

## ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Nezahat GÜÇLÜ\*  
Ekrem Tuğrul ŞEHİTOĞLU\*\*

Bugün örgütler değişime her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Her alanda meydana gelen baş döndürücü değişimler örgütleri de değişmeye zorlamakta, örgütler ise değişimin hızı karşısında çeşitli politikalar ve uygulamalar geliştirmektedir. Bu çalışmanın amacı, değişim ve değişim yönetimi kavramlarını örgütler açısından ele almak ve eğitimde değişimin yönetimine ilişkin çıkarsamalara ulaşmaktır

### GİRİŞ

*“Dünyada değişmeyen tek şey, her şeyin değiştiğidir.”*

Heraclius

Günümüzde, sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik, teknolojik ve daha birçok alanda sürekli ve hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Sistemler, bilgi, teknoloji, yöntemler, teknikler... sürekli değişmektedir. Gelişmelerin hızı ve önemi karşısında, örgütler değişmeye azami ölçüde ihtiyaç duymaktadır.

Örgütlerin varlığını sürdürmelerinin tartışılmaz yolu, bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleri, hatta bu değişimlerin önüne geçebilmeleri; bu süreci yaşarken de değişimi kendi lehlerine çevirebilmeleridir.

Örgütler, hem kendi iç yapılarından gelen, hem de çevreden gelen değişim baskısı karşısında yaşam savaşı verirler. Örgütler, faaliyette buldukları çevrenin ürünleridir. Bundan dolayı çevrelerinde meydana gelen değişimlerden kendilerini soyutlamaları mümkün değildir. Değişim olgusu yeni bir kavram değildir. İnsanlık tarihiyle başlayan değişim olgusunu dünden farklı kılan şey, küreselleşme gerçeğidir. Küreselleşme, var olan değişim sürecine baş döndürücü bir hız kazandırmıştır. Küreselleşme, ulusal sınırları ortadan kaldırarak rekabeti yoğun hale getirmiş, örgütlerde müşteri memnuniyeti kavramının da birinci dereceden önem kazanmasına neden olmuştur. Bilgi toplumu haline dönüşmeye başlayan, küreselleşen dünyadaki değişimin hızına bakılırsa örgütlerin klasik, durağan yapılarını korumaları varlıklarının devamı için mümkün gözükmemektedir.

### Değişim Kavramı

Çok eskilerden beri dile getirilen değişme kavramı, birçok yazar tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır. Değişim, bir şeyleri farklı hale

\* Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

\*\* Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

getirmektir (Olkun, 1996:565). Değişme, belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır (Alıç, 1990:2).

Değişim, farklı bir şeyin kabul edilmesidir. Değişim, mevcut olan durumumuzun, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında, artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandırarak, o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir (Erdoğan, 2002:11).

Yenilik, reform, ilerleme ve benzeri kavramların yerine kullanılan değişim kavramı bunlardan farklı aynı zamanda da bunlarla ilişkili bir kavramdır.

### **Yenilik**

Yenilik yapma bireylerin veya örgütlerin değişiklik ve uyum kapasitesini belirlemektedir. Bu anlamda birey ya da örgüt yeniliğe ne kadar açık ise değişime uyum sağlamaya da o denli yeteneklidir (Yeniçeri, 2002:17). Yenilikle birlikte bazı değer ve normların değiştiği gözlenir. Yenilik, değişim içinde devamlılık ve kendini tekrar eden kalıplarla, hayatın ritimleriyle ilgilidir (Hurst, 2000:5).

### **İlerleme**

İlerleme, beğenilen, kabul edilen, istenen yönde gerçekleşmiş bilinçli harekettir. Bu kavram toplumun değer yargılarına göre anlam kazanır. Bir toplumda meydana gelen ilerleme başka bir toplum için ilerleme sayılamayabilir. Bir toplum açısından değişim ilerleme yönünde olabileceği gibi, gerileme yönünde de olabilmektedir (Bayrak, 1992:5). Ancak, ilerleme kavramı doğrusal bir yönde değişmeyi anlatmaktadır (Yeniçeri, 2002:17).

### **Reform**

Reform daha iyi duruma getirmek amacıyla yapılan düzenleme, değişiklik veya ıslahattır. Reform, amaçlardan uzaklaşmış sistemin düzeltilmesini ve amaçlara uygun şekilde yeniden şekillendirilmesini ifade eder. Reform, yenileşmeden daha geniş bir süreçtir. Herhangi bir sistemin bir alt alanında gerçekleşen yenileşme sisteme nüfuz ettikçe ve yaygınlaştıkça reform niteliğini alır (Erdoğan, 2002:14). Reformla yapılmak istenen şey, bozulan ve iyi gitmeyen bir durumdan, istenen ve özlenen bir duruma geçmektir (Özdemir, 2000: 16).

## **GENEL ANLAMDA DEĞİŞİM**

Genel anlamda değişim üç çerçevede incelenebilir. Bunlar:

### **Toplumsal Değişim**

Toplumsal değişimin tanımını vermek gerekirse, bu kavram insanlar arası ilişki şekilleri ile davranış tek biçimlerindeki (standart) farklılaşmaları anlatır. Çoğu kez kültür değişimi olarak da belirtilen, toplumsal değişim, kişiler veya gruplar arasında gözlenen karşılıklı etkileşme kalıplarındaki değişmeyi belirtmektedir (Çelebioğlu, 1988:9).

Toplumsal değişme, ilişkiler ağının ve bunları belirleyen; nüfus, çevre, yerleşim, ekonomi, toplumsal sınıflar, eğitim, siyaset, hukuk, aile, din gibi kurumların yön ve niteliğindeki değişimlerdir (Bayrak,1992:7). Toplumsal değişme, hem toplumun maddi kültürü denilen ekonomik, teknolojik gelişmelerin, hem de toplumun manevi kültürü denilen değerlerin, ideolojilerin etkileşimi sonucunda meydana gelmektedir (Alıç,1990:3).

### **Teknolojik Değişim**

Teknolojik her gelişme toplumda, değer yargılarının değişmesinden refah düzeyine, ilişkiler ve anlayışlarının değişmesine kadar birçok değişiklik yaratmaktadır (Yeniçeri, 2002:31,32). Erdoğan'a (2002:17) göre, teknolojik değişim, işi yapmada kullanılan araç ve gereçlerin değişmesidir. Teknoloji çeşitli nedenlerle sürekli olarak değişir. Teknolojinin değişmesi, başlangıçta teknolojiye sahip olanın ve teknolojinin yer aldığı durumların değişmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Teknolojik değişimler bilgilerin üst üste yığılması ile gerçekleşir (Bayrak, 1992:9).

Genel olarak iki tip teknolojik değişimden söz edilmektedir. Bunlar, sürekli değişim ve süreksiz (ani) değişimdir. Sürekli teknolojik değişim, mevcut ürün ve süreçlerdeki aşamalı değişimi ifade eder. Süreksiz (ani) teknolojik değişim ise, yeni ürün ve süreçlerin buluşları için devrimsel nitelik taşıyan teknolojik ilerlemeleri içermektedir (Gattiker, 1990:245).

Teknolojik değişim, ekonomik değişmeyi ve büyümeyi de yakından ilgilendirmektedir. Bu durumda ekonomik değişimi teknolojik değişimin sonuçları açısından göstermek önemli olacaktır (Çelebioğlu, 1988:66).

### **Ekonomik Değişim**

Değişimi gerekli kılan en önemli etkenler arasında ekonomik çevre koşullarındaki değişim vardır. Bir yandan üretilen malların arz ve talep durumları, tedarik, üretim ve sürüm gibi pazar koşulları ve bunlarda meydana gelen dalgalanmalar, ekonomik eğilimler özellikle örgütler üzerinde önemli etkiler yaratır (Ülgen, 1990:170).

Ekonomik değişme konusunda ekonomistlerin farklı yaklaşımları vardır. Klasik ekonomistler emeği değer ölçüsü olarak almakta, sermaye, emek değerine teknoloji katılımıyla ekonomik büyüme sağlanacağı görüşü savunulmaktadır. Ekonomik sistemin değişmesi büyük ölçüde yönetsel sistemin değişmesi ile olanaklıdır (Bayrak, 1992:11). Ekonomik yapıdaki gelişmeler, toplumdaki örgütlerin gelişmesine yol açarken, gerilemeler örgütlerin gerilemesine neden olmaktadır (Alıç,1990:45). Örgütün etkinlik alanındaki ekonomik olaylar, ulusal ve uluslar arası ticari ilişkiler ya da borçlanmalar, arz-talep dengesi, para piyasası gibi ekonomik olaylar değişimin baskı ve zorlayıcısı olarak ortaya çıkmaktadır (Gökçe, 2000:10).

Ergin'e (1992:55) göre, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik koşullar en çok işletmeler açısından önem arz etmektedir. Söz konusu ekonomik koşullar ise, o ülkenin milli hâsılası, para politikası, faiz oranları, devalüasyonlar ve revalüasyonlar, ücretler, işsizlik oranları, enerji kaynaklarının maliyeti ve bulunabilirliği, ödemeler dengesi, fiyat

kontrol politikaları ve enflasyon eğilimi gibi koşullardır. Ekonomik koşullar işletmelerin faaliyetlerini doğrudan etkileyen önemli çevresel faktörlerden biridir.

## **ÖRGÜTSEL AÇIDAN DEĞİŞİM**

Örgütler, belli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş sistemlerdir. Bu nedenle meydana gelen değişmelere duyarsız kalmaları imkânsızdır. Böyle bir durumda belirlenen amaçlara ulaşmak mümkün olmayabilir. Örgütlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmeleri, gelişimlerini hızlandırabilmeleri, yeni teknolojilerden yararlanabilmeleri ve rekabet güçlerini yüksek tutabilmeleri için çevresel değişimleri takip etmeleri gerekmektedir (Trahat ve Burke, 1997:17).

Çevresel şartlardaki değişme, gelişme ve çalkantılar açık bir sistem olan örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkiler (Yeniçeri, 2002:145).

Değişim için örgütü yönlendiren üç temel sorun göze çarpmaktadır. Bunlar (Miller, 1998:151);

- ❖ Rekabetçi pazar yapısından kaynaklanan sorunlar.
- ❖ İş gücünden kaynaklanan sorunlar.
- ❖ Toplumsal / sosyal çevreden kaynaklanan sorunlar.

Örgütlerin çözüm bulmaları gereken tüm bu sorunlar, çözümlerle birlikte değişimi de zorunlu kılmaktadır. Örgütleri değiştirmeye zorlayan etmenleri Hussey (1998:10-11), şu şekilde sıralamaktadır:

**1. Rekabet:** Örgütün büyüklüğü ve etkinlik derecesi ne olursa olsun karşı karşıya gelmesi kaçınılmazdır ve en çok karşılaşılan faktörde budur.

**2. Müşteriler:** Beklentilerin değişmesi sonucu, tüketiciler daha talepkâr hale gelmişler ve yetersiz ve kalitesiz hizmet veren örgütlerde tahammül edemez olmuşlardır.

**3. Teknoloji:** Üretilen teknolojinin uzun vadeli olmayışı ve sürekli teknolojinin yenilenmesi örgütleri değiştirmeye iten değer bir faktördür.

**4. Yeni düzenlemeler :** İç piyasalarda rekabet imkanının artırılması ve kaliteli ürünler imal edilmesi yönünde atılan adımlar sonucu değişim ihtiyacı artmıştır.

Örgütsel değişme, örgütün alt sistemlerinde, alt sistemlerin birbirleriyle, örgütle ve çevreyle geliştirdiği ilişki ve etkileşim kalıplarında, örgütün çevresiyle olan ilişki ve etkileşim biçimlerinde görülen her türlü değişme olarak tanımlanabilir (Alıç, 1990:42). Gareth'e (1998:511) göre örgütsel değişme, örgütlerin mevcut durumdan gelecekte olmasını istedikleri duruma geçmelerini sağlayan süreçtir.

## **ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ**

Hızla değişen dünyada yönetim bilimindeki gelişmeler, örgütleri yönetim şekillerinde değişiklik yapmaya itmiştir. Böyle bir durum, örgütleri, sabit verilere göre

yapılan planların ötesinde, ani gelişmelere uyum sağlayabilecek nitelikte esnek planlar ve esnek yönetim tarzları uygulamaya zorlamıştır. Buna bağlı olarak, bu tarz yönetim anlayışına sahip olmayan örgütlerin rekabetin bir hayli yoğun olduğu bu ortamda tutunamadıkları görülmüştür

Örgütlerin karşı karşıya kaldığı değişikliklerin çoğu gelecekteki başarıları için kaçınılmaz ve hayattır. Eğer değişim kötü yönetiliyorsa, sonuç muhtemelen hayal kırıklığı olacaktır (Hussey, 1998:12).

Değişim yönetimi çok hassas dengeler üzerine kuruludur. Bunu sağlamak, değişim çabasını yöneten insanlarla yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi yönetmek; değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt ortamı yaratmak ve iş yerlerinde geleneksel olarak yasaklanmış bulunan, oysa başarılı bir dönüşüm için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelir (Duck, 1999:62).

Kotter'a (1999:13) göre örgütü değiştirmenin sekiz adımı şöyledir:

- 1- Bir ivedilik duygusu oluşturmak.
- 2- Güçlü bir rehberlik koalisyonu biçimlendirmek.
- 3- Bir vizyon yaratmak.
- 4- Vizyonu iletmek.
- 5- Diğerlerine vizyona göre hareket etme yetisi vermek.
- 6- Kısa vadeli kazanımları planlamak ve oluşturmak.
- 7- İyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişim yaratmak.
- 8- Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak.

### **KÜRESELLEŞMENİN ÖRGÜTLERE YANSIMALARI**

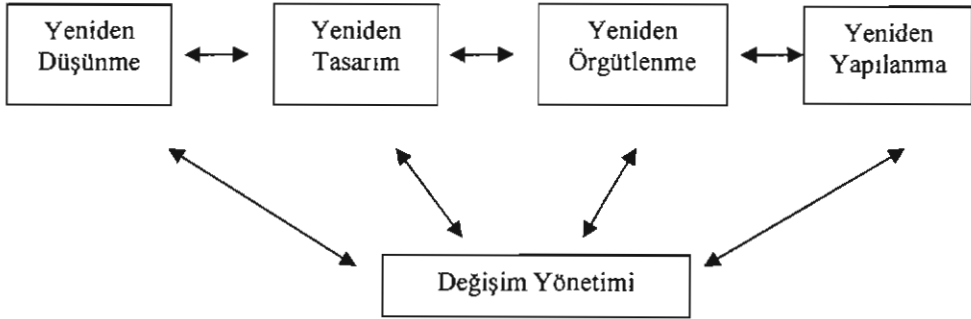
Küreselleşme kelime anlamı itibariyle, bütün dünyanın tek bir yere, bütün insanların ise evrensel insan haline dönüşmesidir. Küreselleşmenin en başta gelen nedeni, İngilizce'nin dünya dili haline gelmesi, medya ve bilgisayar teknolojilerinde kullanılan iş dili olmasıdır. Küreselleşmeye neden olan diğer etkenler ise şöyledir (Deniz, 1999:87,88):

- ❖ Fiber optiklerin, uyduların ve bilgisayar teknolojisinin global iletişimi arttırması,
- ❖ Dünya genelinde bütünleşmiş ve koordine edilmiş ürün tasarımı, imalat, satış ve hizmetler ile ulusal kimliklerini kaybetmeye başlayan çok uluslu şirketler,
- ❖ Uluslararası yapılan serbest ticaret anlaşmaları,
- ❖ Ticaret, finans, iş, ürün ve hizmetler için dünya çapında düzenlemelerin ve standartların ortaya çıkması,
- ❖ Finansal pazarların yirmi dört saat açık olması,

- ❖ Birçok ülkede yabancı yatırımların artması ve buna bağlı olarak çalışanlar üzerinde oluşan yabancı kontrolünün artması

Örgütlerin faaliyetleri uluslar arası düzeyde arttıkça, yönetimlerin de sorunları artmaya başlamıştır. Planlama, organize etme ve liderlik gibi yönetim fonksiyonları da karmaşıklaşmıştır (George ve Jones, 1999:26). Küreselleşme süreciyle birlikte örgütsel kültürlerde değişmeye başlamış ve başarılı yönetim biçimine sahip örgütlerin kültürlerinden diğer ülkelerde yararlanmaya başlamış, özellikle dikkatler Japon örgüt kültürüne çevrilmiştir. Diğer taraftan bu süreç sadece ekonomik amaçlı örgütleri değil hizmet üreten örgütleri de derinden etkilemiştir (Çelik, 2000:132).

Söz konusu olan şey küreselleşme olduğunda değişimi de küresel bazda ele almak gerekir. Küresel anlamda değişim yönetimi dört aşamada incelenebilir. Birinci aşama, değişimin gerekliliğini anlama ve küresel yönetim felsefesini özümsemeye çalışmayı içeren “yeniden düşünme” aşamasıdır. İkinci aşama, yeni yönetim felsefesinin organizasyonel değişim için planlanması ve tasarımı aşamasıdır. Bu aşamaya “yeniden tasarım” aşaması denir. Üçüncü aşamada ise, örgüt yapısının değiştirilmesi ve yeni yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlamak amacıyla yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Üçüncü aşama “yeniden örgütlenme” aşamasıdır. Dördüncü ve son aşamada ise, örgütün sistem ve süreçlerinde yeniden yapılanma söz konusudur (Aktan,1999:321).



Şekil 1: Örgütsel Değişim Yönetimi

Kaynak: Coşkun Can Aktan. *Değişim ve Yeni Global Yönetim*. 1999, s. 32.

Rekabetin ön plana çıktığı küreselleşme sürecinde bireysel kalite ve profesyonellik ön plana çıkmaktadır. Bireysel kalite, örgütsel kaliteyi oluşturur varsayımı ile insanın kalitesi irdelenmeye başlanmıştır. İnsana yatırım yapmanın aslında sanıldığı kadar maliyetli olmadığı, kalitenin artırılması için temel zorunluluk olduğu vurgulanmıştır. Ekip çalışmasının önemi, müşteriler taleplerinin önceliği ileri sürülmüş, iletişimin önemi, eğitimin sürekliliğinin gerekliliği, kurum kültürü oluşturmanın varlığı öngörülmüştür. Değişim olmazsa olmaz ilkesi olarak benimsenmiştir. Küreselleşme sürecinde değişime ayak uyduramayan işletmelerin ise zaman içinde yok olmaları kaçınılmazdır.

### Değişen Örgütsel Paradigmalar

Paradigma değişimi terimini ilk kez Thomas Kuhn, Bilimsel Devrimlerin Yapısı adlı yapıtında kullanmıştır. Kuhn'un çalışması asıl olarak bilimde meydana gelen değişimleri açıklamak amacıyla yapılmıştır. Kuhn'a göre bilimsel alandaki her önemli atılım, önceki gelenek, düşünce biçimi, bir diğer ifade ile eski paradigmalara olan bağların kopması anlamına gelmektedir. Kuhn'a göre paradigma, bilimsel etkinliklere ilişkin genel kabul görmüş örneklerdir (Şimşek, 1997:15-16).

Değişim ister birden bire olsun, isterse ağır ağır, temkinli gelişsin; bir paradigma değişimindeki güç, çok önemli bir değişikliğin temel gücüdür. Paradigma değişimleri dünyayı farklı bir gözle değerlendirmemize yol açarlar. Bir diğer ifade ile dünyaya nasıl bir gözle bakıtığımızdır (Bıçakçı, 2001:2).

Rosnay'a göre, tüm paradigmatik değişimler ve son otuz yıldaki gerçekleşen bilimsel ve teknolojik gelişmeler, insanı, toplumları, örgütleri, sistemleri ve ağırları geleneksel çözümlere ve eylem yöntemlerine meydan okuyacak derecede karmaşıklştırmıştır (Erçetin, 2001:8).

Yüksek hızdaki değişikliklere ayak uydurmaya mücadelesi veren örgütler, endüstri devrimi sonrası oluşan bürokratik yapılarından kurtulmaya çalışmaktadırlar. Endüstri çağı firmaları genelde benzer örgüt yapılarına sahiptir. Bunlar pramit şeklinde, monolitik ve bürokratiklerdir. Günümüzde değişen ihtiyaçlar, değişen teknolojiler örgütler üzerinde çeşitli baskılar kurmaktadır. Bürokratik tekdüzeliğin ömrü dolmuş, tamamen yeni örgüt biçimleri aranmaya başlanmıştır. Bu gelişmeler örgütler üzerinde şu ana gelişmelerin yaşanmasında etkili olmuştur (Drucker, 1996:25):

- ❖ Büyük üretim merkezleri yerine küçük fabrikalara,
- ❖ Dikey entegrasyon yerine taşeronla çalışmaya,
- ❖ Büyüklük ekonomisinden esnek, basık ve yalın yapılara,
- ❖ Bürokratik kişilik yerine girişimci olmaya,
- ❖ Pazar payını arttırmak yerine yeni pazarlar yaratmaya,
- ❖ Toplu pazarlama yerine niş (niche) pazarlama,
- ❖ Kantide yerine kalite.

Diğer taraftan, yönetim anlayışına etki eden en önemli gelişmelerden biri, tarih boyunca işletmelerde en az değer verilen kaynak olan insanın zaman içerisinde örgütün en değerli kaynağı olarak kabul edilmesidir.

Günümüzde, işletmelerin yapı ve işleyişlerini önemli ölçüde etkileyen üç gelişme sunlar olmuştur (Koçel, 1996:27):

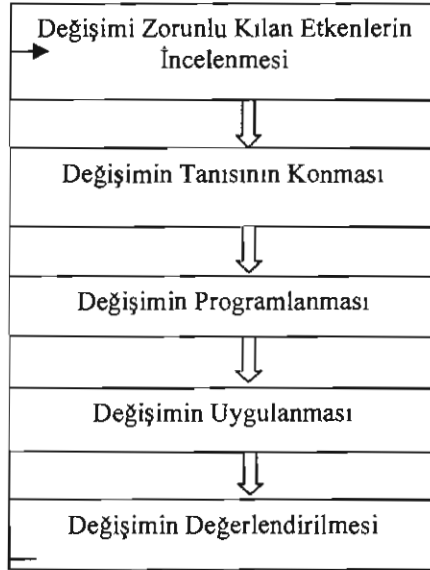
- ❖ Haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler,
- ❖ Uluslar arası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve küreselleşme,

- ❖ İnsan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, “insan”ın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması ve insanların yaratıcılığundan daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler.

Yeni değişim anlayışı örgütlerin insana bakış açısını da değiştirmiştir. Yönetimde insan faktörünün bu denli ön plana çıkmasında küreselleşme, yönetim ve üretim modellerindeki değişim, yabancılaşma, tatminsizlik gibi işgücündeki olumsuzluklara çözüm aranması sonucu oluşan yeni anlayışlar etkili olmuştur.

### Örgütsel Değişim Yönetiminin Aşamaları

Örgütsel değişim süreci bir kereye mahsus bir süreç değildir. Değişimin hızı karşısında örgütlerin durağan kalması söz konusu olmamaktadır. Bu değişim süreci her seferinde başa dönerek örgütün kendini yenilemesini sağlamaktadır. Örgütsel değişimin beş basamağı vardır. Bu beş aşama şu şekilde şematize edilmiştir (Kanji ve Asher, 1993:19; Erdoğan, 2002:21; Özdemir, 2004:219):



Şekil 2: Değişim Yönetiminde İzlenecek Aşamalar

*Kaynak: İrfan Erdoğan. Eğitimde Değişim Yönetimi. PegemA Yayıncılık, Ankara 2002, s. 21.*

**1. Değişimi zorunlu kılan etkenlerin incelenmesi:** Bu aşama da yapılması gereken örgütle değişmeye zorlayan iç ve dış etkenlerin incelenmesidir. Örgütte değişime ihtiyaç olup olmadığı saptanmalı ve değişimi kimlerin istediği, kimlerin istemediği belirlenmelidir.



**2. Değişimin tanısının konması:** Bu aşama doğru soruların sorulmasını, örgütün çevresini sezinmesini, veri toplamayı, verilerin değerlendirilmesini ve uygun yolların bulunmasını içerir. Değişime tanı koyabilmek için, kurumun günlük sorunları, gözlemler, kurum hakkındaki değişik trendler ile araştırma ve incelemelerin sonuçlarından yararlanılabilir.

**3. Değişim programı:** Değişim tanısı ortaya konduktan sonra uygulamaya geçiş için değişim programı belirlenir. Bu programda, kimlerin katılacağı, başlangıç ve bitiş tarihleri, kaynakların saptanması gibi konular yer almalıdır. Daha sonra değişimi kimin başlatacağı ve sürdüreceği saptanır.

**4. Uygulama:** Bu safhada, daha önceki aşamaların planlarında belirlenen en uygun strateji uygulamaya konur. Daha önceki aşamalar etkin ve başarılı geçmişse bu aşamanın başarısı için uygun ortam var demektir. Uygulama aşamasında acele edilmemeli, değişimi başlatacak ve değişimden etkilenecek kişilerin buna hazır olması sağlanmalıdır.

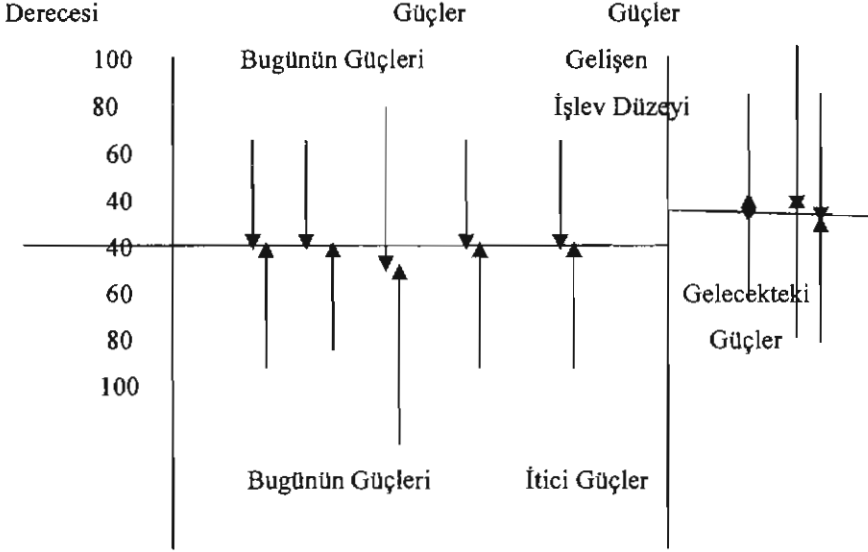
**5. Değerlendirme:** Değişim sürecinde son olarak uygulanan programın sonuçları değerlendirilir. Değerlendirme değişimin sürekliliğini sağlar. Değişim programının değerlendirilmesi iki şekilde yapılır. Birincisi, değişimin bir süreklilik içinde değerlendirilmesidir. Diğeri ise, projeyi yürüten ve projeden sorumlu olan kişilerin aralıklarla yapacağı değerlendirmedir.

Değişim genel olarak zor bir süreçtir. İnsanlar bu aşamada statükoyu devam ettirme çabasındadırlar. Bu tür çabalar değişim sürecini genellikle başarısızlığa uğratırlar.

Kurt Lewin'in "Güç Alanı Analizi" olarak adlandırdığı model, örgütsel değişimde kullanılacak etkili modellerden birisidir.

Bu modelde, örgüt içi verimliliği arttıracak değişimlerin desteklenmesi ya da engel olunmasında bir takım faktörlerin varlığından hareket edilir. Değişimi destekleyen ve kolaylaştıran güçlere "itici güçler", engelleyen güçlere de "sınırlayıcı güçler" denilmektedir. Lewin'e göre itici ve sınırlayıcı güçlerin örgüt içindeki oluşumları bir denge kurmaktadır. Burada yapılması gereken şey dengeyi olumlu yönde değiştirmektir. Değişimin gerçekleştirilebilmesi için üç aşamaya ihtiyaç duyulur. İlk aşama, çözülme aşamasıdır. Genelde örgüt bulunduğu seviyede korumaya yönelik güçlerin azaltılmasını kapsar. İkinci aşama, eylem aşamasıdır. Bu noktada örgüt davranışı yeni bir seviyeye doğru değiştirilir. Son aşama ise, yeniden donma aşamasıdır. Örgüt yeni bir dengede kalıplaşır. Yani istenilen davranışlar artık kalıplaşmıştır (Bumin, 1990:39; Erdoğan, 2002:19).

Güçlerin kuvvet Sınırlayıcı Gelecekteki



Şekil 3: Değişim Modeli: Güç-Alan Analizi

Kaynak: Birol Bumin. *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi*. 1990, s.39.

Bir örgüt açısından değişimi etkileyen itici güçler, fazla mesai için verilen para, mevki vs. içeren maddi faktörlerdir. Kayıtsızlık, anlaşmazlıklar, araç ve gereçlerin kötü kullanımı... vs. ise sınırlayıcı güçlere örnektir.

### Değişimin Örgütlere Sağlayacağı Faydalar

Bir örgüt açısından değişim sadece zorunluluk olmayıp, örgütün devamlılığını ve gelişimini sağlayan etkili bir süreçtir.

Örgütsel açıdan değişimin gerçekleri şunlardır (Harper, 1998:25-30):

- ❖ Değişim sadece teknik anlamda değil, düşünce yapısında da gerçekleşir. Değişen sorunlara değişmeyen düşünce yapısıyla yaklaşılamaz.
- ❖ Değişim sadece hataların düzeltilmesi değil, aynı zamanda gelecekte ortaya çıkabilecek problemlere de hazır olmandır.
- ❖ Değişim örgütün faaliyetlerinin devam ettirilmesini sağladığı gibi gelişme ve büyüme de sağlar.
- ❖ Değişim geleceği yaratmaktır.
- ❖ Değişim karmaşık görev tanımları oluşturmak değil bir vizyon yaratmaktır.

Değişimi bir zorunluluk olarak görmenin dışında yararlar getiren bir süreç olarak da kabul etmek gerekir. Örgütsel açıdan, değişimle birlikte oluşan birtakım olumlu sonuçlar şunlardır (Erdoğan, 2002: 18; Özdemir, 2004:237):

- ❖ Değişim örgütü durağanlıktan kurtarır heyecan yaratır.
- ❖ Kurumda çalışan kişilerin ilgi ve dikkatlerinin çekilmesini sağlar.
- ❖ Değişim örgüte birçok fırsat sağlar.
- ❖ Çalışanlar için geliştirici ve güdüleyici olabilir.
- ❖ Değişim sürecinde oluşan yeni gruplar kuruma canlılık kazandırır.
- ❖ Değişim çalışanların iş tatminini yükseltir.
- ❖ Değişimle birlikte rutinleşen uygulamalar gözden geçirilir.
- ❖ Değişime güven ortamı oluşturur.
- ❖ Değişim, örgütsel, kültürel ve bireysel ayrılıkların olumsuz etkisini azaltır.

## EĞİTİMDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Dünyada yaşanan hızlı gelişmeler, bilgi patlaması ve küreselleşmenin etkisi tüm örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerini de bu gelişmelere ayak uydurma yönünde zorlamaktadır. Bilginin hızla tüketildiği ve geçerliliğini üç-beş yıldan fazla koruyamadığı bir ortamda eğitim örgütleri bu gelişmelerin dışında kalmaz.

Çıktılarıyla diğer örgütler için girdi sağlayan eğitim örgütleri, bu değişime ayak uydurmanın ötesinde değişimin önünde olmalıdır. Çünkü eğitim değişimi hem etkiler, hem de değişimden etkilenir. Ancak, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden farklı olarak kendine özgü birtakım yönleri bulunmaktadır. Eğitim örgütlerinde değişim uygulamalarının sağlıklı yürütülmesi için kendine özgü yönleri dikkate alınmalıdır.

### Eğitimde Değişim Modelleri

Eğitim örgütlerinde kullanılan değişim modellerine ilişkin birçok araştırma vardır. Ancak, bunların hepsine geniş olarak yer verilemediğinden, aşağıda Adams ve Cornbleth'in eğitimde planlı değişim modelleri sınıflaması ile Adams ve Spencer'in sistemik okul değişimi modeline kısaca değinilmiştir.

#### 1. Eğitimde Planlı Değişim Modelleri

Planlı eğitimsel değişimde uygulama, beklenen değişimlerden daha çok, amaçlara bağlı kalarak, planın etkili bir şekilde uygulanmasıdır. Planlı eğitimsel değişimle ilgili Adams ve Cornbleth dörtlü bir sınıflama yapmıştır (Özdemir ve Cemaloğlu, 1998:92-100). Bunlar:

**Rasyonel Model:** Bu modelde, planlama ve uygulama birbirinden ayrı fakat birbiri ile ilişkili basamaklar olarak ele alınır. Model, özellikle merkezi yönetimin etkili olduğu örgütlerde uygulanabilir. Değişimle ilgili kararlar merkezi yönetim tarafından alınır ve okul

yöneticileri tarafından uygulanır. Değişimin başarısı planın amacına ulaşma derecesine göre belirlenir.

**Politik Model:** Politik modelde, örgütsel eylemleri kontrol etmekten çok, işbirliği ve görüşme tercih edilir. Uygulayıcıları değişim esnasında görüş ve önerileri sorulur, kararlara katılımları sağlanır. Karara katılan uygulayıcılar değişimi kabullenme ve destekleme eğilimi içerisine girerler. Eğer, değişim personele zorla empoze edilmeye çalışılıyorsa genellikle direnme ile karşılaşacaktır.

**Uzlaşma Modeli:** Uzlaşma modeli, değişik baskı gruplarını dikkate alma açısından politik modele benzer, ancak karar verme yetkisinin dağılımı, ast-üst ilişkileri ve öğretmenlerin rolü bakımından farklılık gösterir. Uzlaşma modelinde karar sürecine katılanların istekli olması gerekmektedir. Amaçlar üzerinde politik ve bürokratik açıdan görüş birliği sağlandığında değişimin gerçekleşme olasılığı artar.

**Karma Model:** Karma model, diğer üç modelin birleşimi olarak görülebilir. Bu tür bir model, politika, bürokrasi ve örgütsel uyumu gerektirir. Değişim uygulamalarında örgütler, çoğu zaman örgüt yapısına uygun olan modelleri seçerken, bazen de farklı modellerin yaklaşımlarından yararlanabilir.

## 2. Eğitimde Sistemik Değişim Modeli

Sistemik değişim, bir eğitim sistemindeki bütün okulların sistemdeki sorunları çözebilmek için topyekün olarak geliştirilmesine yönelik çabaların tümünü kapsar. Sistemik değişimi gerçekleştirmenin en geçerli yöntemi, eğitimciler arasında okulların çeşitli boyutlarını ilgilendiren sorular üzerinde sürekli ve otantik bir diyalogun başlatılmasıdır. Adams ve Spencer'in sistemik okul değişimi modeline göre, yeniden yapılanma çabaları ile öngörülen okul değişimi yedi evreden oluşmaktadır (Saban, 1999: 393-397).

**Mevcut dengenin bozulması ve belirsizlik.** Değişim, herhangi bir varlıkta, olguda veya olayda daha önce var olan dengenin bozulmasına neden olur ve belirsizliği de beraberinde getirir.

**Etkinin azaltılması.** Değişim ile birlikte gelen belirsizlik durumunun bir kişi üzerinde yarattığı olumsuz etkiyi azaltma evresidir. Bu kişiler eskiye dönme ve eski uygulamaların devam ettirilmesi taraftarıdır.

**Öz değeri sorgulama.** Bu evrede, değişimden etkilenen kişi, gerçeklerin etkisiyle kendini sorgulamaya başlar. Değişimle birlikte gelen belirsizlik halinin ortaya çıkardığı etki sorgulamayla birlikte yavaş yavaş işlevini kaybeder.

**Geçmişin gitmesine izin verme.** Bu evreye gelene kadar kişide geçmiş uygulamalara bağlılık söz konusudur. Bu aşamada sağlıklı bir geçişin sağlanabilmesi için, kişinin kendine değişimin varlığını anlatması ve kabullenmesi gerekmektedir.

**Yeni durumu değerlendirme.** Bu evre uygulayıcılara verdiği coşku, enerji ve heyecan duyguları ile tanımlanır. Değişimin gerektirdiği yeni davranışların kazanılması ile birlikte, kişiler kendi kendilerini bir değerlendirmeye tabi tutarlar.

**Anlam kurma.** Bu evredeki bir uygulayıcı, okulda öngörülen değişim sürecinin kendisine, ilişkilerine, mesleğine ve hayattaki amacına nasıl etki yaptığını anlamaya çalışır.

**Yeni deneyim entegrasyonu.** Yeni bir bakış açısı, yeni bir mantıksal dayanak ve yeni bir kimlik oluşturan birey değişimin kendisine sağladığı potansiyeli hayatına uygular.

Eğitim ve değişim arasında çift yönlü bir etkileşim vardır. Bu karşılıklı etkileşimi, Özdemir (2000:26) iki şekilde görür: Birincisi, eğitim toplumdaki değişimlerden etkilenir ve de değişimlere göre kendi yapısını düzenlemek zorundadır. İkincisi ise, eğitim toplumun yenileşmesine öncülük etme durumundadır.

Bu makro değişimlerin dışında, bireysel davranışların değişmesi, bilgi patlaması, ürünlerin hızla eskimesi, iş gücünün doğasının değişmesi ve iş yaşamının kalitesindeki değişimler gibi etkenlerde eğitim ve öğretimde değişmeyi etkileyen gelişmelerdir (Erdoğan, 2002:7).

Değişim hareketlerinin ilk aşaması, **geçmiş uygulamaların gözden geçirilmesi** ve eksikliklerin belirlenmesidir. Bu aşama, eğitimde değişmeye niçin ihtiyaç duyulduğu sorusuna cevap oluşturur. Bu aşamada değişimin niçin yapıldığı ilgili taraflara anlatılır ve bir birlik duygusu oluşturulur. Bu aşamayı **yeniden düzenlemeler** takip eder. Üçüncü aşamada ise, **eski ile yeninin mücadelesi** başlar (Özdemir, 2000:26-28).

Bu aşamaları gerçekleştirmekte olan eğitim örgütlerini değişimde etkisiz kılan iki neden vardır. Özden (1998,183), bu nedenlerden ilkinin, mevcut değerleri koruma adına yeni değerleri dışlamak; ikincisini ise eğitimde uygulanan değişim modellerinin ve kullanılan dilin çoğunlukla iş dünyası çıkışı olması sonucu, bu değişim denemelerinin eğitimin özgün yapısına uymaması olarak belirtmektedir.

## SONUÇ

Bütün örgütler zorunlu olarak değişim süreci içerisinde yer alırlar. Örgütleri bu duruma iten yaşanan hızlı gelişmeler ve bilgi patlamasıdır. Değişim ile iç içe olması gereken örgütler yapıları yeniliğe açık ve gelişmeci bir tutum içinde olmalıdır. Drucker'e (1993:89-90) göre, her örgütün en az üç sistematik uygulamayı kendi dokusuna yerleştirmesi gerekiyor. **Birincisi**, örgütlerin yaptığı her işte sürekli ve düzenli iyileştirmelere ihtiyaçları vardır. **İkincisi**, her örgüt kendi başarılarından yararlanmayı, yani onlardan bir şeyler öğrenerek yeni uygulamalar geliştirmeyi öğrenmek zorundadır. **Üçüncüsü** ise, her kuruluş yenilik getirmeyi öğrenmelidir.

Sosyal, ekonomik, teknik ve örgütsel alt yapısı hazırlanmadan değişimi gerçekleştirmeye çalışan işletmeler çok sorunlar yaşamışlardır. Bu durumda değişim faaliyetlerine başlamadan önce mutlaka değişim ile ilgili hazırlıkların yapılması gerekir. Diğer taraftan her türlü şart olumlu hale getirilse bile değişimin etkin yönetilmesi, mevcut verileri objektif değerlendirme yeteneğinin ötesinde engin bir hayal gücü, mükemmel bir sezgi yeteneği ve ileri görüşlü bir vizyona sahip olmayı gerekli kılmaktadır (Yeniçeri,2002:335).

Örgütlerin var olabilmeleri için değişimle iç içe olmaları gerekir. Örgütsel değişmeden dikkat edilmesi gereken bir nokta, örgütsel farklılıktır. Bir örgütte yapılacak

olan değişikliğin diğer bir örgütün yapısına uymama riski vardır. O yüzden örgütsel ihtiyaçlar, kültürel yapı, örgütün kendine özgü yönleri dikkate alınmadan yapılacak girişimler başarısız olacaktır. Değişim karşısında başarılı olabilmek için düzensiz girişimlerde bulunmak yerine değişimi doğru biçimde, doğru ve düzenli girişimlerle yakalamak gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- AKTAN, Coşkun Can. ( 1999). **Değişim ve Yeni Global Yönetim**. İstanbul: MESS Yayınları. No: 257.
- ALİÇ, Mehmet. (1990). **Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. No:382.
- BAYRAK, Coşkun. (1992). **Eğitim Yüksek Okullarında Örgütsel Değişme**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. No: 547.
- BIÇAKÇI, Ulaş. (2001). **Paradigma ve Yaşam Kalitesi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- BUMİN, Birol. (1990). **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi**. İstanbul.
- ÇELEBİOĞLU, Fuat. (1998). **Örgütsel Değişim**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları. No: 3008.
- ÇELİK, Vehbi. (2000). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık. 2. Baskı.
- DENİZ, Nevin. (1999). **Global Eğitim**. İstanbul: Türkmen Kitabevi. No:129.
- DRUCKER, Peter. (1996). **Yönetim Uygulamaları**. (çev: E. Sabri Yarmalı). İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- .....(1993). **Kapitalist Ötesi Toplum**. (çev: Belkıs Çorakçı). İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- DUCK, Jeanie Daniel. (1999). **Değişim Yönetimi: Dengeleme Sanatı** (çev: Meral Tüzel). **Harvard Business Review**. Değişim. İstanbul: MESS Yayıncılık. s. 61-85.
- ERÇETİN, Şule. (2001). **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.1. Baskı.
- ERDOĞAN, İrfan. (2002) **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık. I. Baskı.
- ERGİN, Esin. (1992). **İşletme Politikası**. İstanbul: Der Yayınları.
- GARETH, R. Jones. (1998). **Organizational Theory**. Wesley Publishing Company. USA.
- GATTIKER, U. E. (1990). **Tecnology Management in Organizations**. Sage, London.
- GEORGE, Jeniffer; Gareth R. JONES. (1999). **Organizational Behavior**. Second Edition. Addison-Wesley Publishing Comp. USA.
- GÖKÇE, Feyyat. (2000). **Değişme Sürecinde Devlet ve Eğitim**. Ankara: Eylül Kitap ve Yayınevi. No: 8.
- HARPER, Stephan C. (1998) **Organizational Change. Industrial Management**. Volume: 40. Issue:3.
- HURST, David. K. (2000). **Kriz ve Yenilenme**. (çev: Ela Gürdemir). İstanbul: Alfa Yayınları.
- HUSSEY, David. (1998). **Değişim Yönetimi**. (çev: Ali Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları. I. Baskı.

- KANJI, Gopal ve Mike, ASHER. (1993). *Understanding The Change Process. Total Quality Management*. Volume.4. Special Edition.
- KOÇEL, Tamer. (1996). İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar İçin Anlamı. **Mercek Dergisi**. MESS. Temmuz Sayısı.
- KOTTER, John. (1999). *Değişimi Yönetmek: Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?* **Harvard Business Review**. **Değişim**. (Çev: Meral Tüzel). İstanbul:MESS Yayıncılık. s.11-29.
- MILLER, Frederick. (1998). *Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion*. **Public Personnel Management**. Summer. Vol:27. Issue: 2.
- OLKUN, Sinan. (1996). *Örgütsel Değişim Yönetimi*. **Eğitim Yönetimi Dergisi**. Yıl:2. Sayı:4. s.565-574.
- ÖZDEMİR, Servet. (2004). *Değişme ve Yenileşme*. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem A Yayıncılık. 1. Baskı. 217-243.
- .....(2000). **Eğitimde Örgütsel Değişme**. Ankara: Pegem Yayınları.
- ÖZDEMİR, Servet ve Necati CEMALOĞLU. (1998). *Eğitimde Değişimi Uygulama Modelleri*. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Yıl:5. Sayı:17. s.91-103.
- ÖZDEN, Yüksel. (1998). **Eğitimde Dönüşüm**. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- SABAN, Ahmet (1999). *Öğrenen Okulda Sistemik Değişim*. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Yıl:5. Sayı:19. s.393-409.
- ŞİMSEK, Hasan. (1997). **Paradigmalar Şavaşı ve Kaostaki Türkiye**. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 1. Baskı.
- TARAHAT, Bill ve Burke WERNER. (1997). *12 Principles of Organizational Transformation*. **Management Review**. September. Vol:86. Issue: 8.
- ÜLGEN, Hayri. (1990). **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi Yayınları. No: 241.
- YENİÇERİ, Özcan. (2002). **Örgütsel Değişiminin Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 1. Baskı.