklemektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi algılamaları cinsiyete, yaşa ve öğrenim durumuna göre değişmemektedir. Çako (2012), “İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Farklılıkları Yönetimi Becerileri İle Değişime Dirençleri Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında değişime direncin cinsiyet ve branş değişkenlerine göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Buna karşın araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin başarısızlık endişesi alt boyutundaki değişime dirençleri; öğrenim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, mesleki hizmet süresi, çalışılan okul sayısı ve çalışılan yönetici sayısına göre farklılık göstermektedir. Kulu (2007), “İstanbul İli, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri Ve Direnç Nedenleri” araştırmasında, kişilerin kendilerini değişime açık görmeye ilişkin görüşleri ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve okulun statüsü değişkenleri arasında farklılık olmadığını bulmuştur. Kurt (2013), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Değişime Karşı Dirençleri İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” çalışmasının sonucuna göre ortaöğretim öğretmenlerinin değişime karşı dirençleri cinsiyet, yaş, medeni durum, görev, alan, kıdem, öğrenim durumu, çalıştığı okul türü, bulunduğu okulda çalışma süresi, internet erişim düzeyi, kitap okuma sıklığı değişkenlerine göre anlamlı farklılık görülmemiştir.

Yöneticiler ve öğretmenler örgütsel değişime güven boyutunda karar vermekte zorlanmışlardır. Çakır (2009), “İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişim Ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma” konulu çalışmasında araştırmaya katılanların yönetime güvendiğini ve değişikliklere olumlu bakıldığını tespit etmiştir..

Yöneticiler ve öğretmenler örgütsel değişime keşif boyutunda olumlu bakmaktadırlar. Çakır'ın (2009), “İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme Ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma” konulu araştırmasında keşif boyutunda olumlu bir sonuç çıkmıştır.

Yöneticiler ve öğretmenlerin örgütsel değişime direnme kısmında pozitif sonuç çıkmıştır. Okul yönetiminin yapabileceği herhangi bir değişikliğe karşı direnç gösterebilme durumları vardır. Kadın yönetici ve öğretmenlerin erkeklere göre daha katı bir şekilde direnme gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Çakır (2009), “İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme Ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma” konulu araştırmasında direnme boyutunda sonucun olumlu olduğunu saptamıştır. Kulu (2007) ise “İstanbul İli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri Ve Direnç Nedenleri” çalışmasında değişime açık bir algı olduğunu tespit etmiştir. Kişilerin değişime direnç nedenlerinin en yüksek düzeyde olanı “rasyonalizasyon”, “mücadele kaygısı” ve “genel değişime dirençtir”. En düşük düzeyde olanları ise “bekle gör” ve “eskiyi koruma” boyutları olarak bulunmuştur. Kişilerin değişime dirençleri, kişisel değişkenlerine göre farklılaşmaktadır. Kişilerin değişime dirençleri, kendilerini ne ölçüde değişime açık gördüklerine göre farklılaşmaktadır. Yıldız'ın (2014), “Sınıf Öğretmenlerinin Toplam Kaliteye Yönelik Tutumları İle Değişime Karşı Direnç Düzeyleri Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında değişime yönelik direnç sebepleri ile toplam kalite yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerin bazı demografik özelliklere göre alt gruplar arasında farklılaştığı görülmüştür.

Araştırmanın, yöneticiler ve öğretmenler örgütsel değişim kayıtsızlık boyutunda “katılmıyorum” sonucu çıkmıştır. Çakır'ın (2009), “İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme Ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma” araştırmasında idareci ve öğretmenlerin kayıtsızlık boyutunda kararsız kaldıkları görülmüştür.

Araştırmanın sonucuna göre öğretmen ve yöneticilerin örgütsel değişim için pozisyonlarına göre güven ve kayıtsızlık boyutunda farklılık vardır. Çakır (2009), “İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme Ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma” çalışmasında katılımcıların pozisyonlarına göre güven, direnç ve kayıtsızlık boyutlarını algılamalarında farklılık olduğunu tespit etmiştir.

4.3. Öneriler

Araştırmanın yöntemi, bulguları ve sonuçlarına ilişkin yorumlar dikkate alınarak geliştirilen öneriler şunlardır:

- 1) Yöneticilerine ve kurumuna güvenen çalışanlar değişime daha olumlu bakar ve daha az direnç gösterirler.
- 2) Yöneticiler değişime başlamadan önce okulun hedeflerini ve amaçlarını öğretmenlere anlatmalıdır. Bilgilendirme sayesinde öğretmenler değişimin neden gerekli olduğunu ve değişime neden ihtiyaç duyulduğunu anlayacaklardır.
- 3) Okuldaki birlik ortamı ve iletişimin gücü, değişimin uygulanmasında büyük önem taşır. Örgütün tüm çalışanları işbirliği halinde değişim sürecinin içinde olmalıdırlar.
- 4) Değişim sürecine tüm öğretmenler ve diğer okul personeli dahil edilmelidir. İş görenlerin fikirleri alınmalı, yenileşme hareketleri birlikte planlanmalı ve uygulanmalıdır. Böylece çalışanlar fikir ve düşüncelerine önem verildiğini görecek ve değişime direnç azalacaktır.
- 5) Okul yöneticisinin değişimin başında planlanan şekilde bu süreci yönetmesi çok önemlidir.
- 6) Okulun misyonu ve vizyonu çalışanlara anlatılmalıdır. Böylece çalışanlar değişimin yararları üzerine daha çok düşünme fırsatı bulurlar.

- 7) Okul yöneticileri ve öğretmenlere seminerler ve hizmet içi eğitimlerle değişimin önemi anlatılmalı ve uygulama süreci hakkında bilgi verilmelidir.
- 8) Araştırma olarak; kurumda çalışanların değişime yaklaşımları ve işbirliğinin faydaları üzerine bir çalışma yapılabilir. Okul yöneticisinin değişimi yönetmedeki yeterlilikleri araştırılabilir. Okul yöneticilerinin değişime öğretmenleri ne kadar dahil ettiği tartışılabilir.



5. BÖLÜM

KAYNAKLAR

- Açıklan, A. (1992). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aktan, C.C.(2003). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Argon, T. & Özçelik, N. (2008). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri**. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 70-89.
- Aydoğan, İ. (2007). *Değişimin Süreci Ve Okul Personeli*. Girne Amerikan Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 3(5), 13-24.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişim Kurum Ve Uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Çakır, B. S. (2009). **İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma**. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çako, G. (2012). **İlköğretim Okullarında Öğretmen Algularına Göre Yöneticilerin Farklılıkları Yönetimi Becerileri İle Değişime Dirençleri Arasındaki İlişki**. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çalık, T., Koşar S., Kılınç, A.Ç. & Er, E.(2013). **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime Direnme Davranışları İle Öz Yeterlikleri Arasındaki İlişki**. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(4).
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Çolakoğlu, M. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik*. Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, (1), 63-77.
- Demiray, U. (2009). *Genel İletişim*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Düren, A. Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Gizir, S.(2008). *Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Öğrenme*. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4(2), 182-196.
- Güvenli, A. (2007). **Anadolu Lisesine Dönüştürülen Genel Lise Yöneticilerinin Örgütsel Değişim Sürecinde Değişim Liderliği: İstanbul İli Örneği**. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2014). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaşkaya, A. (2007). **Örgütsel Değişim Sürecinde Öğretim Liderliği (Erzincan İli Örneği)**. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kaya, A. (2006). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sınırları*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği; Yönetim Organizasyon, Organizasyonlarla Davranış, Klasik – Modern – Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul: Arıkan Bas. Yay. Dağ. Ltd. Şti.
- Lunenberg, F.C. & Ornstein, A.C. (2013). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Memduhoğlu, H. B. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: PegemA Akademi.

Olkun, S. (1996). *Örgütsel Değişimin Yönetimi, Örgüt Kültürü Ve Liderlik Faktörü*. 1(2), 565-574.

Özdemir, A. (2016). **Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Değişime Karşı Dirençleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Bakırköy İlçesi Örneği**. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Özdemir, S. (2001). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Özençel, E. (2007). **Örgütsel Değişimin Ve Değişime Direnme Olgusunun Algılanması Üzerine Bir Araştırma (Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu Örneği)**. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Özkan, Y. (2004). *İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi*. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(1).

Polat, S. (2009). *Örgütsel Güven*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Sabuncuoğlu Z. & Tüz M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayınevi.

Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şentürk, Kulu S. (2007). **İstanbul İli, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri ve Direnç Nedenleri**. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Taş, S.(2007). *Eğitimde Yenileşmenin Önündeki Engeller*. Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, (17), 183-192.

Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Tekin, N. G. (2012). **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin Görüşleri (Siirt İli Örneği)**. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Terzi, R. A. (2000). **Örgüt Kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Töremen, F. (2002). **Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri**. Sosyal Bilimler Dergisi, 185-202.

Tutar, H. (2009). **Örgütsel İletişim**. Ankara: Seçkin Yayınları.

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

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

Yıldız, Ş. (2014). **Sınıf Öğretmenlerinin Toplam Kaliteye Yönelik Tutumları İle Değişime Karşı Direnç Düzeyleri Arasındaki İlişki**. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

ÖZGEÇMİŞ

Yavuz ATEŞ 01.06.1986 tarihinde İstanbul'da doğdum. İlköğretimi TEB Ataşehir Ortaokulunda tamamladım. Mevlana Süper Lisesinden mezun oldum. Öğrencilik yıllarımda Güreş'le ilgilendim ve birçok başarı elde ettim, bu nedenle Üniversite hayatıma Dumlupınar Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulunda devam ettim.2013 yılında Öğretmen olarak atandım. Şu anda Ali İhsan Hayırlıoğlu Ortaokulunda Beden Eğitimi Öğretmeni olarak çalışmaktayım.

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Mail:yvzats@gmail.com

6. BÖLÜM

EKLER

ANKET FORMU

Değerli Eğitimci;

Bu anket, “Ortaokullardaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişime Karşı Gösterdikleri Direnci” araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Ankette toplanan bilgiler yüksek lisans tezi çalışmasında kullanılacaktır. Bu bilgiler kişilerle ilgili olmadığından ve bilimsel amaçla kullanılacağından dolayı ankete isminizi yazmamanız rica olunur.

Araştırmanın amacına ulaşması, anket sorularını eksiksiz ve içtenlikle cevaplamanıza bağlı olacaktır.

Anket toplam 5 bölümden oluşmaktadır. Her konu başlığı altında, o konu ile ilgili sorular yer almaktadır. Bölümde yer alan soruların cevap şıkları 1-2-3-4-5 şeklinde gösterilmiştir. Bu şıklardan bir tanesini seçiniz. Açıklamalar şu şekildedir;

1: Kesinlikle katılıyorum

2: Katılıyorum

3: Karar vermek zor

4: Katılmıyorum

5: Kesinlikle katılmıyorum

Soru için uygun bulduğunuz cevabı (X) işareti ile işaretleyiniz.

Katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederim.

1. KİŞİSEL DEĞİŞKENLER

1. Cinsiyetiniz	2. Yaşınız	3. Öğrenim Durumunuz	4. Pozisyonunuz
a. Bayan <input type="checkbox"/>	a.20- 30 <input type="checkbox"/>	a. Lisans <input type="checkbox"/>	a. Branş Öğretmeni <input type="checkbox"/>
b. Erkek <input type="checkbox"/>	b.31- 40 <input type="checkbox"/>	b. Lisanüstü <input type="checkbox"/>	b. Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/>
	c. 41 ve üzeri <input type="checkbox"/>		c. Yönetici (Müdür) <input type="checkbox"/>

2. GÜVEN

		1	2	3	4	5
5.	Okulumuzun mevcut üst yönetimine güvenmiyorum.					
6.	Okulumuzda çalışmaktan memnunum.					
7.	Okulumuzun değerleri benim kişisel değerlerimle tutarlı değildir.					
8.	Üst yönetimin beni okulumuzun hedefleri konusunda yeterli derecede bilgilendirdiğine inanıyorum.					
9.	Okulumuz yönetimi, değişime olan ihtiyacın önemini farkındadır.					
10.	Yönetici veya öğretmen olarak değişimin gerçekleşmesindeki rolümü bilmiyorum.					
11.	Okulumuzdaki işbirliğinden ve çalışanlar arası ilişkilerden memnun değilim.					
12.	Birlikte çalıştığım ekipte herkes ortak hedeflere yönelik çalışır.					
13.	Okulumuzdaki katıldığım ekip çalışmaları beni tatmin etmemektedir.					
14.	Okulumuzda maddi ve manevi teşvik yöntemlerinin* yeterli derecede uygulandığına inanıyorum. (*Teşekkür belgesi, başarımın takdir edilerek diğer çalışanlarla paylaşılması)					
15.	Okulumuzda çalışanları teşvik etmeye yönelik faaliyetler* yeterli değildir. (*Yemekler, spor faaliyetleri, diğer sosyal faaliyetler vb.)					
16.	Okulumuzun üst yönetimi, çalışanların ihtiyaçları ve sorunları konusunda duyarlıdır.					
17.	Üst yönetim tarafından yeni fikir ve önerilerim desteklenmez.					
18.	İşimde sağladığım başarılar her zaman takdir edilir.					
19.	Okulumu çalışılacak iyi bir yer olarak diğer meslektaşlarıma tavsiye ederim.					
20.	Önümüzdeki birkaç yıl daha okulumuzda çalışmayı isterim.					
21.	Okulumuzun yönetimi, değişim/yeniliğe açık değildir.					
22.	Bu okulda değişimin gerçekleşeceğine ve benim için iyi sonuçlar getireceğine inanmıyorum.					
23.	Okul yönetimi, çalışanların yenilikleri benimsenmesini özendirir.					
24.	Çalışanların yönetime katılımını yeterli buluyorum.					
25.	Bir üst yönetici aldığı kararlara beni de dahil etmez.					
26.	Çalışanlar, gerekli değişim/yeniliklerin tasarımında yer almaz.					
27.	Okulumuzda bilgi akışını sağlamaya yönelik araçlar (duyuru, genel mektup, sirküler, raporlama, toplantı vb.) etkin bir şekilde kullanılır.					
28.	Okulumuz genelinde çalışanlar arası bilgi akışı ve iletişimde herhangi bir sıkıntı yoktur.					
29.	Genel olarak okulumdaki bilgi akışı ve iletişimden memnun değilim.					
30.	Okulumuzun üst yönetimi (Genel Müdür ve Yardımcıları) ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim vardır.					

31.	Bir üst yöneticimle rahatlıkla fikir alışverişinde bulunamıyorum.					
32.	Mesleki gelişimim için yeterli kaynağa sahip olmadığımı düşünüyorum.					
33.	Okulumuz mesleki konularda gelişmemi sağlayacak eğitimlere katılmam konusunda bana destek olur.					
34.	Okulumuz geçmişte yenilikleri uygulamada başarılı olmuştur.					
35.	Genel olarak geçmişte kurumda gerçekleştirilen yenilikler gelişmeye katkıda bulunmuştur.					
36.	Okulumuzdaki değişimin, sektörün gerektirdiği hızda ve nitelikte olduğuna inanmıyorum.					
37.	Okulumuzda yapılan değişiklik ve yenilikler çok sorunlara yol açmıştır.					
38.	Okul yöneticileri değişimde istikrarlı davranmamaktadır.					
39.	Değişim süreci başlangıçta açıklandığı gibi harfi harfine uygulanmaktadır.					
40.	Değişimle birlikte çalışma ortamında gerginlik artmıştır.					

3. KEŞİF

		1	2	3	4	5
41.	Okulumuzun amacını ve hedeflerini biliyorum.					
42.	Okulumuzun hedef ve stratejilerini destekliyorum.					
43.	Okulumuzun başarılı olabilmesi için yenilikleri, karşı konulamaz bir süreç olarak görüyorum.					
44.	İşim konusunda benden beklenenleri tam olarak biliyorum.					
45.	Mesleğimle ilgili yenilikleri takip edebilmek için gerekli olan mesleki eğitimlere katılırım.					

4. DİRENÇ

		1	2	3	4	5
46.	Kişisel olarak, gerekli her türlü değişime uyum sağlayabileceğime inanmıyorum.					
47.	Okulumuzun diğer yıllarda daha da gelişeceğine inanmıyorum.					
48.	Değişim sürecini desteklemeyenlere olumsuz uygulamalarda bulunulmuştur.					
49.	Değişimi destekleyenlere pozitif ayrımcılık yapılmaktadır.					
50.	Değişim ile birlikte samimi ilişkiler resmi ilişkilere dönmüştür.					

5. KAYITSIZLIK

		1	2	3	4	5
51.	Yenilikleri, bir "fırsat" olarak değil, beraberinde zorluklar getiren bir süreç olarak görüyorum.					
52.	Kendimi çalıştığım konuda yeterli görüyorum. Dolayısı ile mesleğim ile ilgili herhangi bir konuda eğitime ihtiyaç hissetmiyorum.					