

**T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**ORTAÖĞRETİMDE GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN
DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİLİKLERİ
“Üsküdar ve Kadıköy İlçeleri Örneği”**

SERDAR CAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman Öğretim Üyesi:

Prof. Dr. MÜNEVVER ÖLÇÜM ÇETİN

İstanbul, Nisan 2009

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde, değişim ve örgütsel değişim kavramları açıklanarak, Türk eğitim sisteminde değişim, değişimin başarısı ve değişim liderliği konularında araştırma yapılarak elde edilen bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca araştırmanın problemi ve ilgili araştırmalar bulunmaktadır.

1.1. DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1.1. Değişim ve Örgütsel Değişimin Tanımı ile Benzer Kavramlarla İlişkisi

Değişim belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır. Bir kurumun ürettiği bir ürünün kalitesinde bir yıl içerisinde meydana gelen farklılaşma bu tanıma uyan bir örnektir. Değişim farklı bir şeyin kabul edilmesidir. Örneğin, bir kurumun farklı bir standardı benimsemesi bir değişimdir (Erdoğan,2004:32).

Değişim, eski durumdan yeni bir duruma geçiş olarak anlaşılmakta ve mevcut durumun korunmaması, yeni çevre koşullarına göre uyumun sağlanmasıdır. Mevcut durumun muhafazası durağan olmak anlamına gelir, zaman içinde böyle bir özelliğin sürdürülmesi güçtür. Çünkü değişme kaçınılmaz hükmünü varlıklar üzerinde göstermektedir. Bu çerçevede değişme kişisel, organizasyonel ve toplumsal bazda görülür ve hissedilir. Değişime uğramayan bir canlı, değişimin olmadığı bir insan topluluğu düşünmek mümkün değildir (Doğan, 1996:60).

Örgütsel değişim, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikleri ifade etmektedir (Yeniçeri, 2002).

Değişim, insanlık tarihinin her döneminde olmuştur. Bütün örgütler sürekli değişim geçirmektedir ve değişim dönemleri birbirini takip etmekten çok neredeyse iç içe geçmiş durumdadır. Değişim süreçleri arasında, zamanlama açısından sınır çizme olanağı yoktur. Çünkü değişim kesintisiz ve süreklidir.

Değişme kavramı genel olarak bir şekilden diğer bir şekle dönüşüm işlemi, değişik bir anlatımla, bir sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesini tanımlamak için kullanılmaktadır.

İçinde bulunduğumuz çağa damgasını vuran bilgi, her geçen gün değişim göstermektedir. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve bu gelişmeler paralelinde insanların bilgiye çok kısa zamanda ve kolay bir biçimde ulaşma olanaklarına sahip olması, bilginin çok önemli güç haline gelmesine neden olmuştur. Bilgi günümüzde ekonominin temel sermayesi yani en önemli kaynağı haline gelmiştir (Drucker, 1996:87).

Değişim mevcut olan durumumuzun iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir (Vardar,2001:28).

Değişme zaman içerisinde eski durumu, özellikleri veya yapıyı aynı bırakmayan bir özelliktir. Tekamül düşüncesinin en basit seviyesi olan değişme, hiçbir istikamet söz konusu olmaksızın bir sistemin başlangıçtaki şeklinden farklı olan herhangi bir şekle geçmek üzere devamlı olarak şekil değiştirmesidir (Yeniçeri, 2002:7).

Teknoloji ve ekonomi alanında yoğun gelişmeler, örgütlere hem bir tehdit hem de bir fırsat ortamı yaratmakta; bu durum nedeniyle bazı ticari örgütler krize girerken, bazıları da satışlarını ve karlarını artırma olanağı bulmaktadır. “Değişim yönetimi”, “Kriz Yönetimi” ve “Gelişim Yönetimi” gibi kavramlar da bu ortamda kendini olumlu noktalara götürecek çözüm yolları arayan yöneticiler tarafından gündeme getirilmektedir (Kavrakoğlu, 1994:9).

Değişim sürecinde, yönetimde etkinlik için kritik kaynaklara yönelerek, her şeyden önemlisi gerçekçi, paylaşılan ve çekiciliği yüksek vizyonları yaratarak aşmak ya da başarıyla yaşamak mümkündür.

Değişim Yönetimi, yönetsel bir kavram olarak eski olmasına karşın bugünkü değişim ortamı, değişim yönetimine ayrı bir önem ve içerik kazandırmaktadır. 1980’li yıllara kadar değişim, dengeli ve düzenli bir ortamda çaba sarf etmeyi gerektiriyorken 1990’lar da hızlanan ve karmaşıklaşan faktörler, değişim yönetimine stratejik bir boyut kazandırmıştır (Hussey, 1998:10).

Eğitimle ilgili günümüzde önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Bu gelişmeler çerçevesinde de değişimin yaşanmaması kaçınılmazdır. Mevcut eğitim sisteminde ve anlayışında değişik alanlarda değişimlerin gerçekleşmesi gerekmektedir. Eğitimin sunuluş biçiminden, teknolojik alt yapısına kadar birçok alanda önemli değişikliklerin yapılması gerekmektedir (Erdoğan,2004:2-7).

1.1.2. Değişim ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişimin Fonksiyonları

Tarım toplumlarında örgütlerin gücü verimli arazilere, sanayi toplumunda ise makineler ve maddi sermayeye bağlıydı. Tarım toplumu “aristokrasi”yi, sanayi toplumu “burjuvazi”yi bilgi toplumu ise “bireyi” ön plana çıkarmıştır. Günümüzde örgütler açısından bu yeni dönemi karşılamak farklı üretim araçlarını öne çıkarmayı gerektirmektedir. Bu yeni üretim aracı bütün boyutları ile örgütün beşeri yönünü temsil eden insan kaynaklarına işaret etmektedir.

Değişim ve rekabet, geçmişin örgüt yapısının en alt kesimini oluşturan insan kaynağını günümüzde örgütsel vizyonun oluşturulmasında, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında örgütsel yapının en üst noktalarına taşımıştır. İçinde bulunduğumuz yüzyılda ve bilgi toplumunda insan kaynakları ve onun sahip olacağı bilgi, kurumların rekabet gücü açısından stratejik bir öneme sahiptir. Örgütteki teknoloji maddenin temel ilkelerine tabidir, yani o teknolojiye sahip olmak pek çok rakip açısından mümkündür. Farkı ve mükemmelliği yaratacak olan insan, onun düşünceleri, deneyimleri, bilgileri ve adanmışlık duygusudur. Motivasyonu, çalışma ilişkilerini, üretme hırısını ve iş yapma azmini sağlayacak yeni uygulamalara, örgütlenmelere ve insan temelli inşa edilecek yeni örgütsel kültürlere ihtiyaç vardır.

Bilgi işçisi denilen adeta yeni bir sınıf oluşturduğu ileri sürülen mesleki grupların, bilginin egemen olduğu ya da olacağı yeni toplumda gücü de ellerinde bulunduracağı söylenmektedir. Bilgi toplumunun başat grubu olan bilgi işçileri bilgiyi verimli kullanma ve tahsis etmeyi bilenler olacaktır. Bütün bu bilgi elemanları kuruluşlarda çalışacaklardır. Ama endüstri toplumu elemanlarından farklı olarak üretim imkânları da, üretim araçları da onların elinde bulunacaktır.

Yöneticinin temel özellikleri, yaratıcılığı yüksek, sorumluluk alabilen, yetkiyi kullanabilen, sürekli gelişmeye açık, yenilikleri takip eden, esnek hareket yeteneğine sahip, analitik düşünen, teknolojiyle barışık olma, katılımcı ruha sahip, grup çalışmasına yatkın olma şeklinde sıralanabilir. Bunun yanında yaşam boyu öğrenme düşüncesine yatkınlık, geniş bir alana yayılmış uzmanlık ve işbirliğine dayalı bir yaklaşıma sahip olma bilgi ekonomisinde görev alacak çalışanların temel nitelikleridir (Keser, 2005:1).

Belirli bir süre içinde doğada, toplumda, bireyde, birimde ve örgüt gibi yapılarda gözlenen başkalaşım ve farklılaşmalar değişim olarak nitelendirilmiştir. Değişim her yapının temel ve vaz geçilmez karakteristiğini oluşturmaktadır. Değişme sosyal ve kültürel olan her şeyin doğasında vardır. Bu sosyal ve kültürel olguların asla statik kalamayacağını ortaya

koyar. Değişim önceki durum açısından farklılaşmayı ve çeşitlenmeyi ortaya koyduğunda değişen şeyler veya nesnelere önceden var olan; tarzların yeniden şekillenmesini ve bileşimini temsil eder.

Değişim konusu ile yakından ilgili olan sosyal bilimciler süreklilik, akıcılık ve çeşitlilik içinde bir takım felsefi sorunlarla yüz yüze gelmişlerdir. Aristoteles'e göre değişimin üç ana biçimi vardır. Bunlar sırasıyla: hareket, bozulma ve meydana gelmedir. Kant ise değişmeyi ya bir şeyi tanımlayan özel niteliklerin değişikliğe uğraması, ya da bir şeyin başka bir şeye dönüşmesi olarak tanımlamaktadır (Yeniçeri, 2002:21).

“Her doğan şey çürümek zorundadır, hiçbir düzen sonsuz değildir, o da bir gün bozulup dağılacaktır” diyen Eflatun, değişmeyi özünde bozulma, çözülme ve kötüye gidış biçiminde değerlendirmektedir (Göze, 1995:27).

Değişim trendini tahmin edebilme, çağın gerçeklerini okuyabilmek ve geleceğe hazır bir hale gelmek örgüt açısından bir var olma, yok olma sorunu olarak algılanmaktadır. Geçmiş planlamak, denetim altına almak ve yönetmek mümkün olmadığına göre her şeyi geleceğe taşımak ve onun üzerine kurmak gerekmektedir. Bu yönüyle bir gelecek perspektifi oluşturmak örgütler açısından hayati önem taşımaktadır. Değişme kavramı değer yargısı, iyi ya da kötüye doğru bir farklılaşmayı içermediği için bilinçli bir çabayı ortaya koyan gelişme ve ilerlemeden ayrılmaktadır (Bostancı, 1990:48).

Değişim kavramı olarak sürekliliğin karşıtıdır. Değişim, planlı ya da plansız bir şekilde bir sistemin belirli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak da tanımlanabilir. Başka bir anlatımla değişim bir evreden ya da aşamadan bir başka evre ya da aşamaya geçiştir (Sağlam, 1979:9).

Hızlı değişim geçmiş deneyimlere ve bilgilere ilişkin değerlendirme koordinatlarını elimine etmekte ve geleceği biçimlendirmeye ilişkin bir takım tahminlerin ve değerlendirmelerin yapılmasını da etkilemektedir. Esasen değişim beraberinde değişimi getirmekle birlikte küresel bir kültürün oluşumunu da desteklemektedir (Düren, 2000:221).

Değişimi kendisiyle karşılaştırıp ölçebileceğimiz sabit bir nokta yoktur. Değişim kendisine ilgisiz kalan insan, işletme, devlet, yönetim ve yapı gibi bütün unsurları olumsuz süreçlere itmektedir. Bu perspektiften bakıldığında ilerilik, kalkınmışlık, gelişmişlik, geri kalmışlık ve benzeri kavramların referans noktası değişimdir. Bu kavramlar varlıklarını değişim karşısındaki pozisyonlarından almaktadırlar. Dolayısıyla bu tavrıyla değişim zaman içinde kazanılan ve varolan özellikleri ve nitelikleri sürekli farklılaştıran bir süreç olmaktadır .

Değişim bir yolculuktur. Hem de oldukça çetin bir yolculuk. Lao Tzu'nun ifadesiyle “Binlerce kilometrelik bir yolculuk tek bir adımla başlar.” Yapılması gereken ilk adımı atmaktır (Toktamışoğlu, 2002:118).

Değişim ortaya koyduğu sonuçlar açısından değerlendirildiğinde geometrik bir hız kazanmıştır. Öyle ki geçmiş deneyimlerden elde edilen sonuçlara göre, geleceği tahmin etme ve şekillendirme rahatlığı ortadan kalkmıştır. Bu yapı içinde fütüristçe takınılan tavırların da eskiye oranla isabetliliği sürekli azalmaktadır (Düren, 2000:221).

Bugün için değişimin en önemli özelliklerini hız, yoğunluk ve sunilik oluşturmaktadır. Bu yüzden geleneksel değişim model ve kuramları günümüzdeki değişimi algılamada yetersiz olmaktadır (Yeniçeri, 2002:13).

Herkes her şeyin süratle değiştiğinin farkındadır. Fransız yazarlar M. Crozier ve H. Serieux, yönetsel yapıdaki bu düzensiz değişimleri “panik yönetimi” olarak görmektedirler. Bu süreçte hızlanan ivme sosyolojik olduğu kadar kişisel ve psikolojik sonuçlar da doğurmaktadır. Bugün değişime olumlu tepki veremeyenler için değişim ya meydan okumaktadır ya da denetim dışına çıkmıştır. Günümüzde yaptıklarımızın büyük kısmı ne görülebiliyor, ne de hesaplanabiliyor, eskiden yönetildiği düşünülen ama bugün yönetilmesi güçleşen bir dünyada yaşamaktayız. Eski kontrol yöntemlerinin işe yaramadığı bir dünya. Yani eski otorite kaynakları artık güçlü ve etkili değildir (Akt:Düren, 2000:223).

Bu yönüyle değişim, kendisi ile yarışan ve kendisini denetleyebilen için önemli bir rekabet avantajı ve üstünlük sağlama gücü olurken, kendisine karşı direnen ve kalıcılığı temsil etme gayretinde olanlar için bir yıkım haline gelebilmektedir (Toffler, 1981:21).

Modern örgüt, bilginin stratejik ve değişim oluşturucu kaynaklarının olduğu post-endüstriyel toplumun bir girişimidir. Değişimin ve stratejik değerlerin öne çıktığı bu yapı içinde örgütler bilgi temelli organizasyonlar olarak algılanırken, aynı zamanda çalışanlar da bilgi profesyonellerine dönüşmektedirler (Bell, 1968:12).

Buna bağlı olarak mutlaka toplumda gücün yapısı da değişecektir. Tarım toplumunda toprak sahipleri, sanayi toplumunda ise sermaye sahibi işverenler gücü ellerinde bulundururken yeni toplumda güç bilgi sınıfına ait olacaktır. Kişisel ve ulusal başarı gün geçtikçe beceri edinimi ile ilişkili hale gelmektedir (Barutçugil, 2004:20).

Yeni bin yılın başlaması ile birlikte hamburgerden bilgisayar programına bir geçiş başlamıştır. Bilgisayar programı bir fikir; hamburger ise bir danadır. Yirmibirinci yüzyılda tabii ki hamburgerciler yine olacaktır ancak güç, saygınlık ve para, vazgeçilmez entellektüel sermayeye sahip örgütlere kayacaktır (Lengnick- Hall, Lengnick-Hall, 2004:46).

Yeni toplumda insanların çalışma alanları değil, aynı zamanda yaptıkları işlerde bir takım değişikliklere uğramıştır. Sanayi toplumunun yükselen sınıfı olan yarı vasıflı işçi sınıfı yeni toplum yapısında bilgi çalışanına dönüşmüştür. Hizmetler sektörünün gelişmesine paralel olarak bu sektörlerde çalışan beyaz yakalılarının sayıları da artmıştır. Bilgi toplumunun öznesi konumundaki “bilgi işçisi” yeni ekonominin ve yeni toplumsal yapının lokomotifi konumundadır. Yaratıcı ekonominin gücü entelektüel sermaye bilgisayar programı ya da film veya müzik değildir. En önemli entelektüel sermaye bileşeni insanların kafalarının içinde yer alan bilgidir (Lengnick-Hall, Lengnick- Hall, 2004:46).

ABD’nin eski başkanlarından Clinton, ortalama bir Amerikalının yaşamı boyunca yedi defa eğitilmek zorunda olduğunu söylemiştir. Bir kez öğrenildikten sonra, yaşam boyu sürdürülen endüstri toplumunun işlerinin yerine enformasyon toplumunda, part-time ya da geçici sözleşmeli işler almaya başlamıştır (Bozkurt, 2001:17).

Gelişmiş ekonomilerde çalışanların büyük bir kısmı yanında artık sektörler de bilgi temelli olmak zorundadırlar. Toplumlarda seslerin, görüntülerin ve sözlerin dijitalleşmesi süreci yaşanmaktadır (Saran, 2004:13).

Bu gelişmeler örgütlerin artık kaçınılmaz bir şekilde bilgi ekonomisinin koşulları içinde yaşamayı ve çalışmayı öğrenmelerinin gerekliliğini işaret etmektedir. Başka bir anlatımla, örgütsel rekabetin yolu sadece dış çevreden gelen fırsatlardan yararlanabilme veya tehditleri bertaraf etmesinin bir fonksiyonu değil bunları da yapabilecek bilgi ve yetenekler havuzunun iyi yönetimine bağlıdır. Bugün örgütler, enformasyon çağına geçiş sürecinde, varlığını sürdürebilmenin yegane koşulunun, bilgiye, yüksek teknolojiye ve vasıflı işgücüne dayandığını giderek daha fazla fark etmeye başlamışlardır. Aksi takdirde geçmişteki ölçek ekonomisinin yerine geçen, zaman ekonomisinin de baskısıyla örgütler hızlanmadıkları takdirde yok olma tehdidiyle karşı karşıya kalacaklardır (Bozkurt,1998:201).

Bilgiye ulaşma, onu yönetme ve kullanıma sokma biçimi kazanmayı ya da kaybetmeyi belirler. “Emeğin” kalifiyeli, bilgili, yönetim kademesinde yer alan ve profesyonel çalışanlar anlamına geldiği her yerde, bir tasarruftan söz edilemez. Bu durumda “emeğin” verimliliğini artırmanın tek yolu; çalışanların verimliliğini, yani zamanın ve bilginin verimliliğini artırmaktır. Bu nedenle yöneticiler dört kilit kaynağı; sermayeyi, hayati fiziksel kaynakları, zamanı ve bilgiyi ayrı ayrı yönetmek zorundadır. Ancak sonunda önemli olan, kendine özgü nitelikler taşıyan bir kurumun kaynaklarını kullanmada ulaştığı toplam verimliliklerdir (Drucker, 1998:37).

Bilgi yönetimi ve kullanımı zannedildiği kadar kolay değildir. Öncelikle bilginin doğru aktarılması ve alıcı tarafından doğru algılanması çok önemlidir. Farklı kullanıcıların

aynı bilgiyi farklı amaçlarla kullanmaları ve paylaşabilmeleri için iletişim çok önemlidir. Aslında yapılması gereken bilgi paylaşımını teşvik eden bir toplum anlayışı yaratmaktır. Bazı şirketler, örneğin bilgi odaklı şirketler; bankalar, sigorta şirketleri, kredi kartı şirketleri, temel olarak bilgiyi yönetir. Bu tip şirketler hiçbir şey imal etmez, bilgiyi yönetirler” (Kotler, 2001:9-10).

Yeni Dünya düzeninde, hızla artan bilgi stoku, organizasyon yapıları ve yönetimlerini karşı konulmaz bir değişim baskısıyla karşı karşıya bırakmıştır. Yeni düzende bilgi yönetimi, bireysel ve organizasyonel potansiyelimizin ne kadarını kullandığımıza odaklanmaktadır. Potansiyelimizin tamamını kullanmıyorsak, bazı değerleri tahrip ediyoruz demektir . Günümüz organizasyonlarında değer yaratan hızlı değişimdir. Organizasyonların geleceği, değişen şartlara uyum sağlayabilme yeteneklerine bağlıdır. Bu da, bilginin akış halinde olmasını destekleyen bir yönetim ile gerçekleşebilir (Altıntaş, 2001:7).

Sanayi toplumunun ortaya çıkmasında en önemli etkenin buhar makinası, elektrik, içten yanmalı motor gibi enerji teknolojilerinin bulunmasıdır. Bilişim teknolojilerinin ortaya çıkıp hızla gelişmesi de benzer bir etkiyi yeni oluşan toplumda oluşturmuştur (Türk, 2003:38).

Bilginin nitelik ve işlevi ile teknolojinin türü ve yayılma hızının sanayi ötesi toplumda farklı bir yapılanmayı zorunlu kıldığını ifade edilmektedir. Günümüzde gerek iletişim ve gerekse bilişim teknolojileri iktisadi gelişme açısından en fazla önem verilmesi gereken alan olarak görülmektedir. Artık toplumlar rekabete dayalı olarak bilgiden kullanılabilir bilgi üretimine yönelmişler ve bu da bilişim teknolojilerinin stratejik değerini arttırmıştır. Nitekim, ünlü strateji uzmanı Porter günümüzde işletmelerin yönetiminde en temel faktör olarak bilişim teknolojisinin yer aldığını işaret etmektedir. Bilgi çağında işletmeler işlerini görebilmek için büyük ölçüde bilişim teknolojisine muhtaçtırlar. Bilgi çağında, birçok mal ve hizmet bilişim teknolojisiyle iç içe geçmiş durumdadır. Artık çok sayıda benzeri olan Lexus gibi otomobiller klasik otomobil tanımının ötesindedir. Bilişim teknolojisi ile bütünleşen bu otomobillerde gelişmiş yol bulma ile elektronik kameralar gibi yenilikler mevcuttur. Bunun yanında havayolu rezervasyon sistemleri gibi hizmet alanları da artık bilişim teknolojisi olmaksızın düşünülemez. Bilgi gelişmenin ve iş yapmanın temel oksijenini oluşturmaktadır (Düren, 2000:63).

Bilgi teknolojilerinin ortaya koyduğu temel sonuç devrim niteliğinde yaşanan gelişmelerdir. Bilgi küreselleşmeyi körüklerken küreselleşme de teknoloji aracılığıyla yeni bilgilerin dağıtımını üstlenmektedir (Düren, 2000:61).

Ne şekilde izah edilirse edilsin dünyada ticaretin serbestleşmesi, sınırların açılması ve kaliteli ürün ve hizmetlerin talep edilebilir hale gelmesi buna bağlı olarak endüstri

ilişkilerinde ortaya çıkan farklılaşmalar beraberinde örgütler açısından bir takım yapısal değişiklikleri de gündeme getirmiştir (Türk, 2003:47).

Günümüzde örgütler açısından iç pazar kavramından ziyade dış ve yeni pazarlarda rekabet kavramları önem kazanmaktadır. Bu suretle iş dünyasında bilinen bazı üretim kaynakları aracılığıyla mukayeseli üstünlükler yaratma artık küresel pazarlar açısından önemli bir avantaj olmaktan çıkmıştır. Maliyetlerin düşük tutulması, yeterli sermaye kalemlerinin varlığı üstün teknoloji faktörleri artık rekabet için yeterli değildir. Küresel manada yeni örgütsel stratejilerin yaratılması, görünmeyen ama değer yaratan unsurların varlığı ve her şeyden önce entelektüel sermaye olarak nitelendirilen örgütün sahip olduğu yetenekler portföyü başarı faktörleri içinde öne çıkmaktadır (Kurtulmuş, 1996:80).

Aynı zamanda örgütsel yapılanmada uyarlanma gücü yüksek ve yapısal olarak esnek ve geçici örgüt biçimlerine doğru yönelme ve proje bazlılık temel alınmaktadır. Her şeyin küreselleştiği yerde küresel işletmeler kendi küresel planlarıyla yerel duyarlılıklar arasında denge kurmaları yanında dünya genelini dikkate alan bir imalat, lojistik, pazarlama, ürün ve AR-GE planı içeren küresel bir stratejiye de sahip olmak zorundadırlar (Akın, 2004:1).

Sonuç olarak dünyada pek çok örgüt bu değişkenleri kullanarak çalışmaktadır. Bir anlamda yönetimin ve örgütlerin uluslararası bir nitelik kazanması söz konusudur.

Yanılsama ya da gerçek, bu kavramların izah ettiği anlam bugünün örgütlerinde kimilerince dün adı personel, işçi veya iş gören olarak adlandırılan bireylerin değişim geçirdiğine ilişkin yaklaşımın iki farklı değerlendirme biçimidir. Birinci gruba göre adı insan olan varlık aslında dün personel yönetimi adı altında nasıl yönetilmekte ise bugün de aynı şekilde yönetilmeye devam etmektedir. İnsan kaynakları kavramı sadece moda uymak, çağdaş ve farklı görünebilmenin bir kamuflemanı olarak icat edilmiştir. İkinci yaklaşım ise aslında yönetim tarihinin gelişmesine paralel olarak gözlenen değişimin iz düşümünü temsil etmektedir. Yönetimin değişim tarihi birazda yönetim düşüncesinde yaşanan değişimin teknik boyutu kadar sosyal boyutunu da içermektedir. Aslında yönetsel değişim insanın varlık boyutunda yaşanan değişimlerle daha yakından ilgilidir. Olaya bu çerçeveden bakıldığında tarihsel süreç içinde daha dün “biz çalışanlarımızdan önlerine konulan işlerin yapılmasını bekleriz, onun ötesi bizim işimizdir” diyen yönetim düşüncesinden, bugün çalışanlarımız ve müşterilerimiz bizim stratejik ortağımızdır diyen farklı bir yönetim düşüncesine ulaşılmıştır. Bu ifade biçimi bile personelden insan kaynağı kavramına geçişte yaşanan bir zihniyet farklılaşmasının ve aydınlanmasının gerçekleştiğini göstermektedir. Örgütler ortak amacı gerçekleştirmek üzere birey ya da grup faaliyetlerinin bilinçli bir şekilde koordine edildiği sistemlerdir (Can ve diğerleri, 2001:4).

Örgütler psiko-teknik sistemlerdir. Bu açıdan birer sosyal sistem özelliği taşırlar. Örgütler teknoloji ve insanları bir başka anlatımla bilim ve insanlığı bir araya getirmektedirler (Açıkalm, 1996:3).

Makine ve teknoloji insan aklının bir ürünüdür ve sadece insanlar tarafından verimli bir şekilde kullanılabilir. Örgütlerde herhangi bir verimlilik programının başarısı, insan kaynaklarının etkin kullanımı ile mümkündür. İşletmelerde artık insan kaynağının örgütün en önemli kaynağı olduğu düşüncesi bir klişe olmaktan çıkmıştır. İnsanlar örgütlerin yegane dinamik varlığını oluşturmaktadırlar. Örgütler açısından insan nedensel güçtür. Çünkü insan yaratıcılığın, yenilikçi fikirlerin kaynağını teşkil etmektedir. Örgütlerin verimli bir şekilde çalışabilmesi, örgütleri meydana getiren çalışanların yönetsel etkinliğine ve onlardan yararlanabilme derecesine bağlıdır (Bozkurt, 1996:36).

Bilgi çağı kavramı ile gündeme gelen küreselleşme ve örgütlerin uluslararası rekabete açılmaları örgütlerin yönetim süreçlerini, insan faktörünü, örgütsel ilişkiler ile örgüt, çevre ilişkilerini derinden etkilemiştir. Sanayileşmenin ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar örgütlerin de kendilerini yenilemelerini, çağdaş üretim teknikleri ve iş yapma biçimlerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Canman,1995:55).

Yeni tarz ve yöntemlerde düşünme, analiz etme, yönetme ve çalışma biçimlerinin ortaya çıkması bilgi çağı toplumunun önemli yönünü oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002:47).

Bu değişim süreci ile birlikte İKY son 20-30 yıl içerisinde ekonomi, istihdam, nüfus, iş gücü ve çalışma yaşamlarında oluşan değişimler sonucunda, bu değişimleri kabullenebilecek bir tarzda örgütlerde çalışan personelle ilgili çalışmaları kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Aykaç, 1999:26).

Örgütlerde insan kaynağı yönetimi pazar ekonomilerinin en çok konuşulan belli başlı konularından biri halini almıştır. İnsan kaynakları yönetimi, alışılmış personel yönetiminin kapsadığından farklı kavramları içeren bir olgu olma özelliği taşımaktadır (Büyüksulu, 1988:74).

İnsan kaynakları yönetimi, bir reorganizasyonun temel kaynaklarından biri olan ve örgütün diğer kaynaklarının verimlilik düzeyini de etkileme olanağı bulunan insan kaynağının yönetimi ile ilgili stratejik bir yaklaşımdır ve insan kaynakları yönetimi örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları içermektedir (Demir ve diğerleri, 2000:17).

Modern insan kaynakları yönetimi öncelikle örgütsel yapıyı ve örgüt stratejisini belirlemede söz sahibidir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması ve bunun sağlanması için örgüt kültürünün oluşturulması konusunda etkin çalışmalarda bulunur. İnsan

kaynakları yönetimi aktif iş gücünün yaratılması ve bu kaynağın optimal değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu sürecin etkinliğini ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve sosyal atmosfer, ülkede var olan endüstri ilişkileri, kültür, gelenek, örgütün çok uluslu olup olmaması, örgütsel yapı ve yönetim anlayışları ile teknolojik gelişmeler belirlemekte ve insan kaynakları yönetiminin özellikleri de bu sayılan unsurlardan etkilenmektedir. Bütün bunların ışığı altında İKY'nin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İnsan kaynakları yönetimi stratejik yönden elzem olan ihtiyaçlar üzerinde durur ve örgüt ile birey arasındaki bütünleşmeyi sağlamaya yöneliktir.
- İşletmede var olan örgütsel kültürün güçlendirilmesini sağlamaya dönük bir yaklaşıma sahiptir.
- Çalışanların tutum ve davranışlarının örgütsel etkinliğe ve birey mutluluğuna katkı sağlamasını amaçlayan bir yaklaşıma sahiptir.
- İnsan kaynakları yönetimini günümüzde yaşanan ve işletmelerin entropiye gitmelerine neden olan bilgi eskimesi ve değişime uyumsuzluk problemlerini ortadan kaldırmaya ve bireysel gelişimlerin sağlanmasına dönük bir yaklaşımdır.
- İnsan kaynakları yönetimi işletmede yaşanan her olayın merkezine insanı yerleştirir ve insan merkezli işlevleri yerine getirir.
- İnsan kaynakları yönetiminin amacı örgütsel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşılmasının sağlanmasıdır. Bu amaçlar insan kaynakları yönetimi örgüt içi bakış açısına sahip olan personel yönetimi ile endüstri ilişkilerini birleştirerek örgüte ve bireye sistemsal bir yaklaşım getirmektedir.
- İnsan kaynakları yaklaşımı İKY'nin önerdiği iç müşteri anlayışı ile çalışanlara yaklaşmakta ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanıp, verimliliklerinin artırılacağı bir strateji geliştirmeye çalışmaktadır.
- Örgüt ilkeleri organik ve yerel bir niteliğe sahiptir, ekip çalışması ve esnek çalışma biçimleri önemsenmektedir insan kaynakları yönetimi yapının gerekleri ve koşullarını sağlamaya çalışmaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimi çalışanların ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini tanımlayan bir modeldir.
- Etkin bir kurumsal iletişimin sağlanabilmesi için bilgi akış sürecini düzenlemektedir (Öğüt, 2001:77).

Genelde İKY'nin özelde de İK profesyonellerinin, örgütlerin değişiminde liderlik rolü oynayacak şekilde konumlandırılmaları gerektiğinin ileri sürülmesine rağmen, uyum ve değişim süreci karşısında değişimi en zor ve ağır olan departmanların başında insan kaynakları departmanı gelir. Ancak bilgi ekonomisinin hakim olduğu bu dönemde insan kaynakları yönetimi insanı ve kendini yeniden yaratarak örgütün değişimini sağlamak amacıyla örgüt içi diğer departmanlar ile bilgi ve iletişime açık davranmak durumundadır (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 2004:41).

Küreselleşme teknolojik değişim nedeniyle bugün değişimin hızı hem göz kamaştırıcı hem de korkutucudur. Değişim kim, neden ve nasıl sorularını cevaplandırarak başlar. Özellikle çalışanlar açısından değişim, belirsizlik, alışkanlıkların ve değerlerin kaybolması, varlığın ortadan kalkması gibi anlamlar taşımaktadır. Kurumsal değişime direncin birkaç temel nedeni bulunmaktadır: Bunlar güç ve otorite kavramının tehlikeye gireceği düşüncesi, kaynak yetersizliğinin ve kurumlar arası sözleşmelerin varlığıdır. İnsan kaynakları açısından kurumsal değişimin önündeki engeller teknik olmanın ötesinde sosyal karakterlidir. Kurumsal değişim sürecinde insan kaynakları yönetimi değişimden etkilenecek insanları dikkate almak durumundadır (Dengiz, 2000:17).

Teknik, mali ve yönetsel anlamdaki değişiklikler bireylerin yeterli desteğini almaksızın her zaman başarısız kalmaya mahkumdur. İçinde yaşadığımız dönemde kurumsal değişimi başarmanın önemli aracı "zihinsel katma değer" yaratmaktan geçmektedir. Bireyler örgütsel ilişkileri ve üretim süreçlerini değer yaratmaya dönük olarak değerlendirdiğinde verimsiz olanı, örgüt için maliyet ve sorun üreten unsurları ortadan kaldıracaktır. Değer yaratan bireye sahip olmak bireylerin mutluluk ve hayallerini gerçekleştirebilir kılmakla mümkün olmaktadır (Baltaş, 2001:221).

Yüksek performansa sahip takımların yaratılmasına, döngü süresinin kısaltılmasına veya yeni teknolojinin uygulanmasına dönük adımların iyi tanımlanması, geliştirilmesi ve doğru bir zamanlamayla uygulanması da insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. Bu anlamda temel yaklaşım insanların direncin dayanakları olmaktan çıkartılıp, örgütün değişim öznesi olarak algılanmalarına ilişkindir. Başarılı bir kurumsal değişim için insan kaynakları yönetiminin şu noktaları yerine getirmesi beklenmektedir:

- Örgütsel değerlerin yaratılması
- Değişim konusunda istekli ve yönlendirici olma
- Gelişme ve Yenilik konusunda ihtiyaç yaratmak

- Adanmayı sağlamak
- Kurumsal ilişki ve yapıları değiştirmek
- Bilginin etkin paylaşımına dayanan bir kültür geliştirmesi beklenmektedir (Baltaş, 2001:223).

Bir örgütün bilgi sermayesi kendisini insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayesinde gösterir. Bu manada bilginin yönlendirilmesi ve yönetilmesi hızlı bilgi paylaşımı, kolektif bilgi artışı, iş öğretme sürelerinin kısalması ve daha üretken bir işgücü oluşmasına katkı sağlar. Yetenekli bireyleri örgüte kazandırmak başarı için yeterli değildir. Çalışanlar bilginin üretilmesinden örgüt içinde paylaşılmasına kadar uzanan bir süreçte aktif olmak zorundadırlar. Bilgi paylaşımının bir çok manası vardır. Yani bilgi pek çok yolla paylaşılır. Bilgi; telefon, posta, e-mail, faks, ya da depolanmış lokal yerlere girilerek paylaşılır. Bilgi paylaşımı zaman ve gayret gerektirir. Bilgi paylaşımının amaçlarından biri de bilgiyi hemen paylaşmak, bilgiyi güncelleştirmek ve kabul edilebilir hale getirmektedir (Back, Moreau, 2001:28).

Teknolojide üstünlük örgütün daha alt kademelerindeki çalışanların fırsatları yakalayıp yenilikçi fikirleri pazara diğer örgütlere nazaran daha önce çıkarmalarına imkan sağlar. Örgütsel öğrenmeyi sağlamak daha büyük bir rol olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün çalışanları arasında, departmanlar arasında şirket içinde ve genelinde, dışarıdaki ortak ve tedarikçilerle bilginin paylaşılmasını sağlamak, yönlendirmek ve kolaylaştırmak insan kaynaklarının önemli rollerinden birisi olmaktadır (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 2004:49).

Örgüt açısından bilginin paylaşılması önemlidir. Çünkü bilgi diğer üretim faktörleri gibi paylaşıldıkça azalan değil, paylaşıldıkça önemi ve sinerjik etkisi artan bir yapı ortaya koymaktadır. Enformasyon çağında hiç kimse insan sermayesini verimsiz kullanma lüksüne sahip değildir. Bireylerin sahip oldukları bilgilerden daha fazla yararlanmaya çalışmak rekabet açısından önemli görülmektedir (Stewart, 1997:97).

Örgütler sosyo-teknik sistem olmaları nedeniyle birer ilişki ağı özelliği gösterirler. Ortak bir kültüre sahip olan işletme çalışanları açısından bu ilişki ağının geliştirilmesinde önemli bir fonksiyona sahiptir. Her ne kadar örgütler formal yapılanma özellikleri taşıyacakları da informal nitelikli ilişkiler yoğunluktadır. Ve çoğu kez işler gayri resmi ilişkilerin etrafında şekillenmektedir. Kuruluş yöneticileri bilirler ki eğer görev tanımlarına sıkı sıkıya bağlı kalınsaydı ve iletişim yalnızca belirlenen sınırlar ve organizasyon şemasındaki hiyerarşi içinde yürütülmüş olsa idi çok az iş yapılabilirdi. İlişkilerin varlığı aynı zamanda örgütlerin

sosyal sermayelerinin gelişmesine önemli katkılarda bulunmaktadır (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 2004:112).

Bilgi yönetim sürecinde bilginin iyi yönetilebilmesi bilgi paylaşımı ile yakından ilişkilidir. Bilginin paylaşılma sürecinde sosyal sermaye önemli bir yere sahiptir. Örgütsel ilişki içinde diğer çalışanlarla kendilerini ilişkilendirilebilen bireyler etkililiklerini arttırmırlar. Bu anlamda ilişki ağları kaynakların paylaşılması ve yeniliklerin tetiklenmesi ile örgütlerde herkes için yararlı sonuçlar üretebilmektedir.

Örgütsel sosyalleşmenin sağlanmasından, oryantasyon problemlerine ya da iş tatmininden ödüllendirmeye kadar sosyal sermayenin oluşturulmasında yönetim görevini üstlenmektedir. Aynı şekilde geleneksel İKY sadece örgüt içi insan ilişkileri ile ilgili olmuş, örgütte değer zincirinin halkaları ile çok ilişki içinde olmamıştır. Tedarikçiler, dağıtımıcılar, müşteriler ve diğer üyeler insan kaynakları yönetim sürecinin bir parçası gibi görülmelidir. İnsan kaynakları departmanı örgüt için bu ilişkiler ağının bir parçası olmalıdır. Sadece örgüt içi ilişkileri yönetmek yeterli değildir. Gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı ilişkilerin tümüne odaklanacak bir perspektifi yakalamak insan kaynaklarının görevi olmaktadır (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 2004:112-113).

Stratejik bir ortak olmak, insan kaynakları için tümüyle yeni bir roldür. Dolayısıyla insan kaynaklarının yeni yetenekleri ve nitelikleri edinmelerine ihtiyaçları vardır. Sonuçta bu türden yeni bilgiler insan kaynaklarının yönetim ekibine yeni değerler katmasını sağlayacaktır. Bu amaçla örgütlerde insan kaynakları fonksiyonu stratejik gücün temel elemanı olarak görülmelidir. Bir örgütün gücünün görünen sermaye kalemleri ile sınırlı olmadığı bilinmektedir (Koçel, 2003:702).

Teknoloji ve para maddenin temel ilkelerine bağlıdır. Bu manada teknolojinin örgütü taşıyabileceği nokta da maddenin fonksiyon üretebildiği yere kadardır. Ancak teknolojinin ötesinde ulaşılabilir başarı, gayrete, değer yaratmaya, gönül gücüne ve entelektüel ufka dayalıdır. Sürecin tamamlanabilmesi insan kaynakları bölümlerinin çalışanlar nezdinde stratejik bir güç ve değer yaratabilmelerine bağlıdır. Ortaklık, gayreti çalışmayı ve adanmışlık hissini yaratır. Örgütler ile çalışanlar arasında değer, amaç ve ideal bağıntılarının varlığı işbirliği ve takım ruhunun temelini oluşturur. Etkin ve başarılı örgütlerin çalışanların bağlılıkları ve çalışma sistemlerine dayalı olduğu düşünüldüğünde, örgüt ile insan arasındaki ilişki, ortaklık duygusunu pekiştirecek psikolojik sözleşmenin içinde aranmaktadır.

Örgütsel sağlık yaşadığı çevre şartlarının sınırlandırıcı etkisinde kalmayan aynı zamanda gelişen ve yaşama yeteneklerini kendisi üretebilen bir yapıyı temsil etmektedir. Sağlıklı bir örgütte tüm örgütsel hedefler bireyleri harekete geçirebilmeli ve kaynak

yaratımına bireyleri yönlendirebilmelidir. Bir anlamda çevre ile uyumlu bir örgütsel yapının oluşturulması dinamik ve etkin bir çalışan kimliğinin oluşturulmasına bağlıdır. Bu süreçte özellikle iletişim olgusunun yeterliliği büyük önem taşımaktadır (Altun, 2001:28).

Çevre ile sistem arasındaki bilgi akış sistemini yürütecek olan çalışanlardır. Sağlıklı örgütlerde serbest ve her yöne açık bir iletişimin varlığı aynı zamanda sistemsel problemlerin zamanında elde edilmesine ve ona dönük çözüm önerilerinin geliştirilmesine imkan verir. Örgütün sağlıklı olması örgütsel iklim ve kültürel yapı kadar insanların istedikleri bilgilere ulaşabilmeleri ile de yakından ilgilidir.

Örgüte bağlılık hem üzerinde anlaşmaya varılan amaçlara davranışsal olarak çalışanların kendilerini adanmalarını, hem de şirketle özdeşleşme sonucu tutumsal olarak örgüte bağlanmalarını içermektedir (Baysal, 1993:79).

Bu noktada örgütün amaç ve değerlerine bağlanma, işletme için çok çalışma ve işletmede kalma isteği olarak bağlanma boyut kazanır. Bağlılık kavramı insanlara rağmen zorla gerçekleştirilecek bir olay değildir. Çalışanların belirli bir işe dahil olması ile kendi kendine gelişen ve açığa çıkan bir duygudur. Bu gün için hem örgütler hem de çalışanlar açısından belki de psiko-sosyal karakterli olan en önemli sorunlardan birisi çalışanların iş, görev bağlılığının gerçekleştirilmesidir. Rekabet üstünlüğü çalışanların sırf işlerini yapmanın ötesinde gösterdikleri çabaların bir sonucudur. Bu anlamda iş sözleşmesinin lafzını yerine getirmek yerine ruhunu ortaya koymak önemlidir. Sağlıklı birey önce kendisi ile sonra varlık ve çevre ile barışık olan bireydir. Bu manada örgütsel açıdan bakıldığında çalışanların örgütsel üyeliklerinden memnun olmaları önem kazanmaktadır (Altun, 2001:30).

Birey bu anlamda örgütten etkilenmek suretiyle örgüte dönük katkılarını çalışanların ortak çaba ve işbirliği süreçlerinin bir parçası haline getirirler. Birey bu anlamda örgütten etkilenmek suretiyle örgüte dönük katkılarını çalışanların ortak çaba ve işbirliği süreçlerinin bir parçası haline getirirler. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu işgörenlerin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtır. Bir çok olayda rekabet baskılarını azaltmak, gerçekten çalışanların bağlılığını gerektirmektedir.

Örgüte dahil olan her birey farklı kültürel ve sosyal şartların ürünüdür. Bireyler farklı değerler ve farklı duygusal özellikler taşımaktadırlar. Yaş, ırk, cinsiyet, etnik köken, fizyolojik yetenekler, bireylerin yetiştirilme tarzları ve yetişme çevreleri insanların ruh dünyalarının biçimlendirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Çalışanların sahip oldukları kültürel yapı genel ya da egemen kültürün bir parçası da olsa aralarında zaman zaman önemli nüansların olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir.

Hiçbir örgütsel yapı çalışanlarından kültürel dokularını terk etmelerini ya da kıyafetlerini vestiyere asar gibi işletme kapısı girişinde kültürel değerlerini bırakmalarını bekleyemez. Çalışanlar arasında var olan kuşak farklılıkları ile çalışanlar arasındaki cinsiyet farklılıkları her zaman göz önünde bulundurulması gerekli olan bir konudur. İnsanlar herkesi aynı düzlemde biçimlendirmeye çalışan bir kurallar bütünü ile değil, kendilerini farklı kılan özellikleri ile kendilerinin önemsenmesini beklemektedir.

Örgütlerin insan kaynakları uzmanları öncelikle bütün çalışanların kendileri olma özgürlüğüne sahip olmak isteklerini gözardı etmemelidirler. Bireyler bu yönde kendi özgürlüklerinin kısıtlandığını ve kendilerine değişik rollerin biçildiğini anladıklarında örgütle bir takım yabancılaşma ve çatışma duygularına sahip olabilirler. Bu anlamda insan kaynakları uzmanlarının özellikle esnek bir yaklaşımı temsil etmesi ve üst yönetimi bu konuda ikna etmesi gerekmektedir. Bu noktada esneklik amaçların terk edilmesi değil, tersine çalışanların daha verimli olabileceği çevresel şartların sağlanarak amaçlara daha kısa zamanda ulaşılmasını sağlamaya dönük çabaları temsil etmektedir (Tapscott,1998:241).

İnsan kaynakları departmanı çalışanlarını memnun edecek, onlara insan olduklarını hatırlatacak ve farklılıkları örgütün ortak faydası haline getirecek girişimleri sağlamakla yükümlü olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi açısından önemli bir fonksiyon çalışanların denetim ve kontrol süreçlerinin bir etkileneni olmalarından öte her alanda desteklenen bireyler olarak görülmeleridir. Bu amaçla çalışmadan, bilgi edinimi ve paylaşımına, eğitimden moral ya da farklı beceri kazanımına kadar her alanda destekleme bir duygusunun yaratılmasında ve çalışanları örgütsel kimliğin kazandırılmasında önemli yere sahiptir (Yeniçeri, 2002:80).

Örgütlerde değişimle ilgili herhangi bir girişim söz konusu olduğunda bunun ilk etkileri örgüte ait olan kültürel ve sosyal değerlerde gözlenmektedir. Örgütlerde bireyler gibi alışkanlıkları ve değerleri değiştirmekte oldukça zorlanan yapılara sahiptirler. Değişim karşısında kültür bazen önemli direnç noktası özelliği kazanırken aynı zamanda bazen de örgütsel kültürün değişim anlayışına ivme kazandıran bir faktör olarak da görüldüğünü söylemek mümkündür (Düren, 2000:241).

İnsan kaynakları açısından kültür hem insanların nefes alıp verdiği bir iklimin paylaşılmasına hem de duyguların, davranışların ve uygulamaların gerçekleştirilmesinde ve belirlenmesinde değer kaynaklı önemli bir ölçü birimi özelliği taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından önemli olan nokta değer yaratıcı bir kültürel ortamın örgüt içinde her zaman canlı tutulabilmesi sorunudur. Bu anlamda günümüzde değişimci bir kültürün varlığı ve etkili yönetimi demek, hem yöneticilerin hem de çalışanların yeniliklere, değişik fikir ve

uygulamalara açık olmaları, iyileştirme çabalarını, tutuculuğu ortadan kaldıran dinamik bir temele oturtmak ve bu çerçevede, bireysel ve takım halinde iş yapma alışkanlık ve tarzlarını sürekli yenilikleri arama alışkanlığı geliştirebilecekleri bir kültür ortaya koyacak şekilde organize edebildikleri bir yapı ile yakından ilgili olmaktadır (Dengiz, 2000:87).

Yaratıcılık aynı zamanda gelişmiş bir hayal gücünü zorunlu kılar. Bireyin gerektiğinde kendisinden dahi kuşkulması bazen yaratıcılığın kaynağı olarak görülür. Yaratıcı birey aynı zamanda bütün olasılıklara kafasında yer veren kişidir. Bu sayede başkaları tarafından görülmesi imkansız olan şeyleri görür ve senteze ulaşır. Örgütsel açıdan radikal kararların alınmasında yaratıcılık önemli bir yere sahiptir. Hiyerarşik örgütlenmede hayal gücüne fazla yer verilmez. Özellikle büyüyen piyasalarda işleri iyi olan kurumlar, statükonun en güçlü savunucuları haline gelir. Ancak bugün hangi işi yapıyor olursanız olun, bu işle ilgili yaratıcı stratejiler geliştiremez ve müşterinize çarpıcı avantajlar sunamazsanız, bu alandaki kazancınızın uzun dönem sürmeyeceği bir gerçektir (Kırım, 1999:100).

Örgüt çalışanların kapasitelerine olan güven ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri koşulları oluşturmak durumundadırlar. Her ne kadar yaratıcılığa ilişkin bir envanter kaydı örgütler açısından yapılmamışsa da bireylerin bu yetenekleri kağıt üzerinde görüldüğünden daha değerlidir. Diyalog kadar aykırı olmayı da teşvik etmek zorundadır. Yaratıcılığı yok eden tavır ve eylemlerden kaçınmak bir zorunluluktur. Ne bürokrasi, ne korku, ne gözdağı örgütlerde yaratıcılığı besleyen faktörler olmamaktadır.

İnsanın en önemli yanı sahip olduğu esnekliğidir. Bir başka ifade ile hayatın her alanına ilişkin kendisini yenileyebilmek insanın önemli bir meziyetidir. Günümüzün rekabet koşullarının önemli bir enstrümanı olarak öğrenme, beceri kazanma ve yenilenme düşüncesini ele almak mümkündür. Bilginin her gün eskiyen bir özellik taşıması bilginin sürekli üretilebilir olması noktasında anlam kazanmaktadır. O halde örgütler için önemli olan her gün yeni bilgi üretebilme imkanına sahip öğrenme ve yeni davranışlar geliştirme sistemlerinin oluşturulmasıdır (Gorrell, 1998:177).

Yaşanılan döneme vurgu yapan dijital çağ, bilgi, iş ve buluşlar üzerine kurulu olduğundan, öğrenme ve çalışma süreçleri neredeyse aynı noktada buluşmaktadır. Geleneksel ekonomide sanayi çalışanın sahip olduğu nitelikler çok fazla değişken karaktere sahip değildi. Yeni ekonomide ise yapılan işlerin öğrenme katsayısı süratle artmaktadır. Öğrenmenin stratejik bir değer olmasının nedeni daha akıllı, daha hızlı ve daha üretken bir işgücüne ihtiyaç hissedilmesidir. Bunu yaratmanın yolu ile öğrenen insan ve öğrenen örgütler geliştirmekten geçmektedir (Mansfield, 1996:269).

Küreselleşme ve onun etkisiyle artan rekabet koşulları değişimi vazgeçilmez bir hale getirmiştir. Küreselleşme, ulaşım imkanlarındaki değişim, sınırsız iletişim, haberleşme, ekonomik serbestliklerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Küreselleşmenin gelişimini sağlayan bilgi teknolojisi, haberleşme, iş birliği faaliyetleri, ticari faaliyetler ile tanıtım amaçlı faaliyetleri kolay ve hızlı bir yapıya dönüştürmüştür. Örgütlerin sürekli değişen bu ortamda ayakta kalabilmeleri mali ve teknolojik sermayeleri kadar insan sermayelerinin de etkin kullanımına bağlıdır. Bu açıdan değişim dönemlerinde dikkate alınacak temel değişken her zaman insan olmalıdır. Bu örgütlerde değişim çalışmalarının, insana öncelik verecek şekilde tasarlanmasını ve yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Böylece çalışanların işletmenin başarısına katkıda bulunmaları daha önemli bir hale gelecektir. Bu bağlamda değişimci kültürün herkes tarafından benimsenmesini ve paylaşılmasını sağlamak gerekmektedir. Aksi takdirde örgütsel değişim, kültürel tutuculuk engeliyle karşılaşacak ve değişimden beklenen etkinlik sağlanamayacaktır. Bu yüzden değişim karşısında yeniden yapılandırma, değiştirilen iş süreçlerinde yer alan bütün bireyleri kapsamalı ve bu kişilere işlerini geliştirmek için ne yapmaları gerektiğini düşündürmeli ve ayrıca onlara, değişikliklerden elde edilen başarılarla katkılarının olduğu hissettirmek durumundadır.

1.1.3. Örgütsel Değişim Yönetimi

1.1.3.1. Örgütsel Değişimin Tanımı

Günümüzde küreselleşme, bilgi ve iletişimdeki teknolojik hızlı gelişmeler, toplam kalite uygulamaları ve işgücündeki farklılıklar organizasyonları değiştirmeye zorlamaktadır. Organizasyonel değişim, organizasyonda iş yapma alışkanlıklarının daha farklı bir şekle dönüştürülerek verimliliğin artırılmasıdır. Sürekli iyileştirme ve geliştirme amaçlanır. İşlerin daha hızlı, daha kaliteli ve daha az maliyetli olması arzulanır. Bu iyileştirmenin yavaş yavaş sürekli yapılacağı gibi radikal bir şekilde değiştirilmesi de söz konusu olabilir. Organizasyonda değişimi isteyen ve değişime karşı olan güçler bulunmaktadır.

Kurt Lewin (1951), değişim üzerinde yaptığı araştırmalarda bu güçler arasındaki dengenin değişimi isteyen güçler lehine bozulması ve değişimi engelleyen güçlerin azaltılmasıyla değişimin başlayabileceğini belirtmiştir. Organizasyonda yer alan çalışanların değişime karşı koymak yerine kendilerini bu değişikliklere hazırlamaları ve değişime ayak uydurmaları istenir. Organizasyon çalışanın bireysel gelişimine olanak sağlayarak değişime ivme kazandırmaktadır.

Eğitim teknolojilerindeki yenilikler bireysel gelişimde önemli rol oynamaktadır. Bilgisayarlı eğitim, internet aracılığıyla uzaktan eğitim veya sanal eğitim gibi eğitimlerin

yaygınlaşmış olması dikkat çekicidir. İşletmeler de teknolojinin sunduğu bu olanaklardan yeterince faydalandığında kişisel ve organizasyonel değişimin hızlı ve başarılı bir şekilde gerçekleşmesini mümkün kılacaktır. Başarılı bir değişimin kaliteli insan kaynağıyla olacağı şüphesizdir. Burada kaliteli insan kaynağı eğitilmiş ve kişisel gelişimini sürekli kılan teknolojiden faydalanan kişiler olacaktır.

Değişim kişisel ve organizasyonel düzeyde ele alınmıştır. Kişisel düzeyde oluşan değişim kişinin fiziksel olarak yer değiştirmesi, bilgisini geliştirmesi ve yaratıcılığını ortaya çıkarmasıdır. Kişinin olumlu gelişmesi olumlu değişmeyi gösterir. Olumlu gelişmeler gösteren bir kişinin organizasyonda yer alması organizasyonda olumlu bir şekilde etkiler. Değişim her zaman olumlu olmayabilir veya istenilen derecede olmaz. Bu nedenle, yöneticiler personelinin yaratıcılığını geliştirmek için aşağıdaki hususları yerine getirmelidir:

- Yaratıcı davranışları destekleyen ve özendirilen bir çalışma ortamı yaratmalı
- Otokratik yönetim tarzından uzaklaşılmalı
- Çalışanlara kişisel olarak geliştiklerini hissedecekleri işler verilmeli
- Savunmacı davranışlardan uzak, açık ve samimi iletişimin bulunduğu bir çalışma ortamı geliştirilmeli
- Çalışanların sadece “kriz”leri çözen ve daima kısa vadeli sorularla uğraşan kişiler olmaları önlenmeli
- Çalışanları, karşılaştıkları her sorunu, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri bir fırsat olarak değerlemeleri sağlanmalı,
- Yaratıcı davranış ödüllendirilmeli
- Çalışanların yeni fikirleri denemelerine imkan verilerek belli bir hata payı kabul edilmeli
- Çalışanların hata yapma korkuları giderilmeli
- Yeni fikirlere olumsuz yaklaşılmamalı (Koçel, 1999:510-511).

İnsanlık tarihinde görülmemiş hızlı bir değişme ve gelişme süreci yaşanmaktadır. Hemen hemen her gün bu değişiklikleri görmek ve gözlemek mümkün hale gelmiştir. Bu değişim ve gelişmeler yalnız yaşamın teknolojik boyutunda değil, ekonomik, sosyal ve kültürel boyutunda da kendini göstermektedir (Erdoğan, 2000:27).

Çağdaş yönetim modellerinde, kaliteli hizmet veya malın üretilmesinde insanın özendirilen yaratıcılığı kullanılmaya çalışılmaktadır. Toplumdaki değişim arzusu örgütleri yeni yönetim anlayışlarına yönlendirmiştir.

Etkili ve verimli bir örgütte istenilen değişimin ve yaratıcılığın gerçekleştirilerek kaliteli hizmet ve mal üretilebilmesi için uygulanacak her türlü modelin ana öğesini insan oluşturmuştur. Yönetim biliminin gelişimine bakıldığında insana verilen önem açıkça görülmektedir (Palmer ve Winters, 1993:27).

Örgütlerin yaşamını sürdürme, büyüme, daha iyi hizmet üretebilme, müşterilerinin gereksinimlerini giderebilme gibi amaçlarına ulaşmaları, yaratıcılığın yalnız tespitini değil, ondan yeterince yararlanılmasını da içerir. Bunun içindir ki, yöneticiler ve yönetim kadrosu yaratıcılığı ve yaratıcı olmaya çalışan iş görenleri devamlı desteklemelidir (Kovancı,1994:15).

Yaratıcılık yönetimi, aynı zamanda, yetkinliklerin yönetimidir. Yetkinlik, bireysel gelişmeyle beraber düşünülür. Bu çerçevede, yönetim bireylerin yetenek ve yetkinliklerini geliştirmelerinde hangi psikolojik süreçten geçtiklerini, nasıl deneyim kazandıklarını ve ne tür geliştirme ve eğitim programlarına gereksinim duyduklarını, sürekli olarak araştırmak ve geliştirmek durumundadır (Düren, 2000:120).

Yaratıcılığın örgütselleşerek sürekli hale gelmesi, ancak iş görenlerin istekle ve hevesle gerçekleştirebilecekleri bir olaydır.

1.1.3.2. Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütsel değişimin amacı; değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, iş görenlerin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren örgütsel yapıyı kurmak şeklinde ifade edilebilmektedir (Ülgen, 1993:177).

Günümüz örgüt çalışanlarının bir kısmı, bilgi eskimesi ile karşı karşıyadır. Oysa bu kişilerin gerek gündelik hayatlarında gerekse iş hayatlarında başarılı olmak için kendilerine yeni bilgi ve beceriler kazandırılmaları gerekir. Bugünün dünyası, hız, dengesizlik ve belirsizliklerle tanımlanan bir global düzensizlik içinde yol almaya çalışan örgütlerle doludur. Hızlı değişim, geçmiş deneyimlerden elde edilen sonuçlara göre, geleceği tahmin etme rahatlığını ortadan kaldırmaktadır.

Değişim rüzgarına direnen örgütler, hızla etkinliklerini kaybetmekte ve değişen global kalite karşısında, beklentileri karşılamakta yetersiz kalmaktadırlar.

Değişimin hedeflenen amaçlarının yanında, değişim uygulamaları sırasında iletişimi geliştirme, sinerji etkisi yaratma, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, güveni geliştirme gibi kurum çalışanlarında geliştirilen olumlu davranışlar yine ek faydalar sağlayacaktır.

1.1.3.3. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Raynal(1996) değişimin nedenlerini genel olarak dışsal ve içsel kaynaklara bağlamaktadır.

- “Değişimin dışsal nedenleri
 - Globalleşme
 - Enformasyonun hız kazanması ile zaman ve fiziksel mesafe engellerinin ortadan kalkışı
 - Kalite anlayışının gelişimi
 - Verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi
 - Bilgi patlaması
 - Her türlü kaynaktaki artış ve çeşitlenmeler
 - Kültürel ve sosyal bilinçlenme ve sorunların artışı
 - Teknolojik gelişmeler
- Değişimin içsel nedenleri
 - İşlerin içeriği ve tanımlarındaki gelişmeler
 - Profesyonel anlayışın gelişimi
 - Daha fazla sorumluluk ve otonomi talep eden işgücü
 - Yönetim anlayış ve yaklaşımlarındaki gelişmeler” (Raynal, 1996, Akt:Düren, 2000:4).

Değişimlerin örgüt ve birey hayatına geçirilmesi için değişimin öncelikleri ve misyonu tespit edilmelidir. İlk olarak nelerin değiştirileceği ve bunların niçin değiştirileceği taraflara anlatılması gerekmektedir. Değişimin başlatıcılarının eğitimde taraf olan herkesin destek ve katkısını alması gerekir. Ayrıca değişimin bir süreç olduğu ve bir anda olup biten bir şey olmadığı bilinmelidir. Değişimin farklı aşamalarında beklenen ve planlanan sonuçlara ulaşımının yanında, beklenmeyen ve tahmin edilmeyen bazı sonuçlarında ortaya çıkabileceği gözden uzak tutulmamalıdır.

Örgütsel değişimin nedenleri gerek örgütsel unsurlarda gerekse çevresel unsurlarda meydana gelen değişimlerdir. Bir örgütteki örgütsel unsurlar yapı, insan unsuru, teknoloji ve ürün, hizmet olarak düşünülebilir. Örgütün yapı ve amaçlarında, politikalarında, ödül ceza sistemlerinde, iş görenin tutum, davranış, becerileri ve beklentilerinde, kullanılan makine ve teçhizatın teknolojisinde ve mal, hizmet unsurlarında meydana gelebilecek bir değişim örgütsel değişimi gerekli kılabilirdiği gibi; kültür, endüstri, insan kaynakları, pazar, finansal

kaynaklar, ekonomik koşullar, hükümet vb. çevresel koşullarda meydana gelebilecek her hangi bir değişme de örgütsel değişimin nedeni olabilir (Marşap,1995:42).

Hussey (1997) , örgütsel değişimin nedenlerini; teknolojik değişimin hızlanması, rekabetin giderek artması ve küreselleşmesi müşteri taleplerinin artması ve çeşitlenmesi, ülkelerin nüfus ve toplumsal yapılarının değişmesi, kamuya ait şirketlerin özelleştirilmesi olarak ortaya koymaktadır.

Balcı (2001), değişimi zorlayan faktörleri bilgi patlaması, hızlı ürün eskimesi, işgücünün yapısının değişmesi, kişisel ve toplumsal sorunlara ilginin artması, işin giderek uluslar arası nitelik kazanması olarak sıralamaktadır.

1.1.3.4. Örgütsel Değişimin Temel İlkeleri

Değişimin ilk koşulu değişime gerek olması ve bu gereklilikte kararlı olmaktır. Daha sonra değişimin yönü ve yöntemlerinin seçimi yapılmalıdır.

“Örgütsel değişimin temel ilkeleri

- Bireysel çalışma yerine takım çalışmasının teşvik edilmesi,
 - Görev tanımlarının daha esnek olması,
 - Müşteri odaklılık, müşteri tatmini, tüketici profiline uyum,
 - Yenilik ve yaratıcılığa uygun ortam sağlanması,
 - İnsana yatırım ve çalışanların motivasyonunun sağlanması,
 - Organizasyonda kademeleri azaltma, çok yönlü açık iletişim,
 - Katılımcı karar mekanizmasının oluşturulması,
 - Tüm çalışanların organizasyonda pay sahibi olması, çalışanlar arasında sınıfsal ayrım yapılmaması,
 - Rutin işlerin sistemli hale getirilip bilgisayarlı makinelere yüklenmesi,
 - Tüm çalışanların fikir işçisi olarak kabul edilmesi,
 - Eğitim yoluyla çalışanların yeteneklerinin artırılması,
 - Örgüt amaçlarının öncelikle parasal olmaktan çıkarılması,
 - Örgütün gelecekteki durumunun tanımlanıp orta ve uzun vadeli hedeflerin konulması,
 - Sürekli gelişme felsefesinin kurum kültürüne yerleştirilmesi
- Gerekmektedir” (Oğuz, 1996:379-380).

Çevrede meydana gelecek herhangi bir değişiklik örgütün ilk dengesini bozacak ve yeni bir dengeyi gerekli kılacaktır. Kısaca örgütün değişmesinde bir dengeden başka bir

dengeye geçiş söz konusudur. Bu nedenle örgütsel değişmenin konusu evre Őartlarına göre uygun stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve yürütülmesi ile ilgilidir (Dinçer, 1994, s.9).

1.1.3.5. Eğitimde Değişme İhtiyacını Belirleyen Etmenler

Kültürü yayma görevini üstlenen eğitim kurumlarının, değişmenin ve yenileşmenin hızına kendini uyduramaması, etkilediği toplumların da yenileşmenin gerisinde kalmasına neden olacaktır.

Toplumlar ve toplum içindeki örgütler değişim gerçeğini kabullenerek etkinliklerini srdrebileceklerdir. Sürekli yeni değişikliklerin görüleceği bir gelecekle yüz yüze bulunmaktadır. Değişim yenilikçiliği, yenilikçilik de insanların potansiyel yaratıcılıklarının serbest bırakılmasını gerektirmektedir (Erdoğan, 2002:82).

Değişim günlük hayatımızın değişmeyen parçasını oluşturur. Hedefi insan davranışlarını olumlu yönde değiştirmek olan eğitim örgütlerinin, okulların, değişim sürecinden etkilenmemesi dşnlememektedir. Eğitim sistemi daha çok edilgen bir sistemdir. Toplumsal ve ekonomik değişmeyi başlatıp yönlendirmesi beklenemez, ama değişmeyi gleştirebilmekte veya kolaylaştırabilmektedir.

Eğitim örgütlerinin yapısı ve çalışma ortamı; öğretmenleri, okul yöneticilerini ve velileri çok yakından ilgilendiren bir konu olarak güncelliğini korumaktadır. Okul ve onun alışma Şartlarının çeşitli isimler adı altında incelendiğini gözlemektedir. Bunlar genellikle karakter, atmosfer, örgütsel ideoloji, ekoloji, durum, ortam, informal örgüt ve son zamanlarda iklim ve kültür olarak adlandırılmaktadır (zdemir, 2000:27).

Nitekim mevcut okul sisteminin örgütsel yapısı hala sanayi devrimi sonrası gelişmelere dayanmaktadır. Eğitime duyulan taleplerin eşitleri de hızla artmaktadır.

Eğitimin finansmanında da önemli sorunlar bulunmaktadır. Eğitim için azımsanmayacak oranda kaynak ayrılmasına rağmen okullarda yaşanan mali krizler artarak devam etmektedir. Eğitim için ayrılan kaynaklar artırılrsa bile mali krizlerin ortadan kalkabileceğini iddia etmek zor görünmektedir. Klasik yollarla üzülecek bir sorun olmaktan çok, sistemin mali yönetimin yeniden düzenlenmesini gerekli kılacak bir değişme ile ilişkilendirmek gerekir.

Klasik eğitim sistemi yoğun bir Şekilde bilgi sunmaya dayalıydı. Günümüzde ise bilginin kazandırılması değil bilgiye ulaşma yollarının öğretilmesi önem kazanmaktadır. Eğitim konusunda artık eskiden olduğu gibi akla ağırlıklı olarak örgün eğitim ağı yani 6-22 yaş arasında bulunan nüfus ile ilgili sorunlar gelmektedir. Günümüzde ise bu yaş grubunun dışında kalan kitlenin de eğitilmesi önem kazanmaktadır. Bilgisayarların her alanda

yaygınlaştığı bir dönemdeyiz. Toplumun komputere olmasına paralel olarak fabrika, büro ve okul gibi birçok yerde yapılan işlerin niteliği de değişmektedir. Bilgisayar aşinalığının bu derece zorunlu olması en fazla eğitim sistemini ilgilendirmektedir. Eğitimde değişmeyi kaçınılmaz kılan makro gelişmelerin dışında özel gelişmelerde bulunmaktadır. Bireysel davranışların değişmesi, bilgi patlaması, ürünlerin hızla eskimesi, iş gücünün doğasının değişmesi, iş yaşamının kalitesindeki değişimler eğitim ve öğretimde değişmeyi etkileyen somut etkenlerdir (Erdoğan, 2002:3-8).

1.1.4. Eğitimde Değişim Yönetimi

Eğitim herhangi bir kurumda meydana gelen üretime benzeyen bir süreç olarak görülmemektedir. Okullar da sahip oldukları amaç ve yapılan işler bakımından herhangi bir işletme gibi değerlendirilememektedir (Erdoğan, 2004: 83)

Değişim, bir durumdan başka bir duruma geçişi ifade eden, planlı veya plansız olabilen, olumlu sonuçları olabileceği gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarabilen, bir bireyde, bir grupta veya bir örgütte de olabilen bir süreç olarak tanımlanabilir.

Örgütleri değişime zorlayan bir takım faktörler bulunmaktadır. Örgütlerin yaşayabilmek için teknolojik, iletişimsel, politik, bilimsel ve kurumsal boyutlardaki gelişmelere uyum sağlayabilmeleri gereklidir. Bu uyum örgütsel değişmeyi de beraberinde getirmektedir.

1.1.4.1. Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi kavramının ortaya çıkış nedenlerinden en önemlisi ekonomi ve iş dünyasındaki çok hareketli ortamın örgütlere hem tehdit hem de fırsatlar yaratmasıdır. Bu durum nedeniyle bazı örgütler krize girerken bazıları da satışlarını ve karlarını arttırma imkanı bulmuşlardır (Kavrakoğlu, 1994:56).

Değişimin uygun biçimde yönetilmesinden neyin anlaşılacağı, değişimin türüne, değişim ihtiyacının hissedilme biçimine, değişim çabalarının yönetimine ve kapsamına göre değişecektir. Ancak her durumda değişimin başarıya ulaşmasından kimin sorumlu olacağının cevabı çok nettir, tepe yönetim ya da yönetici sorumlu olacaktır.

1.1.4.2. Eğitimde Değişim Yönetiminin Amacı

Küreselleşme ve bilgi toplumunun dinamik ve halen devam eden oluşumlar olduğu dikkate alındığında eğitim, eğitimli insan, öğrenme, okul, okul yöneticisi, öğretmen ve

öğrenci gibi kavramların yeniden tartışılması gerekmektedir. Küresel çağda eğitim sürecindeki değişimde aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulacaktır (Özden, 2002:17):

- Bilgiyi temel alan eğitim programları izlenecektir.
- Çocuklara daha fazla düşünme, tartışma ve araştırma ortamı hazırlanacak; böylece, serbest düşünen, tartışan, araştıran ve bulduklarını değerlendirebilen bir toplum yapısı oluşturulacaktır.
- Yetişkinler eğitim süreci dışında bırakılmayacak; eğitim ve teknolojiye uyumları konusunda sürekli eğitilmeleri gerekecektir.
- Dersler ansiklopedik bilgileri yüklemek yerine, konuları ve olayları derinliğine anlamayı ve eleştirel düşünmeyi esas alacaktır.
- Okullar, öğrencileri gelecek için gerekli bilgiyle yüklemek yerine, okulda verilen bilgilerin yaşam boyu yetmeyeceği görüşünden hareketle öğrenmeyi öğrenmeye geçilecektir.
- Eğitimde sadece sözel ve sayısal zekayı geliştirmek yerine, görsel, kinestetik, ritmik ve benlik gelişimini de içine alan çok yönlü zihin gelişimi hedeflenecektir.

Yeni dönemde eğitimde beceri düzeyinin yükselmesi, bireyin kendini yetiştirmesi, geliştirmesi ve bireysel yeteneklerini sonuna kadar kullanması ön plana çıkacaktır. Bireyin bilgiye odaklı bir yaşamı öğrenme, analitik düşünme, sentez yapabilme, sorunları çözme ve etkili iletişim kurma gibi becerilere sahip olması beklenmektedir. Hızla çoğalan bilgi karşısında, her şeyi bilmek yerine, hangi bilgiyi nereden ve nasıl sağlayacağını bilen, seçici davranan, yani öğrenmeyi öğrenen insana gereksinim duyulacaktır (Numanoğlu, 1999:333).

Gelecekte birey ve toplumların şekillenmesinde en belirleyici etkenin bilgi olacağını göstermektedir. Yine A. Toffler'ın, "ilk çağlarda güçlü olan, endüstri çağında zengin olan kazanırdı; bilgi çağında ise bilgili olan kazanacaktır" sözü, önümüzdeki dönemde bireyin, kurumun veya toplumun başarısının bilgiyi üretme ve kullanmadaki etkinliğine bağlı olacağını göstermektedir (Yıldırım, 2001:3).

1.1.4.3. Değişim Yönetiminin Okul Yönetimindeki Rolü

Bilgi toplumunda eğitimde yaşanan değişim okul yöneticilerinden beklentileri de değiştirmiştir. Bu değişim küresel ölçekte yaşanan çok yönlü değişimin bir sonucudur. John Naisbitt, geniş sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik değişimleri anlatmada “megatrend” kavramını kullanmıştır. 1980’lerde başlayan büyük değişim, insan ve toplumları oldukça farklı evrelere taşımıştır. Okul yöneticisi:

- “Yüksek düzeyde stratejik planlama kapasitesine sahip olmalı, olay ve ilişkilerin ardındaki büyük resmi görebilmelidir.
- Yüksek düzeyde pazarlama yeteneğine sahip olmalıdır.
- Okullara yeni pazarlama ilgileri yaratmalı ve yeniden yapılaşmış kamu fon kaynağı sağlamalıdır.
- Okulların, geniş bir öğrenci kesiminin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek program ve hizmetler sunabilmesini sağlamalıdır.
- Okulların, hayat boyu eğitimin bir parçası olmasını sağlamalıdır.
- Okulların, okul destek hizmetleri dağıtımının merkezi olmasını sağlamalıdır.
- Ulusal program çerçevelerinin, okulun özerk yapısını her koşulda azaltmadığının bilincinde olmalıdır.
- Toplumun, okullarının karar alma süreçlerine, geçmişe göre daha aktif bir katılım göstermelerini sağlamalıdır.
- Okulların amaç ve ürünlerine daha çok vurgu yapılacağını bilmeli, eğitim düzeyi oldukça yüksek bir toplumda öğrencilere en iyiyi sunmanın toplumun temel söylemi ve ilgisi haline geleceğini unutmamalıdır” (Balcı, 2001:114).

Kaliteyi artırma ve hizmetleri yaygınlaştırmaya dönük artan talepler beraberinde yeni okul yöneticiliğini öne çıkarmıştır. Okul yöneticileri artık okul liderleri olmak ve daha fazla inisiyatif almak zorundadırlar. Sistem, onlara bu yeterlilikleri kazandıracak mesleki gelişme ve yetişme olanakları sunmalı, onların hata yapmaya dayalı öğrenmelerini bir dereceye kadar hoş karşılamalıdır.

Okul yöneticilerinin değişimi anlayabilmeleri ve yönetebilmeleri gerekmektedir. Etkili değişimi yakalayabilmeleri için de dönüşümcü liderliğin aktif rolüne uyum sağlamaları gerekmektedir. Okul yöneticisi, çalışanlarını motive etmeli, destekleyici bir kültür yaratmalı, ortak grup vizyonu geliştirmeli, etkin eğitim programları geliştirmeli, olumlu bir öğrenme çevresi oluşturmalı, yüksek performansla özendirilmeli ve sonuçlardan öncelikle sorumlu biri olarak insan kaynaklarını en etkili biçimde kullanabilmelidir (Smith ve Piele, 1997:3-4).

Çok kültürlü bir yapıda hiyerarşik karar alma yerine, okul yöneticilerinin, çeşitli birey ve gruplara danışarak fikir birliğine ulaşmaları beklenmektedir. Stratejik planlama ve bireyin kendi değişimine ilişkin gündemi hazırlama kapasitesi önemli hale gelmiştir. Böylesine yüksek değişim hızının yaşandığı bir ortamda okul yöneticiliği hem zor hem de karmaşık bir uğraştır (Balcı, 2001:115).

Okul yöneticisi, değişime direnme yerine, yeni durumla gelen fırsatları görerek, koşulların gerektirdiği değişim ve yenileşmeyi kolaylaştırmalıdır. Bilgiyi yönetme, sezgiyi kullanma, ikna etme ve sürekli öğrenme becerilerine sahip olmak okul yöneticisinin diğer önemli özellikleri arasında yer almaktadır (Numanoğlu, 1999:345).

Okul yöneticisinin imajı 1980'lerden bu yana kapı bekçisi olmaktan, öğretim lideri olmaya doğru değişim göstermiştir (Balcı, 2001:116).

Yöneticilik artık otorite ve güç kullanmaktan çok, disiplinli çalışmak ve sorumluluk üstlenme mesleğidir (Özden, 2002:8-9).

Bugün eğitimde gelinen nokta bize tepkisel değil, sezgisel davranmanın önemini kavratmıştır. Problem ortaya çıkıp, bütün sonuçlarını gösterdikten sonra değil, daha meydana gelmeden çeşitli belirtilerden onun gelişini kestirebilmek önemli hale gelmiştir. Okul yöneticisi, hareketli bir çevre ve yüksek değişim ortamında, amaçları kontrol edebilen, güçlü sezgiye sahip olan kişi olarak öne çıkmalıdır (Biçer, 1999:94-95).

Yeni süreçte okul yöneticilerinden, çalışanlarını belli hedefler doğrultusunda harekete geçirmeleri beklenmektedir. Liderliğin ön koşullarından biri, insanları heyecanlandırarak ortak ve paylaşılan bir vizyon etrafında toplamak ve bu vizyonu hayata geçirebilecek stratejileri geliştirmektir (Limerick ve diğerleri, 1994:38).

Artık okul yöneticisinin rollerinin, dar anlamda belli yeniliklerin uygulanmasını etkilemekten, okulda değişmeye liderlik etmeye doğru değiştiği görülmektedir. Bu, bir anlamda yönetim ve liderliğin farkıdır. Liderlik, misyon, güç işe odaklanma; yönetim ise planları desenleyip gerçekleştirmek, işleri yaptırmak ve insanlarla etkili biçimde çalışmaktır. Liderlik, bir vizyonu aktarma, ortak sahipliği başarma ve gelişimci planlama ile ilgilenirken; yönetici, kaynak sorunları ile ilgilenir ve eşgüdümlü çalışma için çaba harcar (Balcı, 2001:116).

Değişim sürecinde okul liderleri, vizyon geliştirme ve bunu herkesle paylaşma görev ve sorumluluğu üstlenecektir. Vizyonun en değerli yararlarından biri bir mknatıs gibi hareket etmesidir; o, insanları çeker ve bir araya getirir (Maxwell, 1999:164).

Vizyon, gelecekte ulaşmayı çok istediğimiz bir durumun, varmak istediğimiz noktanın resmidir. Vizyon, birlikte geleceğin resmini çizmek ve resmin birlikte çizildiğini

hissettirmektir. O güçlü bir gelecek duygusudur. Bugünün olanaklarını aşarken, aynı zamanda bugünü yarına bağlayan entelektüel bir köprü, geçmişini haklı çıkarmak için değil, geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir (Aytaç, 2003:2).

Marshall Sashkin de, vizyon sahibi liderlerin birlikte çalışmayı olanaklı kılan kapsamlı bir davranış repertuarına sahip olduklarını; bu liderlerin, temel konulara odaklanarak, etkili iletişim kurarak, değişime uyum sağlayarak, kendilerine ve başka insanlara dönük saygılarını geliştirerek ve makul/ölçülü riskler alarak okul vizyonunun gerçekleşmesini sağlayan bir çevre yarattıklarını ileri sürmektedir (Lashway, 1997:135).

1.1.5. Eğitimde Değişime Direnç

1.1.5.1. Değişime Direnç

Örgütler iç ve dış baskılar nedeniyle iş yapma yöntemlerini, kullandıkları teknolojiyi, organizasyon yapılarını, müşteriye bakış açılarını, ürettikleri mal ve hizmetlerini, yönetim tarzlarını, işletme vizyon ve kültürünü değiştirmek isteyebilir veya değiştirmek zorunda kalabilir. Bu değişime başlayabilmek için öncelikle çalışanların yeteneklerini ve düşünce kalıplarının değiştirilmesi gerekir. Ancak bir çok çalışan içinde bulunduğu durumdan şikayetçi olmasına rağmen değişimden korkarlar. Çünkü yaşamlarını sürdürmenin işletmenin devamlılığı ve mevcut yapının korunmasına bağlı olduğunu düşünürler. Bu yüzden işletmedeki mevcut düzeni değiştirmeye yönelik her türlü girişime kuşku ile bakarlar, bu kuşkunun seviyesine göre göre değişik direnç türlerini gösterirler.

Yeni bir düzen kurmak girişimi zor, tehlikeli ve başarısı kuşkulu bir eylemdir. Örgütteki tüm sürtüşme, çatışma, bölünme ve ayrılmalar değişim ekseninde toplanabilir. Değişikliğin politikası, uygulayıcıların anlayabileceği ve kabul edebileceği nitelikte olmazsa, değişiklik direnme ile karşılaşacaktır (Bursalıoğlu, 1998:227-228).

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

Direnç bir bakıma olumlu sonuçları da olabilir. Direnç sayesinde yapılan değişimler daima kontrol altında tutulabilir, hatta değişime gösterilen direncin artması,

kararların tekrar gözden geçirilmesini ve önceden yapılan yanlışlıkların düzeltilmesini de sağlayabilir. Yani direnci işletmede bir tür sigorta olarak da kullanmak mümkündür.

Örgütlerin, değişen koşullara uyum sağlaması çok kolay gerçekleşmemekte, değişime karşı birtakım direnişlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Yöneticilerin, örgütte gerçekleştirmek istedikleri değişiklik hareketlerini başarıyla uygulayabilmeleri, büyük ölçüde iş görenlerin değişikliğe karşı direnebileceği gerçeğini göz ardı etmemelerine, iş görenin direnişine neden olabilecek etkenlerin farkında olmalarına ve bu etkenlere karşı ne tür önlemlerin alınması gerektiğini bilmelerine bağlıdır.

Okulda problem çözme sürecini başlatan ve okuldaki tüm öğelerin güçlerini eş güdümlen eğitim yöneticileri, örgütsel değişime karşı direniş davranışlarını azaltacak ve çözüm yolları bulacak birer değişim uzmanı olarak algılanmalıdır (Tanrıöğen, 1995:211).

Değişim insanlarda ve örgütlerde derin bir direniş yaratır. Kişisel düzeyde, değişim bilinen bir durumdan bilinmeyen bir geleceğe hareket etme temeline dayandığı için oldukça fazla kaygı yaratabilir. Bireyler mevcut becerilerinin ve katkılarının gelecekte değer ifade edeceğinden emin olmayabilirler. Onlar, yeni durumda etkili ve başarılı olup olmayacakları konusunda önemli soru işaretlerine sahiptir.

Örgüt düzeyinde değişime karşı direniş Cummings ve Worley'e göre üç kaynaktan ileri gelir. Teknik direniş, statüko içinde genel prosedürlere olan alışkanlıktan ve yatırılan kaynakların bedelinin daralmasından ileri gelir. Politik direniş, örgütsel değişim en üst yönetim ve personel gibi güçlü statüdeki kişileri ve liderlerin geçmişte verdiği kararları tehdit ettiği zaman ortaya çıkar. Örgütsel değişim genelde, sermaye, eğitim bütçesi ve nitelikli insan gibi kaynaklar gerektirir. Son olarak kültürel direniş, statükoyu güçlendiren var olan değerleri, normları ve varsayımları uygun biçimde değiştirmek isteyen sistemler ve prosedürlerden meydana gelir (Helvacı, 2005:68).

Yönetim literatüründe, değişime karşı direnme kaynakları, çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Dalin ve diğerleri değişime karşı dört önemli engelin bulunduğunu belirtmektedirler;

- Değer engelleri: Önerilen değişimin değerleri ile değişimden etkilenen kişilerin mevcut değerlerinin uyuşmaması durumudur.
- Güç dengeleri: Değişimden etkilenenler, yeniliği, güçlerini daha da artırmaları halinde benimserler yoksa güçlerini azaltıyorsa direniş gösterirler.
- Psikolojik engeller: Değişim, insanların güvenliğini, rahatını, duygusal yapısını tehdit altına aldığı zaman değişik şekillerde direniş meydana gelir.

- Uygulama engelleri: Değişim eğer insanların mevcut becerilerini tehdit ediyorsa, tekrar beceri kazandırma süreci gereğinden fazla külfet getiriyorsa veya kaynaklar değişime destek olmada yetersizse insanlar değişime karşı direnç gösterirler (Dalin ve diğerleri. Akt:Helvacı, 2005:69).

Leigh, direniş kaynaklarını, örgütteki kültürel faktörler, sosyal faktörler, örgütsel faktörler ve psikolojik faktörler olarak dört gruba ayırmıştır. Hussey'e göre , değişmeye direnmeye; işsiz kalma korkusu, gerçekleştirilmek istenen değişimden memnuniyetsizlik, liderlere karşı güvensizlik, değişimin yanlış olduğu inancı, kişisel düşmanlık gibi kaynaklar neden olmaktadır (Hussey,1998:57-60).

Değişim, değişim olayını önemsememe ya da değişim konusunda yeterli bilgilendirme sağlanmadığı zaman reddedilebilir. Bu durumda, değişime karşın, direnişin üstünden gelebilmek için değişim süreci ile ilgili bilgiyi artırmak ve yaymak gerekir. Değişimi reddetme, kuşku şüpheden; durumsal faktörlerden; kişisel sorunlardan, önceki olumsuz deneyimlerden kaynaklanıyor olabilir.

Değişime karşı örgütsel direnişin nedenleri, bilinmezliğe karşı duyulan korku, bilgilendirilmeme, bilgi eksikliği, tarihi faktörler, temel beceri ve yeteneklerin tehdit edilmesi, sosyal itibarın tehdit edilmesi, güç kaynağına yönelik tehdit, yararların algılanamaması, örgütsel kültürde güven duygusunun düşük olması, ilişkilerin zayıf olması, cahil görünme korkusu, denemeye karşı isteksizlik, geleneğe bağlılık, grup normlarını fazlasıyla dikkate almak (Helvacı, 2005:71).

İnsanlar değişime niçin direnç gösterir. Bu soru yüzyıllardır güncelliğini korumaktadır. 20 milyon yıl önce yaşamış bir kabile liderinin de benzer sorunları olmuştur mutlaka. Tabi ki her insan değişime aynı şiddette direnç göstermez. Ancak her insan az veya çok, açık veya kapalı, hemen veya zaman içinde değişime mutlaka direnç gösterdiği bilinmektedir.

Çalışanların değişime niçin direnç gösterdiği konusunda yapılan çalışmalarda bir çok sınıflandırmalar yapılmıştır. İnsanlar şu sebeplerden ötürü direnme davranışı sergilerler:

- Değişimin amacı açık ve net olarak iletilmedikçe,
- Değişimden etkilenecek alanlar planlamaya dahil edilmedikçe,
- Grubun norm, davranış ve alışkanlık modelleri göz ardı edilince,
- Yeni becerileri öğrenme ve uygulama korkusu mevcut ise,
- Değişimden kaynaklanan iş yükü baskısı çok ve planlama yetersiz ise,

- Mevcut durum yeterli olarak algılanıyorsa,
- Lidere saygı ve güven duyulmuyorsa. (Hunsekar- Cook, Akt: Erturgut, 2000:77).

Koçel (2003), İşletme Yöneticiliği kitabında bu konuyu üç ana başlık altında incelemiştir.

- İş ile ilgili nedenler
- Kişisel Nedenler
- Sosyal nedenler

Değişime direnme nedenleri dokuz grupta incelenmektedir.

- Rasyonel nedenler,
- Örgütsel nedenler,
- Psikolojik nedenler,
- Ekonomik nedenler,
- Sosyolojik nedenler,
- Belirsizlik,
- Değişimin yarattığı güçlükler,
- Değişimin getirdiği yeni kurallara ve kontrol artışına duyulan tepki,
- Sendikaların değişim karşısındaki tutum ve davranışları.

Rasyonel Nedenler: Herhangi bir değişimin direnmeyle karşılaşmaması için en uygun zamanda ortaya atılması gerekir. Lider bu görevi yerine getirirken değişimin hem işletmenin hem de toplumdaki diğer olaylarla ilişkisini ve zaman planlamasını dikkate almak zorundadır. Ayrıca örgütlerdeki her değişimde çalışanların uyumu için belli bir zamanın verilmesi gerekir. Değişim çıkar çıkmaz, kabul edilir edilmez uygulanmaya kalkılırsa direnişle karşılaşılır (Özkan, 2004:7).

Diğer taraftan değişimin maliyeti de dikkate alınmalıdır. Yüksek maliyetli değişimlerde çok ısrarlı olmamak gerekir. Kazandıracağından daha maliyetli olan değişim programları uygulamak mantıklı değildir. Yapılan her değişimlerde değişimin yerleşmesi ve kabul gömesi için, fiziksel ve zihinsel ek çaba gerektirir. Bu da örgüt bireylerinin alıştıkları düzenin değişmesi ve yeni bir kargaşa demek, bu da durum örgütte rahatsızlık yaratır. Burada örgütteki bireylerin yeni değişiklikleri öğrenmeleri, adapte olmaları için onlara yeni imkanlar

ve fırsatlar vermek gerekmektedir. Ayrıca değişimin teknik açıdan işletmeye uygun olması gerekir. Aksi halde işletmeye sorun çıkaracak, bundan dolayı da rahatsızlıklar olacak ve doğal olarak ta tepki nedeni olacaktır (Hotamışlı, 1996:109).

Örgütsel Nedenler: Değişim, örgütteki birbirine alışmış, birbirine uyumlu iş gruplarını dağıtıp yeni iş grupları oluşturur. Değişim nedeniyle bazı bölümler kapatılacak veya yeni bölümler, yeni servisler ortaya çıkacaktır. Böylece bazı çalışanlar örgütteki üstlendiği sorumluluğu, mevkisini, yetkisini, sosyal olanaklarını kaybedeceklerdir. Kaynak dağılımında da en büyük paya sahip olan bireyler ve gruplar, ekonomik kaynağın kesilmesi korkusuyla karşılaşacaklardır. Doğal olarak hepsi değişime direnç göstereceklerdir.

Örgütün değişime karşı esnekliği ve kendisini değişikliklere uydurabilme yeteneği yoksa, örgütte bir durgunluk meydana gelir. Yapılacak bütün yenilik ve değişikliklere örgüt tepki gösterecektir. Örgüt yoğun değişim ortamında rekabet edebilmesi için, kendi içindeki işleyişi, yani süreçleri, yapıları ve sistemlerini yönetebilmeyi, hem de dış çevredeki değişimlere uyum sağlamayı öğrenmesi gerekmektedir (Kırım, 1998:78). Eğer örgüt bunu yapacak yapıya kavuşmamışsa yine her türlü içsel ve dışsal değişikliklere tepki gösterecektir. Değişimin teknik açıdan işletmeye uygunluğu da önemlidir. (Sabuncuoğlu,1998:218)

Her örgüt kendisine bağlı alt birimlerden oluşmaktadır. Örgütün alt birimlerini etkileyen bir değişim dolayısıyla örgütü de etkiler. Özellikle örgütteki bireylerin ekonomik ve sosyal etkilenmeleri silsile yoluyla büyüyerek örgütü harekete geçirir. Dolayısıyla değişime karşı direncin bireysel değil örgüt bazında yapılması sonucunu doğurur.

Psikolojik Nedenler: Örgütsel değişime direncin en büyük nedeni değişim konusundaki bilgi eksikliğidir. İşletmeler gün geçtikçe büyümektedir, bu da örgütler arası iletişimi zorlaştırmaktadır. Departmanlar arasında bile bilgi akışı yavaşlayacaktır. Örgüt içerisindeki iletişim eksikliği ve bilgilendirme mekanizmasının iyi çalışmaması belirsizliklere yol açacak ve belirsizlik sonucunda çalışanlar eksik veya yanlış bilgilerle değişime direnç göstereceklerdir. Bazen de çalışanların algılama zorluğu, dikkatsizliği gibi psikolojik nedenlerden dolayı değişimi fark etmemeleri de bir diğer direnç örneğidir.

Örgüt üyelerinin, değişim söz konusu olmadığı zamanlarda üretken, zeki, yaratıcı, deneyimli, işini seven, yenilikçi kişiliğe sahipken değişim söz konusu olduğunda aniden işini sevmeyen, pasif, kayıtsız, ilgisiz, yeniliğe kapalı, hata yapan çalışanlar haline gelebilmektedirler. Burada çalışanların değişime değil, eksik bilgilerden veya bilgilendirilmeden kaynaklanan, yanlış algılamaların sonucu değişime direnç göstermektedir (Hotamışlı, 1996:111).

Örgüt üyeleri devamlı yaptıkları işleriyle özdeşleştiklerini sandıkları için eski işlerini bırakıp yeni işleri yapmada zorluk çekeceklerdir. İşinde uzman olan bir çalışanın işinin bir anada değiştirilmesi onun tekrar acemilik çekeceği korkusu kendisini direnç göstermeye itecektir (Başaran, 1992:300).

Çalışanların değişim sonucunda yeni teknolojilerin getirilmesiyle kazançlarının azalacağı ve bireysel yaşamdaki ve çalışma ortamındaki önceki denge hali bozulabileceği gibi şüpheleri artacaktır. Bu durumda çalışanlar da işe isteksizlik, işi kabullenmeme ve benimsememe gibi durumlar ortaya çıkacaktır ki, bu da değişime direnç meydana getirecektir.

Ekonomik Nedenler: Ekonomik nedenler değişime direncin en önemli nedenlerindedir. Örgütlerde statüleri gereği mevcut durumdan maddi anlamda menfaat sağlayan kişiler vardır. Bunlar değişim sonucunda çıkarlarından olacağı için direnç göstereceklerdir. Bunların statüleri, sayıları ve güçleri oranında bu direnç artacaktır.

Değişim sonucu meydana gelen hızlı teknolojik yenilikler sonucunda çalışanlar eski iş alışkanlıklarını değiştirmek zorunda kalacak, bunun için kendilerini geliştirmeleri, yetiştirmeleri veya bu konuda kursa gitmeleri, eğitim görmeleri gerekecektir. Kas gücüyle yapılan bazı meslekler ortadan kalkacak ve yeni meslekler, iş kolları ortaya çıkacaktır. Bundan dolayı kendini yeni teknolojiye uyduramayan çalışanlar belki de işsiz kalacaklardır. Bunun için çalışanlar teknolojik değişikliklerin getireceği yeniliklerin uygulanmasına karşı çıkacaklardır. Teknolojik yenilikler aynı zamanda çalışanlar arasında ücret dağılımını da etkileyecektir. Bunun uzun vadede daha iyi kazanç getireceğini ve yeni iş imkanları doğuracağını düşünemedikleri için kısa vadede ekonomik anlamda zorluklara katlanacaklarından değişime direnç göstereceklerdir (Özkan, 2004:14).

Yeni düzende teknik anlamda kapasiteli çalışanların, bedenen performans gösteren kişilerden daha çok ücret alacaklardır. Bunun sonucu da ücret dağılımındaki bozulan bu denge örgüt üyeleri arasında huzursuzluk ve çatışmaya sebep olacaktır.

Sosyolojik Nedenler: Örgütlerde var olan gruplar yöneticileriyle birlikte çalışmaya alışmış olabilirler. Değişimle birlikte yöneticilerin değişmesi grup üyelerinde korkuya ve tepkiye neden olur. Bürokratik bir yöneticinin işten ayrılması ve yerine yine aynı özellikte birisinin gelmesi örgütün etkinliğini ve çalışmasını etkilemez. Ne var ki karizmaya sahip birisi örgütten ayrılması durumunda çalışanlar bundan çok etkilenirler. Çünkü ona olan bağlılık, bürokratik olmaktan çok bireysel olmaktadır. Bundan dolayı da direnç gösterebilirler.

Örgütlerde değişim çalışanların bir araya gelerek meydana getirdikleri grupları da etkilerler. Özellikle gruplarda var olan biçimsel olmayan ilişkileri tehdit eder. Çalışanlar grubun yok olmasından, zarar görmesinden endişe duyarlar. Çalışanların eski iş guruplarından

ayrılma endişeleri hatta gruptaki bazı kişilerin işlerini kaybetmeleri sonucu direnç göstereceklerdir (Özkan, 2004:9).

Değişim sonucu gruba yeni katılan kişilerle ilişkiler veya çalışanın başka bir gruba katılarak buradaki ilişkileri değişime uğrar. Bu tür sosyal ilişkilerin kurulması uzun süre alacağından, örgütteki sosyal denge de bozulacaktır. Bura da değişime bir başka direnç nedeni olacaktır.

Çalışanlar ilk etapta diğer örgüt üyelerinin tepkilerinden çekindiklerinden dolayı değişimin içinde yer almayı, hazırlık döneminde fiilen çalışmayı istemeyeceklerdir. Bunun sebebi, değişimin örgüt içindeki meydana getireceği olumsuz sonuçlarının, ortaya çıkmasında rol oynamış gibi bir duruma düşüleceğinden kaygı duyulmasından olacaktır (Hotamışlı, 1996:113).

Belirsizlik : Değişim beraberinde bir belirsizlik getirir. Gelecekte şartların ne olacağı ne birey ne de örgüt açısından net değildir. Değişim sonucunda ortaya çıkacak kazanç ve kayıplar belirsizdir. Bu örgüt üyelerinin değişim hakkında yeterince bilgi sahibi olmamalarından ileri gelir. Durumda gelişme sağlansa bile değişim sonucunda ortaya çıkan yol ve yöntemler başlangıçta örgüt üyelerince şüpheyle karşılanır.

Örgüt içinde veya örgüt dışında değişim uzmanları tarafından hazırlanan değişim programı örgüt yöneticilerine sunulacağı için onların anlayacağı bir dille hazırlanmaktadır. Bu durum çalışanlar için bir belirsizlik getirebilecektir. Çalışanlar değişime güvensizlik ile yaklaşıyorlarsa, değişim tepkiyle karşılanacaktır (Erdoğan, 2004: 73)

Değişimin Yarattığı Güçlükler : İnsanlar yaptıkları işleri alışkanlık haline getirdikleri zaman işi çok az bir güç ve zaman harcayarak gerçekleştirebilirler. Değişim iş yapış yöntemlerini değiştirdiği için kazanmış oldukları alışkanlıklar işe yaramayacak, iş daha fazla emek ve zaman sarf edilerek yapılacaktır.

Değişimin Getirdiği Yeni Kurallar Ve Kontrol Artışına Duyulan Tepki : Değişimin başarıyla uygulanabilmesi için işletmede yeni kurallar ve hatanın en aza indirilmesi için kontrol artışına sebep olacaktır. Bu çalışanlar tarafından güvensizlik olarak algılanabileceği için direnmeleriyle sonuçlanabilir (Koçel, 1999:59).

Değişime Direnmenin Uygulamadaki Şekilleri : Çalışanların değişime karşı direnç göstermeleri dereceleri çeşitli şekillerde olmaktadır. Bunu görebilmek için bir çeşit değişime direnç ölçeğinden yararlanılabilir. Bu ölçek üzerinde değişime istekli olma ve tam olarak kabul etmek bir uç; değişimi reddederek organizasyondan ayrılma diğer bir uç olarak belirtilmiştir. Bu iki uç arasında kabul alanı, kayıtsızlık alanı, pasif direnç alanı ve aktif direnç

alanı olmak üzere dört alan belirlenmiştir. Her alan kendi içinde değişik tutum ve davranışları içermektedir. Bu ölçek Tablo A'da gösterilmiştir (Koçel, 1999:568).

Tablo A. Değişim Direnç Ölçeği



(Koçel, 1999:568)

Değişime Direnci Azaltıcı Etmenler : Değişmeye karşı direnç oluşumuna yol açacak sayısız etken bulunmaktadır. Her bir durumun saptanıp buna karşı bir strateji geliştirebilme olasılığı zor görünmektedir. Bununla birlikte örgütsel değişim sürecinin çözümlenmesi sırasında ortaya çıkarılan direnç nedenleri karşısında etkili olacağı düşünülen bazı stratejiler önerilmektedir.

- Yöneticiler, projenin kendilerine ait olduğunu hissedersen (dışarıda planlanan ve yönlendirilen değil) direnme az olacaktır.
- Proje sistemin üst düzey yetkilileri tarafından içtenlikle desteklenirse direnme az olacaktır.
- Katılanlar, değişmeyi mevcut yüklerini artırıcı değil, azaltıcı olarak görürlerse direnme az olacaktır.

- Proje katılanların sahip oldukları ve önem verdikleri değerlere uyumluysa direnme az olacaktır.
- Proje katılanların ilgisini çekecek yeni deneyimler (yaşantılar) sunuyorsa direnme az olacaktır.
- Katılanlar özgürlüklerinin ve güvenliklerinin tehdit edilmediğini hissedersen direnme az olacaktır.
- Katılanlar problemin ne olduğunu belirleme çalışmalarına katılmışlarsa ve problemin önemli olduğuna inanıyorlarsa direnme az olacaktır.
- Proje oybirliğine dayalı bir grup kararıyla benimsenmiş ise direnme az olacaktır.
- Projeyi savunanlar, savunmayanların duygu ve düşüncelerini anlayabiliyor, geçerli itirazları teşhis edebiliyor ve gereksiz korkulardan kurtulmak için önlem alabiliyorsa, direnme az olacaktır.
- Yeniliklerin yanlış anlaşılma ve yanlış yorumlanma olasılığının bulunduğu bilinirse, projenin nasıl algılandığı anlaşılırsa ve gereksinimlerin daha çok aydınlatılması sağlanırsa direnme az olacaktır.
- Katılımcılar birbirleri ile olan ilişkilerde, kabul, destek ve güvene sahip olurlarsa direnme az olacaktır.
- Proje revizyona ve yeniden gözden geçirmeye açık tutulursa direnme az olacaktır. (Gorton 1980, Akt: Tanrıöğen, 1995:11)

Değişime karşı dirence karşı yöneticilerin izleyeceği stratejileri değişimin türüne göre belirleyen Hussey (1995) izlenecek yaklaşımı da değişimin taşıdığı aciliyet ile değişime direncin şiddetinin oluşturduğu matris içerisinde yer alan ilişkilere bağlı olarak saptamıştır. Aşamalı bir örgütsel değişim durumunda aciliyet ve direnç düzeylerine göre seçilebilecek yaklaşımlar Tablo B' de görülmektedir.

DİRENÇ			
		DÜŞÜK	YÜKSEK
ACİLİYET	DÜŞÜK	YAYGIN KATILIM	İKNA EDİCİ
	YÜKSEK	TEMSİLCİLİ KATILIM	İKNA EDİCİ VEYA ZORLAYICI

Tablo B. Aşamalı Değişmeye Yaklaşımlar

(Hussey. **How to Manage Organizational Change**. Kogan Page Limited. London,. 1995:17.)

Kökten değişmeler yapıldığı durumlarda değişime direnç ve aciliyet arasındaki ilişkiye bağlı olarak ortaya konabilecek yaklaşımlar farklıdır. Bunlar, vizyonal, karizmatik, ikna edici, zorlayıcı ve diktatörce yaklaşımlardır (Hussey 1995).

Hussey'in belirlediği bu tür bir değişimde izlenebilecek yaklaşımlar Tablo C'de yer almaktadır. Burada gösterilebilecek davranışlar da vizyonal ve karizmatik, vizyonal ve ikna edici, vizyonal ve zorlayıcı ile diktatörcedir (Hussey 1995:19-23).

DİRENÇ			
		DÜŞÜK	YÜKSEK
ACİLİYET	DÜŞÜK	VİZYONEL / KARİZMATİK	VİZYONAL / ZORLAYICI
	YÜKSEK	VİZYONAL / İKNA EDİCİ	DİKTATÖRCE

Tablo C. Kökten Değişmeye Yaklaşımlar

(Hussey. **How to Manage Organizational Change**. Kogan Page Limited. London,. 1995:20.)

Örgütsel değişmeye karşı direnci en aza indirmek için gösterilebilecek davranışlar arasında; karara katmak, değişmeyi tanıtmak, yararı göstermek, gönüllü aramak, bilgili kılmak, ilişkileri düzeltmek, özendirici koymak, denemek, birlik, liderlik, sorun çözmek sayılmaktadır (Başaran, 1992:301-302).

Örgütsel değişmeye karşı direnen çalışanlar karşısında yöneticilerin alması gereken önlemler arasında eğitim ve iletişim, katılım, kolaylık gösterme ve destekleme, pazarlık yapma ve anlaşma sıralanmaktadır (Tanrıöğen 1995:10).

Çalışanların değişime karşı gösterdikleri dirençleri ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır.

Etkin Vizyon ve Misyon: Vizyon demek, örgütün gelecekteki fotoğrafı demektir. Örgütün geleceğine ait resmi demektir. Misyon ise, bu vizyonu gerçekleştirmek için araçtır. Misyon, örgüt üyelerine bir istikamet ve hedef kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998:10).

Örgütteki değişimi gerçekleştirmek için oluşan direncin ortadan kaldırılmasının belki de ilk yolu örgütün etkin bir vizyonu ve misyonunun olmasıdır. Örgütün varolan etkin vizyon ve misyonu doğrultusunda kararlı olursa örgüt üyelerinin değişime karşı direnci de azaltılmış olur.

Katılım : Katılım, örgüt üyelerinin değişimin planlanması ve uygulanmasında etkin bir rol oynamaları demektir. Çalışanların değişime katılmaları, direnci en az seviyeye indirmek için çok etkili bir yöntemdir.

Örgütteki değişim uzmanlarının veya yöneticilerinin çalışanların değişime katılımını sağlamak en büyük hedefidir. Değişime katılım sayesinde çalışanlar değişimi sahiplenirler. Öyle ki, çalışanların değişim konusundaki kararlara katılmaları sonucu yapılacak yeniliğin hem örgütün hem de çalışanların amaçlarının bağdaşmasına; yönetimle astlar arasında olması muhtemel çelişkilerin giderilmesine de hizmet edecektir (Özkan, 2004:9).

Katılım konusunda göz önüne alınacak noktalar şunlardır:

- İçinde bulunan koşullarda katılım sağlanmalı mıdır? Niçin evet? Niçin hayır?
- Katılımı engelleyen koşullar var mıdır? Varsa bunlar ortadan kaldırılabilir mi?
- Kim katılmalıdır: Kilit kişiler; doğrudan size rapor verenler; ilgili herkes?

- Katılımın boyutu nedir: Karar verme aşaması mı, alınan kararların uygulanması aşaması mı?
- Katılım ne şekilde olmalıdır: Çalışanlar ve yöneticiler ile bire bir görüşme; grup toplantıları; çalışma gurupları mı?

İletişim : Örgütlerde değişime karşı oluşan direncin azaltılmasında iletişim çok önemlidir. Örgütlerdeki bir çok temel sorunların altında iletişim eksikliği yatmaktadır. Değişimin çalışanlara neler sağlayacağı, onların işlerini nasıl kolaylaştıracağı iyi iletişim kurularak anlatılırsa dirençte o oranda azaltılmış olur. Özellikle örgüt içi iletişim kanalları değişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için önemlidir. Çalışanların değişime ortak olmaları, bunun savunucuları haline gelebilmeleri ancak planlı bir iletişimle mümkün olacaktır (Hussey, 1997:39-40).

İletişimi planlarken göz önüne alınacak noktalar şunlardır;

- İletişim kurulması gereken hedef grupları kimlerdir?
- Ne iletilmelidir?
- Tek yönlü çift yönlü iletişim planlaması ne şekilde olmalıdır?
- Ne tarz iletişim kullanılmalıdır? Tüm gruplarda aynı tarz mı kullanılmalıdır?
- İletilen mesaj değişimden etkilenenlerin endişe duyacağı konulara değinmekte midir?
- Hangi iletişim aracı kullanılmalıdır? (Hussey, 1997:40).

Eğitim : Çalışanların örgütsel değişim aşamasında özellikle teknolojik yenilikler konusunda eğitilmesi önem kazanmaktadır. Teknoloji hakkında bilgileri olmazsa ve neyi nasıl yapacaklarını bilmezlerse ondan uzaklaşma söz konusu olacağı için direnç gelişecektir.

Eğer eğitim değişimden önce yapılırsa çalışanların değişime önceden hazır olmaları sağlanmış olur. Değişim başladıktan sonra yanlış anlayışları ortadan kaldırmak ve yanlış bilgileri gidermek amacıyla eğitim çalışmalarına devam edilmelidir. Özellikle teknolojik değişiklik konusunda hem teorik hem de uygulamalı olarak eğitim verilmelidir. Bazen verilen bu eğitimin yeterli olmaması durumunda iş dışındaki eğitici kurumlara göndererek veya özel dersane, atölyelerde eğitime devam edilmelidir. Kısacası örgütlerde değişime karşı oluşan direnci azaltmak için planlı bir eğitim programları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.

Eğitimi planlarken göz önüne alınması gereken noktalar şunlardır;

- Değişimden sonra kapsam ve tarz açısından her çalışanın işi ne kadar farklı olacaktır?

- Kişilerin becerileri, bilgileri ve yetenekleri bu koşullar için uygun mudur?
- İlgili kişiler yeni şartları anladıklarından ve gerekli olan yeterliliğe sahip olduklarından ne kadar emin olabilirler?
- Eğitim girişimi değişim sürecine daha geniş katılımı sağlayacak bir işlerliğe sahip midir, ya da en azından endişelerin dile getirilmesine ve giderilmesine yardımcı olabilecek midir? (Hussey, 1997:42).

Pazarlık ve Anlaşma: Örgütsel değişim açısından pazarlık; önerilen değişim programı üzerinde çalışanın veya üyelerinin desteğini sağlamak üzere, yönetimin grup üyeleri ile karşılıklı görüşüp bir uzlaşmaya varma konusunda her iki tarafın çaba göstermesidir (Hotamışlı, 1996:122).

Bu yöntemle örgüt içerisindeki bir çok sorunda giderilebilir. Çünkü değişimde bütün örgüt ve çalışanlar etkilenecektir. Hemen tepki göstermeleri yerine sorunları gidermek için pazarlık yapıp anlaşma sağlanabilir. Bu sayede değişime direnç gösterenlerle ödüllendirme yoluyla anlaşmaya varılmış olur. Yine artan üretimden çalışanlara prim verilmesi gibi ödüller direnci azaltabilir.

Baskı ve Zor Kullanma : Bu yöntem, örgütsel değişimdeki dirence karşı geliştirilen bütün yöntemler denendikten sonra bir netice alınamazsa en son tercih edilmelidir. Yöntem direnci ortadan kaldırılmaktan ziyade bunları önleyecek tehdit, şantaj, zor kullanmayı içermektedir. Burada çalışanlara değişimi kabul edip uygulamadıkları zaman işlerini kaybedecekleri veya bir daha maaşlarına zam yapılamayacağı gibi baskı ve zorlama yapılabilir. Fakat bu tür davranışlar çalışanlar tarafından kabul edilmeyen bir durumdur. O nedenle içten içe yöneticilere karşı, iş yerine karşı bir isteksizlik ve nefret meydana gelecektir. Dolayısıyla bu durum kısa vadede çözüm gibi görülse de, uzun vadede örgüt için son derece sakıncalı durumlar ortaya çıkarabilir (Özkan, 2004:13).

Manipülasyon ve Kooptasyon : Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer kişi manipüle edildiğini anlarsa ileride daha büyük sorunlar çıkabilir. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları, o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Dolayısıyla kişi olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir (Dinçer, 1998:14).

Taviz Verme : Bu yöntemle değişime karşı olan kişilere belirli tavizler verilerek değişime olan dirençleri azaltılmaya çalışılır

Gönüllü Arama : Değişime olumlu tutumu olan gönüllü kişilerle başlamak diğer çalışanları yüreklendirip imrendirebilir (Özkan, 2004:10).

Kolaylaştırma ve Destek : Eğer çalışanlar yeni teknik ve uygulamalara alışmakta zorluk çekiyorlarsa , yönetimin bu kişilere ilave eğitim ve duygusal destek vermesi bireylerin yeni sisteme adapte olmalarını kolaylaştırabilmektedir.

Örgüt içindeki insanların davranışları analiz edildiğinde genellikle çalışanların büyük bir kısmının aktif olarak değişime karşı direndikleri görülebilmektedir. Bunun nedeni, çalışanlar işten atılacakları ve yeni işlerini sevip sevmeyecekleri konularında belirsizlik yaşarlar. Yine çalışanların birbirleriyle kurdukları iş ilişkisi ve çalışma biçimleri sarsıntı geçirir. Neticede değişim belirsizlik getireceğinden, mevcut durumlardan şikayetçi olmayan hiçbir çalışan kalmayacağından, örgütte güvensizlik ortamı doğacaktır (Can, 1997:215).

Değişime direnç göstermek değişimin mevcut statüyü bozması bilinenenden uzaklaştırmayı gerektirmesi, alışkanlıklardan vazgeçmeyi öngörmesi nedeniyle rahatsız edici bir olaydır. Bir cismi hareket ettirmek için nasıl kuvvet uygulamak gerekiyor ise, örgütteki çalışanlar için de değişimi gerçekleştirmek için zihni, maddi, manevi vs. kuvvet tatbik etmek gerekmektedir (Koçel, 1998:485).

Tüm insanlar buldukları durumdan memnun olmasalar bile değişimden korkarlar. Bu yüzden de her örgütte değişime karşı örgüt içinde bir direnme olmaktadır. Değişime direnme eğiliminin insanın doğasında olduğunu söylemekte mümkündür. Bunun için insanlar alışageldikleri düzeni kolaylıkla bırakmamakta, yeni düzene karşı koymakta, aktif veya pasif bir şekilde direniş göstermektedirler.

Çalışanların açık dirençleri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde olurken, gizli tepkiler ise; örgüte bağlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların artması, devamsızlıkların artması, isteksizliğin meydana gelmesi gibi biçimlerde olabilir. Özellikle gizli direnç zamanında fark edilemezse değişim sekteye uğrar ve geriye dönük telafisi de çok güç olmaktadır (Özkara, 2004:6).

1.1.5.2. Değişime Karşı Direncin Kırılması

Değişimin zor bir süreçtir ve birçok örgütün birleşmeleri ekonomik nedenlerden değil, kültürel nedenlerden olmuştur. Değişimdeki en büyük engel geçmişteki başarılarıdır ve her şey yolunda giderken, neden değişim yapmak gerektiğini sormak mantıklıdır.

Direnci azaltıcı koşullar şu şekilde belirtilmektedir:

- Bir değişme sürecinde, birey ya da bireylerin ihtiyaçları, tutumları, inanç ve değerleri ve örgütsel güçleri sürekli göz önünde bulundurulmalı.
- Değişim yöneticisinin yüksek prestij sahibi olması.
- Davranış değiştirmede güçlü bir baskı gerçekleştirmek için grubun kendisi ve davranış hakkında spesifik bir danışmanlık sağlanması.
- Değişmeye ihtiyacının ortak olarak algılanmasının sağlanması.
- Değişmeye karşı olan ve değişmeye etkide bulunacak kişilerin aynı gruba ait olmasının sağlanması (Balcı, 2000:32).

Değişime karşı direnişle baş etmede önemli stratejiler :

Empati ve Destek: Direnişle baş etmenin ilk adımı, insanların değişime karşı tutumlarının, değişime bakış açılarının ne olduğunu bilmektir. Bu benimsenen değişmelerin zahmetli yönlerini, dirençlerinin doğasını ve onlarla başa çıkmada mümkün olan yöntemleri tanımlamada yardımcı olabilir. İnsanların değişimi denerken olabildiğince empatik davranma ve desteğin gerekli olduğunu anlamaları önemlidir. Empati, hemen yargılamadan duruma diğer perspektiften bakan, etkin dinleme sürecidir. Eğer insanlar, gerçekçi bir şekilde hisleri ve algılarıyla ilgilenildiğini düşünürlerse, muhtemelen daha az savunmacı ve ilgilerini ve korkularını paylaşmaya daha çok istekli olacaklardır (Helvacı, 2005:78).

Aynı zamanda değişime karşı oluşan engellerle baş etmede gerekli olan problem çözümüne katılımın temelini meydana getirmektedir.

İletişim ve Eğitim : Eğer değişimin sonuçları belirsizlik taşıyorsa insanlar değişime direniş eğilimi gösterirler. Yetersiz bilgi, söylenti ve dedikoduları körükler ve genelde değişimle ilişkili olarak kaygı yaratır. Etkili iletişim, değişimler ve onların muhtemel sonuçları hakkında bu spekülasyonu ve korkuların oluşumunu hafifletebilmektedir (Helvacı, 2005:73).

Etkili iletişim, üyelerin değişime gerçekçi bir biçimde hazırlanmasına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, iletişim aynı zamanda değişim yönetiminin en zor alanlarından biridir. Örgüt üyeleri sürekli değişimler ve politikalar hakkında gayri resmi söylentiler ve

mevcut işlemler ve geleceğe ilişkin planlar konusunda bilgi alırlar. Yöneticiler ve örgütsel gelişme uygulayıcıları bilgi akışını baştan sona nasıl yayabileceklerini ciddi bir şekilde düşünmeleri gerekmektedir. Stratejilerden bir tanesi, değişim bilgisinin yeni veya farklı bir kanalla iletilmesini sağlamaktır. Örneğin değişim bilgisi toplantılar ve sunumlarla gönderilebilmektedir.

İletişim, değişim içinde yer alan kişilere değişimin gereksinimi ve önerilen değişimin sonucu hakkında bilgi vermektir. Eğitsel çabalar, söylentilere, dedikodulara, yanlış anlamalara ve kırgınlıklara engel olmak amacıyla gerçekleştirilir. Açık iletişim; yönetime değişimin iş görenler için olumsuz sonuçlar kazandırmaması için değişimle ilgili atılacak adımları açıklama fırsatı verir. Yöneticilerin yaygın olarak yaptıkları bir hata, değişimin kapsamında bulunan insanların değişimi anladıklarını varsaymalarıdır. Yönetim değişim kapsamında bulunan kişileri gerektiği şekilde bilgilendirerek eğitim sağlamalıdır (Helvacı, 2005:78).

Katılım ve Yer Alma : Direnişle baş etmede, örgüt üyelerini değişimin planlama ve uygulama sürecine doğrudan katan en eski ve en etkili stratejilerden bir tanesidir. Katılımı sağlama hem değişimlerin yüksek kalitede tasarlanmasına hem de uygulamada direnişle karşılaşılmasına yol açar. Üyelerin çeşitli bilgi ve düşünceleri, yeniliklerin gerçekleşmesine katkı getirebilir. Onlar aynı zamanda uygulamaya karşı gizli tehlikeleri ve engelleri ortaya koyabilirler. Değişimin planlanmasında yer alma, üyelerin ilgilerini ve gereksinimlerini hesaba katacağı için değişiklikleri gerçekleştirme şansını artırır. Sonuç olarak, değişimler katılanların ilgi ve gereksinimlerini de hesaba kattığı için değişime onların bağlılıkları da artar. İnsanlar faaliyet içinde yer almaya, katılıma güçlü bir gereksinim hissederler. Katılım üyelerin motive olmasını, değişim çalışmasına karşı daha çok çaba sarf etmesine yol açabilmektedir (Helvacı, 2005:74).

Değişimde katılımın geniş ölçüde sağlanması, değişim uygulamasının bir parçası olmalıdır. Katılım, değişim faaliyetine daha fazla hakimiyet hissi kazandırmaktadır. Katılım sayesinde değişim kapsamında bulunanlar değişimi daha iyi anlar ve değişimin başarılı bir biçimde uygulanmasına gönülden iştirak ederler. Katılım, normalde değişimin başlangıç aşamasında değişim tasarlanırken, uygulayıcıların dahil edilmesiyle ve fikirleri ve önerilerinin alınmasıyla başlar. Katılım yönetsel ve stratejik değişimlerde çok önemlidir.

Uygulamaya Katılanların Gereksinimlerini ve Hedeflerini Aynı Amaçlar Altında Birleştirme : Direnişin üstesinden gelmede en iyi strateji değişimin gerçek bir gereksinimi karşıladığından emin olmaktır. Direnişin önemli bir nedeni, değişimin gereksinimi karşılamadığı veya performansı geliştirmediği şeklinde algılanmasıdır. Direniş, yöneticiler

için engelleyici olabilir; fakat değişime karşı ölçülü bir direniş örgüte olumlu etkiler sağlamaktadır (Helvacı, 2005:76).

Eğer değişimi uygulayanlar değişimin bir yarar sağlamayacağına inanıyorlarsa ve değişim üst yönetim tarafından desteklenmiyorsa örgüt muhtemelen değişimi gerçekleştirmeyecektir. Değişime karşı direniş, yararsız değişimlere veya sırf değişim için değişim yapma girişimlerine de bir engel teşkil eder. Değişime karşı direnişleri giderme süreçleri bir örgüt için gereklidir.

Zorlama ve Güç Kullanımı : Yöneticilerin son çare olarak kullanmak zorunda kaldıkları aşırı uç tekniklerdir. Direniş, iş görenlere işlerini kaybetme veya terfilerini durdurma ya da onları işten çıkarma gibi tehdit ve gözdağı vererek engellenebilmektedir.

Diğer bir ifade ile yönetim direnişe karşı ezici bir güç kullanır. Pek çok durumda bu yaklaşım olumsuz sonuçlar doğurmakta, çalışanlar değişim sürecinde yöneticilere kızıp değişim sürecinden uzaklaşmakta ve değişim, sabote edilebilmektedir. Bununla birlikte bu teknik, krizle yüz yüze kalındığı zaman yani değişimin hızla gerçekleştirmek zorunda kalındığı zaman tercih edilebilmektedir. Bu tür teknikler, yönetsel değişimlerde yani üstten aşağıya doğru piramit örgütlerde gerekli olabilir. Bu yöntemi örgütte, değişimi başlatanlar formal yetkiyi ve kontrolü, ödüller ve cezalar kullanmak zorunda kalabilmektedir (Helvacı, 2005:76).

Değişmeye direnmenin sonuçları, direnmenin açık ya da kapalı, anlık ya da gecikmeli olmasına göre değişim göstermektedir. Değişmenin bireyleri tehdit etmesi, bireylerde statükolarını koruma girişimine neden olur. Savunma davranışı olarak grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma, örgüte bağlılığın kaybolması, işe güdülenmenin yok olması, hata ve yanlışların ve devamsızlıkların artması görülmektedir.

Değişim yöneticisi, güç alan ve mikropolitik harita analizi ile değişimi kolaylaştıran ve değişime engel olan güçlerin, yoğunluğunu, derecesini ve doğasını tanımlayabilir. Bir güç alan analizi özellikle önerilen değişikliğe ilişkin bir dizi kritik desteği ortaya çıkarıp tanımlamak ve daha sonra engellerin nedenlerini analiz etmek için yaygın olarak kullanılır ve dört aşamada gerçekleşir. Bir örgütte gerçekleştirilmek istenen bir değişim için ilk önce değişim gerekli kılan ve değişime engel olan güçler özelliğine göre sıralanır. Yenilikle ilgili olumlu ve zahmetli noktalar, nominal grup tekniği, defli tekniği, tartışma grupları ya da betin fırtınası gibi tekniklerle ortaya konulur. İkinci olarak, iş görenlerin, değişime engel olan ve değişimi kolaylaştıran her bir faktör için sıralanan olumlu ve zahmetli noktaların yoğunluğu araştırılır. Üçüncü olarak, bunlar güç alan analizi tablosu üzerine işaretlenir. Dördüncü olarak,

değişimi kolaylaştıran ve engelleyen anlamlı faktörler tanımlanarak tablo yorumlanabilir (Helvacı, 2005:79).

1.2. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİMİN BAŞARISI VE DEĞİŞİM LİDERLİĞİ

1.2.1. Değişimin Başarısı

Değişimin temel noktası, değişim gereğinin hissedilebilmesidir. Yönetmel anlamda ise bu gerekliliğin hissedilmesinin sağlanması önemli bir adımdır. Bu noktayı, durum analizi ve değişim kararının verilmesi izleyecektir. Değişimin yönetilmesi noktasında yöneticinin dikkate alacağı bazı dinamikler yada değişkenler söz konusudur. Bunlar, organizasyon içi değişkenler; görev, yapı, teknoloji ve insan unsurudur. Organizasyon dışında ise birçok çevresel etkeni dikkate almak gerekmektedir (Şimşek, 1999:32).

Gerek iç, gerekse dış çevre koşulları içinde dikkate değer en önemli etken ya da faktör insandır. Yani, çalışanlar, müşteriler, olası müşteriler, iş paydaşı olan diğer fertler ve işletmenin ilgi ve etki alanı dışında kalmış tüm insanlardır. En önemli değişim desteği ise; değişimin çalışanların bilinç düzeyinde oluşması ve değişim kültürünü özümsemeleridir.

Ayrıca atılacak her bir adımı "Sistem Düşüncesi" içinde değerlendirmek gerekir. İşletme sistematiği içinde yapılacak her değişikliğin, sistemin diğer alt sistemleriyle etkileşimini, satranç hamlesi yaklaşımıyla değerlendirmek ve muhtemel sonuçlarını göz önüne almak esastır. Aksi takdirde, sistemin bir noktasında sistemden bağımsız ortaya konan bir iyileştirme yada değişiklik, sistemin diğer noktalarında sistemin bütününe zarar verecek tarzda olumsuz sonuçları doğurabilir (Senge, 1993:67-73).

Başarılı bir değişimi gerçekleştirmenin tek bir yolu ya da yaklaşımı yoktur. Bir bütünlük içinde birçok faktörün birlikte değerlendirilmesi ve ele alınması başarı olasılığını artırmaktadır. Kritik değerdeki bu başarı faktörleri içinde; liderlik, kurum kültürü, çevresel duyarlılık, esneklik, yaratıcılık, iletişim ve network, uyum ve ekip çalışması, yaratıcı yıkım, objektif bakış, ve vizyon dinamizmini saymak mümkündür.

Liderlik: Değişimi yönetebilecek liderler, klasik liderlik yaklaşımları dışında farklı bir takım yaklaşımlar ortaya koymak ve bazı kişisel özelliklerini daha fazla öne çıkararak güçlü liderlik sergilemek durumundadır. Çünkü bilinmeyen yönde ilerleyen insanlar, kendilerine umut ve cesaret veren lidere ihtiyaç duymaktadırlar (İzğören, 2001:212).

Güçlü liderlik modelinin diğer bir boyutunu ise, liderin etkililiği oluşturmaktadır. Etkili liderler, insanları ve kuruluşları değiştirir, kafaları ve yürekleri yeniden biçimlendirir,

vizyonlarını genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, amaçları berraklaştırır, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirirler. Bunlarda; kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratırlar (Covey,1997:12).

Objektif Bakış: Değişim öncesi, değişimin gereklerini ve gerekçelerini ortaya koyma aşamasında olduğu kadar, değişim sürecinin tümünde de objektif değerlendirmelere ihtiyaç vardır. Belki de objektif bakışı yakalamanın en kısa yolu dışarıdan bir gözün, işin içine dahil edilmesidir. Çünkü çalışanlar için, kurum içinde hemen her şey kanıksanmış, yöntemlere alışılmış, hatta ilişkiler bile yeknesaklık içinde, en mükemmel şeklin bu tarz olduğu düşüncesinde gerçekleşir olmuştur (İzgören, 2001:212).

Ayrıca, insanlar uzun süre çalıştıkları organizasyonlara ileri derecede duygusal bağlarla bağlanır hale gelirler. Organizasyonun her bir noktasında kişisel emekleri, gayretleri vardır. Organizasyonu bu hale onlar getirmiştir. Bu duygusallık içinde ve öz eleştiri gücüyle birçok hatayı göremezler ya da görmezden gelirler.

Uyum ve Ekip Çalışması: Kritik dönemlerde liderin en büyük yardımcısı, kendine sıkı sıkıya bağlı, birlikte hareket etme becerisi gelişmiş bir ekibin varlığıdır. Başarılı liderler yanlarını ve çevrelerini amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak becerilere sahip insanlarla doldururlar. Bu gayretleri ekip üyelerinin karşılıklı güven ve uyum içinde çalışmalarını da destekler (Marşap, 1999:52-45).

Yaratıcılık: Çok bilgili ve akıllı bir lider olmak günümüz için yeterli değildir. Bunun ötesinde, bilgi çağında rekabet edebilmek için organizasyonlar, tüm çalışanlarının bilgi,yetenek , tecrübe, yargı ve en önemlisi de yaratıcılıklarına ihtiyaç duymaktadır. Değişimlerin bir kısmı taklitçi davranışla ilişkili olsa da, rekabet üstünlüğü ve liderlik peşinde olan organizasyon yada işletmeler, yaratıcı yönleriyle var olanın ötesinde bir noktayı hedeflemektedirler (İzgören, 2001:223).

Üstlenilen değerler içinde değişime açık kimlik tanımlaması yanında, temel varsayımlar içinde de değişime uyumun ve yenilikçi karakterin destekleniyor olması, organizasyonun daha az korkuyla değişimlere yönelmesini ve değişimin daha az sorunla karşılaşmasını sağlamaktadır.

İletişim ve Bilgi Ağları: Organizasyonun amaçlara yönelttilmesinde, işlerin, görevlerin ve faaliyetlerin uyumlu hale getirilmesinde iyi bir iletişim alt yapısının varlığı ve kullanılması önemlidir. Değişim anlarında ise bilgiye, haberleşmeye, yetkilendirmeye ve koordinasyona olan ihtiyaç üst seviyeye çıkmaktadır.

Organizasyonların iletişim, bilgi sağlama, bilgi üretme ve bilgi yönetim yönlü çabalarını, günün koşullarını da karşılayacak şekilde gerçekleştirmek iyi bilgi ağlarını gerekli kılmaktadır.

Esneklik: Organizasyonlar için esneklik, çevresel değişimlere uyum yeteneğini ifade etmektedir. Hedef ise, her bir adımı yada faaliyeti, çağın hız gereksinimleri içinde gerçekleştirecek yapıya kavuşmaktır. İşletmelerin bu gereksinimleri karşılama yönündeki çabalarına destek olan unsurların başında, bilgi teknolojileri ve etkin kullanımı gelmektedir.

Artık iş, dünya geneline yayılmış, herkesin kullanımına açık bilgi ağları üzerinden, çok az sorunla karşılaşılarak yapılmaktadır. Bilimsel, teknolojik ve sanatsal ve özellikle bilişim teknolojisi alanlarındaki hızlı değişimler, günümüz organizasyonlarında, daha başarılı bir yönetim uygulayabilmek için, sorunlara yaratıcı ve esnek çözümler üretebilme ve bunları başarı ile uygulayabilme becerisinin gösterilmesini gerektirmektedir (Marşap, 1999:52-53).

Yaratıcı Yıkım : Organizasyon dünün etkisinden kurtulmazsa, yarını yaratmak da mümkün olmayacaktır. Değişim yolculuğunda başarıya ulaşmanın temel yollarından biri de geçmişin engelleyici yapısının çekiminden kurtulmak, yani köprüleri atmaktır (Drucker, 1999: 86).

Çevresel Duyarlılık: Organik, mekanik yada ikisinin karışımı olan bütün sistemler için yaşamsal öge, çevreyle etkileşimi sağlayarak, doğal bozulma eğiliminin öldürücü etkisini yenebilmektir. Stratejik yönetim yaklaşımının da vurgusu bu noktada olmaktadır.

Vizyon Dinamizmi: Yaratılacak vizyon; değişimin çalışanlar, paydaşlar, müşteriler ve ilgili herkese benimsetilmesinde, stratejik öneme sahiptir. Ayrıca vizyonun ortaya çıkaracağı dinamizm; yön çizme ve yardımcı olma konusunda önem taşımakta, organizasyon ve insanlara birtakım değerler katmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Stratejik yön ve esin kaynağı,
- Geleceği şekillendirme yetenek ve becerisi,
- Başarma duygusu,
- Değişim desteği ve rekabet avantajı,

Bu değerleri taşıyan ve aşıl原因 vizyona sahip örgütler için, hızlı değişim ortamında var olmak fazla zorlu görünmemektedir (Marşap, 1999:52-53).

1.2.2. Değişim ve Eğitim Yöneticiliği

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde insanlık, bugüne kadar yaşamadığı seviyede ve hızlilikta değişim yaşamıştır. Bu değişim yapılar, anlayışlarda ve her alandaki uygulamalarda görülmektedir. Toplumsal yaşantıda, teknoloji ve kullanılan araçlarda 40-50 yılda görülen değişimler, farklılaşmalar artık bir yıl, bir ay, hatta bir gün içinde gözlenmekte ve yaşanmaktadır.

Bilgiye ulaşma yolları ve bilgi değişmekte, yönetim yaklaşımları, metotları ve anlayışları değişmektedir. Her alanda olduğu gibi daha iyisini, işlevselini, hızlı ve etkilisini arama çalışmaları yönetimde de görülmektedir. Bu arayış ürünün kalitesini artırma yanında yönetimin kalitesini artırmayı da içermektedir. İyi ve kaliteli bir yönetimin, ürünün kalitesini de artıracığı düşüncesi her geçen gün daha fazla kabul görmektedir. Yönetimin etkililiği ve kalitesi insanların ve insanların içinde bulunduğu hayatın da kalitesine ve refahına hizmet etmektedir.

Örgütleri bir dizi amaçlara ulaştırmak üzere bir araya gelmiş insanlar oluşturur. Örgütsel yapıları amaçlarına ulaştırma, yönetim çabalarıyla mümkündür. Örgütlerde amaçlara, insanlar tarafından gerçekleştirilen tüketim içerikli eylemlerle ulaşılır. Buradaki tüketim, üretimin gerektirdiği girdilerin tümünü içine alır. İnsan gücü-emek, üretimin öncelikli şartıdır. Bir açıdan, örgütlerin üretimleri ancak, bu üretimin tüketicisi olarak, insanların varlığı ile mümkündür. Bu sebeple örgütlerin bir takım sonuçlara ulaşma işlevi ve verimliliği ancak insan öğesinin varlığı ve sisteme girişi ile anlam kazanmaktadır. İnsan bir anlamda örgütlerin hem amacı hem de aracı olmaktadır (Açıkalın, 1994:3).

Sanayi devriminin en önemli sonuçlarından biri, insan gücünün yerine makine gücünün ikame edilmesidir. Adale gücü, geliştirilen makineler vasıtasıyla yüzlerce kat artmış ve insan adalesinin yapamayacağı işler, yapılabilir hâle gelmiştir. Yaşanan çağda ise artık insanın adale gücünü artıran teknoloji değil, bunun da ötesinde insanın beyin gücünü artıran gelişmeler yaşanmaktadır. Bilgisayar teknolojisinde kaydedilen gelişmelerle üretim süreçleri büyük değişimlere uğramış, bunun neticesi olarak mevcut toplumsal yapının sürdürülmesi imkânsız hâle gelmiştir (Dinçer, 1994:20).

Üretim ve işletmecilik anlayışları da aynı paralelde değişmiştir. Bilgisayar teknolojisi; “ne kadar büyürseniz o kadar avantajlısınız” anlayışını değiştirmiş ve küçülterek kalkınma dönemini başlatmıştır. Globalleşme anlayışının sonuçları olarak, işletmelerin tüm fizikî ve insan gücü girdileri ile aynı yerde üretme davranışının yerini; işçiliğini üretimin yapıldığı yerden temin etme, girdilerini ucuz olabilecek bir başka yerden sağlama, pazarlamasını ise

stratejik avantajı daha yüksek ve rekabet üstünlüğünü pekiştiren ayrı bir yerden yapma davranışına dönüştürmüştür. Bu gelişmeler ekonomileri ve işletmelerini birbirlerine yaklaştıran rekabet şartlarını değiştirmiştir (Dinçer, 1994:22).

İşletmeler ve yönetimlerin yapı, anlayış ve davranışlarındaki bu değişimler dikkatleri “geleceğe” yöneltme gayretlerini de artırmıştır. İşletmelerin, örgütlerin ve eğitim kurumlarının çok boyutlu, uluslar arası ekseninde, kalite ve rekabet ortamının gereklerini düşünerek proje ve program üretmeleri ve “daha iyisini ve sürekli” arayış içinde bulunmaları gerekmektedir. Bu bilinci yakalayan toplumlar ve işletmeler, günü kurtarmanın ötesinde birimlerine geleceğe yönelik olarak yön verme yani stratejik yönetim anlayışına ulaşma ve bunu uygulamalara yansıtma çabasına girmişlerdir.

Toplumsal yapıdaki değişmelerin en belirginini bilginin üretimi, yönetim ve işletmecilik alanlarında görülmektedir. Bilgi toplumunda maddî üretim değil, bilgi üretimi önceliklidir. Bilginin kaynağını bilimsel düşünce ve bilişim teknolojisi oluşturmaktadır. Sanayi toplumunun yatırım humması yerine, bilgi humması geçmekte, sonuçta ağırlık, sermaye birikiminde değil bilgi birikiminde yoğunlaşmaktadır (Erkan, 1994). Artık, iletişim çağı ifadesi, geleneksel bir toplum yapısını simgelemekte, şimdi yoğun biçimde yaşanan ve toplumun bütün kurumlarını, kültürünü ve değerlerini temelden değiştirmeye dönük bilgi çağından söz edilmektedir (Açıkalm, 1995:9).

1950'lere kadar yönetici, astların çalışmasından sorumlu makam ve yetki sahibi kişi olarak düşünülürken, bundan sonra astların performansından sorumlu kişi olarak görülmeye başladı. Daha sonra, yöneticinin bilginin uygulamasından sorumlu kişi olarak kabul edildiği, yönetimde asıl kaynağın bilgi olduğu, toprak, emek, sermaye gibi kaynakların yetersizliği; sosyal, politik ve ekonomik dinamiklerin oluşturulmasının bilgiye bağlı olduğu anlaşıldı (Bursalıoğlu, 1995:44).

Bilgi toplumu, stratejik yönetim anlayışı ve işletme yönetimi anlayışındaki değişmelerin eğitim örgütlerine de yansımaları doğal gözükmemektedir. Bilgi toplumunun en açık göstergelerinden biri bilgisayarların her alanda kullanılmasıdır. Bilginin üretildiği, öğretildiği ve sunulduğu yerler olarak eğitim örgütleri, bilgi toplumunun vazgeçilmez kurumlarıdır. Ancak öğretim hizmetlerinin okullardan başka, işletmeler, gönüllü kuruluşlar ve her kesimin görevleri arasına girdiği, diplomaların pasaport gibi kısa bir dönem için (5-10 yıl) geçerli olacağı, sistemli bir bilgi tazelemenin eğitimi alınmadan göreve devamın mümkün olmayacağı bir döneme girilmektedir (Bilgen, 1996:5).

Yirmibirinci yüzyılın ilk yıllarını yaşarken eğitim örgütlerinin, bireyleri bilgi toplumuna hazırlamanın ve onları bu toplumun seçkin bir üyesi yapmanın örgütsel misyonunu

üstlenmiş bulunmaları beklenmektedir. Nitekim, ülkelerin bilgi toplumunu oluşturmaya yönelmesi ile birlikte, meydana gelen hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve personelin görev ve rollerinde önemli değişmelere yol açmıştır. Toplumsal değişimin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişimden nasibini almıştır. Kuşkusuz eğitim yöneticisinin böyle bir değişimden etkilenmemesi mümkün değildir. Eğitim sürecinin ve eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen görevleri yerine getirmesine ve gereken rolleri oynayabilmesine bağlıdır (Çelik, 1995:47).

Her şeyden önce eğitim yöneticilerinin değişim olgusunu doğru algılamaları gerekir. Kişilerin düşünsel ve eylemsel eğilimini geçmişe veya geleceğe dönüklüğü gelişmişlik seviyesinin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Kendini geliştirmiş kişiler, geçmiş tecrübelerden yararlanmakla beraber, düşünce ve eylemlerini de geleceğe yöneltmiş kişilerdir. Bilimsel düşünceye sahip olanlar bugünden hareket ederek geleceği anlamaya, geleceğin şartlarını oluşturmaya ve uygulayıcılara sunmaya çalışırlar. Yani bireylerin yaşamakta olan değişmelere uyumu yanında, süreklilik özelliğine sahip olan ve gelecekte daha da farklılaşacak daha yeni değişmelere uyumları söz konusu olmaktadır.

Değişimin kendi yapısının değiştiği “gelecek hemen gelmek üzeredir” sloganının geçerli olduğu söylenebilir. Hedefleri ve idealleri olan, insanların çağın refah standartlarına ulaştırmayı amaçlayan toplumların değişimi “isteğe bağlı” değil, bir gereklilik, zorunluluk ve olağan bir süreklilik olarak algılanması beklenir. Yakın zamana kadar yüzyıllara, on yıllara sığan gelişmeler ve değişimler artık yıllara, aylara, hatta günlere sığmaktadır. Her alandaki yöneticilerin konumuzla ilgili olmak üzere eğitim yöneticilerinin bu gerçeği göz önünde bulundurarak yöneticilik alanlarıyla ilgili yaşanan ve yaşanacak olgulara göre yapısal ve davranışsal düzenlemelere gitmeleri beklenir. Bunun da ötesinde yöneticilerin, olayları sadece takip eden değil, olayları hazırlayan, oluşturan ve geleceği kendisi kestirerek yenilikleri başlatan ve geliştiren bir lider konumunda olmaları gerekir. Değişimi doğru algılayan toplumların lider ve yöneticilerinin davranışı bu olmalıdır.

Geleceğin toplumu, eğitim sistemlerinin yetiştireceği insan tipine göre şekil alacaktır. Ülkeler, küreselleşme sürecine göre eğitim sistemlerini uyarılma ve küreselleşen dünyanın evrensel değerlerine uygun bir eğitimi gerçekleştirme çabası içindedirler. Bu çabayı ortaya koymada eğitim yöneticilerine ve eğitim örgütlerindeki insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Örgütlerde insan kaynağı uygulayıcısı, küreselleşme sürecine giren örgütlerin merkezinde bulunmaktadır (Çelik, 1995:557).

Eğitim örgütlerini çevredeki örgütlerle kalitede rekabet edebilir duruma getirmek, çağdaş bir örgütsel hiyerarşiyi oluşturmak, okulların her birini farklı kültürel ortamların etkilediğini göz önünde bulundurarak, öğretim ve yönetim stratejileri geliştirirken her okulu ayrı bir birim ve değer olarak kabul etmek gerekmektedir. Toplumlar ve toplum içindeki örgütler değişim gerçeğini kabullenerek etkililiklerini sürdürebileceklerdir. Sürekli yeni değişikliklerin görüleceği bir gelecekle yüz yüze bulunmaktadır. Değişim yenilikçiliği, yenilikçilik de insanların potansiyel yaratıcılıklarının serbest bırakılmasını gerektirmektedir. Değişim günlük menümüzün değişmeyen parçasını oluşturur. Hedefi insan davranışlarını olumlu yönde değiştirmek olan eğitim örgütlerinin, okulların, değişim sürecinden etkilenmemesi düşünölememektedir. Aynı zamanda kültürü yayma görevini üstlenen eğitim kurumlarının, değişmenin ve yenileşmenin hızına kendini uyduramaması, etkilediği toplumların da yenileşmenin gerisinde kalmasına neden olacaktır. Okul yöneticisinin “okulumu daha iyi nasıl yönetebilirim?” sorusunu sürekli kendisine sorarak, aldığı uygun cevaplara göre okulunda yeni davranışlar geliştirmesi ve okulunu yönetmesi beklenir. Öğretmenlerin etkili plânlar yapmada, daha etkili öğretim yöntem ve tekniklerini araştırmada, öğrenmeyi gerçekleştirmek üzere sınıfı en işlevsel yöntemlerle yönetmede sürekli arayışlar içinde bulunmaları gerekir. Bilgi bombardımanı altında kalan insanların, bilgi kaynaklarından öncelikler belirleyerek nasıl yararlanacağı da temel sorulardan birini oluşturmaktadır. Tüm bilgi ve becerileri kavratmak olanaklı olmadığına göre öğrenmeyi öğretmek öğretmenlerin görevleri arasında bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2005: 206)

Değişim ve yenileşme süreci doğal olarak örgütlerin yapısını, örgütsel davranışları ve çalışanlarla ilgili yönetim işlerini de etkilemiştir. Artık örgütlerdeki çalışanlarla ilgili iş ve işlemlerin düzenlenmesi insan kaynaklarının yönetimi kavramıyla ifade edilmektedir. Yeni bir bakışla insan potansiyelinin nasıl işlevselleşeceği ve insanların daha çok bilgi donanımlı ve becerili nasıl yönetileceği hakkında, mevcut yönetim anlayışını değiştiren varsayımlarla uğraşmaktadır. Buradan hareketle insan kaynakları yönetimi birimi, değişimi tahmin eden ve bunu yerine getirmek için gerekli olanları dikkate alan bir örgütlenmeyi gerçekleştirmelidir.

Millî Eğitim Bakanlığı, İl-İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ve Okul Müdürlüklerinde insanlar çalıştığına göre, eğitim örgütlerinin insan kaynakları anlayışını uygulamaya koymaları gerekir. Eğitim yöneticileri, öğretmenler, uzmanlar, teknik ve yardımcı personel, eğitim çalışanlarını oluşturur. Eğitim çalışanlarına çağdaş personel anlayışı ile yaklaşılarak insan kaynakları yönetiminin gereklerinin ortaya konulması beklenir. Eğitim örgütlerinde önceliğin insan olması, işgörenin merkeze konulması, onun sadece ekonomik gereksinimlerinin değil, sosyal, kültürel, psikolojik ve güven gereksinimlerinin de dikkate

alınması gerekmektedir. Öğretmen ve diğer eğitim çalışanlarına sürekli kendilerini geliştirebilecekleri imkân ve fırsatların sunulması, kendilerinin fark ettikleri ya da fark edemedikleri yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamların hazırlanması insan kaynakları yönetimi anlayışının gereklerindedir. Öğretmen, öğrenci ve veli temsilcilerinin ilgili okul etkinliklerine ve kararlara katılmaları, en teknolojik eğitim araçlarına sahip olmaları, sürekli ve doğru olarak bilgilendirilmeleri ve okulunda içten ve severek görev yapabileceği motivasyon ortamını bulmaları da gerekmektedir.

Çevre sistemlerdeki politik, ekonomik ve teknolojik değişmeler toplumsal yapıya uyum yoluyla eğitim kurumlarının şu boyutlarını değiştirmeye zorlamaktadır (Alıç, 1990:95):

- Örgütsel amaç,
- Örgütsel yapı,
- İnsan ilişkileri,
- Kullanılan teknoloji,
- Örgüt-çevre ilişkileri.

Yöneticiler, öğretmen ve denetçiler, eğitim örgütlerindeki değişme olgusundan etkilenecek olan eğitim hizmetleri çalışanlarını oluşturur. Bu grupların okulun içindeki ve dışındaki değişmeleri takip etmeleri, bunları anladıktan sonra, açıklayıp yorumları beklenir. Bu beklentiye karşın öğretmenler, okul yöneticileri ve denetçilerin önemli zaman ve enerjilerini sadece mevcut işleri yürütmek için harcadıkları; bu nedenle de en yakınlarındaki değişmeleri bile çoğu zaman gecikmeli olarak kavradıkları söylenebilir. Artık tüm görevlilerin kendilerine verilen görevleri iyi yapıyor olmaları yetmemekte, sürekli en iyiyi başlatmaları, yapmaları, öğrenen bireylerle öğrenen kurumların oluşturulabileceğine inanmaları ve bu inançlarını davranış hâline getirmeleri gerekmektedir (Açıkalin, 1995:9).

Eğitim kurumlarının yüksek seviyeli değişim hızına uyum sağlamaları, ortaya çıkan yeni sorunları, öncekinden farklı yöntemlerle çözecek eğitim ve okul yöneticilerini hazırlamaları zorunluluk arz etmektedir. Değişimi kabul etmenin elbette bir maliyeti olacaktır. Bunun başında eğitim ve okul yöneticilerinin yeni yöntem ve teknikleri algılayıp uygulayabilecek şekilde yetiştirilmeleri gerekmektedir. Bütün iş yerleri, eğitim kurumları da dahil olmak üzere, çalıştırdıkları kişileri, başta yöneticiler ve öğretmenleri yeni şartlara hazırlamanın, yetiştirmenin ve geliştirmenin sorumluluğunu taşıyacaktır (Açıkalin, 1995:12).

Eğitim sisteminin her boyutunda esasen olağan olan değişim hızlanacaktır. Yerinden ve katılmalı yönetim anlayışının yansıması olarak, okul yönetimlerinin etkililiği, veli,

öğretmen, çevre örgütleri temsilcilerinin katıldığı kurullar, mahallinden atama, sözleşmeli personel çalıştırılması gibi uygulamaları yaygınlaştıracaktır. Çift yönlü bilgi, duygu ve haberleşme ağı olan iletişim süreci hızlanacaktır. Her seviyede bilgiye ulaşma, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında yoğun bilgi alış-verişi sağlanacaktır. Tüm bu değişim alanları, toplumun taleplerine göre şekillenecektir.

Eğitim Yöneticisinin Misyonu : Eğitim yöneticilerinin, kendi alanlarındaki değişimleri izlemeleri, diğer yandan da, hızlı değişim sonucu toplumun eğitim örgütlerinden beklentilerini karşılamaları gerekir. Bugün bir çok alanda olduğu gibi eğitim yönetimi, okul yönetimi alanında da Türkiye’de ve diğer ülkelerde araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalar eğitim yönetiminin kuramsal ve uygulama boyutuna ışık tutmaktadır. Eğitim yöneticilerinin vizyonu ve misyonu olmalıdır. Geleceği kestirebilme gücü (vizyon) ve misyonu (kritik görevler oluşturma) olan yöneticiler, kurumlarının gerçeğinden işe başlarlar. Bu tür eğitim yöneticileri, vizyonun güçlü bir okul kültürü ortamında ve liderlik özelliklerini sergileyerek gerçekleştirilebileceğini de kabul ederler.

Eğitim yöneticilerinin çalıştıkları kurumda, herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturması da gerekir. Bir eğitim örgütü, tüm politika ve eylemlerini yönlendiren sağlam bir misyonla hayatiyetini sürdürebilir. Eğitim yöneticisinin artık, sadece koltuğunda oturarak bir mevzuat bekçisi gibi katı bürokrasi kurallarının arkasına sıkışıp kalma dönemi gerilerde kalmıştır. Okul dinamik bir çevredir. Toplumun okul örgütlerinden beklentileri her geçen gün değişmektedir (Çelik, 1995:51).

Eğitim yöneticilerimizin, gerek Bakanlığın eğitim politikalarını oluştururken, gerekse il düzeyindeki eğitim uygulamalarını sürdürürken kalıplaşmış, yıllardır aynen devam eden anlayışları sürdürmek yerine, bunları ayrı ayrı sorgulamaları gerekir. Sorgulamak, itiraz etmek, eleştirmek, alternatiflerin üretilmesine zemin hazırlamaktır. Çünkü eleştirisiz ve alternatifsiz yönetim değişmeye kapalı bir yönetim biçimidir.

Eğitim örgütlerinin yöneticilerinin personel yöneticisi anlayışı yerine insan kaynaklarının yöneticisi konumuna gelmeleri beklenir. Her türlü işletmede, insanlar örgütler içindir sloganı, yerini örgütler insanlar içindir sloganına terk etmiştir. Özellikle amacı insan davranışını değiştirmek olan eğitim örgütlerinde insanın merkeze alınması, çalışanların ilgilerinin, beklentilerinin ve psikolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel özelliklerinin göz önünde bulundurulması gerekir. Dar kapsamlı personel yönetimi anlayışı yerine daha kapsamlı insan kaynaklarının yönetimi anlayışı kabul görürse, bugünkü yapılan işi tanıyan personel yöneticilerinin yerini artık, işleri yapacak insanları tanıyan yöneticiler almaktadır (Aykaç, 1999:45).

Eğitim yöneticilerinin, okul yöneticilerinin insanı merkeze alan bu yeni anlayışı daha hızlı bir şekilde yakalamaları gerekir. Çünkü eğitim kurumlarının, okulların, katı bürokratik ve hiyerarşik özellikler taşıyan kurumlar olması, işleyiş süreçleriyle ve amaçlarıyla tutarlı olmamaktadır. Her birinin bireysel farklılıkları, ayrı değer ve dünyaları olan çocukları ve gençleri hayat içinde hayata hazırlamak, statik, değişmez katı ilkeler ve programlarla mümkün değildir. Mal üreten işletmelerde ve bürokratik örgütlerde bile, çalışanlarının ve müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini merkeze alan bir anlayışla uygulamaya geçilirken, eğitim kurumlarında bu yaklaşımın daha da geliştirilerek uygulanması beklenmektedir. Eğitim yöneticilerinin görevi, çocukları tanıyan, ğretim ilke ve yöntemlerini bilen öğretmenlerle birlikte nesilleri onların yaşayacakları yakın geleceğe hazırlamaktır (elik, 1995:53).

Değişim ve gelişim bilinciyle insanı merkeze alan eğitim yöneticilerinden, başta öğretmenler olmak üzere tüm çalışanlara eğitim-ğretimi sevdirmeye, isteklilik içinde okulda alıştırma, okul kurumunu benimsetme ve onunla bütünleştirme Şartlarını hazırlamaya çalışmaları beklenmektedir. Bunun bütünüyle gerçekleştirilmesinin okul müdürünü aşan boyutları vardır. Ancak görevinin bilincinde, insan yetiştirme mesleğinin sevgi, aşk, fedakrlık duygularının en yoğun bir hizmet mesleği olduğu anlayışına sahip yöneticilerin bunu gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Okul yöneticisi;

- Okulda oluşan grupları dağıtmanın değil bunlardan okulun amaçları yönünde yararlanmanın peşinde olan,
- Okulda ift yönlü iletişim sağlayan, kararları ğretmen, veli ve öğrencilerle birlikte oluşturan, bilgi, haber ve duygu akışını sağlayan, çevreyi, personelini ve öğrencileri her konuda bilgilendiren bir iletişimci,
- Yapılanların bir sonucu olarak tüm çalışanların, öğretmenlerin, öğrencilerin ve çevrenin güvenini kazanan ve çevresine güvenen, her konuda okulda güven ortamı oluşturan,
- Çalışanların içtenlikle konuşabildiği, tartışabildiği, önyargısız değerlendirmelerin yapılabilirdiği ortamları oluşturan ,
- Çevreye açılan, okulda yapılan ve yapılacaklardan velileri haberdar eden, böylece velilerin ve çevredeki kuruluşların katılımlarını ve katkılarını alabilen bir lider olmalıdır.

Bilgi toplumunun eğitim yöneticisi, okul yöneticisi, kendini yeterli görmediğinden sürekli kendini geliştirmenin, farklı ve yeni düşünceleri araştırmanın, kurumunu, okulunu daha ileri götüren her düşüncenin kompleksiz alıcısı ve uygulayıcısı olan bir yenilikçidir.

Yönetici, çalışanlarına ekonomik destek sunamasa da, onlarla birlikte her türlü imkân ve koşulları iyileştirmenin çabasını gösteren; çevresindekilerle karşılaştığında gülümseyebilen “merhaba, günaydın, nasılsınız” sözleriyle, selâm ve duygularını esirgemeyen; sağlıklı ve yeterli düzeyde insan ilişkilerini geliştirmenin önemine inanan, böylece birbirlerinin farkında olarak, aynı hedefe doğru kaliteli eğitim öğretimi gerçekleştirmeye çalışan bir iletişim ve insan kaynakları yönetimi uzmanıdır.

Bilgi toplumunun ve değişiminin mantığını yakalayan eğitim yöneticisinin aşağıdaki davranışları göstermesi beklenmektedir.

- “Yönetimin bir ekip çalışması olduğuna inanır, takım çalışmasının örneklerini kurumunda ve okulunda gerçekleştirir.
- Karara katılmanın önemine ve gereğine inanarak karardan etkileneceklere karar sürecinin aşamalarında görüşlerini ortaya koymalarına fırsatlar verir.
- Çalışanların her fırsatta kendilerini ifade edebilmeleri için örgütlenmelerine inanarak bunun zeminini hazırlamaya çalışır.
- Araştırma, geliştirme ve yenileştirmenin sürekliliğine inanarak, kendini yeterli görmeden devamlı daha etkili yenisini aramanın çabasını gösterir.
- Zaman yönetimi bilincine sahip olarak, zaman yönetiminin gereklerini işlemlere ve davranışlara dönüştürür.
- İşini sever, çalışanlarına işini ve kurumunu sevdirebilir, içten ve istekli kurumsal bağlılığı, bütünleşmeyi ve “biz” duygusunu sağlar.
- Her biri ayrı bir değer olarak personeline insan kaynakları anlayışı ile yaklaşabilir.
- Kurum amaçları ile öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve tüm eğitim çalışanlarının, amaç, beklenti ve ihtiyaçlarını birlikte düşünerek bunu dengeleyebilir.
- Etkili okullara etkili sınıflarla ulaşılabileceğinin bilinciyle, öğretmenlere etkili sınıfları oluşturmanın yöntem ve tekniklerinde kılavuzluk eder.
- Bir öğretim lideri olarak, nitelikli öğretmenlerle nitelikli öğrencileri hazırlama sürecinde kendini sorumlu ve önemli bir rehber kabul eder.
- Eğitim kurumunda gerçekleştirilebilecek hedefleri tüm kurum çalışanlarıyla oluşturarak, okul vizyonunun paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlar.

- Okulda ortak değerler geliştirerek, güçlü örgütsel kültür oluşturarak ve bunları sürekli geliştirerek öğrenci, öğretmen ve okul başarısının ve etkililiğinin sağlanmasında doğrudan ve dolaylı katkılarını ortaya koyar.
- Herkesi okulda bulunmaktan mutlu olan bireyler hâline getirmeye çalışır, sonuçta, sevgiye ve güvene dayalı insan ilişkilerinin, etkili yönetimin, kaliteli eğitim ve öğretimin örneklerini oluşturur” (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/can.htm>)

1.2.3. Değişimde Liderlik

Lider kavramı her toplumda çok eskiden beri varolan, hatta insanlığın varlığı ile paralel bir kavramdır. Gegel lideri; “kendisini takip edenleri en iyi anlayan kişi” olarak tanımlayıp, lidersiz bir hareketin mümkün olmayacağını ifade etmiştir. Cook ve arkadaşları ise liderlik kavramını; yönlendirme, enerji verme ve çalışanları liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlama süreci olarak ifade etmektedir. Koçel liderlik kavramını bir süreç olarak değerlendirmekte ve örgütteki bir konumu belirten liderlik kavramından ayrı ifade etmektedir. “Lider grup üyelerini bir amaca yönelik güdüleyen ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen, yönlendiren bir kişi iken, liderlik belirli koşullar altında , belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.” şeklinde ifade etmiştir (Koçel,1999:35).

Liderlik karşılıklı etkileşimin var olduğu bir süreçtir. Bu süreçte bir çok faktör (lider, izleyenler, durum) karşılıklı etkileşim içindedir. Diğer bir ifadeyle liderlik süreci, lider, izleyenler ve durum arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Liderlik güç ve aklın birleşimidir. Akıl olmazsa güç zalimcedir, güç olmazsa akıl manasızdır. Erk yada güç, diğer kişilerin davranışlarını etkilemede bireyin yeteneği demektir. Yetki bir makamdan dolayı verilmiş olanak ve ayrıcalıkları belirtirken, güç kişinin kendinden doğar . Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişkiye geçtiği andan itibaren ortaya çıkmaktadır. Güç kullanmaktaki başarı ise bu süreçte karşısındakilerin ne kadar etkilendiğine bağlı olmaktadır.

Liderlik kavramına ilişkin günümüzdeki tanımların ortak noktaları; gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkarılması ve harekete geçirilmesidir. Buna göre etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir biçimde ortaya koymaya dayanır. Bu bağlamda liderler örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar. Bütün bunları yaparken de, evrenin tek hakimi olmadığını bilincindedir (Drucker, 1998:130).

1.3. PROBLEM

Çağımızda gelişmelere ayak uydurmak değişimi kaçınılmaz kılmaktadır. Hızlı değişim ortamında belirsizliklerin oluşması kaçınılmazdır. Belirsizliği ortadan kaldırmanın en etkin yolu ise, ileri görüşlü bir tutumla geleceğin oluşturulmasıdır. Bunun için farklı yöntemler geliştirilerek gelecek yönetilmelidir.

Değişme örgütün hangi boyutunda olursa olsun yayılma etkisi gösterecektir. Örgütün herhangi bir değişkenindeki değişim mutlaka diğer değişkenleri de etkileyecektir. Örneğin bilgisayar gibi yeni bir aracın alınması örgütün yapısında (iletişim sisteminde, karar haritalarında); personelinde (personelin sayısı, beceri, tutum ve eylemlerinde) değişmeye yol açacaktır (Bursalıoğlu, 1987:41).

Geleceğin toplumu, eğitim sistemlerinin yetiştireceği insan modeline göre şekil alacaktır. Ülkeler, küreselleşme sürecine göre eğitim sistemlerini uyarlama ve küreselleşen dünyanın değerlerine uygun yenilikçi bir eğitimi gerçekleştirmek durumundadırlar.

Klasik eğitim sistemi yoğun bir şekilde bilgi sunmaya dayalı idi. Günümüzde ise bilginin kazandırılması değil bilgiye ulaşma yollarının öğretilmesi önem kazanmaktadır. Bir başka ifade ile öğretme değil, öğrenmeyi öğretme ön plana geçmektedir. Ağırlıklı olarak önceki kuşakların yaptıklarını aktaran değil, yeni bir şeyler yapabilme yeteneği olan insanların yetiştirilmesini sağlayan bir eğitim anlayışı önem kazanmaktadır (Erdoğan, 2004:51).

Eğitim yöneticilerinin çalıştıkları kurumda, herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturması gerekir. Bir eğitim örgütü, tüm politika ve eylemlerini yönlendiren sağlam bir misyonla devamlılığını sürdürebilir. Eğitim yöneticisinin koltuğunda oturarak bir mevzuat bekçisi gibi bürokrasi kurallarının arkasına sıkışıp kalma dönemi eskilerde kalmıştır. Okul dinamik bir çevredir. Toplumun okul örgütlerinden beklentileri her geçen gün değişmektedir. Bu beklentileri karşılayabilecek eğitim kurumlarına ve yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Dünyadaki değişmelerden ülkemizin olumlu etkilenmesi için, eğitim kurumlarında ki yöneticilerin değişimlere karşı açıklıklarının ne derece olduğunu tespit etmek ve bu kurumların başarı ya da başarısızlıklarında en etkili olan okul müdürünün değişim karşısındaki tutumunun ne olacağını bilmek gerekmektedir.

Ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin değişim yönetimi yeterliliği düzeyleri, bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.3.1. Amaç

Bu araştırmanın amacı, resmi ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan yöneticilerin okul yönetimine ilişkin “değişimi yönetme yeterlilik” algılarının incelenmesidir.

1.3.2. Alt Amaçlar

Araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin cinsiyetlerine göre algıladıkları değişimi yönetme yeterlilik alt boyutları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 2- Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yaşlarına göre algıladıkları değişimi yönetme yeterlilik alt boyutları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 3- Yöneticilerin kıdemlerine göre algıladıkları değişimi yönetme yeterlilik alt boyutları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 4- Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre algıladıkları değişimi yönetme yeterlilik alt boyutları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 5- Yöneticilerin branşlarına göre algıladıkları değişimi yönetme yeterlilik alt boyutları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 6- Yöneticilerin görev yaptıkları okulların öğrenci mevcuduna göre algıladıkları değişimi yönetme yeterlilik alt boyutları arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- 7- Yöneticilerin görev yaptıkları okulların faaliyet yıllarına göre algıladıkları değişimi yönetme yeterlilik alt boyutları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.3.3. Önem

Sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkileri büyük önem taşır. Okul yöneticisi informal bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmak zorundadır.

Yöneticiler değişimi sistemli bir şekilde yönetmek ve uygulamak durumundadır. Bu sayede okul yöneticilerinin yeterlilikleri artacak ve okul performansı gelişecektir.

Etkili yöneticiler, insanları ve kuruluşları değiştirir, kafaları ve yürekleri yeniden biçimlendirir, vizyonlarını genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, amaçları

berraklaştırır, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirir, kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratacaklardır.

1.3.4. Sayıtlar

Bu araştırmada şu sayıtlardan hareket edilmiştir.

- 1.Okul yöneticileri uygulanan ankete içtenlikle yanıt vermişlerdir.
- 2.Araştırmada kullanılan veri toplama aracı geçerli ve güvenilirlerdir.

1.3.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2007-2008 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Kadıköy(22 Okul) ve Üsküdar(27 Okul) ilçelerindeki 49 okulda görev yapan yöneticilerle sınırlandırılmıştır. Araştırma devlete bağlı ortaöğretim okullarına uygulanmıştır.

1.3.6. Tanımlar ve Kısaltmalar

Bu araştırmada sıkça kullanılan ve açıklanması gereken tanımlar şunlardır.

Okul: Türlü bilgi ,beceri ve alışkanlıkların belli amaçlara göre düzenli bir biçimde öğretildiği ve kazandırıldığı eğitim kurumudur.

Değişim: Mevcut olan durumumuzun, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir.

Örgüt: İnsan çabalarının işbirliğine dönüştürülmesinden, faaliyetlerin koordine edilmesinden oluşan bir sistemdir .

Eğitim Yönetimi: Kamu yönetiminin özel bir alanıdır.Okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır.

Değişim Yönetimi: Değişim çabasını yöneten insanlarla yeni stratejileri uygulaması beklenen insanlar arasındaki iletişimi yönetmek, değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt bağlamı yaratmak ve işyerlerinde geleneksel olarak yasaklanmış bulunan, oysa başarılı bir değişim için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelir.

Proaktif: Önlemleri önceden almak. Yapacağı işi ,sonu olumlu ya da olumsuz olsun sonuçlarına katlanmayı göze alarak yapmak.

Enformasyon: Haberleşme, bilgilendirme.

Trend: Yönelim, akım, moda.

MEB :Milli Eğitim Bakanlığı

AR-GE : Araştırma geliştirme

İKY :İnsan kaynakları yönetimi

1.4.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1.1.3. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Aydoğan (2007), yaptığı “Değişimin Süreci ve Okul Personeli” konulu araştırma ilköğretim okul yöneticisi ve öğretmenlerin okullarını benimseyerek değişime hazır oldukları ortaya çıkmıştır. Buna karşın, örgütsel anlamda öğretmenler, yöneticiler kadar olumlu görüş belirtmemişlerdir. Bu durumun yapılan değişimler konusunda öğretmenlerin yeterince bilgilendirilmediğiyle ilgili olduğu anlaşılmıştır. Yöneticilerin hemen tüm maddelere öğretmenlere göre daha fazla katılmaları sonucunda, okullardaki değişimin formal olduğu veya uygulamaya yeterince geçmediği anlaşılmaktadır. Araştırmada, yapılan değişimlerin öğretmenlerin benimsemesi için hizmet içi eğitimin önemi vurgulanmıştır.

Argon ve Özçelik (2007), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri” konusunda yaptıkları çalışmada ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin değişimi yönetme kapsamında sahip oldukları yeterlikleri, yönetici ve öğretmen algılarına göre belirlemeyi araştırmanın amacı olarak ortaya koymuşlardır. Son yıllarda Türk Eğitim Sistemi'nde meydana gelen değişiklikler göz önüne alındığında ise eğitim örgütlerinin temel taşı olan okulların ve okul yöneticilerinin bu değişikliklerden etkilenmemesinin mümkün olmadığı görülmektedir. Araştırmada “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri” ölçeği kullanılmıştır ve araştırmanın sonucunda “Okulda değişim ihtiyacını belirleme”, “Okulu değişim sürecine hazırlama”, “Okulda değişimi uygulama” ve “Değişim değerlendirme” boyutlarında ilköğretim okul yöneticileri, yönetici görüşlerine göre “çok”, öğretmen görüşlerine göre “orta” düzeyde yeterli bulunmuştur.

Can (2004), “ Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Değişim ve Demokratik Katılımla İlgili Düşünce ve Davranışları ” konusunda yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin değişim ve demokratik katılımıyla ilgili temel düşüncelerini öğretmenlerin algılarına göre ortaya koymak çalışmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin ve personelin katkı ve katılımlarına inanmakla beraber, bunun gerektirdiği demokratik ve katılıma dayalı bir yönetici davranışını yeterince gösteremedikleri, Öğretmenlerin ise, okul yöneticilerinin değişim bilincine ve inancına sahip olma ve geçmişin alışkanlıklarından sıyrılarak değişimi sağlayacak yeni alışkanlıklar kazanma düzeylerinin "orta" sınırlarında algılamakta olduğu görülmektedir. Yöneticilerin ilköğretim ya da orta öğretim kademesinde bulunmalarına göre

değişim düşünce ve davranışlarının genelde değişmediği ancak kadın yöneticilerin değişim konusunda düşünce ve davranışları açısından erkek yöneticilerden daha olumlu düzeyde olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın sonucu olarak ta okul yöneticilerinin değişim bilinci ve tutumuna yeterince sahip olmaları yönünde yetiştirilmeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Ocaklı (2006), “Okul Müdürlerinin Duygusal Bilişsel ve Davranışsal Boyutlarda Değişime Açıklıklarının Ölçülmesi” konulu araştırmasında okul müdürlerinin, eğitimde değişime, kendilerinin değerlendirmeleri ve öğretmenlerin algılarına olmak üzere iki boyutta duygusal bilişsel ve davranışsal olarak incelemiştir. Bu araştırma sonucunda okul müdürlerinin kendilerini değerlendirmelerinde kadınların erkeklere göre değişime daha açık olduğu, sınıf öğretmenliği ve sosyal bilgiler öğretmeni olan okul müdürlerinin fen bilimleri öğretmeni olan okul müdürlerine göre değişime daha açık oldukları tespit edilmiştir.

Türkoğlu (2002), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları” konulu araştırmasında Ankara ili merkez ilçelerinden tesadüfi olarak seçilen altmış ilköğretim okulunun her birinin okul müdürü, müdür yardımcısı ve iki öğretmene anket uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin kurumlarının amaçları doğrultusunda takım çalışmasına açık oldukları, bu çalışmalardan zevk aldıkları saptanmıştır.

1.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kleckler ve Loadman (1999) ın ABD nin Ohio eyaletinde yaptıkları araştırmaya göre okul müdürlerinin değişimden pek hoşlanmadıklarını, kendilerini değişimle pek uyumlu bulmadıklarını ama yinede değişiklikleri uygulayabileceklerini tespit etmişlerdir. Aynı araştırmaya göre kadın müdürlerin erkek müdürlerden değişime daha açık oldukları anlaşılmıştır.

Peterson (1977), okul müdürleri ile ilgili yaptığı bir araştırmada müdürlerin zamanlarının yaklaşık % 80'ini öğretmenlerin öğretimle ilgili olmayan ihtiyaçları ve disiplin sorunlarına çözüm bulmaya harcadıklarını, dolayısıyla öğretim liderliğine az zaman ayırabildiklerini ortaya çıkarmıştır.

Senge (1990), öğrenen örgütlerle ilgili araştırmalar yaparak, beşinci disiplin isimli kitapta bu araştırmalarını toplamıştır. Yaptığı araştırmalar sonucu öğrenen organizasyonların özelliklerini, değişime etkisini, öğrenme yetersizliği olan örgütleri, öğrenen örgütlerin gerekli disiplinlerini ifade etmiş ve ayrı ayrı açıklamıştır.

Zederayko (2000), ABD'de bir ilkokul bir ortaokul ve bir lisede, devamlı değişim ortamındaki teşvik edici durumunu tespit etmek amacıyla yaptığı araştırmada Senge' nin beş disiplininin değişim üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu disiplinlerin gelişmeyi teşvik ettiği tespitinde bulunmuş, müdür ve öğretmenlerin öğrenen örgüt yapısı içinde paylaşılmış okul amacını geliştirme, mesleki gelişim, işbirliği diyalogu ve takım kültürünün değişimi, açık ve güvenli okul ikliminin yaratılmasını sağlayabileceklerini ifade etmiştir.

Jeffrey (1994), değişim yönetimine geçişin nasıl yapılacağı konusunda geniş araştırmalar yapmış olup, bu çalışmalarını dört aşama ve onüç adımda topladığı "Reengineering the organization" adlı eserinde açıklamıştır. Birinci aşama değişim için hazırlık, ikinci aşama değişim için planlama, üçüncü aşama değişimin dizaynı ve dördüncü aşama değişimin değerlendirilmesi olarak gruplandırmıştır.

Deming ve Walton (1991), değişim ve değişim yönetiminin uygulanmasında karşılaşılabilecek problemler hakkında araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmaların sonunda "Management at work" adlı kitaplarında yedi başlıkta toplanan tespitlerde bulunmuşlardır. Örgütlerde amaç ve hedefin bulunmaması, kısa vadeli düşünme ve kar elde etme amacı üzerinde yoğunlaşma olması örgütlerde kalitenin gelişmesini engeller. Örgütlerde grup halinde çalışma ruhunu öldürür ve çalışanların arasında huzursuzlukların artmasına neden olur. Bir örgütten diğerine sürekli geçiş yapan yöneticiler örgütlerin ihtiyaç ve problemlerini

algılayamazlar. Örgütü sadece görülebilen rakamlara bağlı kalarak yönetmek, yöneticilerin kendilerini sınırlamalarına neden olmaktadır.

Croos ve diğerleri (1994), örgütlerde değişim yönetiminini zorlayacak ve engelleyecek birtakım davranışlar üzerinde yaptıkları araştırmalarda engelleri ortaya koymuşlardır. Bunlardan bazıları örgütlerde yeniden yapılanma ve yeniden dizayn sürecinde önemsiz konularla vakit kaybetmek, amaçta kararlılık ve inancı sürdürmemeye, değişim ve yeniden yapılanmanın insana yönelik boyutunu farkedememe, yeniden yapılanma sürecini hızlı yapmaya çalışma, çalışanların eğitimini tamamlamadan yeniden yapılanmaya başlamak olarak saptanmıştır.

Mangenelli ve Klein (1994), değişim yönetimi konusunda uygulamanın yapılabilmesini kolaylaştıracak faktörlerin belirlenmesi alanında yaptıkları araştırmada altı aşamalı sonuca varmışlardır. Bunlar hazırlık, süreçleri tanıma, vizyon, teknik tasarım, sosyal tasarım, değişim olarak açıklanmıştır.

1.4.3. Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi

Çağımız hızlı ve kaçınılmaz bir değişim sürecini beraberinde getirmiştir. Eğitimi bir hizmet aracı olarak gören anlayış çok geride kalmıştır. Gerek yurtiçi, gerekse yurtdışı araştırmalar gösteriyor ki, günümüzün eğitim anlayışı, eğitimin temel değişkenlerinden biri olan yönlendirme programlarını; bilim, teknoloji ve değer yargılarında oluşan değişkenler doğrultusunda düzenlemek ve geliştirmek zorunluluğunu gündeme taşımıştır. Okul yöneticilerinin değişimi anlayabilmeleri ve yönetebilmeleri gerekmektedir. Etkili değişimi yakalayabilmeleri için de dönüşümcü liderliğin aktif rolüne uyum sağlamaları gerekmektedir.

Günümüzde eğitim, insan ve toplum için bir yeniden inşa aracıdır. Dünya döndükçe insandaki merak ve öğrenme isteği bitmeyeceğine göre, insan ve toplumun yenilemesinde eğitime çok iş düşeceği bir gerçektir. İnsanlık hızla yürüdüğü kaygan zeminde düşmeden yürümeyi, bunu başarabilmek için de sürekli değişen yol haritasını güncellemeyi öğrenmelidir.

BÖLÜM 2 YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve veri çözümleme yöntemleri bulunmaktadır.

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen varolan bir durumu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Tarama modellerinde amaçların ifade edilişi genellikle, soru cümleleri ile olmaktadır (Karasar, 2003:58).

İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bu tür bir düzenlemede , aralarında ilişki aranacak değişkenler, tekil aramada olduğu gibi ayrı ayrı sembolleştirme ilişkisel bir çözümlemeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır (Karasar, 2003:61).

Araştırmada kullanılan bağımsız değişkenler, “okulun toplam mevcudu”, “okulun faaliyet gösterdiği yıl”, “yöneticinin yaşı”, “yöneticinin kıdemi”, “yöneticinin eğitim düzeyi”, “yöneticinin cinsiyeti”, “yöneticinin branşı” dır. Bağımlı değişken ise yöneticilerin okul yönetimine ilişkin algıladıkları “değişimi yönetme yeterliliği” dir.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni Üsküdar ve Kadıköy ilçelerindeki resmi ortaöğretim okullarının yöneticileri olarak belirlenmiştir. Örneklem alınmayarak Üsküdar ve Kadıköy ilçelerindeki resmi ortaöğretim okullarında görev yapan tüm okul yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmıştır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada yöneticilere iki anket verilmiştir. Birinci araç, bir anket olup okulun ve yöneticilerin özelliklerini saptamayı amaçlayan yedi sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan diğer araç “Değişim Yönetimi Yeterlilik Anketi” dir ve yöneticilerin okul yönetimine ilişkin algıladıkları değişim yönetimi yeterliliğini saptamayı amaçlamaktadır.

2.4. Veri Çözümleme Yöntemleri

Verilerin analizinde, elde edilen veriler anket formatına uygun bir numaralandırma sistemi ile SPSS for Windows paket programına girilmiştir. Aynı program aracılığı ile veriler analiz edilmiştir. Verileri bulgulara ve yorumlara dönüştürebilmek için aşağıdaki istatistiksel işlemler uygulanmıştır.

İki bağımsız grup arasındaki farka bakarken bağımsız grup t-testi, ikiden fazla grup arasındaki farka bakarken ise bir boyutlu varyans analizi kullanılmıştır.

Analizlerde anlamlılık için asgari kritik değer 0.05 olarak alınmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda istatistiki ve mantıksal yorumlar yapılmıştır.

BÖLÜM 3

BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına yönelik toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

3.1. Anket ile Toplanan Verilere İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde anket ile toplanan değişkenlerin frekans ve yüzdeler dağılımları tablolaştırılmış ve yorumlanmıştır

3.1.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans ve Yüzdeler Dağılımı

Tablo:1 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyetleri

Değişken		f	%
Cinsiyet	Erkek	120	59,7
	Kadın	81	40,3

Tablo 1’de cinsiyete göre dağılım incelendiğinde erkeklerin %59,7, kadınların ise %40,3’lük bir paya sahip olduğu görülmektedir.

3.1.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaşlarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımı

Tablo: 2 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Dağılımı

Değişken		f	%
Yaş	30 ve aşağısı	33	16,4
	31-40 arası	75	37,3
	41-50 arası	80	39,8
	51 ve üzeri	13	6,5

Tablo 2’de yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde en yüksek payın %39,8 ile 41-50 yaş grubunda olduğu, en az payın ise %6,5 ile 51 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir.

3.1.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kıdemlerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımı

Tablo: 3 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kıdem Yılı

Değişken		f	%
Kıdem Yılı	1 den az	18	9
	1-5 yıl arası	15	7,5
	6-10 yıl arası	72	35,8
	11-20 yıl arası	77	38,3
	21 yıl ve üzeri	19	9,5

Tablo 3’de Kıdem değişkenine göre %38,3’ünün 11-20 yıl kıdeme sahip olduğu , %7,5’inin ise 1-5 yıl kıdeme sahip yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

3.1.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Değişkenine Ait Frekans ve Yüzdeler Dağılımı

Tablo: 4 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Düzeyi

Değişken		f	%
Eğitim Düzeyi	Lisans	146	72,6
	Y.Lisans	43	21,4
	Doktora	12	6

Tablo 4’de eğitim düzeyi değişkenine göre %72,6’si lisans , %21,4’ü yüksek lisans, %6’sının ise doktora düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir.

3.1.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Branş Değişkenine Ait Frekans ve Yüzelik Dağılım

Tablo: 5 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Branşları

Değişken		f	%
Öğretmenlik Branşı	Sayısal Grup	67	33,3
	Sözel Grup	57	28,4
	Diğerleri	77	38,3

Tablo 5’de branşlara göre dağılım üç grupta incelenmiştir. Bunlar sayısal (Matematik, Fizik, Kimya, Biyoloji vb.), sözel (Türkçe, Tarih, Coğrafya, Felsefe vb.), diğer (Meslek öğretmenliği, Benden Eğitimi, Resim, Müzik vb.) olarak belirtilmiştir. Branşa göre grubun dağılımı incelendiğinde yüzelik dilim olarak hepsinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

3.1.6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Öğrenci Mevcudu Değişkenine Ait Frekans ve Yüzelik Dağılım

Tablo: 6 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Okulların Öğrenci Mevcudu

Değişken		f	%
Öğrenci Mevcudu	500 ve altı	21	10,4
	501-1000	94	46,8
	1001 ve üstü	86	42,8

Tablo 6’da Okulların %10,4’ü 500 ve altında öğrenci mevcuduna sahipken, %46,8’i 501-1000 arasında mevcuda sahip olduğu, %42,8’inin ise 1001 ve üzeri mevcuda sahip oldukları görülmektedir.

3.1.7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okulların Faaliyet Yılı Değişkenine Ait Frekans ve Yüzdeler Dağılımı

Tablo :7 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Aldıkları Okulun Hizmet Yılı

Değişken		f	%
Okulun Hizmet Yılı	5 ve altı	7	3,5
	6-10 yıl	33	16,4
	11-20 yıl	82	40,8
	21-50 yıl	79	39,3

Tablo 7’de Okulların hizmet yıllarına göre dağılımında ise en büyük payı %40,8 ile 11-20 yıldır hizmet veren okullar oluşturmaktadır. Bunları sırasıyla 39,3 ile 21-50 yıl hizmet veren, %16,4 ile 6-10 yıl hizmet veren ve %3,5 ile 5 ve altında hizmet süresine sahip okullar izlemektedir.

3.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

3.2.1. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine göre Değişimi Yönetme Yeterlilik Algıları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

Tablo: 8 Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Değişme İhtiyacı Puanlarının Arasında Anlamlı Bir Fark Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan İlişkisiz Grup T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	sh	sd	t	p
Erkek	120	194,45	21,872	1,997	199	,486	,488
Kadın	81	192,96	20,344	2,260			

Yöneticilerin örgütsel değişme ihtiyacına yönelik algı puanları cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermemektedir [$t_{(199)}=,486$; $p>,05$]. Erkek yöneticiler ($\bar{x}=194,45$) ile kadın yöneticilerin ($\bar{x}=192,96$) algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları birbirine yakın çıkmıştır. Bu bulgu yöneticilerin algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı şeklinde de yorumlanabilir.

3.2.2. Yöneticilerin Yaş Değişkenine göre Değişimi Yönetme Yeterlilik Algıları Arasındaki Farka ilişkin Bulgular

Tablo: 9 Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Değişme İhtiyacı Puanları

Yaş	N	\bar{x}	ss	sh
30 ve aşağısı	33	194,52	26,022	4,530
31-40 arası	75	194,00	20,634	2,383
41-50 arası	80	193,51	20,088	2,246
51 ve üzeri	13	193,38	20,549	5,699
Toplam	201	193,85	21,231	1,497

Yöneticilerin yaş değişkenine göre algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları incelendiğinde en yüksek puanın 30 ve altında yaşa sahip grupta olduğu ($\bar{x}=194,52$), en az puanın ise 51 ve üstü yaşa sahip grupta olduğu görülmektedir ($\bar{x}=193,38$). Bu farkın anlamlılığını test etmek için tek faktörlü Varyans analizi yapılmıştır.

Yöneticilerin algısına bağlı olarak örgütsel değişme ihtiyacı puanlarının yaşa değişkenine göre yapılan Anova sonuçları tablo 9' da verilmiştir.

Tablo: 10 Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Değişme İhtiyacı Puanlarının Arasında Anlamlı Bir Fark Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan İlişkisiz Grup Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplar arası	28,216	3	9,405	,021	,996	-
Gruplar içi	90119,307	197	457,458			
Toplam	90147,522	200				

Analiz sonuçları, yöneticilerin yaşı ile algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir [$F_{(3-197)}=,021$; $p>,05$]. Başka bir deyişle, yaşı küçük yöneticilerin örgütsel değişme ihtiyacı puanlarının yüksek olması onların kendilerinden yaşça büyük yöneticilerden daha çok örgütsel değişme ihtiyacı hissettikleri anlamına gelmemektedir.

3.2.3. Yöneticilerin Kıdem Değişkenine göre Değişimi Yönetme Yeterlilik Algıları Arasındaki Farka ilişkin Bulgular

Tablo: 11 Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Değişme İhtiyacı Puanları

Kıdem	N	\bar{x}	ss	sh
1 den az	18	195,72	24,017	5,661
1-5 yıl arası	15	193,07	29,038	7,498
6-10 yıl arası	72	195,72	21,060	2,482
11-20 yıl arası	77	194,44	20,240	2,307
21 yıl ve üzeri	19	190,37	17,611	4,040
Toplam	201	193,85	21,231	1,497

Yöneticilerin kıdem değişkenine göre algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları incelendiğinde en yüksek puanın 1 yıldan az ve 6-10 yıl arası kıdem sahip guruplarda olduğu ($\bar{x}=195,72$), en az puanın ise 21 yıl ve üstü kıdeme sahip gurupta olduğu görülmektedir ($\bar{x}=190,37$). (Tablo 11) Bu farkın anlamlılığını test etmek için tek faktörlü Varyans analizi yapılmıştır.

Yöneticilerin algısına bağlı olarak örgütsel değişme ihtiyacı puanlarının kıdem değişkenine göre yapılan Anova sonuçları tablo 11 da verilmiştir.

Tablo: 12 Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel Değişme İhtiyacı Puanlarının Arasında Anamlı Bir Fark Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan İlişkisiz Grup Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anamlı Fark
Gruplar arası	329,570	4	82,392	,180	,949	-
Gruplar içi	89817,953	196	458,255			
Toplam	90147,522	200				

Analiz sonuçları, yöneticilerin kıdemi ile algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir [$F_{(4-196)}=,180$; $p>,05$]. (Tablo 12)Başka bir deyişle, düşük kıdeme sahip yöneticilerin örgütsel değişme ihtiyacı puanlarının yüksek olması onların kendilerinden yüksek kıdeme sahip yöneticilerden daha çok örgütsel değişme ihtiyacı hissettikleri anlamına gelmemektedir.

3.2.4. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine göre Değişimi Yönetme Yeterlilik Alguları Arasındaki Farka ilişkin Bulgular

Tablo : 13 Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Değişme İhtiyacı Puanları

Eğitim Düzeyi	N	\bar{x}	ss	sh
Lisans	146	193,77	21,561	1,784
Y.Lisans	43	195,14	20,073	3,061
Doktora	12	190,17	22,530	6,504
Toplam	201	193,85	21,231	1,497

Yöneticilerin eğitim düzeyi değişkenine göre algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları incelendiğinde en yüksek puanın yüksek lisans mezunu grupta olduğu ($\bar{x}=195,72$), en az puanın ise doktora yapan grupta olduğu görülmektedir ($\bar{x}=190,37$). (Tablo 13) Bu farkın anlamlılığını test etmek için tek faktörlü Varyans analizi yapılmıştır.

Yöneticilerin algısına bağlı olarak örgütsel değişme ihtiyacı puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre yapılan Anova sonuçları tablo 13' de verilmiştir.

Tablo: 14 Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Örgütsel Değişme İhtiyacı Puanlarının Arasında Anamlı Bir Fark Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan İlişkisz Grup Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anamlı Fark
Gruplar arası	235,152	2	117,576	,259	,772	-
Gruplar içi	89912,371	198	454,103			
Toplam	90147,522	200				

Analiz sonuçları, yöneticilerin eğitim düzeyi ile algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir [$F_{(2-198)}=,259$; $p>,05$]. (Tablo 14) Başka bir deyişle, yöneticilerin algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı eğitim düzeylerine göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

3.2.5. Yöneticilerin Branş Değişkenine göre Değişimi Yönetme Yeterlilik Algıları Arasındaki Farka ilişkin Bulgular

Tablo: 15 Öğretmenlik Branşı Değişkenine Göre Örgütsel Değişme İhtiyacı Puanları

Öğretmenlik Branşı	N	\bar{x}	ss	sh
Sayısal Grup	67	194,33	21,097	2,577
Sözel Grup	57	195,18	23,994	3,178
Diğerleri	77	192,45	19,285	2,198
Toplam	201	193,85	21,231	1,497

Yöneticilerin öğretmenlik branşı değişkenine göre algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları incelendiğinde en yüksek puanın yüksek sözel grupta olduğu ($\bar{x}=195,18$), en az puanın ise diğer grupta (yetenek ve meslek dersi branşları) olduğu görülmektedir ($\bar{x}=192,45$). (Tablo 15) Bu farkın anlamlılığını test etmek için tek faktörlü Varyans analizi yapılmıştır.

Yöneticilerin algısına bağlı olarak örgütsel değişme ihtiyacı puanlarının öğretmenlik branşı değişkenine göre yapılan Anova sonuçları tablo 15’ de verilmiştir.

Tablo: 16 Öğretmenlik Branşı Değişkenine Göre Örgütsel Değişme İhtiyacı Puanlarının Arasında Anlamli Bir Fark Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan İlişkisiz Grup Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamli Fark
Gruplar arası	265,410	2	132,705	,292	,747	-
Gruplar içi	89882,113	198	453,950			
Toplam	90147,522	200				

Analiz sonuçları, öğretmenlik branşı ile algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir [$F_{(2-198)}=,292$; $p>,05$]. (Tablo 16) Başka bir deyişle, sözel branştaki yöneticilerin örgütsel değişme ihtiyacı puanlarının yüksek olması onların sayısal ve diğer branşlardaki yöneticilerden daha çok örgütsel değişme ihtiyacı hissettikleri anlamına gelmemektedir.

3.2.6. Yöneticilerin Öğrenci Mevcudu Değişkenine göre Değişimi Yönetme Yeterlilik Algıları Arasındaki Farka ilişkin Bulgular

Tablo: 17 Öğrenci Mevcudu Değişkenine Göre Örgütsel Değişme İhtiyacı Puanları

Öğrenci Mevcudu	N	\bar{x}	ss	sh
500 ve altı	21	198,14	18,874	4,119
501-1000	94	193,73	22,529	2,324
1001 ve üstü	86	192,93	20,396	2,199
Toplam	201	193,85	21,231	1,497

Yöneticilerin görev yaptığı okulun öğrenci mevcudu değişkenine göre algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları incelendiğinde en yüksek puanın 500 ve altı grupta olduğu ($\bar{x}=198,14$), en az puanın ise 1001 ve üstü grupta olduğu görülmektedir ($\bar{x}=192,93$). (Tablo 17) Bu farkın anlamlılığını test etmek için tek faktörlü Varyans analizi yapılmıştır.

Yöneticilerin algısına bağlı olarak örgütsel değişme ihtiyacı puanlarının okulun öğrenci mevcudu değişkenine göre yapılan Anova sonuçları tablo 17’ de verilmiştir.

Tablo: 18 Öğrenci Mevcudu Değişkenine Göre Örgütsel Değişme İhtiyacı Puanlarının Arasında Anamlı Bir Fark Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan İlişkisiz Grup Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anamlı Fark
Gruplar arası	461,019	2	230,509	,509	,602	-
Gruplar içi	89686,504	198	452,962			
Toplam	90147,522	200				

Analiz sonuçları, okulun öğrenci mevcudu ile yöneticilerin algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir [$F_{(2-198)}=,509$; $p>,05$]. (Tablo 18) Başka bir deyişle, öğrenci mevcudu az olan okullarda görev yapan yöneticilerin örgütsel değişme ihtiyacı puanlarının yüksek olması onların öğrenci mevcudu yüksek olan okullarda görev yapan yöneticilerden daha çok örgütsel değişme ihtiyacı hissettikleri anlamına gelmemektedir.

3.2.7. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkenine göre Değişimi Yönetme Yeterlilik Algıları Arasındaki Farka ilişkin Bulgular

Tablo: 19 Okulun Hizmette Bulunduğu Süre Değişkenine Göre Örgütsel Değişme İhtiyacı Puanları

Okulun Hizmet Yılı	N	\bar{x}	ss	sh
5 ve altı	7	198,57	18,146	6,859
6-10 yıl	33	199,85	24,822	4,321
11-20 yıl	82	189,33	20,454	2,259
21-50 yıl	79	195,62	20,032	2,254
Toplam	201	193,85	21,231	1,497

Yöneticilerin okulun hizmet yılı değişkenine göre algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları incelendiğinde en yüksek puanın 6-10 yıldır hizmet veren okullardaki yöneticilerde olduğu ($\bar{x}=199,85$), en az puanın ise 11-20 yıldır hizmet veren okullarda görev yapan yöneticilerde olduğu görülmektedir ($\bar{x}=189,33$). (Tablo 19) Bu farkın anlamlılığını test etmek için tek faktörlü Varyans analizi yapılmıştır.

Yöneticilerin algısına bağlı olarak örgütsel değişme ihtiyacı puanlarının okulun hizmet verdiği süre değişkenine göre yapılan Anova sonuçları tablo 19' da verilmiştir.

Tablo: 20 Okulun Hizmette Bulunduğu Süre Değişkenine Göre Örgütsel Değişme İhtiyacı Puanlarının Arasında Anamlı Bir Fark Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan İlişkisiz Grup Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anamlı Fark
Gruplar arası	3266,848	3	1088,949	2,469	,063	-
Gruplar içi	86880,674	197	441,019			
Toplam	90147,522	200				

Analiz sonuçları, okulun hizmet verdiği süre ile yöneticilerin algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir [$F_{(3-197)}=2,463$; $p>,05$]. (Tablo 20) Başka bir deyişle, 6-10 yıl arasında hizmette olan okullarda görev yapan yöneticilerin örgütsel değişme ihtiyacı puanlarının yüksek olması onların diğer hizmet sürelerine sahip okullarda görev yapan yöneticilerden daha çok örgütsel değişme ihtiyacı hissettikleri anlamına gelmemektedir.

BÖLÜM 4

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı sonuçlar, bu sonuçlardan çıkarılan öneriler ve araştırmacılara öneriler bulunmaktadır.

4.1. SONUÇ

Değişim zaman isteyen bir süreçtir. Eğitim yöneticisi, değişimi gerçekleştirme sürecinde çalışanların katılımını sağlamalı, desteğini sağlayıcı bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Değişime hazırlık aşamasında kurumda çalışanların birbirleriyle daha fazla iletişim kurmalarını sağlayacak faaliyetler gerçekleştirmek önemli bir gelişme sağlayacaktır.

Her örgütün yapacağı değişim muhakkak bir direnişle karşı karşıya kalacaktır. Bu hem örgütün içinden, hem de örgütün dışından olabilecektir. Bunun için örgüt, değişime karşı oluşturulan direncin nedenlerini iyi tespit edip bunların çözümüne ve ortadan kaldırılmasına yönelik çabalar göstermelidir.

Yıllardır aynen devam eden yönetim anlayışlarını sürdürmek yerine, bunları ayrı ayrı sorgulayarak eleştirmek, alternatiflerin üretilmesine zemin hazırlamak gerekmektedir.

Anketlerden elde edilen verilerin analizinden aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Cinsiyete göre dağılım incelendiğinde erkeklerin %59,7, kadınların ise %40,3'lük bir paya sahip olduğu,
- Yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde en yüksek payın %39,8 ile 41-50 yaş grubunda olduğu, en az payın ise %6,5 ile 51 ve üzeri yaş grubunda olduğu,
- Kıdem değişkenine göre %38,3'ünün 11-20 yıl kıdeme sahip olduğu , %7,5'inin ise 1-5 yıl kıdeme sahip yöneticilerden oluştuğu,
- Eğitim düzeyi değişkenine göre %72,'si lisans , %21,4'ü yüksek lisans, %6'sının ise doktora düzeyinde eğitime sahip oldukları,
- Branşa göre dağılım incelendiğinde, hepsinin birbirine yakın oranda oldukları,
- Okulların %10,4'ü 500 ve altında öğrenci mevcuduna sahipken, %46,8'i 501-1000 arasında mevcuda sahip olduğu,%42,8'inin ise 1001 ve üzeri mevcuda sahip oldukları,
- Okulların hizmet yıllarına göre dağılımında ise en büyük payı %40,8 ile 11-20 yıldır hizmet veren okullar oluşturmaktadır. Bunları sırasıyla 39,3 ile 21-50 yıl

hizmet veren, %16,4 ile 6-10 yıl hizmet veren ve %3,5 ile 5 ve altında hizmet süresine sahip okullar izlemektedir.

- Analiz sonuçları, yöneticilerin yaşı ile algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığını,
- Yöneticilerin kıdemi ile algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığını göstermektedir.
- Yöneticilerin eğitim düzeyi ile algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığını,
- Öğretmenlik branşı ile algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığını ortaya koymaktadır.
- Okulun öğrenci mevcudu ile yöneticilerin algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığını,
- Okulun hizmet verdiği süre ile yöneticilerin algıladıkları örgütsel değişme ihtiyacı puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığını görmektedir.

4.2. ÖNERİLER

- Değişimi gerçekleştirecek olan kişilerin ve değişimin etkileyeceği kişilerin değişim konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Değişimin gelişigüzel yönetilmesi doğru bir yaklaşım değildir. Mevcut durumda problemle karşılaşıldığında uygulanan bir süreç olmamalıdır.
- Okul kültürü ile bir bütün olarak düşünülürse, değişim amacına hizmet edecek, başarılı bir süreç haline gelecektir. Değişimi teşvik edici ortam ve koşullar sağlanmalıdır. Okul ortamında bunu sağlayacak olan en başta muhakkak yöneticiler olacaktır.
- Eğitimde değişmeyi kaçınılmaz kılan özel gelişmeler bulunmaktadır. Bireysel davranışların değişmesi, bilgi patlaması, ürünlerin hızla eskimesi, iş gücünün doğasının değişmesi, iş yaşamının kalitesindeki değişmeler eğitim ve öğretimde değişmeyi etkileyen etkenlerdir.
- Okullarda yaygın olarak okul geliştirme, reform ve yeniden yapılanma isteği önceki yıllara göre çok hızlı artış göstermelidir. Yeniden yapılanma okulu dinamik bir havaya sokacağı gibi hizmet ettiği alanda da etkinliğini arttıracaktır.
- Okul yöneticisi, çağdaş eğitim yöneticisi olarak, birlikte çalıştığı müdür yardımcıları, öğretmenler, memurlar ve personel ile düzeyli, sıcak ve içten bir iletişim kurmalı, bu iletişim kanalını açık tutmalıdır. İsteyen öğretmen, isteyen personel aradığı zaman müdüre ulaşmalı, sorununu, problemini rahatlıkla iletebilmelidir.
- Okul yöneticisi, sadece eğitim öğretim ve okul konularında değil okul dışı, eğitim dışı konularda da birlikte çalıştığı yönetici, öğretmen ve personele bir ağabey - abla gibi yardımcı olabilmelidir.
- Okul yöneticilerimiz, kapsamlı değişim sürecinde, liderlik ve yönlendiricilik rolünü üstlenmelidirler.

4.3. ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

Bu araştırma, 2007-2008 eğitim öğretim yılında İstanbul ili genelinde 2 ilçede görev yapan ortaöğretim okulu yöneticileri ile sınırlı tutulmuŐtur.

- Araştırma farklı ekonomik yapıya sahip iller seçilerek karşılaŐtırmalı olarak yapılabilir. İstanbul ili içerisinde farklı ilçeler seçilerek yapılabilir.
- Araştırmada çok yönlü veri elde etmek için anket uygulanacak gruplar arasına okul müdürlerinin üstleri ve öğrenci velileri katılabilir.
- Farklı kültürel yapıya sahip il ve ilçeler karşılaŐtırmalı olarak araŐtırılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklım, A. (1996). **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**. Ankara:Pegem Yayınları.
- Akın, H. B. (2004). “21. Yüzyılın Eşiğinde Küreselleşme ve Küresel İşletmeler”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=262, (07.12.2004)
- Altıntaş, L. (2001). “Bilgi Yönetimi ve Değişim”, **Değişim Yönetiminde Kaynak İnsan Dergisi**, İstanbul:Baltaş-Baltaş Yönetim ve Eğitim Merkezi Danışmanlık Yayını, (Sayı:7).
- Altun, S.A. (2001). **Örgüt Sağlığı**. Ankara:Nobel Yayınları.
- Argüden, Yılmaz, (2004). **Değişim Yönetimi**,ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- Aykaç, B. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**. Ankara: Nobel Yayınları
- Aytaç, T. (2002) “**21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**” Sempozyumu, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları,
- Back, W.E., Moreau K.A. (2001). “Information Management Strategies for Project Management” **Project Management Journal**; Sylva; March 2001.
- Balcı, A. (2001). **Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baltaş, A. (2001). **Ekip Çalışması ve Liderlik**. İstanbul:Remzi Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). **Bilgi Yönetimi**. İstanbul:Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul:Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ.E. (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara:Gül Yayınevi.
- Baysal, A.C. (1993). **Çalışma Yaşamında İnsan**. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul
- Bell, D. (1968). **The Coming of the Post-Industrial Society**. New York:Basic Books.
- Biçer, T. (1999). **NLP Kişisel Liderlik**. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Bostancı, M.N. (1990). **Kültür ve Değişme**. İstanbul:Hamle Yayınları.
- Boydak, A. (2001). **Öğrenme Stilleri**. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Bozkurt, V. (1996). **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, İstanbul:Sistem Yayınları.
- Bozkurt, V. (1998). “Enformasyon Toplumu ve Türkiye”, **Yeni Türkiye Dergisi**, 21.Yüzyıl Özel Sayısı, Ankara:Yeni Türkiye Yayınları.
- Bozkurt, V. (2001). “Enformasyon Toplumu ve Eğitim”, **Bilgi ve Toplum**. TÜDAV, Ankara:Yeni Türkiye Yayınları.(Sayı:3)

- Bursalioğlu, Z. (1998). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Büyüksulu, A.R. (1988). **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul:Der Yayınları.
- Can. H. A., Kavuncubaşı, A.Ş. (2001). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara:Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (1995). **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara:TODAİE Yayınları,
- Caroll, R.F., Tansey, R. R. (2001). “Intellectual Capital in the new Internet Economy: Its Meaning, Measurement and Management For Enhancing Quality”, **Journal of Intellectual Capital**. Vol:1, No:4, MCB University.
- Cross K. Ve Diğerleri (1994).**Corporate Renaissance**, Harrisburg Copyright Reed Business Information, Inc.
- Cohen, D., Prusak, L. (2001). **Kavrayamadığımız Zenginlik Kuruluşların Sosyal Sermayesi**. İstanbul:MESS Yayını.
- Covey, S. (1997), "**Değişimin Anahtarları**", Executive Excellence.
- Çelik, Vehbi.(1995) “Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu”, **Eğitim Yönetimi**. Yıl 1, Sayı 1
- Demir, N., Birbil, D., Atalay, N., Yıldırım, Ş. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**. Ankara:MPM Yayınları (No: 635)
- Dengiz, G. M. (2000). **Takım Çalışması Teknikleri**. Ankara:Academyplus Yayınevi.
- Diñer, Ömer. “İş Dünyasındaki Değişmeler ve İşletmelerde Stratejik Yönetim”, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Doğın, İ. (1996). **Sosyoloji**. İstanbul:Kurtiş Matbaacılık.
- Drucker, P.F. (1996). “**21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**”. İstanbul, Çev. İ. Bahçivangil ve G. Gorbon: İstanbul:Epsilon Yayıncılık .
- Drucker, P.F. (1998). **Sonuç İçin Yönetim**. İstanbul:İnkılap Yayını.
- Drucker, P.F. (2000). “**21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**”. İstanbul, Çev. İ. Bahçivangil ve G. Gorbon, İstanbul:Epsilon Yayıncılık.
- Düren, A.Z. (2000). **2000’li Yıllarda Yönetim**. İstanbul:Alfa Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2000). **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**. İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2004). **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Erturgut, R. (2000). “Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir

- Uygulama”, Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir.
- Garavan, T. (1997). “The Learning Organization : A Review And Evaluation”, **The Learning Organization**, Vol. 4, n. 1
- Gorrel, C. (1998). “Kişisel Yenilenmeyi Beslemek”,(Der:Robert H.Rosen) **İnsan Yönetimi**. İstanbul:MESS Yayınları.
- Göze, A. (1995). **Siyasal Düşünceler ve Yönetimler**. İstanbul:Beta Yayınları.
- Helvacı, M. A. (2005). **Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi: İlke, Yöntem ve Süreçler**. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Hotamışlı, M. (1996). “Örgütsel Değişim ve Afyon Mermer Sanayi, İşletmelerinde Örgütsel Değişim Uygulaması İle İlgili Bir Alan Araştırması”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Afyon.
- Hussey, D. (1997). **Kurumsal Değişimi Başarmak**. Çev : Tülay SAVAŞER, İstanbul:Rota Yayınları.
- Hussey, D. (1998). **Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi**. İstanbul: Kogan Page Yayınları.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). **Sinerjik Yönetim**. İstanbul:Kalder Yayınları.
- Kazgan, G.E. (2002). **Küreselleşme ve Ulus-Devlet, Yeni Ekonomik Düzen**. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayını.
- Keser, A. (2005). “Yeni Ekonomi Çerçevesinde Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler” <http://www.isgucdergi.org/index.php?p=makale&id=177&cilt=6&sayi=1&yil=2004> (21.11.2008)
- Kırım, A. (1998). **Yeni Dünya Strateji ve Yönetimi**. Şirket Kültürü Dizisi, İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Kırım, A. (1999). **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (1999). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul:Beta Yayınları.
- Kotler, P. (2001). **Dijital Çağda Pazarlama**. İstanbul:Capital Yayını.
- Kurtulmuş, N. (1996). **Sanayi Ötesi Dönüşüm**. İstanbul:İz Yayıncılık.
- Lashway, L.(1997). **Visionary leadership. School Leadership Handbook For Excellence** (3rd Ed). S. C: Smith and P.K: Piele (Eds). University of Limerick, D., Passfield, R. &

- Cunnington, B. (1994). **Transformational change: towards an action learning organization**. The Learning Organization.
- Laudon, K.C., Laudon, J.P, (1996). **Management Information System**. MacMillan Publishing Company, New York.
- Lengnick-Hall, L.M., Lengnick-Hall, C.A. (2004). **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul:Dışbank Kitapları.
- Lewis, P.S., Goodman, S.H., Fandt, P.M. (1995). **Management**. Minneapolis:West Publishing Company.
- Lowenthal, J(1994). **Reengineering the Organization**. Milwaukee, ASQC Press,
- Manganeeli, R. L. and Klein, M. M. (1994). **The reengineering handbook: a step-by-step guide to business transformation**. New York: AMACOM.
- Mansfield, T. (1996). “İnsanların Yeteneklerini Keşfetmek”(Der:Robert H.Rosen) **İnsan Yönetimi**. İstanbul:MESS Yayınları.
- Marşap, A. (1995). **Yönetim Kontrol Sistemleri**. Ankara:KHO Basımı.
- Maxwell, J.C. (1999). **Liderlik Nitelikleri**. (Türkçesi: İbrahim Şener), İstanbul:Beyaz Yayınları.
- Morrison, K. (1998). **Management Theories for Educational Change**. London:Paul Chapman Publishing Ltd.
- Numanoğlu, G. (1999). “Bilgi Toplumu-Eğitim-Yeni Kimlikler-II: Bilgi Toplumu ve Eğitimde Yeni Kimlikler”. Ankara: **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. 32, (1-2), 341-350.
- Ocaklı,E. (2006). “Okul Müdürlerinin Duygusal, Bilişsel ve Davranışsal Boyutlarda Değişime Açıklıklarının Ölçülmesi” Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi)
- Odio, C., Kenti, M. (1996). “Farklılıkları Yönetmek” (Der: Robert H. Rosen), **İnsan Yönetimi**. İstanbul:MESS Yayınları.
- Oğuz, S. (1996). “Türkiye’nin Dışa Açılma Sürecinde Organizasyonel Değişim”, **5. Ulusal Kongresi Tebliğleri**. İstanbul:Kalder.
- Öğüt, A. (2001). **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara:Nobel Yayınları.
- Özdemir, S., Cemaloğlu, N. (2000). “Eğitimde Değişimi Uygulama Modelleri”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. Yıl:5, Sayı: 17,
- Özden, Y. (2002). **Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler**. (4. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Özkan, Y. (2004). “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt: 6, Sayı: 1, Kocaeli.
- Palmer, M., Kenneth, T.W. (1993). **İnsan Kaynakları**. (Çev: Doğan Şahiner). İstanbul: American Management Association/Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1999). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa:Alfa Yayınları.
- Sağlam, M. (1982). **Örgütsel Değişim**. Ankara:TODAİE Yayını.
- Smith, S. C., Piele, P. K. (1997). **Introduction. school leadership handbook for excellenge** (3rd Ed.) S. C. Smith And P. K. Piele (Eds). University of Oregon 1-12.
- Stewart, T.A. (1997). **Entellektüel Sermaye; Kuruluşların Yeni Zenginliği**. İstanbul:BZD Yayınları.
- Tabak, Akif. (2001), "Tarihsel Gelişim İçerisinde Liderliğin Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri", Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 2001/2
- Tapscott, D. (1998). “**Dijital Ekonomi**” (Çev: Ece KOÇ) İstanbul:Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş.Yayınları.
- Tanrıöğen, A. (1995). “Değişikliğe Karşı Direnme ve Eğitim Yöneticilerinin Direnme Karşısındaki Rollerini”, **Çağdaş Eğitim**, Sayı:211
- Toffler, A. (1981). **Şok (Gelecek Korkusu)**. İstanbul:Altın Kitaplar.
- Toktamışoğlu, M. (2002). **Kot Pantolonlu Yönetici**. İstanbul:Mediacat Kitapları.
- Türk, M. (2003). **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**. İstanbul:Türkmen Kitabevi.
- Vardar, A. (2001). **Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**. İstanbul:Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Yeniçeri, Ö. (2002). **Örgütsel Değişiminin Yönetimi**. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, R. (2001). **Öğrenmeyi Öğrenmek**. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- (http://www.gau.edu.tr/PDFFiles/JSAS_003_05_PDF/JASA_003_05_02_Aydogan.pdf) (15.03.2009)
- (<http://efd.mehmetakif.edu.tr/sonsayi/70-89.html>) (12.02.2009)

(<http://www.ejer.com.tr/tr/index.php?git=22&kategori=46&makale=491>) (16.01.2009)

(http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=180) (14.01.2009)

(www.21learn.org) (23.12.2008)

(<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/can.htm>) (10.02.2009)