

161469

**T.C. YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI**

**ASKERİ LİSELERDEKİ ÖĞRETMEN SINIFI YÖNETİCİLERİN DEĞİŞİMİ
YÖNETME YETERLİLİKLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gökhan Erdoğan

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Erkan Tabancalı

İstanbul

Eylül, 2005

ÖNSÖZ

Geleceğimizin teminatı olan çocuklarımızı yetiştiren eğitim kurumları, bilim, teknoloji ve eğitim alanında meydana gelen değişimlerden öncelikli olarak etkileneceklerdir. Meydana gelen bu değişimleri, eğitim sistemine sorunsuzca katmak önemlidir.

Eğitim ve teknoloji alanındaki değişimi takip edip, sentezlemek ve eğitim sistemindeki yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlara aktarmak, uygulamaları yerinde izleyip, sorunları çözmek iyi bir değişim yönetimi ile mümkündür. Bu şekilde çağın gerisinde kalmadan, istikrarlı, verimli bir eğitim ortamı yaratmak mümkün olabilir.

Bu çalışma askeri liselerdeki öğretmen sınıfı yöneticilerin değişimi yönetme yeterliliklerini belirleme amacı ile yapılmıştır. Ayrıca askeri liselerdeki öğretmenlerin, öğretmen sınıfı yöneticilerine ilişkin değişimi yönetme konusundaki görüşleri de alınmıştır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü oluşturan giriş bölümünde, araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturacak bilgiler verildikten sonra, araştırmanın problemi, amacı, alt amaçları, önemi, sınırlılıkları ve sınırlılıkları açıklanmıştır. İkinci bölümde yurt içine ve yurt dışında konu ile benzerliği olan araştırmaların kısa özetlerine yer verilmiştir. Üçüncü bölüm araştırmanın yöntemine ayrılmıştır. Dördüncü bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulguların açıklanması ve yorumlanması yapılmıştır. Beşinci ve son bölümde ise araştırma sonuçları ve öneriler verilmiştir.

Araştırmanın gerçekleşmesinde bir çok kişinin önemli destek ve katkıları olmuştur. Bunun için çalışmamın başından sonuna kadar yapıcı eleştirileri ve önerileri ile bana yol gösteren danışman öğretim üyesi Yrd.Doç.Dr.Erkan Tabancalı olmak üzere, katkısı olan tüm değerli akademisyen ve eğitimcilere teşekkür ediyorum.

Eğitimim süresince bana her türlü desteği veren eşim Nilay Erdoğan'a ve oğlum Bartu Erdoğan'a şükranlarımı sunuyorum.

İstanbul, Eylül, 2005

Gökhan ERDOĞAN

ÖZET

Çağımız hızla değişen bilim ve teknolojinin etkisindedir. Bu değişimlerin okul sistemini etkilemesi kaçınılmaz bir gerçektir. Bu değişimleri eğitim sistemine sorunsuzca katabilmek önemlidir.

Etkili bir değişim yönetimi ile değişimin meydana getirdiği olumlu etkileri eğitim sistemine sorunsuzca katabilir, olumsuz etkilerinden de sistemi koruyabiliriz. Bunun için eğitim yöneticilerinin değişimi yönetme konusunda gerekli bilgi ve tecrübe donanmış olmaları gereklidir.

Araştırmanın genel amacı askeri liselerdeki öğretmen sınıfı yöneticilerin değişimi yönetme yeterliliklerini ortaya çıkarmaktır.

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Verilerin toplanması için "Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri" adındaki anketten faydalanılmıştır. Anket için gerekli izinler alınmış ve anketler Kuleli Askeri Lisesi, Maltepe Askeri Lisesi, Işıklar Askeri Lisesi'nden toplam 55 yönetici ve 168 öğretmene uygulanmıştır. Anketler ile elde edilen veriler, aritmetik ortalama, standart sapma, frekans, tek yönlü varyans analizi (Anova) , t test gibi istatistik teknikler kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda, araştırmaya katılan yöneticilerin değişim yönetimi yeterliliği konusunda hizmet sürelerine göre, aralarında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Değişimi yönetme yeterliliği konusunda düzenli olarak meslekleri ile ilgili yayınları takip eden yöneticiler ile takip etmeyen yöneticiler arasında, beş boyutta da anlamlı bir fark olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Kurum içi ve kurum dışı kendini geliştirici faaliyetlere katılma durumuna göre yöneticilerin sadece değişim yönetiminin vizyon geliştirme, sağlama alma ve geliştirme boyutunda anlamlı bir fark ortaya çıktığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin görevlerine göre değişimi yönetme ölçeğine verdikleri yanıtlara ilişkin sonuçlar incelendiğinde, harekete geçirme, kuruculuk, vizyon geliştirme, destek sağlama ve sağlama alma boyutlarında anlamlı bir fark çıktığı görülmüştür. Buna göre yöneticilerin değişimi yönetme yeterliliği konusunda, öğretmenlerin yöneticileri ile ilgili görüşlerine göre kendilerini daha yeterli gördükleri sonucu ortaya çıkmıştır.

ABSTRACT

Our age is under the influence of rapid changing science and technology. The impacts of these changes on school systems is inevitable. It is important to incorporate these changes in school systems smoothly.

With an effective management of change, we can integrate the positive effects of the change with the school systems smoothly and safeguard the system from the negative effects. For this reason, educational administrators should be well equipped with knowledge and experience to direct the change.

The main objective of the research is to reveal how competent the teacher-administrators in the military schools are in the management of change.

The scanning model is employed in the research. To gather the data, a questionnaire named 'The Competency of School Administrators to Manage the Change' was used. Necessary permits for the questionnaires were obtained and the questionnaires were administered to a total of 55 teacher-administrators and 168 teachers in Kuleli, Maltepe, and Işıklar military high schools. The data obtained through the questionnaires were analysed by using statistical techniques like arithmetic mean, standard deviation, frequency, single variant analysis (Anova), and t test.

As a result of the research, it was observed that there is no significant difference in the administrators competency to manage the change considered their years of experience.

Among the administrators who regularly read the publications on their fields and the ones who do not, it was revealed that there is significant difference in all the five aspects in their competency to manage the change.

Based on their participations to self-improvement activities in and outside their institutions, it was revealed that there is significant difference only in the administrators' view in the management of change to create a vision, to bolster and improve it.

When the results of the responses derived from teachers and administrators to the scale of change management in their duties are examined,

a significant difference was observed in the dimensions of stimulation, constructiveness, creating a vision, supplying support, and fostering. Based on these results, teacher-administrators were seen to consider themselves more competent in a significant amount in the management of change compared to the teachers' view of their administrators.



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
I.GİRİŞ	1
Değişim Kavramı.....	1
Değişim Gerekliliği.....	3
Değişimin Özellikleri.....	4
Değişimin Çeşitleri.....	5
Planlı Değişim - Plansız Değişim.....	5
Makro Değişim - Mikro Değişim.....	6
Zamana Yayılmış Değişim - Ani Değişim.....	6
Proaktif Değişim - Reaktif Değişim.....	6
Geniş Kapsamlı Değişim - Dar Kapsamlı Değişim.....	6
Aktif Değişim - Pasif Değişim.....	7
İyileştirme Şeklinde Adım Adım Değişim - Radikal Değişim.....	7
Değişimin Yararları.....	7
Değişim Sürecinin Aşamaları.....	8
İnkâr.....	9
Direnme.....	9
Araştırma.....	9
Adanma.....	9
Örgütsel Değişim.....	10
Örgütsel Değişmeye Neden Olan İç Dinamikler.....	11
Toplumsal Değişme.....	11
Ekonomik Değişme.....	12

Hukuksal Değişme.....	12
Teknolojik Değişme.....	13
Örgütsel Değişmeye Neden Olan İç Dinamikler.....	13
Örgütsel Değişim Stratejileri.....	15
Önceden Yapılandırılmış Strateji.....	15
Aşama Aşama Değişim Stratejisi.....	15
Aciliyet Stratejisi.....	16
Karmaşıklık Stratejisi.....	17
Örgütsel Değişimin Yönetimi.....	17
Değişim Süreci ve Öğretmenler.....	20
Değişim ve Eğitim Yöneticiliği.....	21
Değişimde Eğitim Yöneticisinin Misyonu.....	23
Değişim Yönetimi Modeli.....	26
Canlandırma.....	26
Vizyon.....	26
Harekete Geçirme.....	27
Destekleme.....	28
Kurma.....	29
Sağlama Alma.....	30
Takdir Etme.....	30
Problem	31
Amaç.....	33
Araştırmanın Önemi.....	33
Sayıtlar.....	34
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	34
Tanımlar.....	34
II. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	35
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	35

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	38
III.YÖNTEM.....	39
Araştırma Modeli.....	39
Evren ve Örneklem.....	39
Anketin Okullara Göre Uygulanma Yüzdeleri.....	40
Anket Formunun Geliştirilmesi.....	41
Veriler ve Toplanması.....	44
Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	45
IV.BULGULAR VE YORUM.....	47
Yöneticilerin Hizmet Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	47
Öğretmenlerinin Hizmet Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	48
Yöneticilerin Düzenli Olarak Mesleki Yayınları Takip Etme Durumlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	48
Yöneticilerin Kurum İçi Ve Kurum Dışı Kendilerini Geliştirici Faaliyetlere Katılma Durumlarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	49
Yöneticiler İçin Hizmet Sürelerine İlişkin Bulgular.....	49
Yöneticilerin Düzenli Olarak Meslekleriyle İlgili Yayınları Takip Etme Değişkenine İlişkin Bulgular.....	53
Yöneticilerin Kurum İçi ve Kurum Dışı Kendilerini Geliştirici Faaliyetlere Katılma Değişkenine İlişkin Bulgular.....	56
Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	59
V.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	62
Sonuçlar.....	62
Öneriler.....	64
EKLER.....	66
KAYNAKÇA.....	72

TABLolar LİSTESİ

TABLO NO:		SAYFA
1-	DEĞİŞİM YÖNETİMİ TABLOSU.....	19
2-	TÜM ASKERİ LİSELERE UYGULANAN ANKET YÜZDELERİ (ÖĞRETMEN+YÖNETİCİ).....	40
3-	KULELİ ASKERİ LİSESİNE UYGULANAN ANKET YÜZDELERİ (ÖĞRETMEN+YÖNETİCİ).....	40
4-	MALTEPE ASKERİ LİSESİNE UYGULANAN ANKET YÜZDELERİ (ÖĞRETMEN+YÖNETİCİ).....	41
5-	İŞIKLAR ASKERİ LİSESİNE UYGULANAN ANKET YÜZDELERİ(ÖĞRETMEN+YÖNETİCİ).....	41
6-	OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİ ÖLÇEĞİNİN AÇIKLANAN VARYANSLARI.....	43
7-	YÖNETİCİLERİN HİZMET SÜRELERİNE GÖRE YÜZDE DAĞILIMLARI	47
8-	ÖĞRETMENLERİNİN HİZMET SÜRELERİNE GÖRE YÜZDE DAĞILIMLARI.....	48
9-	YÖNETİCİLERİN DÜZENLİ OLARAK MESLEKİ YAYINLARI TAKİP ETME DURUMLARINA İLİŞKİN YÜZDE DAĞILIMLARI.....	48
10-	YÖNETİCİLERİN KURUM İÇİ VE KURUM DIŞI KENDİLERİNİ GELİŞTİRİCİ FAALİYETLERE KATILMA DURUMLARINA İLİŞKİN YÜZDE DAĞILIMLARI.....	49

- 11- HİZMET SÜRELERİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN “OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİ” ÖLÇEĞİNİN FARKLI BOYUTLARINA İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ..... 50
- 12- YÖNETİCİLERİN “OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİ” ÖLÇEĞİNİN FARKLI BOYUTLARINA İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMALARININ HİZMET SÜRELERİNE GÖRE TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI..... 52
- 13- YÖNETİCİLERİN DÜZENLİ OLARAK MESLEKLERİYLE İLGİLİ YAYINLARI TAKİP ETME DURUMLARINA GÖRE “OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİ” ÖLÇEĞİNİN FARKLI BOYUTLARINA İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI..... 54
- 14- YÖNETİCİLERİN KURUM İÇİ VE KURUM DIŞI KENDİLERİNİ GELİŞTİRİCİ FAALİYETLERE KATILMA DURUMLARINA GÖRE “OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİ” ÖLÇEĞİNİN FARKLI BOYUTLARINA İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI..... 57
- 15- ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN GÖREVLERİNE GÖRE “OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİ” ÖLÇEĞİNİN FARKLI BOYUTLARINA İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI..... 59

**ŞEKİL
NO:**

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

1-	DEĞİŞİM SÜRECİNİN AŞAMALARI.....	8
2-	ÖRGÜTÜN İÇ ÖĞELERİ.....	14
3-	ÜÇ ROL HALKASI.....	18



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problemi tanımlamak üzere değişim ve değişim yönetimi ile ilgili kuramsal bilgilere yer verilmiştir.

Değişim Kavramı

Türk dil kurumunun yayınladığı sözlüğe göre değişim; bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünüdür (Erdoğan,2002,s.11).

Başaran'a göre değişme, "bir bütünün öğelerinin birbirleri ile ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın olmasıdır" (Başaran 1992,s.304,akt:Tabancalı,2000,s.317).

Genel anlamda değişme ister planlı ister plansız olsun, herhangi bir sistemin (organizma,kişi veya örgüt), bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Eren 1977, s:19,akt:Tabancalı ,2000,s.317).

Değişim genel olarak, etkinliği, verimliliği, motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak, büyümeyi ve yenileşmeyi sağlamak aynı zamanda geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği ve iletişimi geliştirme, sorunları çözümlenme ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilen bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995,s.165).

Değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu kişilerin nesnelere yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs.nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan değişimi ifade eder (Koçel,2001,s.551).

Değişim, mevcut olan durumumuzun, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir (Vardar,2001,akt: Erdoğan,2002,s.11).

Değişim, kavram olarak zaman akışına rağmen aynı kalan bir özellik anlamına gelen “temellilik veya süreklilik” kavramlarının karşıtıdır. Bu durumda değişim, zaman içerisinde eski durumda kalmayan bir özelliğe sahiptir. Değişim, çevre koşullarında, toplumsal, ekonomik, hukuksal ve teknolojik yapıda oluşan değişimler sonucunda gerçekleşir (Çelebioğlu,1982,akt:Erdoğan ,2002,s.12).

Lewin, değişimi güç alan analizi kavramını kullanarak açıklar. Değişim, değişmeyi yaratan güçler ile değişmeye karşı direnen güçlerin mücadelesi çerçevesinde oluşur. Her iki taraftaki gücünde artması örgütü zorlar, çatışmaya yol açar. Değişimin gerçekleşebilmesi için güçlerin artırılması veya azaltılması yolunda çaba sarf edilmelidir (Balcı,1995,akt:Erdoğan, 2002,s.13).

Değişme temelde yalnız başına olumlu ya da olumsuz bir istikamet ve yön belirlemez. Kesin bir değer yargısı da taşımaz. Ancak değişme olgusunu ve sonuçlarını aynı şekilde algılayan, değerlendiren, ideolojiler, topluluklar, gruplar, sınıflar ve bireyler vardır. İşletmeler sosyal, kültürel, ekonomik, ekolojik ve politik çevrenin ürünüdürler. Bütün örgütler ve bütün sorunları çevrenin, sosyoekonomik ve sosyopolitik ortamında büyür ve gelişirler. Çevrede meydana gelen farklılık ve yenilikler örgütler için fırsatlar ürettiği kadar, tehlikelerde bulundurur. Bir örgüt olarak işletmeler, çevrenin sosyal, ekonomik ve politik dokularında meydana gelen fırsat ve tehlikelerden hem yararlanmak hem de korunmak zorundadırlar. Örgüt bakımından değişme iki ucu keskin bıçak gibidir. Her şeyi yeniden başlatabildiği gibi, sona da erdirebilir (Yeniçeri,2002,s.7).

Değişim Gerekliliği

Örgütler, günümüzde açık sistemler olarak görülmektedirler. Açık sistem olarak görülme özelliği, örgütlerin çevre ile ilgili değişimlere kapalı olmamasını gerektirmektedir. Hızla değişen bir bilgi ve teknoloji çağında olmamız, toplumu dolayısı ile örgütlerin çevresini değiştirmekte, bu değişiklik örgütleri de değiştirmek zorunda bırakmaktadır. Bireyler ve örgütler çevre ile sürekli ilişki içinde bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Değişme her insan toplumunun temel özelliğidir. İçinde yaşadığımız çağ hızlı bir değişim çağıdır. Değişimden kaçmak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir. Örgütler açısından da değişiklik uygulamaları kaçınılmazdır. Konu değişmek ya da değişmemek değildir. Değişimin ne zaman ve nasıl yapılacağıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz,1995,s.163).

Bu değişim süreçlerinde eğitim örgütlerinin de değişmesi kadar doğal bir şey olamaz. Eğitimi kasıtlı davranış değiştirme süreci olarak tanımlarsak, eğitim örgütlerinin öğrencilerini bu süreçte Dünyada gerçekleşen değişime ayak uyduracak şekilde yetiştirme zorunluluğu doğmaktadır. Eğitim örgütlerini hem çevreyi etkileyen hem de çevreden etkilenen bir kurum olarak değerlendirirsek, bu değişimin dışında kalmayacağı hatta bu değişimde etkin rol alacağını söyleyebiliriz. Eğitim örgütleri, hem girdileri hem de çıktıları yolu ile çevre ile bağlarını, iletişimlerini canlı tutmaktadır. Çevrenin beklentilerini, gereksinimlerini dikkate almayan örgütlerin yaşaması güçleşmektedir. Eğitim örgütleri denilince aklımıza okullar gelir. İnsanların eğitim gereksinmesi büyük ölçüde okullarca sağlanır. Bu yüzden okul bir toplumda eğitimin pazarlandığı yerdir. Okul yüzyıllar süren bir gelişimin sonucunda toplumun ortaya çıkardığı vazgeçilmez bir toplumsal kurumdur (Başaran,1992,s.12).

Gelişmelerin seyri eğitim sistemlerini ve kurumlarını da değişim için zorlamaktadır. Çünkü ekonomideki, siyasetteki ve sosyo-kültürel alandaki gelişmelere karşı en duyarlı sistemlerden birisidir eğitim. Günümüzün okulları çok yönlü bir çevresel değişme ve dalgalanmalarla karşı karşıyadır.

Eğitime duyulan taleplerin eşitleri de hızla artmaktadır. Eğitim konusunda artık eskiden olduğu gibi akla ağırlıklı olarak örgün eğitim ağı yani 6-22 yaş arası bulunan nüfus ile ilgili sorunlar gelmemektedir. Günümüzde bu yaş grubunun dışında kalan kitlenin de eğitilmesi önem kazanmaktadır. Bu durumda eğitim siteminin örgün eğitim ağı dışında kalan kitlenin de ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde açılımlara girmesi gerekmektedir (Erdoğan,2002,s.6).

Değişimin zellikleri

Değişim kişisel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki düzeyde ele alınabilecek özellikler gösterir.

Kişisel düzeyde en önemli özellikler, kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, mantık olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilir. Günümüz rgtleri, kişilerin yaratıcılıklarını sonuna kadar ortaya koyabilecek bir yapılanma içinde çalışmak zorundadır. Kişisel yaratıcılık örgütlerdeki değişimin temel faktörüdür. Bu nedenle her örgütün, personelini yaratıcı kılmak yönünde değişik önlemler almakta, bu konuda değişik öneriler ileri sürülmektedir. Yaratıcı davranışları geliştirmek için yöneticilerin yapması gerekenleri kısaca özetlemek gerekirse (Koçel,2001,s.554):

- Yaratıcı davranışları desteklemeli.
- Otokratik yönetimden uzak durmalı.
- Samimi iletişim olan çalışma ortamı hazırlamalı.
- Yaratıcı davranışı dllendirmeli.
- Yeni fikirlere olumsuz yaklaşmamalı.
- Çalışanların karşılaştıkları her sorunu, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri bir fırsat olarak görmeli.

Değişimin kişisel düzeyde ikinci önemli özelliği, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri etkilemesidir. Bu ilişkilerin formal, psikolojik ve sosyal olmak üzere üç yönü olduğu belirtilmelidir. Formal yn, çalışanın

örgütlerde yaptığı iş konusunda kendisi ile örgüt arasındaki ilişkidir. Örgütler, çalışanlarına çeşitli şekillerde tarif edilmiş iş ve hedefler verirler. Psikolojik yön, daha çok, daha çok kişinin hissettiği ve kişiyi örgüte bağlı ve sadık , onunla özdeşleşmiş hale getiren ilişkileri ifade eder. Sosyal yön ise bir bütün olarak örgütün kültürü ile çalışanın kişisel kültür ve değer yapıları arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Değişimi gerçekleştirecek kişinin bu faktörleri önemsemesi gerekir. Aksi halde çok sık görülen değişime direnç olayı ile karşılaşılacaktır (Koçel,2001,s.555).

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, hem çeşitli sorunların kaynağı, hem de bir takım fırsat ve imkanları kapsayan bir potansiyel şeklinde düşünebileceğimiz değişim olgusu, özellikle günümüz yöneticilerinin ihmal edemeyeceği bir önem ve öncelik kazanmıştır. Bu yüzden ki “değişimin yönetilmesi” ya da “değişim yönetimi” (change manegement) diyebileceğimiz yeni bir kavramlaşma çabasında da söz edilebilir (Ölçer,1995,s.143).

Değişimin Çeşitleri

Koçel değişimin çeşitlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır.

Planlı Değişim - Plansız Değişim

Değişimin her safhası önceden kararlaştırılıp uygulanıyorsa bu planlı bir değişimdir (Koçel, 2001,s.556). Genel anlamda planlı değişme; bir kişinin, grubun, örgütün veya daha geniş sosyal sistemin varolan durumunu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır (Tabancalı,2000,s.326).

Plansız değişim ise, değişimin amacının, yönünün ve süreçteki safhalarının önceden düşünülmediği, organizasyonun üzerine gelen ve dolayısı ile uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimi ifade eder (Koçel, 2001,s.556).

Makro Değişim - Mikro Değişim

Bunlar örgütlerdeki değişme konusu olan hususlar ile ilgilidir. Makro değişim örgütün bir bütün olarak tamamının değişime konu yapılmasını ifade eder. Örgüt geliştirme olarak bilinen bu değişim, bir çok strateji ve tekniğin organizasyonun bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için kullanılmasını ifade eder. Mikro değişim ise, örgüt içinde alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişim yapmayı ifade eder. Örneğin üretimde iş akışında yeniden düzenleme bir mikro değişimdir (Koçel,2001,s.556).

Zamana Yayılmış Değişim - Ani Değişim

Bazı örgütlerde değişimin gerçekleşmesi zamana yayılır ve adım adım hedefe ulaşılmaya çalışılır. Bazen de ani değişimin öngördüğü düzenlemeler kısa sürede tamamlanarak değişim gerçekleştirilmeye çalışılır (Koçel,2001,s.556).

Proaktif Değişim - Reaktif Değişim

Bir değişimin proaktif olması, tahmin edilen çevre koşullarına göre örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısı ile tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde örgütün hazır olmasını ifade eder. Buna karşılık reaktif değişim önceden tahmin edilen koşullara göre örgütte değişim yapmak değil fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır. Yani bir anlamda karşılaşılan koşullara tepki göstermektir (Koçel, 2001,s.558).

Geniş Kapsamlı Değişim - Dar Kapsamlı Değişim

Bunlar makro ve mikro değişimin farklı bir ifadesidir. Değiştirilmek istenen hususların sayısı ve yaygınlığına göre geniş kapsamlı ya da dar kapsamlı bir değişimin söz konusu olmasıdır (Koçel ,2001,s.558).

Aktif Değişim - Pasif Değişim

Pasif değişim örgütün, dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Buna karşılık aktif değişim, örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir (Koçel,2001,s.558).

İyileştirme Şeklinde Adım Adım Değişim - Radikal Değişim

Değişim olayı her seferinde küçük bir ilerleme ve iyileştirme sağlayacak tarzda adım adım fakat sürekli bir şekilde bu değişikliklerin yapılması veya mevcut durumun tamamen ve radikal bir şekilde değiştirecek değişikliklerin yapılması şeklinde ele alınabilir (Koçel,2001,s.558).

Değişimin Yararları

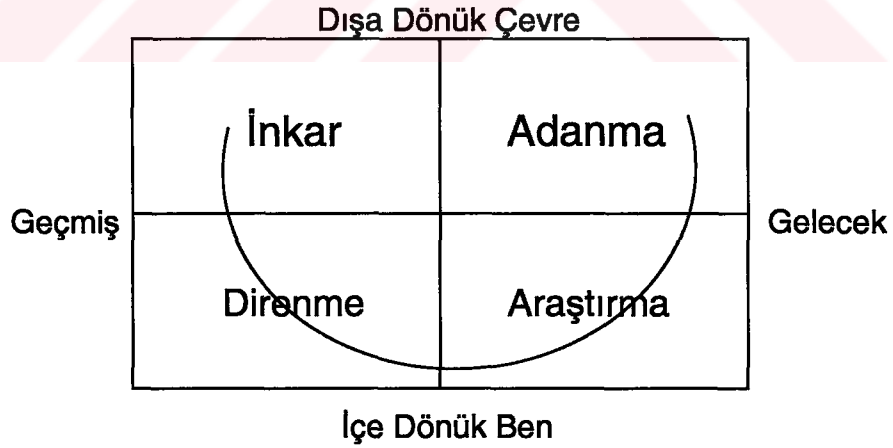
Değişimi bir zorunluluk olarak görmenin dışında yararlar getiren bir süreç olarak da kabul etmek gerekir. Çünkü değişim ile birlikte bir takım olumlu sonuçları görmek mümkündür. Değişimin sağlayacağı belli başlı yararlar şöyledir (Erdoğan,2002,s.18):

- Değişim kurumu durağanlıktan kurtarır heyecan yaratır.
- Kurumda çalışan kişilerin ilgilerinin ve dikkatlerinin çekilmesini sağlar.
- Değişim bir çok açıdan yeni fırsatlar yaratır.
- Çalışanların mesleki açıdan gelişmeleri için güdüleyici olabilir.
- Değişim sürecinde kurumda yeni gruplar oluşabilir. Bu da kuruma canlılık kazandırır.
- Değişim sonucu rutinleşmiş uygulamalar için yeniden gözden geçirme fırsatı doğar.
- Değişim çalışanların iş tatminini yükseltebilir.

Değişim Sürecinin Aşamaları

İnsanlar bir değişimi yaşarken genellikle inkar, direnme, araştırma kabullenme - adanma dönemlerini yaşarlar. Bunlardan ilk ikisi değişimi tehlike olarak gördüğü aşamada yaşanır. Birçok insan her değişim sürecinde geçişin bu dört aşamasını yaşar. Ancak bazıları bu aşamaları hızla tamamlarken bazıları farklı aşamalardan birine takılıp kalır. Etkili liderlik bir takıma ve onun üyelerine inkardan kabullenmeye doğru bu aşamalarda ilerlemeye yardımcı olmaktadır. Değişim sürecinin başındaki zorluk insanların geçmişe odaklanmaları ve değişimi inkar etmeleridir. Daha sonra bu insanlar nerede olduklarını merak ettikleri, nasıl etkileneceklerini bilmedikleri ve bundan hoşnut olmadıkları bir döneme girerler. Bu normal olarak direnmenin ortaya çıktığı aşamadır. Araştırma ve kabullenme - adanma aşamalarına geçtiklerinde insanlar geleceğe dönük düşünmeye ve değişimin kendilerine getireceği fırsatlara odaklanmaya başlarlar (Barutçugil,2004,s.247).

Şekil-1'de değişim sürecinin aşamaları gösterilmiştir.



Şekil 1. Değişim Sürecinin Aşamaları

İnkâr

Yaygın gözlenen; geri çekilme, her şey olduğu gibi duygusu, geçmişe odaklanma çaba ve çalışmalar var, fakat fazla iş yapılmıyor, sonuç alınmıyor. İnkâr sırasında, insanlara bilgi verilir. Değişimin olacağını bilmeleri sağlanır. Değişime uyum için yapabilecekleri eylemler ile ilgili önerilerde bulunulur. Durumu genel olarak konuşacağınız bir planlama toplantısı hazırlamak faydalıdır (Barutçugil,2004,s.251).

Direnme

Kızgınlık, suçlama, endişe, depresyon belirtilerini göreceksiniz ve hatta işten istifa etmelere, emekliliği istemelere tanık olabilirsiniz. Direnme sırasında, dinleyin, duygulara önem verin, kendinizi onların yerine koyarak düşünün, insanların duygusal olmamalarını ve değişmelerini söylemeye çalışmayın (Barutçugil,2004,s.252).

Araştırma

Göreceğiniz durum, aşırı hazırlık, şaşkınlık, kaos ve enerjidir. Bu aşamada çok fazla enerji, çok sayıda yeni fikir olacak, fakat odaklanma yetersiz olacaktır. Araştırma sırasında önceliklere odaklanın ve ihtiyaç duyulan eğitimi verin. Yürümekte olan projeleri izleyin, kısa dönemli amaçlar belirleyin. Beyin fırtınası, vizyon oluşturma ve planlama oturumları düzenleyin (Barutçugil,2004,s.252).

Adanma

Çalışanlar birlikte çalışmaya başladıkları zaman ortaya çıkar. Daha iyi odaklanma ve işbirliği gözlenir. Kendini değişime adayanlar bundan sonraki zorluk için beklemektedirler. Adanma sırasında, uzun dönemli amaçlar belirleyin. Takım oluşturma üzerinde yoğunlaşın. Bir misyon cümlesi yaratın. Çalışanlarınızdan da kendi misyonlarını tanımlamalarını isteyin. Değişime uygun tepki verenleri belirleyin, ödüllendirin. İleriye bakın (Barutçugil,2004,s.253).

Örgütsel Değişim

Örgüt, insanın işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirebilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olmayacağı artık anlaşılmıştır (Aydın,2000,s.14).

Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir. Bu koalisyonun koşulları, uzlaşma uyma ve kontroldür. Planlı biçimde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu da bir örgütü meydana getirir. Bu koordinasyon ne kadar yaratıcı olursa, örgüt o kadar canlı ve etkili olur. Örgüt iletişim ağı gibi düşünülebilir. Zaten sistemli bir iletişim olmadan, verimli koordinasyon sağlanmaz. Modern örgüt kuramı, sistemin parçalarını kaynaştıran üç süreci, karar, iletişim ve denge olarak kabul etmektedir. Böylece, örgütün bir iletişim ağı gibi görülmesi, modern kuram tarafından da desteklenmektedir (Bursalıoğlu,1999,s.15) .

Örgütsel değişme, sistemin amaçlarını, işgöreni, teknolojisini ve yapısını etkileyen mevcut konumunda değişiklik yapmak ya da bireylerin, grupların ve örgütün genel performansını geliştirmek amacıyla, örgütün yapısını, davranışlarını ve süreçlerini değiştirmek doğrultusunda yönetimin başlattığı planlı bir girişim olarak tanımlanmaktadır (Tanrıoğen,1995,s.8).

Örgütsel değişme ile yakından ilgili diğer bir kavram ise örgütsel gelişme kavramıdır. Örgütsel gelişme; örgütü mevcut durumdan daha gelişmiş bir duruma getirmek için örgüt-çevre, grup-grup, birey-örgüt ve kişi-kişi arasında araçların geliştirilmesi ve sistem analizini içeren bir disiplin veya davranış bilimi bilgisini kullanarak örgütün süreçlerinde araçlar yoluyla örgütsel etkililiği ve örgütsel sağlığı artırmak isteyen planlı, örgüt çaplı ve tepeden yönetilen bir girişim olarak tanımlanmaktadır (Balci,2000,s.3).

Örgütsel gelişme, kişilerin yeni teknolojilere, pazarlara ve mücadele konularına ve değişikliğin baş döndürücü hızına daha kolaylıkla

uyabilmeleri için kişilerin inanç ve değerlerini ve örgütlerin yapılarını değiştirmeyi amaçlar (Güzel,1996,s.19).

Örgütsel Değişmeye Neden Olan Dış Dinamikler

Örgütsel değişmeyi dış etkenler açısından açıklamaya çalışan yaklaşımlar, değişmeyi örgüt-çevre ilişkisi yönünden ele almaktadır. Örgüt, çevresi ve üst sistemleri ile ilişki ve etkileşim içinde olmak zorundadır. Varlığını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi, örgütün çevresinde ve bağlı olduğu üst sistemlerdeki değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmesine bağlıdır. Bir başka anlatım ile, örgütün dahil olduğu çevrenin öğelerinde parçalarında ve bunların etkileşim biçimlerinde meydana gelen herhangi bir değişmeye örgütün uyum sağlaması gerekmektedir. Bu nedenle dış etkenlerdeki değişmeler, örgütün dış çevreye uyumu olarak da ifade edilebilir (Sağlam,1979,ss.102-103).

Çevrenin eğitimsel beklentilerini dikkate almayan eğitim örgütleri, girdileri sağlama açısından güven altına alınıp yaşamlarını sürdürebilse bile artık toplumun eğitimsel gereksinimlerini karşılayan örgütler olduğu söylenemez (Başaran,1992,s.22).

Toplumsal Değişme

Toplum, "Belli bir yerde yaşayan, ortak duygular, davranışlar ve geleneklere bağlı olan insanların oluşturduğu bir sistemdir". İnsanların karşılıklı etkileşimlerinin tarihsel bir ürünü olan toplum sürekli bir değişim içerisindedir (Güneş,1995,s.35).

Okul ile toplumun iç içe olması, öğrencilerin toplumdan soyutlanmadan yetiştirilmesi, yeni eğitim programlarında okulların toplum sorunlarına eğilmesi, okulun çevre hizmetine girmesi görüşlerinin yaygınlık kazanması okulları değişmeye yönelten toplumsal etkenler olarak değerlendirilmektedir (Başaran,1982,s.26).

Ekonomik Değişme

Bir toplumdaki örgütler, toplumun ekonomik sistemine uygun olarak biçimlenmektedir. Kapitalist ekonomiyi sürdüren bir toplumda, örgütler, ekonomik yapı ile bağdaşır bir şekilde serbest teşebbüs, karlılık, verimlilik ve ussalık öğelerine sahip olma eğilimi gösterirler. Eğer toplumda sosyalist ekonomi hakimse, buyurucu ve merkezi olana sıkı sıkıya bağlı bir kamu girişiminde, otoriter ve merkezci niteliklerde yapıya sahip örgütlere doğru bir değişme söz konusu olacaktır. Karma ekonominin egemen olduğu sistemlerde de, örgütler sistemin yapısına uymakta, bunun bir gereği olarak, örgütte kamu ve özel sektör felsefesini uzlaştıran bir anlayış gelişmektedir (Çelebioğlu,1990,s.78).

Ekonomik açıdan okulları değiştirmeye iten güçleri toplumun eğitime yüklediği ekonomik işlevlerinde aramak gerektiği vurgulanmaktadır. Eğitim sisteminin ekonomik işlevi, ekonominin gereksinimleriyle uyumlu işgücünün sağlanması ve tüketicilere gereksinim duyacakları bilgilerin verilmesidir. Eğitim sisteminin, bu işlevini yerine getirirken, hem niteliksel yönü hem de niceliksel yönü göz önünde bulundurması gerekir. Eğitim sistemi, endüstriyel nitelikle donanmış insan gücünün yetiştirilmesinde kendine düşen görevi yerine getirmek durumundadır (Badavan,1990,s.231).

Hukuksal Değişme

Hukuksal değişim, ya toplumsal değişimin onanması anlamında, ya da toplumda bazı değişimleri gerçekleştirmek amacıyla yapılabilir. Bazı değişimleri gerçekleştirmeyi amaçlayan hukuksal değişimin örgütleri de değiştirmesi kaçınılmazdır. Toplumsal düzeni sağlayan, doğrudan ya da toplumun değerlerindeki değişmelerin etkisiyle çıkarılan yasalar, okulların değişmesini gerekli kılan etkenler olarak değerlendirilmektedir (Lunenbergl ve Ornstain,1992:214;akt: Bülbül,2001s.34).

Teknolojik Değişme

Teknolojik değişme, uygulamaya konulan yeni bir bilgi, yöntem ya da araç yani eskisinden daha nitelikli bir araç sayesinde üretim ya da hizmet alanında bir artış ve gelişme sürecidir. Gelişmeye yol açmayan alternatif değişmelerin ürün ve hizmette bir gelişme sağlayamayacağı ve bu nedenle de teknolojik değişme olarak nitelenemeyeceği açıktır (Şimşek,1998,s.8).

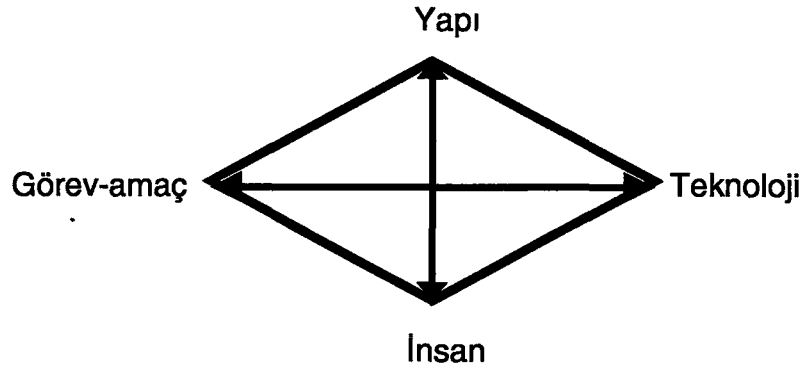
Yaşamımızın her döneminde etkisini duyumsadığımız teknolojik değişme, örgütleri de önemli ölçüde etkilemektedir. Çünkü teknolojik değişmeler, örgütlerin ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından olanaklar yaratmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin etkili olabilmeleri birlikte yaşamak zorunda olduğu teknolojik değişmelere uyum göstermesine bağlıdır (Güneş,1995,s.49).

Yaşamımızın her döneminde ve bütün boyutlarıyla etkisini duyumsadığımız bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler okulları da değişme açısından etkilemektedir. Bilgisayarların eğitim kurumlarına girmesi ve öğretim alanında bilgisayar destekli öğretimin etkin biçimde yer alması, eğitim sisteminde, özellikle de müfredat, öğretmen eğitimi konularında önemli etkiler yapmaktadır. Bilgisayar destekli öğretime ilişkin yapılan araştırmalar, bilgisayarın öğrenme ortamını zenginleştireceğini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra bilgisayarın öğretim alanında kullanılmasının, okulların organizasyonunda, öğretmenlerin rollerinde ve öğrencilerin üzerinde değişikliklere de neden olacağı belirtilmektedir (Ergün,1996,s.4).

Örgütsel Değişmeye Neden Olan İç Dinamikler

Örgütsel değişmeyi iç faktörler açısından açıklamaya çalışan yaklaşımlara göre, örgüt birbiriyle etkileşim içinde olan amaç, insan, teknoloji ve yapı gibi iç öğelerden oluşmaktadır. Bu iç öğelerden herhangi birinde ya da birkaçında gözlenen değişme, örgütsel değişmenin temel nedeni olarak kabul edilmektedir (Tabancalı,2000,s.322).

Leavitt'e göre örgütte değişime neden olan en az dört değişken ya da öge mevcuttur. Bunlar; görev (task) ya da amaç, insan (actors-people), teknoloji (technology) ve yapı (structure) dir. (Leavitt,1970:akt:Tabancalı,2000,s.323)



Şekil 2.Örgütün İç Ögeleri.

Leavitt,1970, akt:Tabancalı,2000,s.323

Örgütün kapsadığı bu dört öge, geniş ölçüde birbiriyle ilişki içindedir. Örgütler, belli bir büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmekte, bu sınırları aşmaları durumunda ise değişme gerekli olmaktadır. Örgütlerin kendi etkinliklerini gerçekleştirme yöntemlerini etkileyen iç çerçevedeki herhangi bir etken, örgütsel değişmeye neden olan baskılar örgüt içindeki çok sayıda kaynaklardan ileri gelmektedir. Örneğin, bir üst yöneticinin, çoğu bölümlerin amaçlarını etkileyen büyümeye karar vermesi; stratejilerin, teknolojilerin, işgören tutum ve davranışlarının değişmesine neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu,1995,s.171).

Okulun değişmesine yol açan iç faktörlerin süreç ve insandan meydana geldiği belirtilmektedir. Değişmede dinamik olarak yer alan süreç, iletişim, karar verme, liderlik ve güdülenme gibi stratejileri içermektedir. Bu süreçlerin herhangi birisinde oluşabilecek bir sorun okulun değişmesi için baskılar yaratabilir. Örneğin, iletişimin sağlıklı, kararların zayıf nitelikte olması, işgören güdülenmesinin hiç olmaması, liderliğin durum için uygun

olmaması, aşırı merkezci yönetim politikası, çatışmalar, amaçların açık olmaması, sağlık sorunlarının çokluğu, stres, iş ortamındaki hoşnutsuzluk gibi süreçlerden kaynaklanan sorunlar değişme gereksinmesini de beraberinde getirebilir (Başaran,1992,s.294).

Örgütsel Değişim Stratejileri

Yeniçeri (2002) örgütsel değişim stratejilerini aşağıdaki gibi açıklamıştır.

Önceden Yapılandırılmış Strateji

Önceden hazırlanmış program çerçevesinde hedeflenen değişimin yapılması öngörülen stratejidir. Bu stratejide ilk önce bir zaman programı yapılır. Bu program uygulanırken bir takım duraklama noktaları belirlenir. Yapılan değişimin hazmedilmesi sağlandıktan sonra programa devam edilir. Programlanan ve değişim süreci içinde yapılması düşünülen bütün eylemler ayrıntıları ile ortaya konur. Strateji böylece iyi planlanmış ve yapılandırılmış hale gelir. Değişime herkesin anlama, ona uyma ve kendini uyurma yetenekleri farklıdır. Bu bakımdan soluklanma diyebileceğimiz duraklama noktaları sırasında kişiler bir miktar zaman kazanır. Duraklama noktaları, herkesi kazanmak ve onlara zaman tanımak için gereklidir. Bu duraklamalar, süreç içindeki her adımın bitirilme süresinin ve neleri içerdiğinin çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlar. Stratejinin içine, eğer gerekiyorsa, başlangıç ortamının "sakinleştirildiği" bir süre de dahil edilmelidir. Bu anlamda sakinleştirme, işgörenler ve yöneticiler arasındaki güvenin artırılması, organizasyonun sorunları ile kişisel sorunların çözümlenmesi, örgütün genel amaç ve stratejilerin açıklanması anlamına gelir. Bu eylemler değişim sürecinin başlamasından önce yapılmalıdır (Yeniçeri,2002,s.182).

Aşama Aşama Değişim Stratejisi

Bu stratejide değişme aşama aşama gerçekleştirilir. Amaçlanan değişimin birinci aşaması gerçekleştirildikten sonra ikinci aşamasına geçilir

ve süreç böyle devam eder. Değişim başlı başına bir süreçtir ve gerçekleşmesi belirli zaman alır. Çoğu kez çok küçük değişmelerin bile çalışanlar tarafında benimsenmesi için zamana ihtiyaç vardır. Belirli bir denge içinde yeni duruma alışabilmek, ortaya çıkan yeni ortama uyabilmek ya da yeni teknikleri kavrayabilmek için değişimin aşama aşama gerçekleştirilmesi gereklidir. Adım adım diye tanımlanan bu stratejinin belli başlı özellikleri şunlardır (Yeniçeri,2002,s.183):

- Sürecin çok iyi hazırlanması, bu arada iletişim zamanlarının katkılarının ve katılanların da belirlenmesi.
- Duraklamaları da içeren net zaman programı.
- Daha sonraki aşamalarla ilgili hazırlıklar, süreç başladıktan sonra başlanır. Yani bir zaman programı vardır ama eylemler ayrıntılı biçimde hazırlanmıştır, bunun nedeni ya zaman yokluğu, ya enformasyon yokluğu, ya da son anda değişiklikler getirme çabalarıdır.

Aciliyet Stratejisi

Büyük baskılar altında kalındığında uygulanan bir stratejidir. Örgütün dış ve iç çevresinden gelen baskılar örgüt yöneticilerine önceden bir hazırlık yapacak kadar fırsat tanımadığı durumlarda aciliyet stratejisi söz konusu olur. Bu stratejide, zamanın ağır baskısı nedeni ile, önceden bir programı hazırlamak genellikle mümkün olmaz. Bu yüzden daha çok uyarılma gerekir. Böyle olunca olayların karışması tehlikesi büyüktür. Uyarılmalar için ödenen bedel, bilgi transferindeki tekrarlanmışlıktır. Bilgi ne kadar geç verilirse, insanlar onu sindirmek için o kadar daha uzun zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgiyi geç vermek, bir yığın dedikodunun yayılmasına ve bastırılmaya çalışmasına, olmadık söylentilerin dolaşmasına, üstelik sonunda bilgi geç ve eksik verildiği için de güvensizlik doğmasına yol açar. Ayrıca bölümler arasında rekabetler de çıkabilir. Kısacası, erken verilen bilgi hemen hemen her zaman geç gelenden iyidir.

Bu stratejiye bir tek itiraz, elemanların katkı ve katılımı için pek az zaman olmasıdır. Oysa yukarıda anlatılanlardan da anlaşılacağı gibi, elemanlar hem son yararlı bilgi verebilmektedir, hem de onlara danışmak bir motivasyon gücü olmaktadır. Zaman baskısı genellikle örgütlerde bu tür danışmaların olmayışına özür olarak ileri sürülür. Oysa çok gereklidir. Danışmaya harcanan zaman hemen hemen her seferinde faizi ile birlikte geri alınır (Yeniçeri, 2002,s.183).

Karmaşıklık Stratejisi

Bu içlerinde en zor stratejidir. Öylesine zordur ki, değişikliğin amaçları dışında hemen hiçbir şeyi önceden kurgulamak mümkün değildir. Birkaç değişim sürecinin aynı anda yapılmasını ya da çevre değişkenleri ile güçlü karşılıklı etkileşimleri içermektedir. Bunlar arasında sendikalar, yetkili merciler, hazır bekleyen iflas korkuları, kirliliği önleme kuruluşları, tüketici ya da hissedar organizasyonları, siyasal baskı grupları ya da diğer faktörler sayılabilir (Yeniçeri,2002,s.185).

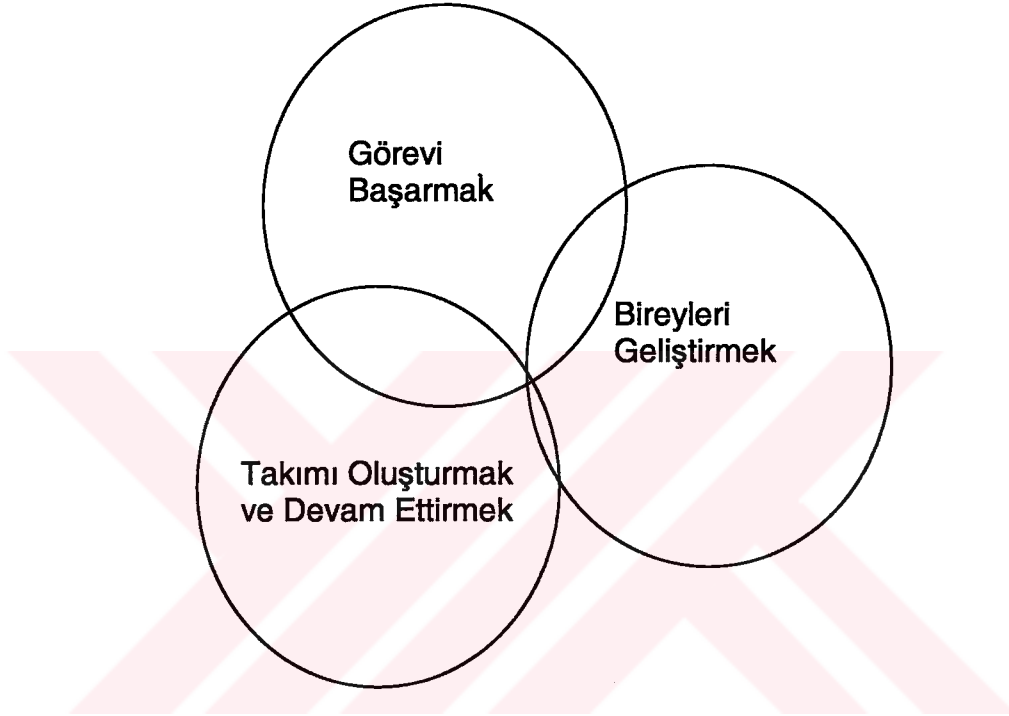
Örgütsel Değişimin Yönetimi

Değişim yönetimi, örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemleri için önemli değişiklikleri sağlayan ve bunu gerçekleştirirken stratejileri ve süreçleri değişime cevap verici nitelikte oluşturan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Armstrong,1992;akt:Helvacı,1998,s.47).

Değişim yönetimi kavramının ortaya çıkış nedenlerinden en önemlisi, ekonomi ve iş dünyasındaki çok hareketli ortamın örgütlere hem tehdit hem de fırsatlar yaratmasıdır. Bu durum nedeniyle bazı örgütler krize girerken bazıları da satışlarını ve karlarını artırma imkanı bulmuşlardır (Kavrakoğlu,1994;akt:Helvacı,1998,s.47).

Değişimci hareketler ortaya çıkarmak için, değişimi esas itibarı ile yönetebileceğiniz bir süreç olarak görmelisiniz. Bu süreç üç ana fiile bölünmüştür. Bunlar fikirlerin meydana getirilmesi, fikirlerin devşirilmesi, bu fikirlerin geliştirilmesi ve yürürlüğe konulmasıdır. Bu safhalardaki ortak

nokta takım çalışmasıdır. Takım üyelerinin tıpkı bir yap boz gibi birbirine geçen ve sinerji üreten tamamlayıcı kabiliyetlere sahip olduğu çalışma grubudur. Takımların liderlere ihtiyacı vardır. Lider olarak rol üç halkadan oluşan bir modelle özetlenebilir (Adair,2003,s.151).



Şekil 3. Üç Rol Halkası

Adair,2003,s.154

Yukarıdaki üç ana sorumluluk fonksiyonun yerine getirilmesi gerekir. Bunlar liderin sorumluluklarıdır. Ancak bu sorumlulukların varlığı, bunları lider tek başına yapacak anlamına gelmez. Bu sorumluluklar paylaşılabilir ve başkalarına görev olarak verilebilir.

Tablo-1'de değişimi yönetme konusunda yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlar verilmiştir.

TABLO-1
DEĞİŞİM YÖNETİMİ TABLOSU

Görevin Tanımlanması	Nelerin yapılması gerektiğini doğru olarak tayin eder ve bu görevi ayrı paçalara böler.
Planlama	Görevleri başarmak için bir metot oluşturur. Mesela insanları, malzemeleri, zamanı, imkanları iyi bir şekilde organize etmek.
Görevlendirme	Astlarına görev ve imkanlar tahsis ederken öyle bir yöntem uygular ki, her bir çalışan kendisinden ne beklediğini bilir, katılımın ne kadar olduğunu anlar.
Kontrol	Her şeyi bir plan dahilinde yürütür. Problemlere ve gecikmelere karşı hassastır ve bunlara çabucak cevap verir.
Değerlendirme	Teklifler, geçmişteki performanslar ve insanlar hakkında doğru ve tarafsız muhakemeler yapar.
Motivasyon	Takımda göreve karşı sorumluluk ve ilgi meydana getirir ve bunu devam ettirir.
Organize Etme	Göreve uygun bir yapı ve hiyerarşi oluşturur.
Örnek Oluşturma	Diğerlerinde görmek istediği özellikleri ve hareketleri, kendisi uygulayarak gösterir.
Destekleme	Grupları, bireyleri teşvik edip cesaretlendirir. İyi bir takım ruhu oluşturur ve bunu korur.

(Kaynak: Adair, 2003, s.154)

Fakat değişimi ortaya çıkarmak ve yaşatmak çok daha ötesini, yukarıdaki asıl fonksiyonları içinde listelenen tipik fiillerin daha çok fazlasını gerektirebilir (Adair, 2003, s.154).

Değişim Süreci ve Öğretmenler

Belirsizliklerin ortadan kalkması, yeni fırsatların fark edilmesi ve dönüşümün sadece okul için değil, kendileri için de gerekli olduğunu görmeleri öğretmenlerde dönüşüm kapasitesi yaratmak için çok önemlidir (Özden,1998,s.205).

Değişim faaliyetlerinin etkili bir şekilde sürdürülebilmesi için faaliyeti gerçekleştirilen öğretmenlerimizin güdülenmeleri gerekmektedir. Eğitim yöneticisi ancak bu şekilde değişim ile akışın belirsizlik ve kendine güvensizliğin olduğu olumsuz ortamları, başarılı öğretmenleri ödüllendirerek, diğer öğretmenler için gerekli hizmet içi eğitimleri sağlayarak, toplantı ve seminerler düzenleyerek gerekli güdüleme ve yöntemlerini kendi okul ortamının özelliklerine göre kullanmalıdır (Gündoğdu,2000,s.45).

Dönüşüm için okuldaki öğretmenler belli düzeyde yetkilendirilmelidir. Okuldaki öğretmenler sırf okul yöneticileri istiyor diye bir dönüşüm gerçekleştirecek değillerdir. Öğretmenden fedakarlık isteyen yöneticinin ona bazı yetkiler sunmasını beklemek onun en doğal hakkıdır (Özden,1998,s.203).

Eğitim örgütlerindeki değişim planlarında da, öğretmenlerin mesleki ve teknik davranışları esas alınmalı; inanç ve değerleri değişme planlarını etkilememelidir (Gündoğdu,2000,s.46).

Teknolojideki gelişmelerin eğitim kurumlarına yansması ve teknolojik imkanların kullanılması, öğretmenin okul ve sınıf içi rollerinde yeni tanımlamaların ve düzeltmelerin yapılmasını da zorunlu hale getirmiştir. Günümüzde öğretmen ve ders kitapları bilgi edinmenin ön şartı olmaktan çıkmıştır. Bilginin kapsamı, niteliği ve hızında görülen değişimler bireyin öğretme ve öğrenme süreçlerini de hızlı bir biçimde değiştirmektedir (Drucker,1991,s.237).

Okullar giderek daha büyük bir oranda bilgisayar, televizyon vb. araçlar kullanmaya zorlanmaktadır. Öğretmen giderek daha çok öğrencisine yardım etmek, yol göstermek, örnek olmak ve onu

yüreklandirmek rolünü üstlenecektir. Artık öğretmenliğin toplumsal rollerinden ziyade okul ve sınıf içi rolleri önem kazanmıştır (Drucker,1991,s.237).

Değişim ve Eğitim Yöneticiliği

Karmaşık bir süreç olan eğitimde değişme sürecinin etkililiği, değişim plan ve politikalarının uygulanmasını etkileyen etkenlerin belirlenmesi ve kontrol edilebilmesine bağlıdır. Bu ise ancak bu konuda eğitilmiş gerekli bilgi ve yeteneklerle donatılmış yöneticilerin varlığı ile mümkündür (Karip,1997,s.63).

Yirmi birinci yüzyılın ilk yıllarını yaşarken eğitim örgütlerinin, bireyleri bilgi toplumuna hazırlamanın ve onları bu toplumun seçkin bir üyesi yapmanın örgütsel misyonunu üstlenmiş bulunmaları beklenmektedir. Nitekim, ülkelerin bilgi toplumunu oluşturmaya yönelmesi ile birlikte, meydana gelen hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve personelin görev ve rollerinde önemli değişmelere yol açmıştır. Toplumsal değişimin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişmeden etkilenmiştir. Kuşkusuz eğitim yöneticisinin böyle bir değişmeden etkilenmemesi mümkün değildir. Eğitim sürecinin ve eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen görevleri yerine getirmesine ve gereken rolleri oynayabilmesine bağlıdır (Çelik,1995,s.47).

Eğitimde yeniliklerin benimsenmesi, yenilikçilerin birbirini etkilemesi sonucunda meydana gelen sosyal bir zincirlemedir. Bu nedenle, yenilikçiler arasında sosyal statü ve ilişkilerin önemi büyüktür. Bu statü ve ilişkiler, onların yenilikleri erken veya geç benimsemesini etkiler, gene bu nedenlerle yenilikçiler birbirlerini farklı algılar ve farklı değerlendirirler (Bursalıoğlu,1994,s.154).

Geleceğin toplumu, eğitim sistemlerinin yetiştireceği insan tipine göre şekil alacaktır. Ülkeler, küreselleşme sürecine göre eğitim sistemlerini uyarlama ve küreselleşen dünyanın evrensel değerlerine uygun bir eğitimi

gerçekleştirme çabası içindedirler (Çelik,1995,s.557). Bu çabayı ortaya koymada eğitim yöneticilerine ve eğitim örgütlerindeki insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Örgütlerde insan kaynağı uygulayıcısı, küreselleşme sürecine giren örgütlerin merkezinde bulunur. İnsan kaynağı uygulayıcısı için Rhinesmith'in kitabı (1996) altı anahtar yeteneğin global akıl gelişimi yönüne odaklanmıştır. Bunlar; rekabetçi yönetim, karmaşıklık, örgütsel hiyerarşi, çoklu kültürel takım, öğrenme ve değişimdir. Eğitim örgütlerini çevredeki örgütlerle kalitede rekabet edebilir duruma getirmek, çağdaş bir örgütsel hiyerarşiyi oluşturmak, okulların her birini farklı kültürel ortamların etkilediğini göz önünde bulundurarak, öğretim ve yönetim stratejileri geliştirirken her okulu ayrı bir birim ve değer olarak kabul etmek gerekmektedir (Burke,1997,s.73).

Eğitim yöneticisi, yönetim bilimindeki farklı görüşleri ve kuramları, kendi bilgi ve tecrübeleri ışığında birleştirerek edindiği sonuçları, tüm eğitim sisteminin sorunlarına uygulama durumu ile karşı karşıya olan ve tüm eğitim sistemindeki madde ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak örgütü amaçlarına uygun yaşatmakla görevli olan kişidir. Okul yöneticisi ise, bilgi ve becerilerini okula uygulayarak okuldaki madde ve insan kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmakla görevli olan kişidir (Akçay,1996,s.7).

Her yöneticinin birinci derecede amaç ve rolü kurumlarda varolanlardan daha iyi ve fazlasını sağlamaktır. Okul yöneticisi bu rolünü oynarken, beraberinde çalışan insan ve sağladığı kaynaklardan en uygun biçimde yararlanarak, öğrenciler için en geçerli amaçları, araçları ve öğrenim süreçlerini saptayarak hedefe ulaşabilir (Taymaz,1995,s.22).

Toplumlar ve toplum içindeki örgütler değişim gerçeğini kabullenerek etkililiklerini sürdürebileceklerdir. Sürekli yeni değişikliklerin görüleceği bir gelecekle yüz yüze bulunmaktadır (Ehrlich,1997,s.87). Değişim yenilikçiliği, yenilikçilik de insanların potansiyel yaratıcılıklarının serbest bırakılmasını gerektirmektedir. Değişim günlük mönümüzün değişmeyen parçasını oluşturur. Hedefi insan davranışlarını olumlu yönde değiştirmek

olan eğitim örgütlerinin, okulların, değişim sürecinden etkilenmemesi düşünülememektedir. Aynı zamanda kültürü yayma görevini üstlenen eğitim kurumlarının, değişimin ve yenileşmenin hızına kendini uyduramaması, etkilediği toplumların da yenileşmenin gerisinde kalmasına neden olacaktır (Morgan,1989,s.33).

Okul yöneticisinin “okulumu daha iyi nasıl yönetebilirim?” sorusunu sürekli kendisine sorarak, aldığı uygun cevaplara göre okulunda yeni davranışlar geliştirmesi ve okulunu yönetmesi beklenir. Öğretmenlerin etkili plânlarda yapmada, daha etkili öğretim yöntem ve tekniklerini araştırmada, öğrenmeyi gerçekleştirmek üzere sınıfı en işlevsel yöntemlerle yönetmede sürekli arayışlar içinde bulunmaları gerekir. Bilgi bombardımanı altında kalan insanların, bilgi kaynaklarından öncelikler belirleyerek nasıl yararlanacağı da temel sorulardan birini oluşturmaktadır. Tüm bilgi ve becerileri kavratmak olanaklı olmadığına göre “öğrenmeyi öğretmek” öğretmenlerin görevleri arasında bulunmaktadır (Ehrlich,1997,s.87).

Değişimde Eğitim Yöneticisinin Misyonu

Yöneticilik durağan bir iş değil dinamik bir iştir. Bu yöneticiliğin her an değişen yeni durumlara bir uyum yapma süreci olduğunu anlatır. Bu uyum öyle bir uyum olmalıdır ki bundan yönetici, öğrenci, işgören ve çevre zarar görmemelidir. Bu nedenle yöneticilik aslında çok çeşitli durumlara kolaylıkla uyum yapabilecek bir kişilik geliştirmeyi gerektirir (Binbaşıoğlu,1983,s.133).

Yöneticinin rolü , geleneksel anlamda planlamak ve kontrol etmekten çıkarak ekibini sürekli değişen amaçları elde edebilecek şekilde eğitmeye ve esnek bir durumda tutmaya yönelmektir (Barutçugil,2004,s.230).

Eğitim yöneticilerinin, kendi alanlarındaki değişimleri izlemeleri, diğer yandan da, hızlı değişim sonucu toplumun eğitim örgütlerinden beklentilerini karşılamaları gerekir. Bugün bir çok alanda olduğu gibi eğitim yönetimi, okul yönetimi alanında da Türkiye’de ve diğer ülkelerde araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalar eğitim yönetiminin kuramsal ve uygulama boyutuna ışık tutmaktadır. Eğitim yöneticilerinin vizyonu ve

misyonu olmalıdır. Geleceği kestirebilme gücü (vizyon) ve misyonu (kritik görevler oluşturma) olan yöneticiler, kurumlarının gerçeğinden işe başlarlar. Bu tür eğitim yöneticileri, vizyonun güçlü bir okul kültürü ortamında ve liderlik özelliklerini sergileyerek gerçekleştirilebileceğini de kabul ederler. Eğitim yöneticilerinin çalıştıkları kurumda, herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturmaları da gerekir. Bir eğitim örgütü, tüm politika ve eylemlerini yönlendiren sağlam bir misyonla hayatiyetini sürdürebilir. Eğitim yöneticisinin artık, sadece koltuğunda oturarak bir mevzuat bekçisi gibi katı bürokrasi kurallarının arkasına sıkışıp kalma dönemi gerilerde kalmıştır. Okul dinamik bir çevredir. Toplumun okul örgütlerinden beklentileri her geçen gün değişmektedir (Çelik,1995,s.51).

Okul yöneticisi;

- Çevreye açılan, okulda yapılan ve yapılacaklardan velileri haberdar eden, böylece velilerin ve çevredeki kuruluşların katılımlarını ve katkılarını alabilen kişi,
- Okulda çift yönlü iletişim sağlayan, kararları öğretmen, veli ve öğrencilerle birlikte oluşturan, bilgi, haber ve duygu akışını sağlayan, çevreyi, personelini ve öğrencileri her konuda bilgilendiren bir iletişimci,
- Yapılanların bir sonucu olarak tüm çalışanların, öğretmenlerin, öğrencilerin ve çevrenin güvenini kazanan ve çevresine güvenen, her konuda okulda güven ortamı oluşturan,
- Çalışanların içtenlikle konuşabildiği, tartışabildiği, önyargısız değerlendirmelerin yapılabildiği ortamları oluşturan,
- Okulda oluşan grupları dağıtmanın değil bunlardan okulun amaçları yönünde yararlanmanın peşinde olan bir lider olmalıdır.(<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/155-156/can.htm>)

Bilgi toplumunun ve değişiminin mantığını yakalayan ve buna inanan eğitim yöneticisinin aşağıdaki davranışları göstermesi de beklenir.

- Yönetimin bir ekip çalışması olduğuna inanır, takım çalışmasının örneklerini kurumunda ve okulunda gerçekleştirir.

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

- Herkesi okulda bulunmaktan mutlu olan bireyler hâline getirmeye çalışır, sonuçta, sevgiye ve güvene dayalı insan ilişkilerinin, etkili yönetimin, kaliteli eğitim ve öğretimin örneklerini oluşturur. (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/155-156/can.htm>)

Değişim Yönetimi Modeli

Hussey, değişim yönetimini kolaylaştırmak ve değişimi etkin hale getirebilmek için kullanılabilecek bir model önermektedir .

Canlandırma

Liderin istenen geleceğe yönelik net bir vizyon sergilemesi durumunda değişim yönetiminin daha etkili olacağına yönelik ortak bir kanı bulunmaktadır. Bu ihtiyaç sadece kurumlarla sınırlı da değildir. İhtiyaç duyulan şey, girilen eylem sonucu kurumun ne hale geleceğine ve kurumu söz konusu vizyonu gerçekleştirmeye iten değişikliğin niçin gerekli olduğuna dair bir kesitidir (Hussey,1998,s.79).

Vizyon

Vizyonu önemli kılan çeşitli sebepler şunlardır (Hussey,1998,s.80):

- Değişimden sorumlu yöneticiyi sadece ortaya konulan eylemin akışı hakkında değil aynı zamanda, gideceği istikamet ve ne kadar zaman alacağı hakkında da dikkatli düşünmeye sevk eder.
- Vizyonun tanımlanması ile değişimi destekleyebilecek uzun vadeli eylemler ortaya çıkabilir, aksi taktirde gözden kaçabilirler.
- Yolda karar alınmasını gerektiren krizler ve diğer olaylar gerçekleşse bile vizyon takip edilebilecek bir işaret feneri işlevi görebilir.
- Değişimden etkilenebileceklerin beklentilerini şekillendirebilir.
- Değişimin niçin önemli olduğunu açıklayabilir.
- Kesin ve net bir vizyonun motive edici bir özelliği vardır.

Vizyonun nitelikleri şunlar olmalıdır (Hussey,1998,s.81):

- Güvenilir olmalıdır; örgütün içinde bulunduğu durum ve kullanılabilir kaynaklara uygun olmalıdır.
- Sürükleyici olmalıdır; insanların ulaşmak için gayret göstermekten hoşlanacakları bir resim çizmelidir.
- Net olmalıdır; tüm boyutları ile ortaya koyulmaz ise anlaşılması güç olur.
- Kesin kararlılık taşınmalıdır; değişimden sorumlu olan yönetici, yaptıkları ve vizyonu konusunda kesin kararlı olmalı, aksi takdirde elemanların da değişime inanması için bir sebepleri olmaz.
- Mantıklı olmalıdır; vizyonun tüm öğeleri birbiri ile uyum içinde olmalıdır.
- Dayanıklı olmalıdır; kurum içi ve dışından gelebilecek zorluklarla baş edebilecek dirençte olmalıdır.

Harekete Geçirme

İkinci adım, değişimden doğrudan etkilenenlerin, ortaya koyulan vizyonun farkında olmalarını, ideal olarak vizyonu paylaşmalarını ve onun gerçekleştirilmesi konusunda kararlılık göstermelerini sağlama sürecidir. Vizyonun belirlenmesinin zor olduğu durumlarda, vizyonun paylaşılması için diğerlerini de harekete geçirmek zor olacaktır. Eğer durumlar müsait olursa, paylaşılan bir vizyon birçok bakımdan değişimi daha etkin hale getirecektir (Hussey,1998,s.82).

Vizyonun paylaşılması şu yararlar sağlayacaktır (Hussey,1998,s.85):

- Odak oluşturacağı için herkesi bir merkezde toplar, bu da değişime katkı sağlayacak baştan sona bir canlanma getirir.
- Katılım süreci ile direniş en az noktaya iner.
- Kişilerin beklentileri ortak sebeplerden dolayı şekillendirileceği için değişimin keskin sonuçları daha kolay yumuşatılabilir.
- Değişim sonrası kişiler, vizyonu günlük yaşantılarına daha çok yansıtmaya başlayacak ve vizyonu destekler bir mahiyette davranmaya devam edeceklerdir.

- Gayet iyi benimsenmiş bir vizyon, kurum içinde kuvvetli bir motivasyon kaynağı olabilir.

Değişim yöneticisinin görevlerinden biri de, değişimden etkilenecek olan kişilerle, değişime yönelik vizyonu birlikte oluşturduğu kişiler arasında köprü vazifesi yapmaktır. Bunu başarmak için uygulanacak olan prensipler şunlar olmalıdır(Hussey,1998,s.88):

- Değişim yönteminin ne olduğunu ve anlama geldiğini göstermek için vizyonu bizzat kendisi yaşamalı.
- Birebir yapılan görüşmelerle kullanılan kelimeler çok önemlidir. Resmi bir dil kullanılmamalıdır. Bu arada kişilerin vizyonun önemini nasıl algıladıkları ve nasıl karşı tepki verdikleri gözlemlenmelidir.
- Vizyonu ve destekleyici unsurları açıklamak için her zaman aydınlatıcı toplantılar yapılabilir ama sadece sürecin ufak bir parçası olarak görülmelidir.
- Değişimin gerektiğine işin her kademesindekiler ikna edilmelidir.
- Mesajı vurgulamak için rutin idari toplantılar yapılmalıdır .

Destekleme

Değişimler insanların üzerinde büyük bir baskı oluşturabilmektedir. Değişim yöneticilerinin asli görevlerinden biri de çalışanlarını bu baskıya hazırlamaktır. Bu desteğin büyük bir kısmı cesaret verme ve değişimin önemini vurgulayarak anlatma gibi psikolojik olsa da, bazen sorumlulukları yeniden düzenleme, yeni kaynakları devreye sokma gibi somut adımların atılması gerekebilir. Değişim yöneticisi, herkesin, değişim sonrasında çalışmak için gerekecek beceri ve kapasiteye sahip olduğundan emin olması gerekir (Marşap,1996,s.68).

Bu aşamada değişim yöneticisinin yapabilecekleri şunlardır (Kotter, 1990;akt:Kodal,2001,s.6):

- Görev dağılımı yaparken bireysel yetenek ve kapasiteleri göz önünde bulundurmak ve kişilerden tam olarak neler beklendiğini açık olarak ortaya koymak.

- Vakit geç olmadan, gereken becerilerin kazandırılması ve kendine güvenin tesis edilmesi için eğitim seminerleri organize etmek.
- Rehberlik hizmetini rutin görevlerden biri haline getirmek. İhtiyaç duyulduğunda destek, cesaret ve akıl vererek yönlendirmek. Rehberliği yapıcı bir tarzda yürütmek.
- Düşüncelerini asla rakip olarak görmemek. Sorunlarını anladığını göstermek ve onların üstesinden gelmek için yardım etmeye çalışmak.
- Kişilerden istenenleri yerine getirebilmeleri için onları gereken beceri ve yetkilerle donatmak.
- Değişimi gerçekleştirmek için gereken kaynakların yetersiz olması halinde, büyük boyutlu sorunlar ortaya çıktığında çözüm önermek.
- Hak ettiklerinde kişileri takdir etmek, övmek .

Kurma

Kurma, modelin analiz kısmıdır ve başarı açısından kritik bir rol oynar ve değişim için gereken planın gelişimidir. Kurma aşaması, değişim yöneticisi tarafından, bir iki uzmanın yardımı ile gerçekleştirilebilir. Plan hazırlama noktasında kimlerin sürece katılması gerektiği konusunda, eğer birim birkaç kişiden oluşuyorsa ve durum uygunsa herkesin dahil edilmesi mantıklıdır. Ama değişim vakalarının çoğunda her kişinin dahil edilmesi arzu edilir bir durum değildir. Seçilen süreç ne olursa olsun, değişimin bu adımındaki hedefler şunlar olmalıdır (Hussey ,1998 ,s.92):

- Mümkün olduğunca, değişimin hayata geçirilmesi için yapılması gerekenler üzerinde düşünmek.
- Sorumlulukları paylaştırmak; böylece eyleme geçmesi gerekenlerin kendilerinden ne beklediğinin bilinmesi.
- Planın tüm detaylarını netleştirmek; böylece ilgili tüm kişileri bilgi sahibi kılmak.
- Planın uygulanabilmesi için gerekli insan, para ve malzeme kaynaklarının hazır olmasını temin etmek.

Değişim yöneticiliği görevinin en önemli kısımlarından biri de, doğru eğitimin zamanında ve hızlı şekilde yerine getirilmesi gereğidir. Her değişiklik aynı planlama gereçlerinin kullanılmasını gerektirmeyebilir. Her durumun kendine has özellikleri olması nedeniyle ne tür gereçlerin seçileceği üzerine düşünülmelidir (Hussey,1998,s.92).

Sağlama Alma

Sağlama alma aşaması, süreci izleme ve kontrol etmeye yöneliktir. Kontrol etmek için bir mekanizma kurmadıktan sonra, detaylı bir plan yapmanın mantığı yoktur. İzleme, ne tür gelişmelerin gerçekleştirildiği görmeye yarayan bir süreçtir. Kontrol ise, işlerin planlanandan farklı yönlere saptığında alınması gereken önlemleri almak ve zor bir aşamaya geçildiğinde çalışanları tebrik etmektir. İzleme sürecini göz önüne alırken, şu hususlar akılda tutulmalıdır (Hussey,1998,s.95):

- İzleme, planlarla gerçekleşenleri kıyaslamak için gerçek veriler üzerinden bilginin toplanması ve geri itilmesi için bir sistem gerektirir.
- Planlananlarla gerçekleştirilenlerin karşılaştırılması, yeni yaklaşıma müşterilerin tepkisi gibi normal sistemin ürünü olmayan bazı bilgilere ihtiyaç duyulacaktır. Bu tür bilgileri belli aralıklarla ve düzenli bir şekilde elde etmek için sistemler tasarlanmalıdır.
- Periyodik olarak performans toplantıları düzenlenmeli, bu toplantılarda vizyon ve değişimin önemi vurgulanmalıdır.

Takdir Etme

Modelin son aşaması, değişim sürecinde işgörenlerin oynadığı rolleri takdir etmedir. Takdir etme, kariyer geliştirme ya da parasal motive ediciler kullanma şeklinde olmakla birlikte, yaptıkları başarılı işleri ortaya çıkarıp bunlar için onlara teşekkür ederek de yapılabilir. Yaptıkları işin dikkate alındığını ve bir değer ifade ettiğini basitçe gösterilmesi büyük bir etki sağlayacaktır. Takdir etme gerçekçi olmalı, gerektiği zaman ve içten yapılmalıdır. Değişim sürecini eylemleriyle olumsuz bir noktaya götüren bir

kişiyi takdir etmek, durumu daha da vahimleştirir. Yaptıkları ile değişim sürecine büyük katkı sağlayan elemanlara yapılan zorlama teşekkür, bireyin performansını düşüreceği gibi yöneticinin işi bilmediği izlenimini de doğurur (Hussey,1998,s.97).

Bir değişimin diğerlerinin desteği olmadan tamamlanması pek mümkün olmamaktadır. Bir değişim hareketinin başarılı olması büyük ölçüde liderliğin başarısına, yani etkili liderliğe bağlıdır Değişim olurken kazanacak tek bir liderlik şekli yoktur. Bu açıdan dönüştürücü liderlik olmalı, liderin dönüşümü nasıl etkileyeceği belirlenmeli ve etkili liderler değişimin ihtiyaçlarına ulaşmak için stillerinde değişiklik yapma gücüne sahip olmalıdırlar (Güzel,1996,s.56).

Problem

Eğitim kurumları, topluma kazandırdıkları bireyler ile toplumdaki dinamizmi, bilimi, teknolojiyi daha üst düzeylere çıkarırlar. Toplumlarda meydana gelen her türlü değişimin eğitim kurumlarını da etkileyeceği göz önüne alındığında, bu kurumların yöneticileri ve öğretmenleri de değişim konusunda duyarlı olmalıdırlar. Bu değişimleri iyi bir şekilde analiz edip, yönetmek, sisteme sağlıklı bir şekilde girişini sağlamak önemlidir. Eğitim yöneticilerinin değişimi doğru algılamaları gerekir. Kendini geliştirmiş kişiler, geçmiş tecrübelerden yararlanmakla beraber, düşünce ve eylemlerini de geleceğe yöneltmiş kişilerdir. Bilimsel düşünceye sahip olanlar bugünden hareket ederek geleceği anlamaya, geleceğin şartlarını oluşturmaya ve uygulayıcılara sunmaya çalışırlar. Bu bağlamda iyi bir eğitim yöneticisi değişim konusunda duyarsız olmamalı ve değişim ile ilgili konularda kendini geliştirmelidir. Eğitim kurumları değişen ve değiştiren kurum olarak topluma etkisini gösterir. Değişim ile bu kadar içi içe olan kurumlarda eğitim yöneticilerinin değişim konusunda bilgisiz ve yetersiz olmaması gerekmektedir.

Toplum içindeki değişim gerçeğini kabul etmek, bu konuda hassasiyet göstermek, öğretmen ve öğrencilerin yaratıcılıklarına ve yeni

fikirlerine saygı duymak, bunları etkili bir biçimde değerlendirmek önemlidir. Bu şekilde, değerli ve işlerliği olan fikirleri iyi bir analiz sonucunda sisteme katmak, değişimi tüm çalışanlar ile katımlı bir yönetim çerçevesinde paylaşarak gerçekleştirmek iyi bir değişim yönetimi için gereklidir.

İçinde yaşadığımız çağ değişimin en fazla ve en hızlı gerçekleştiği bir çağdır. Çünkü ekonomide, sosyal alanda kültürel yaşamda, siyasal ve toplumsal düzende ve teknolojik yapıda çok yeni gelişmeler yaşanmaktadır. Gelişmelerin hızı ve biçimi karşısında hiçbir kurumun durağan ve eski yapısını koruması mümkün görülmemektedir (Erdoğan,2002,s.1).

Gelişmelerin seyri eğitim sistemlerini ve kurumlarını da değişim için zorlamaktadır. Çünkü, ekonomideki, siyasetteki ve sosyo-kültürel alandaki gelişmelere karşı en duyarlı sistemlerden biri eğitimidir (Erdoğan,2002,s.3).

Çevrenin eğitimsel beklentilerini dikkate almayan eğitim örgütleri, girdileri sağlama açısından güven altına alınıp yaşamlarını sürdürebilse bile artık toplumun eğitimsel gereksinimlerini karşılayan örgütler olduğu söylenemez (Başaran,1992,s.22).

Eğitim kurumlarını sadece değiştiren bir kurum olarak değil değiştirilen bir kurum olarak da görmek gerekir. Çünkü değiştirilmemiş bir eğitim anlayışının kendi dışındaki kurumları değiştirmesi mümkün olmayabilir (Erdoğan,2002,s.7).

Sonuç olarak değişimin ilk öncelikle etkileyeceği eğitim kurumlarında, değişim ve değişim yönetimi konusunda gerekli bilgi ile donanmış yönetici ve öğretmenlerin olması gereği ortaya çıkmaktadır. Bu araştırma öncesi yapılan kütüphane taramaları sonucunda askeri liselerdeki öğretmen sınıfı yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri ile ilgili yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle askeri liselerdeki öğretmen sınıfı yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri bu araştırmanın temel problemi olmuştur.

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı yönetici ve öğretmen algılarına göre, askeri liselerdeki yöneticilerin değişimi yönetme yeterliliklerini belirlemek ve bu algıların öğretmen ve yöneticilerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterip, göstermediğini ortaya koymaktır. Bu genel amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

Araştırmanın amacı çerçevesinde yanıt aranan sorular aşağıda verilmiştir.

1. Yöneticilerin görüşlerine göre, yöneticilerin değişimi yönetme konusundaki yeterlilikleri hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?

2. Yöneticilerin görüşlerine göre, yöneticilerin değişimi yönetme konusundaki yeterlilikleri mesleki yayınları takip edip etmediklerine göre farklılaşmakta mıdır?

3. Yöneticilerin görüşlerine göre, yöneticilerin değişimi yönetme konusundaki yeterlilikleri, kurum içi ve kurum dışı kendilerini geliştirici faaliyetlere katılma durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

4. Öğretmenlerin yöneticilerini ve yöneticilerin kendilerini değerlendirmelerine ilişkin, değişim yönetimi yeterliliği ölçeğine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı fark var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Değişimin, etkilemesi kaçınılmaz olan kurumlardan birisi de eğitim kurumlarıdır. Bu kurumlardaki yöneticilere değişimi yönetme konusunda çok önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir.

Araştırma ile elde edilen bulguların, özellikle;

1. Değişim yönetimi konusuna ilişkin düşünme, tartışma ve yeni araştırma olanakları yaratacağı.
2. Askeri lisedeki yöneticilerinin değişim yönetimine ilişkin sahip oldukları yeterliliklerin daha gerçekçi olarak değerlendirilmesini olanaklı kılacağı.
3. Konuya ilişkin yapılacak yeni araştırmalara ışık tutabileceği umulmaktadır.

Sayıtlılar

Anketi cevaplandıran bireyler, görüşlerini içtenlikle yansıtmışlardır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, Kuleli Askeri Lisesi, Maltepe Askeri Lisesi ve Işıklar Askeri Lisesinde 2004 –2005 eğitim- öğretim yılında görev yapan öğretmen sınıfı yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Araştırma kapsamında kullanılan bazı kavramların, araştırmaya uygun olarak tanımlamaları yapılmıştır.

Askeri Lise:

Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde bulunan, 1 yılı hazırlık (İngilizce), üç yılı fen ve yabancı dil eğitimi ağırlıklı,4 yıl süreli, yatılı lisedir (KKK,1987). Bu araştırma kapsamında askeri lise olarak kullanılan kavram, Kuleli Askeri Lisesi, Maltepe Askeri Lisesi, Işıklar Askeri Lisesidir.

Yönetici:

Türk Silahlı Kuvvetlerinde öğretmen olarak, subay statüsünde (rütbeli) çalışan personeldir. Bu personelin yönetim kademelerinde çalışanlar ise öğretmen sınıfı yöneticidir. Bu araştırmada; öğretim başkanı, bölüm başkanı, grup başkanı yönetici kapsamında değerlendirilmiştir.

Öğretmen:

Bölüm başkanına bağlı olarak görev yapar. İlgili kanun, yönetmelik, yönerge, direktif, kılavuz ve verilen emirler doğrultusunda faaliyetlerin yürütülmesinden kendi dersi ile ilgili gereken işlerin yapılmasından bölüm ve grup başkanına karşı sorumludur (KKK,1987). Bu araştırmada sadece derse giren öğretmen sınıfı subaylar öğretmen olarak değerlendirilmiştir.

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Konu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara aşağıda değinilmiştir.

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Arıkan (1993), “Örgütsel Değişme ve Liderlik Arasındaki İlişkisi” konulu araştırmasında, değişme sürecinde liderlik davranışı ve liderde bulunması gereken niteliklerin neler olması gerektiğini saptamayı amaçlamaktadır.

Bulgular sonucunda, değişme sürecinde, işbirlikçi, danışmalı, yönlendirici, zorlayıcı liderlik davranış biçimlerini, insan ögesine içten inanma, mükemmeli arama, eyleme dönük olma gibi lider niteliklerinin önem kazandığını belirtmektedir.

Bayrak (1992), “Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme” adlı araştırmasında, eğitim yüksekokullarındaki yönetici ve öğretim elemanlarının kendi kurumlarındaki değişmeleri nasıl değerlendirdiklerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Uygulama sonucunda örgütün amaç boyutunda değişme olmadığı, yapıya ilişkin boyutta düşük ve yetersiz, insan boyutunda öncekine göre nitelik farkı olmadığı, teknolojik boyutta eskiye oranla gerileme olmadığı, değişmelerin yönetici ve öğretim elemanları tarafından yeterli bulunmadığı ve değişmelerin etkili olarak gerçekleşmesi için laboratuvar eğitimi, konferans yöntemi, bireysel danışmanlık gibi planlı değişme programlarının uygulanması gerektiği belirtilmektedir.

Sağlam (1979), “Örgütsel Değişme ve Alt Kademe Yöneticilerinin

Hizmet İçi Eğitimi" konulu çalışmasında, alt kademe yöneticileri hakkında bilgi elde etme, alt kademe yöneticilerinin değişmedeki rolleri ve bu rolü kendilerinin nasıl algıladıkları konusunda bilgi toplama ve alt kademe yöneticilerinin hizmet içi eğitim durumları hakkında bilgi toplama ve bu konudaki düşüncelerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma sonucunda, alt kademe yöneticilerinin çoğunluğunun baba mesleğinin devlet memurluğu dışında meslekler, 5 ile 14 yıl arasında değişen görev deneyimine sahip, yaşları 34 ve daha küçük, hizmet içi eğitim görmediklerini, örgütsel değişmede kilit rol oynamalarının bilincinde olduklarını, hizmet içi eğitimin kendilerini yenilemede bir araç olduğunu ve örgütsel değişmeyle ilgili uygulamaların kendilerine hizmet içi eğitimle öğretilmesinin görevlerini yapmada, etkinliklerin bir faktör olarak benimsendiğini belirtmektedir.

Güneş (1995) "Okullarda Örgütsel Değişme Süreci" adlı araştırmasında örgütsel değişme sürecinin analizini okullarda yaparak; örgütsel değişmenin önemini eğitim örgütleri boyutunda vurgulamıştır. Örgütsel değişmenin başarı ile eğitim örgütlerinde gerçekleştirebilmesinin ancak eğitim yöneticilerinin bu konuda sahip olmaları gereken bilgi ve özellikler ile mümkün olabileceğini belirten araştırmacı; ayrıca araştırmanın alt problemleri olarak şu soruları irdelemiştir:

1. Örgütsel değişme sürecinin doğası nasıldır?
2. Örgütsel değişmeye neden olan dinamikler nelerdir?
3. Örgütsel değişmeye ilişkin yaklaşımlar nelerdir?
4. Okullarda değişme süreci nasıldır?

Araştırmacı tüm bu alt problemleri incelemiş, bunların okullardaki meydana gelişleri üzerinde durarak; planlı örgütsel değişme sürecinin okullarımızda nasıl uygulanabileceğini incelemiştir. Okulları değişme açısından etkileyen faktörleri ele alan araştırmacı, okulların değişme olgusundan ayrı düşünülmemeyeceğini belirtmiştir. Okulların dış ve iç dinamikler karşısında hangi öğelerini değiştirerek, örgütsel değişme ve etkililiği sağlayabileceğini belirtmektedir. Değişim sürecinin eğitim

yöneticisinin sorumluluğunda olduğu vurgulanarak, eğitim yöneticisinin bu sorumluluğu yerine getirirken sahip olması gereken bilgi ve becerileri, ayrıca kullanmaları gereken değişim modellerini ve başarıyı artırma yollarını tespit etmiştir. Araştırmacı, araştırma sonunda ülkemizdeki eğitim örgütlerinde değişimlerin beklenen ölçüde ve sorunları çözebilecek ağırlıkta yapılamadığını tespit etmiştir. Öneri olarak da yetkililerin eğitim sistemlerine daha işlerlik kazandırmak amacıyla çaba gösterenlere bakış açılarını değiştirmeleri gerektiğini vurgulanmıştır.

Güzel (1996) "Değişim Yönetimi ve Planlı Değişim" adlı araştırmasında, başarılı bir değişim sürecinin nasıl görülmesi ve uygulanması gerektiğini belirlemeyi, değişim sürecinde kullanılabilecek çağdaş yöntem ve teknikleri tanıtmayı ve uygulamada karşılaşılan sorunlara gerçekçi bir bakış açısı getirmeyi amaçlamıştır.

Alıç (1990) "Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı" adlı araştırmasında, genel liselerin örgütsel değişme ihtiyacının öğretmen ve yöneticilerinin görüşlerine göre örgütsel yapı, insan ilişkileri, örgütsel amaç, kullanılan teknoloji ve örgüt çevre ilişkisi olmak üzere beş farklı boyutta saptamayı amaçlamıştır.

Uygulama sonucunda belirtilen bu beş farklı boyutta değişme ihtiyacının gerektiği belirtilmektedir. Bulgulara dayalı olarak genel liselerin örgütsel yapı, insan ilişkileri, örgütsel amaç, teknoloji ve örgüt çevre ilişkileri konusunda değişimlerin gerçekleştirilmesini önermektedir.

Döner (1996), "Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu" adlı araştırmasında genellikle değişim faaliyetlerini işletmelerdeki uygulanışı üzerinde durarak, değişim faaliyetleri esnasındaki meydana gelen direnmeleri incelemiştir. Değişim faaliyetlerini bir bütün olarak inceleyen araştırmasında değişimin nedenlerini, değişimin amacı, değişimin uygulama şekli, değişimin çevresi, değişim modelleri ayrıca değişim faaliyetleri esnasında yönetimin konumu üzerinde durmuş, örgütsel değişimin özelliklerini tespit etmiştir. Planlı değişim yöntemi üzerinde özellikle duran araştırmacı, örgütün planlı değişme süreci içerisindeki

aşamalar boyunca meydana gelen bireysel ve grup direnişlerinin nedenleri, yönetimin direnişleri giderebilmedeki yeterliliği üzerinde durmuştur.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Williams (1994) "Bir Okul ve Lokal Okul Bölgesinde Olan Değişme" başlıklı çalışmasında, okul yöneticilerinin ve yönetimi kurulu üyelerinin, okul yapısındaki değişmelerde sorumluluk alarak, daha başarılı olabileceklerini belirtmektedir. Diğer yandan yöneticilerin otokratik liderlik davranışı göstermelerinin ve öğretmenlerin yetkilerinin azlığının değişme çabasını engellediğini, yöneticilerin değişmeyi gerçekleştirmesi için, yönetim kurulu üyelerinin desteğine gereksinimleri olduğunu ileri sürmektedir.

Johnson, Snyder, Anderson, M.Johnson (1996)'da yapmış oldukları araştırmada örgütsel gelişme üzerinde durmuşlardır. Ayrıca okul kültürünün örgüt verimliliği ile ilişkisini de araştırmışlardır. Araştırmaya Florida eyaletinden yüz ilkokul katılmıştır. Araştırma sonunda yönetici ve öğretmenler arasındaki işbirliği, takım çalışması, amaca bağlılık, sürekli ilerleme yönünde bir sorumluluk duygusu oluşturmaktadır.

Yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde; okul yöneticilerinin liderlik vasıflarının önemi, işbirlikçi tutum, değişim sırasında yapılacak olan konferans, hizmet içi eğitim, bireysel danışmanlık gibi faaliyetlerin önemi, okullardaki iç ve dış dinamiklerin değişim üzerine etkisi, ayrıca değişim sürecinin eğitim yöneticisinin sorumluluğunda olduğu, değişim sürecinde karşımıza çıkabilecek direnmelerin meydana gelebileceği, değişim gerçekleşmesi için bütün çalışan ve yöneticilerin katkısının önemi üzerinde durulmuştur. Buradan değişimin gerçekleşmesinin herkesin sorumluluğunda olan bir süreç olduğunu ve değişim sırasında çalışanları etkileyecek olan faaliyetlerin, bu kişilere iyice açıklanması, eksik noktaların giderilmesi, katımlı yönetim çerçevesinde çalışan veya hizmetten faydalananların görüşleri ve önerilerinin alınması, yöneticilerin liderlik vasıflarını etkili bir şekilde ortaya koymaları önemlidir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi alt bölümleri ele alınmıştır.

Araştırma Modeli

Araştırma, konuya ve amaçlara uygunluğu nedeniyle ilişkisel tarama modeli ile yapılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kara Kuvvetleri Komutanlığına bağlı askeri liselerden Kuleli Askeri Lisesi, Maltepe Askeri Lisesi, Işıklar Askeri Lisesinde 2004-2005 eğitim-öğretim yılında görevli bulunan öğretmen sınıfı subay olarak görev yapan yöneticiler ve öğretmenlerden oluşturmaktadır.

Kuleli Askeri Lisesinde toplam 135 öğretmen ve yöneticiden, Maltepe Askeri Lisesinden toplam 160 öğretmen ve yöneticiden ve Işıklar Askeri Lisesinden toplam 77 öğretmen ve yöneticiden evrenin toplam değeri 372 öğretmen ve yönetici olarak elde edilmiştir. Evrende bulunan bütün öğretmenlere anketler gönderilmiş, buralardan geriye dönüş ise ayıklama işleminden sonra 223 kişi olmuştur. Bu değer evrenin %59'una karşılık gelmektedir. 2004-2005 eğitim ve öğretim yılında Kuleli Askeri Lisesi, Maltepe Askeri Lisesi, Işıklar Askeri Lisesinde görev yapan yöneticilerden 55'ine, bu askeri liselerde öğretmen olarak görev yapan 168 kişiye ulaşılmıştır. Evren dahilinde araştırmanın uygulandığı tüm askeri liselere ulaşılmıştır.

Anketin Okullara Göre Uygulanma Yüzdeleri

Tüm askeri liselere uygulanan anket yüzdeleri Tablo-2 'de verilmiştir.

TABLO-2
TÜM ASKERİ LİSELERE UYGULANAN ANKET YÜZDELERİ
(ÖĞRETMEN +YÖNETİCİ)

	N	%
Kuleli Askeri Lisesi	87	39,0
Maltepe Askeri Lisesi	97	43,5
Işıklar Askeri Lisesi	39	17,5
Toplam	223	100,0

Tablo-2 verilerine göre Kuleli Askeri Lisesinden 87, Maltepe askeri Lisesinden 97, Işıklar Askeri Lisesinden 39 öğretmen ve yönetici anket uygulamalarına katılmışlardır.

Kuleli Askeri Lisesi'ne uygulanan anket yüzdeleri Tablo-3'de verilmiştir.

TABLO- 3
KULELİ ASKERİ LİSESİNE UYGULANAN ANKET YÜZDELERİ
(ÖĞRETMEN +YÖNETİCİ)

	N	%
Yönetici	17	19,5
Ders Öğretmeni	70	80,5
Toplam	87	100,0

Tablo-3 verilerine göre Kuleli Askeri Lisesinden 17 yönetici ve 70 öğretmen anket uygulamalarına katılmışlardır.

Maltepe Askeri Lisesi'ne uygulanan anket yüzdeleri Tablo-4'de verilmiştir.

TABLO- 4
MALTEPE ASKERİ LİSESİNE UYGULANAN ANKET YÜZDELERİ
(ÖĞRETMEN +YÖNETİCİ)

	N	%
Yönetici	24	24,7
Ders Öğretmeni	73	75,3
Toplam	97	100,0

Tablo-4 verilerine göre Maltepe Askeri Lisesinden 24 yönetici ve 73 öğretmen anket uygulamalarına katılmışlardır.

Işıklar Askeri Lisesi'ne uygulanan anket yüzdeleri Tablo-5'de verilmiştir.

TABLO- 5
IŞIKLAR ASKERİ LİSESİNE UYGULANAN ANKET YÜZDELERİ
(ÖĞRETMEN +YÖNETİCİ)

	N	%
Yönetici	14	35,9
Ders Öğretmeni	25	64,1
Toplam	39	100,0

Tablo-5 verilerine göre Işıklar Askeri Lisesinden 14 yönetici ve 25 öğretmen anket uygulamalarına katılmışlardır.

Anket Formunun Geliştirilmesi

Anket, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencisi Evrim KAŞIKÇI'nın "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Konusundaki Yeterlikleri" adlı , 2004 yılında yapmış olduğu bitirme tezinde kullandığı anket formunun , birinci bölümü olan kişisel bilgilerin kendi

kurumumuza göre değiştirilmesi ve ikinci bölümünde değişiklik yapılmadan alınması ile elde edilmiştir. Anketin kullanımı ile ilgili gerekli iletişim Kaşıkçı ile kurulmuş, kullanım izni alınmıştır.

Anket Kaşıkçı tarafından ilgili literatürde tespit edilen değişim yönetimi ile ilgili amaca hizmet eden nitelikler doğrultusundaki önermelerden oluşturulmuştur. Geliştirilen anket formunun değerlendirilmesi ve geçerliliğinin sağlanması için alanla ilgili uzman görüşleri alınarak anket taslağı ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Elli dokuz (59) önermeden oluşan anket taslağı Edirne ili Meriç İlçesinde bulunan üç ilköğretim okulunda yönetici ve öğretmenlere uygulanmış, yapılan uygulama sonucunda Crombach-Alfa katsayısı % 97,18 bulunmuştur. Ayrıca, Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri ölçeğinin yapı geçerliliği faktör analizi tekniği ile incelenmiş, faktör yükü düşük olan 21 adet önerme ölçekten çıkarılmıştır. Söz konusu maddelerin elenmesi sonucunda ölçek 38 maddeye indirilmiş ve asıl uygulamaya hazır hale getirilmiştir (Kaşıkçı,2004,s.66).

“Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri” ölçeği faktör yük değerleri Ek-II’de verilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan maddelerin beş faktör altında toplandığı görülmüştür. Maddelerden 13 tanesi birinci, 7 tanesi ikinci, 6 tanesi üçüncü, 5 tanesi dördüncü, 7 tanesi beşinci faktör altında toplanmıştır. Bu beş faktör altında toplanan maddeler ve ilgili literatür incelenerek faktörlere isim verilmiştir. Böylece birinci faktör “Harekete Geçirme”, ikinci faktör “Kuruculuk”, üçüncü faktör “Vizyon Geliştirme”, dördüncü faktör “Destek Sağlama”, beşinci faktör “Sağlama Alma ve Geliştiricilik” olarak isimlendirilmiştir (Kaşıkçı,2004,s.68).

“Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri” Ölçeğinin Açıklanan Varyansları Tablo-6’ da verilmiştir.

TABLO-6
OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİ
ÖLÇEĞİNİN AÇIKLANAN VARYANSLARI

Faktörler	Açıklanan Varyans (%)
Harekete Geçirme	50,899
Kuruculuk	8,704
Vizyon Geliştirme	7,497
Destek Sağlama	6,897
Sağlama Alma ve Geliştiricilik	9,425
Toplam	83,422

Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri ölçeğinde birinci faktörün açıkladığı varyans 50.899, ikinci faktörün açıkladığı varyans 8.704, üçüncü faktörün açıkladığı varyans 7.497, dördüncü faktörün açıkladığı varyans 6.897, beşinci faktörün açıkladığı varyans 9,425 ve ölçeğin toplam açıklanan varyans oranı 83.422'dir (Kaşıkçı,2004,s.68).

Araştırmanın amaçlarına paralel olarak geliştirilen anket; iki bölümden oluşmuştur. Anketin birinci bölümünde; yönetici ve öğretmenlerin varolan durumlarıyla ilgili kişisel özelliklerini belirten olgusal verilere yer verilmiş ve kendilerine bu amaca hizmet eden dört adet çoktan seçmeli soru sorulmuştur.

İkinci bölümde ise; yine araştırmanın amacına uygun olarak yöneticilere, değişimi yönetme konusunda kendi yeterlikleri, öğretmenlere ise okul yöneticilerinin değişimi yönetme konusundaki yeterlikleri konusundaki görüşlerini belirlemeye yönelik olarak oluşturulan, yanıt alma özelliği taşıyan 38 (otuz sekiz) adet önerme mevcuttur. Hazırlanan ölçek,

likert tipi 3'lü dereceleme ölçeğidir ve "(1) Yeterli Değil, (2) Orta Derecede Yeterli, (3) Tamamen Yeterli" seçeneklerinden oluşmaktadır.

Anket için, alan uzmanı görüşü alındıktan sonra bir öğretmen grubu ve bir yöneticiye verilerek uzman görüşü alınmıştır. Bundan sonra anket güvenilirlik hesapları yapılmak üzere çoğaltılmış ve çoğaltılan anketler Kuleli Askeri Lisesindeki 35 kişilik gruba şubat 2005 tarihi içinde iki hafta ara ile birer kez uygulanmıştır. Test - tekrar test yöntemi ile yapılan uygulamadan sonra elde edilen veriler bilgisayara girilerek SPSS 11.0 paket programı yardımı ile anketlerin güvenilirliğine bakılmıştır.

Uygulamalar arası korelasyon	= ,9881
Spearman – Brown	= ,9853
Guttman Split-half	= ,9926
Alpha	= ,9926

Boyutların her biri için Alpha değerleri ise,

Harekete Geçirme Boyutu	= ,9666
Kuruculuk Boyutu	= ,9883
Vizyon Geliştirme Boyutu	= ,9742
Destek Sağlama Boyutu	= ,9086
Sağlama Alma ve Geliştirme Boyutu	= ,8521

Değerleri elde edilmiştir. Yukarıdaki değerler anketlerin güvenilirliği için yeterli görülmüştür.

Veriler ve Toplanması

Anketin uygulanabilmesi için Kara Kuvvetleri Komutanlığı Eğitim ve Okullar Daire Başkanlığından ve Kara Harp Okulu Komutanlığında yapılan yazışmalar sonucunda gerekli izinler alınmıştır. Kuleli Askeri Lisesinde araştırma tarafımdan birebir, Maltepe Askeri Lisesi ve Işıklar Askeri Lisesine posta ile gönderilerek ilgili okulların plan-program subaylarınca

anketlerin yapılması sağlanmıştır. Anketler ile birlikte araştırmanın amacıyla ilgili bilgi verilmiş, anket hakkındaki gerekli açıklamalar yapılarak; anketlerin objektif ve hiçbir etki altında kalmadan yanıtlanmalarının önemi dile getirilmiştir

Araştırmanın verileri literatür taraması ve örnekleme giren yönetici ve öğretmenlere anket uygulama yolu ile elde edilmiştir. Verilerin toplanması için bir ankette yararlanılmıştır. Çoğaltılan anketler mart 2005 den itibaren ilgili okullara gönderilerek uygulanması sağlanmıştır. Anketlerin dönüşü mart ayı süresince devam etmiş, nisan 2005 tarihi içinde anketlerin geri dönüşü bitmiştir.

Verilerin Çözülmesi ve Yorumlanması

Üç askeri liseye uygulanan anketlerin toplanması sonucunda elde edilen 248 anket, kodlama işlemine başlamadan önce teker teker gözden geçirilmiştir. Yapılan incelemede 22 adet anket birbirinin aynısı olacak şekilde, aynı yanıt sürekli işaretlendiği, 3 anketin ise ikinci bölümünün doldurulmadığı tespit edildiğinden, bu nedenle hatalı ve amaca uygun olmayan yirmi beş anket değerlendirilmeden çıkarılmıştır. Ayıklama işlemi takiben elde kalan 223 anket ile giriş planı yapılmış, bu doğrultuda SPSS 11.0 paket programı kullanılarak anket maddelerine verilen cevaplar araştırmacı tarafından bilgisayara kodlanmıştır.

Veri giriş işleminden sonra anketlerin okullar göre yönetici ve öğretmen bazındaki yüzde ve frekans değerleri çıkarılmıştır. Anketlere verilen cevapların, hizmet sürelerine göre, mesleki yayınları takip etme durumlarına göre, kurum içi ve kurum dışı kendilerini geliştirici faaliyetlere katılmalarına göre ve görevlerine göre aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak, öğretmen ve yöneticilerin değişim yönetimi ölçeğine ilişkin dağılımları belirlenmiştir.

Yöneticilerin değişimi yönetme yeterliklerinin derecesinin belirlenmesi, açıklanması ve yorumlanmasında, ankette kullanılan üçlü derecelendirme ölçeğine uygun olarak 3,00 – 2,33 (tamamen yeterli),

2,32 –1,67 (orta derecede yeterli), 1,66 – 1,00 (yeterli değil) puan aralıkları kullanılmıştır.

Yöneticiler için okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri anketinin, hizmet sürelerine göre, mesleki yayınları takip etme durumlarına göre, kurum içi ve kurum dışı kendilerini geliştirici faaliyetlere katılmalarına göre ve öğretmen ile yöneticiler arasında görevlerine göre, her bir boyut için verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Hizmet süresi boyutunda tek yönlü varyans analizi (Anova), mesleki yayınları takip etme, kurum içi ve kurum dışı kendilerini geliştirici faaliyetlere katılma ve görev boyutu için ilişkisiz grup t testi tekniklerinden yararlanılmış ve istatistik işlemlerden sonra elde edilen bulgular araştırmanın amaçları doğrultusunda tablollaştırılmış, açıklanmış ve yorumlanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde öğretmen sınıfı yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri ile ilgili öğretmen ve yöneticilerin görüşleri doğrultusunda saptanan bulgular yer almaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular araştırmanın amacına ve alt amaçlarına uygun bir biçimde ve sırada verilmiştir.

Yöneticilerinin Hizmet Sürelerine Göre Yüzde Dağılımları

Yöneticilerinin hizmet sürelerine göre yüzde dağılımları Tablo-7 'de verilmiştir.

TABLO-7

YÖNETİCİLERİN HİZMET SÜRELERİNE GÖRE YÜZDE DAĞILIMLARI

Hizmet Süresi	N	%
11-15 yıl	21	38,2
16-20 yıl	20	36,4
21 yıl ve üzeri	14	25,5
Toplam	55	100,0

Araştırmaya katılan toplam 55 yöneticiden 21'i (% 38,2) 11-15 yıl, 20'si (%36,4) 16-20 yıl, 14'ü (% 25,5) 21 yıl ve üzeri hizmet etmiştir.

Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Yüzde Dağılımları

Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre yüzde dağılımları Tablo-8'de verilmiştir.

**TABLO-8
ÖĞRETMENLERİNİN HİZMET SÜRELERİNE GÖRE YÜZDE
DAĞILIMLARI**

Hizmet Süresi	N	%
1-5 yıl	42	25,0
6-10 yıl	49	29,2
11-15 yıl	29	17,3
16-20 yıl	38	22,6
21 yıl ve üzeri	10	6,0
Toplam	168	100,0

Araştırmaya katılan toplam 168 öğretmenden 42'si (% 25,0) 1-5 yıl, 49'u (%29,2) 6-10 yıl, 29'u (% 17,3) 11-15 yıl ,28'i (%22,6) 16-20 yıl ,10'u (%6,0) 21 yıl ve üzeri hizmet etmiştir.

Yöneticilerin Düzenli Olarak Mesleki Yayınları Takip Etme Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılımları

Yöneticilerin düzenli olarak mesleki yayınları takip etme durumlarına ilişkin yüzde dağılımları Tablo-9'da verilmiştir.

**TABLO-9
YÖNETİCİLERİN DÜZENLİ OLARAK MESLEKİ YAYINLARI TAKİP ETME
DURUMLARINA İLİŞKİN YÜZDE DAĞILIMLARI**

	N	%
Evet	46	83,6
Hayır	9	16,4
Toplam	55	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin düzenli olarak mesleki yayınları takip etme durumlarına ilişkin dağılım incelendiğinde 46'sının (%83.6)

mesleki yayınları düzenli olarak takip ettiği; 9'unun (%16,4) ise takip etmediği görülmektedir.

Yöneticilerin Kurum İçi ve Kurum Dışı Kendilerini Geliştirici Faaliyetlere Katılma Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılımları

Yöneticilerin kurum içi ve kurum dışı kendilerini geliştirici faaliyetlere katılma durumlarına ilişkin yüzde dağılımları Tablo-10'da verilmiştir.

TABLO-10
YÖNETİCİLERİN KURUM İÇİ VE KURUM DIŞI KENDİLERİNİ
GELİŞTİRİCİ FAALİYETLERE KATILMA
DURUMLARINA İLİŞKİN YÜZDE DAĞILIMLARI

	N	%
Evet	36	65,5
Hayır	19	34,5
Toplam	55	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin kurum içi (hizmet içi eğitim) ve kurum dışı (bilgisayar, yabancı dil kursu vb.) kendilerini geliştireceklerine inandıkları faaliyetlere katılım durumlarına ilişkin dağılım incelendiğinde 36'sının (%65,5) bu gibi faaliyetlere katıldığı; 19'unun (%34,5) ise katılmadığı görülmektedir.

Yöneticiler İçin Hizmet Süreleri Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin hizmet sürelerine göre "Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri" ölçeğinin farklı boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo-11'de verilmiştir.

TABLO-11
HİZMET SÜRELERİNE GÖRE YÖNETİCİLERİN
“OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİ”
ÖLÇEĞİNİN FARKLI BOYUTLARINA İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE
STANDART SAPMA DEĞERLERİ

Boyut	Hizmet Süresi	N	\bar{X}	S
1. Harekete Geçirme	11-15 yıl	21	2,49	5,501
	16-20 yıl	20	2,31	5,558
	21 yıl ve üzeri	14	2,48	4,858
2. Kuruculuk	11-15 yıl	21	2,60	2,663
	16-20 yıl	20	2,43	3,649
	21 yıl ve üzeri	14	2,74	2,547
3. Vizyon Geliştirme	11-15 yıl	21	2,54	2,777
	16-20 yıl	20	2,36	2,783
	21 yıl ve üzeri	14	2,41	2,682
4. Destek Sağlama	11-15 yıl	21	2,50	1,990
	16-20 yıl	20	2,42	2,382
	21 yıl ve üzeri	14	2,72	1,985
5. Sağlama Alma ve Geliştirme	11-15 yıl	21	2,48	3,106
	16-20 yıl	20	2,43	3,120
	21 yıl ve üzeri	14	2,55	3,207

Yöneticilerin hizmet sürelerine göre “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri” ölçeğinin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında harekete geçirme boyutunda yöneticilerin kendilerini, 11-15 yıl hizmet süresinde olanların ($\bar{X}=2,49$) “tamamen yeterli”, 16-20 yıl hizmet süresinde olanların ($\bar{X}=2,31$) “orta derecede yeterli”, 21 yıl ve üzeri hizmet süresinde olanların ($\bar{X}=2,48$) “tamamen yeterli” gördükleri sonucu ortaya çıkmıştır. Kuruculuk boyutunda yöneticilerin kendilerini, 11-15 yıl hizmet süresinde olanların ($\bar{X}=2,60$) “tamamen yeterli”, 16-20 yıl hizmet süresinde olanların ($\bar{X}=2,43$) “tamamen yeterli”, 21 yıl ve üzeri hizmet süresinde olanların ($\bar{X}=2,74$)

“tamamen yeterli” gördükleri sonucu ortaya çıkmıştır. Vizyon geliştirme boyutunda yöneticilerin kendilerini 11-15 yıl hizmet süresinde olanların ($\bar{X}=2,54$) “tamamen yeterli”, 16-20 yıl hizmet süresinde olanların ($\bar{X}=2,36$) “tamamen yeterli”, 21 yıl ve üzeri hizmet süresinde olanların ($\bar{X}=2,41$) “tamamen yeterli” gördükleri sonucu ortaya çıkmıştır. Destek sağlama boyutunda yöneticilerin kendilerini 11-15 yıl hizmet süresinde olanların ($\bar{X}=2,50$) “tamamen yeterli”, 16-20 yıl hizmet süresinde olanların ($\bar{X}=2,42$) “tamamen yeterli”, 21 yıl ve üzeri hizmet süresinde olanların ($\bar{X}=2,72$) “tamamen yeterli” gördükleri sonucu ortaya çıkmıştır. Sağlama alma ve geliştirme geçirme boyutunda yöneticilerin kendilerini 11-15 yıl hizmet süresinde olanların ($\bar{X}=2,48$) “tamamen yeterli”, 16-20 yıl hizmet süresinde olanların ($\bar{X}=2,43$) “tamamen yeterli”, 21 yıl ve üzeri hizmet süresinde olanların ($\bar{X}=2,55$) “tamamen yeterli” gördükleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Aritmetik ortalama değerlerine göre değerlendirme yapıldığında 21 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip yöneticiler kuruculuk boyutunda kendilerini en fazla yeterli görürlerken ($\bar{X}=2,74$). 16-20 yıl hizmet süresine sahip olan yöneticiler harekete geçme boyutunda kendilerini en az yeterli olarak görmüşlerdir ($\bar{X}=2,31$).

Yukarıdaki bulguları yorumlamak gerekirse, yöneticilerin değişimi yönetme yeterliliği konusunda her boyutta kendilerini yeterli gördüklerini söylemek olanaklıdır. Askeri kurumlar değişime her zaman açık olması ve bu değişimleri bünyesine hızla katması gerekliliği, bu değişimlerin kuruma hızla kabul ettirilmesi ve yapılan değişimler ile ilgili uygulamalara hemen geçilmesi, yöneticilerin bu değişimin her boyutunda kendilerini yeterli görmesi sonucunu çıkarabilir.

Yöneticilerin “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri” ilişkin aritmetik ortalamalarının hizmet sürelerine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo-12’de verilmiştir.

TABLO-12
YÖNETİCİLERİN “OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME
YETERLİKLERİ” ÖLÇEĞİNİN FARKLI BOYUTLARINA İLİŞKİN
ARİTMETİK ORTALAMALARININ HİZMET SÜRELERİNE GÖRE TEK
YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ SONUÇLARI

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
1. Harekete Geçirme	Gruplar İçi	68,759	2	34,380	1,193	,312
	Gruplar Arası	1498,950	52	28,826		
	Toplam	1567,709	54			
2. Kuruculuk	Gruplar İçi	39,720	2	19,860	2,155	,126
	Gruplar Arası	479,117	52	9,214		
	Toplam	518,836	54			
3. Vizyon Geliştirme	Gruplar İçi	12,760	2	6,380	,840	,438
	Gruplar Arası	394,986	52	7,596		
	Toplam	407,745	54			
4. Destek Sağlama	Gruplar İçi	20,184	2	10,092	2,203	,121
	Gruplar Arası	238,252	52	4,582		
	Toplam	258,436	54			
5. Sağlama Alma ve Geliştirme	Gruplar İçi	5,365	2	2,683	,273	,762
	Gruplar Arası	511,617	52	9,839		
	Toplam	516,982	54			

*p<0.05

Yapılan varyans analizi sonucunda tablo-12’de görüldüğü gibi, hizmet süresi değişkenine göre boyutların hiç birinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Harekete Geçme boyutunda $p=0.312$, ($p<0.05$) sonucu ile anlamlı bir fark olmadığı , Kuruculuk boyutunda $p=0.126$ ($p<0.05$) sonucu ile anlamlı bir fark olmadığı, Vizyon Geliştirme boyutunda $p=0.438$, ($p<0.05$) sonucu ile anlamlı bir fark olmadığı, Destek sağlama boyutunda $p=0.121$, ($p<0.05$) sonucu ile anlamlı bir fark olmadığı, Sağlama Alma boyutunda $p= 0,762$,($p<0.05$) sonucu ile anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bu bulgulara göre yöneticilerinin hizmet yılına göre, değişimi yönetme yeterliliğinin beş boyutunda, istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığını söylemek olanaklıdır. Aritmetik ortalamalar arasındaki farkın çeşitli nedenler ile oluşan tesadüfi bir fark olduğu söylenebilir. Bunun nedenlerinden bir kaçını yorumlarsak, örnekleme giren yöneticilerin hizmet yılı olarak 11 yıl ve üzerindeki hizmet yıllarında olmaları, birbirlerine yakın rütbe ve yaş değerlerinde olmaları, emir komuta zinciri içinde genellikle aynı zorluk ve kolaylıklara sahip olmaları, değişime her zaman açık olan bir kurumda çalıştıkları ve değişimi yöneticiliklerinin çoğu zamanında yönetmek durumunda kaldıkları için değişim yönetimi yeterliliğinin beş boyutunda anlamlı bir fark çıkmaması, böyle bir sonucun çıkmasını sağlamış olabilir. Hizmet yılı 21 yıl ve üzerinde olan yöneticilerin aritmetik ortalama değerleri genellikle her boyutta, diğer hizmet yıllarına yüksek bir değerde olması, hizmet yılı fazla olan yöneticilerin, kendilerine daha güven duymaları ve tecrübelerinin daha fazla olması sonucundan kaynaklanabileceğini söylemek olanaklıdır.

Yöneticilerin Düzenli Olarak Meslekleriyle İlgili Yayınları Takip Etme Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin düzenli olarak meslekleriyle ilgili yayınları takip etme durumlarına göre "Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri" ölçeğinin farklı boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değeri ile t-testi sonuçları Tablo-13'de verilmiştir.

Tablo-13'de her bir boyut için mesleki yayınları takip edip, etmeme değişkenine göre verilen yanıtlarda, 49 yöneticinin mesleki yayınları takip ettiği, 9 yöneticinin ise mesleki yayınları takip etmediği sonucu ortaya çıkmıştır. Tablo-13'de ayrıca her bir boyut için standart sapma, ortalama ve p değerleri verilerek, elde edilen bu istatistik değerleri için gerekli yorumlar yapılmıştır.

TABLO-13
YÖNETİCİLERİN DÜZENLİ OLARAK MESLEKLERİYLE İLGİLİ
YAYINLARI TAKİP ETME DURUMLARINA GÖRE “OKUL
YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİ” ÖLÇEĞİNİN
FARKLI BOYUTLARINA İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART
SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI

Boyut	Mesleki Yayınları Takip Etme Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	t	P
1. Harekete Geçirme	1. Evet	49	2,49	5,098	53	3,203	,002*
	2. Hayır	9	2,05	4,243			
2. Kuruculuk	1. Evet	49	2,66	2,542	53	3,407	,001*
	2. Hayır	9	2,15	4,106			
3. Vizyon Geliştirme	1. Evet	49	2,55	2,424	53	4,738	,000*
	2. Hayır	9	1,88	1,658			
4. Destek Sağlama	1. Evet	49	2,59	2,022	53	2,416	,019*
	2. Hayır	9	2,22	2,472			
5. Sağlama Alma ve Geliştirme	1. Evet	49	2,56	2,875	53	3,406	,001*
	2. Hayır	9	2,06	2,555			

*p<0.05

Yöneticilerin düzenli olarak meslekleri ile ilgili yayınları takip etme durumlarına göre “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri” ölçeğinin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların karşılaştırılmasına t-testi sonuçlarına göre, beş boyutta da mesleki yayınları takip eden yöneticiler ile, takip etmeyen yöneticiler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p<0.05$). Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında mesleki yayınları takip eden yöneticilerin, mesleki yayınları takip etmeyen yöneticilere göre değişimi yönetme boyutlarında kendilerini anlamlı bir fark ile daha yeterli buldukları söylenebilir.

Harekete geçme boyutunda $p=0.002$, ($p<0.05$) sonucu ile anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında,

mesleki yayınları düzenli olarak takip eden yöneticilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 2,49$) "tamamen yeterli" iken mesleki yayınları takip etmeyen yöneticilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 2,05$) "orta derecede yeterli" olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre harekete geçme boyutunda mesleki yayınları düzenli olarak takip eden yöneticilerin, mesleki yayınları takip etmeyen yöneticilere göre kendilerini anlamlı bir fark ile daha yeterli buldukları söylenebilir.

Kuruculuk boyutunda $p=0.001$, ($p<0.05$) sonucu ile anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, mesleki yayınları düzenli olarak takip eden yöneticilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 2,66$) "tamamen yeterli" iken mesleki yayınları takip etmeyen yöneticilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 2,15$) "orta derecede yeterli" olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre kuruculuk boyutunda mesleki yayınları düzenli olarak takip eden yöneticilerin, mesleki yayınları takip etmeyen yöneticilere göre kendilerini anlamlı bir fark ile daha yeterli buldukları söylenebilir.

Vizyon geliştirme boyutunda $p=0.000$, ($p<0.05$) sonucu ile anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, mesleki yayınları düzenli olarak takip eden yöneticilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 2,55$) "tamamen yeterli" iken mesleki yayınları takip etmeyen yöneticilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 1,88$) "orta derecede yeterli" olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre vizyon geliştirme boyutunda mesleki yayınları düzenli olarak takip eden yöneticilerin, mesleki yayınları takip etmeyen yöneticilere göre kendilerini anlamlı bir fark ile daha yeterli buldukları söylenebilir.

Destek sağlama boyutunda $p=0.019$, ($p<0.05$) sonucu ile anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, mesleki yayınları düzenli olarak takip eden yöneticilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 2,59$) "tamamen yeterli" iken mesleki yayınları takip etmeyen yöneticilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 2,22$) "orta derecede yeterli" olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre destek sağlama boyutunda mesleki

yayınları düzenli olarak takip eden yöneticilerin, mesleki yayınları takip etmeyen yöneticilere göre kendilerini anlamlı bir fark ile daha yeterli buldukları söylenebilir.

Sağlama alma ve geliştirme boyutunda $p=0.001$, ($p<0.05$) sonucu ile anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, mesleki yayınları düzenli olarak takip eden yöneticilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 2,56$) "tamamen yeterli" iken mesleki yayınları takip etmeyen yöneticilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 2,06$) "orta derecede yeterli" olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre sağlama alma ve geliştirme boyutunda mesleki yayınları düzenli olarak takip eden yöneticilerin, mesleki yayınları takip etmeyen yöneticilere göre kendilerini anlamlı bir fark ile daha yeterli buldukları söylenebilir.

Mesleki yayınları takip eden yöneticilerin, kendilerini değişimi yönetme ölçeğinin her boyutunda tamamen yeterli gördükleri, mesleki yayınları takip etmeyen yöneticilerin ise değişimi yönetme ölçeğinin her boyutunda kendilerini orta derecede yeterli gördükleri belirlenmiştir. Toplumsal yaşantıda, teknolojiye ve kullanılan araçlarda 40-50 yılda görülen değişimler, farklılaşmalar artık bir yıl, bir ay, hatta bir gün içinde gözlenmekte ve yaşanmaktadır. Bu değişimler eğitim kurumlarını da etkisi altına almaktadır. Meslekleri ile ilgili yayınları takip eden kendini geliştiren bu konulara yabancı olmayan yöneticiler, kendilerini değişim yönetiminde daha yeterli gördüklerini söylemek olanaklıdır. Mesleki yayınları takip eden yöneticilerin değişim yönetimi alanında kendilerini daha yeterli görmeleri beklentiye uygun bir sonuçtur.

Yöneticilerin Kurum İçi ve Kurum Dışı Kendilerini Geliştirici Faaliyetlere Katılma Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin kurum içi ve kurum dışı kendilerini geliştirici faaliyetlere katılma durumlarına göre "Okul Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri" ölçeğinin farklı boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile t-testi sonuçları Tablo-14'de verilmiştir.

TABLO-14

YÖNETİCİLERİN KURUM İÇİ VE KURUM DIŞI KENDİLERİNİ GELİŞTİRİCİ FAALİYETLERE KATILMA DURUMLARINA GÖRE “OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİ” ÖLÇEĞİNİN FARKLI BOYUTLARINA İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI

Boyut	Mesleki Yayınları Takip Etme Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	t	P
1.Harekete Geçirme	1. Evet	39	2,50	4,960	53	2,002	,051
	2. Hayır	19	2,27	5,757			
2.Kuruculuk	1. Evet	39	2,66	2,486	53	1,975	,053
	2. Hayır	19	2,42	3,851			
3. Vizyon Geliştirme	1. Evet	39	2,53	2,554	53	2,030	,047*
	2. Hayır	19	2,28	2,888			
4. Destek Sağlama	1. Evet	39	2,58	1,948	53	1,229	,225
	2. Hayır	19	2,43	2,566			
5. Sağlama Alma ve Geliştirme	1. Evet	39	2,57	2,651	53	2,103	,040*
	2. Hayır	19	2,31	3,584			

*p<0.05

Yöneticilerin kurum içi ve kurum dışı kendilerini geliştirici faaliyetlere katılma durumlarına göre “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri” ölçeğinin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçlarına göre, Harekete Geçirme, Kuruculuk, Destek Sağlama, boyutlarında anlamlı bir fark olmadığı, Vizyon Geliştirme , Sağlama Alma ve Geliştirme boyutunda ise anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Harekete geçme boyutunda p=0.051, (p<0.05) sonucu ile anlamlı bir fark olmadığı, kuruculuk boyutunda p=0.053, (p<0.05) sonucu ile anlamlı bir fark olmadığı, vizyon geliştirme boyutunda p=0.047, (p<0.05) sonucu ile anlamlı bir fark olduğu, destek sağlama boyutunda p=0,225, (p<0.05)

sonucu ile anlamlı bir fark olmadığı, sağlama alma ve geliştirme boyutunda $p=0,040$, ($p<0.05$) sonucu ile anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Vizyon geliştirme boyutunda, kurum içi ve kurum dışı kendilerini geliştirici faaliyetlere katılan yöneticilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 2,53$) “tamamen yeterli” iken, kurum dışı kendilerini geliştirici faaliyetlere katılmayan yöneticilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 2,28$) “orta derecede yeterli” olarak elde edilmiştir. Sağlama Alma ve Geliştirme boyutunda, kurum içi ve kurum dışı kendilerini geliştirici faaliyetlere katılan yöneticilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 2,57$) “tamamen yeterli” iken, kurum dışı kendilerini geliştirici faaliyetlere katılmayan yöneticilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X} = 2,31$) “orta derecede yeterli” olarak elde edilmiştir.

Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, kurum içi ve kurum dışı kendilerini geliştirici faaliyetlere katılan yöneticilerin bu faaliyetlere katılmayan yöneticilere göre, kendilerini anlamlı bir fark ile vizyon geliştirme ve sağlama alma ve geliştirme boyutunda kendilerini daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılabilir. Genel olarak beş boyutta da kurum içi ve kurum dışı kendilerini geliştirici faaliyetlere katılan yöneticilerin aritmetik ortalama değerleri, bu faaliyetlere katılmayan yöneticilere göre yüksek değerde çıkmıştır. Yapılan kurum içi ve kurum dışı eğitimler ile yöneticilerin vizyon, sağlama alma ve geliştirme konusunda kendilerini daha yeterli görmelerini sağlamış olabileceği şeklinde yorumlamak olanaklıdır. Bayrak (1992), “Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme” adlı araştırmasında, değişmelerin etkili olarak gerçekleşmesi için laboratuvar eğitimi, konferans yöntemi, bireysel danışmanlık gibi planlı değişme programlarının uygulanması gerektiği belirtilmektedir. Bu çalışmada da verilecek olan her değişim ile ilgili hizmet içi eğitimlerin yöneticileri değişim yönetimi alanında daha yeterli hale getirebileceğini ileri sürülebilir.

Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görevlerine göre “Okul Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri” ölçeğinin farklı boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile t-testi sonuçları Tablo-15’de verilmiştir.

TABLO-15

ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN GÖREVLERİNE GÖRE “OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİ” ÖLÇEĞİNİN FARKLI BOYUTLARINA İLİŞKİN ARİTMETİK ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ İLE T-TESTİ SONUÇLARI

Boyut	Görev	N	\bar{X}	S	Sd	t	P
1. Harekete Geçirme	1. Yönetici	55	2,42	5,38	221	6,46	0,00*
	2. Öğretmen	168	1,99	5,62			
2. Kuruculuk	1. Yönetici	55	2,57	3,10	221	8,16	0,00*
	2. Öğretmen	168	1,96	3,49			
3. Vizyon Geliştirme	1. Yönetici	55	2,44	2,74	221	6,71	0,00*
	2. Öğretmen	168	1,90	3,08			
4. Destek Sağlama	1. Yönetici	55	2,53	2,18	221	6,24	0,00*
	2. Öğretmen	168	2,05	2,53			
5. Sağlama Alma ve Geliştiricilik	1. Yönetici	55	2,48	3,09	221	6,30	0,00*
	2. Öğretmen	168	2,01	3,38			

*p<0.05

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, görevlerine göre “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri “ ölçeğinin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların karşılaştırılmasına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde beş boyutta da anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, yöneticiler kendilerini değişimi yönetmenin tüm

boyutunda da öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin görüşlerine göre anlamlı bir farkla daha yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Harekete Geçirme boyutunda yöneticiler kendilerini ($\bar{X}=2,42$) “tamamen yeterli”, öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin görüşleri ise ($\bar{X}=1,99$) “orta derecede yeterli” olarak elde edilmiştir. Yöneticiler kendilerini harekete geçme boyutunda daha yeterli gördükleri anlamlı bir fark ile ortaya çıkmıştır. $t(221)=6,46, p=0, (p<0.05)$.

Kuruculuk boyutunda yöneticiler kendilerini ($\bar{X}=2,57$) “tamamen yeterli”, öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin görüşleri ise ($\bar{X}=1,96$) “orta derecede yeterli” olarak elde edilmiştir. Yöneticiler kendilerini kuruculuk boyutunda daha yeterli gördükleri anlamlı bir fark ile ortaya çıkmıştır. $t(221)=8,16, p=0, (p<0.05)$.

Vizyon Geliştirme boyutunda yöneticiler kendilerini ($\bar{X}=2,44$) “tamamen yeterli”, öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin görüşleri ise ($\bar{X}=1,90$) “orta derecede yeterli” olarak elde edilmiştir. Yöneticiler kendilerini vizyon geliştirme boyutunda daha yeterli gördükleri anlamlı bir fark ile ortaya çıkmıştır. $t(221)=6,71, p=0, (p<0.05)$.

Destek Sağlama boyutunda yöneticiler kendilerini ($\bar{X}=2,53$) “tamamen yeterli”, öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin görüşleri ise ($\bar{X}=2,05$) “orta derecede yeterli” olarak elde edilmiştir. Yöneticiler kendilerini destek sağlama boyutunda daha yeterli gördükleri anlamlı bir fark ile ortaya çıkmıştır. $t(221)=6,24, p=0, (p<0.05)$.

Sağlama Alma ve Geliştirme boyutunda yöneticiler kendilerini ($\bar{X}=2,48$) “tamamen yeterli”, öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin görüşleri ise ($\bar{X}=2,01$) “orta derecede yeterli” olarak elde edilmiştir. Yöneticiler kendilerini harekete geçme boyutunda daha yeterli gördükleri anlamlı bir fark ile ortaya çıkmıştır. $t(221)=6,30, p=0, (p<0.05)$.

Yöneticiler kendilerini değişim yönetimi konusunda tamamen yeterli görürlerken, öğretmenler yöneticilerini orta derece yeterli görmüşlerdir.

Buradan hareket ile yöneticiler ile öğretmenler arasında değişimin yapılması ve uygulamaya sokulması sırasında bazen öğretmen görüşlerinin tam olarak dikkate alınmaması sonucu etkilemiş olabilir. Ancak yöneticilerin öğretmenleri ile ilgili görüşlere her zaman açık olması gerektiğini, değişim ile ilgili, değişimden etkileneceklerinde kararlarını alarak ortak karar verme ile bu farkın azalabileceği şeklinde yorumlamak olanaklıdır. Ayrıca yöneticilerin kendilerini değerlendirmeleri, öğretmenlerin ise yöneticilerini değerlendirmesi sonucunda , öğretmenlerin olaylara daha eleştirel gözle bakmalarına sebebiyet vermiş olabilir. Bu etki görev boyutuna göre, değişimi yönetme ölçeğinin tüm boyutlarına verilen cevaplarda anlamlı bir fark çıkmasını sağlamış olabilir.



BÖLÜM V

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma ile elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

Sonuçlar

Eğitim yöneticilerinin değişim olgusunu doğru algılamaları gerekir. Bireylerin yaşamakta olan değişmelere uyumu yanında, süreklilik özelliğine sahip olan ve gelecekte daha da farklılaşacak daha yeni değişmelere uyumları söz konusu olmaktadır. Eğitim kurumlarının vazgeçilmez unsurlarından biridir değişim. Yöneticilerin her an değişim ile karşılaşp, bu yenilikleri uygulaması gereken durumlar karşlarına gelebilir. Bunun için yöneticilerin, olayları sadece takip eden değil, olayları hazırlayan, oluşturan ve geleceği kendisi kestirerek yenilikleri başlatan ve geliştiren bir lider konumunda olmaları gerekir. Eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin bu konuda gerekli bilgi ve deneyime sahip olmaları, eksik kaldıkları noktalarda, kendilerini geliştirecek yayınları takip etmeleri, gerekli noktalarda kurslara katılmaları ve bu konudaki eksiklerini gidermeleri gerekmektedir. Yapısı itibarı ile değişen ve değiştiren kurum olan eğitim kurumları için, değişim konusunda bilgili ve tecrübeli yönetici ve öğretmenlerin olması önemlidir. Okulların amaçlarına ulaşması, çevrenin okuldan beklentilerini karşılması için bu kurumların etkili bir şekilde yönetilmesi gerekir. Burada okul yöneticisi çağdaş, yenilikçi, değişime açık ve yeni yönetim kavramlarından haberdar olması gerekir. Bu niteliklere sahip olmasını beklediğimiz okul yöneticisi etkili bir değişim yönetimi ile

çalıştığı kurumunu değişimin olumsuz etkilerinden en az şekilde etkilenecek biçimde yenilemesi gerekir.

Eğitim kurumları için bu kadar önemli ve vazgeçilemez bir gerçek olan değişim ile ilgili bir çok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırma ise değişimi yönetme yeterlikleri konusunda, askeri liselerdeki yöneticilerin kendilerini, ders öğretmenlerinin ise yöneticilerini değerlendirmeleri amacıyla yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Yöneticilerin hizmet sürelerine göre "Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri" ölçeğinin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların karşılaştırılmasına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde beş boyutta da anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Aritmetik ortalamalara bakıldığında beş boyutta da yöneticiler kendilerini tamamen yeterli görmüşlerdir.
2. Araştırmaya katılan yöneticilerin düzenli olarak meslekleri ile ilgili yayınları takip etme durumlarına göre "Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri" ölçeğinin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların karşılaştırılmasına ilişkin t testi sonuçlarına göre, yöneticiler için, beş boyutta da mesleki yayınları takip eden yöneticiler ile, takip etmeyen yöneticiler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p < 0.05$). Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında mesleki yayınları takip eden yöneticilerin, mesleki yayınları takip etmeyen yöneticilere göre değişimi yönetme boyutlarında kendilerini anlamlı bir fark ile daha yeterli buldukları söylenebilir.
3. Yöneticilerin kurum içi ve kurum dışı kendilerini geliştirici faaliyetlere katılma durumlarına göre "Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri" ölçeğinin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların karşılaştırılmasına ilişkin t testi sonuçlarına göre, Harekete Geçirme, Kuruculuk, Destek Sağlama, boyutlarında anlamlı bir fark olmadığı, Vizyon Geliştirme, Sağlama Alma ve Geliştirme boyutlarında ise anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Vizyon geliştirme, Sağlama

Alma ve Geliştirme boyutunda aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, kurum içi ve kurum dışı kendilerini geliştirici faaliyetlere katılan yöneticiler, bu faaliyetlere katılmayan yöneticilere göre, kendilerini anlamlı bir fark ile daha yeterli görmüşlerdir.

4. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, görevlerine göre "Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri" ölçeğinin farklı boyutlarına verdikleri yanıtlara ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde beş boyutta da anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, yöneticiler kendilerini değişimi yönetmenin beş boyutunda da öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin görüşlerine göre anlamlı bir farkla daha yeterli buldukları ortaya çıkmıştır.

Öneriler

Yapılan araştırma sonucunda uygulamacılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler getirilmiştir.

Uygulamacılara Yönelik Öneriler

1. Yöneticiler değişim konusunda yazılan kitap ve makaleleri takip ederek, bu konudaki eksik yönlerini giderip kurumlarına değişim konusunda daha yararlı olabilirler.
2. Yöneticilere değişim ile ilgili hizmet içi eğitimler planlanabilir. İyi planlanması gereken bu eğitimler yöneticilere gelişme ve değişimleri takip etme olanağı sağlayarak, bunları uygulayabilme becerisi kazandırabilecek, ayrıca kendilerini yenileyebilme isteklerini arttırabilecektir.
3. Yapılan araştırmada yöneticilerin değişimi yönetme konusunda kendilerini yeterli bulmalarına rağmen öğretmenlerin bu konuda yöneticiler gibi düşünmedikleri ortaya çıkmıştır. Yine yöneticilerin genel olarak hizmet yılı fazla olan işgörenler olduğu araştırmanın sonuçları arasındadır. Bu nedenle okullardaki yeni teknolojiyi daha iyi kullanabilen, taze bilgiler ile donatılmış genç öğretmenler ile

yöneticiler arasında karşılıklı bilgi alış verişi yapılarak daha verimli bir çalışma ortamı sağlanabilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma askeri liselerdeki yönetici ve öğretmenler ile sınırlıdır. Askeri liseleri bir bütün olarak ele aldığımızda burada meydana gelen değişimlerin etkilediği diğer hizmet gruplarında çalışanlar, öğrenciler, erbaş ve erleri de içerecek değişim ile ilgili değişik araştırmaların yapılması ve bu sonuçların birleştirilmesi yararlı olabilir.
2. Değişim yönetimi ile ilgili askeri liselerin bir üst kurumu olan harp okullarında da benzer araştırmalar yapılması yararlı olabilir.



EK-I
OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİ
ÖLÇEĞİ

Elinizdeki anket formu; “*Okul yöneticilerinin değişimi yönetme konusundaki yeterlikleri*” ile ilgili bilimsel bir araştırma yapmak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket sorularına vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışma dışında kullanılmayacak, *araştırmacı haricinde herhangi bir kişi ya da kuruluş tarafından incelenmeyecektir*. Bu nedenle anket formundaki her ifadeyle ilgili vereceğiniz cevapların gerçek görüşlerinizi yansıtması, araştırma sonucunda ortaya çıkacak olan bulguların daha sağlıklı olabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Anket formu; kişisel bilgiler ve okul yöneticisinin değişimi yönetme konusundaki yeterliklerinin ölçülmesine yönelik ifadelerin bulunduğu iki bölümden oluşmuştur. Anket formunun ikinci bölümünde sizden istenen; **eğer, Öğretim Başkanı, Ünite ya da Kısım Amiri ile Bölüm ve Grup Başkanı iseniz (derse giriyor olsanız dahi) kendinizi, değilseniz (sadece ders öğretmeni iseniz) bölüm başkanınızı** araştırma konusu kapsamında, gerçek görüşünüze uygun olarak değerlendirmenizdir.

Kimlik bilgilerinizi anket formunun hiçbir yerine **YAZMAMANIZ** önemle arz olunur.

Değerli zamanınızı ayırarak araştırmaya yapmış olduğunuz katkıdan dolayı teşekkür eder, başarılı bir eğitim öğretim yılı geçirmenizi dilerim.

Adres : Kuleli Askeri Lisesi Komutanlığı
 Çengelköy / İSTANBUL
Tel (iş) : 0 216 308 81 13 / 2657
 e-mail: gokhankuleli@yahoo.com

Öğ. Üstüm. Gökhan ERDOĞAN
 Yıldız Teknik Üniversitesi.
 Sosyal Bilimler Enstitüsü
 Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Lütfen her soruda durumunuza uyan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

1. Hizmet süreniz?

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

2. Göreviniz? (Derse giren ya da girmeyen, Ünite ya da Kısım Amirleri ile Bölüm ve Grup Başkanları kendilerini yönetici olarak değerlendirecektir.)

Yöneticiler :

- a. () Öğretim Başkanı
- b. () Bölüm Başkanı
- c. () Grup Başkanı
- d. () Ünite Ya da Kısım Amiri

Öğretmenler:

- e. () Ders Öğretmeni

3. Düzenli olarak mesleğinizle ilgili yayınları takip ediyor musunuz?

- a. () Evet
- b. () Hayır

4. Kurum içi (hizmet içi eğitim) veya kurum dışı (yabancı dil, bilgisayar kursu vb.) kendinizi geliştireceğinize inandığınız faaliyetlere katılıyor musunuz?

- a. () Evet b. () Hayır

<p>Örnek: “Çevreyle işbirlikleri kurma” ifadesinde belirtilen durum ile ilgili olarak yöneticilerinizi (eğer yöneticiyseniz kendinizi) yeterli buluyorsanız “Tamamen Yeterli”, bu konuda az yeterli buluyorsanız “Orta Derecede Yeterli”, yeterli bulmuyorsanız “ Yeterli Değil ” ifadesinin altındaki kutucuğa (X) işareti koyunuz.</p>	Yeterli Değil	Orta Derecede Yeterli	Tamamen Yeterli
1. Okulun geleceğe yönelik temel eğilimlerini belirleme			
2. İyileştirme çalışmalarında kişisel olarak ve aktif biçimde rol alma			
3. Okul kültürünün yaratılmasına destek olacak etik kurallar ve değerler oluşturma			
4. Okulun geçmişi ile ilgili bilgi toplayıp analiz etme			
5. Okul bünyesinde vizyonu açıklamak üzere kişisel temaslarda bulunma			
6. Çevreyle işbirlikleri kurma ve işbirlikleri içinde yer alma			
7. İşgörenleri ekip halinde çalışmalarını için özendirme			
8. Çevrenin iyileştirilmesi ve okulun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme, bu çalışmalarda yer alma			
9. Çevrenin, öğrenci ve velilerin gereksinim ve beklentilerini oluşturulan planlarda dikkate alma			
10. Değişimin neden önemli ve olduğunu işgörene açıklama			
11. İki yönlü iletişim kurma			
12. Öğrenci velilerinin ve okul çevresinin gereksinim ve beklentilerini saptama			
13. Değişimi gerçekleştirmek için tüm ayrıntıları bir plana bağlama			
14. Yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleme ve olanak yaratma			
15. Görev dağılımı yaparken bireysel yetenek ve kapasiteleri göz önünde bulundurma			
16. Vizyonun okul kültürüyle kaynaşmasını sağlama			
17. Ekip halinde ortaya konan başarılarında, başarıların ortak olduğu bilincini kazandırma			
18. Değişimin gerekliliğini okul ortamındaki tüm işgörene gerekçe göstererek anlatma			
19. Vizyona duyulan inancı ve heyecanı okul ortamına yansıtma			

20. Yapılacak işlerin önceliklerini belirleme ve değişimi engelleyecek olanları tespit etme			
21. İşgörenlerin ulaşmak için gayret göstermekten hoşlanacakları bir vizyon geliştirme			
22. Velilerin ulaşmak için gayret göstermekten hoşlanacakları bir vizyon geliştirme			
23. Güçlükleri aşmaları için tüm işgörenleri yetiştirme ve yardımcı olma			
24. Vizyonu okulun bütün kademelerine başarıyla ileterek kurumsallaştırma			
25. Okulun vizyonunu tüm işgörenler tarafından paylaşılan bir vizyona dönüştürme			
26. Öğrencilerin ulaşmak için gayret göstermekten hoşlanacakları bir vizyon geliştirme			
27. Değişimi izlemenin ve kontrol etmenin bir maliyeti olduğunu bilme			
28. Değişimde yer alan tüm üstlere ve astlara güvendiğini gösterme ve destek sağlama			
29. Değişim sürecinde "ben" değil "biz" duygusuyla hareket edilmesini sağlama			
30. Zamanında tamamlanamayan ve projeyi geciktirecek olan işlere dikkat etme			
31. Değişim sürecinde kendini işgörenlerin yerine koyma, onların sorunlarını paylaşma			
32. Kontrol amaçlı düzenli toplantılar yapma			
33. Kontrol sonucu elde edilen bilgileri birleştirme			
34. Motivasyonu artırmak için yapıcı davranma, insanlardan takdir ve teşekkürü esirgememe			
35. İşgörenlerden tam olarak ne beklendiğini açık ve net olarak ortaya koyma			
36. Eğitim alanında meydana gelen yenilikleri ve değişimleri izleyerek yararlanma			
37. Vizyonun paylaşılmasını sağlamak için değişme sürecine açıklık getirme			
38. Yeni bakış açılarını analiz ve sentez etme			

Araştırmaya katkınızdan dolayı tekrar teşekkür ederim.

EK-II
OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİKLERİ
ÖLÇEĞİ FAKTÖR YÜK DEĞERLERİ

HAREKETE GEÇİRME	Faktör Yük Değeri
1. İşgörenleri ekip halinde çalışmalarını için özendirme	0,969
2. Okulun geleceğe yönelik temel eğilimlerini belirleme	0,958
3. Çevreyle işbirlikleri kurma ve işbirlikleri içinde yer alma	0,957
4. Okulun geçmişi ile ilgili bilgi toplayıp analiz etme	0,935
5. Okul bünyesinde vizyonu açıklamak üzere kişisel temaslarda bulunma	0,927
6. Okul kültürünün yaratılmasına destek olacak etik kurallar ve değerler oluşturma	0,919
7. Değişimi gerçekleştirmek için tüm ayrıntıları bir plana bağlama	0,916
8. İki yönlü iletişim kurma	0,914
9. Çevrenin iyileştirilmesi ve okulun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma	0,910
10. Öğrenci velilerinin ve okul çevresinin gereksinim ve beklentilerini saptama	0,906
11. Değişimin neden önemli ve olduğunu işgörene açıklama	0,904
12. Çevrenin, öğrenci ve velilerin gereksinim ve beklentilerini oluşturulan planlarda dikkate alma	0,902
13. İyileştirme çalışmalarında kişisel olarak ve aktif biçimde rol alma	0,902
KURUCULUK	
1. Ekip halinde ortaya konan başarılarında, başarıların ortak olduğu bilincini kazandırma	0,956
2. Değişimin gerekliliğini okul ortamındaki tüm işgörelere gerekçe göstererek anlatma	0,955
3. Yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleme ve olanak yaratma	0,951
4. Görev dağılımını yaparken bireysel yetenek ve kapasiteleri göz önünde bulundurma	0,942
5. Vizyonun okul kültürüyle kaynaşmasını sağlama	0,940
6. Yapılacak işlerin önceliklerini belirleme ve değişimi engelleyecek olanları tespit etme	0,923
7. Vizyona duyulan inancı ve heyecanı okul ortamına yansıtma	0,912

VİZYON GELİŞTİRME		Faktör Yük Değeri
1. Vizyonu okulun bütün kademelerine başarıyla ileterek kurumsallaştırma		0,943
2. Öğrencilerin ulaşmak için gayret göstermekten hoşlanacakları bir vizyon geliştirme		0,934
3. Güçlükleri aşmaları için tüm işgörenleri yetiştirme ve yardımcı olma		0,923
4. Okulun vizyonunu tüm işgörenler tarafından paylaşılan bir vizyona dönüştürme		0,917
5. Velilerin ulaşmak için gayret göstermekten hoşlanacakları bir vizyon geliştirme		0,916
6. İşgörenlerin ulaşmak için gayret göstermekten hoşlanacakları bir vizyon geliştirme		0,901
DESTEK SAĞLAMA		
1. Değişimde yer alan tüm üstlere ve astlara güvendiğini gösterme ve destek sağlama		0,956
2. Değişim sürecinde "ben" değil "biz" duygusuyla hareket edilmesini sağlama		0,954
3. Değişim sürecinde kendini işgörenlerin yerine koyma, onların sorunlarını paylaşma		0,917
4. Değişimi izlemenin ve kontrol etmenin bir maliyeti olduğunu bilme		0,912
5. Zamanında tamamlanamayan ve projeyi geciktirecek olan işlere dikkat etme		0,910
SAĞLAMA ALMA ve GELİŞTİRİCİLİK		
1. Kontrol sonucu elde edilen bilgileri birleştirme		0,975
2. Motivasyonu artırmak için yapıcı davranma, insanlardan takdir ve teşekkürü esirgememe		0,936
3. İşgörenlerden tam olarak ne beklediğini açık ve net olarak ortaya koyma		0,932
4. Kontrol amaçlı düzenli toplantılar yapma		0,911
5. Eğitim alanında meydana gelen yenilikleri ve değişimleri izleyerek yararlanma		0,791
6. Vizyonun paylaşılmasını sağlamak için değişme sürecine açıklık getirme		0,946
7. Yeni bakış açılarını analiz ve sentez etme		0,927

(Kaynak:Kaşıkçı,2004,ss.66-67)

KAYNAKÇA

- ADAİR,John.**Etkili Değişim**.Çeviren:Fatma Beşenek. 1.Baskı.İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı,2003.
- AKÇAY,R.Cengiz.Okul Yönetimi Ders Notları,Çanakkale:Onsekiz Mart Üniversitesi,1996.
- ALIÇ,Mehmet.**Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı**.Eskişehir:A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No:15,1990.
- ARIKAN,Semra.“Örgütsel Değişme ve Önderlik”[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi],Hacettepe Üniversitesi,1992.
- AYDIN,Mustafa.**Eğitim Yönetimi**.6.Baskı,Ankara:Hatipoğlu Yayınları,2000.
- BADAVAN,Yusuf.**Eğitim Sosyolojisi:Seçme Yazılar**.Ankara:İlksan Matbaası,1990.
- BALCI,Ali.**Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama**.2.Baskı,Ankara:Pegem Yayıncılık,2000.
- BARUTÇUGİL,İsmet.**Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**.2.Baskı, İstanbul:Kariyer Yayıncılık,2004.
- BAŞARAN,İbrahim Ethem.**Örgütsel Davranış**.Ankara:A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yay.No:108,1982.
- Yönetimde İnsan İlişkileri (Yönetimsel Davranış)**.1.Baskı,Ankara: Kadioğlu Matbaası,1992.
- BAYRAK,Coşkun.**Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme**.Eskişehir A.O.F.Yay.No:547,1992.
- BİNBAŞIOĞLU,Cavit.**Eğitim**,3.Baskı,Ankara:Binbaşıoğlu Yayınevi,1983.
- BURKE,W.Warner.**What Human Resource Practitioners Need To Know For The Twenty-First Century. Human Resource Management. Vol.36, No :1,Pp.71-79. New York:By John Wiley & Sons, Inc. 605 Third Avenue, NY 10158,1997.**
- BURSALIOĞLU,Ziya.**Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**.11.Baskı, Ankara:Pegem Yayıncılık,1999.
- Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**.9.Baskı,Ankara:Pegem Yayıncılık,1994.

- BÜLBÜL,Tuncer.**Örgütsel Gelişme**.Ankara:A.Ü.EYTP Bilim Dalı Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi Ders Ödevi,2001.
- ÇELEBİOĞLU,Fuat.**Davranış Açısından Örgütsel Değişim**,İstanbul:İ.Ü. İ.E.Yayın,No:238,1990.
- ÇELİK,Vehbi.“Küreselleşme Sürecinde Avrupa’da Eğitim Yönetimi”. **Eğitim Yönetimi Dergisi**.Yıl 1,Sayı:4, 557-568,1995.
- “Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu”,**Eğitim Yönetimi Dergisi**, Yıl 1,Sayı:1,Kış, 47-52,1995.
- DÖNER.H.Nejla.”Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu” [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi],Konya:Selçuk Üniversitesi,1996.
- DRUCKER,Peter.F.**Gelecek İçin Yönetim, 1990’lar ve Sonrası**. Çeviren: Fikret Üçcan.Ankara:Türkiye İş Bankası Yayınları,1996.
- EHRLICH,Clifford J. “Human Resource Management: A Changing Script For A Changing World”. **Human Resource Management.**, Vol.36, No 1, Pp.85-89. New York: By John Wiley & Sons, Inc. 605 Third Avenue, NY 10158,1997.
- ERDOĞAN,İrfan.**Eğitimde Değişim Yönetimi**.1.Baskı,Ankara:Pegem Yayıncılık,2002.
- ERGÜN,Mustafa.**Eğitim Felsefesi**.Ankara:Ocak Yayınları,1996.
- GÜNDOĞDU,Nurten.”İlköğretim Okullarında Meydana Gelen Değişimler Hakkındaki Yönetici ve Öğretmen Görüşleri”[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi],Çannakkale:Onsekiz Mart Üniversitesi,2000.
- GÜNEŞ,Hasan.”Okullarda Örgütsel Değişme Süreci” [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi],Malatya:İnönü Üniversitesi,1995.
- GÜZEL,Tülay.”Değişim Yönetimi ve Planlı Değişim” [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi],Bursa:Uludağ Üniversitesi,1996.
- HELVACI,Mehmet.”Bilgi Toplumunun Gerektirdiği İnsan Gücü Nitelikleri Açısından Toplumdaki Bireylerin Niteliklerinin Değerlendirilmesi” [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi],Ankara:Ankara Üniversitesi,1998

- HUSSEY,David.**Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi**.Çeviren:Ali Çimen. İstanbul:Kogan Page Yayınları,1998.
- KARIP,Emin.“Dönüşümcü Liderlik”,Ankara:EYTP Dergisi,Sayı 1,Bahar Dönemi:63-82,1997.
- KAŞIKÇI,Evrin.“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Konusundaki Yeterlikleri”[Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi],Edirne:Trakya Üniversitesi,2004.
- K.K.K.**Askeri Okullar Ders Dokümanları Yönergesi** Ankara:KK Basımevi, 1987.
- KOÇEL,Tamer.**İşletme Yöneticiliği**. 8.Baskı,İstanbul:Beta Yayınları,2001.
- KODAL,Musa.“Örgütsel Gelişme”, Ankara:A.Ü. EYTP Bilim Dalı Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi Ders Ödevi,2001.
- MAŞRAP,Akın.**Bilgi Toplumu ve Geleceğin Liderlik Anlayışı**, K.H.O.Y.M. Yay. No:127,1996.
- MORGAN,Geoffield.“Empowering Human Resources”.**Human Resource Management in Education**.Bristol: Open University Press 12 Cofferidge Close Stony Stratford Milton Keynes MK11 1BY, 32-37,1989.
- ÖLÇER,Ferit.“İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözülmesi Üzerine Bir Araştırma” [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Adana:Çukurova Üniversitesi,1995.
- ÖZDEN,Yüksel.**Eğitimde Dönüşüm, Yeni Değer ve Oluşumlar**,Ankara: Pegem,Önder Matbaacılık,1998.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat,TÜZ, Melek.**Örgütsel Psikoloji**,Bursa,1995.
- SAĞLAM,Mehmet.**Örgütsel Değişme**.Ankara:T.O.D.A.İ.E.Yayınları.No:185 ,1979.
- SNYDER,Karolyn,WILLIAM,Jhonson,ANDERSON,Robert,ANABEL,John, “School Work Culture and Productivity” **Journal of Experimental Education**, Vol:64,No:2 ,ss:139-156,1996.
- ŞİMŞEK,M.Şerif.**Yönetim ve Organizasyon**,4.Baskı,Konya:Damla,1998.

TABANCALI, Erkan. "Örgütsel Değişme". **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**. Editör: ELMA, Cevat ve DEMİR, Kamile. 1. Basım, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.

TANRIÖĞEN, Abdurrahman. "Değişikliğe Karşı Direnme ve Eğitim Yöneticilerinin Direnme Karşısındaki Rollerini" **Çağdaş Eğitim Dergisi**, Yıl: 20, Sayı: 211, 1995.

TAYMAZ, Haydar. **Okul Yönetimi**. 3. Baskı. Ankara: SAYPA Yayınları, 1995.

WILLIAMS, F. Leon. "Leading at Middletown High School" Dissertation Abstract International. Volume: 54, No: 57, 1994.

YENIÇERİ, Özcan. **Örgütsel Değişmenin Yönetimi**. 1. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2002.

<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/155-156/can.htm> (Şubat 2005)