

## EĞİTİMDE DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ: KAVRAMSAL BİR ÇÖZÜMLEME

**Doç.Dr. Temel ÇALIK**

Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

*Değişme, tüm örgütler için önemini ve güncelliğini dün olduğu gibi bugün de koruyan bir olgudur. Bu bağlamda örgütler, çevre koşullarının sürekli değişmesi karşısında bu koşullara uyum sağlamak yani değişmek zorundadırlar. Bu durum, eğitim örgütleri açısından daha da önemlidir. Çünkü onlar, bir yandan çevrede meydana gelen değişmelere uyum sağlamakla, diğer yandan da toplumu ve toplumsal kurumları değişmelere hazır hale getirmekle yükümlüdürler. Bu nedenle, tüm örgütlerin olduğu gibi, eğitim örgütlerinin de varlığını sürdürebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi, değişimi planlı bir şekilde gerçekleştirebilmesiyle söz konusudur. Bu çalışmada, değişim ve değişim yönetimi kavramları açıklanarak eğitim örgütleri açısından taşıdığı önem tartışılmış ve bazı çıkarsamalara ulaşılmaya çalışılmıştır.*

**Anahtar sözcükler:** eğitimde değişim, değişimin yönetimi

## MANAGEMENT OF CHANGE IN EDUCATION: A CONCEPTUAL ANALYSIS

**Temel ÇALIK, Assoc. Prof.**

Gazi University, School of Education, Dept. Of Educational Sciences

*Change is a concept which maintains its importance and actuality both in the past and today for all types of organizations. In this context, the organization should keep pace with this change in order to adapt the ever changing environmental conditions. This is even more important for educational organizations since they are responsible for both adapting the changes taking place in the environment and make the society and social institutions ready for the new changes. That is why the existence of the educational institutes and their achievement of their targets are dependent upon carrying out these changes in a coordinated manner. This study is concerned with the explanation of the change and change management concepts as regards to their significance to educational organizations and making relevant deductions.*

**Keywords:** educational change, change management,

## temel çalık

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek, daha verimli hale gelebilmek, amaçlarına daha etkili biçimde ulaşabilmek ve rekabet gücüne sahip olabilmek için, sürekli değişmek ve yenileşmek zorundadırlar. Eğitim örgütleri, toplumsal işlevleri nedeniyle değişimin hem nedeni hem de bir sonucudurlar. Bir yandan yaşanan değişimlerden etkilenirken, aynı zamanda toplumsal bir kurum olarak değişimi başlatmak ve yönlendirmek sorumluluğu ile yükümlüdürler. Bu sorumluluğu yerine getirebilmeleri, bütün toplumsal değişimleri yakından izlemek ve buna göre öncelikli olarak kendilerini değiştirmekle söz konusudur.

Eğitimde ve eğitim kurumlarında değişim süreci, bilgi ve deneyim gerektiren, isteklilik ve gönüllülük esasına dayalı, yoğun bir çaba isteyen, kolay olmayan bir iştir. Değişimin başarısı, öncelikle bir vizyon ve misyonun belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel değişim sürecinden hareketle, eğitim örgütlerinde değişimin yönetimine ilişkin kavramsal bir çözümleme yapılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle değişim ve değişimin yönetimi kavramları irdelenerek, eğitim örgütlerinde değişimin yönetimine ilişkin genel bir çerçeve oluşturulmaya çalışılacaktır.

## DEĞİŞİM NEDİR

Değişme, sözlük anlamı olarak, bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü olarak tanımlanabilir (TDK, 2000). Değişme, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır (Başaran, 1992). Bu anlamda değişim, bir varlık ya da durumun zaman içerisinde öncekine oranla farklı bir görüntüye veya başka bir içeriğe dönüşmesidir.

Değişme, belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen ve gözlenebilen farklılaşmayı ifade eder (Lundberg ve diğerleri, 1970). Değişim, iletişim ve etkileşim halinde olunan çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında, mevcut durumun artık çaresiz ve yetersiz kalması halinde, örgütleri yeniden yapılandıracak ve ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ve örgütsel anlamda yeni fikirlerin üretilmesi, karar verme ve bu kararların uygulanması sürecidir (Erdoğan, 2002). Bu çerçevede değişim, yeni fikirlerin ortaya atılması, bunların geliştirilmesi ve uygulamaya koyulması olarak görülebilir.

Bayrak (1992), değişimi önceki durumdan ya da davranıştan farklılaşma olarak tanımlamaktadır. Örgütsel açıdan düşünüldüğünde değişim

## temel çalık

sürecinin, planlı ve istenilen yönde olması gerekir. Amaç, örgüt hedeflerine daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak olduğu için, değişim sürecinin bu etkililiği sağlayacak özelliğe sahip olması gerekir.

Planlı olsun ya da olmasın genel anlamda değişme, herhangi bir sistemin, kişi veya örgütün, bir süreç ya da ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesini ifade eder. Değişime, tek başına olumlu veya olumsuz bir anlam yüklemek zordur (Özdemir, 2000). Ayrıca, değişim, belli bir sürede meydana gelen farklılaşma olarak da ifade edilebilir (Alıç, 1990).

Yunan filozof Heraclitus, "değişmeyen tek şey, değişimdir" diyerek, değişimin kaçınılmaz bir olgu olduğunu belirtmiştir (Wheeler, 2001:47-55). Bu nedenle değişim, hem bir koşul hem de bir süreç olarak algılanabilir. Bir koşul olarak değişim, etrafta olup bitenleri anlatır. Bir süreç olarak değişim ise, örgütlerin dönüştürülmesi amacıyla yapılan liderlik ve yöneticilik eylemlerini gösterir. Koşul olarak değişim, insanları etkiler ancak onların dışında gerçekleşir. Süreç halindeki değişim ise, bireyi de içine alan aktif bir eylemdir. Koşul olarak kabul edilen değişim, gerçekliğin bir parçasıdır ve bireyin müdahalesinin dışında gelişir. Oysa ki, süreç halinde gerçekleşen değişimde, bireyin bizzat etkisi mevcuttur (Sullivan ve Harper, 1997). Örgütsel değişim, bir koşul olarak algılandığında, örgütlerin daha etkili ve verimli bir hale gelebilmei için değişmelerinin zorunlu olduğu söylenebilir. Değişimin süreç boyutunda ise, değişimin etkili bir yönetim, bireysel ve örgütsel destek ile başarıya ulaşabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Örgütsel değişme, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla, bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bu anlamda örgütsel değişme, yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguları içine alacak şekilde geniş kapsamlı bir kavramdır (Dinçer, 1992). Örgütler, karşılıklı olarak birbirine bağlı ve bağımlı alt sistemlerin meydana getirdiği bütünsel bir yapıya sahiptirler. Bu nedenle, alt sistemdeki değişme, diğer alt sistemler ve bütünde değişme meydana getirir (Balci, 1995).

Değişim hangi düzeyde olursa olsun, iki yönde gelişir. Bunlardan birincisi, planlı değişimdir. Planlı değişim, örgütlerde yönetimin isteği doğrultusunda önemli değişikliklere yol açan programların ve yeniliklerin uygulanmasıdır. Bu değişimin başarısı, hazırlanan programın niteliğine ve uygulayıcıların yeteneğine bağlıdır (Vechio, 1995). İkincisi ise, plansız değişimdir. Plansız değişim, kendiliğinden ortaya çıkar ve olumsuz sonuçlar yaratma ihtimali çok fazladır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). İdeal olarak, örgütsel değişimin

planlı, programlı ve istendik amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmesi beklenir. Ancak, bazen değişim ihtiyacı, önceden sinyallerini vermeden, örgütleri hazırlıksız yakalayabilir. Bu nedenle çağdaş yönetim anlayışında, örgütlerin planlı değişimi sağlayabilmek için, değişim öngörebilecek, değişim sürecini başarıyla yönetebilecek becerilere sahip yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Eğitimde değişme, yenileşme, reform, kalkınma, yeniden yapılanma, örgüt geliştirme ve etkili okul gibi kavramlar birlikte anılmaktadır. Planlı örgütsel değişme ve yenileşme ile reform kavramları, eğitimde genellikle aynı olguyu ifade etmek için kullanılır. Özdemir'e (2000) göre, gelişme, değişme, yenileşme ve kalkınma kavramlarının bir bakıma ortak anlamlar taşıdığı görülmektedir. Planlı örgütsel değişme, tüm örgütsel değişkenlerin amaçlar yönünde daha etkili hale getirilmesini amaçlamaktadır. Bu anlamda, değişim kavramıyla ifade edilmeye çalışılan durum, planlı örgütsel değişme, yani örgüt amaçlarına daha etkili şekilde ulaşabilmek için, planlı ve programlı bir değişim sürecidir.

### PLANLI ÖRGÜTSEL DEĞİŞME

Planlı değişme, bir kişinin, grubun, örgütün veya daha geniş bir sosyal sistemin, varolan durumu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır (Yeniçeri, 2002:190). Planlı örgütsel değişme ise, tüm değişkenlerin amaçlar yönünde daha etkili hale getirilmesini amacıyla örgüt tarafından sürdürülen geleneksel etkinliklerin, bireylerin, grupların, örgütsel yapı ve süreçlerin değişme için hazırlanması süreci olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2000).

Planlı bir örgütsel değişim, örgütleri durağanlıktan kurtarır ve örgüt iklimine heyecan katar. Çalışanların ilgi ve dikkatlerinin yeniden örgütsel hedeflere yönlendirilmesini sağlar. Değişim sayesinde, örgüt açısından pek çok yeni fırsat oluşturulabilir. Değişim, çalışanların mesleki gelişimleri için güdüleyici bir rol oynayabilir (Erdoğan, 2002). Ayrıca değişim, örgüte canlılık getirir, rutinleşmiş uygulamaların yeniden gözden geçirilmesini sağlar, çalışanların iş doyumunu artırır ve morali yükseltir.

Planlı örgütsel değişimin gelişimini, hızlı bilgi artışı ve davranış bilimlerinin gelişmesi etkilemiştir. Davranış bilimleri yaklaşımının katkısıyla gelişen planlı değişme, bilimsel bilgilerden yararlanarak, örgütlerin bilinçli olarak geliştirilmesini amaçlamaktadır. Planlı örgütsel değişim, "Denge Modeli",

“Organik Değişme Modeli” ve “Geliştirici Değişme Modeli” olmak üzere üç farklı modelle açıklanabilir (Yeniçeri, 2002).

**Denge Modeli:** Bu model, örgütsel değişme sürecinde, örgütün amaçlarına ulaşmak üzere ortaya koyduğu etkinlikler ile bu etkinliklere karşı olan güçlerin direnişini esas alır. Örgütte amaca ulaşma ve karşıt yönde işleyen güçler arasındaki etkileşim eşit olduğu zaman, yarı durgun denge durumundan söz edilebilir. Örgütte değişimi gerektiren bir faaliyet söz konusu olduğunda, çok hassas olan bu denge, değişime direnen zıt güçlerin ya da değişimi destekleyen sürükleyici güçlerin lehine bozulur.

**Organik Değişme Modeli:** Bu model, örgütleri birer mekanizma olarak kabul eder. Mekanik örgüt anlayışının süratle değişen iç ve dış çevre şartlarına uymada yetersiz kalmasını, hareket noktası olarak kabul eder. Organik değişme modelinde, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için yapılacak müdahalenin niteliği büyük önem taşır. Bu nedenle, değişim sürecinde, örgütte bireyler arası eylem ve tutum uyumsuzluklarının, örgütsel değişime hizmet edecek yönde değiştirilip geliştirilmesi gerekir. Organik değişme modeli, değişim sürecinde davranış bilimlerinin ilke ve kavramlarından yararlanmayı gerektirir.

**Geliştirici Değişme Modeli:** Geliştirici değişme modeli, örgütteki kişiler arasındaki yetki durumuna esneklik ve genişlik kazandırmak suretiyle değişimi sağlamayı amaçlar. Örgütsel değişim sürecinin, bireyler arasındaki yetki durumuna esneklik ve genişlik kazandırılması yoluyla gerçekleştirilmesini önerir. Bunun da örgüt kültürünün ya da onun bir unsuru olan yöneticilerin değer yargılarının değişmesiyle mümkün olacağını iddia eder.

## DEĞİŞİMİ GEREKTİREN ETKENLER

Örgütler, bir çevre içinde faaliyet gösteren ve çok sayıda alt sistemden oluşan bir bütündür. Çevre koşulları sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Özellikle, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler sonucu, bilgi birikimi önemli boyutlara ulaşmıştır. Sürekli değişim, hızla gelişen bilgi ve teknolojinin hem nedeni, hem de sonucu olmaktadır. Bu durum, diğer örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerini de içinde bulunduğu çevreye giderek daha bağımlı olmaya, çevreyle daha fazla iletişim ve etkileşime geçmeye ve ona uymaya zorlamaktadır. Bu nedenle, eğitim kurumları, gerek kendi iç yapılarından,

## temel çalık

gerekse çevreden kaynaklanan çeşitli etkenler yüzünden, sürekli değişme ve yenileşme ihtiyacıyla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Eğitim sistemi, yapı ve işleyiş olarak bilgi toplumu, küreselleşme, insan hakları ve öğrenmeyi öğrenme gibi yaklaşımlar doğrultusunda varlık gerekçesini sürdürebilecek yeni amaçlar belirlemek ve işlevsel olmanın yollarını aramak zorundadır. Bu tür bir etkinlik, eğitimin önceliklerinin belirlenmesinin ilk aşamasıdır (Özden, 1998). Eğitimde öncelikler belirlenmeden, bireysel ve kurumsal çabaların bir araya gelmesi ve istenilen başarıya ulaşılması zor olabilir. Bu nedenle, eğitimde sürekli yaşanan değişimde, vizyon ve misyonu, amaç ve stratejiyi belirlemek gerekir.

**Dış Etkenler**

Toplumsal değişim, bireyler ve gruplar arasındaki gözlenen karşılıklı etkileşme kalıplarındaki değişmeyi ifade eder. Bu değişimin temelinde, nüfus, insan ilişkileri, aile yapısındaki değişimler ve kültürel sorunlar vardır (Ergun, 1979). Toplumsal değişim, çoğu kez kültürel değişim olarak da adlandırılır. Kültürel yapıda meydana gelen değişiklikler, toplumsal kurumları da etkilemekte ve onları değişmeye zorlamaktadır (Baron, 19986). Toplumdaki değişen değerler, normlar ve anlayışlar, eğitim örgütlerini etkilemekte ve değiştirmektedir.

Toplumsal değişim sürecinde, hızlı nüfus artışı ve nüfus hareketliliği, ülkenin demografik yapısını değiştirmektedir. Özellikle, az gelişmiş ülkelerde artan nüfus, okul çağına gelen nüfus oranını etkilemekte, okullara olan talebi artırmakta ve okulların nicel olarak yetersiz kalmasını gündeme getirmektedir (Campbell ve diğerleri, 1983). Türkiye de hızlı nüfus artışı ve kentleşme olgusu, eğitimde örgütsel değişme ihtiyacını pekiştirmektedir. Bir yandan genç nüfusa eğitim vermek, diğer yandan da kentleşmeyle birlikte değişen toplumsal yapıya uygun eğitim düzenlemeleri yapmak gerekmektedir.

Ekonomik gelişmelerle birlikte, toplumda iş bölümü ve uzmanlaşma artmakta, yeni iş alanları ortaya çıkmaktadır. Ekonomik kurumlar, eğitim kurumlarından, bu alanlarda çalışacak bireylerin yetiştirilmesini beklemektedirler. Eğitim örgütleri, ülke ekonomisinin gerektirdiği nitelikli insan gücü ihtiyacını karşılayacak, çağın gereklerine uygun yeni okul ve bölümleri oluşturacak bir değişikliğe gitmek zorundadır. Ayrıca, ekonomik gelişmeler, yeni kaynakların akılcı bir biçimde eğitim alanına transferini

## temel çalık

gerekli kılmaktadır. Eğitim kurumlarının daha etkin çalışması, örgütsel yapıda değişikliği gerektirmektedir.

Teknolojik değişimle gelen yeni araç ve gereçler, eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmelerinde önemli bir yere sahiptir. Özellikle bilgisayar, video, televizyon gibi teknoloji ürünleri, daha hızlı ve kalıcı öğrenmeyi sağlamada etkilidir (Hoy ve Miskel, 1991). Bilgisayar teknolojisi ve internet sayesinde bilgi, daha fazla insan tarafından kolayca paylaşılır hale gelmiştir. Bu nedenle, öğretmenin rolü artık klasik anlamdaki bilgi aktarıcılığı değildir. Öğretmen, öğrencinin gözünde, bilgiyi elinde tutan otorite konumundan uzaklaşmaktadır. Artık bilginin bellekte biriktirilmesi yerine, bilgiye ulaşma yeteneğinin kazandırılması ön plana çıkmıştır. Öğrenmeyi öğrenme anlayışı vurgulanmaya başlamıştır. Öğrenmenin öğretilmesi anlayışı, öğretmenin rolünü değiştirmiş, öğretmen bilginin aktarıcısı konumundan çıkarak, bir rehber konumuna bürünmüştür. Rehber konumundaki öğretmen, öğrencilerin bilgiye daha kolay ulaşmalarını, bilgiyi sentezleyerek yeni ürünler ortaya koymalarını ve nasıl öğreneceklerini öğretilmelerini sağlayabilir.

**İç Etkenler**

Örgütsel değişimi örgüt içi etkenler açısından açıklayan yaklaşımlara göre örgüt, birbiriyle etkileşim içinde olan bazı iç unsurlardan oluşmaktadır. Bu iç unsurların birinde veya birkaçında gözlenen değişim, örgütsel değişimin temel nedeni olarak kabul edilmektedir (Vecchio, 1995). Örgütleri oluşturan bu iç unsurlar arasında, yapı ile ilgili unsurlar, insanla ilgili unsurlar, teknolojik unsurlar ve örgüt amaçlarına ilişkin unsurlar sayılabilir (Sağlam, 1979).

Örgütü yenileşmeye ve değişime zorlayan iç etkenler, örgütsel amaçların değişmesi ve örgüt yapısındaki değişiklikler biçimde olabilir. Örgütsel amaçların ve uygulamaya dönük hedeflerin değişmesi, bir kurumun çevre ile ilişkilerini düzenlemesinde kaçınılmaz bir durumdur. Uygulamaya dönük amaçların değişmesi, örgütün ek amaçlar edinmesi ya da eski amaçların kapsamını genişletmesi biçiminde olabilir. Zamanla ve yavaş yavaş belirli bir amaç öncelik kazanabilir ve diğer amaçlar ikinci plana alınır ya da terk edilebilir. Örgüt yapısındaki değişimler ise, örgüt ilke ve kurallarının, örgüt içi ilişkilerin, eylemlerin, işlemlerin, çalışanların ve teknolojinin değişmesi şeklinde gerçekleşebilir (Tezcan, 1995).



## temel çalık

Örgütsel değişmeyi yapı açısından inceleyen çalışmaların dayandığı varsayım, örgütün yapı ile ilgili unsurlarındaki değişmelerin, örgütün tamamında değişmelere neden olabileceği düşüncesidir (Beer, 1980). Bu yaklaşım, örgütü yapı açısından ele alan klasik örgüt kuramcılarının geliştirdiği iş bölümü, hiyerarşi, otorite, denetim alanı, eşgüdüm ve örgütsel kurallar gibi kavramlarla geliştirilen örgüt anlayışından kaynaklanmaktadır (Larwood, 1984).

Örgütsel değişim, bireysel değerler ve davranışlarda yapılabilecek değişme açısından incelendiğinde, özellikle örgüt yöneticilerinin davranış ve değerlerindeki değişimin, örgütün diğer unsurlarında da değişme yaratacağı görüşü ağırlık kazanmaktadır (Sağlam, 1979). Tüm örgütler, amaçlarına insanların eylemleri aracılığıyla ulaşırlar. Bu açıdan örgütlere anlam veren, insanların varlığıdır. Bir bakıma insan faktörü, örgütün hem amacı, hem de aracıdır (Açıkalın, 1996). Bu anlamda, eğitim kurumlarının başarısı, sahip oldukları maddi kaynakların sayısından çok, insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır. Bu anlayış, eğitim kurumlarındaki değişim çabalarının merkezine, insan kaynağını almayı zorunlu kılmaktadır.

Teknolojik değişiklikler, örgütsel değişimi gerekli kılan hem dışsal hem de içsel bir etken olarak kabul edilebilir (Çalık, 1997). Örgüt içinde yaşanan teknolojik değişiklikler, örgütler için yeni yöntem ve tekniklerin kullanılmasını gündeme getirmektedir. Bilgisayar sistemleri, yöneylem araştırmaları, sistem analizi, doğrusal programlama, sibernetik ve insan mühendisliği, teknolojik yeniliklerle birlikte örgütlere giren yeni yöntem ve tekniklerden bazılarıdır (Baron, 1989). Yeni teknolojinin örgüte girmesi, örgütün yapısını ve alt birimlerin ilişkilerini etkilemektedir. Eğitim örgütlerine de yeni bir teknoloji girdiği zaman, örgütsel değişime ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütler, gerek iç gerekse dış etkenler yüzünden sürekli bir değişim ihtiyacı içindedirler. Eğitim kurumları da, bu değişim ihtiyacını sürekli hisseden bir görüntüye sahiptirler. Çağın gerektirdiği niteliklere sahip bireyleri yetiştirmek, bireysel ve toplumsal gelişime öncülük etmek ve toplumun ilerlemesini sağlamak için eğitim kurumları, bu amaçları gerçekleştirecek değişimi başarmak zorundadırlar. Ancak, uygulamada değişimin başarısı, pek çok etkenden etkilenmektedir. Değişim sürecinde karşılaşılan güçlükler, değişimi, başarılması güç bir süreç haline getirmektedir. Değişim sürecinde, değişime karşı örgütsel ve bireysel düzeyde bir direncin oluşması her zaman muhtemeldir.

## DEĞİŞME KARŞI DİRENME

Bir örgütte yeni bir düzen kurma girişimi, zor, tehlikeli ve başarılı olması kuşkulu bir eylemdir. Örgütteki tüm sürtüşme, çatışma ve bölünmeler, değişim ekseninde toplanabilir. Değişikliğin politikası, uygulayıcıların anlayabileceği ve kabul edebileceği nitelikte olmazsa, muhtemelen değişime karşı direnç oluşacaktır. Değişime karşı oluşan bu direnç, üst yöneticilerin yoğun çabalarına rağmen, değişim sürecinin başarısızlığa uğramasına neden olabilir (Bursalıoğlu, 1994). Bu nedenle, örgütsel değişim sürecinde, öncelikle değişime taraf olan kişilerin değişime karşı istekli olmaları ve değişimin gerekliliğine inanmaları gerekir. Gerekli olduğuna daha başlangıçta inanılmayan bir değişim girişiminin başarılı olma şansı son derece azdır.

Her örgütte, değişmeye karşı olan direncin farklı nedenleri olabilir. Ancak bir çok örgütte yaygın olarak görülen ortak nedenler arasında; yetersizlik duysusu, bir şeyler kaybetme korkusu, yanlış anlama ve güven eksikliği, farklı değerlendirmeler, değişimin yaratacağı gerçek tehditler, değişimin açıklanmadan-anlatılmadan zorla empoze edilmesi gibi çeşitli etkenler vardır (Aksoy, 2002). Değişime direnme, bireyin ve dolayısıyla örgütün doğasında yer alan genel bir olgudur. İnsanlar, doğal olarak değişimden korkarlar. Bu bağlamda, değişime karşı direnmenin pek çok nedeni olabilir. Bu nedenler, bireysel ve örgütsel nedenler olmak üzere iki başlık altında toplanabilir.

### Bireysel Direnme Nedenleri

Değişime karşı bireysel direnme nedenleri olarak, seçici dikkat ve hatırda tutma, alışkanlıklar, kişisel özgürlüğün kaybolacağı korkusu, bağımlılık, belirsizlik korkusu, ekonomik etkenler, güvenlik ve çekilme sıralanabilir.

İnsanlar, bilgileri dahilinde, en elverişli olana uymak ve uzlaşmak için eylemlerini seçici olarak algılamak eğilimindedir. Birey, değişmeye direnme yerine, gerçeği anlar, değişimin bireysel ve örgütsel yararlarını görürse, değişmeyi onaylar. Bir durumun değişmesi ile ilgili olaylar, gözle görülür bir şekil almadıkça, bireyler alıştıkları şekilde yaşamaya devam ederler. Bireylerde alışkanlıklarını sürdürme eğilimi vardır. Eğer değişim, hayatı daha da zorlaştıracak, kişisel özgürlüğü azaltacak ve davranışları kısıtlayacak şekilde algılanırsa, çalışanlar değişime karşı direnirler. Diğer kişilere bağımlılık, aşırı bir noktaya varırsa, değişime direnç görülebilir. Belirsizlik,

## temel çalık

insanlara daima korku verir. Bilinmeyenin verdiği korku ve endişe, insanların değişime direnmesine neden olur. Gelecek belirsizdir, değişmemek, bir anlamda güvenlikte kalmak olarak algılanır (Mullins, 1996; Özdemir, 2000).

Birey, mevcut gelirini, ekonomik menfaatlerini ve işini, değişme sonrasında kaybedeceği endişesiyle değişime direnebilir. Bir değişme süreci, işgörenin yararlarını, ekonomik güvencesini zarara uğrattığı oranda, dirençle karşılaşacaktır (Yeniçeri, 2002). Örgütsel değişim sürecinde, değişim, işgörenler tarafından ekonomik durumlarına karşı bir tehdit olarak algılanırsa, değişime direnme muhtemeldir.

**Örgütsel Direnme Nedenleri**

Değişime karşı örgütsel direnme nedenleri arasında, güç ve etkiye karşı tehdit, örgüt yapısı, kaynakların dağılımı, iletişimsizlik ve grup yapısı sayılabilir (Mullins, 1996; Özdemir, 2000; Yeniçeri, 2002).

Örgütlerde bazı insanlar, değişimin kendi güç ve etkilerini tehdit ettiğini düşünebilirler. Her örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, buna uygun bir yapısı vardır. Hiyerarşik bir yapıya sahip örgütlerde iletişim akışı bozulabileceği için, insanlar değişime karşı direnme eğilimine girebilirler. Örgüt içinde sınırlı kaynakların dağılımı ve gücün kontrolünü elinde tutan gruplar, bir anlamda kendilerine yönelen tehdit olarak değişime direnirler. Kaynaklardan en büyük payı alan birey ya da gruplar, kaynakların kesilmesi veya azalması korkusuyla tepki gösterebilirler.

Örgütün sahip olduğu iletişim yapısı da değişime karşı direnmeye neden olabilir. Üst yönetimin iletişime önem vermemesi ve değişim konusunda alt birimlerle yeterince iletişime geçilmemesi, değişime karşı direnmeye yol açabilir. Değişim sürecinde, iletişimde kullanılan dil ve değer yargıları, olumlu olduğunda değişime destek sağlanabilir.

Birey, örgüt içinde hiçbir zaman yalnız değildir. Bir grubun üyesi olarak, grup tarafından belirli kalıplar içerisinde düşünmeye, grup normlarına uymaya zorlanır. Grup, bireye belirli davranış biçimleri ve değerleri kazandırır. Çoğu zaman, grup normları, bireylerin değişimi kabul ya da reddetmelerinde etkili olur. Grubun yapısı, ilişkilerin sıklığı ve sağlamlığı, değişimi benimseyecek grup üyelerini direnmeye yöneltebilir.

Eğitim örgütlerinde, örgütsel düzeyde değişime direncin azaltılması, etkili bir yönetim ve liderlik gerektirir. Örgütsel düzeyde değişime direnmeye neden olan etkenler, önceden belirlenmeli ve olumsuz yönleri giderilmelidir. Değişimin başarılması bir ekip işidir ve örgütün tüm düzeylerinde güçlü bir yönetim becerisi gerektirir. Bu amaçla, eğitim örgütlerinde, değişime direnmeyi azaltmak için şu önerilerde bulunulabilir (Lunenburg ve Ornstein, 1996):

1. Değişme ve yenileşme süreci, işbirliğine dayalı bir çaba olarak algılanmalıdır.
2. İnsanların değişime direneceği gerçeği daima göz önünde bulundurulmalıdır.
3. Değişimde zamanlama son derece önemlidir. Değişimin doğru zamanda yapılması, başarı şansını yükseltir.
4. Değişim bir anda olup biten bir olay değil, sabır isteyen bir süreçtir.
5. Değişimi teşvik edici faktörler ve ödüllendirme, değişimin başarısını kolaylaştırır.
6. Eğitim ve teknik yardım, değişim sürecinde işgörenlerin yükünü hafifletebilir.
7. Değişime ilişkin öncelikler ve değişimin misyonu belirlenmelidir.
8. Değişim sürecinde karşılaşılabilecek güçlükler ve riskler göz önünde bulundurulmalıdır.

### EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİMİN YÖNETİMİ

Yaşanan ekonomik, teknolojik ve kültürel değişmelerle birlikte farklılaşan bireysel ihtiyaçlar ve insanların eğitime olan taleplerinin artışı, eğitim örgütlerini değiştirmeye ve rollerini yeniden gözden geçirmeye zorlamaktadır. Eğitim ve değişim arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Eğitim, hem toplumdaki değişmelerden etkilenir hem de toplumun yenileşmesine ve gelişimine öncülük eder (Özdemir, 2000). İşte bu çift yönlü etkileşimde, eğitimin sunulduğu biçiminden teknolojik alt

## temel çalık

yapısına, yönetsel örgütlenmesine ve mali yapısına kadar bir çok alanda önemli değişikliklerin yapılması gerekmektedir.

Eğitim örgütlerinin değişim hareketleri, temelde üç aşamadan geçmektedir. Birinci aşama, geçmiş uygulamaların gözden geçirilmesi ve eksikliklerin belirlenmesidir. Bu aşamada, eğitimde değişmeye niçin ihtiyaç duyulduğu sorusuna cevap aranır. Değişmenin niçin yapıldığı ilgili taraflara anlatılır ve bir birlik duygusu oluşturulur. İkinci aşamada, yeniden düzenlemeler yapılır. Üçüncü aşamada ise, eski ile yeninin mücadelesi başlar. Bu aşamaları gerçekleştirmekte olan eğitim örgütlerini değişimde etkisiz kılan iki nedenden söz edilebilir. Bu nedenlerden birincisi, mevcut değerleri koruma adına yeni değerlerin dışlanmasıdır. İkinci neden ise, eğitimde uygulanan değişim modellerinin ve kullanılan dilin çoğunlukla, iş dünyası çıkışlı olması sonucu, bu değişim denemelerinin eğitimin özgün yapısına uymaması olarak belirtilebilir (Özden, 1998). Eğitim sisteminde ve okulların işleyişinde yapılacak değişimlerin eğitimin doğasından ve okulların özgün yapısından kaynaklanması gerekmektedir. Çünkü, değişim süreci, değişimin uygulandığı kurumun kendine özgü doğasından etkilenir.

Eğitimde değişim gerçekleştirilirken, göz önünde bulundurulması gereken, eğitimin kendine özgü bazı farklı yanları vardır. Bu farklı yanlar şöyle sıralanabilir (Gökçe, 2002):

1. Eğitimin ve eğitim kurumlarının amaçları, açık ve kesin değildir. Kazandırılmaya çalışılan bilgi, beceri ve davranışlardaki değişimler, kolayca gözlenememektedir. Kolayca gözlenemeyen bilgi, beceri ve davranışların ne şekilde, ne ölçüde kazandırıldığını ölçmek ve değerlendirmek de zordur.
2. Eğitim, öğretim ve öğrenme sürecini etkileyen çok değişik etkenler bulunmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin kaydedilen ilerlemeyi kontrol edebilme gücü sınırlıdır.
3. Eğitim ve okul, başka alanlarda ve sektörlerde olmadığı kadar çok sayıda kişi ve kurumun ilgilendiği bir alandır.
4. Eğitim ve okul, yöneticisi ve sahip olduğu personelin özellikleri açısından da diğer kurumlardan farklıdır.
5. Okul kalitesini belirli bir çizgide tutmada ve daha yükseklere ulaştırmada, diğer örgütler gibi baskı hissetmez. Zira her zaman

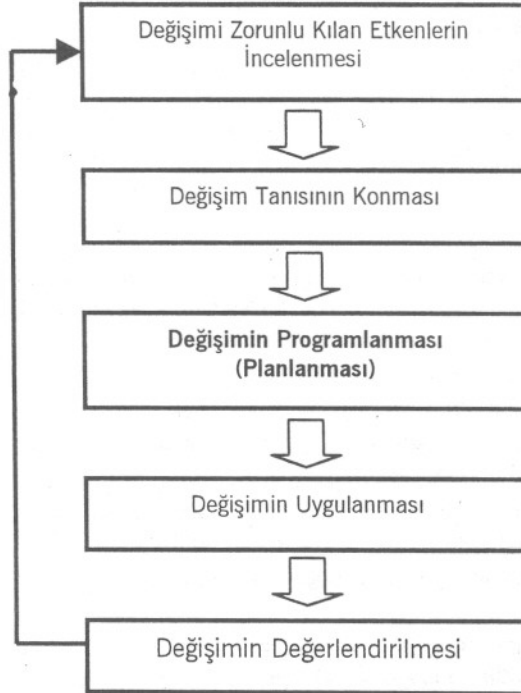
## temel çalık

ihtiyaç duyulan bir kurumdur. Bu durumda, gelişmelere karşı duyarsız kalma tehlikesi vardır.

6. Her yıl yeni mezunlar vermesi ve yeni kayıtlar yapması, ayrıca personelin de değişmesi sonucu, yeni bir okul dokusuyla karşılaşılır.
7. Devletin siyasi, ideolojik ve ekonomik güçleri ile eğitim arasında karşılıklı bağımlılık vardır.

Örgütsel değişim süreci bir defaya özgü bir süreç değildir. Değişimin hızı karşısında örgütlerin durağan kalması, söz konusu olmamaktadır. Bu değişim süreci, her seferinde başa dönerek örgütün kendini yenilemesini sağlamaktadır. Bu anlamda, örgütsel değişim yönetimi beş aşamada incelenebilir. Örgütsel değişimin yönetimine ilişkin bu aşamalar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil: Değişimin Yönetimi Süreci



Kaynak: Erdoğan, 2002 ve Özdemir, 2000'den uyarlanmıştır.

## temel çalıık

Değişimi zorunlu kılan etkenlerin incelenmesi aşamasında yapılması gereken, örgütü değiştirmeye zorlayan iç ve dış etkenlerin incelenmesidir. Değişim tanısının konulması aşaması, doğru soruların sorulmasını, örgütün çevresinin sezinlenmesini, gerekli verilerin toplanmasını, toplanan verilerin değerlendirilmesini ve değişim için uygun yolların bulunmasını içerir. Değişimin tanısı ortaya konduktan sonra, uygulamaya geçiş için değişim programı belirlenir. Bu programda, değişim sürecine kimlerin katılacağı, değişimle ilgili önemli tarihler ve kaynakların belirlenmesi gibi konular yer alır. Uygulama aşamasında, daha önceki planlarda belirlenen en uygun strateji uygulamaya konur. Daha önceki aşamalar etkili ve başarılı geçmişse, uygulamanın başarısı için uygun ortam var demektir. Değerlendirme aşamasında ise, uygulanan programın sonuçları değerlendirilir. Değerlendirme, değişim sürecinin sürekliliği için gereklidir.

Eğitimde örgütsel değişim sürecinde, öncelikle değişimi zorunlu kılan etkenlerin iyi bir analizinin yapılması gerekir. Bu analizin ardından, gerekli alanlarda gerekli değişimler için tanı konulmalı ve değişim somut olarak tanımlanmalıdır. Bu değişim sürecinin nasıl başarılabileceği, yapılacak işlemler ve değişim sürecine ilişkin diğer detaylar planlanmalıdır. Değişimin programının oluşturulması ve gerekli planlamalardan sonra, değişimin uygulanması gerekir. Değişim uygulamasının başarılı olup olmadığı, eksik yönlerinin bulunup bulunmadığı ve etkililiği değerlendirilmelidir. Değerlendirme işlemi, değişim sürecinin sonu değil, yeni bir değişim girişiminin başlangıcı olmalıdır.

**EĞİTİMDE DEĞİŞİM İÇİN KULLANILABİLECEK BİR MODEL:  
STRATEJİK PLANLAMA**

Örgütlerin içinde bulunduğu çevredeki belirsizliklerin artması, örgüt yöneticilerini stratejik planlamaya yönelten önemli unsurlardan biri olmuştur. Stratejik planlama, yöneticilere çevresel eğilimleri anlama ve tanımlamada yardımcı olurken, örgütsel etkililiğin artmasına öncülük edecek çözümler geliştirmeye de katkı sağlayabilir. Etkili bir strateji geliştirme ve uygulanabilir bir stratejik planlama, günümüz iş dünyasında hayatta kalabilmek için gerekli görülmektedir (Lewiss, Goodman ve Fandt, 1995).

İşin planlaması, bir örgütün başarılı olmak için, en azından ekonomik bakımdan yaşayabilmek için neler yapması gerektiğine karar verme sürecidir (Gunn ve diğerleri, 1993). Strateji belirlemenin özünde, yöneticilerin, bir dizi etkin analiz aracı kullanmak suretiyle, açık bir stratejik doğrultu



seçmelerine elverecek biçimde örgütün geleceğini öngörebilecekleri varsayımı vardır (Courney, Kirkland ve Virguerie, 1999). Bu anlamda, stratejik planlama, çevrenin etkilerini ve çevresel faktörleri temel alarak, geleceğe odaklanmayı öngören bir model olarak ifade edilebilir. Bu nedenle, stratejik planlamanın, örgütsel değişim sürecinde kullanılması, değişimin başarısını artırabilir.

Stratejik planlama, örgütlerin bakışlarını geleceğe çevirerek, kendilerine bir yön verme anlayışı olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2002). İster stratejik planlama, isterse diğer değişim yöntemlerinden herhangi birisi kullanılsın, tüm yönetim stratejilerinde şu basamakların gerçekleştirilmesi gerekir (Hansson, 2001):

1. Değişimin gerekli olduğunun ve buna ihtiyaç duyulduğunun farkına varılmasını sağlamak.
2. Değişimin gerçekleştirilmesi için, kapsamlı bir planlamanın yapılması ve bunun nasıl başarılacağı konusunda genel bir görüş kazandırılmasını sağlamak.
3. Değişim planını yaygınlaştırmak ve sürecin anlaşılması için eğitim vermek.

Stratejik planlama, örgütlerin stratejik amaçlarını ve buna ilişkin eylem planlarını incelemeyi kapsar (Şişman ve Turan, 2002). Stratejik planlama, örgütün en alt birimlerindeki çalışanlardan, en üst yöneticilere kadar tüm çalışanları kapsayan bir süreçtir. Bu süreç, etkili bir planlama, sürekli gelişim, sorumluluk ve müşterilere odaklanma gibi çağdaş bir yaklaşıma dayanmaktadır (Leonard ve McAdam, 2002). Eğitim örgütlerinin etkili ve verimli bir şekilde yönetilebilmeleri için, çevresel değişimler doğrultusunda, geleceğe yönelik vizyon, misyon, amaç ve stratejilerin geliştirilmesine dayalı olan stratejik planlama modelinden yararlanılabilir. Etkili bir stratejik planlama sayesinde, okullarda istenilen planlı değişim başarılabılır.

Örgütün iç ve dış koşullarının incelenmesi, stratejik planlamanın ilk aşamasını oluşturur. Çevre koşullarının incelenmesinden sonra, stratejik adımların belirlenmesi gerekir. Bu aşamada, okulun geleceğe ilişkin vizyonu, misyonu, amaçları ve stratejileri geliştirilir (Erdoğan, 2002).

Örgütün çevresel koşullarının detaylı bir analizi yapıldıktan sonra, örgütsel vizyon ve misyon geliştirilerek, örgütün geleceğe ilişkin varoluş amacı belirlenir. Misyon, örgütlerin varlık nedenini açıklayan amaçları net, somut



## temel çalık

bir şekilde ortaya koyan ifadedir ve "niçin" sorusuna yanıt verir. Stratejik amaçların geliştirilmesi aşamasında, misyonun gerçekleşmesi için gerekli olan amaçlar geliştirilir. Stratejilerin geliştirilmesi ise, örgütsel vizyon ve misyon doğrultusunda, amaçlara ulaştırabilecek seçeneklerin ortaya konmasını kapsar. Örgütü, önceden belirlediği amaçlarına ulaştırabilecek birden fazla strateji seçeneği bu aşamada oluşturulur (Erdoğan, 2002; Ensari, 1999).

Stratejik planlama sürecinde, misyon, stratejik amaçlar ve stratejiler belirlendikten sonra, uygulama planı geliştirilir. Bu aşamada, arzu edilen stratejileri uygulamaya koymak için gerekli olan görev tanımları ayrıntılı olarak yapılır. Uygulama planında, değişimin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan etkinliklerin programı, tarihi, misyon, amaçlar, temel stratejiler, program akışı ve sorumluluklar gibi unsurlar yer alır (Ensari, 1999).

Stratejik planlamanın son basamağı değerlendirmedir. Değerlendirme, stratejik planlama ile sistemin geliştirilmesinin başlangıcı sayılmaktadır. Gerekli değerlendirmeler yapılmaz ise, sistemin başarılı olup olmadığını ya da hangi noktada bulunduğu tespitini zorlaşacaktır (Cafoğlu, 1996).

Stratejik planlamada "elimizdeki ya da ulaşabileceğimiz kaynaklarla varmak istediğimiz noktaya nasıl varabiliriz?" sorusunun yanıtını aranır. Strateji geliştirmede şu üç soru sorulur (Layton, Hurd ve Lipsey, 1998):

- Neredeyiz?
- Nerede olmak istiyoruz?
- Oraya nasıl varabiliriz?

Mevcut durum ile ulaşılmak istenen yer arasında köprü niteliği taşıyan stratejik planlama, eğitim örgütlerinde değişimin uygulanması sürecinde kullanılabilir, uygulanabilir bir model olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte, stratejik planlama yapılırken göz önünde bulundurulması gereken önemli bir nokta, eğitiminde değişimin başarılı olabilmesi için, tüm tarafların gönüllü katılımının gerekli olmasıdır. Katılımcı bir değişim anlayışında, değişime katılacak birey ya da grupların değişime karşı olumlu tutum geliştirmeleri beklenir. Değişimin etkili olabilmesi, bu değişimden etkilenecek olan öğrenci, öğretmen, yönetici ve okul çevresinin değişimi içselleştirmesine bağlıdır.

## SONUÇ

Eğitim kurumları, sürekli bir değişme olgusu ile karşı karşıyadırlar. Eğitimde yaşanan değişimin başarısı, büyük ölçüde değişime taraf olan öğretmen, öğrenci, yönetici ve diğer ilgililerin değişime inanmalarına ve değişim sürecine gönüllü katılmalarına bağlıdır. Başarılı olacağına daha başlangıçta inanılmayan bir değişim girişiminin, destek görmesi mümkün değildir. Değişimin başarısında, değişiminden etkilenecek kişilerin somut destekleri önemli bir sürükleyici güçtür.

Eğitimde değişimin başarısı için, değişim uygulayıcılarının değişime karşı olumsuz tutum ve tavır sergilemekten vazgeçip, değişimin başarısına inanmaları önemlidir. Bu anlamda, eğitimde değişimin etkili şekilde yönetilebilmesi için şu hususlara dikkat etmek gerekir (Werner, 1993):

1. Değişim, mümkün olduğu kadar örgüt güçleri üzerine inşa edilmelidir.
2. Değişimle amaçlanan hedeflere ulaşmak için, nelerin yapılması gerektiği belirlenmeli ve yalnızca gerekli değişimler yapılmalıdır.
3. Değişimin kabul edilmesi için insanlara baskı yapılmamalı ve acele edilmemelidir.
4. Değişimin uygulanma aşamaları, büyük bir özenle planlanmalıdır.
5. Değişim sürecinde, bir parçada esnek olunmalı, beklenmeyen sonuçlara göre yeni değişiklikler uyarlanabilmelidir.
6. Değişimin içselleştirilmesi için çaba harcanmalıdır.
7. Değişim süreci, yakından izlenmeli, etkili ve sistematik bir değerlendirme yapılmalıdır.

Türk Milli Eğitim sistemi, iç ve dış etkenler nedeniyle, sürekli bir değişim ihtiyacı içindedir. Toplum hızla değişirken, buna paralel olarak eğitim kurumları, yeni programlar hazırlayarak bir yandan kendilerini değiştirmek, diğer yandan da toplumsal değişimin olumlu yönde gelişmesine yardım etmek durumundadır. Bunun sağlıklı bir şekilde yerine getirildiğini söylemek zordur. Ekonomideki büyüme ve gelişme, eğitim kurumları tarafından yeterince izlenememekte ve ekonomik kurumların nitelikli insan gücü ihtiyacı karşılanamamaktadır. Teknolojik değişikliklere uygun olarak yeni



- Bursaliođlu, Z. (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Şafak Matbaası.
- Cafoğlu, Z. (1996). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları.
- Campbell, R.; J. Corbally ve R. Nystrand. (1983). **Introduction to Educational Administration**. Boston: Allyn and Bacon.
- Courtney, H.; J. Kirkland; P. Virguerie. (1999). **Belirsizliđi Yönetmek**. (Harvard Business Review dergisinden seçme makaleler. Çev. G. Bulut). İstanbul: MESS Yayınları.
- Çalık, T. (1997). "Türk Milli Eđitiminin Örgütsel Değişme İhtiyacı". **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt 17, Sayı 2, Sayfa: 51-62.
- Dinçer, Ö. (1992). **Örgüt Geliştirme**. İstanbul.
- Ensari, H. (1999). **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2002). **Eğitimde Değişimin Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ergun, D. (1979). **Sosyoloji El Kitabı**. İstanbul: Gerçek Yayınları.
- Gökçe, F. (2000). **Değişme Sürecinde Devlet ve Eğitim**. Ankara: Eylül Kitap ve Yayınevi.
- Gunn, R. A.; E. T. Creto ve J. C. Kauss. (1993). **İş Planlaması**. (Çev. V. Üner) İstanbul: Rota Yayınları.
- Hoy, W. K. ve C. G. Miskel. (1991). **Educational Administration**. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hansson, J. (2001). "Implementation of Total Quality Management in Small Organizations: A Case Study". **Total Quality Management**. Vol. 12, Issue 7, p. 988-994.
- Larwood, L. (1984). **Organizational Behavior and Management**. Boston: Kent Publishing Company.

- Leonard, D. ve R. McAdam. (2002). "Developing Strategic Quality Management: A Research Agenda". **Total Quality Management**. Vol. 13, Issue 4, p. 507-522.
- Lewis, S. P.; H. S. Goodman ve M. P. Fandt. (1995). **Management Challenges in The 21st Century**. San Francisco: West Publishing Company.
- Lundberg, G.; C. Schrag ve O. Larsen. (1970). **Sosyoloji**. (Çev. Ö. Ozankaya ve Ü. Gürkan). Ankara.
- Lunenberg, F. C. ve Allan C. Ornstein. (1996). **Educational Administration. Concepts and Practices**. California: Wadsworth Publishing Company.
- Mullins, L. J. (1996). **Management and Organizational Behaviour**. London: Pitman Publishing.
- Özdemir, S. (2000). **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özden, Y. (1998). **Eğitimde Dönüşüm. Yeni Değer ve Oluşumlar**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz. (1995). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sağlam, M. (1979). **Örgütsel Değişme**. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Sullivan, G. R. ve M. V. Harper. (1997). **Umut Bir Yöntem Olamaz**. (Çev. A. B. Dicleli). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Şişman, M. ve S. Turan. (2002). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TDK. (2000). **Okul Sözlüğü. Türk Dil Kurumu**. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları No: 603.
- Tezcan, M. (1995). **Toplumsal Değişme**. Ankara: Feryal Matbaası.
- Vecchio, R. (1995). **Organizational Behavior**. Philadelphia: Harcourt Brace Collage Publishing.
- Werner, I. (1993). **Liderlik ve Yönetim**. (Çev. V. Üner). İstanbul: Rota Yayıncılık.

temel çalık

Wheeler, W. (2001). "Emerging Organizational Theory and the Youth Development Organization". **Applied Developmental Science**. Supplement 1, Vol. 4, Issue 3, p.47, 8p.

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

**Yazar Hakkında Bilgi**

Doç.Dr. Temel ÇALIK  
Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
Beşevler, Ankara  
Tel: 0312 2126470