

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİM SÜRECİNDE DİRENİŞLERLE BAŞA
ÇIKMADA ÖĞRETMENLERİN DUYGULARI YÖNETME YETERLİKLERİ**

GÜLLALE YILMAZ ALAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz, 2019

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ
OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞLERİ GİDERMEDE
DUYGULARI YÖNETME YETERLİKLERİ

Güllale YILMAZ ALAN

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz, 2019

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Bu araştırmanın amacı, Uşak il sınırları içerisindeki kamu ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin, öğretmen görüşü alınarak değişim sürecindeki direnişleri gidermede duyguları yönetme yeterliliklerini belirlemektir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin değişim sürecinde direnişleri gidermede duygu yönetme yeterliliklerini öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve alan türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği saptanmak istenmiştir. Araştırmanın evrenini; Uşak merkezde 65 kamu ilk ve ortaokulunda, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında görev yapan 1610 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Uşak merkezde kamu ilk ve ortaokullarında görev yapan 300 öğretmen oluşturmaktadır. Örnekleme giren öğretmenlerden okul yöneticilerinin okullarda değişim sürecinde direnişleri giderme yeterlik düzeylerine ilişkin gerekli verileri toplamak amacıyla, araştırmacılar tarafından geliştirilen ‘Değişim sürecinde direnişleri giderme yeterlikleri ölçeği’ uygulanmıştır. Ölçek üç alt boyuta sahip olup 5’li likert türünden toplam 25 madde içermektedir. Toplanan verilerin çözümlenmesi SPSS paket programında gerçekleştirilmiştir. Analizlerde betimsel istatistikler, bağımsız örneklemler t-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin okulların değişimin başlangıç aşamasında direnişleri gidermede duyguları yönetme yeterlik düzeyleri düşük; değişimin uygulama aşamasında orta ve değişimin sonunda orta olduğu görülmektedir. Okullardaki değişim sürecindeki direnişleri gidermede duyguları yönetme yeterlikleri toplamı incelendiğinde ise bu düzeyin orta olduğu görülmektedir. Direnişleri giderme sürecinde okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterlik düzeyleri alt boyutları incelendiğinde; değişimin başlangıcında direnişleri gidermede duyguları yönetme yeterlikleri cinsiyete, kıdeme ve alana göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygu yönetimi, değişimde direnç, okul yöneticileri

ABSTRACT**COMPETENCE OF SCHOOL ADMINISTRATORS TO MANAGE EMOTIONS IN RELIEVING RESISTANCE TO CHANGE****Güllale YILMAZ ALAN****Department of Educational Sciences, Department of Education Administration****Uşak University Institute of Social Sciences, July, 2019****Advisor: Assoc.Prof. Dr. Mehmet Akif HELVACI**

The aim of this research is to determine the competence of school administrators working in public primary and secondary schools within Uşak province to manage emotions in relieving the resistance in the process of change by taking the view of teachers. At the same time, it was aimed to determine whether teachers' ability to manage emotions in relieving resistance in the process of change differ significantly according to gender, seniority and field type variables.

The universe of research consists of 1610 teachers working in 65 public primary and secondary schools in the Uşak centre, in the 2016-2017 academic year. A sample of the research consists of 300 teachers working in public primary and secondary schools in the Uşak centre. In order to collect the necessary data on the proficiency levels of teachers and school administrators in the process of change in schools, a 'scale of competencies for eliminating resistance in the process of Change' developed by the researchers was applied. The scale has three sub-dimensions and contains a total of 25 items of Type 5 likert. The analysis of the collected data was carried out in the SPSS package program. Descriptive statistics, independent samples t-test and ANOVA test were used in the analyses.

According to the findings, it is observed that school administrators have low levels of proficiency in managing emotions in relieving resistance at the beginning of the change; moderate at the implementation stage of the change; and moderate at the end of the change. This level is moderate when the total capacity to manage emotions is examined in order to eliminate the resistance in the process of change in schools. In the process of eliminating resistance, it was determined that the competence of school administrators to manage emotions at the beginning of the change differ significantly according to gender, seniority and area.

Key Words: emotion management, resistance in change, school administrators

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Güllale YILMAZ ALAN'ın “Okul Yöneticilerinin Duyguları Yönetme Yeterlilikleri” başlıklı tezi ... /.../2019 tarihinde, aşağıdaki jüri üyeleri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ**İmza****Danışman : Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI****Üye : Doç. Dr. Ö. Faruk YAYLACI****Üye : Dr. Öğretim Üyesi Gökhan DEMİRHAN****Enstitü Müdürü****Prof.Dr. Mehmet KARAYAMAN**

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında başından sonuna kadar bilgisinden ve tecrübesinden faydalandığım ve bu süre zarfında bana zamanımı ayırıp beni destekleyen saygıdeğer hocam Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI'ya teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tezim için gerekli yardımları tarafıma sağlayan tüm öğretmen arkadaşlarıma da ayrı ayrı teşekkür ederim.

Ayrıca tez çalışmam süresince bana her türlü desteği sunan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Güllale YILMAZ ALAN

Uşak 2019

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Duyguların altı ana kategorisi ve altkategorileri (Greenberg ve Baron,2002)....	13
Tablo 2: Katılımcıların Kişisel Özellikleri (n=300)	28
Tablo 3: Ölçme Aracına İlişkin Normallik Testi	34
Tablo 4: Okul yöneticilerinin okulların değişim sürecinde direnişleri gidermede öğretmenlerin duygularını yönetme ve alt boyutlardaki yeterlikleri düzeyleri (n=300) ...	35
Tablo 5: Okul Yöneticilerinin Okullardaki Değişim Sürecinde Direnişleri Gidermede Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlik Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklaşp Farklaşmadığına Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları (n=300)	36
Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Okullardaki Değişim Sürecinde Direnişleri Gidermede Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlik Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Farklaşp Farklaşmadığına Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları (n=300)	37
Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Okullardaki Değişim Sürecinde Direnişleri Gidermede Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlik Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Alan Türüne Göre Farklaşp Farklaşmadığına Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları (n=300)	39

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi	32
Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi	33



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Gül Lale YILMAZ ALAN

Doğum Yeri ve Tarihi :KONAK / 15.11.1989

Lisans Öğretimi : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Almanca Öğretmenliği

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : - Mardin İl Milli Eğitim Müdürlüğü-Nusaybin Süleyman Bölünmez Anadolu Lisesi

-İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü- Mimar Kemalettin Anadolu Lisesi

e-posta adresi: gullaleyilmaz.35@gmail.com

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ.....	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖZGEÇMİŞ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
1. BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Alt Problemler	2
1.4. Araştırmanın Önemi	3
1.5. Araştırmanın Sayıtları.....	3
1.6. Sınırlılıklar	4
1.7. Tanımlar	4
2. İKİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Örgütlerde Değişim Kavramı ve Doğası.....	5
2.2. Örgütsel Değişimin Nedenleri.....	6
2.2.1. İçsel Faktörler	6
2.2.2. Dışsal Faktörler	6
2.3. Örgütlerde Değişime Karşı Direniş Nedenleri ve Başa Çıkma Yolları	8
2.4. Direnişe Karşı Baş Etme Yolları	10
2.5. Örgütlerde Değişime Karşı Direniş Sürecinde Duyguların Yönetimi	11
2.5.1. Duygu ve Duygu Yönetimi	12
2.5.2. Duyguların altı ana kategorisi ve alt kategorileri	13
2.6. Duygusal Direnç ve Değişim Korkusu	14
2.6.1. Bireyin Duyguları Üzerinde Örgütsel Değişimin Etkisi	14
2.6.2. Örgütsel Değişimde Çalışanların Tepkileri	15
2.7. Konuyla İlgili Yapılmış Yurtiçi ve Yurt Dışı Araştırmalar	18
2.7.1 Örgütlerde Değişime Direnç İle İlgili Araştırmalar	18
2.7.2. Duyguların Yönetimi ile İlgili Araştırmalar.....	22
3. BÖLÜM: YÖNTEM	28
3.1. Araştırmanın Modeli.....	28

3.2. Evren ve Örneklem.....	28
3.3. Veri Toplama Aracı.....	29
3.3.1. Okul Yöneticilerinin, Değişim Sürecinde Direnişleri Gidermede Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterliliklerini Belirleme Ölçeğinin Geliştirilmesi.....	30
3.3.2. Ölçme Aracının Geçerlik Çalışması	31
3.4. Verilerin Analizi	33
4. BÖLÜM: BULGULAR.....	35
4.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular	35
4.1.1. Okul Yöneticilerinin Okulların Değişim Sürecinde Direnişleri Gidermede Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlik Düzeyine İlişkin Alt Probleme Ait Bulgular	35
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	36
4.2.1. Okul Yöneticilerinin Okulların Değişim Sürecinde Direnişleri Gidermede Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlik Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğine Ait Bulgular	36
4.2.2. Okul Yöneticilerinin Okulların Değişim Sürecinde Direnişleri Gidermede Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlik Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğine Ait Bulgular	37
4.2.3. Okul Yöneticilerinin Okulların Değişim Sürecinde Direnişleri Gidermede Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlik Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Alan Türüne Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğine Ait Bulgular ...	38
5. BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	40
5.1 TARTIŞMA.....	40
5.2 SONUÇ VE ÖNERİLER	44
5.2.1 Araştırmanın Problemine İlişkin Sonuçlar	44
5.3. ÖNERİLER.....	45
5.3.1. Probleme İlişkin Öneriler.....	45
5.3.2. Uygulamaya İlişkin Öneriler	46
6. BÖLÜM: KAYNAKÇA.....	47

1. BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde problemin durumu, yapılan araştırmanın amacı, alt problemler, sayıtlılar, sınırlılık ve tanımlar ile araştırmanın önemi kısımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Çağımızda değişim ve değişim yönetimi, örgütlerin hayatta kalmak ve daha güçlü olmak için başarı ile aşmaları gereken engelden çok, sürekli içinde olacakları bir süreç haline gelmiştir.

Örgütlerde değişimi yönetme, daha hızlı bir şekilde sorunları çözmeye, deneyerek öğrenme, yeni koşullara uyum sağlama ve daha yeterli hale gelme amacı ile gerçekleştirilen bir süreçtir (Balcı, 2000). Değişim yönetimi hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için, şirketin kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını analiz edip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işidir (TDK, 2017). Başka bir ifade ile “değişim yönetimi”, örgütün daha uzun süre yaşayabilmesi ve amaçlara ulaşabilmesi için pazar ortamına rakiplerinden daha etkin bir şekilde uyum sağlaması sürecidir (Ak, 2006).

Değişim yönetimi genel olarak; örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemlerinde önemli değişiklikleri sağlayan ve bunu gerçekleştirirken stratejileri ve süreçleri değişime cevap verici nitelikte oluşturma sistemi olarak tanımlanmaktadır. Değişim yönetimi, çok hassas dengeler üzerine kuruludur. Bunu sağlamak, değişim çabasını yöneten insanlarla, yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi yönetmek; değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt bağlamı yaratmak ve değişim için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelir (Whitaker, 1998).

Günümüzde değişim sürecinin temel belirleyicisi olarak bilgi ve teknoloji, bireysel, örgütsel ve toplumsal gereksinim alanlarını ve araçlarını hızlı bir biçimde farklılaştırırken, toplumsal ve siyasal sistemler, yeni gereksinimleri karşılamaya yönelik sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar eğitim ve okullar dahil tüm toplumsal kurumları etkileyerek onları değişmeye zorlamaktadır.

Okul yöneticilerinin yöneticilik rollerinin giderek değiştiği günümüzde, yöneticilerin tam anlamıyla okul lideri olması beklenmektedir. Çünkü okullarda istenen değişimlerin

yapılabilmesinde bu durum son derece önemlidir. Eğitimsel değişiklik, teknik bakımdan basit olmakla birlikte sosyal olarak oldukça karmaşıktır. Ayrıca liderliği olmayan bir değişimden beklenen başarı da sağlanamayacaktır. Bu bakımdan lider rolünü oynaması gereken okul yöneticisinin bu konuda yeterli bilgi ve beceriye sahip olması, bilimsel çalışmaları takip etmesi, değişimin gerekçelerini, ne zaman-nasıl yapılacağını, olası direnme yollarının neler olduğunu ve bunları engelleme stratejilerini bilmesi gerekmektedir. En önemlisi ise değişimin tek başına gerçekleştirilebilecek bir süreç olmadığını, ancak tarafların katılımıyla kalıcı başarıya ulaşabileceğinin farkında olmasıdır. Bu bakımdan değişim süreci mutlaka, örgütsel değişimle birlikte, personel üzerine de odaklanmalıdır (Fullan, 1992).

Bu bağlamda araştırmanın problemi, yöneticilerin değişim sürecindeki direnişleri gidermede öğretmen duygularını yönetme yeterlikleri hakkında öğretmen görüşlerine dayalı olarak saptama yapmaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Uşak İli kapsamında bulunan okullarda görev yapan okul yöneticilerinin değişim sürecinde direnişlerle başetmede öğretmenlerin duygularını yönetme yeterliklerini belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır.

1.3. Alt Problemler

1) Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin okulların değişim sürecinde direnişlerle başetmede öğretmenlerin; a) değişimin başlangıç aşamasında b) Değişimi uygulama aşamasında c) Değişimi uygulama sonunda duygularını yönetme yeterlik düzeyi nedir?

2) Okul yöneticilerinin okulların değişim sürecinde direnişleri gidermede öğretmenlerin duygularını yönetme yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri;

a) Cinsiyetlerine, b) Mesleki kıdemlerine, c) Okul türlerine, d) Öğrenim Durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Eğitim yöneticilerin, kurumlarındaki değişim politikasını çok iyi belirlemesi, kurum içi ve kurum dışı karşılaşılabilecekleri kültürel, sosyal, ekonomik vb. engelleri önceden kestirebilmesi ve gerekli önlemleri alabilmesi büyük önem taşımaktadır. Bugün eğitim alanında değişim ve çeşitliliğin geçmişe göre daha fazla artmış olması, bununla birlikte ortaya çıkan reform, okul geliştirme ya da yeniden yapılanma girişimleri, okullar üzerinde karar veren yöneticilere daha çok sorumluluk yüklemektedir (Helvacı, 2015).

Türkiye açısından bakıldığında çalışma yaşamında duyguların yönetimine ve yöneticilerin çalışanların duygularını yönetme yeterlikleri üzerine ilişkin çalışmaların henüz yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Ülkemizde duygularla ilgili olarak yapılan çalışmalar genellikle duygusal zekânın farklı değişkenler üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar olup bazı çalışmalarda duygu yönetimi kavramı duygusal zekânın bir alt boyutu olarak bireysel bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Oysa çalışma yaşamında duygular bireylerle birlikte diğer çalışanları ve örgütleri de derinden etkilemektedir. Bu çalışmada okullardaki değişim sürecindeki direnişlerde duyguların yönetimi ele alınmaya çalışılmıştır. Yöneticilerin değişim sürecindeki direnişlere karşı duygu yönetimi davranışlarını geliştirmesinin, okullarda yaşanan olumsuz duyguların bulaşıcı etkisini azaltması, hissedilen olumlu duyguların sıklığını ise artırması beklenmektedir. Bu açıdan bu çalışmanın sonuçlarının değişim sürecinde direnişlerle baş etmede daha olumlu bir duygusal iklim ve dolayısıyla örgüt iklimi sağlamaya dönük öneriler getirmesi açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Ayrıca Türkiye’de değişim sürecinde çalışma konusu ve anlayış açısından eksikliği hissedilen duygu yönetimi olgusuna yönelik çalışmaların farklı kademelerde ve farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek yapılmasının yolunun açılacağı ve bu konuya ilişkin algının değişeceği beklenmektedir. Çalışma sonuçlarının Türk Eğitim Sisteminde yer alan çeşitli öğretim tür ve kademelerinde görev yapan yöneticiler açısından önemli çıkarımlar sunması beklenmektedir.

1.5. Araştırmanın Sayıltıları

1. Öğretmenlerin ölçekte yer alan sorulara verdikleri cevapların kendi yansız görüşlerini yansıttığı,

2. Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilecek verilerin araştırma probleminin çözümü için yeterli olduğu, bu araştırmanın sayıltılarıdır.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılında Uşak merkez ilçede bulunan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Okul yöneticisi: Okulda insan ve maddi kaynakları yönetme gücünü elinde bulunduran, ortaokulları yöneten kişi, idareci.

Duygu Yönetimi: Duygu yönetimi diğer bireylerin hislerini, duygularını ve bu his ve duyguları ifade etmelerini etkileme yollarıdır ya da kişiler ve kişiler arası gelişmeyi sağlayabilmek için duyguları ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneğidir

Değişime Direniş: Eğitim-öğretim hizmetlerinin kalitesini arttırmak amacıyla, okullarda uygulanan programlarda, yöntem ve tekniklerde, ders araç-gereçlerinde çağın gereklerine uygun olarak yeniliklerin uygulanması sürecinde öğretmenler tarafından oluşturulmaya çalışılan yeniliğe mani olma, güven duymama,yeniliğe karşı önlem alma gibi davranışlara karşılık gelen anlamdır.

Ortaokul: Zorunlu eğitim çağındaki çocukların ilkokuldaki 4 yılın ardından 4 yıl süreyle eğitim- öğretim gördükleri kademe.

2. İKİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde değişim kavramının tanımları, örgütsek değişim, değişime direniş nedenleri ve değişime direnişle başatme yolları başlıklı kavramsal bilgiler yer almaktadır.

2.1. Örgütlerde Değişim Kavramı ve Doğası

Değişim kavramı, günümüzde çok sık dile getirilen kavramlardan birisidir. Hemen hemen her alanda, gözümüze çarpan bu kavram, bireyler, toplumlar ve örgütler için kaçınılmaz, vazgeçilmez bir olgu haline gelmiştir.

Değişim ve değişmek kavramı, bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü ve başka bir biçime girmedi (TDK, 2017). En genel düzeyde değişim, bir zaman fenomenidir. Birşeyin farklı bir durumda görünmesi halidir veya herhangi bir sistemin, nesnenin, süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi halidir (Helvacı, 2015).

Çağımızda birçok alanda değişim yaşanmaktadır ve örgütler bu değişimlere hayatlarını devam ettirmek için ayak uydurmak zorundadırlar. Değişim, öğrenme açısından bir fırsat olarak değerlendirilen ve iç içe olunması gereken bir süreçtir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006; İnandı, 1999),

Dünyadaki genel görüş kimsenin değişimden ve onun getirdiklerinden kaçılmayacağı yönündedir (İnandı ve diğerleri, 2015). Gull (1998) bunu “Değişimden kaçınmak yaşamın özüne sırt çevirmektir.” şeklinde açıklamıştır. Değişim, zamanla meydana gelebilecek bir süreçtir. Aniden olup biten bir hadise değildir. Bu süreçte oluşan bir farklılaşma durumudur. Bu farklılaşmalar yüzeysel olabileceği gibi yapısal da olabilir. Değişim süreci gelişigüzel ya da bilinçli bir şekilde ilerleyebilir (Yeniçeri, 2002; Çınar, 2005).

Değişim, olumlu yönde olabileceği gibi olumsuz yönde de olabilir. Yani değişim iki sonucu ortaya çıkarır: Bir yönden problemlere çözüm sağlarken öteki yönden yeni problemlere neden olabilmektedir (Karalar, 2007).

Değişime ayak uydurmak zor bir süreçtir. Bireylerin ve grupların farklı yaşam tarzları, görüşleri, düşünceleri etraflarından edindikleri farklı tecrübeleri olduğu dikkate alındığında, değişimi kabullenmek ve uyum sağlamak olduğundan zor bir süreç olabilmektedir (Segil,2002). Değişim, belirli bir zaman ve sistemdeki farklılaşmadır ve bireylerin çevresine gösterdiği tepki ve bu tepkiler arasındaki dönüşümdür (Karakuş ve Yardım, 2014).

Robbins (1996)'e göre değişim, organizasyonlarda, teknolojik yapılarda ve bireylerde oluşacak etkileşimdir. Literatürdeki başka bir tanımıyla değişim, insani yönde meydana gelen

tüm organizasyona katılanların hal ve hareketlerinde meydana gelen pozitif değişimlere denir (Şimşek ve Akın, 2003).

2.2. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütlerde değişime neden olan faktörler içsel ve dışsal faktörler olarak gruplandırılabilir.

2.2.1. İçsel Faktörler

a) Büyüme: Büyüme, işletmedeki nicel ve nitel gelişmeyi ifade eder. Niceliksel büyüme ve gelişme, satış, ürün çeşitliliği, kaynak ve varlık yapısında sayısal bir artış demektir. Kalitedeki büyüme, işletme içinde algılanabilen ancak niceliksel olarak ölçülebilir olmayan bir kavramdır; bu, iş öğelerinin kalitesinin arttırıldığı anlamına gelir (Çağdaş, 2005). Büyüme, örgütlerin gelişmesi ve hayatta kalması için bir zorunluluk halidir.

b) Tepe Yönetimin Değişmesi: Örgütlerde yeni gelen yöneticinin vizyonu ve örgütü konumlamak istediği yeni yere erişme çabaları da, örgütleri değişime zorlayan sebeplerdendir (Dinçer, 2004).

c) Performans Düşüklüğü ve Gerileme: Kuruluş içinde gerçekleşen finansal düşüş, kuruluşların iç veya dış ortamlarını değiştirmesinin nedenlerinden biridir. Kötü durumdan kurtulmak isteyen örgüt yöneticileri, durumu değiştirmek için ya örgüte aşağı inmek ya da yeniden kazanç elde etmek için faaliyetler yürütmek durumunda kalmaktadırlar (Açıkgöz,2014)

d) Çalışanların Değişim İsteği: Eğitim düzeyinin yükselmesi iş görenlerin istek ve arzularını değiştirmektedir. Çalışanların rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı, yüksek ücret, iyi insan ilişkilerinin yanı sıra; tanınma, takdir edilme, örnek olabilme, sorumluluk alma niteliklerini geliştirmeye uygun bir ortam içinde çalışmak istemeleri ve bunu güçlü bir biçimde ifade etmeleri, örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır (Özkara, 1999) .

2.2.2. Dışsal Faktörler

Harici nedenler, dış ortamdan kaynaklanan nedenlerdir. Çevresel koşulları ve diğer örgütleri etkileyen sosyal, ekonomik, kültürel, teknolojik, sosyal ve politik koşullar, örgütün dış çevresini oluşturmaktadır. Örgütsel değişime neden olan dışsal faktörler toplumsal (sosyolojik) faktörler, teknolojik faktörler, ekonomik faktörler ve hukuksal faktörler olarak

dört ana grupta incelenebilir.

a) Toplumsal (Sosyolojik) Faktörler: Toplumsal değişim, toplumsal ilişkilerde, toplumsal kurumlarda ve bireylerin tutum ve tutumlarında gerçekleşen farklılaşmadır (Niğdelioğlu, 2007) . Daha geniş bir anlamda toplumsal değişim; toplumsal ilişkilerde, sosyal kurumlarda ve kişilerin tutum ve davranışlarında meydana gelen bir değişkendir. Toplumsal yapı ve siyasi yapı arasında karşılıklı ve yoğun bir etkileşim varsa, sosyal değişim kavramının siyasi, sosyal ve kültürel alanları kapsadığı görülür (Yeniçeri, 2002) Değişme için baskı uygulayan, sadece örgütün içindeki bireyler değildir. Halk da bazen basit bir şekilde müşteri ilgilerini değiştirerek değişmeye yol açabilir. Toplumun değerlerindeki değişmeler, örgütsel değişme üzerinde dış çevrenin etkisini göstermektedir. Yüksek öğretim konusundaki değerler, evlilik ve tüketim tercihleri dünyada son yıllarda hızla değişmekte olan olgulardır. Örneğin kız öğrencilerin oranı eğitimde küçük bir azınlıktan çoğunluk haline gelmiştir; yükseköğretimde okuyan öğrenci sayısı gittikçe artmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 1996).

b) Teknolojik Faktörler: 19. yüzyılda başlayan teknik değişiklikler, mekanikleşme ve otomasyon, örgütleri, sosyal yaşamı ve davranışları etkilemiş ve bu nedenle teknolojiye bağlı değişiklikler, toplumsal yaşamı ve örgütlerin değişimini etkileyen önemli bir faktör haline gelmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998) . Hızlı bir rekabet ortamında yaşayan örgütler, bir taraftan eskiyen teknolojilerini yenilemek, diğer taraftan da yeni teknolojilerin kullanım bilgisini, yeni yönetim anlayışını ve yeni çalışma tekniklerini çalışanlarına öğretmek ve onları yeni bilgilerle donatmak zorunda kalmışlardır (Sarıhan İnceler, 1998) .

c) Ekonomik Faktörler: Ekonomik gelişmeler bir taraftan çevresel etmen olarak değişimi üretirken, diğer taraftan da kendisi başka dinamiklerin etkisiyle değişime konu olmaktadır (Alıç, 1990, 45).

d) Hukuksal Faktörler: Ülkenin sosyal ve ekonomik düzeninin sağlanmasına dayanan mevzuat, doğrudan ya da dolaylı olarak işletmeleri etkiler; onlarda meydana gelen herhangi bir değişiklik, operatöre değişiklik yapmaya neden olur. İşletmeler yaptıkları değişikliklere uygun olarak bu yasal ve siyasi sürece katılırlar veya onları kendi amaçları doğrultusunda değiştirmeye yönelik aktif olarak hareket ederler (Çelebioğlu, 1990).

2.3. Örgütlerde Değişime Karşı Direniş Nedenleri ve Başa Çıkma Yolları

Değişime direnç, oluşturulmaya çalışılan yeniliğe mani olma, güven duymama, yeniliğe karşı önlem alma gibi davranışlara karşılık gelen anlamdır. Direniş, bireylerin değişime kayıtsız kalmayı bırakıp yeniliğe karşı şüphe etme, asabiyet, düş kırıklığı, psikolojik açıdan etkilendiklerini inkar etmeyi bırakmalarıyla başlar (Barutçugil, 2004).

Direnış aşamasında üretkenlik durma noktasına gelir. Bireyler kaygılı ve olumsuz düşüncelerle dolar. Bu duyguların önüne geçilmedikçe değişime direnme aşaması uzamaktadır.

Barutçugil (2004)'e göre; değişim sürecinde özellikle dört aşama gözlemlenir. Bunlar: inkar, direnme, araştırma, adanmadır. Direnme, psikolojik belirtiler göstermenin yanında fiziksel tepkilere de yol açabilmektedir; işinden istifa etmeler, değişim süreci içinde yer almak istemeyip yeniliğe karşı emekli olmalar bunlardan bazılarıdır. İnsanlar bu süreçte kendilerine önem verilmediğini; onlar olmasa da değişimin gerçekleştirileceğini kişiye ihtiyaç kalmadığını düşünebilirler. Bu durumda direnme daha kötü bir sürece dönüşmektedir. Hele ki değişime karşı görmemezlikten gelmek ya da önem vermemek direnmenin süresini uzattığı gibi değişime ket vurabilir. Bu direnişe karşı yapılabilecek en iyi şeylerden biri, kişileri dinleyerek duygularını anlamaya çalışmaktır.

Değişime direnç, en sık değişim girişiminin yönetiminde karşılaşılan problemlerin uygulanmasında ortaya çıkmaktadır (Bovey ve Hede, 2001). Değişim sürecinde önceden tahmin edip ona göre davranmak zor olduğundan bu durum gecikmelere ve maliyete neden olur ama bu durum kesinlikle göz önünde bulundurulmalıdır (Del Val ve Fuentes, 2003). İstenmemesine rağmen değişime direnç değişim sürecinin doğal bir parçası olarak görülebilir (Vos, 2006). Bu nedenle bu süreçte değişikliğe sebep olan ve değişime direncin temelindeki nedenleri anlamak çok yararlıdır (Vos, 2006).

Rick (2011)'e göre değişime dirence neden olan nedenler şunlardır:

1. Değişim ihtiyacını yanlış anlamak\değişim nedeninin belirsizliği: Kişiler değişim sürecinde, değişime neden ihtiyaç duyulduğunu anlamazlarsa direnç gösterebilirler. Özellikle kullandıkları yöntemin zaten iyi olduğuna körü körüne inananlar için direniniş kaçınılmaz hale gelebilir.

2. Bilinmezlik Korkusu: Değişime direncin ortak noktalarından biri de bilinmezlik korkusudur. Eğer insanlar gerçekten değişime inandıkları takdirde belirsizliklere karşı daha güçlü adım atabilirler.

3. Yetkinlik Eksikliği: İnsanlar böyle bir korkuya sahip olduklarını nadiren kabul ederler. Örgütlerde işgörenler değişimin sonunda sahip olacakları yeterliklerden kaygı

duyabilir. Bu yeterliklere sahip olamayacağı korkusu dirençin en önemli nedenlerinden biri olabilir.

4. Eski Düzene Bağlılık: Bir örgütte, eski sisteme duygusal olarak bağlanmış olanlar yeni yolla bir şey yapmaktan uzak durabilir.

5. Düşük Güven Duygusu: İnsanların ya da örgütlerin, değişim sonucunda açığa çıkan direnci başarılı bir şekilde yönetebileceklerine inanmamaları da dirence neden olur.

6. Geçici Heves: İnsanların, değişim girişimini geçici bir heves olarak görmeleri direnişe yol açan etkenlerden biridir.

7. Danışma eksikliği: İnsanlar değişimin bir parçası olduklarını bilirlerse daha az direnç gösterirler. İnsanlar değişimin nasıl gittiğini özellikle onların işlerini etkileyecek mi bilmek isterler. Kendilerine de danışılın isterler. Bu konularda bilgilendirilen çalışan bilgilendirilmeyen çalışanlara göre işlerinden daha fazla mutlu olacaktır.

8. İletişim Eksikliği: Değişim sürecinde işgörenler ve yöneticiler arasında çift yönlü bir iletişim kanalları olmalıdır. İletişim çatışması olmaması için ve bilgilerin sağlıklı bir şekilde kaynağından alıcıya gitmesi için bu önemlidir.

9. Rutinleri Değiştirmek: Bazı işlerin yapılması insanların rutini haline gelmektedir. Bu da her ne zaman değişim yapılmak istense dirence mahkum ediyor.

10. Tükenme/Doygunluk: Kabul etmek için razı olarak hata yapma. Devam eden değişime teslim olarak bunalan insan bu akışa razı olur. Bedenen değişime razı olsalar da kalben razı değildirler. Bu yüzden motivasyonları düşüktür.

11. Mevcut Durumun Değişimi: Direnç, değişimin algılanmasından kaynaklanabilir. Örneğin, değişimin sonunda daha kötü olacaklarını hisseden insanlar tam destek vermezler. Benzer şekilde diğer grubun ya da diğer insanların kayırılacağına inanmakta gerginliğe ve alınganlığa neden olabilir.

12. Faydalar ve Ödüller: Değişimi yapmak için ödül ve faydalar, sorunu çözmede yeterli olamayabilir.

İnsanlar kişisel olarak organizasyonel değişim ile karşılaştıklarında, onlar bir tepki süreci yaşarlar. Bu süreç dört bölümden oluşur: birinci reddetme, direniş, araştırma, son olarakta karar vermedir (Bovey ve Hede, 2001; Reynolds, 1994).

Greenberg ve Baron (2002), organizasyonel değişime karşı insan tepkilerinin doğal bir bakış açısı verir ve bu tepkiler bazı özel yapılara götürebilir. Bu yazarlara göre, organizasyonel değişime karşı insan tepkileri, kabul edilebilir değişim süreci (işbirlikçi davranış ve heyecan ifadesi), farklılıklar yoluyla (boyun eğme/ilgisiz davranışlar ve sadece emredilene yapma), pasif direniş ve aktif direniş olarak özetlenebilir.

Değişime direncin olmasını beklemek ve değişimi yönetim programını baştan planlamak itirazları, karşı gelmeleri etkili bir biçimde yönetmeyi sağlar. İnsanların değişime neden karşı olduklarının en ortak sebeplerini anlamak, bu etmenlerin üzerine giderek değişim yöntemini planlamasını kolaylaştırır.

Değişime direncin tüm kaynaklarının farkında olmak imkansızdır. Bunu ummak, değişime direnmeye ve değişikliğe başlayıp geleceğinin denetim altına alınmasını yönetmeye hazırlık olacaktır. Mümkün olan direnç gösterme davranışlarını tanıma adına duyulan endişeleri azaltmak için ihtiyaç bilincini artırmak gerekecektir.

Wittig (2012)' e göre, değişime karşı çalışan tepkilerini etkileyen 3 faktör bulunmaktadır: a) Çalışanların duyguları ve bilgileri, b) iletişim, c) karar verme sürecine çalışanların katılımıdır. Bu faktörler birbiriyle yakın ilişkili olması ve hatta iç içe geçmiş olduğu düşünülmese rağmen her faktör tek başına ve önemli bilgilere katkı sağlar (Wittig, 2012).

2.4. Direnişe Karşı Baş Etme Yolları

İletişim değişim sürecinin olmazsa olmazıdır. Değişimin amacının, nedeninin, gerekliliğinin daha iyi anlaşılabilmesi için kişiler arası iletişime önem verilmelidir. Bireyler değişimin gerekliliğine inanıp bunu çevrelerine yayarlarsa değişim süreci daha sancısız geçer. Tabi ki tek başına iletişim gerekli olmakla birlikte yeterli değildir (Mc Hugh,1997). Değişimle ilgili yapılan planlar açıklanmalı gerekli eğitimler verilmeli kafalardaki soru işaretleri giderilmeli, bilgiler paylaşılmalıdır (Werkman, 2009). Direnişler baş etmede uygulanacak ilkelerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- Değişime maruz kalacak çevredeki kişilerin değişim planlaması aşamalarına katılımını sağlama (Koçel, 2003).
- Değişime alışılmakta zorluk yaşanırsa değişim sürecinde bireylere eğitimler verme.
- Değişim sürecinde kişilere gerekli durumlarda tavizler verilebilir. Bu durum, kişilerin aitlik duygusunu ve önemli oldukları hissini sağlar. Gerekirse önemli görevler direnç gösteren bireylere verilebilir ve böylece onlardan yararlanılmış olur (Tüz,2004).
- Kötü bir seçenek olarak görülsede üstlerin güçlerini kullanarak astlara değişimi kabul ettirme (Yeniçeri, 2002).

- Değişim, olduğundan farklı gösterilerek kişilere sunulabilir. Yumuşatma yöntemi de diyebiliriz. Kişiler başta işlerine geldiğini düşünsede sonradan değişimin kişiye farklı yansıtıldığı anlaşılırsa dirençte artışada neden olabilir. Riski içinde barındıran bir tekniktir, sonucunda yöneticiye karşı da olumsuz duygular oluşabilir (Yalçın, 2002).
- Kişi ekonomik açıdan değişim sonucunda da zarara uğramacağını bilirse direnç en az seviyede olabilir. Ödüllendirme, kademe ilerletme gibi teşvik edici unsurlarda kullanılabilir.
- Değişim, bireyin iş yükünü artırıcı değil azaltıcı olmalı ki kişi direnç göstermesin.
- Değişim, kişilerin hayatlarına uyumlu olmalı, inandıkları değerlere karşı olmamalıdır
- Değişim, topluluğun kararıyla gerçekleştirilmelidir ki birey yalnız kalma endişesi taşımasın.
- Değişim sürecinde uygun bir ödüllendirme sistemi olmalıdır.
- Bu süreçte yanlış anlamalara sebep vermemek için dönütler verilmelidir.
- Değişimle uğraşan birey sürekli motive edilmelidir (Maxwell, 1998)

Aydoğan (2007)'a göre, değişim ve gelişmeye yönelik direnmenin önlenmesinde katkıların yaratacağı etkiler şöyle sıralanmaktadır.:

1. Sunulan değişime yönelik bir aidiyet hissi oluşturulabilir.
2. Bireylerin, olumsuz duygu ve düşüncelerini anlatma fırsatı sunar ve bu konudaki sorulara yanıt bulmalarını sağlar.
3. Değişim ve gelişim ile ilgili konuların etkilenen bireyler tarafından anlaşılmasına olanak verir.
4. Bireylere, konuyla ilgili dedikoduları yok etmeye yönelik gerçeklikler sunar.
5. Kaygı düzeyini indirgeyerek bireylerin vakaları kontrol etmelerini sağlar (Aydoğan, 2007).

Değişimin uygulama aşamalarından önce planlanması ve bu süreçte bireylerin katılımı, sürecin kendilerini nasıl etkileyeceği konusunda bilgilendirilmeleri, uyum sürecinin sorunsuz geçmesi için destek olunması süreçteki direncin indirgenmesine olanak verebilir.(Lunenburg & Ornstein, 1996: 212–213).

2.5. Örgütlerde Değişime Karşı Direniş Sürecinde Duyguların Yönetimi

Aşağıda değişime karşı direniş sürecinde duygular ve yönetimi alanyazın çerçevesinde tartışılmıştır.

2.5.1. Duygu ve Duygu Yönetimi

İşimizdeki durumları algılamada ve çalışma şeklimizde duygular önemli ölçüde etkilidir. Günlük hisler, çalışanların nasıl düşünmesi ve hareket etmesinde önemli rolü olan duygulardan etkilenir. İnsanlar kendi aralarında ve diğer olaylarla ilgili yargıları ve kararları duygular aracılığı ile hareketlenir (Greenberg ve Barongör, 2002; Forgas,1991; Kunda,1999). İnsanların yapıları, stratejileri, süreçteki anlık hisleri, duygusal sistemleriyle renklenebilir. Bu duygusal sistem, kişilerarası değerlendirmelerden, duygulardan ve anlık hislerden oluşan geniş bir dönemdir. Fiske ve Taylor'a (1991) göre, kişilerarası değerlendirmeler ve anlık hisler basit, uzun dönemli pozitif ve ya negatif duyguların oluşturduğu duygusal durumlardır. Kişilerarası değerlendirmenin içindeki ayırım özel bir hedefe karşılıktır oysaki anlık hisler böyle değildir. Anlık hisler, insanların günlük deneyimleri arkasında var olan üzerine düşünülme nispeten nazik duygular olarak tanımlanabilir. Anlık hisler, daha çok hemen göze çarpmayan ve fark edilmesi sezilmesi zor olan duygulardır. Örneğin, sen iyi ya da kötü moddasın denilebilir ama bu sen kötü hissediyorsun ya da korku duyuyorsun anlamlarına odaklanmaz. Duygular, kişilerarası değerlendirmelere ve modların aksine daha özeldir ve yoğundur.

Duygular; karışık, psikolojik müdahale içeren nispeten kısa tepkiler, öznel durumlar ve davranışların ifadesidir (Fiske ve Taylor,1991;Forgas,1991;Greenberg ve Baron,2002). Duygular, olaylar hakkındaki hislerin ifadesinin aleni tepkileri olarak tanımlanabilir (Greenberg ve Baron,2002). Örgütsel bağlamda duygular, örgütlerde süregelen olaylar hakkında nasıl hissettiğini ortaya çıkaran potansiyelin ve bu olaylara nasıl tepki verdiği ifadesi, kişisel sığınaktır (Mossholder, Settoon, Armenakis, Harris, 2000).

İş yerindeki duygusal tepkiler, örneğin iş arkadaşının senden avantajlı olmasına kızmaktır, yirmi yıldır çalıştığın firmanın büyük bir firmayla birleşmesiyle nasıl bir geleceğe sahip olma korkusudur. Bu duygusal tepkiler açık farklılıklara sahip olmasına rağmen tüm duygular dört anahtar özelliği paylaşır. Hepsinin ilkinde duygular daima bir amaca sahiptir; birisinin ya da bir şeyin duygusal tepkini tetikleyen ya da buna neden olan şeydir. İkincisi, duygular altı ana kategoriye ayrılır. İnsanlar sonsuz farklı duygulara sahip değildir. Araştırmalar (Weiss ve Cropanzano,1996;Greenberg ve Baron,2002) gösteriyor ki, duygular altı ana kategoride; öfke, korku, sevinç, sevgi, üzüntü, sürpriz yer almakta ve bunların ilk beşi tablo 1'de görüldüğü üzere alt kategorilere ayrılmaktadır. Üçüncüsü, duyguların ifadesi evrenseldir. Tüm dünya boyunca insanlar, diğer insanların duygusal durumlarını anlayabilsin diye aynı yüz ifadesini kullanarak aynı duyguları ifade ederler. Dördüncüsü, insanların nasıl ve ne zaman duygularını ifade etmesi kültür yoluyla belirlenir. Önceden tüm dünyadaki

insanlar duygularını aynı yolla ifade ederken, resmi olmayan standartlar ve kültürel normlar bunların kabul edilebilirlik derecesini yönetirler (Greenberg ve Baron, 2002).

2.5.2. Duyguların altı ana kategorisi ve alt kategorileri

Tablo 1: Duyguların altı ana kategorisi ve altkategorileri (Greenberg ve Baron,2002)

Öfke	Korku	Sevinç	Sevgi	Üzüntü	Sürpriz
Tiksinme	Panik	Neşelilik	Duygusal yakınlık	Hayal kırıklığı	Alt kategorisi yok
Kıskançlık	Endişe	Hoşnutluk	Hasret	İhmal	
Kızgınlık		Büyülenme	Arzu	Üzüntü	
Sinirlilik		Övünç		Utanç	
Hiddet		Gurur		Cefa	
Eziyet		Rahatlama		Acısını paylaşma	
		Canlılık			

Duygular, sosyal durumlarda değer biçmede ve onlara cevap vermede insanlara rehberlik yapar (Fineman,1997; Antonacopoulou ve Gabriel, 2001). Duygular pozitif (memnuniyet, heyecan) ya da (hoşnutsuzluk ve rahatsızlık) negatif olabilir. Bu, kişilerin yorumlamasına ve diğerleriyle ilişkisini test etmesine bağlıdır. Duygular, değişen koşullara ayak uydurmayı kolaylaştıran savunma mekanizmalarına sahiptir. Bu şekilde farklı koşullarda belirli kişisel değerleri koruma işlevini yerine getirir ve aynı zamanda değişime ihtiyaç olduğunda sinyal verir (Antonacopoulou ve Gabriel, 2001).

Duygu yönetimi diğer bireylerin hislerini, duygularını ve bu his ve duyguları ifade etmelerini etkileme yollarıdır. Duygu yönetimi, 'kişiler ve kişiler arası gelişmeyi sağlayabilmek için duyguları ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneğidir'. Bazı kişilere göre de; duygu yönetimini, çağımızda giderek karmaşıklaşan, rutinleşen, formal ilişkiler çerçevesinde sınırlı hale gelen, bireyler açısından duygusal doyumsuzluk içeren örgüt içi ilişkilerde, önemli bir sosyal sermaye ve sinerji kaynağı olarak tanımlamıştır. Örgütlerde duygu yönetimi, çalışanları işin gerekliliklerini yerine getirme ve örgütsel çevreye uyum için gerekli olan duygusal kaynakları yönetmek için yeterli hale getirmektir (Akt.Takmak. 2016).

2.6. Duygusal Direnç ve Değişim Korkusu

Duygusal direnç iki türlü ortaya çıkmaktadır. Bunlar: a) Duygusal kaçınma ve b) Bilinçsiz negatif duygulardır (Integrity, 2012).

Duygusal kaçınma, hissettiğimiz acıyı dindirmek için uyuşturucu ya da alkole eğilim göstererek hisleri reddetmekten, bilinçsiz negatif duygular ise değişim korkusu ve bunun neden olabileceği acı hissinden kaynaklanmaktadır. Bu duyguların bilinçli olması bunları çözmede ve ortadan kaldırmada ilk adımdır. Farkındalık, değişime karşı duygusal direncin üstesinden gelmek için çok önemlidir. Bu duyguları yönetebileceğinin ve değiştirebileceğinin farkında olması anlamına gelmektedir. Günlük olarak insanlar, olumsuz duygularına dikkat edip ve onları gözlemleyerek onları değiştirmek için kendilerine fırsat vermesi istenilen bir durum olarak görülmektedir ve düşünce sürecinin olumsuz görünüşünü tanıyarak bunları daha kolay değiştirebilmektedir (Integrity, 2012).

2.6.1. Bireyin Duyguları Üzerinde Örgütsel Değişimin Etkisi

Örgütsel değişim çalışanlar arasındaki duygusal tepkilere neden olur. İnsanlar, örgütlerde değişimin bir parçası olmak ya da değişim programının içinde yer alma eğilimi göstermekten kaçınır (Eriksson, 2004). Duyguların yoğunluğu, birinci dereceden ve ikinci dereceden örgütsel değişimin çeşitleri noktasında değişiklik gösterir. Birinci dereceden değişiklikler önemsiz, düşük kapsamlı değişiklikler olarak ve ikinci dereceden değişiklikler ise daha köklü değişiklikler olarak tanımlanır. Huy (1999), ikinci derece değişikliği, kimliğin özü ya da firma felsefesinin içindeki asli nitelikli değişime işaret eden ikinci derece değişimin açıklayıcısı olan birinci dereceden değişimden daha güçlü bir duygusal müdahaleyi canlandırdığını belirtir. Öz kimlik, kişisel olarak özdeşleşilen çok sayıda çalışanın gurur hissettiği örgütün ayırt edici özellikleri, dayanıklı, merkezi olarak tanımlanabilir. Radikal bir değişiklik, sadece üzüntü verici kaynaklar ve gücün nüfuz edici yeniden dağıtımlarına değil ayrıca çalışanların örgütün doğası hakkındaki temel varsayımı yaklaşımındaki köklü bir değişimi talep etmesine neden olur. Bu varsayım, çalışanlar duygusal olarak sarıldığı önlenemez olaylar ya da belirsizlikle başa çıkmada bir yol sağlar (Huy, 1999).

Örgütsel değişim çalışmalarında, değişimin bireyler üzerindeki etkileri üzerinde az sayıda çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bireylerin iş ortamlarında algıladıkları önemli değişim karakterlerinin ne olduğu ve bu karakterlerin bireysel sonuçları nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Değişim karakteri olarak 3 farklı değişim karakteri belirlenmiştir. Bu değişim

karakterleri değişim sıklığı, planlanmış değişim ve değişim belirsizliğidir (Rafferty ve Griffin, 2006; Akt. Şahin, 2017).

a) Değişimin sıklığı: Değişim sıklığı ve etkileri üzerine farklı yazarların farklı görüşleri ortaya atılmıştır. Değişimin çok sık olması halinde, bireylerin değişimden dolayı daha yorgun olmaları ve değişim belirsizliğinden dolayı kaygı artışı tecrübe etmeleri daha muhtemeldir (Rafferty ve Griffin, 2006:1154-1155). Boyne ve Maier'e (2009) göre, çevresel değişimler organizasyonları sık değişimlere zorlayabilmektedir. Bir dizi değişikle veya aynı anda birden fazla değişikle uğraşan çalışanların, zaman, enerji ve karmaşıklıkla baş etmek için sıklıkla çaba göstermeleri gerekmektedir. Uzun süreli takım yapıları, ödeme şartları, vardiyalar, iş seviyeleri, teknoloji gibi değişimlerin çalışanlar üzerinde fazla iş yükü, yeniden düzenleme, çalışma koşulları ve güven üzerinde negatif etkilere sebep olduğu belirtilmektedir (Akt. Şahin, 2017).

b) Planlanmış Değişim: Planlanan değişim, bireylerin, görüşme ve hazırlığının, değişimin uygulanmasından önce oluştuğu şeklindeki algısı olarak tanımlanmaktadır. Değişikliği önceden planlama çabaları gösterildiğinde, değişim, değişimin yaklaşımı ve değişimin muhtemel süresi hakkında insanlara bilgi verildiği için daha öngörülebilir hale gelmektedir. Buna ek olarak, planlama, değişiklik uygulanmadan önce gerçekleştiğinde, bir değişim olayının yeniliği muhtemelen azalacaktır. Planlanmış değişimde, değişim süreci, değişimin etkileri hakkında bilgi paylaşımı söz konusudur. Bu çerçevede örgütsel değişim hakkında alınan bilgiler, çalışan kaygısı ve belirsizliği azaltmaya yardımcı olmaktadır.

c) Değişim Belirsizliği: Değişim beraberinde değişime maruz kalacaklar için belirsizlik meydana getirmektedir. Bu belirsizliğin seviyesini azaltmak veya artırmak değişim sonrasında elde edilmek istenen sonucu etkileyecektir. Belirsizlik bir olayın ne ifade ettiği veya gösterdiği hakkında şüphe edilen psikolojik durum olarak ifade edilmektedir. Değişim sürecinde bilgi paylaşımı ve planlama sürecinin değişim öncesinde yapılmasının belirsizliği azaltacağı bilinmektedir. Değişimin sıklığı ile belirsizlik arasında anlamlı pozitif, planlanmış değişim ile belirsizlik arasında anlamlı negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Rafferty ve Griffin, 2006).

2.6.2. Örgütsel Değişimde Çalışanların Tepkileri

Kaynakların belirttiği şudur ki değişim girişimlerinin büyük bir kısmı başarısız olmuştur (Beer&Nohria, 2000). Araştırmaların geneli gösteriyor ki değişim girişimlerinin

başarısız olmasının önde gelen nedenlerinden biri de çalışan direncidir (Bovey& Hede,2001b: Waldersee& Griffiths, 1996).

Değişimde çalışan tepkileri birçok faktörden etkilenir. Bilinenden bilinmeyene bir gidiş içeren değişim sürecinde çalışanların tepki göstermesi mantığa yatkın kabul edilebilir bir durumdur. Çalışanlar tepki gösterdiğinde tepkilerini ayırt etmek ve bunların arkasındaki nedenleri bilmek önemlidir (Bovey & Hede, 2001).

Wittig (2012)' e göre, değişime karşı çalışan tepkilerini etkileyen 3 faktör bulunmaktadır: a) Çalışanların duyguları ve bilgileri, b) iletişim, c) karar verme sürecine çalışanların katılımıdır. Bu faktörler birbiriyle yakın ilişkili olması ve hatta iç içe geçmiş olduğu düşünülmese rağmen her faktör tek başına ve önemli bilgilere katkı sağlar (Wittig, 2012).

1) Çalışanların Duyguları ve Bilgileri: Bireyselliğin öneminin, değişimin duygusal-bilişsel doğasının küçümsenmesinden dolayı birçok değişim girişimi çabaları başarısız olmaktadır. Duygular ve biliş birbirine yakın bağlarla bağlıdır. Duyguların ve bilişlerin birbiriyle ilgili bağlarını ayırmak örgütsel değişimde çalışan tepkilerini etkiler. Çalışanların duyguları ve bilgileri şu bileşenlerden oluşmaktadır: Duygusal zeka, mantıksız düşünceler, savunma mekanizması, çalışan davranışları.

1.1. Duygusal Zeka: Duygusal zeka, kendi kendimizi motive etmek için diğerlerinin ve kendimizin duygularını tanıyabilme kapasitesine denir (Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004). Değişim sürecinde çalışan tepkilerindeki duygusal zeka faktörü önemlidir. Çünkü daha fazla başarı daha az iş güvensizliği hisseden duygusal zeka deneyimi yüksek olan bireyler, performans ve takım liderliğinde daha etkin, stres olaylarında daha fazla uyum sağlayabilen ve düşük duygusal zekası olanlardan daha iyi stratejilerle baş edebilirler (Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2004).

1.2. Mantıksız Düşünceler

Araştırmalar gösteriyor ki mantıksız gibi görünen fikirler önemlidir ve doğru orantılı şekilde değişim için çalışanların direnciyle ilişkilendirilir. Bireyler; kusurlu, mantıksız, uydurma düşünceler olarak tasvir edilen şeylere sahip olma eğilimindedirler (Bovey&Hede, 2001a). Değişim boyunca çalışanlar ne olacağı, diğerlerinin değişimi nasıl anlayacağını, diğerleri ne düşünecek ya da ne amaçlayacak gibi yorumlamalar yapar (Bovey & Hede, 2001).

1.3. Savunma Mekanizması

Savunma mekanizması, korku algısına karşılık olarak bilinçsizce kaynaklanır ve endişeyi azaltmayı benimser(Bovey & Hede, 2001b). Bovey ve Hede 2001b'ye göre uyumsuz savunmalar kullanmaya bilinçsizce meyilli olan çalışanlar değişime daha çok direnç gösterirler. Bilinçsizce uyarlanabilir savunma eğilimindeki çalışanlar daha az değişime direnç gösterirler.

1.4.Çalışan Davranışları

Vakola, Tsaousis ve Nikolaou(2004)'e göre örgütsel değişim girişimlerinin başarısı değişime karşı çalışanların pozitif davranışlarının hayati bir öneme sahip olduğu çoklu araştırmalarla tanımlanmıştır. Birçok faktör, değişime maruz kalan çalışan davranışlarını etkiler. Bunlar: cinsiyet, işinde kalabilme hakkı, eğitimsel başarı, sosyal sistem gibi faktörlerdir (vakola, Tsaousis & nikolaou, 2004; Oreg, 2006).

2) İletişim: Değişim ilerlemesi boyunca iletişimin hayati önemi deneysel olarak ispat edilmiş ve genel olarak teoriler arasında anlaşmaya varılmıştır (Lewis, 2006). Örgütsel değişim girişimlerinin başarısı çalışan tepkilerinde yer alır. Onların tepkilerini olumlu yönde etkilemek için değişim hakkındaki bilgileri çalışanlara iletmek çok önemlidir. Yetersiz değişim iletişimi; dirence ve değişime yönelik olumsuz görüşlerin artmasına, çalışanların değişimi kabul etme istekliliğini ve belirsizlik arasındaki olumsuz ilişkinin var olmasına neden olabilir (Elving, 2005). Çalışanlarla iletişim bilgisinin değer ve kalitesi çalışanların nasıl hareket edeceğini etkileyebilir (Wanberg & Banas, 2000). Böyle bir kanıt, iletişimin anahtar bir faktör olduğu doğruluğunu kabul eder ve iletişimin önemi, çalışan tepkilerine etkisi küçümsenemez.

3)Karar Verme Sürecine Çalışan Katılımı: Değişimin, kaynaklara aktarılması önemlidir ve bu noktada çalışan katılımı, oluşabilecek direnci engellemek için önemli bir yöntemdir (Hannan & Freeman, 1989; nutt & Backoff, 2001). Değişim yeni bir süreç başlatacağı için çalışanların varlıklarını koruyabilmesi bir nevi gösterecekleri uyuma bağlıdır. Değişim nedeninin farkında olmak çalışan katılımını kontrol etmek için önemlidir (Gomez, 2009). Çalışan katılımı hazırlıklı ve planlı değişime daha yakındır. Belirsizlik çalışanlarda direnç oluşturur. Bu yüzden, bildikleri yöntemleri kullanmak onlara daha güvenilir gelmektedir. Richardson ve Denton (1996)'ya göre değişimin oluşturacağı stres ortamı iletişim eksikliğine yol açar bu da güvensizliğe sonucunda belirsizliğe dirence neden olur. Çalışan tepkilerine en güçlü etkisi olan iletişimin özel bir yöntemi de karar verme sürecine çalışanların katılımıdır.

2.7. Konuyla İlgili Yapılmış Yurtiçi ve Yurt Dışı Araştırmalar

Konuyla ilgili yapılmış araştırmalar aşağıda yurt içi ve yurt dışı araştırmalar başlığı altında aşağıda yer verilmiştir:

2.7.1 Örgütlerde Değişime Direnç İle İlgili Araştırmalar

Van Der Westhuizen ve Theron(1996), “Eğitim örgütlerinde değişime direnç” başlıklı araştırmasında; Güney Afrika'daki müdürlerin, okullarında herhangi içsel veya dışsal değişime direnç etmenleri algılayıp algılamadıklarını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma bürokrasi tarafından yukarıdan dayatılan değişimin genellikle direnç yaratacağını göstermiştir. Araştırmada yöntem olarak anket uygulaması yapılmıştır. Güney Afrika Özgür Eyalet Bölgesi'ndeki tüm ortaokul müdürleriyle ilgili araştırma (n=81) %79 yanıt oranı ortaya çıkarmıştır. Sonuçlar, müdürlerin değişime direnç oluşturan ne içsel (psikolojik) etmenler ne de dışsal (materyal ve organizasyonel koşullardaki değişimleri kapsayan) etmenler algılamadıklarını belirtmektedir. Ancak, değişimi yürürlüğe koymada psikolojik etmenler dışsal etmenlere kıyasla daha önemli bir rol oynamaktadır. En üstte yer alan etmen, değişimin iş güvenliğini zedeleyeceği korkusudur. Sonuçlar, müdürlerin değişime direnç algılamadıklarını ortaya koymaktadır; zira, direnç öncelikle içsel düzeyde meydana gelmekte dolayısıyla, müdürler değişimi yönetmek zorunda kalmamaktadır. Okulda yeniliğin uygulanmasını engelleyen etkenlere ilişkin olay incelemesinin sonuçları şöyledir: Üyelerin uygulanacak yenilik konusunda yeter derecede aydınlanmamış olması, üyelerin planlanan yeniliği uygulayacak güçte olmayışdır, yeniliğin uygulanmasını sağlayacak araç ve gereçlerin yokluğu, sistemdeki koşulların uygulanması düşünülen yeniliğe ters düşmesi ve böyle sürmesi ve yönetici kadronun etkisidir. Üst ve ast ilişkilerinin oluşturduğu rol dizisi içinde; güç eşitlemesi ve güdüleme gibi önlemler, yönetimin uygulayıcılar üzerinde olumlu etkiler yapmasını sağlamaktadır.

Glantz (1998) “Okulu Yeniden Yapılandırma Uygulamaları ve Değişmeye İlişkin Öğretmen Tutumları” başlıklı araştırmasında, Pensilvanya'daki öğretmenlerin esneklik düzeyi ve değişme tarzlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 8 ortaokuldan seçilen 272 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre: kadın öğretmenler, erkeklerden daha esnektir, yabancı dil, ingilizce, beden eğitimi ve mesleki öğretmenler; matematik ve fen bilgisi öğretmenlerinden daha az esnektir, deneyimli öğretmenler,

matematik ve fen bilgisi öğretmenleri diğer alanlardaki öğretmenlerden daha çok esnektir, yeniden yapılandırılmış eğitim uygulamalarının kullanımı ile ilgili; öğretmen esnekliği, tercih edilen değişme tarzı ve yeniden yapılandırılmış eğitim uygulamalarının kullanımı arasında hiçbir ilişki bulunamamıştır.

Oreg (2006) “Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. European” başlıklı araştırmasında., örgütsel değişime karşı bir model geliştirmiş ve modeli test etmeyi amaçlamıştır. Direnişle ilgili birçok eserin aksine direniş, çok yönlü bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır. Direnç bileşenleri ile çalışanların kişilikleri arasındaki ilişkiler, örgütsel bağlam ve çeşitli işle ilgili sonuçlar incelenmiştir. 177 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, kişilik ve bağlamın, çalışanların büyük ölçekli örgütsel değişime yönelik tutumlarıyla önemli derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu tutumlar, çalışanların iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti ile anlamlı şekilde ilişkili bulunmuştur.

Davis (2004) “Information Technology Change in the Architecture, Engineering, and Constructing Industry: An Investigation of Individuals’ Resistance” başlıklı doktora çalışmasında, mimarlık, mühendislik ve inşaat (AEC) endüstrisinde yeni bilgi teknolojisi uygulamalarının getirdiği değişikliklere bireylerin direncini araştırmaktadır. Bilgi teknolojilerinin kullanımını engelleme / teşvik etme ile ilişkili bir sosyal mimari faktör modeli, değişim direncine ve tutum-davranış bağlantılarına ilişkin değişim yönetimi teorisinin bir literatür taramasına dayanarak oluşturulmuştur. Araştırmanın 1. evresinde, orijinal modele dahil olan bireylerin kişilik özellikleri ve davranış özellikleri, bilgi teknolojisi değişimine direnç gösteren daha az sayıda değişkene indirgenmiştir. Bu azalmadan sonra gözden geçirilmiş bir sosyal mimari faktör modeli oluşturulmuştur. Değişken azaltma ve gözden geçirilmiş model, AEC nüfusunun 50 kişilik bir örneğinden toplanan verilere dayanmaktadır. Birinci aşamanın sonunda, revize edilmiş sosyal mimari faktör modeli içinde tutulan kişilik özellikleri ve davranış karakteristiklerini kullanarak bir kişinin göstereceği direnç yoğunluğunun tahminlerini mümkün kılan bir Değişime Direnç İndeksi oluşturulmuştur. Araştırmanın ikinci aşamasında, mimarlık, mühendislik ve inşaat sektöründeki 156 kişilik bir örneğini kullanarak Değişime Direnç İndeksi ile kişinin demografik özellikleri arasındaki ilişkiler araştırıldı. Araştırmanın bu aşaması, mimarlık, mühendislik ve inşaat sektöründeki farklı demografik grupların Değişime Direnç İndeksinde farklılıklar sergilediğini tespit etmiştir. Veri analizi, mesleki, toplumsal cinsiyet, bilgisayar anlayışı ve deneyimi ve şirketlerinde meydana gelen geçmiş veya gelecekteki değişimler

konusunda farkındalık da dahil olmak üzere direnç olasılığı bakımından farklı birkaç demografik grup saptamıştır. Yaş ve eğitim düzeyinin endüstri kalıpyargılara dayalı olarak Değişime Direnç İndeksi ile ilişkisi olması bekleniyordu. Veri analizi bu kalıp yargıların hiçbir bilimsel dayanağı olmadığını buldu. Bununla birlikte, veri analizi ile iki diğer kalıp yargı, cinsiyet ve bilgisayar anlayışı ve deneyimi desteklenmiştir.

Kuzubaşoğlu (2008) “Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Değişim Yönetimi Faktörlerine İlişkin Algılarının Okul Etkililiği Açısından Değerlendirilmesi” başlıklı yüksek lisans tezinde, genel liselerde çalışan öğretmenlerin değişim yönetimi faktörlerine ilişkin algılarını okul etkililiği açısından değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırma, İstanbul İli Kadıköy ilçesinde, 19 resmî genel lisede görev yapan toplam 278 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda ortaöğretim okullarında değişimin yönetimi faktörlerinin okul etkililiğinin sağlanmasında etkili olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişken olan değişim yönetimi faktörleri ile bağımlı değişken olan etkili okul faktörleri arasında kuvvetli bir doğrusal ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit edilmiştir.

Helvacı ve Kıcıroğlu'nun (2010) “İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri (Uşak ili örneği)”, adlı araştırması Uşak ili Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk düzeylerini, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin, okulların alt yapısının ve velilerin değişime hazır bulunuşluğu boyutlarında ne derece hazır olduklarını, öğretmenlerin görüşlerine göre saptamayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerin ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluklarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre dört boyutta anlamlı bir farklılığın olup olmadığı saptanmak istenmiştir. Araştırmanın evrenini, Uşak ili merkez ve beş ilçesinde ilköğretim okullarında görev yapan 1669 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulguları öğretmenlerin görüşlerine göre, ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk kapsamında, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin, okulların fiziki ve teknolojik alt yapısının ve velilerin değişime hazır bulunuşluğunun "orta" düzeyinde olduklarını göstermektedir. Öğretmenlerin ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluklarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre dört boyutta da anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluklarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre dört boyutta anlamlı bir farklılığın olup olmadığı saptanmak istenmiştir.

Canlı, Demirtaş, Özer (2015) “Okul Yöneticilerinin Değişime Yönelik Eğilimleri” başlıklı araştırma doğrultusunda okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimlerini belirlemektir. Araştırma 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Adıyaman il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 116, ortaöğretimde ise 96 olmak üzere toplam 212 okul yöneticisine yönelik olmuştur. Bu çalışmanın sonucunda okul yöneticilerinin çoğunlukla değişimde girişimci oldukları, değişimin yararına inandıkları, statükoyu koruma eğiliminde oldukları ve orta düzeyde değişime direnç gösterdikleri belirlenmiştir.

Aydın ve Şahin (2016) “İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel değişime dirençleri” başlıklı çalışmada ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime gösterdikleri bireysel dirençle ilişkin algılarını belirlemek, bu algıların bireysel/mesleki ve okulların bazı özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit ederek bu doğrultuda uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırma, 2013-2014 eğitim öğretim yılında Manisa İli Salihli İlçesi sınırları içinde yer alan 40 ilkokul ve ortaokulda görev yapmakta olan 368 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonuçları öğretmenlerin, okullarında örgütsel değişime gösterilen dirençle ilişkin algılarının tüm alt boyutlarda ve ölçek genelinde “katılmıyorum” aralığında olduğunu bilgisine ulaşılmıştır.

Ayık, Diş ve Çelik (2016) “Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini ile Okulların Değişime Açıklığı Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmada ortaokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre, okulların değişime açıklığı ile okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Erzurum ili Yakutiye ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ortaokullarında görev yapmakta olan 251 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki boyutu en yüksek düzeyde algılanan boyut olurken, değişime açıklığa ilişkin dağılımlara bakıldığında ise, müdürün değişime açıklığı boyutu en yüksek düzeyde algılanan boyut olduğu kanısına varılmıştır. Araştırmanın sonuçları, okulların değişime açıklığının ve okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının geliştirilmesi bağlamında olmuştur.

Bahadır Gürer (2014) “Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri: İstanbul İli Beylikdüzü İlçesi Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinde, öğretmen algılarına göre yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerini incelemeyi

amaçlamıştır. Araştırma İstanbul ili, Beylikdüzü ilçesindeki resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 434 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin bütün alt boyutlarını “orta” düzeyde gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Urhanoglu (2017) “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri” başlıklı araştırmasında; resmi eğitim kurumu (İlkokul, Ortaokul ve Lise) yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri bakımından değerlendirilmesini amaçlamıştır. Araştırma 2016-2017 yılında Afyonkarahisar ilinde görev yapan 304 yönetici ve 419 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin kendi görüşlerine göre değişim ihtiyacı belirleme, okulu değişime hazırlama, değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme yeterlilikleri açısından çok düzeyde, öğretmenlerin görüşlerine göre ise orta düzeyde bulunmuştur. Okul yöneticilerinin değişim ihtiyacı belirleme, okulu değişime hazırlama, değişimi uygulama ve değişimi değerlendirme yeterliliklerine ilişkin kendi ve öğretmen görüşleri cinsiyet, kıdem, görev, okul türü, eğitim durumu ve hizmet içi seminer değişkenlerine göre farklılaştığı belirlenmiştir.

2.7.2. Duyguların Yönetimi ile İlgili Araştırmalar

Takmak (2016), okul yöneticilerinin, öğretmenlerin duygularını yönetme yeterliliklerini ölçen bir çalışma yapmış; yöneticilerin duygu yönetme becerilerini, yönetim süreçlerini de göz önünde bulundurarak ele almıştır. Araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin; yöneticileri, karar verme, planlama, iletişim, örgütleme ve değerlendirme süreçleri açısından çok olumlu değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır. Fakat eşgüdümlüme süreci açısından öğretmenlerin katılımlarının "orta" düzeyde olduğu ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliklerine ilişkin ifadelerle en düşük düzeyde katılım gösterdiği süreç olarak görülmektedir. Karar verme sürecinin ise okul yöneticilerinin duygu yönetimi yeterliliklerine ilişkin öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri süreç olarak dikkat çekmektedir.

Akoğlan, Kozak ve Genç'in (2014) "Değişim sürecinde ortaya çıkan direnci önlemede, duyguları yönetmenin önemi: hizmet işletmeleri açısından bakış" adlı çalışma; yine bu alanda yapılmış önemli bir çalışmadır. Çalışma turizm işletmeleri üzerine yapılmış bir çalışmadır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar sonucunda, duygu yönetimi konusunda sektörde bir farkındalık olduğu ancak bir direnç önleme yöntemi olarak kullanılmadığı sonucuna

varılmıştır. Bu araştırmaya göre değişim sürecindeki direnci önlemede duyguların yönetiminden faydalanılması, bu süreci kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Kervancı Üstün ve Topbaş'ın (2014) de yapmış olduğu, "büro çalışanlarının duygu yönetme becerilerinin geliştirilmesinde, duygu yönetimi eğitimi programının etkisi" adlı çalışmada; duygu yönetimi eğitiminin deney grubu lehine farklılaşp, farklılaşmadığı sorusuna yanıt aranmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre, duygu yönetimi eğitimi programı; "duyguları yalın ve anlaşılır bir biçimde ifade edebilme", "duygular olduğu gibi gösterebilme", "bedensel tepkileri kontrol edebilme" yeterlilikleri üzerinde anlamlı bulunmuş ancak; "başa çıkma" ve "öfke yönetimi" yeterliliklerinin geliştirilmesi konusunda istenilen sonuçlar alınamamıştır.

Paul Poder Pederdersen yapmış olduğu çalışmada duygu yönetimi becerisinin değişim sürecinde bir "güç" olup olmadığını araştırmıştır. **Pederdersen** bu araştırmada bir vaka incelemesi gerçekleştirir ve duygu yönetimi becerisinin, yöneticiye değişim güç verdiği sonucuna varır. Aynı şekilde Çoruk ve Akçay'ın (2012) de yapmış olduğu çalışmaya göre duygu yönetiminin, duygusal iklim yönetimin verimli örgüt çalışmaları açısından ne kadar önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Peter Jordan ise çalışmalarıyla, duygusal zekanın örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığını ortaya koymuştur. Ayrıca çalışmasının sonunda duygu yönetimin ve örgütsel değişimin birbiriyle bağlantılı olduğunu ve bu alanda daha ayrıntılı çalışmalar yapılması gerektiğini vurgulamıştır.

Ashkanasy ve Ashton-James (2006) işyerinde duyguların varlığı ve duygu yönetimi ile ilgili araştırmalar yapmıştır. İş yerindeki deneyimlerin, bireyin duygularından ayrı tutulamayacağından, ancak iş yerindeki günlük duyguların ısrarla görmezden gelindiğini ve hatta kabul edilmesi durumunun yerildiğini vurgulamışlardır. Duygu yönetiminin ve akılcılığın örgüt yaşamında iç içe geçmiş ve birbirinden ayrılamayacak olgular olduğunu dile getirmişlerdir.

Argon'un (2015) "öğretmenlerin sahip oldukları duygu durumlarını okul yöneticilerinin dikkate alıp alamamalarına ilişkin görüşleri" adlı çalışmada okuldaki öğretmenlerin duygu durumlarını etkileyen faktörler; kurum özellikleri, yönetici özellikleri, yönetsel süreçler, iletişim süreçleri, akademik etkinlikler ve çevre gibi bağlamlarda incelenmiştir. Öğretmenlerin neredeyse tamamına göre okul yöneticileri öğretmenlerin duygularını dikkate almalıdır, ancak çıkan sonuca göre okul yöneticileri öğretmenlerin

duygularını dikkate almadıklarıdır. Yöneticilerin, öğretmenlerin duygularını dikkate alması durumunda öğretmenler bireysel olarak mutluluk, değerli olduğunu hissetme, istekli iş yapma ve gönüllülük gibi olumlu tepkiler verirken; duygularının dikkate alınmaması durumunda olumsuz davranışlarda artış, mutsuzluk, kendini değersiz hissetme, işi aksatma ve yavaşlatma, yönetici ve kuruma güvensizlik gibi olumsuz tepkiler vermektedir.

Higgs (2002) "Liderlerin duygusal zekaya ihtiyaçları var mıdır? Duygusal zeka ve değişim liderliği arasında bir ilişki var mıdır?" adlı araştırmasında duygusal zeka ve Liderlik ilişkisini incelemiştir. **Higgs (2002)** katılımcılara; ilki "Değişim liderliği yeterliliklerini" ölçen, ve ikincisi "Duygusal zeka öz değerlendirme" anketi olan iki anket uygulamıştır. Bu iki anketin sonucu korelasyon olarak ilişkilendirilmiştir. Değerlendirme sonuçlarına göre duygusal zeka ile değişim liderliği arasında %60.4 oranında bir ilişki ortaya koyulmuştur (Akt. Akoğlan, Kozak ve Genç, 2014).

Janous Vous (2006) yapmış olduğu tez çalışmasında, çalışanların değişime karşı direncinde kişiliğin ve duyguların etkisini araştırmıştır. Araştırmanın sonucuna göre 2. grup değişim türünün (devrim niteliğinde, bilinçli, planlı ve isteyerek yapılan değişimler) 1. grup değişimden (evrimsel, kendiliğinden oluşan, köklü değişikliklere yol açmayan değişimler) daha fazla duygusal tepki oluşturduğunu ortaya koymuştur. 2. tür değişimler çalışanlarda özellikle olumsuz duyguları tetiklemiştir. Tüm bu verilere göre 2.tür değişimlerin, 1. tür değişimlere göre daha fazla olumsuz duyguları ortaya çıkardığı ve dolayısıyla daha fazla dirence neden olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada varılan en genel sonuç ise duyguların ve kişiliğin örgütteki dirence neden olan faktörler arasında yer aldığıdır (Akt. Akoğlan, Kozak ve Genç, 2014).

Kop'un (2014) yapmış olduğu " Çalışanlar değişim sürecinde duygularını nasıl yönetir: lider-üye değişimi, değişime karşı direnç, duygusal yorgunluk ve duygu yönetimi stratejilerinin bağdaştırıcı rolü" adlı çalışma ile; "yeniden değerlendirme" ve "aynı konu üzerinde düşünüp durma" nın, lider- üye değişimi üzerindeki bağdaştırıcı etkisini ve çalışanların değişime karşı direncini ve duygusal yorgunluğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın sonucuna göre; uyarlanabilir duygu yönetimi stratejileri, değişime karşı oluşan direnci önlemede oldukça etkili olmuş ve dahası duygusal yorgunluğun azalmasına neden olmuştur. Ancak değişim üzerinde düşünmenin değişime karşı direnç ile duygusal yorgunluk arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Kop, 2014).

Piderit (2000) yaptığı bir araştırmada duygusal karmaşanın örgüt içerisinde olumlu olumsuz etkilerin olacağına değinmiş ve değişim yöneticilerinin örgüt içerisindeki bireylerin duygularını yönetebilirlerse değişimin başarıyla sonuçlanabileceğini belirtmiştir.

Akan, Ülker ve Ünsar (2016), örgütsel iletişimin değişime direnişe etkisi: bankacılık sektöründe bir vaka çalışması konulu araştırmasının sonuçlarına göre, hedef belirleme ile eleştirel iletişim arasında değişime direnç ve örgütsel direncin iki alt boyutu olan pozitif ama önemsiz bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların değişime karşı direncindeki değişkenliğin çok önemsiz bir parçası olduğu düşünülmektedir. Bu şekilde, özel banka çalışanlarının değişime devlet bankası çalışanlarından daha dirençli oldukları görülmüştür.

Çalık, Koşar, Kılınç ve Er (2013), araştırmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin değişime direnme davranışları ile öz yeterlikleri arasındaki ilişki konulu araştırmasında, ilk olarak öğretmenlerin değişime direnme düzeyleri ile öz yeterlikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçları öz yeterliğin öğrenci katılımı, öğretim stratejileri ve sınıf yönetimi alt boyutlarının değişime direnme ile düşük düzeyde olumsuz yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, araştırma sonuçlarından öğretmenlerin öz yeterlik düzeyleri arttıkça değişime daha az direnç gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Kozak, Akoğlan, M. ve Genç, V. (2014). Değişim sürecinde ortaya çıkan direnci önlemede duyguların yönetiminin önemi: Bu çalışmanın amacı, değişim sürecinde çalışanların değişime gösterdikleri direnci önlemede duyguların önemine dikkat çekmektir. Konuyla ilgili literatür üzerinden yapılan değerlendirmeler sonucunda; duygu yönetimi konusunda sektörde bir farkındalık olduğu, ancak bir direnç önleme yöntemi olarak kullanılmadığı görülmüştür. Turizm işletmelerinde değişim sürecindeki direnci önlemede ise duyguların yönetiminden yararlanılmasının bu süreci kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Bu amaçla; çalışanların sürekli bilgilendirilmesi, desteklenmesi ve onlara karşı açık olunması, çalışanlara özel ilgi gösterilmesi, istek ve gereksinimlerini saptayarak bunları gerçekleştirmek için çaba sarf edilmesi ve sürekli öğrenmenin teşvik edilmesi gibi uygulamalara başvurulabileceği önerilmektedir.

Yukarıdaki alan yazın incelemeleri sonucunda, örgütlerin çeşitli nedenlerle değişmek durumunda olması; değişime karşı çalışanların direnç göstermesi; örgütün değişimi sağlıklı ya da amacına uygun şekilde gerçekleştirmesi için direnişlerle başatması ve bu süreçte duyguları yönetmesi gerektiği görülmektedir. Bu alanyazın çerçevesinde, örgütlerin değişim sürecinde

yöneticilerine, sürecinin başarılı bir biçimde gerçekleşmesinde (direnişlerle baş etmesinde) birtakım duyguları yönetme yeterliklerine sahip olması gerektiği ortaya konabilir. Bu yeterlikler:

- Değişime karşı direnişe yönelik oluşan kaygıları ifade etme fırsatı verme.
- Değişimle ilgili uygulamaların gerekliliği konusunda öğretmenleri ikna etme.
- Değişime karşı olumlu duygular oluşturmak için değişimin nasıl uygulanacağı hakkında yeterli bilgi verme.
- Değişim süreciyle ilgili kararlar alınırken öğretmen görüşlerini dikkate alarak önemsendiğimiz duygusunu oluşturma.
- Değişimden önceki mevcut durumun işlevsizliğini öğretmenlere hissettirme.
- Değişim sürecinde öğretmenlerde oluşabilecek kontrolü kaybetme korkusunu giderme.
- Değişim sürecinde yaşanacak olayların olumlu yönlerine dikkat çekme.
- Değişime karşı belirsizlik kaygısını en aza indirmek için etkili iletişim kurma.
- Değişim sürecinde öğretmenleri motive etme.
- Değişim sürecinde öğretmenlerin olumlu duygulara sahip olmasını sağlama.
- Değişim sürecinde ortaya çıkan sorunlara çözümler bulma.
- Değişim sürecinde ortak amaca yönelme duygusu oluşturma..
- Değişim sürecinde öğretmenlerin mutlu olmasını sağlayacak etkinlikler planlama.
- Değişim sürecinde duyguların paylaşıldığı bir ortam yaratma.
- Değişim sürecinde önemli gelişmelerin kutlanmasına yönelik etkinlikler gerçekleştirme.
- Değişim sürecinde öğretmenlere olan güvenini hissettirme.
- Değişim sürecinde iş birliği duygusunun ortaya çıkmasını sağlama.
- Değişim sürecinde duygusal gerilimleri azaltma.
- Değişim sürecinde öğretmenlerin başarısı için aralarındaki problemleri çözmeye yönelik etkili iletişim kurma.
- Değişim sürecinde öğretmenlere içtenlikle yardımcı olma.
- Değişim sürecinde öğretmenlerin duyguları ve düşüncelerini özgürce ifade etmelerini sağlama.
- Değişimin sonucunda oluşan pozitif duyguların dile getirilmesine olanak sağlama.
- Değişimin meydana getirdiği olumlu atmosferi korumaya çalışma.
- Değişim sürecinde başarılı öğretmenleri örnek gösterme.

- Değişime katılan üretmenleri takdir etme.



3. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, araştırmanın evren ve örnekleme, ölçme aracına, verilerin toplanmasına ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada Uşak İli sınırları içerisindeki okullarda çalışan öğretmenlerin okullarda değişim sürecinde okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygularını yönetme yeterliklerini değerlendirme amaçlanmıştır. Bu nedenle bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2009).

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Uşak il merkezinde temel eğitim düzeyindeki ilkököl ve ortaokullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise toplam 300 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmadaki katılımcıların kişisel özellikleri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Katılımcıların Kişisel Özellikleri (n=300)

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	126	42,0
	Erkek	174	58,0
	Toplam	300	100
Alan	Sınıf Öğretmeni	94	31,3
	Branş Öğretmeni	206	68,7
	Toplam	300	100
		140	46,7

(Devamı)			
Kıdem	1-10 Yıl		
	11-20 Yıl	160	53,3
	Toplam	300	100
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	18	6,0
	Lisans	212	70,7
	Yüksek Lisans	70	23,3
	Toplam	300	100

Tablo 2 incelendiğinde örnekleme oluşturan katılımcıların, cinsiyet bakımından erkeklerin daha çok; alan türü bakımından branş öğretmenlerinin daha fazla; kıdem bakımından 11-20 yıl kıdeme sahip olanların daha çok ve öğrenim durumu bakımından ise lisans düzeyinde olan öğretmenlerin daha fazla olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırma için kullanılan ölçek iki bölüme sahiptir. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerinden oluşan kişisel özellikler yer almaktadır. İkinci bölümde öğretmenlerin okulların değişim sürecinde direnişleri gidermede duyguları yönetme yeterliklerini değerlendirme ölçeği bulunmaktadır.

Okulların Değişim Sürecinde Direnişleri Gidermede Duyguları Yönetme Ölçeği

Okulların değişim sürecinde direnişleri gidermede duyguları yönetme ölçeği Helvacı ve Yılmaz (2017) tarafından geliştirilmiştir ve 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçek üç boyuta sahiptir. Bunlar 1-5 maddeler arası (Değişimin başlangıcında direnişleri gidermede duyguları yönetme); 6-21 maddeleri arası (Değişim aşamasında direnişleri gidermede duyguları yönetme) ve 22-25 maddeler arası da (Değişim sonunda direnişleri gidermede duyguları yönetme) boyutlarıdır. Bu ölçek 5'li likert tipindedir ve her bir madde "1= Hiç Katılmıyorum; 2= Az Katılıyorum; 3= Orta Derecede Katılıyorum; 4= Oldukça Katılıyorum; 5= Tamamen Katılıyorum" şeklinde derecelendirilmiştir.

Bu ölçeğin aritmetik ortalamalarının yorumlanmasında;

- 1.00 ve 1.79 arası ortalamaların ‘Hiç’
- 1.80 ve 2.59 arası ortalamaların ‘Az’
- 2.60 ve 3.39 arası ortalamaların ‘Orta’
- 3.40 ve 4.19 arası ortalamaların ‘Çok’
- 4.20 ve 5.00 arası ortalamaların ‘Pek Çok’ olarak değer taşıdığı kabul edilmiştir.

Aşağıda veri toplama aracı ile ilgili aşamalar çeşitli başlıklar altında ele alınmıştır.

Örnekleme kapsamına giren ilkokul, ortaokul, ve lisede görev yapan öğretmenlerden, araştırma amacı doğrultusunda bilgi toplamak amacıyla bir anket kullanılmıştır. Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde anketi yanıtlayacak öğretmenlerin kişisel durumuna ilişkin 6 soru bulunmaktadır. Bunlar, cinsiyet, okul türü, alan, kıdem, öğrenim durumu ve bulunduğu okulda çalışma süresini öğrenmeye yönelik sorulardır.

İkinci bölümde ise; okul yöneticilerinin değişim sürecinde direnişleri gidermede, öğretmenlerin duygularını yönetebilme yeterliliklerini ölçmeye yönelik 25 maddeden oluşan, 5'li Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. 25 maddelik "Okul Yöneticilerinin, Değişim Sürecinde direnişleri gidermede öğretmenlerin duygularını yönetme yeterliliklerini belirleme ölçeği" araştırmacılar tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılarak oluşturulmuştur. 25 maddeden oluşan bu anketin, 3 alt boyutta toplandığı görülmektedir.

Ölçeğin uygulanması aşamasından önce Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Ölçekler zarflar içinde bizzat araştırmacının kendisi tarafından belirlenen okullarda dağıtılmış ve uygulanmıştır. Ölçekte toplanan verilerin söz konusu araştırma dışında başka bir amaç için kullanılmayacağı ve kesinlikle isimlerinin yazılmasına gerek olmadığı vurgulanmıştır. Araştırmadaki ölçme aracının uygulanması ortalama 20–30 dakika arası bir zaman almıştır.

3.3.1. Okul Yöneticilerinin, Değişim Sürecinde Direnişleri Gidermede Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterliliklerini Belirleme Ölçeğinin Geliştirilmesi

3.3.1.1. Madde Havuzunun Oluşturulması ve Aracın Yapısı

Okulların değişim sürecinde direnişleri gidermede okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliliklerini öğretmen görüşleri doğrultusunda ölçmeyi amaçlayan bir ölçek

geliştirilebilmesi için duygular ve değişim yönetimi alanyazını temelinde bir madde havuzu hazırlanmıştır. Formun kapsamını, etkili bir değişim süreci için yöneticilerin sahip olması beklenen direnişleri gidermede duyguları yönetme yeterlikleri oluşturulmuştur. Ölçek yapısı, öğretmenlere göre bu yeterliklerin okul yöneticileri tarafından ne kadar sahip olduklarını belirleyecek biçimde düzenlenmiştir. Madde havuzunun oluşturulma aşamasında, ölçek ifadeleri yazılırken dikkat edilmesi gereken noktalar üzerinde durulmuş; maddelerin yönlendirici olmamasına, tek bir davranışı ölçmesine ve açık-anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir. İlgili alanyazın taraması sonucunda 58 ifadeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur.

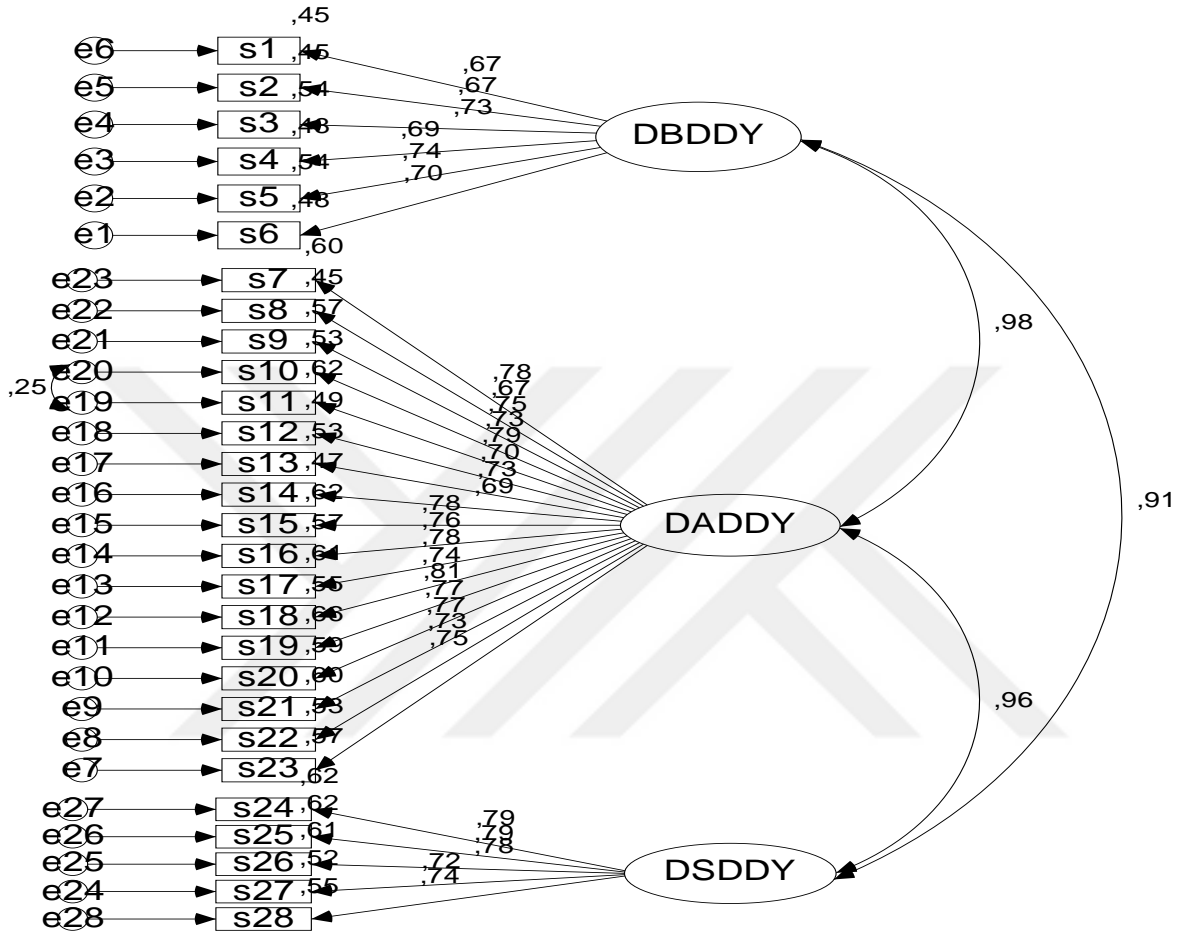
Veri toplama aracının kapsam geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesi için hazırlanan madde havuzu, beş alan, iki ölçme-değerlendirme ve bir dil uzmanına sunulmuştur. Bununla birlikte beş öğretmene okutularak ifadelerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmiştir. İlgili dönütler ışığında düzenlenip son şekli verilen form, 40 maddeden oluşacak şekilde hazırlanmıştır.

Değişim sürecinde direnişleri gidermede okul yöneticilerinin sergiledikleri duyguları yönetme yeterliklerine öğretmenlerin katılma düzeyleri, ‘Hiç Katılmıyorum’(1) – ‘Az Katılıyorum’(2) – ‘Orta Düzeyde Katılıyorum’(3) - ‘Oldukça Katılıyorum’(4) – ‘Çok Katılıyorum’(5) biçiminde derecelendirilmiştir. 5’li likert tipinde hazırlanan form, nihai şekliyle uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

3.3.2. Ölçme Aracının Geçerlik Çalışması

Ölçek üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizine göre ölçek; Değişim Başlangıcında direnişleri gidermede duyguları yönetme boyutu ilk 6 madde (DBDDY), Değişim Aşamasında Direniş Sürecinde Duyguları Yönetme boyutu 7-23. Maddeler (DADDY), Değişimin Sonunda Direnişleri gidermede Duyguları Yönetme boyutu 24-28.maddelerden (DSDDY) oluşmaktadır. Ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin bu haliyle kabul edilebilir düzeylerde olduğu görülmüştür. Ancak ölçeğin boyutları arasındaki korelasyonu (ilişki) yükselttiği saptanan Birinci boyuttan 1. madde, ikinci boyuttan 11. madde ve üçüncü boyuttan ise 24.madde ölçekten çıkarılarak ölçek yeniden analiz edilmiştir. Ölçeğin son durumu şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi



Square=511,554 Df=346 P=,000

Standardized estimates

GFI=,850

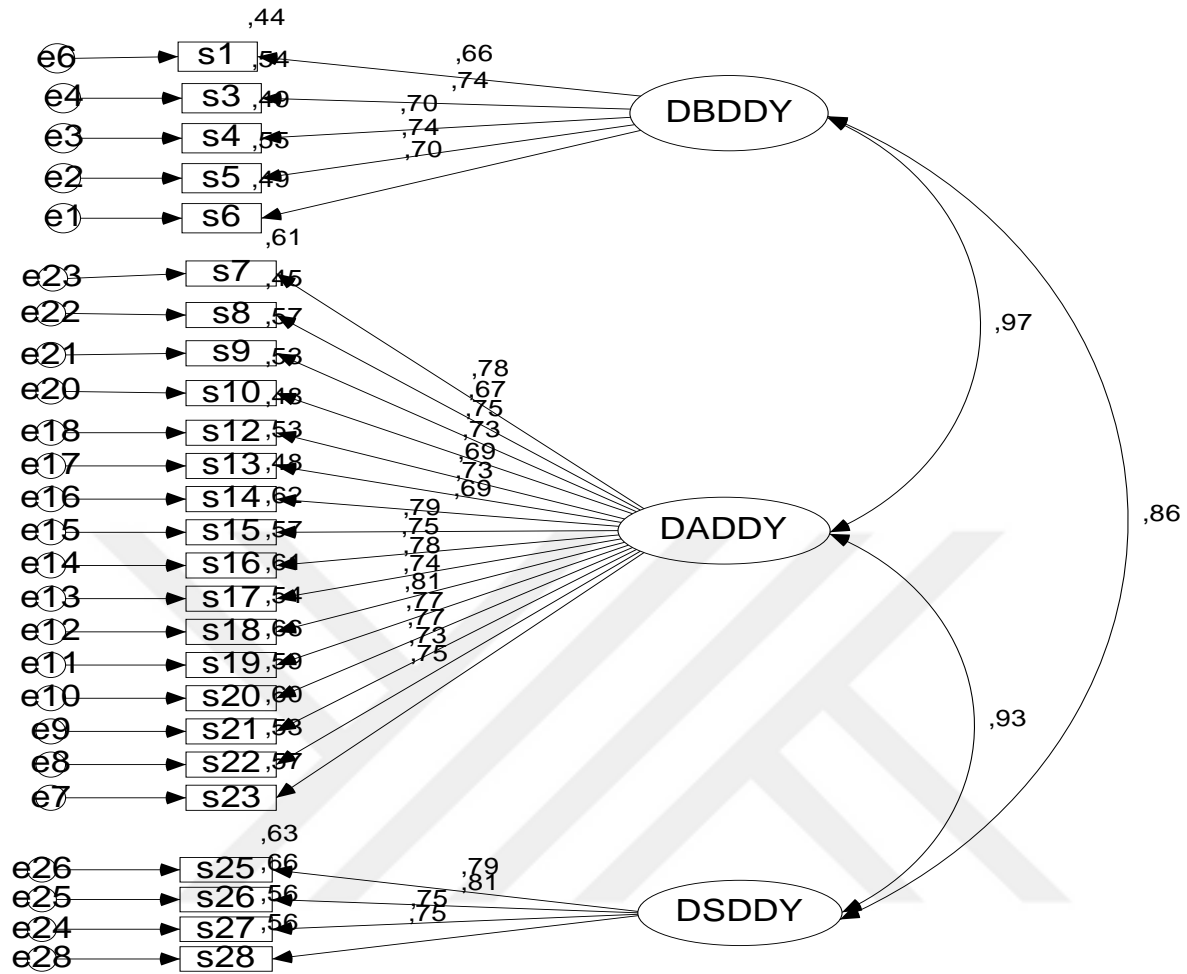
CFI=,957

AGFI=,824

RMR=,025

RMSEA=,049

Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi



Square=374,940 Df=272 P=,000

Standardized estimates

GFI=,877

CFI=,969

AGFI=,853

RMR=,024

RMSEA=,044

Şekil 2’de görüldüğü gibi her boyuttan bir madde çıkarıldıktan sonra ölçeğin uyum iyiliği değerleri daha fazla yükselmiştir. Boyutlar arası ilişki düzeyinde kısmi düşüş olduğu saptanmıştır. Ölçek, bu haliyle uyum iyiliği değerleri daha yüksek olduğu için (Bentler ve Benet,1980) geçerli olarak kabul edilebilir.

3.4. Verilerin Analizi

Bu bölümde toplanan verilerin nicel boyutlarda yapılan analizleri yer almaktadır.

Araştırmanın veri toplama sürecinde elde edilen verilerin istatistiksel analizi SPSS 20 paket programı ile yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçme aracına ilişkin yapılan normallik testi sonucuna göre (Tablo 3'te) Kolmogorov-Smirnov testi sonucunun (.05) küçük olmadığı için verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu bağlamda veriler üzerinde Parametrik testler yapılması uygun bulunmuştur.

Tablo 3: Ölçme Aracına İlişkin Normallik Testi

Normallik Testi	Statistic	df	p
Kolmogorov-Smirnov	.091	289	.07
Shapiro-Wilk	.989	289	.07

4. BÖLÜM: BULGULAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular

4.1.1. Okul Yöneticilerinin Okulların Değişim Sürecinde Direnişleri Gidermede Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlik Düzeyine İlişkin Alt Problemine Ait Bulgular

Bu bölümde “Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin okulların değişim sürecinde direnişleri gidermede öğretmenlerin (a. değişimin başlangıç aşamasında, b. Değişimi uygulama aşamasında, c. Değişim sonunda) duygularını yönetme yeterlik düzeyi nedir?” araştırma alt probleminin sonuçları yer almaktadır.

Okul yöneticilerinin okulların değişim sürecinde duyguları yönetme ölçeği toplam ve alt boyutları yeterlik düzeyleri Tablo 4’de aktarılmıştır.

Tablo 4: Okul yöneticilerinin okulların değişim sürecinde direnişleri gidermede öğretmenlerin duygularını yönetme ve alt boyutlardaki yeterlikleri düzeyleri (n=300)

Okul yöneticilerinin Okulların Değişim Sürecinde Duyguları Yönetme Yeterlikleri Ölçeği Toplam ve Alt Boyutları	\bar{x}	Ss	Düzyey
Değişim Başlangıç Aşamasında Duyguları Yönetme Yeterlikleri Boyutu (DBDY)	2,51	,280	Düşük
Değişimi Uygulama Aşamasında Duyguları Yönetme Yeterlikleri Boyutu (DUADYY)	3,03	,368	Orta
Değişim Sonunda Duyguları Yönetme Yeterlikleri Boyutu (DSDYY)	3,30	,696	Orta
Toplam Örgütsel Değişim Sürecinde Duyguları Yönetme Ölçeği	2,97	,324	Orta

Tablo 4 incelendiğinde, okul yöneticilerinin okulların değişimin başlangıç aşamasında duyguları yönetme yeterlik düzeyleri düşük ($\bar{x}=2,51$); değişimin uygulama aşamasında orta ($\bar{x}=3,03$) ve değişimin sonunda orta ($\bar{x}=3,30$) olduğu görülmektedir. Okullardaki değişim sürecindeki direnişleri gidermede duyguları yönetme yeterlikleri toplamı incelendiğinde ise bu düzeyin orta ($\bar{x}=2,97$) olduğu görülmektedir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu bölümde “Okul yöneticilerinin okulların değişim sürecinde direnişleri gidermede öğretmenlerin duygularını yönetme yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşleri; Cinsiyetlerine, Mesleki kıdemlerine ve alan türüne göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” araştırma alt probleminin sonuçları yer almaktadır.

4.2.1. Okul Yöneticilerinin Okulların Değişim Sürecinde Direnişleri Gidermede Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlik Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğine Ait Bulgular

Araştırmadaki katılımcıların okullardaki değişim sürecinde direnişleri gidermede öğretmenlerin duygularını yönetme yeterlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla bağımsız örneklem t-testi analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: Okul Yöneticilerinin Okullardaki Değişim Sürecinde Direnişleri Gidermede Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlik Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları (n=300)

Değişken	Cinsiyet		\bar{x}	SS	F	t	p
	t	n					
DBDYY Boyut	Kadın	126	2,55	,281	,000	1,93	.05*
	Erkek	174	2,49	,276	,476	-,383	,702
DUADYY Boyut	Kadın	126	3,02	,367	1,11	,393	,694
	Erkek	174	3,03	,370	,657	,189	,850
DSDYY Boyut	Kadın	126	3,31	,715	,000	1,93	.05*

	Erkek	174	3,28	,683	,476	-,383	,702
Toplam ODSGDYY Ölçeği	Kadın	126	2,97	2,97	1,11	,393	,694
	Erkek	174	2,96	2,96	,657	,189	,850

Tablo 5 incelendiğinde toplam ölçek boyutunda okul yöneticilerin okulların değişim sürecinde direnişleri gidermede duyguları yönetme yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet bakımından (kadın ve erkek) birbirlerine çok yakın olduğu ve anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Duyguları yönetme yeterlikleri düzeyleri alt boyutları incelendiğinde; değişimin başlangıcında direnişleri gidermede duyguları yönetme yeterlikleri erkeklerde kadınlara göre daha fazla olduğu ve istatistiksel olarak da anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t(300)=2.55, p<.05$]. Bununla birlikte, değişimin sonunda okul yöneticilerinin direnişleri gidermede kadınların algılarına göre duyguları yönetme yeterlikleri düzeyi erkeklere göre daha fazla olduğu ve istatistiksel olarak da anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [$t(300)=3.31, p<.05$]

4.2.2. Okul Yöneticilerinin Okulların Değişim Sürecinde Direnişleri Gidermede Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlik Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğine Ait Bulgular

Araştırmadaki katılımcıların okullardaki değişim sürecinde direnişleri gidermede öğretmenlerin duygularını yönetme yeterlik düzeylerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla bağımsız örneklem t-testi analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Okullardaki Değişim Sürecinde Direnişleri Gidermede Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlik Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığına Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları (n=300)

Değişken	Kıdem	n	\bar{x}	SS	F	t	p
DBDYY Boyut	1-10	140	2,48	,285	,472	-1,752	,04*
	11-20	160	2,54	,273			

DUADYY Boyut	1-10	140	3,06	,362	2,002	1,400	,162
	11-20	160	3,00	,373			
DSDYY Boyut	1-10	140	3,35	,700	,004	1,400	,253
	11-20	160	3,25	,691			
Toplam ODSGDYY Ölçeği	1-10	140	2,99	,317	1,463	1,109	,268
	11-20	160	2,95	,329			

Tablo 6 incelendiğinde toplam ölçek boyutunda okul yöneticilerin okulların değişim sürecinde direnişleri gidermede duyguları yönetme yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem bakımından (1-10 ve 11-20) birbirlerine çok yakın olduğu ve anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Duyguları yönetme yeterlikleri düzeyleri alt boyutları incelendiğinde; değişimin başlangıcında direnişleri gidermede duyguları yönetme yeterlikleri 11-20 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin yeterlik algılarının 1-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farklılık [$t(300)=2.54$, $p<.05$] istatistiksel olarak da görülmektedir. Öğretmenler arasında kıdem süresi daha az olanların kıdemlilere göre değişimin başlangıcında değişime karşı direnişi gidermede duyguların yönetimine ilişkin algıları anlamlı ve daha düşük düzeydedir. Bu durum göreve yeni başlayanların kıdemlilere göre beklentilerinin yüksek olmasına ve daha fazla duyguların yönetimi desteğine ihtiyaç duymalarına bağlanabilir.

4.2.3. Okul Yöneticilerinin Okulların Değişim Sürecinde Direnişleri Gidermede Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlik Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Alan Türüne Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğine Ait Bulgular

Araştırmadaki katılımcıların okullardaki değişim sürecinde direnişleri gidermede öğretmenlerin duygularını yönetme yeterlik düzeylerinin alan türü değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla bağımsız örneklem t-testi analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Okullardaki Değişim Sürecinde Direnişleri Gidermede Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlik Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Alan Türüne Göre Farklaşıp Farklanmadığına Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları (n=300)

Değişken	Alan		n	\bar{x}	SS	F	t	p
	Türü							
DBDYY Boyut	Sınıf		94	2,56	,284	,002	1,951	,04
	Branş		206	2,49	,276			
DUADYY Boyut	Sınıf		94	3,05	,341	2,108	,622	,535
	Branş		206	3,02	,380			
DSDYY Boyut	Sınıf		94	3,33	,698	,002	,620	,536
	Branş		206	3,28	,696			
Toplam ODSGDYY Ölçeği	Sınıf		94	3,00	,293	3,196	1,001	,317
	Branş		206	2,96	,337			

Tablo 7 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin değişimin başında değişime karşı direnişini gidermede duyguların yönetimi boyutuna ilişkin görüşleri arasında alan türüne göre anlamlı fark ($p < .05$) görülmektedir. Değişim sürecinde ve değişim sonunda değişime karşı direnişini gidermede duyguların yönetimi boyutunda ve genel değişime karşı direnişini gidermede duyguların yönetimi ortalamasına ilişkin görüşleri arasında alan türüne göre anlamlı fark ($p > .05$) görülmemektedir. Değişimin başında değişime karşı direnişini gidermede duyguların yönetimi boyutunda branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine göre anlamlı ve daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Bu durum branş öğretmenlerinin duyguların yönetilmesi konusunda örgütsel destek ihtiyacının daha fazla olmasına bağlanabilir.

5. BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara göre sonuçlar, tartışma ve öneriler sunulmuştur.

5.1 TARTIŞMA

Bu araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin okulların değişimin başlangıç/hazırlık aşamasında direnişleri gidermede duyguları yönetme yeterlik düzeyleri düşük ($\bar{x}=2.51$); değişimin uygulama aşamasında orta ($\bar{x}=3,03$) ve değişimin sonunda da orta ($\bar{x}=3,30$) düzeyde olduğu görülmektedir. Okullardaki değişim sürecindeki direnişleri gidermede duyguları yönetme yeterlikleri toplamı incelendiğinde ise bu düzeyin orta ($\bar{x}=2,97$) olduğu görülmektedir. Alanyazında bu araştırma bulgularını tartışacak doğrudan ilgili veriler bulunmamaktadır. Ancak dolaylı da olsa- okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri; öğretmenlerin okullarda değişime direnme nedenleri ve okullarda yöneticilerin duyguları yönetme yeterlikleri gibi- bir takım araştırmalar bulunmakta ve bu araştırma verileri ışığında konu tartışılmıştır. Canlı, Demirtaş ve Özer (2015)'in çalışmasında, okul yöneticilerinin çoğunlukla statükoyu koruma eğiliminde oldukları ve orta düzeyde değişime direnç gösterdikleri belirlenmiştir. Yine bir takım araştırmalar, incelendiğinde, öğretmenler, genelde okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerini orta düzeyde ya da istenilen düzeyde olmadığı yönünde bir algıya sahip oldukları görülmektedir (Urhanoglu, 2017; Ak, 2006; Helvacı ve Kıcıroğlu, 2010; Bahadır, 2014; Yıldız, 2012; Baş, 2018).

Okul yöneticilerin, öğretmenlerin duygularını ve örgütteki duygusal iklimi yönetebilmeleri değişimin başarısında oldukça etkilidir. Yapılan alanyazın incelemeleri sonucunda; değişim sürecinde, okul yöneticilerinin öğretmenlerdeki temel olumlu-olumsuz duyguları tanıma, duyguları açık ve anlaşılır biçimde ifade edebilme, duyguların kişilerarası etkilerinin farkına varma ve duygular ile başa çıkmada yardımcı olabilme gibi yeteneklere sahip olması değişim sürecini kolaylaştıracağı düşünülmüştür.

Yukarıda da değinildiği gibi okullarda değişim sürecinde okul yöneticilerinin öğretmenlerin değişim sürecinde duygularını yönetme yeterlikleri konusunda doğrudan bir araştırmaya rastlanılmadığı gibi sadece örgütlerde yöneticilerin duyguları yönetme genelinde bir takım araştırmalar bulunduğu görülmektedir. Öztürk Yüzer'in (2018) çalışmasında, kamu ilkököl ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin; yöneticilerin öğretmenlerin duygularını yönetebilme yeterlilikleri algısının "orta düzeyde" olduğu görülmektedir. Bu durum, okul

yöneticilerinin duygu yönetebilme yeterlilik düzeylerinin orta derecede olduğu ancak geliştirilebilir olduğu söylenebilir. Çoruk'un, (2012) yapmış olduğu araştırma ile yönetim süreçleri açısından, yöneticilerin duygu yönetimi davranışlarını ortaya koymayı hedeflemiştir. Araştırmanın sonucunda, yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarının, yönetim süreçleri açısından, yöneticilerinin duygu yönetme yeterliliklerini yetersiz buldukları ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre, yükseköğretim, ortaöğretim veya ilköğretim fark etmeksizin; ya da yönetim süreçleri veya değişim yönetimi süreci açısından fark etmeksizin yöneticilerin çalışanlarının duygularını yönetme düzeyi istenen düzeyde değildir. Ancak yükseköğretime göre, orta ve ilköğretimde yöneticilerin duygu yönetme yeterlilikleri 'orta düzeyde' çıkmasıyla, orta ve ilköğretim yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliliklerinin daha fazla olduğu söylenebilir. Bunun sebebinin de; yükseköğretime nazaran, ilk ve ortaöğretimde yönetici çalışan ilişkilerinin daha fazla olmasından ve önem verilmesinden, iletişim yollarının daha açık olmasından, öğretilerin müfredat nedeniyle daha fazla ortak hareket etmek zorunda olmasından ve okullarda unvana bağlı rekabetin olmamasından kaynaklandığı düşünülmüştür (Öztürk Yüzer, 2018).

Türk eğitim sisteminde planlanan, sürdürülen ve gerçekleşen değişime baktığımızda, bir çoğunun 'değişim sonucuna' tam anlamıyla ulaşılmadığı görülmektedir (Helvacı, 2015). Araştırma sonucuna göre, yöneticilerin değişim sürecinde duygu yönetme becerileri “orta” düzeyde çıkmıştır. Huy (1999) değişim sürecinde duygu yönetme, duygularla başa çıkma ile ilgili yapmış olduğu çalışmada, değişime direncin ana nedenleri arasında olumsuz duyguları göstermiştir. Ülkemizdeki değişimlerinin başarısız olma nedenleri arasında olumsuz duyguların yönetilememesi de gösterilebilir.

Yöneticilerin değişim sürecinde duyguları yönetebilme yeterliklerin öğretmen görüşlerine göre genel ortalamasının orta düzeyde çıkmasında, geçmişteki değişim girişimlerinin çoğunun amacına hizmet etmemesi bu durumun kanıtı olabileceği söylenebilir. Alanyazındaki bir çok araştırma bu çıkarımı destekler niteliktedir. Doğan (2005); işyerindeki yöneticilerin duygulardan hareket ederek çalışanların davranışlarını etkileyebileceğini ve hatta tutumları etkileyebilmek için duyguları kullanabileceğini belirtmiştir. Aynı şekilde Hareli ve Hareli ve Rafaeli (2008); çalışanların duyguları ile değişime verdikleri tepkiler arasında kompleks bir bağ olduğunu belirtmiştir.

Çalışanların yapılacak olan değişim konusunda bilgilendirilmeleri, birçok değişim uzmanı (örn. Kotter, Kurt Lewin) tarafından "hazırlık süreci" içerisinde değerlendirilmektedir.

Yapılmış olan araştırmada değişimin başlangıç aşamasında/hazırlık sürecinde yöneticilerin direnişleri gidermede duyguları yönetme becerisi yeterlilikleri, öğretmen görüşüne göre düşük düzeyde bulunmuştur. Çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesi duyguları yönetebilme adına atılmış çok önemli bir davranış olarak kabul edilebilir. Helvacı'nın (2009) yapmış olduğu araştırmada, okullarda değişim girişimlerinde karşılaşılan engeller bağlamında, okul yöneticilerin yetersizliklerinden kaynaklanan engellerin önemli rol oynadığı, sonucuna varılmıştır. Bu araştırmaya göre, başlıca engeller arasında, yöneticilerin öğretmenleri değişim konusunda yeterince bilgilendirmedikleri, ifade edilmiştir. Helvacı (2009) bu araştırmasında yöneticiler bu konuda yetersiz bulunurken, söz konusu araştırmada hazırlık sürecinde, duyguları yönetebilme yeterliliği bağlamında yöneticiler orta düzeyde bulunmuştur. Bu duyguları yönetebilme bağlamındaki ilerleme, yıllar içindeki olumlu ilerleme olarak yorumlanmıştır.

Titrek, Bayrakçı ve Zafer'in, (2009) yapmış olduğu araştırma ile söz konusu araştırma bir çok alt problemde tutarlılık göstermektedir. Kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri anlamlı olarak farklılaşmadığı ancak kıdem yılı 1-5 yıl arasında olanları kıdem yılı daha fazla olanlara oranla, okul yöneticileri duyguları yönetme de; mesleki kıdemi orta düzeyde olanlara göre daha olumlu düzeyde duyguları yönetme yeterliliğine sahip olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ise yine aynı şekilde hizmet süresi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin görüşleri ile hizmet süresi 6-10 yıl, 11-15 yıl 15-20 yıl ve 21 ve üzerinde olan öğretmenlerin görüşleri anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Her iki çalışmada da kıdem yılı daha az olan öğretmenlerin, kıdem yılı daha fazla olan öğretmenlere göre görüşlerinin farklılaşması; görevinin ilk yıllarında olan öğretmenlerin stajyerlik sürecinden ve yeni olmalarından kaynaklı, yöneticilerle daha fazla diyalog halinde olmalarına bağlanmıştır.

Takmak'ın (2016) yapmış olduğu; "Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Duygularını Yönetme Yeterlilikleri" adlı çalışma ile mevcut araştırma sonuçlarının kısmen örtüşmediği gözlenmiştir. Bunun nedeni Takmak'ın (2016) yapmış olduğu araştırma da yöneticilerin duygu yönetme becerilerini yönetim süreçleri açısından değerlendirmesi; mevcut araştırmanın ise yöneticilerin duygu yönetebilme yeterliliklerini değişimi yönetme süreçleri açısından ele alması olarak yorumlanmıştır. Değişim, her alanda, ister istemez olumlu ya da olumsuz duyguları harekete geçiren bir süreçtir (Barutçugil, 2004). Mevcut çalışmada, değişimi yönetme süreçlerinde duyguları yönetebilme yeterlilikleriyle ilgili öğretmen görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Takmak'ın (2016) araştırmasında ise tüm yönetim süreçlerinde, kadın öğretmenlerin yönetim süreçleri açısından, okul yöneticilerinin

duygu yönetme yeterliliklerini daha olumsuz değerlendirdikleri sonucu ortaya konmuştur. Bu da, yönetim süreçlerinde kadınlarda duygu yeterlilikleri konusunda daha fazla farkındalık olduğu ve beklentinin yüksek olduğu ancak; mevcut araştırma sonucuna göre ise değişim yönetimi sürecinde hem kadın hem erkek öğretmenlerin bu konuda beklentileri olduğu söylenebilir; çünkü yöneticilerin duyguları yönetebilme yeterlikleri orta düzeyde çıkmıştır.

Araştırma sonucuna göre, değişimi uygulama ve değişim sonunda değişime karşı direnişi gidermede duyguların yönetimi boyutunda ve genel değişime karşı direnişi gidermede duyguların yönetimi ortalamasına ilişkin görüşleri arasında alan türüne göre anlamlı fark görülmemektedir. Ancak değişimin başında değişime karşı direnişi gidermede duyguların yönetimi boyutunda branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine göre anlamlı ve daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Takmak'ın (2016) yapmış olduğu araştırmada ise yine aynı şekilde; ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ortaokul ve lisede görev yapan öğretmenlere göre, bu konudaki görüşlerinin görece olarak daha olumlu olduğu görülmektedir. Her iki araştırmada da ilkokul öğretmenlerinin görüşlerinin görece olarak daha olumlu çıkması diğer öğretmenlere nazaran okulda yöneticiler ile daha fazla etkileşim içinde olmaları ve okulda yöneticiler ile daha fazla zaman geçirmelerine bağlanabilir.

Balıkçı'nın (2004) yapmış olduğu 'ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin değişime ilişkin algıları ve değişimin eğitim açısından değerlendirme' başlıklı tez çalışmasında değişimden en çok sınıf öğretmenlerinin etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Bu bulgu yapılan çalışmayı destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Söz konusu çalışmada sınıf öğretmenleri değişim sürecinde okul yöneticilerinin duygu yönetme yeterliliklerini ortaokul ve lise öğretmenlerine göre daha yüksek bulmuşlardır.

5.2 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Uşak ili sınırları içerisinde görev yapan okul yöneticilerinin okulların değişim sürecinde öğretmenlerin direnişi gidermede duygularını yönetme yeterlilikleri, öğretmen görüşleriyle belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

5.2.1 Araştırmanın Problemine İlişkin Sonuçlar

Bu araştırma sonucunda Uşak ili sınırları içerisindeki kamu ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin, değişim sürecinde direnişleri gidermede öğretmenlerin duygularını yönetebilme yeterlik düzeyi ‘orta’ düzeyde olduğu görülmektedir. Alt boyutları bakımından ise, “değişimin başlangıcında/hazırlık boyutunda düşük; “değişimi uygulama” ve “değişim sonunda” ise orta düzeyde bulunmuştur. Toplam ölçek boyutunda okul yöneticilerin okulların değişim sürecinde direnişleri gidermede duyguları yönetme yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet bakımından (kadın ve erkek) birbirlerine çok yakın olduğu ve anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Duyguları yönetme yeterlik düzeyleri alt boyutları incelendiğinde; değişimin başlangıcında direnişleri gidermede duyguları yönetme yeterlikleri erkeklerde kadınlara göre daha fazla olduğu ve istatistiksel olarak da anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Toplam ölçek boyutunda okul yöneticilerin okulların değişim sürecinde direnişleri gidermede duyguları yönetme yeterlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem bakımından (1-10 ve 11-20) birbirlerine çok yakın olduğu ve anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Duyguları yönetme yeterlikleri düzeyleri alt boyutları incelendiğinde; değişimin başlangıcında direnişleri gidermede duyguları yönetme yeterlikleri 11-20 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin yeterlik algılarının 1-10 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu araştırma bulgularına göre, değişim sürecinde ve değişim sonunda değişime karşı direnişi gidermede duyguların yönetimi boyutunda ve genel değişime karşı direnişi gidermede duyguların yönetimi ortalamasına ilişkin görüşleri arasında alan türüne göre anlamlı fark görülmemektedir. Değişimin başında değişime karşı direnişi gidermede duyguların yönetimi

boyutunda branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerine göre anlamlı ve daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

5.3. ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda 'uygulamaya ilişkin öneriler' ve gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutacak 'araştırmaya ilişkin öneriler' biçiminde iki başlıkta ele alınmıştır.

5.3.1. Probleme İlişkin Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda probleme ilişkin aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir.

1)Eğitim yöneticiliği alanında duyguların farkındalığı ve duygu yönetimi yeterliliği oldukça önemlidir. Aynı şekilde söz konusu okullarda değişim sürecinde ve değişim yönetimi olduğunda çalışanların duygularını yönetebilme yeterliliği çok daha önemli olduğu görülmektedir. Çalışma bulguların bakıldığında öğretmenlerin 'değişimi uygulama' ve 'değişimin sonunda' direnişleri gidermede okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliğine orta düzeyde katıldıkları görülmüştür. Ancak değişimin başlangıç boyutunda katılım diğer iki boyuta göre daha düşüktür. Bu da değişime başlama ya da hazırlık aşamasında direnişleri gidermede duygu yönetimine yönelik; öğretmenlere değişime karşı direnişe yönelik oluşan kaygıları ifade etme fırsatı verme; değişimle ilgili uygulamaların gerekliliği konusunda öğretmenleri ikna etme; değişime karşı olumlu duygular oluşturmak için değişimin nasıl uygulanacağı hakkında yeterli bilgi verme; değişimden önceki mevcut durumun işlevsizliğini öğretmenlere hissettirme gibi faaliyetleri etkili bir şekilde gerçekleştirebilecek yeterlikler kazandırma konusunda “duyguları yönetme eğitimi” almaları sağlanmalıdır.

2) Bu araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin 'değişimi uygulama' aşamasında direnişleri gidermede okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliğine orta düzeyde katıldıkları görülmüştür. Bu da değişimi uygulama aşamasında direnişleri gidermede duygu yönetimine yönelik; değişime karşı belirsizlik kaygısını en aza indirmek için etkili iletişim kurma; değişim sürecinde öğretmenleri motive etme; değişim sürecinde ortaya çıkan sorunlara çözümler bulma; değişim sürecinde ortak amaca yönelme duygusu oluşturma; değişim sürecinde öğretmenlerin mutlu olmasını sağlayacak etkinlikler planlama; değişim sürecinde duyguların paylaşıldığı bir ortam yaratma; değişim sürecinde

öğretmenlere olan güvenini hissettirme gibi faaliyetleri etkili bir şekilde gerçekleştirebilecek yeterlikler kazandırma konusunda “duyguları yönetme eğitimi” almaları sağlanmalıdır.

3) Bu araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin 'değişimin sonunda' direnişleri gidermede okul yöneticilerinin duyguları yönetme yeterliğine orta düzeyde katıldıkları görülmüştür. Bu da değişimi uygulama aşamasında direnişleri gidermede duygu yönetimine yönelik; değişimin sonucunda oluşan pozitif duyguların dile getirilmesine olanak sağlama; değişimin meydana getirdiği olumlu atmosferi korumaya çalışma; değişim sürecinde başarılı öğretmenleri örnek gösterme ve değişime katılan öğretmenleri takdir etme faaliyetleri etkili bir şekilde gerçekleştirebilecek yeterlikler kazandırma konusunda “duyguları yönetme eğitimi” almaları sağlanmalıdır.

5.3.2. Uygulamaya İlişkin Öneriler

Uygulamaya ilişkin öneriler aşağıda yer almaktadır:

1. Araştırma nicel bir araştırmadır. Araştırma farklı veri toplama araçları kullanılarak yeniden yapılabilir. Nicel verilerle birlikte görüşme gibi nitel veriler kullanılarak daha ayrıntılı sonuçlara ulaşılabilir.
2. Böyle bir çalışma ülkenin coğrafi, sosyoekonomik ve sosyokültürel yapısı göz önüne alınarak değişik bölgelerde yeniden yapılabilir.
3. Bu alanda yapılacak olan çalışmada, okulun diğer personellerinin, müfettişlerin ve velilerin görüşleri alınarak yeniden daha ayrıntılı bir çalışma yapılabilir.
5. Benzer çalışmalar özel okullar için de yapılarak kamu ve özel eğitim kurumları karşılaştırılabilir.

6. BÖLÜM: KAYNAKÇA

- Açıkgöz, S. (2014), “Örgütsel Değişim Ve Değişime Direnç: Spor Kulüplerinde Bir Uygulama” , Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ak, M. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri (Uşak ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akan, B., Ülker, F. Ve Ünsar (2016). The Effect of Organizational Communication Towards Resistance to Change: A Case Study in Banking Sector. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, ISSN 1512-8962, University of Tuzla, Faculty of Economics, Tuzla, Vol. 14, Iss. 1, pp. 53-67. <http://hdl.handle.net/10419/193857>.
- Akoğlan Kozak, M. & Genç, V. (2014). Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 81-92.
- Alıç, M.(1990). Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:15.
- Antonacopoulou, E.P. and Gabriel, Y. (2001) ‘Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives’, *Journal of Organisational Change Management*, 14(5), 435-451.
- Argon, T. (2015). Öğretmenlerin sahip oldukları duygu durumlarını okul yöneticilerinin dikkate alıp almamalarına ilişkin görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 377-404.
- Ashkanasy, N. M. ve Ashton-James, C. E. (2006). Emotion in organizations: A neglected topic in I/O psychology, but with a bright future. G. P. Hodgkinson ve J. K. Ford (Ed.) içinde, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Volume. 20 (s. 221-268). Chichester, UK: John Wiley @ Sons

- Aydın, Ö., & Şahin, S. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel değişime dirençleri. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5053-5068.
- Aydoğan, İ. (2007). Değişim Süreci ve Okul Personeli. *GAU J. Soc&Appl.Sci.*, 3(5), 13-24. http://www.gau.edu.tr/PDF-Files/JSAS_003_05_PDF/JASA_003_05_02_Aydogan.pdf)
- Ayık, A., Diş, O. ve Çelik, Zübeyir. (2016). Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik rolleri ile okulların değişime açıklığı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*. 24 (2), 547-564.
- Balcı, A. (2000). Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama. İkinci baskı. Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- Balıkçı, A. (2004). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değişime İlişkin Algıları ve Değişimin eğitim açısından Değerlendirilmesi. Konya Selçuk Üniversitesi. Eğitim Yönetimi ve Teftişi Plaması Yüksek Lisans Tezi.
- Barutçugil, İ. (2004). Organizasyonlarda duyguların yönetimi (2. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, G. (2018). Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerde görülen değişim sinizmi arasındaki ilişki. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bahadır Gürer, E. (2014). Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri: İstanbul ili Beylikdüzü İlçesi Örneği. Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Beer, M. – Nohria, N. (2000) , *Breaking the Code of Change* (2. Basım), Boston MA: Harvard Business School Press, , s.1-34
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(2), 133-141.

- Bentler, P. M., Benet, D. G. (1980). Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(1), 591–606.
- Bovey, W., & Hede, A. (2001a). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- Bovey, W., & Hede, A. (2001b). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548.
- Bovey, W.H. and Hede, A. (2001) 'Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms', *Journal of Managerial Psychology*, 16(7/8), 534-548.
- Boyne, G. A., & Meier, K. J. (2009). Environmental turbulence, organizational stability, and public service performance. *Administration & Society*, 40(8), 799-824.
- Canlı, S., Demirtaş, H., & Niyazi, Ö. Z. E. R. (2015). Okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimleri. *İlköğretim Online*, 14(2).
- Çağdaş G. (2005), *Örgütsel Değişim Ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çalık,T., Koşar,S., Kılınç,A. ve Er,E. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime Direnme Davranışları ile Öz Yeterlikleri Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2013, 6/4
- Çelebioğlu F. (1990), *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1990.
- Çınar, İ.(2005).İnsan kaynağını geliştirme bağlamında değişim yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi*,81-93
- Çoruk, A. (2012). Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları.

Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.

Çoruk, A. & Akçay, R.C. (2012). Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, 33, 81-94.

Davis, K. A. (2004). Information Technology Change in the Architecture, Engineering, and Construction Industry: An Investigation of Individualsâ Resistance (Doctoral dissertation, Virginia Tech).

Del Val, M.P. and Fuentes, C.M. (2003) 'Resistance to change: a literature review and empirical study', Management Decision, 41(1/2), 148-155.

Dinçer Ö. (2004), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 7. b., Beta Basım, İstanbul.

Doğan, Y. (2005). Organizasyonlarda pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerine etkisini belirlemeye yönelik Kayseri'de bir araştırma.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kayseri.

Elving, W. J. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications*, 10(2), 129-138.

Eriksson, C. B. (2004). The effects of change programs on employees' emotions. *Personnel Review*, 33(1), 110-126.

Fineman, S. (1997) 'Emotion and management learning', *Management Learning*, 28(1), 13-25.

Fiske, S.T. and Taylor, S.E. (1991) *Social cognition* (2nd edn.), McGraw Hill, New York.

Forgas, J.P. (1991) *Emotion and Social Judgements*, Pergamon Press, Oxford.

- Fullan, M. (1992). *Successful School Improvement*. Open University Press Celtic Court 22 Balmoor Buckingham and 1900 Frost Road, Suite 101 Bristol, USA.
- Glantz, J. E. (1998). *School restructuring practices and teacher attitudes toward change* (Doctoral dissertation, Pennsylvania State University).
- Gomez, D. R. (2009). *Organizational Change and Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment*. *Exedra Journals, 1*, 177–195.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2002) *Behavior in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.
- Gull, A. G. (1998). Değişime bakışımızı değiştirmek. *Executive Excellence*. 16, 18-19.
- Güçlü, N., Şehitoğlu, T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 240-254.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Harvard University Press, Cambridge
- Hareli, S., & Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 35—59.
- Helvacı, M. A. (2009). Okullarda değişimi engelleyen faktörler ve okul yöneticilerinin rolleri. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(5), 32-56.
- Helvacı, M.A. (2015), *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi İlke, Yöntem Ve Süreçler*, Nobel Yayıncılık, Ankara
- Helvacı, M. A., & Kıcıroğlu, B. (2010). İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri (Uşak ili örneği). *Akademik Bakış Dergisi*, 21, 1-30.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management review*, 24(2), 325-345.

Integrity,A.(2012). Emotional Resistance and The Fear Of Change.

<http://www.integritycounselingservices.com/emotional-resistance-and-the-fear-of-change>

İnandı, Y. (1999). Resmi ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okullarının yenileşme ihtiyaçları nelerdir. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İnandı,Y.,Karatepe,R.,Uzun,A.,Yeşil,H.(2015).Öğretmenlerin ve Okul Müdürlerinin Özyeterlilikleri ile Değişime Gösterdikleri Direnç Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2.

Karakuş, Ş., ve Yardım, M. (2014). Algılanan örgütsel değişim, belirsizlik, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri. İş ve İnsan Dergisi, 1(1), 21-31.

Karasar, N. (2009). Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler. 13. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karalar, R.(2007).Genel İşletme.3.Baskı.Eskişehir

Kervancı Üstün, F., ve Topbaş, E. (2014). Büro Çalışanlarının Duygu Yönetme Becerilerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi: Deneysel Bir Çalışma. International Journal of Human Sciences, 11(1), 1126-1148.

Koçel,T.(2003).İşletme Yöneticiliği.İstanbul:Beta Yayıncılık.9.Baskı.

Kop, S. (2014). How employees regulate their emotions during change: Leader-member exchange, resistance to change, emotional exhaustion and the mediating role of emotion regulation strategies. Master thesis Human Resource Studies. Tilburg University, Faculty of Social and Behavioral Sciences.

Kozak, Akoğlan, M. & Genç, V. (2014). Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), ss. 81-92.

Kunda, Z. (1999) *Social Cognition: Making Sense of People*, The MIT Press, Massachusetts.

Kuzubaşioğlu, D. (2008). Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Değişim Yönetimi Faktörlerine İlişkin Algılarının Okul Etkililiği Açısından Değerlendirilmesi.

Lewis, L. (2006). Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. *Western Journal of Communication*, 70(1), 23-46.

Lunenburg FC., Ornstein AC., 1996. *Educational Administration*, New York: Wadsworth Publishing.

Maxwell, J.C. (1998). *İçinizdeki Lideri Geliştirmek*. İstanbul: Beyaz Yayınları

Mc Hugh, Marie (1997). *The Stres Factor: Another Item for the Change Management Agende?*.

Mossholder, K.W., Settoon, R.P, Armenakis, A.A and Harris, S.G. (2000) 'Emotion During Organisational Transformations: An interactive model of survivor reactions', *Group and Organisation Management*, 25(3), pp. 220-243.

Niğdelioğlu, N. (2007), *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Seramik Sektöründe Uygulaması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.

- Özkara, B. (1999). Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını, Afyon.
- Öztürk Yüzer, N. (2018). Okul yöneticilerinin değişim sürecinde öğretmenlerin duygularını yönetme yeterlilikleri. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Nutt, P. & Backoff, R. (2001). A transformação das organizações contemporâneas. İçinde M. Pessoa, L. (2008). On the relationship between emotion and cognition. *Nature Reviews: Neuroscience*, 9, 148-158.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*; Oct 2000; 25(4): 783-794.
- Rafferty, A. & Griffin, M. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5),1154–1162.
- Reynolds, L. (1994) ‘Understand employees’ Resistance to Change’, *HR Focus*, 71(6), pp.17. The Free Dictionary, www.thefreedictionary.com
- Richardson, P. & Denton, D. K. (1996). Communicating Change, *Human Resource Management*, 35(2), 203-216.
- Rick,S.(2011).Change Management.May 23,2011. <http://www.torbenrick.eu/t/r/hwj> .
- Robbins, S. (1996). Mudança organizacional e administração do stress. *In Comportamento organizacional*,394-423.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. Bursa. Alfa Yayınları.
- Sarihan İnceler, H. (1998), Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Segil,L.(2002).Dynamic leader,adaptive organization: Ten essential traits for managers.
New York:John Wiley and Sons,Inc.

Şahin, T. (2017). Örgütsel değişimin çalışanların güven ve bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi ve bir uygulama. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış doktora tezi.

Şimşek, M. Ş. & Akın, B. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*. Konya: Çizgi Kitapevi.

Takmak, H. (2016). Okul yöneticilerinin öğretmenlerin duygularını yönetme yeterlilikleri. (Uşak il örneği). Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetim ve Teftiş Ana Bilim Dalı.

Titrek, O., Bayrakçı, M. & Zafer, D. (2009) Okul Yöneticilerinin Duygularını Yönetme Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Görüşleri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9 (18), 55-73.

Türk Dil Kurumu (2017).
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a0dac92f1dba9.59907530

Tüz,M.(2004).Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı. Bursa:Alfa Akademi Yayınları.

Urhanoglu, İ. (2017). Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri (Afyonkarahisar İli Örneği-2017). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Vakola, M., Tsaousis, I. and Nikolaou, I. (2004) ‘The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change’, *Journal of Managerial Psychology*, 19(1/2), pp.88-110.

- Van der Westhuizen, P. C., & Theron, A. M. C. (1996). Resistance to Change in Educational: Organisations. ERIC Clearinghouse.
- Vos,J.(2006). 'The Role of Personality and Emotions in Employee Resistance to Change', Erasmus University Rotterdam Faculty of the Social Sciences.
- Yalçın,A.(2002).Değişim Yönetimi. Ankara:Nobel Yayınları.
- Yeniçeri,Ö.(2002).Örgütsel Değişimin Yönetimi.Ankara:Nobel Yayınları.
- Yıldız, K . (2012). Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (2), 177-198. DOI: 10.11616/AbantSbe.280
- Waldersee, R., & Griffiths, A. (1996). The changing face of organizational change. *Working Papers of Centre of Corporate Change, Australian Graduate School of Management, 065.*
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *The Journal of Applied Psychology, 85(1), 132-142.*
- Weiss, H. M. and Cropanzano, R. (1996) 'Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work', In B.M. Staw and L.L.Cummings (Eds.) *Research in Organisational Behavior*, JAI Press, Greenwich.
- Werkmann,R.A.(2009).Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns.
- Wittig, C. (2012). Employees' reactions to organizational change. *Od practitioner, 44(2), 23-28.*
- Whitaker, P. (1998). *Managing Change in schools*. Open University Press Buckingham Philadelphia.

EK.1**DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞLERİ GİDERMEDE DUYGULARI YÖNETME
YETERLİKLERİ BELİRLEME ANKETİ****Değerli Öğretmenler;**

Bu ölçek okul yöneticilerinin okullarda değişime karşı direnişleri gidermede öğretmenlerin duygularını yönetme yeterliklerini değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Gerçekleştirilecek olan bu araştırmanın Türk Milli Eğitim Sisteminin geliştirilmesi çalışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Vereceğiniz cevaplar bireysel değil, tüm grup içinde değerlendirilecektir. **Bu nedenle isminizi yazmanıza gerek yoktur.** Anket sorularını içtenlikle cevaplamanız araştırmanın amacına ulaşmasında büyük katkı sağlayacaktır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde "kişisel bilgiler", ikinci bölümde ise "okul yöneticilerinin okullarda değişim sürecinde direnişleri gidermede sahip olması gereken duyguları yönetme yeterlikleri" ile ilgili maddeler bulunmaktadır. Yapacağınız yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Doç. Dr. M. Akif HELVACI
Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı
e-mail: mahelvaci@yahoo.com

Güllale YILMAZ
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı
e-mail: gullaleyilmaz.35@gmail.com

BÖLÜM I**KİŞİSEL BİLGİLER**

Aşağıda kişisel durumunuzla ilgili bilgiler bulunmaktadır. Durumunuza uygun olan seçeneği çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

- 1)Cinsiyet:** () Kadın () Erkek
- 2) Görev:** () Öğretmen ()Müdür Yardımcısı
- 3)Alan:** ()Sınıf Öğretmeni ()Branş Öğretmeni
(Branş=.....)
- 4) Öğrenim Durumu:** () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
- 5) Kıdem:** () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 ve üzeri

**DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞLERİ
YETERLİKLERİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ**

GİDERMEDE DUYGULARI YÖNETME

<p><u>Açıklama:</u> Aşağıda, okullarda değişim sürecinde okul yöneticilerinin değişime karşı direnişi gidermede duyguları yönetme yeterlikleri yer almaktadır. Direnişi gidermede duyguları yönetme yeterliklerini dikkate alarak okul yöneticilerinizin yeterliklerine ilişkin görüşlerinizi yan tarafta bulunan ölçek altında en uygun gelen yere X işareti koyarak belirtiniz.</p>		<p>Katılma Düzeyiniz</p>				
	<p>Değişime Karşı Direnişleri Gidermede Duyguları Yönetme Yeterlikleri (Aşağıdaki maddelerin başına “okul yöneticilerimiz” ifadesini getirerek değerlendiriniz)</p>	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
1	Değişime karşı direnişe yönelik oluşan kaygıları ifade etme fırsatı verir.					
2	Değişimle ilgili uygulamaların gerekliliği konusunda öğretmenleri ikna eder.					
3	Değişime karşı olumlu duygular oluşturmak için değişimin nasıl uygulanacağı hakkında yeterli bilgi verir.					
4	Değişim süreciyle ilgili kararlar alınırken öğretmen görüşlerini dikkate alarak önemsendiğimiz duygusunu oluşturur.					
5	Değişimden önceki mevcut durumun işlevsizliğini öğretmenlere hissettirir.					
6	Değişim sürecinde öğretmenlerde oluşabilecek					

	kontrolü kaybetme korkusunu giderir.					
7	Değişim sürecinde yaşanacak olayların olumlu yönlerine dikkat çeker.					
8	Değişime karşı belirsizlik kaygısını en aza indirmek için etkili iletişim kurar.					
9	Değişim sürecinde öğretmenleri motive eder.					
10	Değişim sürecinde öğretmenlerin olumlu duygulara sahip olmasını sağlar.					
11	Değişim sürecinde ortaya çıkan sorunlara çözümler bulur.					
12	Değişim sürecinde ortak amaca yönelme duygusu oluşturur.					
13	Değişim sürecinde öğretmenlerin mutlu olmasını sağlayacak etkinlikler planlar.					
14	Değişim sürecinde duyguların paylaşıldığı bir ortam yaratır.					
15	Değişim sürecinde önemli gelişmelerin kutlanmasına yönelik etkinlikler gerçekleştirir.					
16	Değişim sürecinde öğretmenlere olan güvenini hissettirir.					
17	Değişim sürecinde iş birliği duygusunun ortaya çıkmasını sağlar.					
18	Değişim sürecinde duygusal gerilimleri azaltır.					
19	Değişim sürecinde öğretmenlerin başarısı için aralarındaki problemleri çözmeye yönelik etkili iletişim kurar.					

20	Değişim sürecinde öğretmenlere içtenlikle yardımcı olur.					
21	Değişim sürecinde öğretmenlerin duyguları ve düşüncelerini özgürce ifade etmelerini sağlar.					
22	Değişimin sonucunda oluşan pozitif duyguların dile getirilmesine olanak sağlar.					
23	Değişimin meydana getirdiği olumlu atmosferi korumaya çalışır.					
24	Değişim sürecinde başarılı öğretmenleri örnek gösterir.					
25	Değişime katılan öğretmenleri takdir eder.					

EK 2:

EVRENİ OLUŞTURAN OKUL LİSTESİ

Uşak Merkez İlkokul Listesi

- Alanyurt İlkokulu
- Altıntaş İlkokulu
- Atatürk İlkokulu
- Aybey İlkokulu
- Aydın Turan İlkokulu
- Bağbaşı İlkokulu
- Barış Güneşan İlkokulu
- Bir Eylül İlkokulu
- Bozkuş İlkokulu
- Bölme Öğretmen Hüseyin Cahit İlkokulu
- Ciğerdede İlkokulu
- Cumhuriyet İlkokulu
- Çamyuva İlkokulu
- Çevreköy İlkokulu
- Derbent İlkokulu
- Dikilitaş İlkokulu
- Eğlence İlkokulu
- Emine Niyazi Deveci İlkokulu
- Ergenekon İlkokulu
- Eskigüney İlkokulu
- Eşe ve Halil Erdoğan İlkokulu
- Fatih İlkokulu
- Ganimet Özadam İlkokulu
- Gazi Mustafa Kemal İlkokulu
- Göğem İlkokulu
- Gücer İlkokulu
- Gül İlkokulu
- Güre İlkokulu
- Hasan Hilmi İlkokulu

- Hasibe ve Mazhar Gürbüz İlkokulu
- İlyaslı İlkokulu
- Kalfa İlkokulu
- Kapaklar İlkokulu
- Karacahisar İlkokulu
- Karakuyu İlkokulu
- Kaşbelen İlkokulu
- Kediünü İlkokulu
- Kılcan İlkokulu
- Kırka İlkokulu
- Koyunbeyli İlkokulu
- Malkoçoğlu İlkokulu
- Mehmet Sadık Boz İlkokulu
- Mehmetcik İlkokulu
- Mesudiye İlkokulu
- Milli Egemenlik İlkokulu
- Muharremşah İlkokulu
- Muzaffer Mert İlkokulu
- Müjde İlkokulu
- Nihat Dülgeroğlu İlkokulu
- Nuri Şeker İlkokulu
- Ortaköy İlkokulu
- Öğretmen Mahmut Özgöbek İlkokulu
- Özdemirler İlkokulu
- Susuzören İlkokulu
- Şefkat İlkokulu
- Timur Ertürk İlkokulu
- Turhan Akçay İlkokulu

- Uğur Serdaroğlu İlkokulu
- Vala Gedik Özel Eğitim İlkokulu
- Vali Ali Fuat Güven İlkokulu
- Yapağılar İlkokulu
- Yaşar Akar İlkokulu
- Yenişehir İlkokulu

Uşak Merkez Ortaokul Listesi

- 23 Nisan Ortaokulu
- Ahmet Ali Aşçı Ortaokulu
- Alanyurt Ortaokulu
- Alper Günbayram Ortaokulu
- Atatürk Ortaokulu
- Bedriye ve Kadir Uysal Ortaokulu
- Besim Atalay Ortaokulu
- Bozkuş Ortaokulu
- Bölme Öğretmen Hüseyin Cahit Ortaokulu
- Derbent Ortaokulu
- Ergenekon Ortaokulu
- Eşe ve Halil Erdoğan Ortaokulu
- Fatih Ortaokulu
- Fevzi Çakmak Yatılı Bölge Ortaokulu
- Güre Ortaokulu
- Halit Ziya Uşaklıgil Ortaokulu

- Hasan Hilmi Ortaokulu
- İlyaslı Ortaokulu
- Karaağaç Ortaokulu
- Karacahisar Ortaokulu
- Karakuyu Ortaokulu
- Kaşbelen Ortaokulu
- Malkoçoğlu Ortaokulu
- Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu
- Mehmet Sesli Ortaokulu
- Muharremşah Ortaokulu
- Müjde Ortaokulu
- Nihat Dülgeroğlu Ortaokulu
- Ömer Bedrettin Uşaklı Ortaokulu
- Özdemirler Ortaokulu
- Susuzören Ortaokulu
- Şefkat Ortaokulu
- Şekerevleri İmam Hatip Ortaokulu
- Uşak İmam Hatip Ortaokulu
- Vala Gedik Özel Eğitim Ortaokulu
- Vali Ali Fuat Güven Ortaokulu
- Yapağılar Ortaokulu
- Yenişehir Ortaokulu
- Ayşe Ana Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- Fatih Sultan Mehmet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- Fevzi Çakmak Anadolu İmam Hatip Lisesi
- Hasan-zeki Boz Anadolu Lisesi
- İzzettin Çalışlar Anadolu Lisesi
- Kanuni Sultan Süleyman Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- Kız Teknik Ve Meslek Lisesi
- Merkez Güzel Sanatlar Ve Spor Lisesi
- Merkez S.halil Yiğit Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- Merkez S.halil Yiğit Ticaret Meslek Lisesi
- Merkez Ticaret Meslek Lisesi, Otelcilik Ve Turizm Meslek Lisesi
- Necati Özen Anadolu Lisesi
- Orhan Dengiz Anadolu Lisesi
- Sait-sabri Ağaoğlu Anadolu Lisesi
- Şehit Abdulkadir Kılavuz Anadolu Lisesi
- Uşak Anadolu İmam Hatip Lisesi
- Uşak Fen Lisesi
- Uşak Lisesi
- Uşak Merkez Güzel Sanatlar Lisesi
- Uşak Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- Uşak Spor Lisesi
- Uşak Teknik Ve Endüstri Meslek Lisesi
- Vala Gedik Anadolu Lisesi

Uşak Merkez Lise Listesi

- Alper Günbayram Anadolu Lisesi
- Atatürk Anadolu Lisesi
- Ayşe Ana Anadolu Sağlık Meslek Lisesi
- Uşak Anadolu İmam Hatip Lisesi
- Uşak Fen Lisesi

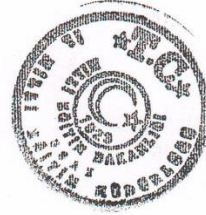
Ek 3

Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Teftişi Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 154001017 no'lu öğrenciyim. Çalışmakta olduğum "Okul Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnişleri Gidermede Duyguları Yönetme Yeterlikleri" konulu tezimde kullanılmak üzere Uşak İli sınırları içinde bulunan ilkokul ve ortaokulların tümünde anket uygulamak istiyorum. Gerekli iznin alınması hususunu bilgilerinize arz ederim.

28/08/2019
Güllale YILMAZ

İletişim : 05055768584



T.C. UŞAK VALİLİĞİ	
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	
SAHI	15497230
TARİH	28 Ağustos 2019
BÖLÜM	

STRATEJİ GELİŞTİRME
HİZMETLERİ