

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

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE EĞİTİM SÜRECİNE İLİŞKİN DEĞİŞİM
İHTİYACININ NEDENLERİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE
İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

GAMZE AKTAŞ

AMASYA
Haziran-2024

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

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE EĞİTİM SÜRECİNE İLİŞKİN DEĞİŞİM
İHTİYACININ NEDENLERİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE
İNCELENMESİ

Hazırlayan
GAMZE AKTAŞ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ahmet ÜSTÜN

AMASYA – 2024

Sayesinde söz sahibi olduğum Mustafa Kemal Atatürk'e...

TEZ ONAY SAYFASI

Gamze AKTAŞ tarafından hazırlanan “Eğitim Örgütlerinde Eğitim Sürecine İlişkin Değişim İhtiyacının Nedenlerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi” başlıklı çalışma aşağıdaki jüri tarafından 24/06/2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri

İmza

Danışman : Prof. Dr. Ahmet ÜSTÜN

.....

Üye : Prof. Dr. Şükrü ADA

.....

Üye : Doç. Dr. Davut ELMACI

.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. .../.../.....

.....

Doç. Dr. Hasan YERKAZAN

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN SAYFASI

Tezimin içerdiki yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı ve bu tezi Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden başka bir bilim kuruluşuna akademik gaye ve unvan almak amacıyla vermediğimi; tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin ortaya çıkması durumunda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

24/06/2024

Gamze AKTAŞ

İmza

ÖZET

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE EĞİTİM SÜRECİNE İLİŞKİN DEĞİŞİM İHTİYACININ NEDENLERİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

Gamze AKTAŞ

Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Haziran/2024

Danışman: Prof. Dr. Ahmet ÜSTÜN

Bu çalışmada eğitim örgütlerinde eğitim sürecine ilişkin değişim ihtiyacının nedenlerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma nitel araştırma yoluyla olgu bilim deseni temel alınarak yapılmıştır. Araştırma grubu 2023-2024 eğitim –öğretim yılında ilk, orta ve lise dereceli okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerdir. Araştırmaya katılan 12 öğretmen amaçlı örneklem yöntemi çerçevesinde benzeşik örneklem tekniği ile belirlenmiştir. Araştırmacı tarafından veri toplama aracı olarak 8 sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde verilerin sistemli bir biçimde sebep-sonuç ilişkileri temel alınarak ortaya konulmasını sağlayan betimsel analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Elde edilen veriler satır okuma tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırma bulguları analiz edildiğinde eğitim örgütlerinde değişim ihtiyacının nedenleri olarak teknolojinin hızlı gelişimi, öğrenci ilgi ve beklentilerinin günden güne değişmesi, öğretmenlerin mesleki gelişime olan ihtiyaçlarının artması, öğretim yöntemlerinin teknolojik gelişmeler ve öğrenci beklentileri oranında değişmesi, ders araç-gereçlerinin değişimi ortaya konmuştur. Ayrıca eğitim örgütlerinde değişim konusunda gerekli tedbirlerin ertelenmeden zamanında alınması, okul yönetimlerinin bu ihtiyaç dahilinde planlamalarını yapmaları, risk alarak ve konfor alanlarından uzaklaşarak öğrenme alanına geçen kurumların gelişim sağlamaları gerekliliği tespit edilmiştir. Hizmet içi eğitimlerin öğretmenler ve okul yönetimlerince belirli rutinlerde alınması, güncel gelişmelerden ve yeni dinamiklerden kurumların haberdar edilmesi ve alınan eğitimlerin sonucu olarak üretim sağlanması gerekliliği tespit edilmiştir. Ayrıca kurumların kendi ihtiyaçları dahilinde çözümler ortaya koyması için ekip olarak çalışması ve kurumlarda bulunan stratejik plan ve proje yürütme komisyonlarının aktif hale getirilmesi değişim için ön koşul olarak görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: eğitim örgütü, değişim, değişim ihtiyacı, değişim yönetimi

ABSTRACT

EXAMINING THE REASONS FOR THE NEED FOR CHANGE RELATED TO THE EDUCATIONAL PROCESS IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS ACCORDING TO TEACHERS' OPINIONS

Gamze AKTAŞ

Amasya University, Institute of Social Science

Department of Educational Sciences, M.A., June/2024

Supervisor: Prof. Dr. Ahmet ÜSTÜN

This study aims to examine the reasons for the need for change regarding the educational process in educational organizations according to teachers' opinions. It was conducted through qualitative research based on the phenomenological pattern. The research group is teachers working in primary, secondary and high school schools in the 2023-2024 academic year. The 12 teachers who participated in the research were determined using the affine sampling technique within the framework of the purposeful sampling method. An interview form consisting of 8 questions was used by the researcher as a data collection tool. In analyzing the obtained data, the descriptive analysis technique was used, which allows the data to be systematically presented based on cause-effect relationships. The obtained data were analyzed using the line reading technique. The rapid development of technology, changing student interests and expectations day by day, increasing needs of teachers for professional development, changing teaching methods in proportion to technological developments and student expectations, and change in course equipment are revealed as the reasons for the need for change in educational organizations. In addition, it has been determined that the necessary measures regarding change in educational organizations must be taken in a timely manner without delay, school administrations must make their plans within this need, and institutions that move to the field of learning by taking risks and moving away from their comfort zones must ensure development. It has been determined that in-service training should be received by teachers and school administrations in certain routines, institutions should be informed about current developments and new dynamics, and production should be provided as a result of the training received. Also, institutions working as a team to come up with solutions within their own needs and activating the strategic plan and project execution commissions in institutions are seen as prerequisites for change.

Keywords: educational organization, change, need for change, change management

ÖNSÖZ

Araştırmamızda, eğitim örgütlerinde eğitim sürecine ilişkin değişim ihtiyacının nedenleri öğretmen görüşlerine göre incelenmiş ve eğitim kurumlarında değişim ve değişim yönetimi kavramlarının ne şekilde ele alındığı üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada üzerinde durulan temel öge, değişim kavramının öğretmenler tarafından nasıl algılandığı, değişim ihtiyacının hangi durumlarda, ne zaman yoğun şekilde hissedildiği ve bu durumlarda eğitim kurumları tarafından ne gibi önlemler alındığıdır. Ayrıca çalışmanın devamında öğretmenlerin değişim ihtiyacının ve bu ihtiyacın dinamiklerinin belirlenmesi konusundaki önerileri de ele alınmıştır.

Bu çalışmadaki asıl hedef sadece var olan durumu öğretmen görüşlerini temel alarak ortaya koymaktan ziyade, eğitim örgütlerinde değişim ve değişim yönetimi konusuna dikkat çekmektir. Okulun bütün öğelerinin değişim kavramına ve değişimden beklentilerinin üzerinde durulmasının yanı sıra görüşme yapılan öğretmenlerin ve görüşme yapılan kurumların değişim kavramı konusundaki farkındalığını artırmak bu çalışmanın başka bir odak noktasıdır.

Hayatın her alanında iç içe yaşadığımız değişim kavramının eğitim örgütlerinde doğru bir planla yönetilmesi gerekmektedir. İhtiyaç hissedildiği zamanlarda kendi haline bırakılmaksızın profesyonelce ele alınması, değişimin merkezi olan eğitim kurumlarının hedefleri arasındadır. Okul yönetimlerinin bu konuda gerekli önlemleri alması, çağın gereklerini ayak uydurması ve toplumun beklentilerini karşılayacak genç nesillerin yetiştirilmesinde gerekli planlamanın yapılması değişimin ertelenmeden ve yüksek dirençle karşılanmadan gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

Gamze AKTAŞ

27/05/2024

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN SAYFASI	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	x

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı.....	6
1.2. Araştırmanın Önemi	7
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
1.4. Araştırmanın Varsayımları	8

II. BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	9
2.1. Yönetim Süreçleri	9
2.1.1. Karar Alma.....	11
2.1.1.1. Karar Almanın Aşamaları.....	12
2.1.1.2. Karar Alma Davranışını Etkileyen Etmenler.....	12
2.1.1.3. Eğitim Yöneticisinin Karar Almada İzlemesi Gereken İlkeler	13
2.1.2. Planlama.....	13
2.1.2.1. Planlamanın Faydaları	14
2.1.2.2. Eğitimde Planlama.....	14
2.1.3. Örgütlenme	15
2.1.4. Eş güdümlenme (Koordinasyon)	16
2.1.5. Etkileme	17
2.1.6. İletişim	17
2.1.7. Denetim ve Değerlendirme	18
2.2. Etkili Okul ve Etkili Okul Yönetiminde Rol Oynayan Öğeler	19

2.2.1.	Etkili Okulda Yönetici	20
2.2.2.	Etkili Okulda Öğretmen	21
2.2.3.	Etkili Okulda Öğrenci	22
2.2.4.	Etkili Okulda Öğrenme ve Öğretim Süreci.....	23
2.2.5.	Etkili Okulda Aile ve Toplum.....	23
2.2.6.	Etkili Okul ve Okul Kültürü	24
2.3.	Eğitimde Motivasyon	24
2.4.	Değişim Kavramı	26
2.4.1.	Değişim Türleri	27
2.4.1.1.	Değişimin Gerçekleşme Amacına Göre Değişim.....	27
2.4.1.2.	Değişimin Gerçekleşme Biçimine Göre Değişim	27
2.4.1.3.	Değişimin Hedef Alanına Göre Değişim.....	28
2.5.	Örgütsel Değişimin Temelleri	28
2.5.1.	Örgütsel Değişim Süreci ve Doğası	28
2.5.2.	Değişim Sürecinde Duygu Yönetimi ve Bireyi Anlama.....	29
2.5.3.	Değişim Sürecinde Örgütü Tanıma ve Anlama	31
2.5.4.	Örgütsel Değişimin Modelleri	32
2.5.4.1.	Lewin Modeli	33
2.5.4.2.	Fullan Modeli	34
2.5.4.3.	Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Süreci.....	34
2.5.5.	Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Kültür	35
2.5.6.	Eğitim Örgütlerinde Değişimin Gerekliliği	36
2.5.7.	Eğitim Örgütlerinde Değişim İhtiyacının Belirlenmesi	38
2.5.8.	Eğitim Örgütlerinde Değişime Direnç	39
2.5.9.	Eğitim Örgütlerinde Değişime Dirençle Başa Çıkma Yolları	39

III. BÖLÜM

3.	YÖNTEM.....	41
3.1.	Yöntem ve Teknikler	41
3.2.	Çalışma Grubu.....	42
3.3.	Veri Toplama Araçları.....	42
3.4.	Görüşme Sorularının İncelenmesi.....	44
3.5.	Veri Analizi.....	44

IV. BÖLÜM

4.	BULGULAR	46
4.1.	Demografik Özelliklerle İlgili Bilgiler.....	46

4.2. Öğretmenlerin Değişim Kavramını Tanımlamalarına İlişkin Bulgular	47
4.3. Öğretmenlerin Değişim İhtiyacının Nedenlerine İlişkin Görüşleri	49
4.4. Eğitim Örgütlerinde Eğitim Sürecine İlişkin Değişim İhtiyacının Nedenlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	51
4.5. Eğitim Örgütlerinde Eğitim Sürecine İlişkin Değişim İhtiyacının Nedenleri Hakkında Öneriler	53

V. BÖLÜM

5. TARTIŞMA	57
-------------------	----

VI. BÖLÜM

6. SONUÇ VE ÖNERİLER	61
KAYNAKÇA.....	65
EKLER.....	74
Ek 1. Araştırma İzni	75
Ek 2. Öğretmen Görüşme Formu.....	77

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. 20.yy ve 21.yy Örgütleri Arasındaki Farklar.....	37
Tablo 2. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	46
Tablo 3. Değişim Kavramına Yönelik Öğretmen Görüşleri	47
Tablo 4. Değişim İhtiyacının Nedenlerine Yönelik Öğretmen Görüşleri.....	49
Tablo 5. Eğitim Örgütlerinde Eğitim Sürecine İlişkin Değişim İhtiyacının Nedenlerine Yönelik Öğretmen Görüşleri.....	51
Tablo 6. Eğitim Örgütlerinde Eğitim Sürecine İlişkin Değişim İhtiyacının Nedenleri Hakkında Öğretmen Önerileri.....	53



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Değişim süreci	3
Şekil 2. Okul ve Öğeleri.....	5



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	Açıklama
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
yy. :	Yüzyıl



I. BÖLÜM

1. GİRİŞ

Evrenin, doğanın ve toplumun süre gelen farklılaşma, yeni olana uyum sağlama ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar dahilinde farklılıklara uyum sağlama ve gelişim gösterme aşamalarını tamamlamak için varoluştan beri değişim kavramı varlığını sürdürmektedir. Çünkü maddenin en küçük biriminden başlamak üzere, her toplumun, her örgütün, her oluşumun değişimi, içinde bulunduğu sistemin kurallarına göre büyük veya küçük boyutlarda meydana gelmektedir (İnandı, 1999).

Değişim insanlığın gelişimi ve yeni olana uyum sağlaması için kaçınılmaz bir süreçtir. Herakleitos 'Aynı ırmakta iki kez yıkanamazsınız, çünkü su hiç durmaksızın akar.' sözüyle varoluşun değişim içinde kalıcı bir forma dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Çünkü değişimle, insanoğlu her zaman daha kolayı ve daha iyiyi bulma çabasıyla temel ihtiyaçlarını karşılayarak gelişim sağlamayı hedeflemiştir (Aydoğan, 2007). Bu sebeple değişim bireyin bulunduğu her alanda zorunlu hale gelmiştir.

Yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler, ulaşım ve iletişim konusunda günden güne küreselleşen dünyada değişimden uzak kalmak imkansız bir hal almıştır. Çağın gerekleri ve yeni neslin eğitiminde belirli bir ivmenin yakalanması ve bu kararlılığın devamlılığı için her alanda yenileşme ön görülmektedir. Kısacası örgütsel olarak değişme önceden konulmuş amaçları başarma konusunda bir süreklilik yakalama ve yeni amaçlar ortaya koymada daha planlı ve tecrübeli bir bakış açısına hakim olma eylemidir (Töremen, 2002). Bu sebeple değişimin planlı olarak ele alınması, basamaklarının iyi özümsemesi ve örgütçe ele alınarak işe koşulması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Çünkü değişimden beklenen sonucun önceden planlanması, ihtiyaç hasılinda hareket edilmesi ve beklenen durum ile mevcut durum arasındaki farkın iyi ele alınması gerekmektedir. Kısacası gelişigüzel bir değişim örgütte beklenenin aksine etki gösterebilir. Planlı ve istedik bir değişim, örgütleri mevcut durumundan daha iyi bir noktaya taşıyan ve gerekli olduğu durumlarda bir dış etkenden yardım almaya açık bir olgu olarak ele alınmaktadır. Bu sebeple değişimi ifade etmek ve yönetmek için disiplinler arası bir bakış geliştirmek gerekmektedir (Özkara, 1999).

İnsanın varoluşundan beri eğitim, zaman zaman planlı ve istedik zaman zaman ise gelişigüzel ve tecrübeye dayalı formlarda gelişimini sürdürmektedir. Eğitim bir gelişimdir ve gelişim için de değişim şarttır. Çağa ayak uydurmak ve doğru aktarımı gelecek nesillere sağlamak için eğitimin ele alınması ve değişim için de eğitim ortamlarının baz alınması

gerekmektedir. Bu sebeple gelişimin akış yönü ve hızı öncelikle eğitim kurumlarını değişime itmektedir (Erdoğan, 2012). Değişimin özümsemi ve toplum geneline yayılması sorumluluğu eğitim kurumlarının tek elinde bulunmaktadır. Çünkü eğitim örgütlerini diğer örgütlerden farklı kılan etken, değişim sorumluluğunu üstüne almasıdır (Genç, 2006).

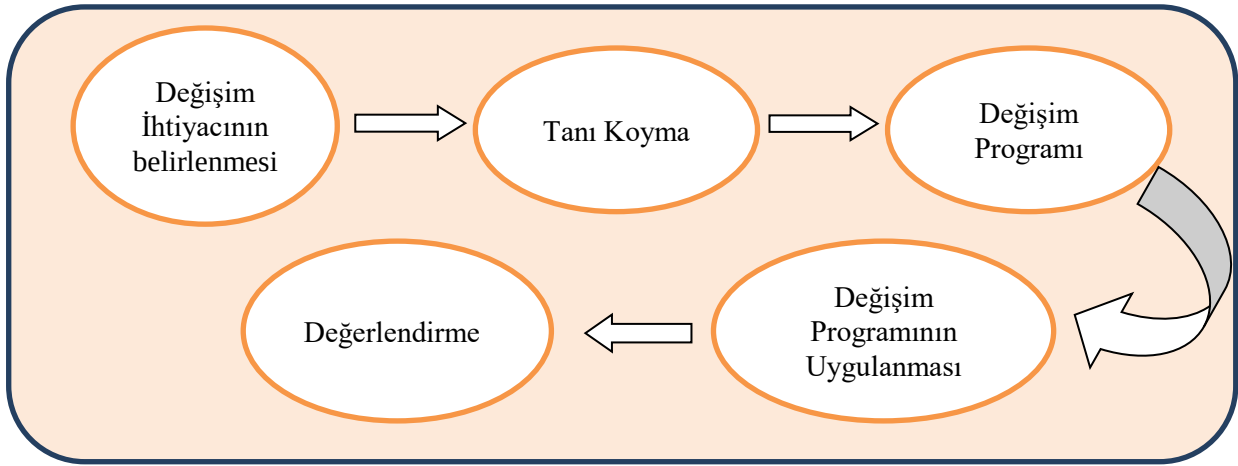
Eğitim hiçbir zaman sıradanlığı kabul etmemiştir. İlgi çekici öğeleri barındırmasının yanı sıra çağın ihtiyaçlarına cevap verir nitelikte bir vizyon üstlenmesi eğitim kurumlarını değişimin merkezi haline getirmiştir. Bilginin ilk olarak bu kurumlarda özümsemi ve eğitim amaçlarının ilk olarak bu kurumlarda sistemsal halde ele alınması ile etkililiğinin artırılması için eğitimin tek düze kalıpların dışına taşınması gerekmektedir (Tabancalı, 2003). Eğitimden üst düzey faydanın alınması ve öğrenmenin kalıcılığının sağlanması için değişim ana faktör olarak ele alınmaktadır.

Eğitim kurumlarında verimliliğin artırılması için eğitim faaliyetlerini dolaylı ve dolaysız yoldan etkileyen tüm etkenlerin de değişiminin sağlanması gerekmektedir. Tek bir çıkış noktasından ele alınan gelişimsel süreçler eksik olarak düşünülmektedir. Öğrenci, öğretmen ve veli bağlamı dışında ders araç gereçlerinin, eğitim kurumunun fiziki yapısının ve daha da önemlisi öğretim süreçlerinin etkilendiği ve öğretim süreçlerine etki eden tüm içsel ve dışsal etmenlerin değişimin yönünden ve değişimin hızından etkilenmesi ve planlamanın da buna uygun yapılması önem arz etmektedir (Şahin & Demirel, 2019). Çünkü değişim bir bütündür ve her öge bu gelişimsel sürecin sonuçlarından aynı oranda etkilenmektedir. Eğitim örgütleri değişimden beslenmekte ve bulunduğu bölgenin ihtiyaçlarına yönelik biçimlenmektedir. Bu sebeple örgüt içi koordinasyonun kuvvetlendirilmesi ve zamana hitap eden bir yaklaşımın bu süreçte ele alınması gerekmektedir (Kuvan, 2001).

Değişim planlı ve plansız olarak gerçekleştirilen bir süreçtir (Özdemir, Sezgin & Koşar, 2013). Değişimin içinde ele alınan yenilik ve yenileşme kavramları plansız olarak meydana gelen değişimden farklı bir boyuttadır (Erdoğan, 2004). Eğitim kurumları bu sebeple hem değişimin hem de yenileşmenin merkezleri halindedir. Bununla birlikte eğitimde yenileşmede sürdürülebilirliğin sağlanması da bu kurumların görevleri içinde sayılmaktadır.

Değişim; bir durumdan başka bir duruma geçiş olarak düşünülen, sınırlandırılmış bir doğrultusu ve yönü olmayan, planlanarak veya plansızca harekete geçirilebilen ve istendik olduğu sürece olumlu olarak nitelendirilebilen bir süreç olarak ele alınmaktadır. (Helvacı, 2010). Özdemir (2000) ve Erdoğan (1997) tarafından aktarıldığı şekliyle değişim süreci şöyle ele alınmaktadır;

Şekil 1. Değişim süreci



Genel anlamda değişim süreci öncelikle ihtiyacın belirlenmesi ile ele alınmaktadır. İhtiyacın ortaya konması ve bu ihtiyacın altında yatan nedenlerin analiz edilmesi ihtiyaca cevap verebilmek adına önem arz etmektedir. Akabinde tanının konması ve bu tanıya yönelik ihtiyacı gidermek amacıyla değişim programının düzenlenmesi gerekmektedir. Değişim programının uygulanması için görevli öğelerin üzerinde düşünceleri eksiksiz yerine getirmeleri ve her aşamada sürecin iyileştirilmesi için değerlendirmenin yapılması ve anlık dönütün ilgili mercilere verilerek gerekli önlemlerin süreç içinde alınması sağlanmalıdır. Değerlendirme aşaması belirli zaman dilimlerinde yapılacağı gibi genel değerlendirme de değişimin durumunu ortaya koymak için önemlidir. Değişim sonuçlarının iyi analiz edilmesi ve bir sonraki adımın sonuçlarının iyi kurgulanması, değişimin amacından sapmasına sebebiyet vermeden ilerlemesini sağlamaktadır (Turan & Akçay, 2023).

Hızla gelişen ve değişen dünya düzeninde yenilik ve yenileşme hareketleri kaçınılmazdır. Örgütlerde değişim süreci de bu çerçeveden ele alınarak, örgütün bu hızlı yeniliklere uyum sağlaması için örgütü değişime iten iç ve dış etkenlerin iyi yönetilmesine bağlanmaktadır. Çünkü uyum ve değişim yeterliliği günümüzde örgütlerin kazanması gereken önemli bir özelliktir (Sayılı & Tüfekçi, 2008). Günümüzde örgütlerin sürekliliklerini sağlamaları ve büyümeleri değişim yeterliliklerine sahip olmaları ile yakından ilgilidir. Örgütleri değişim konusunda motive eden ve bunu zorunlu hale getiren nedenler ve bu değişimin planlanması için de örgüte yol göstermektedir (Madden, 2008).

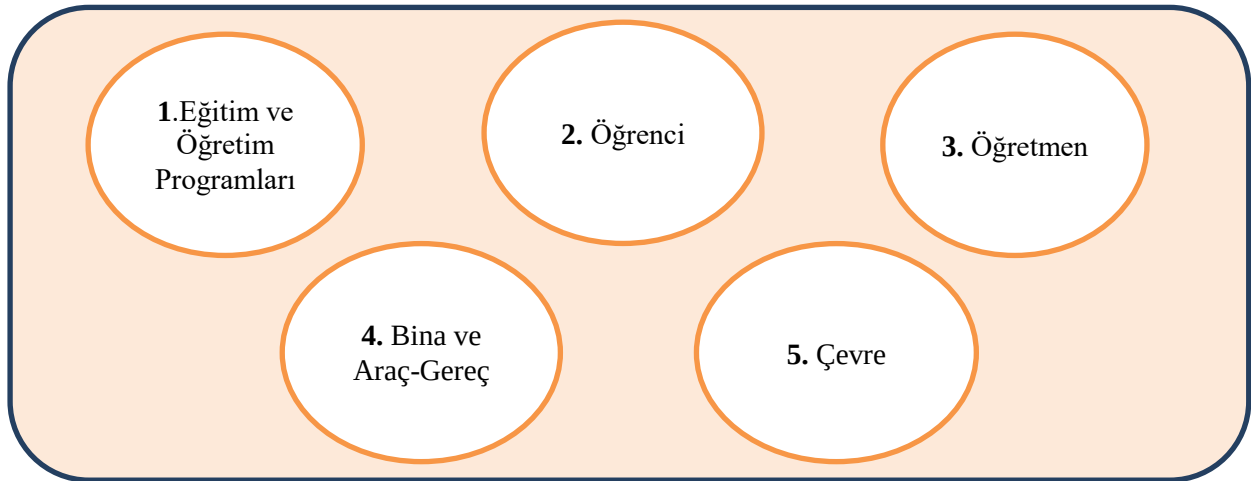
Değişimin gerçekleştirilmesi için örgütü harekete geçiren iç ve dış etkenlerin süreç içinde iyi yönetilmesi gerekmektedir. Örgütü değişime iten iç nedenlerin ana temelde personel, örgütsel yapı ve yönetsel kararlar ile ilgilidir (Özdemir, Sezgin & Koşar, 2013).

Örgütte hizmet vermekte olan personelin motivasyonu, örgütün etkili bir şekilde yönetilmesi, iletişim konusunda sorun yaşanmaması ve yönetici ve çalışan arasında etkili iletişimin kurulması örgütsel iç değişimin planlı yönetildiği anlamını taşımaktadır. Bunun aksine örgütte yaşanan iç sorunlar, üretimi sekteye uğratmakla birlikte, yapılan işten randıman alınmasını engelleyerek örgütün içsel motivasyonunu azaltabilmektedir. Bir örgütte moral kaybı, çatışma ortamları, iş bırakmalar ve işe devamsızlığı, iş yeterliliğine sahip kişilerin işe olan isteksizliği gibi durumlar örgütte içsel değişimin işaretlerindendir (Koçel, 2005). Örgütleri dış çevreden kaynaklı değişim sürecine iten etmenler de bulunmaktadır. Ekonomik, siyasal, teknolojik nedenler, piyasadaki değişimler ve arz talep dengesinde oluşan farklılaşmalar örgütü değişime iten dış nedenler arasında sayılmaktadır. Bu geniş dışsal değişim etkenleri göz önünde alındığında örgütlerde değişimin çoğunlukla dışsal olduğu görülmektedir (Şahin & Demirel, 2019). İçsel ve dışsal değişim etkenlerini aynı anda planlı olarak yürütmek de örgütün değişim konusunda yeterliliğini ortaya koymaktadır.

Gerek içsel gerekse dışsal kaynaklı olarak ele alınsa da değişimin merkezi bir toplumda eğitim örgütleridir. Çünkü eğitim kurumları da siyasal, ekonomik ve teknolojik değişimlerin etkilerinin yaşandığı örgütlerin başında gelmektedir. Her şeyden önemlisi de farklı örgütlerin ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştirmek ve bu değişim faktörlerine cevap verecek potansiyeli yakalayabilmek eğitim örgütlerinin hizmet kapsamı içinde ele alınmaktadır (Hesapçıoğlu, 2002). Toplumsal değişimin sağlanması için öncelikli kurumun eğitim örgütleri olması, eğitim kurumlarının değişimin de merkezi olduğunu doğrulamaktadır. Çünkü hangi tür ve amaçla hizmet ederse etsin okullar değişimin başlangıç noktalarıdır ve toplumun her zaman ihtiyacı olan beklendik davranış değişikliğinin yönetim merkezleridir. Bu durumda eğitim kurumlarında içsel veya dışsal nedenli her türlü değişimin kurumun her ögesinde ele alınması önem arz etmektedir.

Okullar sürdürülmekte olan eğitimlerle nitelik kazanmanın, üretim ve tüketim dengesinin kurulmasının, huzurlu ve güvenli bir yaşam çevresinin sağlanmasının ve bireyin donanımlı bir biçimde yetiştirilmesinin için en temel aracı olarak görülmektedir (Gümüşeli, 2002). Üretim ve tüketim konusunda bilinçli eğitim verilen bu kurumlar çağın gereklerine göre her haliyle değişim merkezleri olmuşlardır. Değişimin eğitim kurumlarında planlı veya plansız bir şekilde hayata geçirilmesi için okulun tüm öğelerinin bu değişimden etkilenmesi veya değişim için hizmette bulunması gerekmektedir. Değişimde hem etken hem de edilgen konumda bulunan okulun öğeleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Yüksel & Şahin, 2009):

Şekil 2. Okul ve Öğeleri



Eğitim kurumlarının ilk ögesi eğitim ve öğretim programlarıdır. Bu nedenle değişimi, eğitim örgütünün genelinde kabullenen bir okul, eğitimde niteliği arttırmak için yeni eğitim programları üzerine çalışmak ve yeni stratejik hedefler ortaya koyarak öğretim süreçlerine farklı bir bakış açısı getirmek durumundadır (Çolakoğlu, 2005). Öte yandan böylesine bir değişim için, kurumun tüm çalışanlarının değişim ihtiyacını kabul etmesi ve ortak bir paydada buluşması gerekmektedir. Belirli ihtiyaçlardan yola çıkarak, eğitim kurumunun değişim tecrübesi yaşaması ve kurum tarafından değişimin kalıcı ve doğal bir süreç olarak görülmesi gerekmektedir (Mergal, 2000). Bu sebeple eğitim ve öğretimin diğer öğeleri arasında yer alan öğrenci, öğretmen ve çevrenin de aynı değişim ihtiyacını hissetmesi gerekmektedir. Eğitimin ilk amacı öğrencide beklendik ve istendik davranış değişikliği oluşturmaktır (Genç, 2006). Bu davranış değişikliği hedefinde öğrenci, değişim için hem etken hem de edilgen konumdadır. Öğrenciyi birinci dereceden etkileyen öğretmen, öğrenci için lider konumda olarak ve yeni sistem ve yaklaşımlara yönelik yenilikçi bir tutum göstererek kurumun bütün öğelerine örnek olmak durumundadır. Ayrıca eğitim kurumlarında sorunların çözülmesi için yapılan değişimlerde, yeni sorunların eski yöntemlerden farklı şekilde çözülmesini sağlamak gerekmektedir ve bu durumda yeni bir bakış açısı sağlayacak okul yöneticileri ve öğretmenlerle mümkündür (Can, 2002).

Değişimin kalıcı olması için okulun her ögesinin planlanan yeniliğin hızı ve yönü bağlamında işe koşulması gerekmektedir. Eğitim kurumunun hizmet verdiği çevre, değişimin biçimi ve planlaması konusunda dışsal etken olarak görülmektedir. Toplumun ihtiyaçlarından ortaya çıkan değişim ihtiyacı, toplum tarafından etkiye uğramakta ve toplumu etkilemektedir (Fidan, 2017). Bu çift yönlü etkileşim değişim konusu da önemlidir. Çünkü hizmet verilen

öğeler zaten aynı toplumun bir parçasıdır ve toplumun ikliminden etkilenmektedir. Amaçlanan yenileşme için toplumun da eğitim kurumu ile aynı bakış açısına sahip olması değişim konusunda hız kazanılmasını sağlayacaktır. Öğrenci velisinden alınan desteğin, eğitim kurumunun değişim stratejisi ile paralel olması gerekmektedir (Turan & Akçay, 2023).

Çağın gereksinimlerine göre eğitim kurumunun araç ve gereç kapasitelerinin de değişimi önemlidir. Yaşanan her türlü gelişme, ister ekonomik olsun ister teknolojik olsun, eğitim kurumlarında araç-gereç değişiminin ihtiyacını da ortaya çıkarmaktadır. Yaşadığımız çağda araç-gereç değişimi açısından eğitim kurumları çağın gereklerine entegre edilmekte ve aynı zamanda yeni donanımın kullanımı hakkında öğretmenlerin de kendine güvenen ve değişime açık bir hale getirilmesi için hizmet içi eğitimler düzenlenmektedir (Bayraktar, 1994).

Eğitim kurumlarında plansız bir şekilde ihtiyaç olarak ortaya çıkan ve uyum konusunda anlık kararlar almayı gerektiren değişim gereksinimleri de mümkün olmaktadır. Plansız değişim, aniden ihtiyaç haline dönüşen ve genellikle bir problem durumunu en az zararla atlatmak için ele alınan değişim türüdür (Kırmızı, 2015). Plansız değişimler kriz anında ani kararlar vermeye neden olacağından, değişim faaliyetlerinde uzun soluklu uygulamalardan çok, kısa vadede planlı değişimleri ele almak eğitim kurumunun çağa entegrasyonunda her zaman daha faydalı olmaktadır (Smither, Houston & McIntire, 2016). Değişimin merkezi konumunda olan bir eğitim örgütünde büyük sorunlara meydan vermemek için değişimi yönetmek ve yönlendirmek gerekmektedir (Tüz, 2004).

Değişim evrenin bir parçasıdır. İster planlı ister plansız olsun iyi yönetilmeli ve ihtiyaç duyulacağı zaman ve alan ön görülerek kriz ortamlarından kaçınarak planlı bir halde ele alınması gerekmektedir. Eğitim örgütlerinin misyonunda ve stratejik hedeflerinde ele alınacak olan değişimin önceden planlanması, bu planlamada öğretmen görüşlerinin alınması, eğitim süreci ve öğelerinin tek tek incelenmesi ve ihtiyaç analizlerinin zamanında ve doğru yapılması konusunda mevcut durumun ortaya konarak gerekli önerilerin ele alınması için araştırma gereği duyulmuştur. İlk basamak olarak değişim kavramı üzerinde durularak değişimin eğitim kurumlarındaki yeri ve yönetimi sırası ile ele alınacaktır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, eğitim kurumlarında eğitim ve öğretim sürecine yönelik değişim ihtiyacının nedenlerini öğretmen görüşlerine dayanarak ortaya koymayı amaçlamaktadır. Özellikle ilkokul, ortaokul ve lise olmak üzere üç temel kademedeki değişimin nasıl

planlandığı ve yönetimi konusunda ne gibi tedbirlerin hangi ihtiyaca yönelik alındığını tespit etmek üzerinde durulacak ve araştırma bu amaçla sonlandırılacaktır. Öğretmenlerin değişimi hangi alanlarda, eğitimin hangi sürecinde ve okulun en çok hangi ögesinde ihtiyaç olarak hissettikleri ortaya konulacaktır. Bu ihtiyaç hissine neden olan etmenler ele alınarak ayrıntılı olarak incelenecektir.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır;

-Değişim nedir?

-Değişim ihtiyacının nedenleri nelerdir?

-Eğitim örgütlerinde eğitim sürecine ilişkin değişim ihtiyacının nedenleri nelerdir?

-Eğitim örgütlerinde eğitim sürecine ilişkin değişim ihtiyacının nedenleri hakkında öneriler nelerdir?

1.2. Araştırmanın Önemi

Değişim hayatın her alanındadır. Toplumda değişimin yönetilmesi ve biçimlendirilerek yönlendirilmesi konusunda eğitim kurumları ön plandadır. Değişim ihtiyacı ortaya çıktığında bunun anlık, plansız ve sadece günü kurtarmak amaçlı ele alınmaması ve kurgulanması gerekmektedir. Eğitim kurumları da değişimin yönetim merkezidir ve değişimin şansa ve geliş güzel akışlara bırakılmadan bu kurumlarca yönetilmesi gerekmektedir.

Değişimin ihtiyaç olduğu durumlarda belirli döngülerde ele alınması hem akademik, hem toplumsal ve mesleki hem de ekonomik anlamda gelişimin ön ayağı olacaktır. Öğretmenlerin değişim ihtiyaçları hissettiklerinde önlemler almaları, gerekli durumlarda okul idarelerini bu konuda uyarmalar gerekmektedir. Değişimin iyi yönetilmesi, öğrencilerin ve dolayısıyla toplumun değişiminde esas olduğundan bu çalışma önem arz etmektedir.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sürdürüleceği yer bir ilçedir. Dolayısıyla araştırma bir ilçe merkezinde bulunan okullarda gerçekleştirilecektir. Bu sebeple değişim konusu sadece bu ilçenin kurumlarında yapılacak olan görüşmeler ile sınırlıdır.

Diğer bir sınırlılık da, sadece çalışmaya katılacak öğretmenlerin konu hakkındaki görüşlerinin alınabilecek olmasıdır. Değişim çok geniş bir kavramdır. Her yönü ile ele alınması ve incelenmesi gerekmektedir. Bu araştırma değişimin eğitim kurumlarında ortaya çıkan ihtiyaçlar ve nedenleri yönüyle ele alınmasıyla sınırlıdır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın ilk aşmasından itibaren ele alınan plan dahilinde ve amaca yönelik olarak yapılan çalışmalarda eğitim kurumlarında değişim ihtiyacının var olduğu varsayılmaktadır. Bu ihtiyaca yönelik nedenlerin araştırılacağı bu çalışmada zaman zaman değişim ihtiyacı öğretmenler tarafından hissedildiği halde çok fazla üzerinde durulmadığı da varsayımlar arasındadır.

Değişim ihtiyacının ilçede bulunan ve merkeze uzak mahallelerde hizmet vermekte olan eğitim kurumlarında göz ardı edildiği de bu çalışmanın varsayımlar arasındadır. Bunun sebebinin de zaman zaman merkezden uzak yerlerde hizmet vermekte olan kurumlara değişim konusunda çokça bütçe ayrılmadığı varsayımdır. Bir başka varsayım da değişim konusunda okul idarelerinin çok da fazla istekli davranmadıkları yönündedir.

II. BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın kuramsal çerçeve bölümünde konu ile ilgili alt başlıklar incelenerek yönetim süreçleri, etkili okul ve etkili okulda yönetiminde rol oynayan öğeler, eğitimde motivasyon, değişim kavramı, örgütsel değişimin temelleri, değişim gerekliliği ve değişime direnç gibi konular üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulacaktır.

2.1. Yönetim Süreçleri

Yönetim, evrensel bir kavram olarak ele alındığında, hem bir süreci hem de bu süreçten etkilenen insanları içine kapsayan genel bir kavramdır. Bu bağlamda incelendiğinde geçmiş insanlık tarihi kadar eskidir (Bursalıoğlu, 1994). Önceleri sadece ihtiyaca yönelik ele alınan yönetim, sonralarda bilimsel bir boyut kazanmış ve gelişim göstermiştir (Gediklioğlu, 1997). Örgütü, örgüt öğelerini ve örgütün yönetim süreçlerini bir arada ele alan bu bilim dalı ilk zamanlarda klasik olarak ele alınmış fakat 2000'li yıllardan sonra yönetim süreçlerinde insan ve insana ait olan her şeyi kapsayarak psikolojik bağlamda da incelenmeye başlamıştır (Eren, 2001). Yönetim de kendi içinde bir dinamiktir ve değişim ön gören paradigmalara sahiptir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna ilerleyen bu süreçte küresel bir yaklaşımı ön plana alan yönetim, üretimde esnekliğe ve post modernizme doğru yol alan bir yapıya dönüşmüştür. Değişen bu düşünce yapısı ile örgütler de verimliliği ve üretimi artırmak için en yeni yaklaşımları ele alarak değişim konusunda ihtiyaca yönelik dinamik bir yaklaşımı benimser hale gelmişlerdir. Bilim ve teknolojiye hızlı değişim örgütlerin yönetim anlayışlarını etkilemiş ve daha ensek, daha rekabetçi ve değişime daha açık bir konuma gelmelerine neden olmuştur. Çağın yenileşme hareketlerine uyum sağlamak için yeniliklerde devamlılık ve süreklilik, uygulamaların sürekli olarak revize edilmesi ve her şeyden önemlisi örgütün en dinamik ve karmaşık yapısı olan insan öğesine daha fazla önem verilmesini gerektirir hale gelmiştir (Bozkurt, 2013). Dünyada küreselleşme ile birlikte üretimden sanayiye, teknolojiye bilime, özelden kamuya yönetim anlayışlarının yeniden biçimlenmesi örgütlerin yönetim süreçlerinin ihtivasını sürekli değiştirir vaziyete gelmiştir. Her alanda küresel boyutta yaşanan bu değişimler, bireysel ihtiyaçları miktar ve kalite açısından değiştirerek örgütlenme şekillerini farklılaştırır duruma getirmiştir. Yaşanan bu belirsizlik ve değişimler örgütlerin içsel ve dışsal olarak duruşunu ve bilgi aktarımını farklılaştırmış ayrıca çalışanların verimini arttırarak daha güdüleyici bir örgüt yapısının ortaya çıkmasını mecbur

kılar hale gelmiştir (Keçelioğlu & Yılmaz, 2017). Başarı odaklı bu yeni sistem örgütlerin başarısını yönetimin başarısı ile eş güdümlü hale getirmiştir.

Bireyler ihtiyaçlarını belirleyip bu yönde gelişim göstermek niyetinde olsalar bile, toplu olarak hareket etmeden veya bir örgütün parçası olmadan, tek başına hareket ederek ihtiyacı doğrultusunda ilerlemesi mümkün değildir. Bu sebeple örgütün belirli hedefleri için belirlenmiş kaynakların adım adım doğru amaçlar için kullanılması gerekmektedir. Yönetim bu bağlamda ele alındığında ögeleri arasında iş bölümü yapma ve başkalarına iş yaptırma faaliyetleri olarak da düşünülebilmektedir (Efil, 2010). Bu açıdan örgütün maddesel kaynaklarının ve insan gücü kaynaklarının iyi programlanması gerekmektedir. Çünkü yönetimde hem işi yapan hem de yaptıran taraf insan gücüdür. İyi tasarlanması ve her iki tarafında beklentisine cevap vermesi yönetim sürecini etkili ve sürekli kılmaktadır. (Ağdelen&Ağdelen, 2007). Hedefleri ihtiyaca yönelik ele alınmış bir örgütün bütün ögelerinin aynı ihtiyaca programlanması ve bu yönde yönetilmesi örgütün hedeflerine ulaşmada ilk koşul olarak düşünülmektedir.

Her örgütün mevcudiyeti belirlediği amaçlara hizmet etmesine bağlıdır. Örgütün kısıtlı kaynaklarının belirlenen hedeflere yönelik kullanılması ve yönlendirilmesi yönetim süreçleri ile aynı bağlamda ele alınmaktadır (Özdemir, Sezgin & Koşar, 2013). Eğitimin yönetilmesi ve planlanmasında ise okul yöneticisinin, eğitim kurumunun elinde bulunan kaynakları, doğru hedefleri gerçekleştirmek için etkili bir şekilde kullanması ile ilgilidir. Çünkü okul yöneticisinin elinde bulunan kaynakları kullanarak örgütünün mevcudiyetini sağlaması ve sürdürmesi kısacası yönetim sürecini işletmesi en etkili şekilde işletmesi gerekmektedir (Gorton&Schneider, 1991). Bu açıdan ele alındığında yönetim süreci, en genel anlamda örgütün belirlenen amaçlara ulaşmak için kullandığı yöntemi ve izlediği adımları içermektedir. Yönetim süreçlerinde izlenen adımlar ve kullanılan yöntemler ise Türkiye’deki Eğitim Yönetimi literatürüne karar alma, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon, ve değerlendirme aşamaları olarak girmiştir. Bursalıoğlu (2002), Gürsel (2008), Başaran ve Çinkır (2011) yönetim süreçlerinde aynı adımların üzerinde durmuşlardır. Farklı tanımlamalar ve aynı adımların farklı şekillerde sıralanışı yine literatürde ele alınsa da ilk aşama olarak karar alma süreci üzerinde durulmaktadır. Karar alma bir örgütün elinde bulunan kısıtlı kaynakları nasıl ve ne miktarda kullanacağı ile ilgili bir süreçtir. Bu kaynakların kullanımında hangi adımların izleneceği planlama sürecinde ele alınmaktadır. Örgütlenme sürecinde ise planlama kısmında ele alınan aşamaların hangi ögeler tarafından yönetileceği ve bu ögelerin arasındaki yetki ve otorite ilişkisi ise örgütlenme sürecinde ifade edilmektedir. Amaç doğrultusunda yapılan eylemlerde örgütün bir bütün olarak ilerlemesi ise

örgüt içinde iletişim ve koordinasyonun güçlü olmasına bağlanmaktadır. Son olarak ise örgütün amaçlarına ne derece ulaştığını anlamak ve durumu analiz etmek için değerlendirme sürecinin ele alınması gerekmektedir. Yönetim sürecinin hangi aşaması olursa olsun örgütte etkililiği sürekli hale getirmek ve karşılaşılan beklenmedik durum ve sorunlara anında müdahale etmek için eğitim yöneticilerinin, eğitimin yönetim süreçlerinin adımlarını iyi bilmeleri ve bunun sürekliliğini temel sorumluluk olarak üstlenmeleri gerekmektedir (Toprakçı, 2008).

2.1.1. Karar Alma

Karar alma süreci bir problemin, olası çözüm yollarının en işlevsel olanının belirlenmesi ve uygulanması şeklinde tanımlanabilir. Karar alma aşaması yönetim sürecinin en önemli adımıdır. Yönetimin esas etmeni karar alma kısmıdır. Yönetim sürecinin etkisi ve tüm aşamaları karar alma sürecine bağlıdır (Aydın, 1992). Bir örgütün varlığını koruması ve sürdürülebilir bir halde işlevsel olması karar alma ve kararı uygulama sürecine bağlıdır (Aydın, 1991).

Karar alma süreci farklı yaklaşımlar açısından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu ifadelerde karar almanın çatışma çözme, çatışma engelleme, örgütsel değişim ve yönetim sürecinin aşamalandırılması olarak ele alınmıştır (Bursalıoğlu, 2002). Diğer bir yaklaşıma göre ise karar alma süreci aslında bir problemin çözülmesine ilişkindir. Fakat karar alma aşaması sadece bir problemi ifade etmekle sınırlı kalmaz ayrıca problemin çözümüne ilişkin yaklaşımları ele alarak yeni fırsatları ortaya koymaktadır. Bu açıdan bakıldığında karar alma süreci, seçenekler arasından problemin çözümüne en uygun olanını seçme olarak ifade edilmektedir (Lunenburg&Ornstein, 2021).

Okul yöneticileri yönetim sürecinin her aşamasında karar almak durumundadırlar. Böylelikle alınan kararlar okulun tüm öğelerini etkilemektedir. Yönetimde etkin olmak için, okul yöneticinin sürece en uygun kararı alması gerekmektedir. Bu durumda okul yöneticisinin karar alma becerisinin yönetimde başarılı olma durumu ile doğru orantılı olduğunu göstermektedir (Lunenburg&Ornstein, 2012). Örgütlerde alınan kararlar, hem karar verme hem de uygulama aşamasında birden çok örgüt ögesini ilgilendirmektedir. Bu sebeple karar alma ve uygulama aşamaları örgütün en üst düzey faydası göze alınarak uygulanması gerekmektedir.

2.1.1.1. Karar Almanın Aşamaları

Karar alma eylemi tek basamaklı olmaktan çok sıra dizinsel bir şekilde ilerleyen, her bir aşamada, bir önceki aşamanın noksansız bir şekilde yapılıp yapılmadığına odaklanan, aşamalı faaliyetler dizisidir (Can, 1998). Ama bu aşamalı süreç karar alma süreci boyunca her bir basamağın bir kez geçileceği anlamına gelmemekle birlikte, bazı basamakların birden çok kez gündeme gelmesi mümkünken, bazılarının ise iç içe geçmiş olarak ele alınmasını mümkün kılabilir (Açıkgöz, 1994).

Karar alma aşamaları farklı yazarlar tarafından değişik şekillerde ele alınsa da, Bursalıoğlu (2002) karar alma aşamalarını; problemin anlaşılması, probleme ilişkin bilginin toplanması, bilginin analiz edilmesi ve yorumlanması, alternatiflerin değerlendirilmesi, en uygun seçeneğin bulunması, uygulama ve değerlendirme başlıkları altında ele almıştır.

Karar sürecinin mantıksal çerçevede ele alınması ve problemin en net şekliyle ortaya konması, problem hakkında yeterli bilgiye ulaşılması, toplanan bilginin ayıklanması ve gruplandırılması, hedefe en uygun olan seçeneklerin toplanan bilgiler baz alınarak ortaya konması karar ama sürecinin ana fikrini oluşturmaktadır. Alternatiflerin değerlendirilmesi aşaması zaman, maliyet, insan kaynakları gibi birden çok ölçütün ele alınmasını gerektirmektedir. En iyi seçeneğin bulunmasıyla örgüt kararlarının uygulanması aşamasına geçilmektedir. Uygulama aşaması belirli bir plan ve program dahilinde ele alınmakta ve her aşamada değerlendirme yapılmaktadır. Değerlendirmenin amacı kararın başarı derecesi ile ilgilidir. Amaçlara ne kadar yaklaşırsa, örgüt eylemleri o kadar başarılı olarak görülmektedir. Aşamalı değerlendirme, sürecin yanlış yönde istenenden fazla ilerlemesine zaman, maliyet ve iş gücü kaybının da ortaya çıkmasına engel olur (Bursalıoğlu, 2002).

İyi bir karar, örgütün amaçlarını dikkate alarak, bu amaçlara en az maliyet ve çaba ile ulaşılmasına olanak vermektedir. Doğru zamanlamada ele alınan ve örgütün imkanlarına en uygun ve en gerçekçi karar örgütün hedeflerine hizmet edecek niteliktedir. Hızla gelişmekte ve değişmekte olan bir çağda bulunulduğundan hızlı alınan ve alındığı an uygulanmaya konması sağlanan karar önem arz etmektedir (Eren, 2003).

2.1.1.2. Karar Alma Davranışını Etkileyen Etmenler

Örgütün her bir ögesi karar alma davranışını etkilemektedir. Örgütlerde değişim de bu iç ve dış kaynaklardan etkilenmektedir. Örgütün unsuru olan bireyler ve gruplar, karar alma davranışını etkilemektedir. Bireyler arası ilişkiler, algılama, motivasyon ve psikolojik bir takım etmenler karar alma sürecini etkilemektedir. Örgütün yapısı, örgüt içi iletişim akışı,

örgütün otorite ilişkilerinin karar alma sürecine etkileri bulunmaktadır. Örgüt çevresiyle etkileşimde bulunan toplumsal bir yapıdır. Bu bağlamdan ele alındığında örgütün mali durumu, toplumsal konumu ve politik çevresi de karar alma sürecinde etkin rol oynamaktadır (Can, 2018).

2.1.1.3. Eğitim Yöneticisinin Karar Almada İzlemesi Gereken İlkeler

Örgütün dinamiklerinin farkında olmak eğitim yöneticisinin karar alma sürecinde etkinliğini arttırmaktadır. Bu dinamik, örgütün kendi hedefleri yönünde kullanılırsa karar alma sürecinin takibi kolaylaştırarak, alınan kararın amacına ulaşmasına hizmet etmektedir. Eğitim yöneticisi motivasyonun en üst düzeyde tutulmasını sağlayarak iş birliği konusunda gerekli önlemleri almakla yükümlüdür. Karar alma sürecinde eğitim yöneticisi astlarına karar alma sürecine katılmaları konusunda imkan tanır ve gelişim ve değişim daha kolay sağlanacaktır. Kararda fikir birliğinin sağlanması grubun başarısını arttıracaktır (Bursalıoğlu, 2002). Ayrıca karar alma mekanizmasının demokratik bir ortamda ele alınması önem teşkil etmektedir (Genç, 2006).

2.1.2. Planlama

Önceden ortaya konmuş bazı hedeflere ulaşmak için ilerleyen süreçte uygulanacak bir takım kararları pek çok değişkene göre hazırlamak üzere ele alınan bir süreçtir. Bu sürecin geleceğe yönelik bir çalışma, karara yönelik eylem, ardışık hareket edilen bir uygulama dizisi, maddi kaynaklarda ve zamanlamada dengeleme olduğu göz önüne alınmak zorundadır (Yılmaz, 2011).

Geleceği düşünmek ve olası durumları ortaya koyarak alternatif çözüm yollarına kafa yormak olan planlama süreci akılcı bir eylem ve zihinsel bir süreç olarak ele alınmaktadır (Aydın, 2005). Her plan örgütün hedeflerine atıf yaparak, gelişimine olumlu katkıda bulunmak özelliği taşımaktadır. Yönetim sürecinin olmazsa olmazı planlama aşaması, örgüt yöneticisinin en asli görevi olarak görülmektedir. Planlama kontrol edilemeyen çevre değişkenlerini, teknolojik ve bilimsel gelişmeleri, ekonomik ve zamansal süreçlerde olabilecek dinamiklere cevap verecek ölçüde esnek olmak durumundadır. Ani bir değişim karşısında planlama yeniden ele alınmak durumunda kalınabilir. Sonuç itibarıyla planlama, elde bulunan yetersiz veya düzensiz kaynakları akılcı ve en üst düzey fayda ile kullanma sürecini kapsamaktadır. Planın tekliği, esnekliği, açıklığı ilkesi olan bu üç temel ilke bu bağlamda ele alınmaktadır (Kaya, 1991). Bu ilkelere göre plan tektir ve bu teklik çift yönlü

beklenmeyen harekete engel teşkil etmektedir. Esneklik ilkesi ile geleceğe dönük işe koşulan planlama, gelecekte meydana gelen değişimlere cevap verir niteliktedir. Açık ve net olarak ele alınan planlama aşaması uzmanların önderliğinde hazırlanır ve her düzeyde değişik amaçlar için çalışan tüm örgüt üyelerinin anlayabileceği düzeyde açık ve anlaşılardır.

2.1.2.1. Planlamanın Faydaları

Hayatın her alanında aslında var olması gereken planlama aşaması örgütlerin varlığı ve devamlılığı için son derece önemlidir. Zaman kazandırması, örgütte var olan kaynak, güç, enerji kaybının önlenmesi açısından önem arz etmektedir. Planlama örgütün tüm çalışanlarının, örgütün amaçlarından kopmadan hareket etmesini sağlamaktadır. Ayrıca örgütün sorumluluğunu çoğaltarak üyeler arasından destek ve güven ortamı oluşmasına hizmet etmektedir (Peker, 1995). Planlaması iyi yapılmış bir örgüt yönetiminin, diğer yönetim süreçlerine hakimiyetini çoğaltmaktadır. İçinde bulunulan noktadan, hedef noktaya nasıl varılacağı konusunda etkili bir denetim sağlamaktadır. Hedeflere ulaşılması konusunda işi kolaylaştırdığı kadar, bu süreçte gerekli olan kaynakların ortaya konmasını ve kaynaklara ulaşılmasını sağlamaktadır (Yılmaz, 2011).

2.1.2.2. Eğitimde Planlama

Planlama, eğitim örgütünün yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli girdilerin sağlanması ve kullanılması, yöntemlerinin belirlenmesi açısından önemli bir süreçtir. Aslında eğitim yönetiminin var oluş nedeni, okulun yönetsel amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Bu bağlamda, eğitim emekçileri, öğrenciler, okulun donanımı, kurumun tesisleri ve teknolojik girdilerinin eğitim için sağlanması gerekmektedir. Bu girdilerin eğitimin daha fazla bireye ulaştırılması açısından önemi büyüktür. Bireyin en üst nitelikte eğitilmesi adına bunların gereken sayıda sağlanması ve eğitim yönetimi döngüsünün dinamik olarak ele alınması gerekmektedir (Karakütük, 2012).

Eğitim planlamasında amaç, ilerleyen süreçte ortaya çıkabilecek birçok seçeneği araştırarak ortaya koymak, hedefleri ve sürekli değişmekte olan sorumlulukları açıkça belirlemek, problem olarak ilerleyen süreçte ortaya çıkma ihtimali bulunan durumları ve bu sorunlar için olası çözüm önerilerini ortaya koymayı gerektirmektedir (Yılmaz, 2011). Eğitim planlaması belirli sınırlar içinde ele alınan özellikte değildir. Toplumdan topluma değişiklik göstermektedir. Sadece sayısal gelişimi ele almayan eğitim planlamasında asıl olan kalite bağlamında ileri gitmektir. Amaç eldeki sınırlı kaynaklardan daha kaliteli ve daha ekonomik

işleri ortaya koymaktır. Eğitim planlamasında birbirini etkileyen ve zaman zaman ardışık olmaktan çıkan pek çok değişkenin, sürekli devreden bir özellik taşıyan bir bütünün parçaları olarak hareket etmek gerekmektedir (Binbaşioğlu, 1988).

2.1.3. Örgütlenme

Örgütlenme, örgütün hedeflerine ulaşmak için gerekli yapıyı kurma, girdileri ve çıktıları ele alarak bunları bir bütün halinde ortaya koyma üreci olarak tanımlanmaktadır. Eğitimde örgütlenme olarak ele alındığında eğitim kurumunun yapısını kurma, yenileştirme, bütünleştirme ve eğitim için bir takım olarak harekete geçme olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 1988). Örgütlenme sayesinde hedefe ulaşmak kolaylaşmaktadır ve bu süreçte oluşan yapı sayesinde birçok yarar sağlanmaktadır. Örgütün elinde bulunan maddi ve maddi olmayan kaynakların kullanımında örgütlenme ile verimlilik sağlanır ve örgüt öğelerinin sorumlulukları daha net bir biçimde ortaya konarak görev ve sorumluluklarda belirginlik sağlanır (Erdoğan, 2000).

Örgütlenme sürecinin ilk adımı yapıyı kurma adımıdır. Her seviyede yetki ve sorumlulukların ortaya konması, buna göre personel ataması yapılarak aralarındaki ilişki ve iletişim ağının saptanması bu aşama içinde ele alınmaktadır (Aydın, 1988). Örgüt yapısının planlanmasında ilk olarak, amaç ve etkinliklerin tespit edilmesi gelmektedir. Planlama aşamasında bu noktanın saptanması ve sonuçların örgütlenme aşamasında ele alınması gerekmektedir (Newman, 1979). Amaçların net bir şekilde ortaya konması, yöntem ve tekniklerin tespit edilmesinde, ön hazırlık çalışmalarının yapılmasında, kurum içinde koordinasyonun sağlanmasında önem arz etmektedir (Buluç, 1996).

Örgütlenme sürecinde yapıyı kurma aşaması; amaçların ortaya konması, görevlerin belirlenmesi, yapının kararlaştırılması, bölümlenme, birimleme ve basamaklandırma aşamalarından oluşmaktadır (Taymaz, 2003). Amaçların çözümlenmesi aşamasında her bir amacın ayrı ayrı ele alınıp, bu amacı gerçekleştirmek için yapılması gereken iş ve işlemlerin ele alınması gerekmektedir. bu aşamada örgütlerin amaçlarından örgüt üyelerinin bireysel amaçlarının ne olduğunun tespit edilmesi ve sonrasında bu amaçlardan yola çıkarak örgütsel amaçların saptanması sağlanmaktadır (Hicks, 1979). Örgüt amaçlarının belirlenmesinde örgüt elemanlarının istek ve hedeflerini göz ardı etmek örgütsel bütünlüğün bozulmasına sebebiyet vermektedir. Görevlerin saptanması aşamasında makam, yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmektedir. Görev tanımları yapıldıktan sonra bu sorumlulukları yerine getirecek örgüt üyelerinin niteliklerinin de ortaya konması gerekmektedir. İşler için belirlenen kişilere

yetkinin verilmesi ve gidişatta ortaya çıkacak sorumlulukların sınırlarının çizilmesi sıradaki aşamadır. Böylelikle çeşitli mevkilerde farklı görev ve sorumlulukları bulunan kişiler arasında bir takım ilişkiler oluşturulmaktadır. Bu ilişkileri belirleyenler de kanun, yasa, kaynak, yönetmelik ve tüzük gibi kurallar bütünüdür (Tosun, 1992). Görevin ne olduğunun açık bir biçimde ortaya konması, kullanılacak araç ve gereçlerin belirlenmesi ve mevcudiyetinin sağlanması, bu görevleri kimin, nasıl yapacağını ortaya konması, görev için yeterliliklerin ve becerilerin belirlenmesi gerekmektedir. Yapılması planlanan işlerin zaman ve para tasarrufu sağlanarak en verimli şekilde yapılması örgütlenme basamağının sorumluluğundadır (Buluç, 1996).

Örgütlemeye, örgütlenme prensiplerine uygun olarak ortaya konan örgüt modelleri bulunmaktadır. Hat tipi örgütlenme olarak ele alınan dikey örgütlenme modelinde yönetim yetkisi örgütün en üst pozisyonundaki kişide toplanmakta ve her düzeydeki görevli bir üst yöneticiye karşı sorumluluk üstlenmektedir. Görevler temelde ele alınarak meydana getirilen bir diğer örgütlenme türü ise yatay-görevsel örgütlenmedir. Bu türde görevler hiyerarşik bir düzeni takip etmemektedir. Pozisyonlar arasında iletişim üst düzeyde tutularak görevin etkili bir biçimde yapılmasına odaklanılmaktadır. Dikey ve kurmay örgütlemeye örgüt teşkilatında işlerin yürüten bir yürütme organı ve işlerin planlanması ve takibini sağlayan bir danışma organı görev üstlenmektedir. Son olarak karar verme ve yürütme yetkilerinin bir grubun sorumluluğunda olduğu örgüt tipi olan komite tipi örgütlenme ele alınmaktadır (Aydın, 2005).

2.1.4. Eşgüdümleme (Koordinasyon)

Çalışanların sarf ettikleri çabanın birleştirilmesi, zaman olarak ayarlanması, ortak amaca giden ardışık etkinliklerin birleştirilmesi ve nihayete erdirilmesi süreci olarak ele alınmaktadır. Örgütte mevcut olan insan gücü ve madde gücünün bir araya getirilmesi, yeterliliklerin uzlaştırılması ve bu şekilde örgüt hedeflerine ulaşılması için tüm eylemleri kapsamaktadır. Kısacası örgütsel davranış, eş güdümlü davranış olarak özetlenmektedir (Balcı, 2005). Eş güdüm yönetiminde esastır. Ortak amaca ulaşmak için bireysel her türlü çabanın birleştirilmesi, yönetimde amaçtır. Hedefe ulaşmak için bireysel çabanın her hangi bir etki olmadan bir araya gelmesi imkansız olduğu için, eş güdümleme yönetsel bir görev olarak tanımlanmaktadır. Eş güdümlenmede amaç örgütsel davranışları yapmaya özendirmek ve yeterli motivasyonu sağlamaktır. Çalışan örgütsel davranıştan alıkoyan davranışlardan uzak tutmak ve istenen ve örgütsel hedeflere hizmet eden davranışa yönlendirmek için eş güdümleme gerekmektedir (Başaran & Kurt & Er, 2022).

Eş güdümlenme sayesinde örgütsel davranış bir takım ruhu kazanmaktadır. Böylelikle yöneticiler bir şef gibi takımı yönlendirir, her elemanın yeterliliğin farkında olarak yapabilecekleri konusunda onları motive eder ve iş bölümü ile örgütün işleri aksamadan örgütü yönetebilir. Bu sayede maddi kayba uğramadan zaman da kazanılmış olur. Motivasyonu az olan bir örgün eş güdümlenmesinde problem olduğu söylenebilir. Çünkü farklı bölümlerde ve farklı sorumluluklarla çalışanların ortak bir hedef doğrultusunda ve yeterlilikleri göze alınarak planlanması ve yönetilmesi gerekmektedir (Kaya, 1993).

2.1.5. Etkileme

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yöneticilerin, çalışanlarının davranışlarını etkilemesi gerekmektedir. Kısacası etkileme, yöneticinin çalışana işi yaptırma şekli ve tarzıdır (Balcı, 2010). Eş güdümlenme ve yönlendirme konusunda başarılı olan bir yöneticinin etkileme yani örgütte etki alanı yaratma konusunda da başarılı olduğundan söz edilebilir. Yetkinin kullanılması veya grup ruhunun uyandırılması etkileme türleri arasındadır. Bunun seçimi tamamen yöneticinin yönetme stili ile orantılıdır. Yönetimsel liderlikten söz etmek içense örgüt üyelerinin hedefe yönelik olarak ortak ve düzenli çabada bulunmasına bakılmaktadır. Bu durumda yöneticinin çalışanlar üzerinde etkisinin yerinde ve yeterli olduğu kanısına varılabilir (Aydoğan, 2008).

Örgüt üyelerine göre dikkat çeken amaçların ortaya konması, çalışanların liderlik ve yeterliliklerinin doğru saptanmış olması, motivasyonla sonuçlanmış bireysel tecrübelerin sağlanmış olması, örgüt içinde bilgi akışının sağlanmış olması, çalışanların örgüte bağlılık geliştirmiş olması, paylaşımına açık dinamik bir ekip ruhunun oluşturulmuş olması, bireylerin mesleki gelişimlerinin ön plana alınması, teknolojik değişimlerin de takip ediliyor olması örgüt içinde etki alanının yaratılması konusunda önem arz etmektedir (Aydın, 2005).

2.1.6. İletişim

Anlaşılmasında ortaklık olarak da tanımlanan iletişim, bilgilerin kişiler arasında paylaşılması ve duygu, düşüncelerin anlamlandırılması sürecidir. Paylaşımında bilgi, duygu ve düşünce ortaklığı yaratma durumudur. İki kişi, ikiden fazla kişi ve gruplar arasında kurulacağı gibi grup içinde de kurulabilen iletişim, canlılar arasında ilişkilerde vazgeçilmezdir. Örgütlerde yönetim süreçlerinin en önemli elemanıdır (Ärlestig, 2014).

Örgütler için vazgeçilmez bir unsur olarak görülen iletişim ağı, örgütün karar verme, değerlendirme ve denetleme, ödöl ve ceza uygulamalarında kısacası her alanında yazılı veya

sözlü olarak gerçekleştirilebilmektedir. Bu açıdan ele alındığında örgütte yönetim süreci bir iletişim kaynağı olarak da görülmektedir (Kaya, 1993).

İletişimin temel öğelerinin kaynak, ileti, kodlama, kanal, alıcı ve dönüt olduğu belirtilmektedir. İletişim sürecini başlatan kaynak, kişi, kurum veya bir grup olabilir. Kaynak olmadan iletişim sürecini başlatmak imkansızdır. Kaynaktan alıcıya gönderilen içerik ise bilginin kaynak tarafından kodlanmış durumudur. Bununla birlikte sözel, görsel, işitsel olan veya olmayan kısacası beden dilini de kapsayan hareketlerin tamamı ileti olarak adlandırılmaktadır. Kodlama ise bir fikrin veya duygunun iletmeye hazır durumu getirilmesi eylemidir. Kısacası karşı tarafın kaynağın amacını başkalarının da anlayabileceği durumu getirmesi söz konusudur. Kanal ise iletiyi kaynaktan alıcıya götüren bir araçtır. Yansıma yani dönüt ise alıcının ileti karşısında verdiği cevap olarak ele alınmaktadır. Dönüt iletişimdeki önemli bir unsurdur (Yüksel, 2008).

Eğitim kurumlarında iletişim kurumdaki iklim, okul yöneticinin davranışları, kurumda oluşan eş güdüm, ve personel arasındaki ilişkiler kurum içi iletişimi olumlu veya olumsuz etkileyen etmenler olarak göze çarpmaktadır. Kurum içinde iletişim kanallarının kapalı olması, ast üst ilişkisinin sekteye uğratılması, personelin kötü niyetli davranışları, okulun iklimini bozarak iletişim kanallarının tıkanmasına yol açmaktadır (Büte& Balcı, 2010). Değişim ve gelişim konusunda çağımızın en etkili kurumları olarak kabul edilen okullarımızda iletişimin sekteye uğraması beklenen olumlu değişim ve gelişimin de sekteye uğrayacağını çıkarımına neden olmaktadır.

2.1.7. Denetim ve Değerlendirme

İyi bir yönetimin en önemli parçası olarak ele alınan denetim süreci öğrencilerin kendilerini yetiştirmeleri ve geliştirmeleri için son derece önemlidir. Yönetim sürecinin sonuncusu olarak ele alınan denetim aşaması için, Başar (2004) ‘denetlemiyorsanız siz yönetmiyorsunuz demektir’ sözü ile denetimin önemi üzerinde durmuştur. Denetim, örgütte verilen emirlerin, planlara ve kanunlara ayrıca bütçeye uygun olarak yapılıp yapılmadığının örgüt yöneticisi veya bir üst makam yetkilisi tarafından incelenmesini sağlamaktadır. Denetim, ayrıca örgütün hedeflerine ne ölçüde ulaştığını da ortaya koymaktadır. Örgütsel bir zorunluluk olarak ele alınan denetim aşaması her örgütün işleyişinde mevcuttur. Ayrıca kamu faydasına olacak şekilde davranışı takip etme şekli olarak da tanımlanan denetim, düzenleyici sistemlerin en başında gelmektedir. Denetim sadece örgütün hedeflerine ulaşmasındaki işleyişin ve yönetimin çarpıklıklarına odaklanmamaktadır. Sadece bir takım aksaklıkları

iyileştirme süreci olarak görülmeyen denetim süreci, aynı zamanda personele mevcut durumu hakkında dönüt vererek mesleki alanda gelişim göstermeleri gereken noktalara etkiye bulunan bir süreç olarak da ele alınmaktadır (Gündüz, 2012). Denetim, önceden ortaya konmuş eğitim ve öğretim hedeflerinin gerçekleşme oranını tespit etmeye yaramaktadır (Bursalıoğlu, 2005). Değerlendirme ise denetim sürecinde toplanan bilginin tartışılması ve yorumlanmasıdır.

Eğitim kurumlarında eğitimin, amaçlarına ulaşması için denetim ilkelerine uygun olarak yapılması gerekmektedir. Denetim etkinliklerinin, suç veya suçlu bulma gibi bir amacı olmaması ve geliştirme ve düzeltmeye yönelik bir takım eylemler çerçevesinde yapılması amaçlılık, denetimin amaçlarına uygun olarak yapılması ve günümüzün teknolojik değişimlerine cevap verir nitelikte ele alınması planlılık, eksikliklerin belirli periyotlarda ele alınması adına süreklilik, somut verileri ortaya koymak için yapılmasına nesnellik, parça parça değil, bütünü görmesi ve yordaması işine bütünlük, koşulların gerektirdiği durumlara göre değişkenlik göstermesine durumsallık, denetlenen ve denetleyenin beklentisinden her iki tarafın da haberdar olmasına açıklık, karar almada katılım sağlanması ve herkesin düşüncelerine açık olması ise demokratiklik ilkesine atıf yapmaktadır (Başar, 2004).

Denetim Türk Eğitim Sisteminde kurum ve ders teftişi olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır (Demirkasımoğlu, 2011). Her iki tür denetimde de denetimden elde edilen bilginin eğitim-öğretim sürecine katkıda bulunmasının beklenmektedir. Türk Eğitim Sisteminde denetim konusunda negatif bir algının varlığından söz edilse de denetimin amacı kurum veya çalışanlar üzerinde olumsuz bir algı yaratmaktan çok, düzenleyici ve iyileştirici bir izlenim oluşturmaktır. Her alanda hızla gelişen ve küreselleşen dünyada değişimi yakından takip etmek ve önlemleri zamanında almak denetimle sağlanması gereken bir iştir. Denetimin bu sebeple durumsallık ilkesinden faydalanarak eğitim kurumunun bulunduğu toplum ve o toplumun beklentisine uygun olarak yapılmasına ve değişen toplum normlarının beklentilerini göz önünde bulundurmasına özen göstermek gerekmektedir (Memduhoğlu, 2012).

2.2. Etkili Okul ve Etkili Okul Yönetiminde Rol Oynayan Öğeler

Öğrencilerin hayata hazırlanmasında en önemli rolü oynayan okullar öğretmen ve yöneticileri ile bir bütündür. Okulların amaçlarına erişebilmeleri için öğretim programlarına ve programları dersine göre öğretim uygulamalarına dönüştüren öğretmenleri ihtiyacı bulunmaktadır. Değişim ve dönüşüm için öğretmen, yönetici, öğrenci, eğitimci olmayan

personel, aile, toplum yapısı ve diğer her türlü çevresel etmen birlikte rol oynamaktadırlar. Bu sebeple değişime etki eden bütün öğelerin öncelikle ele alınması gerekmektedir.

20. yüzyılın ortalarından itibaren dünyada yaşanan bilimsel, teknolojik ve toplumsal değişimler sonucu bilgi akışı hızlanmıştır. Bu hızlı değişimlerden toplumun temeli olan eğitim alanı da etkilenmiş ve bu değişimle birlikte okullarda eğitimin de duruma göre değişime uğraması gerektiği düşüncesi hızla yayılır olmuştur (Helvacı & Aydoğan, 2011). Bu değişimler sonucunda eğitimde etkililik ve etkili okul kavramları sıkça tartışılır olmuş ve hala genel olarak bir tanım bulunmasa da tanım için kısaca ‘kendini yenileyen’ ve ‘kendini yöneten’ okul kavramları üzerinde durulmaktadır (Balcı, 2013). Yapılan bazı araştırmalara göre okulun etkililiğinin kriterlerinde akademik başarı, problem çözme yetisi, benlik algısı gibi 21. yy. becerilerini özetleyen kavramlar üzerinde durulmaktadır (Şişman & Turan, 2005). Ortaya konan ortak bir tanımda ise etkili okul için; bilişsel, duyuşsal, sanatsal ve sportif her alanda öğrencilerin gelişimine destek sağlayan ve bu gelişimin devamlılığı için her türlü imkan ve mekanı hazır bulunduran eğitim kurumu kavramı üzerinde durulmuştur (Balcı, 2013).

Etkili okulun özelliklerinin başında kendi amaçlarından sapmadan belirledikleri bir misyonlarının olması ve bu misyon çerçevesinde yönetimin öğretimsel liderlik boyutunda ele alınması bulunmaktadır. Bu okullarda öğrenciden beklenti yüksek tutularak öğrencinin gelişimi sürekli olarak desteklenmektedir. Disiplin sorunlarından arındırılmış bir öğrenme ortamının yaratılması ve güvenli bir öğretim ortamının sağlanması etkili okul için önem arz etmektedir. Etkili okulda öğrencinin yetenekleri saptanmakta ve gelişimleri için destek sürekli sağlanmaktadır. Etkili okul için etkili yönetim, etkili öğretmenlik, okul-aile işbirliği, sürekli mesleki gelişim, değişime açıklık ve örgütsel bağlılık kavramları üzerinde durulmaktadır (Gökçe & Bağçeli-Kahraman, 2010). Olumlu kurum ikliminin yaratılması, kurumun tüm öğelerinden beklentinin yüksek tutulması, öğrenci gelişiminin sürekliliği ve takibinin sağlanması, her öğrenciye yeteneklerine yönelik eşit öğrenme ortamının yaratılması, tüm kaynakların öğrenci başarısına odaklı olarak kullanılması ve zengin akademik ortamın yaratılması etkili okulun özellikleri arasında sayılmaktadır (Özdemir ve Sezgin, 2002). Etkili okul kısacası öğretim ve yönetim yönü güçlü okul olarak tanımlanmaktadır (Aslandağ vd., 2024).

2.2.1. Etkili Okulda Yönetici

Okul yöneticisinin liderlik vasıfları etkili okulun işleyişi için önemlidir. Kurumun

önceden ortaya konmuş eğitim amaçlarına ulaşılmasında, toplumun eğitim ihtiyacının karşılanmasında ve kurum personeli arası eş güdümün ve iletişimin sağlanmasında, mesleki doyum konusunda çalışanların teşvik edilmesinde, yenilikçi, değişime açık, topluma faydalı kararların alınmasında kurum yöneticinin rolü büyüktür (Yörük & Şahin, 2012). Etkili bir okulun yöneticisi kurumunda eğitim öğretim faaliyetlerinin niteliksel olarak ele alınmasında önem vererek bunu her konunun üstünde tutmaktadır. Eğitim-öğretim faaliyetini sekteye uğratacak veya eğitimde zamanlama konusunda aksaklık çıkaracak her türlü iş ve işlemde kurumunu uzak tutar ve her daim öğretim için gerekli ortamı hazırlar. Her öğrencinin başarılı olacağına dair inancı bulunan etkili okul yöneticisi öğrencisinden ve paydaşlarından beklentisini yüksek tutmaktadır. Zaman yönetimi konusunda hassas davranarak kurum içinde faaliyetleri buna göre planlamaktadır. İyi bir okul yöneticisi alınan kararlarda paydaşlarının fikrini alarak kurumuna liderlik yapmaktadır (Şişman, 2013).

Kuralları açık ve net bir şekilde ortaya koyan etkili okul yöneticisi her zaman başarıyı ön planda tutar, zaman yönetiminde hassastır, liderlik vasfına sahiptir, koşula en uygun liderlik tarzını benimser, çok yönlü ve gelişime açıktır. Öğrenci ve öğretmenlerinden beklentisi her zaman yüksek olan yönetici, her ortamda öğretmen ve öğrencilerinin yaptıkları işin arkasında durur ve onlara güvenir. Huzur ve güven ortamını kurumunda oluşturan yönetici kurumunda istenmedik davranışların olmasına engel olmak için gerekli önlemleri alır (Akçay- Güngör, 2018).

2.2.2. Etkili Okulda Öğretmen

Okul örgütünün en önemli elemanlarından olan öğretmen, bilgi, donanım ve tutumu ile öğrencilerine ve dolayısıyla topluma her zaman örnek teşkil eder niteliktedir. Hızla değişmekte olan dünya ve küreselleşen eğitim modeliyle öğretmen her zaman kendini yenilemesi gereken ve bu yenileşme sırasında gerekli önlemleri alan okul ögesidir. Okul örgütünde stratejik konumda olan öğretmenin, kendi mesleğinin değer sistemini iyi tanıması ve buna göre davranması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1994). Etkili bir okulda öğretmen bilginin merkezi olmaktan çok bilgiye ulaşma konusunda doğru yönlendirmeyi yapacak olan ana kişidir. Bilginin hızlı akışının gerçekleştiği günümüzde doğru ve gerekli bilginin ayırt edilmesinde öğrenciye yol gösterecek ilk kişi öğretmendir.

Öğretmen, öğrencileri için örnek teşkil ettiğinden, öğrencilerinde bulunmasını istediği olumlu özelliklerin kendinde de bulunması gerekmektedir. Nitelikli bir öğretmenin, tarafsız, dürüst, adil, güvenilir, iyimser, güler yüzlü, anlayışlı, iletişimi kuvvetli, değişime ve gelişme

açık, ana dil becerileri güçlü özellikler taşıması gerekmektedir (Şişman, 2011). Etkili bir öğretmen eksiklerinin farkındadır ve bu eksikleri tamamlamak için gerek akademik, gerek kültürel, gerekse mesleki boyutta önlemleri alır. Mesleki gelişime değer verir ve bu konuda meslektaşlarına da örnek olur. Etkili bir okulun gelişimi ve bu gelişimin sürekliliği öğretmenin kendi donanımına verdiği önemle doğru orantılıdır. Sınıfta ve okulda olumlu iklimin oluşturulması konusunda öğretmenlerin büyük rolü vardır. Öğrencilerin kişisel becerilerinin tespit edilmesinde, her öğrencinin hızına ve gelişimine uygun ekipman ve planlamanın hazırlanmasında, öğrencinin öğrenme sürecine etkin katılım sağlaması için gerekli önlemlerin alınmasında, farklı öğretim yöntem ve tekniklerinin doğru zamanda doğru sınıflara uygulanmasında, grup çalışmasına özen gösterilmesinde öğretmen her zaman ön plandadır (Aslandağ vd.,2024).

2.2.3. Etkili Okulda Öğrenci

Önceden ortaya konmuş öğreti programındaki öğrenme yaşantılarını önceden ön görülmüş zaman diliminde ve yine önceden belirlenmiş mekan ve kurallar çerçevesinde öğrenen okul ögesine öğrenci denir. Okul öğrenci ile eğitim örgütüne dönüşür, öğrenci başarısı okulun etkililiği konusunda kıstastır ve okulun başarısının ön adımı da öğrenci başarısıdır (Döş, 2013). Etkili okullar merkeze öğrenciyi alarak gerekli planlamaları yaparlar. Etkili okullarda her öğrenci bir değerdir ve öğretim sürecine aktif katılımı sağlanarak öğrenmeye çaba sarf etmeleri beklenir. Öğrencinin huzuru ve mutluluğu etkili okul için ön koşuldur. Etkili okulda öğrenci istediği kurolda görev alabilir ve karar alma sürecine etkin katılım sağlar. Bu durum etkili okulun demokratik bir ortam olma özelliğinin önemli bir koşuludur. Etkili okulda öğrencilerin anlama, yordama ve üretime dayalı 21. yy becerileri kapsamında gelişim göstermeleri beklenmektedir. Böylece öğrenciler okulun her türlü etkinliğine katılım sağlayacak ve sınıf ve okul çalışmalarında hem kendilerine hem de kuruma değer katacak niteliğe ulaşırlar (Çelikten, 2001). Etkili okul öğrenciyi, hayatın içinde hayata hazırlama konusunda donanımlıdır.

Etkili okulda öğrenci, eksik yönlerinin ve güçlü yönlerinin bilincindedir. Bu yönlerini geliştirmek için gerekli önlemleri alır ve kişisel gelişimi için çaba gösterir. Sorumluluk alma ve iş birliği yapma konusunda istekli davranırlar ve aldıkları sorumluluğu zamanında ve istenen şekilde yerine getirirler. Kendilerinden beklenenin ve bu beklentiye dönük olası donanımlarının bilincindedir. Merakları konusunda araştırma yapmaya ve sonuçlarını akranları ile paylaşarak çevresinde örnek teşkil etmeye isteklidirler. Kısacası etkili okulda

öğrenci sorumluluk ve işten kaçmayarak okulunun ve kendinin gelişimine önem gösterir (Şişman & Turan, 2005).

2.2.4. Etkili Okulda Öğrenme ve Öğretim Süreci

Etkili okulda öğrenme ve öğretim sürecinin planlanması, çalışma şekli ve paylaşımı öğrencinin mevcut durumu göze alınarak yapılmaktadır. Öğrencinin neyi ne kadar bildiği ve neyi ne kadar bilmesi gerektiği iyi analiz edilerek öğretim programında ele alınmaktadır. Öğrencinin bilişsel, duyuşsal, sanatsal ve sportif yönlerine kazanım sağlayabilecek program etkili öğrenme süreci için önem arz etmektedir. Bu alanların her biri için öğrenme zamanları planlanarak ve öğrencinin bütünsel gelişimine önem verilir (Başar, 2001). Öğretmen, öğretim sürecinde ders içeriği, konunun özelliği, öğrencinin ön öğrenmeleri ve ihtiyaçlarına göre öğretim programını hazırlar. Öğretim süresince öğrencinin durumunun tespiti ve gereken önlemlerin alınması için, öğretmen öğrenciye ara değerlendirmeler yaparak öğrencinin öğrenmeye olan motivasyonunu yüksek tutmaya çalışır. Etkili okulda ders içinde gerekli demokratik ortam sağlanır. Değişen ve gelişen teknolojik donanım dersin ihtiyaçları ve öğrencinin beklentisine göre sınıf ortamında ulaşılır hale getirilir ve teknolojinin de bu süreçte öğrenciye nasıl faydalı kullanacağı gösterilir. Öğrencinin öğretim sürecine aktif katılımı için gerekli önlemler alınır ve öğrenciye yapabileceği ve öğrenme sürecinde faydalanabileceği nitelikte ödev ve sorumluluklar verilir (Akçay-Güngör, 2018).

2.2.5. Etkili Okulda Aile ve Toplum

Eğitim kurumu örgüte bağlı bulunan her bir farklılığı aynı çatı altında birleştiren ve bütünleştiren bir yapıya sahiptir. Bu örgüt ayrıştırıcı değil kapsayıcıdır. Okulda bulunan her bir öge içinde büyüüp yetiştiği toplumu yansıtmakta ve bu topluma hizmet etmektedir. Bu yüzden okul çevresi eğitim örgütünden ayrı olarak düşünülemez. Etkileşimde bulunduğu çevren eğitim kurumun girdiler alması ve çıktılar ortaya koyması kaçınılmazdır. Okulun öncelikli çevresi kurumda öğrenim görmekte olan öğrencilerin velileridir. Veli katılımı bu sebeple öğrenci başarısını doğrudan etkilemektedir. Kısacası etkili bir okulda veli işbirliği olmaksızın öğretim faaliyetlerinden beklenen başarı istenen boyut ulaşamayacaktır. Aile ilgisi öğrencinin sosyal, bilişsel ve duyuşsal her türlü becerisine doğrudan iz bırakmaktadır. Etkili okulların velilerinin okul yönetimi ve öğretmenleri ile aktif iletişimde olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmaktadır (Green, 2005).

Etkili bir okulda aile okulun hedeflerini ve misyonunu bilir ve bu hedeflere

ulaşılmasında etkin rol alır. Okul-aile arasında güvenli işbirliği kurulur ve herkesin aynı amaca hizmet etmesi sağlanır. Okulun çevreden, çevrenin de okuldan beklentileri vardır ve bu beklentiler açıkça dile getirilerek iş bölümü yapılır. Eğitim kurumuna kaynak sağlanması için okul-aile işbirliğine önem verilir. Bu ilkeler ışığında iletişime ve paylaşıma açık bir ortamı yaratmak her iki unsurun da görevidir (Şişman, 2013).

2.2.6. Etkili Okul ve Okul Kültürü

Eğitim örgütüne yerleşmiş belirli bir kültürün oluşunun etkili okulla ilişkisi bulunmaktadır. Ortak bir kültür gibi paylaşılan üstün değerler, okul öğelerinin okula olan bağlılığını artırmaktadır. Sahiplenme ve ait olma duygusunu çalıştığı kuruma karşı geliştiren öğretmenler, öğretme ve öğrenme süreçlerinde daha istekli olurlar ve kritik görevlerde aktif rol almaktan kaçınmazlar (Akan, 2007). Kısacası okul kültürü, örgütte görev yapmakta veya öğrenim görmekte olan her bireyin felsefe, inanç, perspektif ve beklentileri konusunda ortak paydada buluşmasıdır. Okul kültürü de okulun kendine özgü değerlerinin toplamıdır (Özdemir, 2013). Örgüt kültürünün kuvvetli olması, öğretmen veya öğrenciler değişse de kültürün kurumda sürdürülebilir hale gelmiş olması etkili okul için önem arz etmektedir. Başarılı ve çevresine örnek teşkil eden eğitim örgütlerinde motivasyonun ve okula bağlılığın yüksek olduğu görülmektedir. Kurum içinde paydaşlar etkili okulda birbirine güvenir ve dayanışma konusunda paylaşımcı davranırlar. Problem çözme sürecinde aile, öğretmen, okul idaresi ve okul rehberlik servisi üzerine düşen görevleri yapmak konusunda sorumluluk sahibidirler (Balcı, 2013).

Etkili okulda, ekip ruhu baskındır, başarı takdir edilir, kurum değişim ve gelişime açıktır ve bu konuda yeni ve girişimci fikirleri destekler, örgüt üyeleri birbirlerine arkadaşça yaklaşırlar ve gerektiğinde destek vermekten çekinmezler, bu durum da işbirliği ve güven ortamının oluşmasını sağlamaktadır (Şişman, 2013). Güçlü bir kültürün oluşturulduğu ortamlarda, duygu ve düşünceler samimi bir şekilde ele alındığı için bu kurumlarda değişim konusuna olan istek artar. Aynı şekilde okul yöneticisinin değişim ve gelişim konusundaki cesaretlendirici yaklaşımı örgütte değişime olan inancı artırmaktadır. Kurum kültürü oluşmuş ortamlarda, tüm paydaşlar kurumun amaçlarına hizmet etmek konusunda isteklidirler (Akan, 2007).

2.3. Eğitimde Motivasyon

Sosyal bilimlerin pek çok alanında ele alınan, bir çok değişkeni etkileyen ve bir çok

değişkenden de etkilenen motivasyon, bireysel ve grupsal davranışların anlamlandırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Motivasyon teorileri insanlar davranışa iten nedenleri, bu davranışı yapma ve sürdürmeye olan isteklerini ele almaktadır (Deci&Ryan, 2008). Aynı zamanda davranışın nedenleri ile ilgili olarak içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinden de söz edilmektedir. İçsel motivasyon kişinin, bireysel tatmini ve beklentisinden kaynaklanırken; dışsal motivasyon ödüllerin ve takdirin etkisine atıf yapmaktadır (Durmuşoğlu vd., 2024). Motivasyonu ele alan teorik çalışmalarda, motivasyonda kapsam ve süreç kuramları göze çarpmaktadır. Motivasyonla ilgili belirli faktörleri inceleyen kapsam kuramında Maslow' un Gereksinim Hiyerarşisi ve Herzberg' in Çift Faktör Teorisi adından söz ettirmektedir.

Maslow' un Gereksinim Hiyerarşisi 5 katmandan oluşan bir motivasyon teorisidir. En üst katmanda yer alan ihtiyaçların karşılanması için en alt katmanda yer alan ihtiyaçların karşılanmış olması gerekmektedir. En alt katmanda yer alan fizyolojik ihtiyaçların tatmini, davranışlarımızı motive eden en önemli koşuldur (Durmuş, 2020). İnsanın hayatta kalması için gerekli olan tüm ihtiyaçları içine alan fizyolojik ihtiyaçlar giderilene kadar diğer tüm ihtiyaçlar arka planda kalmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlardan sonra güvenlik ihtiyacı her canlının önemli bir alanıdır. Güvenlik ihtiyacı öncelikle aile sonra toplum tarafından karşılanmaktadır. Sevgi ihtiyacı ise güvenlik ihtiyacından sonraki adımdır. Aidiyet ihtiyacı, bağlılık veya bir gruba ait olma şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Toplum tarafından kabullenme, şefkat görme ve şefkat gösterme ihtiyaçları bu adımda karşımıza çıkmaktadır. Sonrasında sırasıyla saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ve en üst seviye olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı karşımıza çıkmaktadır. Bu en üst seviye ihtiyaçlar kişisel gelişim için önem arz etmektedir.

Herzberg' in Çift Faktör Teorisi ise bireysel ihtiyaçların, isteklerin tatmini için takip edilen amaçları saptayarak ve bunları tatmin ederek kişiyi güdüleyen etmenleri açıklamaya çalışmaktadır (Gökçe vd., 2010). Motive edici faktörler başarı duygusu, tanınma, sorumluluk, terfi etme gibi içsel kaynakları ele almaktadır. Hijyen faktörlerinin ise bireyi daha fazla çalışmaya teşvik etmeyen; ancak yokluklarında motivasyona zarar vereceği düşünülen dışsal faktörler olduğu görülmektedir. İşten bireyin memnun olmasını engelleyen faktörler olarak da ele alınabilecek yetersiz maaş, iş koşulları, yönetim kalitesi ve iş güvenliği gibi etmenlerin hijyen faktörleri arasında sayılabileceği dikkat çekmektedir (Smerek&Peterson, 2007).

Motivasyonu ele alan çok kapsamlı ve çeşitli yaklaşımlar motivasyonun geniş kapsamını ve iç içe geçmiş etkilerini ortaya koymaktadır. Motivasyonu etkileyen etmenlerin çokluğu, içsel ve dışsal pek çok etkenin birbirine olan etkisi motivasyonun çok boyutlu yapısı üzerinde durmaktadır. Öğretmenlik mesleği de pek çok dinamiği içinde barındıran, psikolojik

ve sosyolojik süreçlerin hepsinden etkilenen bir pozisyon ortaya koymaktadır. Çünkü öğretmenlik mesleği mekanik bir meslek değildir ve duygusal süreçlerden en çok etkilenen meslek grubudur. Öğretmenlerin toplumdan beklentileri, okul yönetiminin öğretmenden beklentileri, aile ve toplumun öğretmenden beklentileri öğretmenlerin mesleğe olan motivasyonunu etkilemektedir (Karabağ vd., 2021).

Öğretmenin mesleğe olan motivasyonu eğitimde başarının en önemli etkenidir. Bu motivasyon hem de öğrenme kalitesinin artırılmasını sağlamaktadır. Öğretmenin motivasyonu sınıf ortamını daha verimli ve pozitif hale getirmektedir. Öğretmenin, öğretme konusundaki isteğinin öğrencilere ilham olması, etkili öğretim yöntemlerinin zamanında ve yerinde kullanılmasını sağlamaktadır (Collie, vd., 2012). Öğretmen motivasyonunu etkileyen içsel ve dışsal etmenler bulunmaktadır. Mesleğe olan tatminin sağlanması, kariyer bağlılığı, öz saygılık ve yeterlilik duygular içsel etmenler arasında sayılmaktadır. Maaş ve ödüllendirme, çalışma koşulları, okul kültürü, okul yönetiminden alınan destek, velilerin tutumları, öğretmenlerin mesleki doyumunu etkileyen dışsal faktörler arasında gösterilmektedir. (Tschannen-Moran & Hoy, 2007). Öğretmenin mesleki motivasyonun diri tutulmasının, eğitim örgütünün başarısı üzerinde olumlu bir etki bırakacağı, öğretmenlerin öğretim sürecinde değişime olan isteklerini etkileyeceği görülmektedir.

2.4. Değişim Kavramı

Herhangi bir doğrultuda ilerleme ya da gerileme şeklinde oluşan, bir değer veya kalıp taşımayan, önceki duruma oranla farklılık yaratan, bir bütünün parçalarında, parçaların birbirleri ile olan ilişkilerinde, sayısal ve niteliksel olarak gözlenebilen bir farklılığın oluşma sürecine değişim denir (Peker, 1994). Değişim, kontrolsüz şekilde, zaman zaman belirli bir planı veya yönü olmaksızın başlatılabilir (Calabrese, 2000). Bir kişinin veya bir grubun başlattığı dinamik bir süreç olarak ele alınan değişim isim yada fiil olarak aktiftir ve mevcut durumun değişimi, istenen sonucun tanımı, sonuca ulaşmak için yapılan planlama ve planın esnek bir biçimde yani duruma göre değişiklik göstererek ilerlemesi olmak üzere dört ana eylemden oluşmaktadır (Robbins & Judge, 2018). Kısacası değişim süreci de, kendi içinde değişimi barındırmaktadır.

Var olan ile istenen arasındaki karmaşa ve mücadeleyi temsil eden değişim, istenen amaca ulaşılmasında gerekli olan yenileşmenin bir uyarlaması olarak görülmektedir. Böylesi karmaşık bir uyarlama için, yani önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için, stratejik planlama süreci gerekmektedir. Örnek olarak, eğitim alanında yapılan değişim, yeni bir düzenleme,

gelişim, teknolojik bakış açısı ve işgücünde oluşan değişim olarak ele alınmaktadır. Çok boyutlu ve yönlü ele alınan değişim, hem teknik olarak hem de insan gücü ve kurum potansiyeli hesaba katılarak ele alınmaktadır. Değişim sistematik ve devinimsel bir çaba gerektirmekte, süreklilik ve sürdürülebilirlik arz etmektedir (Tshubwana, 2006). Kısacası değişim;

- Belirli bir durumdan değişik bir duruma geçen,
- Yargısı, biçimi ve yönü olmayan,
- Planlı ve plansız olarak gelişen,
- İstendik yönde gerçekleşmesi durumunda olumlu, aksi durumda olumsuz olarak açıklanan bir kavramdır (Urhanoglu & Helvacı, 2017).

2.4.1. Değişim Türleri

Örgütsel açıdan incelendiğinde değişim türleri değişimin gerçekleşme amacına göre, biçimine göre ve değişimin hedef alanına göre olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Helvacı, 2005).

2.4.1.1. Değişimin Gerçekleşme Amacına Göre Değişim

Bu tür kendi içinde ‘Sürekli/Kısmi Değişim’ ve ‘Köklü/Devrimsel Değişim’ olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sürekli/Kısmi Değişimde örgütün alt sistemlerinin kendi içinde veya arasında sürekli uyarlanması, yenilenmesi, denemelerin yapılması gibi bir süreç söz konusudur. Mevcut sistemde göze çarpan aksaklıkları düzeltmek için yapılan tüm değişiklikler bu gruba girer (Karip, 1996). Ders kitabı seçimleri, yeni derslerin eğitim programına eklenmesi gibi değişiklikler bu türe örnektir. Köklü / Devrimsel Değişim ise örgütün yapısında veya hedeflerinde yapılan değişimlerdir. Farklı riskler taşır ve örneğin öğretmen-öğrenci rolünün tamamen değişmesi, ya da örgütün başka bir örgütle birleşmesi bu değişimde söz konusudur.

2.4.1.2. Değişimin Gerçekleşme Biçimine Göre Değişim

Bu tür kendi içinde planlı / proaktif ve plansız / acil değişim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Planlı değişimde kasıt vardır. Olaylar dizisi ve bir sonraki adım ya da alternatif adımlar önceden planlanmaktadır. Bu tür bir değişimde resmi yönergeler ve talimatlar mevcuttur. Çevre koşulları, ekonomik koşullar, insan gücü gibi durumlar önceden gözlemlenmiştir. Bütün şartlar proaktif değişimde önceden ele alındığı için iş, faaliyet, süreç gibi

şartların gerçekleşmesi örgütün değişime hazır olduğunu göstermektedir (Koçel, 2007). Plansız değişim ise doğal şartlar ve tarafsız şartların oluşumu sonucunda gereksinim duyulan ve kısa zaman içinde ortaya çıkan değişikliktir. Fiilen karşılaşılan koşullar söz konusu olduğu için bu şartlara kısa zamanda uyum sağlamak adına gerçekleştirilir (Hanson, 1996).

2.4.1.3. Değişimin Hedef Alanına Göre Değişim

Bireysel değişim, grupsal değişim ve örgütsel değişim olmak üzere üç türde ele alınmaktadır. Bireysel değişimde, bireysel çaba ve öğrenmeler sonucu meydana gelen değişimden söz edilmektedir. Grup değişiminde ise grubun yapısında, grup üyeleri arası ilişkilerde meydana gelen farklılaşma vardır. Örgütsel değişim ise bir örgütün mevcut durumdan herhangi bir sapma yaşaması durumudur. Başka bir ifadeyle ise örgütsel değişimin ileri veya geri herhangi bir doğrultuyu ifade etmeyeceği ve yenileşme kadar etkileşim ihtimalinin de bulunabileceği üzerinde durulmaktadır. Örgütlerin içinde bulunduğu çağın, çevrenin değişim göstermesi örgütlerin de değişimini gerektirmektedir (Varoğlu vd., 2014).

2.5. Örgütsel Değişimin Temelleri

Örgütler için değişim dinamik bir süreçtir. Genellikle bir iyileştirme söz konusudur. Planlı ve plansız olarak gerçekleştirilebilen örgütsel değişim, motivasyon, verimlilik gibi değişkenlerle sonuçlanması durumunda olumlu, verimliliğin azalması ve motivasyon düşürücü eğiliminin olması durumunda olumsuz sonuçlanan bir süreç olarak ele alınmaktadır (Tüz & Sabuncuoğlu, 2005). Örgütlerde değişim iş gören, çevre ve sistem değişkenlerinden etkilenen karşılıklı etkileşim gerektiren bir süreçtir. Kaynağı veya fark yaratan uyarıcı her ne olursa olsun değişim, örgütlerin amaçlarında, stratejik bakış açılarında ve personelinin davranışlarında veya düşünsel biçimlerinde fark yaratma eylemidir (Durna, 2002).

2.5.1. Örgütsel Değişim Süreci ve Doğası

Gerginlik içeren değişim süreci, öncelikle sürecin kendini iyi anlamakla alakalı bir durumdur (Davies & Ellison, 1997). Değişim için gerekli istekliliği oluşturma, mevcut isteksizlikleri iyi saptama, sahiplenme duygusu ve değişime uyum için özendiriciler ve ödülleri sağlama gibi eylemleri gerektiren direniş süreci değişim sürecinin doğasında ele alınmaktadır. Varılması istenen hedef noktanın resmedilmesi, vizyon geliştirme konusunda etkili noktaların harekete geçirilmesi, kontrolün sağlanması açısından önem arz etmektedir.

Örgütün yapısında var olan baskın güç gruplarının desteğinin sağlanması, liderlik desteği konusunda hem fikir olunması, değişim için gerekli güdülenmenin ve bağlılık duygusunun oluşturulması ise gücün yönetimi ile ilgilidir (Nadler, 1993).

Örgütte değişimin hayata geçirilmesi için, mevcut durum, örgütün karşılaşmış olduğu sorunlar ve değişimin doğası ele alınmalıdır (Şimşek vd., 2015). Değişimin doğası konusunda farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Değişimin yapısal ve sistemli bir süreç olarak ele alınması yüzeysel değişim (birinci tip değişim) ve yapısal değişim (ikinci tip değişim) olarak ele alınmaktadır. Değişimin, uzun bir zamanı kapsayan dinamik bir süreç olarak ele alınması değişimin doğası gereğidir. Ayrıca tek yönlü ve doğrusal bir açıya sahip olması değişimin özelliği değildir. Değişimde kaos ve karmaşıklık vardır (Kotter, 1996). Amaçları, fonksiyonları, inançları, kaynakları, içeriği, gerektirdiği bilgi ve becerileri kapsamında değişimin çok boyutlu olduğundan söz edilebilir. Çoklu ve farklı bakış açıları değişimin bir parçasıdır. Direnişe açıktır ve çatışma zorluk değil, değişim için fırsattır (Carnal, 1999). Değişim örgüt, insan gücü ve teknolojiler konusunda fon gerektirir ve personelde belirsizlik yarattığı için, oluşan kaygı personeli, belirli motivasyon faktörleri ile, kendini geliştirmeye iter. Değişim uzak ufukları gören bir süreç olarak başlar ancak küçük ilerlemelerle devam eder (Morrison, 2012). Aslında büyük resmi görmek, değişim için itici güç olarak düşünülmektedir. Değişimde yaratıcılık kaçınılmazdır. Problem çözme becerisi gerektirdiğinden öğrenen örgütler becerisine sahip olan eğitim kurumlarında etkili olarak gerçekleştirilmektedir. Bu açıdan ele alındığında, girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütlerinde son derece önemlidir.

Değişimin örgütte başarılı olması, özel niteliklerinin ele alınmasına bağlıdır. Değişimin merkeziliği yani örgütün hangi normlarında meydana geleceği, karmaşıklığı yani kurum içinde değişiminden etkilenecek grubun tespiti ve değişimin bu grup üzerindeki gücü değişimin özel nitelikleri arasında görülmektedir. Değişimin doğasının ve derecesinin iyi saptanması, bireyler üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Değişimin uygunluğu, örgütün işleyişine ve değerlerine uyum sağlaması demektir (James & Connolly, 2000). Değişimin açık ve net olması, kolay uygulanması, değişim sonucunda elde edilecek kazancın ölçüsü, somut özellikler taşıması, örgüt için avantajlarının dezavantajlarından çok olması değişimden beklenen özelliklerdir (Coleman, 1999).

2.5.2. Değişim Sürecinde Duygu Yönetimi ve Bireyi Anlama

Değişim sürecinde örgüt yöneticilerinin ve örgüte mensup bireylerin değişen

durumlar uyum sağlamaları için bulunduğu ortamdan memnun olmaları, süreç içinde değişimi sahiplenmeleri ve takip etmeye istekli olmaları, aidiyet duygusu ile işlerine karşı duygusal doyumla bağlı olmaları ve duygularını ifade ediş şekilleri ve duygu yönetimi konusunda bilgili olmaları gerekmektedir. Bu süreçte duygu yönetiminin önemi artmakta ve hoşgörü, aidiyet, motivasyon ve iş doyum gibi değişim süreci için önem arz eden sosyal bir birikim gerekmektedir (Töremen& Çankaya, 2008). Çünkü değişim süreci düşüncede başlamakta ve devamlılığı için doğru duygu yönetiminin hakim olması gerekmektedir. Değişim somut olduğu kadar bireyler üzerinde soyut etkilerde bıraktığı için bireyin yaşam tarzında ve düşünme biçiminde kalıcı izler bırakmaktadır. Kısacası değişime ihtiyaç duyulan her türlü kavram ve örgütte bireyin doğruları etkilenecek ve birey sadece bilişsel olarak değil duygusal olarak da bu değişimden etkilenecektir (Akoğlan Kozak & Genç, 2014). Değişime olan direniş ve kabul seviyeleri bireyin, çalışma yaşamlarındaki niteliği etkilemekte olduğundan değişimin duygusal boyutu da incelenmeye başlamıştır (Seçer & Seçer, 2007). Çalışanın değişime olan dirençlerinin nedenleri başında şüphe, güvensizlik, belirsizlik ve korku gelmektedir.

Örgütlerde yapılan değişimin tamamı, personelin duygusal durumunu etkilemektedir. Değişim bazı çalışan gruplarında kabullenilmekle beraber bazı gruplarda tepkilere neden olmakta ve bu durumda değişim sürecinde beklenmedik dengesizliğin oluşmasına sebebiyet vermektedir. Yenilik ve değişimin olduğu her yerde öncelikle olumsuz tavır takınacak grupların, bu davranışlarını engelleyici önlemlerin alınması ve gerekli bilgilendirmenin zamanında yapılması sürecin zarar almasını engelleyecektir (Taymaz, 1997). Her önemli değişim adımının öncelikle bireysel uygulamalardan geçmesi gerekmekte ve başarılı bir değişim girişimi için öncelikle bireylerin isteğinin göz önüne alınması gerekliliği ileri sürülmektedir (Fullan, 2005). Değişimin bireyi nasıl etkileyeceği son derece önemlidir. Değişim sürecinde ani bir krizden kaçınmak için, değişim yönetiminin değişim sürecinin istendik ve önceden belirlenebilir boyutlarının farkında olması gerekmektedir (Davies&Ellison, 1997).

Hızlı değişen ve gün geçtikçe kürselleşen dünyada değişim kaçınılmaz hale gelmiştir. Davranış bilimlerinde yapılan çalışmaların da değişimine neden olan yeni çalışmalar örgütlerin devamlılığı adına değişimin ön koşul olduğunu göstermektedir. Bu sebeple birey üzerinde 4 farklı seviyede değişikliğin oluşmasına odaklanılmaktadır (Larwood, 1998). Bunlar;

- Bilgi değişimi
- Tutumsal değişim

-Bireyin davranışlarında değişim

-Örgütsel davranış değişimi şeklinde ele alınmaktadır.

Bilgide oluşan değişim ilk önce gerçekleşir ve en az zaman alanıdır. Tutumda değişimin gerçekleşme adımı ikinci aşamadır ama tutumun, olumlu ve olumsuz duygularla yüklü olduğu ifade edilmektedir. Daha zor ve daha çok zaman alan ise davranışta oluşan değişimdir. Zorluk ve zaman açısından ele alındığında en tepede örgütsel değişim bulunmaktadır (Larwood, 1998).

Değişim sürecinden olumsuz etkilenilmesi durumunda bireyin kendine saygı aşamasına geçebilmesi için 7 farklı aşamadan geçmesi beklenmektedir. Hareketsizlik aşamasında değişime olumsuz bakan birey bilgiyi toplar, değişimi imkansız görür ve genellikle inançsızdır. Küçümseme aşamasında ise değişimle alakalı oluşan genel tablo bireyler tarafından kabul görmüştür ama değişimin etkisi olumsuz bakanlar tarafından halen küçümseilmektedir. Bunalım aşamasında birey değişime karşı kendini güçsüz hissetmektedir. Katı bir tutum içindedirler ve kendi genel yargıları ile değişim çerçevesinde oluşan yeni yargılar arasında ilişki kuramazlar (Davies&Ellison, 1997). Kabul etme aşamasında değişimi gerekliliğini fark ederler. Deneme aşamasında ise hem bir kabul ediş hem de ‘bireysel olarak bu değişimi çalışma hayatıma nasıl yansıtırım?’ sorusuna cevap arama eğilimi bulunmaktadır. Araştırma yapma aşamasında bireyin kendine olan saygısını yeniden kazanmaya başlar ve değişimin getirilerini daha bilinçli kullanmanın yollarını arar. İçselleştirme aşamasında değişim ve nedenleri benimsenmiştir. Bu yeni çerçevede birey artık kendini geliştirme telaşındadır (Hopson, 2005).

2.5.3. Değişim Sürecinde Örgütü Tanıma ve Anlama

Örgüt kültürünün, özelliklerinin ve kapasitenin iyi tanınması örgüt yöneticisinin değişimde başarıyı sağlaması için önem arz etmektedir (Alkan, 1992). Değişim adına sadece resmi gelişmelerin, toplantıların vb., işlemlerin yapılmasından çok daha önemli olan örgütteki informal yapı hakkında bilgi sahibi olunmasıdır. Iceberg teorisine göre okulun resmi yani görünen parçası formal yapıyı belirtirken, görünmeyen kısmı ise informal yapıya işaret etmektedir. Görünmeyen kısım gizli alan olmakla beraber bu alan kurumun kültürünü ve kurum felsefesini ortaya koymaktadır (Hanson, 1996). Eğitim kurumları içe dönük olmaktan ziyade dışa dönük bir yapıya sahiptir, iletişime açıktır. Çevresinde bulunan birey ve örgütlerin düşüncelerini hesaba almaktadır. Resmi örgüt olarak okullar, öğrenci, öğretmen, fiziki koşullar, ders programları gibi resmi süreçler ve donanımlardan oluşmaktadırlar. Eğitim

kurumunun işleyişinde yasa ve prosedürler bulunmaktadır (Davies&Ellison, 1997).

Örgütte bireyler ve grupların birbirleri ile olan ilişkisi, okulun kültürel yapısını oluşturmaktadır. Kurumun en güçlü üyelerinin resmi bir yaptırımı olmasa bile çoğu kez bu kişilerin görüşlerinin dikkate alınması informal örgüt yapısı ile ilişkilidir. Öğretmenler ve okul yönetimi bu dinamiklerden karar alma aşamasında etkilenebilirler. Kurum kültürü, kurumun kişiliğidir. Örgütte iş paylaşımın nasıl yapılacağı, nerede ve nasıl davranılacağı gibi konuları bireylere örgüt kültürü öğretmektedir. Bu yazılı olmayan kurallar, örgütün norm ve değerlerini sıkça etkilemektedir.

Normlar, hem sosyal çevrede hem de grup eylemleri ve örgütlerde gerçekleştirilen davranışların yorumlanması için pek çok varsayımı içermektedir. Etkileşimli bir biçimde ortaya çıkan normlar genellikle davranış biçimleridir, üzerlerinde yorum yapılmaz ve tartışılmaz. Herhangi bir durum karşısında gösterilen tavırlar ve davranışlar, bireyin içine yaşadığı toplumun veya mensubu olduğu örgütün kültüründe bulunan normlarla ilişkilidir (Balcı, 2000). Roller bireyden yapması beklenen davranış stilidir. Roller iş tanımları ve performans açısından resmi bir tarafı bulunmaktadır. Örgütlerde iş akışının takip edilmesi, örgüt adına sürekli gelişim için çaba gösterilmesi ve bilgi aktarımının sağlanması roller kapsamında ele alınmaktadır (Katz&Kahn, 1977). Doğru ve yanlış standartlarında bilginin ele alınması ve yorumlanması ise değerler ile ilgilidir. Değerler çoğu kez yazılı olmayan düşünce ve inanış biçimleridir. Değerler insan davranışlarında görünenden çok görünmeyen kısma odaklanırlar. Davranışın arkasında yatan nedenlerin daha geniş bir biçimde ele alınmasıdır. Normlara ve rollere göre daha geniş ve yoruma açık bir kavramdır (Burnes, 1996).

Bireyler, örgütün yeni bir parçası oldukları zaman, farkında olarak veya olmaksızın örgütsel sosyalleştirmeden etkilenirler ve değişime uğrarlar. Bu süreçte örgüt kültürü devre girer ve bireyin örgüt içinde sosyalleşmesini sağlar (Balcı, 2000). Değişim, bireyin mensubu olduğu eski örgütten yeni örgüte geçiş sürecinde meydana gelir ve bu iki örgütün kültürleri arasındaki farklara göre küçük veya büyük çapta olarak bireyin davranışlarını etkiler. Örgüte yeni giren birey mesleki anlamda da değişim yaşar ve bu değişimler bireyin bakış açısını ve mesleki donanımını etkiler.

2.5.4. Örgütsel Değişimin Modelleri

Örgütsel değişim modelleri, örgütsel değişimin nasıl planlanacağı ve uygulanacağı konusunda yöneticilere önerilere sunarak bu süreçte izlemeleri gereken adımlara ışık

tutmaktadır. Bu amaçla geleneksel yaklaşımların daha çok, değişimin yönetiminin, değişme karşı oluşan direncin ve bu direnişin üstesinden gelme yolları hakkında olduğu görülmektedir. Günümüze atıf yapan vizyon paylaşımı, geleceği tasarlama ve örgütsel dönüşüm yönetimi hususlarının ön plana alındığı da incelenmektedir (Varoğlu vd., 2014). Literatürde değişim modelleri olarak 3 modelin daha yaygın olarak ele alındığı görülmektedir. Bu üç model geçerliliğini devam ettirmekte ve özellikle eğitimde değişim yönetiminde baskın olduğu görülmektedir.

2.5.4.1. Lewin Modeli

Örgütsel değişim kavramı üzerinde ilk duran kişi olan Lewin (1958) modeli ismini sahibinden almıştır. Bu modelde değişim yönetimi 3 adımda incelenmiştir.

1.Çözülme: Bu adımda, dengede olan bir örgüt için değişime hazırlık aşamasıdır. Başlangıç olarak ele alınan bu aşamada, örgütün sisteminin analizinin doğru yapılması, örgüt üyelerinin beklentilerinin saptanması, değişime karşı oluşabilecek direncin ve bu direnişin gücünün tahmini bu aşamada ele alınmaktadır (Sayılı & Tüfekçi, 2008). Yöneticinin rolü bu aşamada çok önemlidir. Kurum kültürünü en iyi tanıyan kişi olan kurum yöneticisinin bu aşamada değişimi ve değişime olan ihtiyacı kurum paydaşlarına açık ve net bir biçimde anlatması gerekmektedir. İkna etmek, personeli cesaretlendirmek, direnci azaltmak için çeşitli çözüm yollarını ele almak ve örgütün süregelen statik durumunu yerinden oynatmak için kurum yöneticisinin gerekli önlemleri alması gerekmektedir. İyi yönetilen bir çatışma, çözülmenin ilk koşulu olarak ele alınmaktadır. Çözülme aşamasında durgunluk dönemi sona erer ve değişim için süreç başlatılır (Helvacı, 2010).

2.Geçiş: Değişimin uygulamaya geçirilmesi adımdır. Teknolojide, örgütsel yapıda, kültürel alanda her türlü değişimi başlatmak için ele alınmaktadır. bu aşamada en dikkat edilmesi gereken unsur zamanlamadır. Yöneticinin değişim için örgütünün hazır olduğundan emin olması gerekmektedir (Lewin, 1958). Aceleci davranmak veya henüz çatışma ortamı dindirilmeden geçiş adımı atlamak değişim konusunda başarısızlığa neden olabilmektedir.

3.Yeniden dondurma: Bu aşamada değişimin kurum kültürüne ve işleyişine doğrudan etkisi olmaktadır. Kurum içinde değişimin temellendirilmesi ve sürdürülebilir hale getirilmesi için performans ve dönüt süreçlerinin dikkatle yönetilmesi gerekmektedir. değişimin içselleştirilmesi değişimde etkililiğin sağlanması için önem arz etmektedir (Helvacı, 2010). Değişim bireyler için zor ve karmaşık bir süreçtir. Çoğu kez konfor alanından çıkmaya ittiği için direnişle karşılanmaktadır. Değişimin tanıtılması, değişim aşamalarının planlı bir şekilde

ele alınması, yönetsel boyutunun net şekilde açıklanması değişimin etkili olması için gerekmektedir (Schermerhorn, 1984).

2.5.4.2. Fullan Modeli

Değişim sürecinin manevi bir amaca yönelik ele alınması eğitimin kendine has özellikleri ile ilgilidir (Fullan, 2002). Bu görüşe göre değişimin gerçekleşmesi için bireyin içten motive olması gerekmektedir. Değişimin, toplumun ve bireyin manevi ve ahlaki değerlerine katkı sağlaması değişim sürecinde önemlidir. Bu model 3 aşamada ele alınmaktadır;

1.Başlangıç / Kabul Aşaması: Değişimin beklenmesi, istenmesi ve benimsenmesi için karar aşaması olarak ele alınmaktadır. Başlangıç düzeyinde ele alınacak kararları etkileyen faktörler arasında personelin isteği ve desteği, devlet politikalarının ve bürokrasinin ele alınması, mevcut durumun niteliği ve yeniliğe olan açıklığı bu aşamada önemlidir (Fullan, 2015).

2.Uygulama: Uygulama aşaması eylem aşamasıdır. Bu aşama değişimin ilk 2-3 yılını ele alır ve sonucunda düşünsel veya eylemsel bir değişimin hayata geçirilmesi beklenir. Değişimin türü ve niteliği, çevresel faktörler bu aşamada belirleyici etmenler olarak ele alınmaktadır. Etkili bir değişim için birbirine zıt olsa da örgütteki her bir dinamiğin dengelenmesi ve birleştirilmesi gerekmektedir. değişimin özellikleri, yerel etmenler ve dışsal etmenler bu aşamada iyi yönetilmelidir.

3.Sürdürme: Değişimin kurumsallaştırılması yani değişimin kurumun yapısında kökleştirilmesi aşamasıdır. Değişimin getirisi olan her türlü yenilik konusunda personelin donanımlı hale gelmesi gerekmektedir. Yapılan değişimle alakalı yeniliklerin takip edilmesi, gerekli değişimlerin de yapılan değişim içinde ele alınması ve sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir.

Fullan modelinde ilk adımından itibaren her adımda örgütün değişime hazır olup olmadığının saptanması gerekmektedir. Teşhis/tanımlama uygulama aşamasında ele alınmaktadır. Bu aşama değişimi etkileyen iç ve dış faktörleri ayrıntılı bir biçimde ele almaktadır. Değişimin örgütçe kabul edilmesi ve kurumsallaştırılması aşaması ise bu modelde üçüncü adım olarak görülmektedir (Fullan, 2015).

2.5.4.3. Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Süreci

Liderlik odaklı olan bu değişim modeli Harvard Üniversitesi bilim insanlarından John

Kotter tarafından geliştirilmiştir. Adından da anlaşılacağı gibi bu modelde değişim için sekiz adıma ihtiyaç vardır.

- İvediklik veya zorunluluk duygusu oluşturmak
- Değişimi yönetebilmesi için nitelikli bir ekip oluşturmak
- Strateji geliştirmek ve bu strateji ile değişime yönelik yeni bir vizyonu belirlemek
- Rol model olacak şekilde yeni vizyonu paylaşmak
- Engelleri kaldırmak ve geniş kapsamlı eylemleri ele almak
- Değişim sürecinde kısa vadede elde edilen kazanımlar yaratmak-değişimi diri tutmak
- Değişim sürecinde elde edilen kazanımları değerlendirmek ve yeni kazanımları bu süreçte ele almak
- Kurumsallaştırmak ve değişimin sonuçlarının örgüte sağladığı yeni kazanımları açıkça ifade etmek

Bu başlık altında ele alınan 3 modelde planlı değişim tasarımları incelenmektedir. Örgütün özellikleri, çevresi ve kültürü açısından ele alındığında değişim modellerinin uygulanmasına öz değerlendirme yolu ile karar verilmesi gerekmektedir.

2.5.5. Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Kültür

Eğitim örgütlerinin amacı topluma birey yetiştirmektir. İnsan yetiştirme açısından ele alındığında eğitim kurumlarının hedef ve uygulamalar konusunda diğer örgütlerden farklı bir duruş sahip olduğu görülmektedir. Çünkü okulların diğer örgütlere oranla manevi hedeflerinin çok daha fazla olduğu görülmektedir (Fullan, 2007). Bu hedeflerle diğer örgütlerden ayrılan eğitim örgütlerinin çalışan ve tüm paydaşların yönetim süreçlerinde katkısını iyi yorumlamak gerekmektedir.

Bu kısımda okul kültürü kavramının üzerinde ayrıntılı durulması lazımdır. Çünkü eğitim örgütlerinin değişimi için okul kültürünün doğru çözümlenmesi gerekmektedir. Çünkü kurum kültürünün altında yatan inanç ve varsayımların değişim sürecine katkısı çok fazladır. Bu varsayımların çözümlenmesi için aşağıdaki maddelerde ele alınması gerekmektedir (Finnan&Levin, 2000).

Eğitim örgütünün öğrencilerden beklentisi: Her eğitim kurumunun öğrencilerinden beklentisi farklıdır. Kurum türüne göre bu beklenti kurumlar arası farklılık göstermektedir. Mesleki gelişim hedefleyen kurumlar ile akademik başarı hedefleyen kurumların beklentilerini farklı kategorilerde değerlendirmek gerekmektedir.

Öğrencilerin okuldan beklentileri: Fırsat eşitliği başta olmak üzere öğrenci gruplarının

okullarından beklentileri vardır. Aslında bu beklentiler, okulun öğrencilerden beklentileri kapsamında farklılık göstermektedir. Eğitim kurumunun kültüründe sosyo - ekonomik düzeyi yüksek, orta veya düşük ailelerin çocukları arasında herhangi bir ayırım yapmadan süreci yönetmek gerekliliği bulunmalıdır. Karşıtlıkların oluşmaması için eğitim kurumunun, her bir öğrenciyi kendi yeterlilikleri doğrultusunda geliştirmeyi hedeflemesi gerekmektedir.

1.Okulun yetişkinlerden beklentisi: yetişkinler grubuna öğretmen ve öğrenci velileri girmektedir. Bu paydaşların sosyo - ekonomik her türlü düzeyde ortak çalışması ve kurum için ellerinde bulunan her türlü imkanı kullanmaları beklenmektedir. Yetişkinler arası işbirliği öğrencilerin eğitim kurumuna olan ilgisini ve çabasını arttıracaktır.

2.Eğitim programlarında kabul edilebilirlik beklentisi: Akademik beklentinin çoğalması derslerin zorluk derecesini etkilemektedir. Öğrenci ve öğretmenden eğitim programlarının zorluk derecesinin dışına çıkarak bir potansiyel sergilemeleri beklenmemektedir. Programlarda kabul edilebilirlik düzeyinin ayarlanması gerekmektedir.

3.Eğitimde değişimin çekiciliğinin artırılması beklentisi: Değişime direncin ortaya çıkmasının nedenleri arasında, değişimin paydaşlar adına cazip bir hale getirilememesi gösterilmektedir. Paydaşların bir kısmı kurum kültürüne uygun değişimi destekleyecekler bir kısmı da bu değişime direnç göstereceklerdir. Bu durumda değişimin tüm paydaşlar için cazip olacağının iyi ifade edilmesi gerekmektedir.

4.Eğitim kurumunun içinde bulunduğu sosyal çevre de değişime etkisi bulunan elemanlardandır. Okulun hizmet ettiği kültürün bakış açısı ve inançları değişimin engeli olabilmektedir. Bunun yanı sıra yönetmelik ve uygulamalarda yapılan sık değişimler ve değişimin öğretmen ve okul yöneticisi gibi paydaşlar tarafından çok da iyi anlaşılamaması değişim adına başka problemlerin doğmasına neden olmaktadır (Hargreaves vd., 2002).

2.5.6. Eğitim Örgütlerinde Değişimin Gerekliliği

Sürekli gelişim için değişim gerekmektedir. Değişimin gerçekleşmesinden eğitim kurumunun tüm paydaşları etkilenecektir. Öğretmen-öğrenci-ailenin beklentilerinin karşılanması başta olmak üzere değişim çağı gerekliliğine uyum sağlanması açısından da kaçınılmazdır. Sosyal, ekonomik ve siyasi açıdan sürekli değişmekte olan yaşam şartlarına uyumun sağlanmasının değişim yolu ile gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Hayatın içinden olan eğitim örgütlerinin hayatın kendisi olduğu düşünülürse, değişim adına eğitim örgütlerini başlangıç noktası olarak görmek gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde içsel ve dışsal sebeplerden kaynaklanan tüm ihtiyacın ele alınması ve bu örgütlerde toplumun değişimi için

gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir (Çolakoglu, 2005).

Sosyal, siyasi, ekonomik ve teknolojik olarak tüm sistemlerde olan ve olmakta olan değişimler ile örgütlerden 20. ve 21. yy'da beklentilerin farklılaştığını ortaya koymuştur (Kotter, 1996). Buna göre;

Tablo 1. 20.yy ve 21.yy Örgütleri Arasındaki Farklar

20. yy Örgütleri	21. yy Örgütleri
Bürokrasi ön planda	Daha az kural ve çalışanla bürokrasi arka planda
Çok kademeli	Daha az kademeli
Bölümlerin birbirine bağımlı olması gereken prosedürler	Bölümlerin birbirine daha bağımlı olmasını gerektiren prosedürler
Bilgi sistemine dayalı performans	Bilgi sistemine dayalı olmayan performans
Verilerin üst düzey tarafından değerlendirilmesi	Verilerin çalışanlarla paylaşılması ve akran değerlendirmesi
Sadece kıdemli personele sunulan destek ve eğitim	Bütün çalışanlara sunulan destek ve eğitim
İçe dönük	Dışa dönük
Merkezi	Yetkilendirici
Yavaş karar alan	Hızlı karar alan
Politik	Dürüst ve açık
Riskten kaçınan	Riski süreçte tolere eden

Örgütlerde 20. yy'da daha bürokratik, daha resmi ve daha otomatik bir yapının olduğu göze çarpmaktadır. 21. yy'da ise daha esnek, daha yaratıcı ve değişime ve değişimin gereklerine daha hakim bir yapı olduğu görülmektedir. İçinde bulunduğumuz çağda ast-üst ilişkisi içinde kaybolmadan tüm paydaşlara yetkiyi bölüştüren bir yapı hakimdir. Böylesi bir yapı tüm örgütleri etkilediği oranda eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Çağın gereklerine uyum sağlanması için değişim her aşamada gereklidir ve kaçınılmazdır. Değişim süreçlerinin ele alınması için de değişim yönetiminde görevli olan bireylerin, çağın gereklerini takip eden, bilgili, tecrübeli ve donanımlı olması gerekliliği gözden kaçırılmaması gereken önemli bir unsurdur (Özmen & Sönmez, 2007).

2.5.7. Eğitim Örgütlerinde Değişim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim örgütleri, hizmet ettiği toplumun sürekli değişmekte olan istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeyi amaç edinmektedirler. Bunu gerçekleştirebilmek için ise değişim ihtiyacına neden olan etmenlerin ve bu ihtiyacın saptanması için gerekli belirtilerin tespit edilmesi gerekmektedir. Örgütte değişim ihtiyacının belirlenmesi için aynı tür problemlerin tekrar etmesi, bu problemin çözümü için değişik yöntemler uygulansa bile başarılı sonuç vermemesi, personelde işe karşı ve genel anlamda motivasyon eksikliğinin oluşması ve bu eksikliğe neden olan birden çok etmenin bulunması artık değişimin kaçınılmaz olduğunu göstermektedir (Connor& Lake, 1988).

Değişim ihtiyacının göstergesi olarak ortaya konan bu durumları çoğu kez tespit etmek ve buna göre bir değişim planı hazırlamak çok da kolay olmayabilir. Çoğu kez kolayca belirlenemeyecek nedenler söz konusu olması halinde eğitim yöneticisinin aceleci davranmaması, değişim hakkında beklentilerini ortaya koyması ve değişim için gerekli planlamayı yapması gerekmektedir. Katılım yoluyla değişim alanlarının belirlenmesi için paydaşların fikrinin alınması gerekmektedir. Verilerin bu şekilde elde edilmesi sadece değişimin planlanmasını değil ayrıca değişim için gerekli önlemlerinde alınmasını sağlamaktadır. Değişimle ilgili düşüncesi alınan paydaşların değişime daha ılımlı bakması beklenmektedir (Çolakoğlu, 2005).

Değişim ihtiyacının belirlenmesi için bir diğer yöntem ise çalışanları izleme yöntemidir. Çünkü değişim isteyen grubun bunu hareketleri ve tavırları ile göstermesi beklendik bir durumdur. Değişimi gerçekten isteyen çalışanların, bunu bir üst kademeye iletme için farklı davranışlar göstermesi beklenmektedir. Bu sebeple kurum yönetiminin çalışanlarının bu davranışlarını görmezden gelmemesi, bilinçli bir şekilde takip ederek gerekli notları alması, analizini yaparak sonuçlarını çalışanları ile paylaşması değişim sürecinde katılımı arttıracaktır (Mergal, 2000).

Değişimin ihtiyacının doğru tespit edilmesi değişimin etkin yönetilmesi açısından önemlidir. İyi bir planlama, değişimin en az dirençle amacına ulaşmasını olanaklı kılmaktadır. Değişimin ihtiyacının ve yönünün doğru tespit edilmesi ve zamanlamanın iyi yapılması, değişim engellerinin doğru tespit edilmesi değişimde başarılı olunmasını sağlayacaktır. İyi bir eğitim yöneticisinin okul kültürünü iyi tanıması ve çalışanların davranışlarını doğru yorumlaması gerekmektedir. Kurumda yaşanan sorunları sadece sorun olarak görmek, göz ardı etmek ve çözümü için çare arayışında bulunmamak eğitim örgütü gibi canlı bir yapının gelişiminden çok sorun merkezi haline dönüşmesine sebebiyet

vermektedir. Bu durum da, eğitimsel değişimde psikolojik//pedagojik alanın göz ardı edilmemesi gerekliliğine bir kez daha vurgu yapmaktadır (Posch, 2000).

2.5.8. Eğitim Örgütlerinde Değişime Direnç

Çoğu değişim süreci bireyi, kendini geliştirmese ve sorunları ile yaşamaya alışmış olsa bile, kendini güvende hissettiği konfor alanından çıkmasına sebebiyet vermektedir. Çünkü bireyler alışagelmış iş tanımlarından çıkarak farklılaşma konusunda çoğunlukla çekimser davranmaktadırlar. Farklı iş tanımları çoğu kez çalışanlarda kaygı ve korku düzeyini arttırmakta ve rahatsızlık yaratmaktadır (Özdemir vd., 2013). Değişim, bilinenden bilinmeyene ve alışılmıştan alışılmamışa bir yönde ilerlediği için çok kez dirençle karşılaşılması ihtimali daha yüksektir. Bu direniş bireysel veya grupsal olabilmektedir.

Değişim çoğu kez dirençle karşılaşmaktadır. Değişimin iyi planlanması ve direnişle karşılanacak noktalarının doğru tespit edilmesi ve olası olumsuzlukların yok zamanında yok edilmesi direncin kırılmasını sağlamaktadır (Töremen, 2002). Değişime yönelik direnç bazı zamanlarda da bilinçli olarak yapılmaktadır. Burada sebep, çoğu kez bireysel çıkarların göz ardı edilmesidir. Konu saptırıldığından, iş devamsızlığı veya iş yavaşlatmaya kadar giden bir süreç böylesi bir direnişte söz konusu olabilir (Kırmızı, 2008).

Değişime dirence sebebiyet veren bir diğer neden ise değişimin yönetimine genel anlamda hakim olan liderlik tarzıdır. Değişimin nedenlerini net bir şekilde ortaya koymayan, değişim ihtiyacını ve yönünü doğru saptayamayan bir değişim liderliği, dirençle karşılanabilir. Bürokrasiden uzak durarak, resmi yollarla olmaktan çok, iletişime daha açık, paylaşımcı bir liderlik modelinde değişim direncinin daha zayıf olması beklenmektedir. Değişim için demokratik bir ortam yaratmak gerekmektedir. Farklı fikirlere açık olmak değişimin daha kalıcı olmasını sağlayarak, değişim süreci daha çok sahiplenilmesine olanak tanıyacaktır (Mergal, 2000).

2.5.9. Eğitim Örgütlerinde Değişime Dirençle Başa Çıkma Yolları

Çeşitli yöntemler ile değişime direnci zayıflatmak veya etkisini azaltmak mümkündür. Bu yöntemlerden en çok başvurulanı Lewin'in güç-alan yönetimidir. Lewin'e göre örgütte durağan bir yapı olmaktan çok dinamik bir yapı vardır. Bu dinamik güçler arasında dengenin sağlanması değişime karşı direnci azaltılmasını sağlamaktadır. Direncin kırılması için değişim yönetiminde dikte tavırlardan uzak durulması gerekmektedir (Aydoğan, 2007).

Değişimde katılımcı bir anlayış direnci azaltmaktadır. Değişim konusunda sahiplik

duygusunun örgüt içinde paylaşılması, bireylere, değişim süreci ile alakalı kişisel fikirlerini, kaygılarını ve korkularını rahatlıkla dile getirme imkanı sunulması, değişimle ilgili anlaşılmayan bir hususun bulunmaması, kişilere, dedikodu ve yorum yapacakları ortamlar yaratılmadan, açık yüreklilikle paylaşımda bulunma imkanı verilmesi, kaygı düzeyinin düşürülerek değişimin sonucuna odaklanılmasının sağlanması değişime dirençle baş edilmesine olanak sağlayacaktır (Aydoğan, 2007).



III. BÖLÜM

3. YÖNTEM

Araştırmanın ‘Yöntem’ bölümünde araştırma kapsamında kullanılacak yöntem ve teknikler üzerinde durulacak, görüşmelerin nasıl yapıldığı, kaç kişi ile görüşme yapıldığı, veri toplama araçlarına nasıl karar verildiği, görüşme sorularının nasıl ele alındığı ve verilerin nasıl değerlendirildiği konuları üzerinde durulacaktır.

3.1. Yöntem ve Teknikler

Bu çalışmada okullarda değişim yönetimi, değişimin gerekliliği ve öğretim sürecine ait değişim ihtiyacının nedenleri öğretmen ve yönetici görüşleri alınarak incelenmiştir. Verilerin çeşitli olması, sayısal ifadelerden çok sözel ifadelerin bulunması, yapılandırmacı ve yordayıcı bir yol izlenmesi nedeniyle bu çalışmada nitel araştırma yönteminden faydalanılmıştır (Bryman, 2012). Toplumsal bir sistemin ele alınması ve araştırmacının bazı sorunlar adına çözümler ortaya koyma gayreti nitel araştırma yöntemlerinde vazgeçilmez unsurlardır. Nitel araştırmalarda önceden planlanmış konuların ayrıntılı olarak ele alınması amacı vardır (Özdemir, 2010). Derin ve kapsamlı bilgiye ulaşmak için nitel araştırmaların işlevsel olduğundan bahsedilebilir (Lichtman, 2013). Her şeyden önemlisi nitel çalışmada insanların yaşama bakış açıları, toplumsal değişmeyi anlamlandırma çabaları, örgütsel yapılara bakış açıları ve bunların çözümlenmesi vardır (Strauss &Corbin, 1990).

Nitel çalışmada bireylerin olay ve olgulara ait tecrübelerinin ayrıntılı incelenmeleri amacı bulunmaktadır (Miller, 2003). Bu çalışma yönteminde farklı bakış açıları ele alınarak, durum veya sorun hakkında değerlendirmede bulunmaktadır. İnsanların bir konuya yüklemiş oldukları anlam ve yorum bütün olarak ele alınmaktadır (Altunışık vd., 2007). Nitel araştırma, bireylerin görüşlerini ayrıntılı olarak ele aldığından nicel araştırma yöntemlerine göre daha öznelidir (Storey, 2007).

Nitel çalışmada bireyin, kendi bakış açısında yorumlanan sosyal sistemler incelenmekte ve bu çalışmada birey kendi sınırlarını da ortaya koyarak çözüme ulaştırma konusunda farklı bir bakış açısı geliştirmektedir. Bireyin daha önce farkında olmadığı konulara vurgu yapan nitel çalışmada, keşif yapma ve bilgi üretme amaçları alt amaçlar olarak düşünülmektedir (Özdemir, 2010). Bu açıdan bakıldığında nitel araştırma yöntemlerinin, bireyde yeni bir düşünce sistemi geliştirme alt amacının da olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada görüşü alınacak bireylerin konu ile ilgili geçmiş deneyimlerden faydalanarak, şu anın sorununa çözüm bulunması amaçlanmaktadır. Bu durum nitel araştırma yöntemlerinin olgu bilim desenine atıf yapmakta olduğu için bu çalışmada olgu bilim deseninden faydalanılmıştır. Geçmiş deneyimlere odaklanılıyor olması, olgu bilim çalışmalarını, bireyin içinde yaşadığı toplumda oluşmuş olan ortak düşünce yapısı hakkında bireyin yorumunu saptamak amacına yönlendirmektedir. Çünkü bu desen, bireylerin kendi deneyimlerine, bu deneyimleri ile oluşan bakış açılarına ve tutumlarına vurgu yapmaktadır (Mertens, 2010). Buna ek olarak bu tür çalışmalarda örneklemin sınırlı olması beklenir bir durumdur (Yıldırım & Şimşek, 2016). Deneyimi anlamlandırma amacıyla olan olgu bilim deseni çalışmaları, üzerine araştırma yapılan olgunun derinlemesine incelenmesine olanak tanımaktadır (Kocabıyık, 2016).

Bu çalışmada nitel araştırma modelinin kapsamında olan olgu bilim deseni kullanılmıştır. Benzeşik (homojen) örneklem modeli ile katılımcıların deneyimlerini analiz etmek amaçlanmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmada benzeşik (homojen) örneklem modelinden yararlanılarak 12 öğretmenin deneyimlerinden faydalanmak amaçlanmıştır. İlkokul, ortaokul, lise okul türlerinde çalışmakta olan öğretmenlerin konu ile ilgili görüşlerine başvurulmuş ve öğretmenlerin değişim ihtiyacı hakkındaki fikirleri alınmıştır. Öğretmenlerin görüşlerinden edinilen veriler analiz edilmiştir. Ortaya konan sonuçlara başvurularak konu ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışmada nitel araştırmalarda en sık kullanılan amaçlı örneklem yöntemlerinden biri olan homojen (benzeşik) örneklem modeli kullanılmıştır. Benzeşik örneklem modelinde küçük grupların ele alınması, birbirine benzer özelliklere sahip örneklerin incelenmesi hedef alınmaktadır. Homojen örnekleme araştırmalar arasında daha anlamlı karşılaştırmaların yapılmasına imkan tanımaktadır. Bu model, küçük bir parçanın daha derinlemesine araştırılmasını kolaylaştırmaktadır. Çünkü bu modelde amaç alt grubu daha ayrıntılı ve derin bir biçimde incelemek ve bu küçük numuneye yöneltilen sorulardan alınan cevapları en üst düzey fayda sağlayacak biçimde analiz etmektir (Yağar & Dökme, 2018).

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak verilerin elde

edilmesi sağlanmıştır. Bu çeşit görüşme formunun hazırlık aşaması araştırmacı tarafından yapılmakta olup, önceden hazırlanan bu sorulara görüşmenin akışına göre yeni yönler verilebilmektedir. Katılımcıdan alınan cevaplar doğrultusunda esneklik sağlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu gerekirse gözden geçirilebilmekte ve sorular üzerinde tartışma sağlanacak alanın açılmasına imkan tanınarak yeniden düzenlenmektedir.

Bu formlarda görüşme sorularının belirli bir sıralaması yoktur. Fakat daha kolay ve daha anlaşılır bir soru ile araştırmaya başlangıç yapmak katılımcının güven sağlamasına imkan tanımaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2016). Üzerinde tartışılması gerekmeyen, daha somut ve net cevapları olan soruları görüşme forumun ilk sorularına yerleştirmek ve yoruma daha açık ve daha karmaşık soruları ise görüşme forumunun sonunda ele almak gerekmektedir (Patton, 2018). Görece daha zor olduğu düşünülen soruları üst üste katılımcıya sormamak ve görüşme sorularının aralarına kolay sorular da yerleştirmek görüşmenin verimini artıracaktır (Rubin&Rubin, 2012).

Yarı yapılandırılmış görüşme formunda soruların anlaşılır ve net olmasına, mantıksal bir sıra ile ele alınmasına, somuttan soyuta, genelden özele bir yol izlenmesine, cevaplamakta güçlük yaşanacağı ön görülen soruların alternatif sorular ile desteklenmesine, araştırma hakkında daha derin ve ayrıntılı bilgi verecek soruların üzerinde çalışılmasına, birbirine yakın olduğu düşünülen soruların aynı bölüm veya sıra içinde ele alınmasına, araştırmanın amacından çıkmadan soru sayısından ziyade soruların niteliği üzerinde kafa yorulmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2018).

Bu çalışmadan yarı yapılandırılmış görüşme forumu literatür taramasından faydalanarak hazırlanmış olup, araştırmanın amacından sapılmaması için özen gösterilmiştir. Bu duruma destek olmak açısından hazırlanan sorular, dil ve anlatım açısından incelenmiş tez danışmanı öğretmenin sorular hakkındaki görüşleri dikkate alınmıştır. Ayrıca sorular alanda çalışma yapan başka araştırmacılar tarafından da incelenmiştir. Akademik danışmanın tekrar fikri alınarak görüşme formuna son hali verilmiştir.

Görüşmelerin çoğunlukla yüz yüze ortamlarda yapılması katılımcılardan daha ayrıntılı veri toplanmasını sağlamıştır. Bu durum da nitel araştırmalarda geçerliliği arttırmayı sağlayan bir faktördür (Yıldırım & Şimşek, 2016). Görüşmelerin sonunda elde edilen veriler katılımcılara özetlenmiş ve yanlış anlamaya sebebiyet verilmemesi için katılımcılardan onay alınmıştır. Ayrıca verilerin amaca uygun bir şekilde toplanması, görüşmelerin uygun ortamlarda yapılması, çalışmada verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanmasında başka araştırmacıların görüşlerinden yararlanılması, da bu araştırmanın güvenilirliği konusunda gerekli önlemlerin alındığını göstermektedir. Ayrıca bulgular kısmında

katılımcıların kendi ifadelerini içeren alıntılarının bulunması bu çalışmanın onaylanabilirliğine vurgu yapmaktadır. Çünkü nitel çalışmada araştırmacıların ön yargı ya da görüşleri yerine katılımcıların kendi ifadelerinin bulunması inandırıcılığı arttırmaktadır (Başkale, 2016).

Katılımcı öğretmenlerin kişisel görüşlerinin alındığı bu çalışmada katılımcıların tecrübelerinden faydalanılması amaçlanmıştır. Görüşmeler 25-30 dakika arasında tamamlanmış ve katılımcının kişisel bilgilerinin saklı tutulacağı konusunda katılımcılara teminat verilmiştir. Görüşmeler esnasında araştırmacı tarafından sorulara verilen cevaplar ele alınarak notlar alınmış ve araştırmaya kaynak olarak arşivlenmiştir. Katılımcının kendini rahat hissedebileceği ortamlarda görüşme yapılmasına özen gösterilmiş ve ısı, ışık, gürültü gibi rahatsız edici olabilecek uyaranların görüşme mekanından uzak tutulması sağlanmıştır. Görüşmeler yüz yüze yapılmış olup görüşme formunda ele alınan 8 soru 12 katılımcı öğretmene yönlendirilmiştir.

3.4. Görüşme Sorularının İncelenmesi

Uzman kişilerin görüşleri alınarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formunda 8 adet soru bulunmaktadır. Katılımcılara ilk olarak ‘Size göre değişim nedir? Değişim ihtiyacı denilince aklınıza neler gelmektedir?’ sorusu sorulmuştur. Daha sonra sırası ile ‘Değişim kavramı yerine başka hangi kavramları kullanırsınız?’, ‘Size göre değişim bir ihtiyaç mıdır?’, ‘Eğitim örgütlerinde değişim gerekli midir?’, ‘Eğitim sürecinde meydana gelen değişim ihtiyaçlarının nedenleri sizce nelerdir?’, ‘Eğitim sürecinde ne gibi değişim ihtiyaçları hissettiniz veya ne gibi değişim ihtiyaçları ile karşılaştınız? Örnek olaylarla anlatınız.’, ‘Size göre eğitim sürecinde meydana gelen değişimler eğitimde verimliliği nasıl etkiler?’, ‘Eğitim sürecinde oluşan değişim ihtiyaçlarının giderilmesi için çözüm önerileriniz nelerdir?’, ‘Yukarıdakilerin yanı sıra eklemek istediğiniz herhangi bir şey varsa lütfen anlatınız.’ soruları yönlendirilmiştir. Bu soruların sorulmasında amaç, öğretmenlerin değişime bakış açılarını belirlemek, değişim ihtiyacının nedenlerini öğretmen görüşlerine göre ortaya koymaktır.

3.5. Veri Analizi

Nitel araştırma yöntemi kullanılan bu çalışmada görüşme esnasında not alınan veriler analiz edilerek, temalara ayrılarak ve tablolar halinde anlaşılır bir biçimde ortaya konacaktır. Nitel araştırmalarda veri analizi, toplanan veri ile ilgili anlamlı çıkarımlar yapmak, toplanan verilerde neyin temsil edildiğine dair açıklamalarda bulunmak amacıyla olan bir yorumlama ve sınıflandırma sürecidir (Çelik vd., 2020). Yorumlama üzerinde odaklanan nitel veri

analizinde üzerinde çalışılan verinin öncelikle kabataslak bir şekilde gözden geçirilmesi ve daha sonra yapılan ayrıntılı analizin birleştirilmesi amacı bulunmaktadır (Creswell, 2013).

Nitel araştırmaların veri analizindeki çeşitlilik, esneklik ve yaratıcılık vardır. Başka bir ifadeyle her araştırmacının kendine özel bir üslubu vardır ve bu sebepten her araştırmacının analizi de kendine özgüdür (Sözbilir, 2009). Nitel araştırmalarda veri analizinin amacı ham verinin anlamlandırılmasıdır. Tümevarımsal ve tümdengelimsel akıl yürütme süreçlerinin bir arada kullanıldığı veri analizinde araştırmacı somut kavramlar ve soyut kavramlar arasında bağ kurmayı hedeflemektedir. Bu bağın kurulması ve neden- sonuç ilişkisinin sağlanması ile nitel veri analizinde bir takım yorum ve sonuçlara ulaşılmaktadır (Merriam, 2009).



IV. BÖLÜM

4. BULGULAR

Araştırmanın ‘Bulgular’ bölümünde araştırma yapılacak grubun demografik özellikleri, görüşme sorularına verilen cevaplar ve bu cevaplardan elde edilen verilerin analizlerine ait tablolar ele alınacaktır. Verilerden ortaya çıkarılan bulgular ile öğretmenlerin eğitim örgütlerinde öğretim sürecine ait değişim ihtiyacı nedenleri hakkındaki görüşleri değerlendirilecektir.

4.1. Demografik Özelliklerle İlgili Bilgiler

Farklı cinsiyet, mesleki kıdem ve yaş gruplarından olan 12 katılımcı öğretmene ait demografik bilgiler bu bölümde ele alınmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların isimleri gizli tutularak onlara K1,K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12 şeklinde kodlar verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Görev Yılı	Branş
K1	Kadın	42	18	Türkçe Öğretmeni
K2	Erkek	43	19	Bilişim Teknolojileri Öğretmeni
K3	Erkek	49	25	Rehberlik Öğretmeni
K4	Kadın	52	27	Sosyal Bilgiler Öğretmeni
K5	Erkek	37	13	Fen Bilgisi Öğretmeni
K6	Kadın	36	12	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni
K7	Erkek	62	39	Sınıf Öğretmeni
K8	Kadın	41	17	Teknoloji Tasarım Öğretmeni
K9	Erkek	39	16	İngilizce Öğretmeni
K10	Kadın	29	6	Matematik Öğretmeni
K11	Kadın	43	19	Beden Eğitimi Öğretmeni
K12	Erkek	58	34	Biyoloji Öğretmeni

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan katılımcıların %50’sinin kadın, %50’sinin erkek olduğu dikkat çekmektedir. Farklı branş ve mesleki kıdeme sahip katılımcıların akademik başarı temelli ilkokul, ortaokul ve lise kademelerine ait eğitim kurumlarında görev yapmakta oldukları görülmektedir.

4.2. Öğretmenlerin Değişim Kavramını Tanımlamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ilk adımı olarak katılımcı öğretmenler değişim kavramının tanıma yönelik görüşleri alınmıştır. Değişimin hayatımızdaki yerinden, değişim kavramının onlara ne çağrıştırdığından bahsetmeleri katılımcılardan istenmiştir. Değişim kavramının tanımına yönelik veriler tabloda ele alınmıştır.

Tablo 3. Değişim Kavramına Yönelik Öğretmen Görüşleri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Yenileşme/Farklılaşma	7	22	‘Hayatın anlam kazanması için yenilenmek gerekmektedir. Hiçbir şey durağan değildir.’ (K3)
2	Gelişim Sağlama	6	19	‘Gelişimin sağlanması için değişimin sağlanması gerekir. Varoluş gelişim üzerinedir.’(K5)
3	Yeni Bakış Açısı Geliştirme	6	19	‘Hızla gelişen bir evrende yaşıyoruz. Bakış açımızın gelişmesi için değişim gereklidir.’(K7)
4	İnsanın Kendini Güncellemesi	5	17	‘Değişim güncellenmedir. Nasıl ki teknolojik cihazlar güncellenmeye ihtiyaç duyarsa, insan da bu ihtiyacı duyar.’(K12)
5	Zorunluluk	4	14	‘Kimse değişmeden yaşayamaz.’(K2)
6	İhtiyaç	3	9	‘Değişim, yemek yemek, su içmek gibidir.’(K10)
Toplam		32	100	

Tablo 3 incelendiğinde ‘Değişim nedir?’ sorusuna katılımcıların %22’sinin yenileşme/farklılaşma, %19’unun gelişim sağlama, %19’unun yeni bakış açısı geliştirme,

%17'sinin insanın kendini güncellemesi, %14'ünün zorunluluk, %9'unun ihtiyaç şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür.

Çalışmaya katılan öğretmenlerin değişim kavramının ilişkin bazı görüşleri şu şekildedir;

'Değişim olmadan gelişim olmaz. İnsanın ve diğer tüm canlıların varlığı değişim üzerinedir. Değişim zaten varoluşun temelindedir. Her şey değişir. İnsanlar, bitkiler, hayvanlar... Değişim olmadan hayat anlamsız hale gelir.' (K5)

Diğer bir görüş ise şu şekildedir;

'Hayatın anlam kazanması yenilenmeye bağlıdır. Farklılaşma ve farklı bir bakış açısı geliştirme insanın hayatında yapacağı çok fazla değişimin öncüsüdür. Bazen de değişmek için yaşarız. Bedenen ve ruhen her boyutta değişip gelişiriz.' (K3)

'Değişim bir bakış açısıdır. Yeni bir bakış açısı için de yine değişime ihtiyaç duyarız. Ben değişmeden hayatımın sonuna kadar yaşarım diyemez hiç kimse. Bu yüzden değişim hayatın her alanındadır. Seçimlerimiz değişir. İhtiyaçlarımızı değişir. Kısacası biz değişiriz.' (K7)

'Değişim hayatın vazgeçilmezidir. İhtiyaç olmaktan çok zorunluluktur. Çağa ayak uydurmak, yeni bir vizyon geliştirmek, uyum sağlamak ve kendimizi güncellemek içi değişiriz. Çocuk yetiştirmek konusunda bile görüşler yıldan yıla değişiyor. Zaman değişiyor ve ihtiyaçlar değişiyor.' (K11)

'Bilimsel ve teknolojik anlamda sürekli yenileniyoruz. Sorumluluklarımız değişiyor. Yetenek alanları ve yeterlilikler değişiyor. Günlük hayattan beklentilerimiz de değişiyor. Bu açıdan bakıldığında değişim hem zorunluluk hem de vazgeçilmezdir. Toplumsal hayata katılmamız ve yaşamımızı sürdürebilmemiz için değişim şarttır.' (K10)

'Sürekli yenilenen sistem de değişimdir. Bu sisteme ayak uydurmak için de değişmek gereklidir. Sağlık, eğitim, siyasi, toplumsal her türlü alanda yenileşme aktiftir. Bu alanlarda her türlü yeniliğe uyum sağlamak için de değişmek gerekmektedir. Günümüzde bilgiye ulaşma yolları ve hızı değişmektedir. Hava koşullarının değişiminden bile hızla etkilenen ve değişen psikolojimiz, ihtiyaçlarımız her şeyden etkilenmektedir. İnsanların maddeye ve maneviyata bakış açısı değişmekte ve sürekli güncellenmektedir. Çok sıradan olacak belki ama değişmeyen tek şey değişimin kendisidir. Sürekli gelişen ve değişen hayat koşullarında değişmeden kalmak çok sıra dışı bir durum olacaktır. Hayatın olağan akışında değişim illa ki gereklidir.' (K2)

4.3. Öğretmenlerin Değişim İhtiyacının Nedenlerine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın ikinci basamağında öğretmenlere değişim ihtiyacının nedenlerine ait görüşleri sorulmuştur. Değişimin neden bir ihtiyaç olduğundan bahsetmeleri istenmiştir. İlk soruya cevaben alınan görüşlerde değişimin bir ihtiyaç olduğuna vurgu yapan öğretmenlerin aslında araştırmaya bir nebze kendilerinin yön verdikleri görülmüştür. Alınan görüşler ile elde edilen veriler aşağıdaki tabloda ele alınmıştır.

Tablo 4. Değişim İhtiyacının Nedenlerine Yönelik Öğretmen Görüşleri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Beklentilerin Değişimi	8	22	‘Hayattan beklentilerimiz değişiyor. Değişimi ihtiyaç haline getiren bence beklentiler. Çevrenin bizden beklentileri de değişiyor. Uyum sağlamak zorunda kalıyoruz.’ (K5)
2	Teknolojinin Gelişmesi	8	22	‘Baş döndürücü bir teknolojik ortamda yaşıyoruz. Teknoloji geliştikçe buna kayıtsız kalamıyoruz. Yapay zeka her şeyi değiştiriyor.’ (K8)
3	Uyum Sağlama Çabaları	7	19	‘Etrafıma, aileme ve arkadaşlarıma uyum sağlamaya çabalıyorum. Çoğu zaman da kendimi bu çabadan yorulmuş olarak buluyorum. Zorlansam da devam ediyorum.’ (K9)
4	Bilginin Yenilenmesi	7	19	‘Mesleki olarak olsun, kişisel olarak olsun bildiklerimin yeterliliğinden ve doğruluğundan emin olamıyorum.’ (K1)
5	Maddi Kazancı Yükseltme İsteği	6	18	‘Çevremde çoğu kişi ekonomik durumlardan dolayı değişim ihtiyacı duyuyor. Etrafımda maddi kazancını arttırmak için kendini yenileyen çok insan var.’ (K7)
Toplam		36	100	

Tablo 4 incelendiğinde ‘Değişim ihtiyacının nedenleri nelerdir?’ sorusuna katılımcıların %22’sinin beklentilerin değişimi, %22’sinin teknolojinin gelişmesi, %19’unun uyum sağlama çabaları, %19’unun bilginin yenilenmesi ve %18’inin maddi kazancı yükseltme isteği şeklinde yanıt verdikleri görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin değişim ihtiyacının nedenlerine ilişkin bazı görüşleri şu şekildedir;

‘Hayat değişiyor, bu sebeple beklentilerimiz de değişiyor. Çocukların anne babalardan ve anne babaların da çocuklardan beklentileri farklılaşıyor. Arkadaşlık ilişkilerinde de durum bu şekilde. Uyum sağlamakta geç kalsak da veya direnssek de sistem bizi değişime itiyor ve süreç sonunda kendimizi direndiğimiz şeye uyum sağlamış halde buluyoruz. Buna örnek olarak anne ve babalarımızın akıllı telefonlar ilk çıktığında verdikleri tepkiler hatırlayalım. Üzerinden belki 10-15 sene geçti. Şu an bizden daha fazla akıllı telefonla ilgililer. Çünkü beklenti değişti, zaman değişti. Bilginin akış yolu değişti.’ (K2)

‘Değişim ihtiyacının nedenleri de değişimden etkileniyor. Tam değişim derken başka bir değişim ihtiyacı içinde kendimizi buluyoruz. Hiç kimse ben etkilenmem bu şekilde yaşarım diyemez. Hızlı yaşanan teknolojik değişimler buna en iyi örnek. Artık hiç kimse bundan uzak duramıyor. Yapay zeka gelişiyor değişim hızlanıyor. Tercihlerimiz değişiyor beklentilerimiz artıyor. Bazen yapay zekanın geldiği konum beni ürkütüyor. Ev işlerini yapan makineler farklılaşıyor. Bu hızdan başımız dönse de uyum sağlıyoruz. Farklılığı çok hızlı sıradanlaştırıp değişik farklılık arayışları içinde kendimizi buluyoruz. Yorulsak da buna devam ediyoruz. Bunları düşündükçe tedirgin ve çoğu kez aslında yalnız hissediyorum.’(K11)

‘Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızının zirve yaptığı şu zamanlarda bilginin akış yönü, doğruluğu ve hızı başımızı döndürüyor. Branşıma ait olan çoğu bilginin değiştiğini görüyorum. Bu farklılık sürekli değişime ihtiyaç duyduğumuzun en açık göstergesi. Nedeni ise hayatın her alanında yaşanan hızlı değişim. Bazı zamanlarda yeni şeyler öğrendikçe damak tadımın ve yiyecek tercihlerim bile değiştiğinin farkına varıyorum. Yeni şeyler öğrenmek ve uyum sağlamak çoğu tercihimizi etkiliyor ve eski bildiklerimizi unutturuyor. Direnmek bazen nafile oluyor.’ (K1)

‘Değişim artık bir zorunluluk. Ekonomik durumlar da aslında bunun nedeni. İhtiyaçlarımızı gidermek zaman zaman maddi açıdan bizi zorluyor. Daha fazlasını kazanmak için mesleki anlamda yenilenmek gerekiyor. Hayat şartları değişiyor. Çoğu kez daha fazlasını ister olduk. Ben de dahil olmak üzere bu değişimi sağlayan çok arkadaşım var. Diğer meslek gruplarından veya kendi meslek grubumda arkadaşlarım maddi kazançlarını arttırmak için ek

işlere yönlenebilir. Bunu da değişimin başka bir nedeni olarak görüyorum.’(K3)

4.4. Eğitim Örgütlerinde Eğitim Sürecine İlişkin Değişim İhtiyacının Nedenlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Çalışmanın üçüncü basamağında eğitim örgütlerinde eğitim sürecine ilişkin değişim ihtiyacının nedenleri konusundaki görüşleri öğretmenlere sorulmuştur. Öğretim süreçlerinde değişime neden ihtiyaç duydukları konusunda görüşleri öğretmenlerden alınmıştır. Elde edilen veriler tablo halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5. Eğitim Örgütlerinde Eğitim Sürecine İlişkin Değişim İhtiyacının Nedenlerine Yönelik Öğretmen Görüşleri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Teknolojik Gelişmeler	10	23	‘Teknolojinin hızlı değişimi her şeyi etkiliyor. Öğrenciye bu konuda doğru önderlik yapabilmek için teknolojiden de anlamak gerekiyor’ (K4)
2	Öğrenci İlgi ve İsteklerinin Değişimi	10	23	‘Öğrencilerin okulda ve öğretmenden beklentileri farklılaşıyor. Bu anlamda biz de değişiyoruz.’(K1)
3	Mesleki Gelişme İhtiyacının Artması	9	20	‘Yaşanan hızlı teknolojik değişimler, hayata bakış açılarının değişmesi mesleki anlamda eksiklerimi hissetmeme neden oluyor.’ (K7)
4	Öğretim Yöntemlerinde Oluşan Farklılaşma	8	18	‘Eğitim fakültesinden mezun olduğum zamanlarda öğretim bu kadar öğrenci merkezli değildi. Öğretim yöntemlerinde hemen hemen her sene yeni bir yöntemi dener oldum.’(K2)
5	Ders Araç ve Gereçlerinin Değişimi	7	16	‘Dersliklerde kullandığımız akıllı tahtaların dönüt vermesi güzel. Materyallerde oluşan değişimler değişime neden oluyor.’ (K4)
Toplam		44	100	

Tablo 5 incelendiğinde ‘Eğitim örgütlerinde eğitim sürecine ilişkin değişim ihtiyacının nedenleri nelerdir?’ sorusuna katılımcıların %23’ünün teknolojik gelişmeler, %23’ünün öğrenci ilgi ve isteklerinin değişimi, %20’sinin mesleki gelişime ihtiyacın artması, %18’inin öğretim yöntemlerinde oluşan farklılaşma, %16’sının ise ders araç ve gereçlerinin değişimi şeklinde cevap verdikleri görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, eğitim örgütlerinde eğitim sürecine ilişkin değişim ihtiyacının nedenleri konusunda ise görüşleri şu şekildedir;

‘Dünyada yaşanan teknolojik değişimler, küreselleşen dünya ve hızlı bilgi akışı teknolojik anlamda değişmemize neden olmuştur. Bu durum eğitim örgütlerinde ve öğretim sürecinde de değişimlerin yaşanmasını sağlamıştır. Bu farklılaşma öğrenciye 21. yy’ da liderlik yapılmasının anlaşılması konusunda ön ayaktır ama tabi ki bu durumun iyi yönetilmesi gereklidir. Doğru-yanlış, gerekli-gereksiz bilginin ayırımına varabilmek ve öğrencilerimize bu anlamda liderlik edebilmek için teknolojinin dışında kalmamak ve yakından ilgilenerek bu sanal dünyadaki tehlikenin de farkında olmak için gelişim ve değişim sağlamamız lazımdır.’(K7)

‘Her şey değiştiği gibi öğrenciler de değişiyor. Şu an okuttuğumuz çocuklar bir sonra ki sene gelecek olan çocuklardan farklı olacak. Buna yaşanan teknolojik değişimler de neden olarak gösterilebilir. Biz bu kadar hızlı değişen bir nesle uyum sağlamak zorunda kalıyoruz. Akademik anlamda uyum kolay da bu neslin davranışları da farklılaşmaya başladı. Ne olursa olsun saygı, anlayış, yardımseverlik, vb., gibi değerlerden şaşmadan öğrencilerin ilgi ve isteklerini karşılamak için kendimizi yeniliyoruz. İyi liderlik etmek başıboş ve amaçsız bir neslin yetişmesini engeller. Sonuçta bunlar bizim çocuklarımız. Başıboş bırakamayız.’(K12)

‘Mesleki anlamda değişim şart. Sürekli değişen bir dünya, hızla değişen teknoloji ve hayata bakış açıları yerimizde saymamıza engel teşkil ediyor. Kendi mesleğim ve branşıma ait çoğu şey değişti. Akademik anlamda çok fazla bir değişim olmasa da yöntem ve teknikleri neslin ihtiyacına göre değiştirmemiz gerekiyor. Kim ne derse desin bundan uzak kalıp kulaklarımızı bu çığlığa kapatamayız. Ama tabi ki teknolojiyi doğru kullanmak, teknolojiye de liderin biz olduğumuzu göstermek gerekiyor. Yoksa mesela sınıflarımızda bulunan akıllı tahtaların esiri oluruz. Akıllı tahta olmadan ders işleyemeyen öğretmenler var. Bunun bu şekilde olmaması lazım. Sonuçta patron biziz. Onlar sadece işimizi kolaylaştıracak araçlar.’(K5)

‘Öğrencilerin çevrim içi ve hibrit ortamlarda ders etkinliklerine katılması ve gelişim sağlaması yapay zeka teknolojileri ve çevrimiçi eğitim uygulamaları ile mümkün. Portfolyolarını oluşturup kendi gelişim deneyimlerini kendileri takip edebilirler. Buna imkan

tanıyan eğitim araçları var. Ama bizim öğrencilerimiz çoğunlukla teknolojinin en işe yaramayan ve kendilerini en tembel ve savunmasız hale getiren kısmı ile ilgileniyorlar. İnatla da buna devam ediyorlar. Anne ve babaların evde sakince durmaları ve yaramazlık yapmamaları için ellerine verdikleri bu teknolojik cihazlarla aslında daha çok yaramazlık yapıp daha çok tembelleşiyorlar. Kim ne derse desin bu çocuklara bu cihazları faydalı şekilde kullanmayı öğretmemiz gerekiyor ve bu iş de öğretmenler olarak bize düşüyor. Ben kullanmıyorum onlar da kullanmasın mantığı yanlış. Kendimizi bu konuda ne kadar çok geliştiresek öğrencinin gözünde de o kadar çok değerimiz artar ve bizim dediklerimizi yapmak için çabalamaya başlarlar.’(K10)

‘Derslere karşı ilgisiz olan ve bunu kronikleştiren bir grup var. Bu çocukların derse karşı ilgili olana çocukların dikkatini dağıtmaması gerekiyor. Bu sebeple onları da ders ortamında aktif hale getirmek için yöntem değişikliğine gidiyorum. Seviyeleri farklı olan öğrencilerin hepsi bir sınıfta. Bu sebeple orta yolu bulmaya ve ilerde olan öğrencileri de farklı ödevlerle desteklemeye çalışıyorum. Kim ne derse desin bence bizim mesleğimiz zaten değişim üzerine kurulu. Gözlerimizi kapatıp gerçekleri görmezden gelmemiz yanlış olur.’(K11)

4.5. Eğitim Örgütlerinde Eğitim Sürecine İlişkin Değişim İhtiyacının Nedenleri Hakkında Öneriler

Çalışmanın dördüncü basamağında eğitim örgütlerinde eğitim sürecine ilişkin değişim ihtiyacının nedenleri hakkında öneriler konusundaki görüşleri öğretmenlere sorulmuştur. Öğretim süreçlerinde değişime duyulan ihtiyacın nedenlerine yönelik önerileri ve değişimin hayata geçirilmesine dönük tavsiyeleri öğretmenlerden alınmıştır. Elde edilen veriler tablo halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6.Eğitim Örgütlerinde Eğitim Sürecine İlişkin Değişim İhtiyacının Nedenleri Hakkında Öğretmen Önerileri

Sıra	Kod	f	%	Örnek Cümle
1	Konfor Alanından Çıkılması	10	24	‘Hangi meslek grubunda olursa olsun şunu bilmek gerekmektedir. Değişim her konuda risktir. Ama değişmiş gibi görünmek daha da büyük risktir. Geliştirmez, aksine geriletir. Öncelikle öğretmenlerin konfor alanından

				çıkmaları için teşvik edilmeleri gerekmektedir.’(K1)
2	Hizmet İçi Eğitimlerde Alınan Bilginin Uygulanması	10	24	‘Sürekli hizmet içi eğitimlerden geçiyoruz. Eğitimi veren de alan da geçirmek için sanki orada. Bazen eğitim çok sıkı bir şekilde ölçme ve değerlendirmelerle tamamlanıyor. Ama eğitim sonrası okula döndüğümüzde ne öğrendiğimizi soran yok.’(K4)
3	Okul Yönetimlerinin Tüm Personelle İletişimi	8	20	‘Okul idaresi değişim konusunda çok önemli. Bu sebeple her çalışanın değişimle ve kalitenin artırılması ile ilgili fikrini okul idaresi almalıdır. Ayrıca her öğretmene karşı da eşit mesafede durmalıdır.’(K7)
4	Öğretmenlerin Güçlü Yanlarının Desteklenmesi	7	18	‘Kendimi bazı konularda daha deneyimli buluyorum.Değişime açığım. Proje geliştirmeyi seviyorum. Ama bu özelliğimden bahsedemedim. Çünkü dinleyen ve buna önem veren yok.’(K4)
5	Katılımcı Ve İşbirlikçi Bir Yönetim Anlayışının Benimsenmesi	6	14	‘Okul idaresi kendine yakın bulduğu öğretmenlerle işini görüyor. Okuldayapılan bazı değişimlerden veya faaliyetlerden çok sonra haberim oluyor.’(K11)
Toplam		42	100	

Tablo 6 incelendiğinde ‘Eğitim örgütlerinde eğitim sürecine ilişkin değişim ihtiyacının nedenlerine yönelik önerileriniz nelerdir?’ sorusunda katılımcıların %24’ünün konfor alanından çıkılması, %24’ünün hizmet içi eğitimlerde alınan bilginin uygulamaya konması, %20’sinin okul idaresinin tüm personeller iletişim sağlaması, %18’inin öğretmenin güçlü yanlarının desteklenmesi, %14’ünün ise katılımcı ve işbirlikçi bir yönetim anlayışının benimsenmesinin gerekliliği üzerine görüş bildirdikleri görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, eğitim örgütlerinde eğitim sürecine ilişkin değişim ihtiyacının nedenleri hakkındaki önerilerinden bazıları ise görüşleri şu şekildedir;

‘Kendimi de bu konuda eleştiriyorum. Bazen rahatımı bozmak istemiyorum. Konfor alanımdan çıkmak ve yıllarca kurmuş ve alışmış olduğum düzeni değiştirmek zor geliyor. Bu sebeple değişim konusunda öğretmenler cesaretlendirilmeli ve risk almaya alıştırılmalı. Değişimin sonuçlarını tahmin etmek tabi ki zor. Bu sebeple denemek ve denerken de öğrenmek için yeterli motivasyon hem içsel hem de dışsal olarak öğretmene sağlanmalıdır’ (K2)

‘Değişim için öğrenmek gerekir. Sürekli yeni şeyler öğrenmek ve öğrenmeye olan merakı dinamik tutmak için farklı mesleki eğitim seminerlerine katılıyorum. Emek veriyorum, kendi çapımda değişim için sınıf ortamımda yeni önlemler alıyorum. Mesela geçen dönem bir hizmet içi eğitim enstitüsünde 1 haftalık bir eğitime katıldım. Okuldan bir hafta uzak kaldım yani. Dönüşte ne öğrendiğimi soran ve bu eğitimin ne ile ilgili olduğunu öğrenmeye çalışan bir okul idaresi ile karşılaşmadım. Bana çok ilginç geldi. Kendi kendime gitmiş gelmiş gibi oldum. Kısacası aldığım eğitim konusunda kendi okulumda yapılması gerekenleri aklımda sıralamıştım. Öneride bulunacaktım. Soran olmadığı gibi beni dinleyen de olmadı. Kısacası öğrendiklerim havada kaldı, unuttum bile.’ (K9)

‘Okul idaresi değişim konusunda gerçekten çok önemli çünkü değişim konusunda yönetim anlayışı çok önemli. Katılımcı olmayan ve işbirliğine önem vermeyen bir yönetim anlayışı ile değişim adına ortak hareket etmek çok zor. Bir de okul idaresinin kendine yakın gördüğü öğretmenlerle iletişimin kuvvetli olması ve geri kalan kısmın fikrinin alınmaması içler acısı. Yaşadığımız çağda bundan bahsetmek istemem ama maalesef okul idaresinin cinsiyet ayrımı yaptığı zamanlar bile oluyor. Okulun en zor ve ayrıntılı işleri karşı cinsin üstüne yıkılıyor. Bu da mesleki motivasyonun düşmesine neden oluyor. Adil olmayan bir ortamda çalışmak can sıkıcı. Defalarca uyarılmasına rağmen insanlar değişmek istemiyorlar. Böyle bir ortamda da değişimin yapılması ve sürekliliğinin sağlanması çok zor görünüyor.’(K10)

‘Eğitimcinin güçlü yanlarını destekleyen ve maddi açıdan da bu konuda destek veren bir anlayışın benimsenmesi lazım. Mesela öğretmen bir gelişim sağlıyor, harika bir değişimin öncüsü oluyor. Emek veriyor, yeri geliyor ailesinden ödün veriyor ve iyi işler yapmaya çalışıyor ama maalesef desteklenmiyor, ödüllendirilmiyor. Maaşla ödüle aday bile gösterilmiyor. Daha sonra ödülü hiç hak etmeyen kişilerin ödüllendirildiğini görüyor ve motivesi düşüyor. Bunun önüne geçilmeli ve hak eden hakkı verilmeli diye düşünüyorum.’ (K7)

‘Hizmet içi eğitimler konusunda takibin sağlanması gerekiyor. Mesela bir öğretmen almış olduğu eğitim konusunda desteklenmeli ve gerekli yaygınlaştırmayı yapabilmeli. Uygulamalı, sonuçlarını ve önerilerini üst birimlere iletebilmeli. Takibi yapılmayan, bir gelişime ön ayak olmayan ve değişim konusunda motive edici bulunmayan hizmet içi eğitimler maalesef havada kalıyor. Hatta çoğu kez zaman kaybına dönüşüyor.’ (K1)



V. BÖLÜM

5. TARTIŞMA

Bu çalışma eğitim örgütlerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin eğitim sürecinde değişim kavramına yönelik görüşlerini almak, değişim ihtiyacı ve bu ihtiyacın nedenleri konusunda fikirlerini ve önerilerini ortaya koymak amacıyla nitel araştırma yöntemi ile sonlandırılan bir çalışmadır. Araştırmada ortaya konan bulgular aynı deneyimi paylaşmakta olan öğretmenlerin görüşleri alınarak ortaya konmuş ve elde edilen bulguların alan yazında bu konu ile ilgili elde edilmiş bulgularla benzerlik gösterdiği görülmüştür.

Araştırma grubunda bulunan öğretmenlere ilk olarak değişim kavramına yönelik görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya yenileşme/farklılaşma, gelişim sağlama, yeni bakış açısı geliştirme, insanın kendini güncellemesi, zorunluluk ve ihtiyaç şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Araştırmanın bu sorusu kapsamında elde edilen bulgulara benzer olarak 1994 yılında Peker tarafından kaleme alınan “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği” konulu makale çalışmasında, ilerleme veya gerileme olarak kendini gösteren ve mevcut durumdan daha farklı bir durumu niteleyen bir bütünün parçalarının ve parçalarının birbirleri ile olan ilişkilerinin niteliksel veya niceliksel olarak farklılaşması sürecinin değişim kavramının tanımı olarak ele aldığı görülmüştür. Öte yandan Urhanoğlu ve Helvacı tarafından 2017 yılında ortaya konan “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri” konulu makale çalışmasında değişim; farklılaşma kavramını içeren, yargısı, biçimi ve yönü olmayan, planlı veya plansız olarak gelişen bir yenileşme süreci olarak ele alınmıştır. Katılımcıların değişim kavramı konusunda farklılaşma ve yenileşme cevapları veya gelişim ve güncelleme bakış açılarının hep mevcut durumdan ileriye veya mevcut durumdan daha olumlu bir yöne gidileceği yönünde bir izlenimle ortaya koydukları görülmüştür. Oysa ki alan yazında ele alınan çalışmalarda değişimin, olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabileceği ve mevcut durumdan gerileme olarak da yön değiştirebileceğinin ifade edildiği saptanmıştır. Kısacası değişim; kendi içinde de değişimi barındıran, yönü ve derecesinin hesaplanması başlangıçta zor olan ve planlı olabildiği gibi plansız da gerçekleşebilen bir farklılaşma durumdur. Değişimde ilerleme de gerileme de ihtimal olarak her zaman mevcuttur. Genel anlamı ile değişim; herhangi bir durumun, olgunun veya sistemin var olan bir durumdan başka bir mevcudiyete dönüşmesi, bu dönüşümle her tür hareketi ve etkileşimi ifade eden bir varoluş şeklidir (Ozankaya, 1984).

Araştırma grubunda bulunan katılımcılara ikinci olarak değişim ihtiyacının

nedenlerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya beklentilerin değişimi, teknolojinin gelişmesi, uyum sağlama çabaları, bilginin yenilenmesi, maddi kazancı yükseltme isteği şeklinde yanıt verdikleri görülmüştür. Alan yazında bu bulgulara benzer bulgular tespit edilmiştir. Buna benzer olarak 1999 yılında Bennis tarafından ele alınan “TheLeadership Advantage” konulu çalışmada değişimin hızlanmasının, bireyin çevresine aynı hızla uyum sağlaması gerektirdiğini dile getirmiştir. Buna benzer olarak uyum sağlama çabaları bu çalışmada edinilen bulgular arasındadır. Değişimi ihtiyaç halinde orta koyan nedenlerden birisi uyum sağlama gayretidir. Ayrıca yine aynı çalışmada Bennis (1999) teknolojinin hızlı gelişiminin değişime insanları ve örgütleri zorladığını ifade etmektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgularda ise bilginin yenilenmesi ve teknolojinin gelişmesi değişim ihtiyacının nedenleri arasında ele alınmıştır. Diğer yandan 2007 yılında Özmen ve Sönmez tarafından ortaya konan “Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Roller” konulu makale çalışmasında değişimi gerekli kılan başka bir etkenin bireylerin daha fazla özgürlük beklentisi içine girmeleri olarak ifade edildiği görülmüştür. Bu çalışmadan elde edilen beklentilerin değişimi bulgusu ile bu bulgunun benzerlik gösterdiği görülmektedir. Öte yandan bu çalışmada maddi kazancı yükseltme isteğinin değişim ihtiyacının nedenleri arasında gösterildiği görülmektedir. Bireye ekonomik güç sağlayacak her türlü durum bireyi değişim için motive etmektedir (Turan & Akçay, 2023).

Araştırmanın üçüncü sorusu olarak katılımcılara eğitim örgütlerinde eğitim sürecine ilişkin değişim ihtiyacının nedenlerine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya teknolojik gelişmeler, öğrenci ilgi ve beklentilerinin değişimi, mesleki gelişime ihtiyacın artması, öğretim yöntemlerinde oluşan farklılaşma, ders araç gereçlerinin değişimi şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Alan yazında benzer olarak Şahin ve Aydın Demirel tarafından 2019 yılında ortaya konan “Türkiye’de Eğitimde Değişim İhtiyaçlarına, Engellerine ve Değişime Yön Vermeye İlişkin Öğretmen Görüşleri” konulu araştırma makalesinde teknolojinin etkin kullanılması ve teknolojiye uyum sorununun yaşanması, ezbere dayalı öğretim yönteminden uzaklaşarak uygulamaya dönük öğretim yöntemlerinin benimsenmesi, öğrenci ilgi ve yeteneklerinin desteklenmesi, değişen öğrenci profilinin eğitimi, hizmet içi eğitime olan ihtiyacın artması, yeni yöntemlerle sorgulayıcı bir neslin yetiştirilmesi çabaları eğitim sürecinde değişim ihtiyacının nedenleri arasında gösterilmiştir. 2023 yılında Mavi ve Tuti tarafından kaleme alınan “Öğretmenlerin Okuldaki Değişim İhtiyacını Belirleme Yeterlikleri: Cinsiyet ve Kıdem Üzerine Bir İnceleme” konulu makalede küreselleşen dünyada meydana gelen hızlı değişimlerin okullarda eğitim sürecinde değişimler yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu çalışmada toplumun, okuldan beklentilerinin

sürekli değişmesi, değişim ihtiyacının nedenleri arasında gösterilmektedir. Okul yöneticilerinin de aynı şekilde bu nedenlerle kendilerini güncellemeleri gerekliliği de bu çalışmada ortaya konmuştur. Öğretim teknolojilerinin sürekli gelişmesi, hızlı bir dönüşümün gerçekleşmesini gerekli kılarak öğretmenleri bu konuda kendilerini değiştirmeye ve geliştirmeye mecbur kılmaktadır. Eğitim kalitesinin etkinliği ve verimliliğinin artırılması için işin gerekliliklerinin öğretmenlerin nitelikleri ile bütünleştirilmesi gerekmektedir ve bunun sağlanması için de öğretmenlerin gelişimden ve ilerlemeden yana olmaları ve içsel motivasyona ulaşmaları gerekmektedir (Tüz, 2008).

Araştırmanın son sorusu olarak katılımcılara eğitim örgütlerinde eğitim sürecine ilişkin değişim ihtiyacının nedenlerine ilişkin önerileri sorulmuştur. Katılımcıların bu soruya konfor alanından çıkılması, hizmet içi eğitimlerde alınan bilginin uygulamaya konması, okul idarelerinin tüm personelle iletişim sağlaması, öğretmenin güçlü yanlarının desteklenmesi, okullarda katılımcı ve işbirlikçi yönetim anlayışının benimsenmesi şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Alan yazında değişim için konfor alanından çıkılmasının gerekliliğinden bahsedilmektedir. 2022 yılında Şeneldir tarafından ortaya konan “Zaman ve Stres Yönetimi” konulu çalışmada konfor alanının alışkanlıklar tarafından yönetilen bir alan olduğundan, bireyin güven içinde hissetmesini sağlamasına rağmen kişinin gelişim ve değişim motivasyonunu yıprattığından ve konfor alanından çıkmak için stresle baş etmeyi öğrenmenin gerekliliğinden bahsedilmektedir. Yine aynı çalışmada değişim ve gelişim için cesaret düzeyinin artırılarak ve konfor alanından çıkılarak öğrenme alanına geçilmesinin değişim için ön adım olduğundan da söz edilmektedir. Bu durumda öğretmenlerin yeniliklere kapı açmaları için konfor alanından çıkmaları gerekliliği önerisinde bulunulabilir. Ayrıca 2007 yılında Özmen ve Sönmez tarafından kaleme alınan ”Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Roller” konulu makale çalışmasında başarılı bir değişim süreci için, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin düzenli olarak hizmet içi eğitimlerden geçmeleri gerekliliği üzerinde durulmuştur. Aynı çalışmada okul yöneticilerinin değişim ihtiyaçlarını ve bu ihtiyacın nedenlerini doğru saptaması gerektiğinden ve tüm personelle iletişim halinde bulunması ve istekli personelin güçlü yönlerini desteklemesi konusunda cesaretlendirici olması gerektiğinden söz edilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel liderlik gibi dinamik değişkenlerin okul yönetimleri tarafından doğru biçimde ele alınmasının değişim ihtiyaçlarının ve bu ihtiyaçların nedenlerinin belirlenmesinde önemli bir faktör olduğu görülmektedir (Mavi & Tuti, 2023). İşbirlikçi ve iletişime açık çalışma ortamlarının iletişim üzerine kurulu bir düzende hizmet veren eğitim örgütlerinde önemli faktörler olduğu da görülmektedir.

Bu araştırmadan elde edilen bulguların alan yazında aynı konuda yapılmış çalışmaların bulguları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Eğitim rgtlerinde eğitim sürecine ilişkin değişim ihtiyaının nedenlerinin ğretmen görüşlerine göre incelendiği bu araştırmada, değişim ve değişim yönetiminde hem okul yönetimlerine hem de öğretmenlere sorumluluk düştüğü görülmüştür. Paylaşımcı bir yaklaşımla ve öğretmenlere cesaret vererek atılan adımların, değişim adına önem arz ettiği tespit edilmiştir.



VI. BÖLÜM

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hayatımızın her alanında var olan değişim, örgütler için de vazgeçilmezdir. Çağa uyum sağlanması ve değişimin merkezi olması bakımında da eğitim örgütleri önem arz etmektedir. Sadece kendisini sürekli yenileyen ve değişim için direnmeyen, değişimi ertelemeyen örgütlerin gelişim için açık olduğundan bahsedilebilir. Eğitim örgütleri gibi her alana hizmet eden ve gelecek kuşakları yetiştiren örgütlerin ise değişimden uzak kalma çabaları ülkede eğitim sisteminin zarar almasına sebebiyet verebilir. Eğitim örgütlerinde değişim genel anlamıyla bir ihtiyaçtır ve değişimin bu örgütlerde planlı bir şekilde ortaya konması gerekmektedir.

Değişim için öncelikle değişim kavramının iyi anlaşılması gerekmektedir. Değişim kelimesi çoğu kez olumlu bir anlama sahip olsa da doğuracağı sonuçlar ele alındığında değişim, olumsuz bir tavır da takınabilir. Değişimin istendik sonuçlar elde etmesi için değişim ihtiyacının ve bu ihtiyacın nedenlerinin doğru analiz edilmesi gerekmektedir. özellikle eğitim örgütlerinde, eğitim ve öğretim sürecinde ele alınması planlanan değişim bir ekip işidir ve değişimin, örgütün tüm öğelerinin mevcut durumu göz önüne alınarak planlanması gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel vizyon değişim için temeldir. Her örgütün kendine özgü bir kültürü ve düzeni vardır. Bu kültür ve çalışan motivasyonu da değişim için göz önüne alınması gereken diğer etmenlerdendir. Bu yüzden değişimin iyi yönetilmesi bu etmenlerin farkında olunması ve bu etmenlerin de iyi yönetilmesine bağlıdır.

Değişim, anlık kararlara bağlı olarak ele alınacak bir olgu değildir. Planlanmadan gerçekleştirilen, tepeden inme ve kuralsız bir şekilde ortaya konan değişim hareketleri, değişimden etkilenen her grup tarafından dirençle karşılanır. Uzun sürede oturmuş bazı alışkanlıkların bir anda değişmesini beklemek direncin daha da güçlü olmasına sebebiyet verebilir. Öte yandan da değişim gerekliliği duyulan konularda uzun süre değişim olmaksızın beklemek, sorunu ertelemek ve görmezden gelmek değişimin zorlaştırılmasına ve daha fazla dirençle karşılanmasına neden olmaktadır. Değişim başlı başına ele alınması gereken bir konudur ve planlanmasının ve takibinin yapılmasının da stratejik olarak ele alınması gerekmektedir.

Yapılan bu araştırma ile mevcut durumda eğitim kurumlarında değişim konusuna olan

yaklaşımlar ele alınmıştır. Teknolojinin hızlı gelişimi ve öğrencilerin bu teknolojik dünyada rehbersiz ve bilinçsiz bir şekilde hareket etmesi ve bunun doğurduğu olumsuz sonuçlar konusunda öğretmenlerin tedirgin olduğu görülmüştür. Gerek ahlaki boyuta gerekse insanlık boyutuna, bu bilinçsiz teknoloji kullanımının neden olduğu konusunda ortak bir bilinç öğretmenler tarafından geliştirilmiş durumdadır. Bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin teknolojik konuda değişim ve gelişim sağlayabilmeleri durumunda öğrencilerine doğru yol gösterebilecekleri kanısı hakimdir. Değişim ihtiyacı biraz da 21.yy öğrencilerine daha kolay ve daha bilinçli ulaşım sağlamak nedeninden kaynaklanmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin değişim konusunda okul yönetimlerine çok fazla iş düştüğü konusunda görüşleri ortaktır. Bazı eğitim kurumlarında okul yönetimlerinin öğrenci ve öğretmen ihtiyaçlarını göz ardı ederek kararlar aldıkları ve gerekli olduğu zamanlarda değişim için önemli adımları atmadıkları konusunda görüşler ortaktır. Okul yönetimlerinin belirli periyotlarda değişiminin sağlanması, belirli kapasite ve iş gücüne ulaşamayan okul yönetimlerinin değişmesi ve bunun takibinin sağlanması konusunda da ortak bir kanı oluşmuştur. Bununla birlikte eğitim kurumlarının değişim ve gelişim konusunda stratejik davranmalarının gerekliliği göze çarpmaktadır. Mevcut durumda eğitim örgütlerinde oluşturulan stratejik plan komisyonlarının ve proje yürütme komisyonlarının etkin çalışmadığı yönünde bir izlenimle karşılaşılmıştır. Bu komisyonların yeni kararlar almadıkları ve kurumun ihtiyacının belirlenmesinde pasif durumda oldukları konusunda ortak bir düşünce yaygındır. Ayrıca öğretmenlerin yıl içinde alması gereken hizmet içi eğitimlerin önceden planlanması ve bu plan dahilinde alınan eğitimlerde takibin sağlanması ise değişim konusunda eğitim kurumları adına önem arz etmektedir. Eğitim örgütünün zayıf yönlerinin ortaya konması ve gelişim sağlanması gereken bu hususlarda okul kurul ve komisyonlarının ortak kararlar olarak çalışmalarını sürdürmesi ise değişim adına atılmış önemli bir adım olacaktır.

Gelişim ve değişim ne kadar kısmi görünse de aslında bütünün sorumluluğudur ve bir ekip işidir. Bir eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerin tamamının aynı eksikliği hissetmesi ve değişim adına birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Değişim konusunda direnen ve sabote ederek bu direnci alışkanlık haline getiren öğretmenler için ise okul yönetimlerinin bazı tedbirler alması gerekmektedir. Çünkü değişim adına atılan her adım yüksek motive gerektirmektedir ve bu motivenin bozulması değişimin amacından sapılmasına neden olabilmektedir. Okul yönetimlerinin böyle durumlarda pratik ve profesyonel davranması gerekmektedir. Bu profesyonelliğin sağlanması içinse tecrübenin yanı sıra okul yönetimlerinin eğitim yönetimi konusunda bilinçli olması gerekmektedir. Zaten okul yönetimlerinin, eğitim yöneticisi olması gerekliliği bu araştırmada da öğretmenler arasında

hakim bir düşüncedir. Çünkü bir eğitim yöneticisi, profesyonelliği ile öğretmeni analiz edebilir ve her çalışanın güçlü yanlarını açığa çıkarması için gerekli desteği verebilir. Özellikle de öğretmen olarak çalışmış ve sahada işi tecrübe ederek eğitim yöneticisi olmuş idareciler, beklenmedik durumlarla başa çıkma konusunda daha pratik yaklaşımlar sergileyebilirler. Sonuç olarak değişim ihtiyaçlarının zamanında belirlenmesi, ertelemeksizin gerekli önlemlerin alınarak planlı davranılması değişim için gereklidir ve bunun sağlanması için de profesyonel bir bakış açısına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmanın bulguları ve alan yazından elde edilen bulgular ile eğitim örgütlerinde eğitim sürecine ilişkin değişim ihtiyacının nedenleri ve bu ihtiyacın giderilmesi için çözüm önerileri şu şekilde sıralanabilir;

-Okul yönetimlerinin ve öğretmenlerin değişim konusunda takım ruhu ile çalışmalarının sağlanması ve değişim ihtiyacının ertelenmeden, bu ihtiyaç adına önlemlerin zamanında alınması önerilebilir.

-Okul yönetimleri tarafından değişim ihtiyacının tespiti için belirli rutinlerde öğretmenlerden görüş alınması ve hali hazırda eğitim kurumlarında bulunan stratejik plan komisyonlarının ve proje yürütme komisyonlarının ortak bir şekilde bu ihtiyaçlar adına çalışmalarının sağlanması değişim gerekliliğinin ertelenmesinin veya göz ardı edilmesinin önüne geçebilir.

-Okul yönetimlerinin konfor alanlarından çıkarak öğretmenlerini iyi analiz etmeleri ve kurumlarının eksiklerini doğru tespit ederek gerekli adımları atmaları örgüt adına gelişimin sağlanmasına destek olabilir.

-Okul yönetimlerinin eğitim yönetimi alanında uzmanlaşan öğretmenlerden seçilmesi değişim adına daha profesyonel adımlar atılmasını sağlayabilir.

-Mesleki hizmet içi eğitimlerin kalitelerinin yükseltilmesi, mümkün olduğunca bu eğitimlerin yüz yüze gerçekleştirilmesi ve eğitimden dönen öğretmenlerin aldıkları eğitim ile yeni bir proje veya çalışma yürütmelerinin sağlanması hem alınan eğitimin pratiğe dönüşmesini sağlayabilir hem de bu öğrenme çıktısının yaygınlaştırılmasının önü açılabilir.

-Değişim adına öğretmenlerin güçlü yönlerinin desteklenmesi ve okul yönetimleri kurumunda çalışan her öğretmen ile iletişim kurabilmeli ve belirli bir grupta sınırlı kalmayarak kurumunun eksiklerini ve değişim sağlanması gereken yönlerini açığa çıkarabilir.

-Okul yönetimlerinin değişim için risk alması gereklidir. Bu riski paydaşları ile paylaşan ve her adımda birlikte hareket eden bir eğitim örgütünün riski avantaja çevirmesi ihtimal dahilindedir. Çünkü değişim risk almayı gerektiren bir eylemdir.

-Okul yönetimlerinin ve öğretmenlerin çok uzun süre aynı okulda görev yapmaları

kurumlarının değişim ihtiyaçlarını tespit etmelerine engel olabilir. Bu sebeple öğretmenlerin ve okul yönetimlerinin değişiminin belirli zaman dilimlerinde sağlanması önerilebilir. Dışarıdan bakan bir göz, değişim için bir ihtiyaç olarak görölmektedir.



KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Ağdelen, B.,&Ağdelen, Z. (2007). İlköğretim okullarında yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak öğretmen algılarının analizi. *KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Milli Eğitim Dergisi* 2, 25-52.
- Akan, D. (2007). Değişim sürecinde ilköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri (Erzurum ili örneği). *Yayımlanmamış doktora tezi, Erzurum Üniversitesi, Erzurum*.
- Akçay-Güngör, A. (2018). Etkili okul özelliklerinin dönüşümsel liderlik ve öğretmen bağlılığıyla ilişkisi (Tez No. 502759). *[Doktora tezi, Ege Üniversitesi-İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi*.
- Akoğlu Kozak, M.,& Genç, V. (2014). Değişim sürecinde ortaya çıkan direnci önlemede duyguların yönetiminin önemi: *Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış. Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*,1(2). <https://doi.org/10.17541/oeybd.84944>.
- Alkan, M. (1992). *Ortaöğretimde yenileşme*. Ankara: Türk Eğitim Deneği Yayınları.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., &Yildirim, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 226, 103-118.
- Arlestig, H.,&Törnsen, M. (2014). Classroomobservationsandsupervision–essentialdimensions of pedagogicalleadership. *International Journal of Educational Management*, 28(7), 856-868.
- Aslandağ, M.,Aslandağ, Ö., Yön, E., & Arslan, S. (2024). Etkili okul ve etkili okul yönetiminde rol alan öğelerin sınıf öğretmenleri görüşlerine göre değerlendirilmesi. *International QMX Journal*, 3(3), 1431-1449.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde denetim: Durum saptama, değerlendirme ve geliştirme*. Pegem A Yayıncılık.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (1992). *Eğitim yönetimi*. Hatiboğlu Yayını, 2. Baskı, Ankara.
- Aydoğan, İ. (2007). Değişim süreci ve okul personeli. *GAU Journal of SocialandScience*, 3(5), 13-24.
- Aydoğan, İ. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 33-51.
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul ve okul geliştirme kuram, uygulama ve araştırma*. PegemYayıncılık Ankara.

- Başar, H. (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı okulda denetim*. Editör: Yüksel Özden PegemA Yayıncılık Ankara.
- Başaran, İ. E. & Çinkır, Ş (2011). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Başaran, T., Kurt, İ. B., & Er, E. (2022). Eğitim kurumlarında eğitim yönetiminin eğitsel araçlarının incelenmesi. *International Journal of Social Sciences*, 25.
- Bayraktar, M. F. (1994). Eğitim öğretimde araç ve gerecin önemi. *Öneri Dergisi*, 1(1), 24-29.
- Bennis, W. (1999). The leadership advantage. *Leadertoleader*, 12(2), 18-23.
- Binbaşıoğlu, C. (1988). *Eğitime giriş: eğitimde kavramlar, ilkeler, yöntemler, kuramlar ve gelişmeler*. Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bozkurt, A. (2013). *Öğrenen örgütler, yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Buluç, B. (1996). Yönetimde örgütlenme süreci. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 513-522.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara Üniversitesi Pegem Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A.
- Büte, M., Okulu, D. İ., & Balcı, F. A. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 485-511.
- Calabrese, R. L., & Shoho, A. (2000). Recasting educational administration programs as learning organizations. *International Journal of Educational Management*, 14(5), 210-215.
- Can N, (2002). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156. Ankara.
- Can, N. (1998). Öğretmen ve yöneticinin etkililiğinin öğretimdeki rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(13), 55-69.
- Can, N. (2018). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. Pegem Yayıncılık.
- Coleman, Jr, H. J. (1999). What enables self-organizing behavior in businesses. *Emergence Journal*, 1(1), 33-48.
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of educational psychology*, 104(4), 1189.
- Connor Patrick, E., & Linda, K. Lake. (1988). *Managing organizational change*.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Los Angeles, USA: Sage.

- Çelik, H., Baykal, N. B., & Memur, H. N. K. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 379-406.
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 1-12.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *HAYEF Journal of Education*, 2(1), 63-77.
- Davies, B., & Ellison, L. (1997). *School leadership for the 21st century: A competency and knowledge approach*. Psychology Press.
- Demirkasımoğlu, N. (2011). Türk Eğitim Sistemi'nde bir alt sistem olan denetim sisteminin seçilmiş bazı ülkelerin denetim sistemleri ile karşılaştırılması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(2), 23-48.
- Durmuş, İ. (2020). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin genç bireylerin yaşam tarzları ile girişimcilik niyetleri açısından incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1731-1749.
- Durmuşoğlu, A., Oturmak, Ö., Özkaya, A. L. İ., Sever, M. V., Dalkılıç, K., Özateş, Y., ... & Aydoğan, M. H. (2024). Öğretmenlerin mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 11(105), 704-715.
- Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Dora Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. Sistem yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul.
- Fidan, T. (2017). Kurumsalcılık yaklaşımları ve yeni kurumsalcılık perspektifinden eğitim örgütleri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-16.
- Finnan, C., & Levin, H. M. (2000). Changing school cultures. *Images of educational change*, 87-98.
- Fullan, M. (2002). Principals as leaders in a culture of change. *Educational Leadership*, 59(8), 16-21.
- Fullan, M. (2005). The meaning of educational change: A quarter of a century of learning. In *The roots of educational change: International handbook of educational change* (pp. 202-216).
- Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change*. Teachers College Press.
- Gedikoğlu, T. (1997). Eğitim yönetimi dün, bugün ve 2000li yıllara doğru. *Kuram ve*

- Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(11), 299-307.
- Genç, M. (2006). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin değişime karşı gösterdiği direnç. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Genç, M. (2006). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin değişime karşı gösterdiği direnç. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Gorton, R. A., & Schneider, G. T. (1991). *School-based leadership: Challenges and opportunities.*
- Gökçe, F., & Bağçeli-Kahraman, P. (2010). Etkili okulun bileşenleri: Bursa ili örneği. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 173-206.
- Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram Tıp Fakültesi örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233-246.
- Gümüşeli, A. D. (2002). *2001 yılında ilköğretim okulu müdürleri.* İstanbul: Y.T.Ü. Vakfı Yayınları. No: 2002.003.
- Gündüz, Y. (2012). Eğitim örgütlerinde denetimin gerekliliği: Kuramsal bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34).
- Gürsel, M. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi kavramlar-süreçler ve uygulamalar.* Eğitim Yayınevi.
- Gürses, G. & Helvacı, M. A. (2011). Öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 8(1), 1540-1563.
- Hanson, E. M. (1996). *Educational administration and organizational behavior.* Allyn & Bacon, A Simon & Schuster Company, 160 Gould Street, Needham Heights, MA 02194-2310..
- Hargreaves, A., Earl, L., Moore, S., & Manning, S. (2002). *Learning to change: Teaching beyond subjects and standards.* John Wiley & Sons.
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi: İlke, yöntem ve süreçler.* İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi.* Ankara: Nobel Kitapevi.
- Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60. <https://doi.org/10.12780/UUSBD91>
- Hesapçıoğlu, M. (2002). Türk eğitim sisteminin toplam kalitesi. *ABECE*, (192), 7-8.
- Hicks, Herbert G. (1979). *Örgütlerin yönetimi: sistemler ve beşeri kaynaklar açısından, II.*

- Cilt, (Çev. Osman Tekok ve Diğerleri), Turhan Kitabevi, Ankara.
- Hopson, R. K. (2005). Reinventingevaluation. *Anthropology&EducationQuarterly*, 289-295.
- İnandi, Y. (1999). Resmi ilköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okullarının yenileşme ihtiyaçları nelerdir? (Master'sthesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- James, C.,&Connolly, U. (2000). *Effectivechange in schools*. PsychologyPress.
- Karabağ Köse, E., Karataş, E., Küçükçene, M. ve Taş, A. (2021). Öğretmen mesleki motivasyonu ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması: çevrimiçi ve kâğıt kalem uygulamalarının karşılaştırılması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 51, 479-498.
- Karakütük, K. (2012). *Eğitim planlaması*. Ankara: Elhan Kitap.
- Karip, E. (1996). Eğitimde değişimin uygulanması. *Gazi Üniversitesi. Gazi Eğitim Fakültesi*.
- Katz, D.,Kahn, R. L., Can, H., & Bayar, Y. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulamalar*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd.
- Kaya, Y. K.,& Yönetimi, E. (1991). *Kuram ve Türkiye'deki uygulama*.Set Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel davranış ve yönlendirilmesi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Keçecioğlu, T.,& Yılmaz, M. K. (2017). İnsan kaynaklarına değer yaratma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (60), 169-181.
- Kırmızı, T. M. (2008). Planlı değişim sürecinin okulların geliştirilmesinde kullanılması (Doctoraldissertation, Anadolu University (Turkey)).
- Kırmızı, T. M. (2015). Planlı değişim sürecinin okulların geliştirilmesinde kullanılması (Doctoraldissertation, Anadolu University (Turkey)).
- Kocabıyık, O. O. (2016). Olgubilim ve gömülü kuram: Bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği; yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş yaklaşımlar* (10. Baskı), İstanbul: Arıkan Basımevi.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. Arıkan Basım Yayınları.
- Kotter, J. (1996). *Leading*. MA, Boston: Harvard Business School Press, Canada.
- Kotter, J. P. (2012). *Leadingchange*. Harvard Business Press.
- Kuvan, H. (2001). Örgütsel değişim ve değişime direnme olgusunun kamu ve özel sektörde

- algılanması üzerine bir araştırma.(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Konya.
- Larwood, L. (1998). *Organizational behavior and management*. Boston: Kent Publishing.
- Lewin, K. (1958). *Psychology of success and failure*.
- Lichtman, M. (2013). *Qualitative research for the social sciences*. Sage Publications.
- Lunenburg, A. C. O. (2012). *Educational Administration: Concepts and Practices by Fred C. Lunenburg, F. C., & Ornstein, A.* (2021). *Educational administration: Concepts and practices*. Sage Publications.
- Madden, T. (2008). Planlı değişim sürecinin okulların geliştirilmesinde kullanılması (Yayınlanmamış doktora tezi). *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.
- Mavi, D., & Tuti, G. (2023). Öğretmenlerin okuldaki değişim ihtiyacını belirleme yeterlikleri: cinsiyet ve kıdem üzerine bir inceleme. *Muallim Rifat Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 220-233.
- Memduhoğlu, H. B., & Zengin, M. (2012). Çağdaş eğitim denetimi modeli olarak öğretimsel denetimin türk eğitim sisteminde uygulanabilirliği. *Journal of Theoretical Educational Science/Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 5(1).
- Mergal, B. G. (2000). Managing change: Concepts and approaches. In *International Forum Journal* (Vol. 3, No. 1, pp. 43-54).
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation: Revised and expanded from qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Mertens, D. M. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miller, S. (2003). Analysis of phenomenological data generated with children as research participants. *Nurse Researcher*. 10(4), 68-82. DOI: <https://doi.org/10.7748/nr2003.07.10.4.68.c5908>.
- Morrison, K. (2012). *School leadership and complexity theory*. Routledge.
- Nadler, D. A. (1993). Concepts for the management of organizational change. *Managing change*, 2, 85-98.
- Newman, W. H. (1979). Company politics: unexplored dimension of management. *Journal of General Management*, 5(1), 3-11.
- Ozankaya, Ö. (1984). *Temel Toplum Bilim Sözlüğü*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde örgütsel yenileşme* (7. baskı). Pegem.
- Özdemir, S.,& Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özdemir, S., Sezgin, F., & Koşar, S. (2013). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Özkara, B. (1999). Örgüt ve işgören arasında psikolojik sözleşmenin geliştirilmesinde bir araç: İşgören iletişimi programı. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 31-54.
- Özmen, F.,& Sönmez, Y. (2007). Değişim sürecinde eğitim örgütlerinde değişim ajanlarının rolleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 177-198.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel Araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Peker, Ö. (1994). Toplam kalite yönetiminin eğitim sistemine uygulanabilirliği. *Amme İdaresi Dergisi*, 27(2), 63-78.
- Peker, Ö. (1995). Toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme. *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri II. Cilt*, 51-70.
- Posch, P. (2000). Community, schoolchangeandstrategicnetworking. *Images of educationalchange*, 55-65.
- Robbins, S. P.,&Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizationalbehavior*. Pearson.
- Rubin, H. J. &Rubin, I. S. (2012). *Qualitativeinterviewing: The art of hearingDdata*. Los Angeles.Sage.
- Saylı, H.,& Tüfekçi, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 193-210.
- SchermerhornJr, J. R. (1984). *Management forproductivity*.
- Seçer, H. Ş.,& Seçer, B. (2007). Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Belirleyicileri ve önlenmesi. *TISK Academy/TISK Akademi*, 2(4).
- Smerek, R. E.,&Peterson, M. (2007). ExaminingHerzberg'stheory: Improvingjobsatisfactionamongnon-academicemployees at a university. *Research in highereducation*, 48(2), 229-250.
- Smither, R., Houston, J., &McIntire, S. (2016). *Organizationdevelopment: Strategiesforchangingenvironments*.Routledge.
- Storey, L. (2007). Doinginterpretativephenomenologicalanalysis. *Analysingqualitativedata in*

psychology, 51-64.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.

Şahin, S., & Demirel, Ö. A. (2019). Türkiye'de eğitimde değişim ihtiyaçlarına, engellerine ve değişime yön vermeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 88-106.

Şeneldir, O. (2022). *Zaman ve stres yönetimi*.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Eğitim Yayınevi.

Şişman, M. (2011). *Eğitim bilimine giriş*.

Şişman, M., & Turan, S. (2005). *Eğitim ve okul yönetimi*. Pegem

Tabancalı, E. (2003). *Örgütsel değişim, yönetimde çağdaş yaklaşımlar* (2. Baskı), Ankara: Anı Yayıncılık.

Taymaz, H. (1997). *Uygulamalı okul yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Taymaz, H. (2003). *Uygulamalı okul yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Pegem.

Toprakçı, E. (2008). *Sınıfa dayalı yönetim*. Ankara: Pegem.

Tosun, K. (1992). *İşletme yönetimi: Genel esaslar*. Savaş Kitap ve Yayınevi.

Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.

Töremen, F., & Çankaya, İ. (2008). *Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi*.

Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2007). The differential antecedents of self-efficacy beliefs of novice and experienced teachers. *Teaching and Teacher Education*, 23(6), 944-956.

Turan, A., & Akçay, R. C. (2023). Öğretmenlerin değişim yorgunluğu ile değişime direnç konusundaki algıları arasındaki ilişki. *Yıldız Journal of Educational Research*, 8(1), 28-42.

Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı*. Alfa Akademi.

Tüz, M., & Sabuncuoğlu, Z. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.

Urhanoglu, İ., & Helvacı, M. A. (2017). Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 47-63.

Varoğlu, K., Basım, N., Sözen, H. C., Yeloğlu, O., Sağsan, M., & Şeşen, H. (2014). *Örgütsel değişim ve öğrenme*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Yağar, F., & Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.

- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, A. H. (2008). İletişimin tanımı ve temel bileşenleri. *Etkili iletişim*, 3, 1-42.





EKLER

Ek 1. Araştırma İzni

Amasya Üni Gelen Evrak Tarih ve Sayısı: 07.03.2024-184440



T.C.
AMASYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-47613789-44-98288955
Konu : Tez Çalışması Kapsamında
Araştırma/Anket İzni
(Gamze AKTAŞ) Hk.

06.03.2024

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : Valilik Makamının 05.03.2024 tarih ve E-47613789-44-98159149 sayılı Onayı.

Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı 228013010 numaralı öğrencisi Gamze AKTAŞ, Prof. Dr. Ahmet ÜSTÜN danışmanlığında hazırladığı "Eğitim Örgütlerinde Eğitim Sürecine İlişkin Değişim İhtiyaçlarının Nedenlerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi" konulu çalışması kapsamında, Müdürlüğümüze bağlı Merkez ve Merzifon ilçelerinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli öğretmenlere, belirtilen anketi uygulayabilmek için talep edilen iznin verildiğine dair ilgi Onay ekte gönderilmiş olup gerekli duyuruların yapılması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

Mehmet TÜRKMEN
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek: İlgi Onay ve Ekleri (27 Sayfa)

Dağıtım:

-Amasya Üniversitesi Rektörlüğüne
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına)
-İlkokul, Ortaokul ve Lise Müdürlüklerine

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Hızırpaşa Mah. İstasyon Cad. No: 72 Merkez/AMASYA

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : (0358) 211 04 00/2041

Bilgi için: Ahmet D.DURMUŞ

E-Posta: argo05@meb.gov.tr

Unvan : Mammur

Kap Adresi : meb@hs01.ksp.tr

İnternet Adresi:

Faks: (0358) 218 50 31

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 67c9-379a-339e-a296-668C kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
AMASYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-47613789-44-98159149
Konu : Tez Çalışması Kapsamında
Araştırma/Anket İzni
(Gamze AKTAŞ)

05.03.2024

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Amasya Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 21.02.2024 tarih ve E-47526769-302.08.01-181068 sayılı yazısı.
b) Millî Eğitim Bakanlığı'nın 21/01/2020 tarihli ve 1563890 (2020/2) Sayılı Genelgesi.

İlgi yazı (a) ile; Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı 228013010 numaralı öğrencisi Gamze AKTAŞ, Prof. Dr. Ahmet ÜSTÜN danışmanlığında hazırladığı "Eğitim Örgütlerinde Eğitim Sürecine İlişkin Değişim İhtiyaçlarının Nedenlerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi" konulu çalışması kapsamında, Müdürlüğümüze bağlı Merkez ve Merzifon ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim, ortaokul ve liselerde görevli öğretmenlere, belirtilen anketi uygulayabilmek için izin talep edilmektedir.

Bu bağlamda; söz konusu talebin, ilgi (b) 21/01/2020 tarihli ve 1563890 (2020/2) sayılı Genelge (Araştırma Uygulama İzinleri) de belirtilen hususlar doğrultusunda ve Türkiye Cumhuriyeti Anayasası ve insan hakları alanındaki uluslararası sözleşmeler başta olmak üzere 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Hakkındaki Kanun ile yürürlükte olan tüm yasal düzenlemeler ve politika belgelerine uygun, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Millî Eğitim Temel Kanunu ile Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde, denetimleri ilgili okul müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmek üzere, derslerin aksatılmaması ve gönüllülük esasına göre araştırma yapılması, araştırma ile ilgili sonuç raporlarını çalışmanın bitiş tarihinden itibaren 30 (otuz) gün içinde izin alınan kuruma ulaştırılması, uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının kullanılması Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Ohurlarınıza arz ederim.

Alpaslan KANAR
Müdür a.
İl Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR
05.03.2024
Mehmet TÜRKMEN
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Hızırpaşa Mah. İstasyon Cad. No: 72 Merkez/AMASYA

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-oby>

Telefon No : (0358) 212 29 93/2041

E-Posta : argo05@meb.gov.tr

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bilgi için: Ahmet D.DURMUŞ

Unvan : Memur

İnternet Adresi:

Faks : (0358) 218 50 31

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evnksorgu.meb.gov.tr> adresinden d00a-c6bc-3c43-9b71-1f26 kodu ile teyit edilebilir.

Ek 2.Öğretmen Görüşme Formu

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE EĞİTİM SÜRECİNE İLİŞKİN DEĞİŞİM İHTİYACININ NEDENLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin eğitim süreci kapsamında ortaya çıkan değişim ihtiyaçlarının nedenlerine ilişkin öğretmen görüşlerini tespit etmek ve bu ihtiyaçlara yönelik olası çözüm yollarını bulmaktır. Bu kapsamda çalışmaya yapacağınız katkılar oldukça önem arz etmektedir. Araştırma sonucunda kişisel bilgileriniz (isim, soyisim, vb.) saklı tutularak raporlaştırma yapılacaktır. Araştırmaya yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Prof. Dr. Ahmet ÜSTÜN & Gamze AKTAŞ
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Fakültesi
Amasya Üniversitesi

A. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyet:.....
2. Medeni Durum:.....
3. Yaş:.....
4. Kıdem:.....
5. Branş:.....
6. Eğitim Seviyesi:.....
7. Çalıştığınız Okul: Resmi:..... Özel:.....

B. GÖRÜŞME FORMU

1. Size göre değişim nedir? Değişim ihtiyacı denilince aklınıza neler gelmektedir?
2. Değişim kavramı yerine başka hangi kavramları kullanırsınız? Size göre değişim bir ihtiyaç mıdır?
3. Eğitim örgütlerinde değişim gerekli midir? Değişim nasıl yönetilmelidir?
4. Eğitim sürecinde meydana gelen değişim ihtiyaçlarının nedenleri sizce nelerdir?
5. Eğitim sürecinde ne gibi değişim ihtiyaçları hissettiniz veya ne gibi değişim ihtiyaçları ile karşılaştınız? Örnek olaylarla anlatınız.
6. Size göre eğitim sürecinde meydana gelen değişimler eğitimde verimliliği nasıl etkiler?
7. Eğitim sürecinde oluşan değişim ihtiyaçlarının giderilmesi için çözüm önerileriniz nelerdir?
8. Yukarıdakilerin yanı sıra eklemek istediğiniz herhangi bir şey varsa lütfen anlatınız.

