

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM VE LİDERLİK

Mürüvvet Çolakoğlu (*)

ÖZET

Günümüzde eğitim örgüt ve yöneticilerini yakından ilgilendiren konulardan birisi de değişimdir. Eğitim örgütlerinin kendisinden beklenen görevleri yerine getirebilmeleri için çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelere etkili olarak uyarlınmaları zorunludur. Örgütün bu uyarlanma sürecini eksiksiz ve zamanında tamamlayabilmesi ise, büyük ölçüde, değişimi örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir özelliği olarak algılayabilen lider yöneticilerin varlığına bağlıdır. Bu makalede, örgütsel değişim kavramı tanımlandıktan sonra, değişim ihtiyacı, örgütsel değişim süreci, değişim yöntemleri ve değişime direnç konuları özetlenerek; eğitim örgütlerindeki lider yöneticilerin değişim sürecindeki rolü üzerinde durulmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Değişim, Eğitim Yönetimi, Eğitimsel Liderlik, Liderlik,

ABSTRACT

Today, one of the issues concerning educational institutions and their administrators closely is change. In order to respond to the demands of the stakeholders, educational institutions should adapt effectively to the changes in the environment. Successful completion of this process depends mostly on the existence of administrators with leadership qualities who perceive change as an indispensable part of institutional life. This article aims to define the concept of organizational change and summarize the issues of identification of change need, organizational change process, methods of change and resistance to change and finally focus on the role of educational leaders in the change process.

Keywords: Organizational Change, Educational Management, Educational Leadership, Leadership,

(*)Bahçeşehir Üniversitesi, Hazırlık Okulu

Değişim çok farklı biçimlerde tanımlanabilen bir kavramdır. Genel olarak değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi, belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmayı ifade eder. Bir kurumun ürününün kalitesinde meydana gelen bir farklılaşma, üretimde farklı bir standardın benimsenmesi buna örnek olabilir (Erdoğan, 2002: 11). Örgütsel değişim ise örgütsel anlamda yeni bir yapı oluşturma, yani yapıyı değiştirerek değişen koşullara uygun bir yapı yaratmaktır (Can, 1999: 217). Başaran (1998: 128) ise değişmeyi bir sistem açısından ele alarak, bir bütünün öğelerinde, öğelerinin birbiriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşması olarak tanımlamaktadır.

Örgütler çevreyle sürekli etkileşimde bulunan birer açık sistemdir. Bu nedenle de çevrede meydana gelen değişmelere uyarlanmak için değişmek zorundadır. Değişim her örgütün varlığını devam ettirmesi için gerekli bir olgudur. Değişim olmadan bir örgütün uzun süre varlığını sürdürmesi mümkün değildir.

İçinde yaşadığımız çağı tanımlayan en önemli özellik hızlı değişimdir. Ekonomide, sosyal alanda, kültürel yaşamda, siyasal ve toplumsal düzeyde ve teknolojik yapıda eskiden çok farklı değişimler ve yenilikler yaşanmaktadır. Kültürler, toplumlar ve ülkeler arasındaki sınırlar kalkmakta, eskiye göre daha yoğun ve hızlı bir etkileşim yaşanmaktadır. Aynı şeyi eğitim örgütleri açısından da söylemek olanaklıdır. Çünkü eğitim de artık eskisi gibi okulun duvarları içerisinde yürütülen bir etkinlik olmaktan çıkmış, okul çevresindeki çeşitli grupların katılımı ile etkileşim içerisinde yürütülen karmaşık bir uğraşı durumuna gelmiştir. Bu farklılaşma eğitim örgütlerinin yapı ve gerekse işleyişinde değişim ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Bu ihtiyacın sağlıklı bir biçimde karşılanabilmesi büyük ölçüde okulun açık bir vizyon ve misyon geliştirerek, çalışmalarını bu vizyon ve misyonla uyumlu olarak planlı bir biçimde yürütmesine bağlıdır.

Mergal'in de (2000) belirttiği gibi, bir okulun belirli bir misyona sahip olması ve çalışmalarını bu misyon doğrultusunda planlaması aynı zamanda değişimi de beraberinde getirir. Çünkü okul içinde bulunduğu toplumun değişen ihtiyaçlarına göre misyonunu gözden geçirip yeniledikçe, değişim de yönetim sürecinin bir parçası haline gelir. Değişimi bir gerçek olarak kabul eden bir okul, kaliteli eğitim sunmak adına yeni programlar denemeyi göze alabilir, stratejik planlama ve uygulamaya daha fazla sayıda insanı dahil edebilir ve programlarını sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutarak yenileyebilir. Bu da ancak okuldaki bütün çalışanların değişimin kaçınılmaz bir zorunluluk olduğunu kabul etmesiyle mümkün olabilir. Dahası, okulun değişimin gerçek etki ve avantajlarını yaşaması, ancak değişimin eğitim sisteminin sürekli ve doğal bir süreci olarak görülmesiyle olabilir (Mergal, <http://www.aiias.edu.>, 2000).

Değişimin Gerekliliği

Değişim her örgütün ve özelliklede eğitim örgütlerinin sürekli, gelişimi için gereklidir. Değişim olmadan bir eğitim kurumunun paydaşlarının, özellikle de aile ve öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermesi olanaklı değildir. Ancak okula yönelik bu istek ve beklentiler sadece öğrenci ve ailelerle de sınırlı değildir. Öğretmen ve diğer çalışanların da okul tarafından karşılanması gereken ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar sosyal, politik ve ekonomik sistemlerdeki değişimlerin de etkisiyle her geçen gün çeşitlenerek artmaktadır. İç ve dış çevreden kaynaklanan tüm bu farklı ihtiyaçların karşılanabilmesi de hiç kuşkusuz planlı değişimi zorunlu hale getirmektedir.

Eğitim sistemini sosyal, politik ve ekonomik sistemlerden soyutlayarak ele almak olanaklı değildir. Eğitim sistemi sosyal, politik ve ekonomik sistemlerle iç içe işleyen bir sistemdir. Bu sistemlerden etkilendiği gibi ürettiği bilim ve teknoloji yoluyla da bu sistemleri etkiler. Karşılıklı bu etkileşim de yine , eğitim sisteminin ve örgütlerinin diğer sistemlerde meydana gelen değişimlere yerinde ve zamanında uyarlanmalarını gerekli kılar.

Yönetim ve liderlik konusundaki tanınmış yazarlardan biri olan Kotter (1996: 172) sosyal, ekonomik, teknolojik ve politik sistemlerde meydana gelen değişimlere bağlı olarak örgütlerin yapı ve işleyişlerinde meydana gelen değişimleri, aşağıdaki gibi, 20. yüzyıl örgütleri ile 21. yüzyıl örgütlerindeki farklılıkları karşılaştırarak ortaya koymaya çalışmıştır.

20.yüzyıl Örgütleri

- *Bürokratik
- *Çok kademeli
- *Üst kademe yöneticilerin kontrolünde
- *Bölümlerin birbirine bağımlı olmasını gerektiren politika ve prosedürler
- *Performans bilgi sistemlerine dayalı olmayan
- *Performans verilerinin sadece üst düzey yetkililerce değerlendirildiği
- *Sadece kıdemli personele sunulan ve destek sistemi
- *İçe dönük
- *Merkezi
- *Kararları yavaş alan
- *Politik
- *Riskten kaçan

21.yüzyıl Örgütleri

- *Daha az kural ve çalışanla bürokratik olmayan yapı
- *Daha az kademeli
- *Üst düzey yönetim yol gösterici, daha alt seviyedeki çalışanlar
- *Bölümlerin birbirine mümkün olduğu kadar az bağımlı olmasını gerektiren politika ve prosedürler
- *Birçok performans bilgi sistemlerine dayalı
- *Performans verilerinin çalışanlarca paylaşılması
- *Eğitim ve destek sistemlerinin bütün çalışanlara sunulması
- *Dışa dönük
- *Yetkilendirici
- *Hızlı karar alma
- *Açık ve dürüst
- *Risk tolere eden

Yukarıdaki karşılaştırmadan da anlaşılacağı gibi, değişme ve gelişmelerin etkisiyle 20. yüzyılın hiyerarşik bir yapı, merkezi bir yönetim ve yöneticiyi merkeze alan işgören politikasına sahip örgütlerinin yerini , 21. yüzyılda daha basık bir yapı, çalışana yetki aktaran bir yönetim biçimi ve işgöreni merkeze alan bir politikaya sahip örgütler almıştır. Bu yapısal ve yönetsel değişimler eğitim örgütlerinde birçok alanda köklü değişimleri gündeme getirmiştir.

Özellikle ekonomik ve politik değişimlerle birlikte devletin okullar üzerindeki etkisinin giderek azalması, okulları çevredeki ekonomik ve yerel güçler ile ailelerin istek ve beklentilerine karşı daha duyarlı olmaya zorlamıştır. Diğer yandan ailelerin ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarının okulların finansmanında giderek daha fazla yük üstlenmeleri, aynı zamanda okullara daha fazla müdahale etme hakkını kendilerinde görmelerine yol açmıştır. Bu durum okulların velilerle, ekonomik ve yerel örgütlerle daha sıkı işbirliği içerisinde olmasını, birçok önemli kararda onların katılımını sağlamasını da beraberinde getirmiştir.

Yirmibirinci yüzyılda özellikle velilerle öğretmenler ve okul yöneticileri arasındaki ilişkilerde de çarpıcı gelişmeler gözlenmiştir. Bu gelişmelerde velilerin okula yönelik bakış açılarının değişmesinin önemli payı olmuştur. Artık veliler kendilerini eğitim hizmetlerinin tüketicisi olarak görmeye başlamışlardır. Bunun için de çocuklarına okul seçimi, okul yönetimine katılma, çocuklarının eğitimine yardımcı olma, okul toplumuna katılma vb. gibi konulara ilgi göstermeye ve bu konuda rol üstlenmeye daha fazla çaba göstermektedirler. Kuşkusuz bu anlayış değişikliği geleneksel okul-ev, okul-toplum, veli- öğretmen ilişkilerinin sınırlarının bozulmasına yol açmıştır. Bu yeni ve farklı veli ihtiyaç ve beklentileri, eski ilişkilerin yeniden gözden geçirilerek daha esnek, katılımcı, çok yönlü etkileşime olanak veren modellerin geliştirilmesini ve uygulanmasını zorunlu kılmaktadır (Gümüşeli, 2001: 534) İşte yukarıda özetlenen tüm bu farklılık ve değişimler, eğitim örgütlerinde köklü ve planlı ve sürekli bir değişimi gerekli kılmaktadır.

Değişim İhtiyacını Belirleme

Eğitim örgütlerinin en önemli amaçlarından birisi hizmet ettiği çevrenin değişen istek ve ihtiyaçlarına olabildiğince kısa zamanda ve etkili olarak cevap vermektir. Bunu gerçekleştirebilmek için de değişim ihtiyacının ve önceliklerinin belirlenmesi gerekir.

Bazı durumlarda değişime ihtiyaç olup olmadığını kararlaştırmak için fazla bir çabaya gerek yoktur. Örgütte var olan bazı göstergeler değişim ihtiyacını açık bir biçimde ortaya koyarlar. Örneğin aşağıdaki durumlarda örgütte bir değişim ihtiyacı olduğu açıkça bellidir. (Burke, akt. Connor&Blake,1988: 145).

1. Aynı tür problemlerin sürekli olarak tekrar etmesi,
2. Problemin çözümü için çok çeşitli stratejiler kullanılmasına rağmen sonuç elde edilememesi,
3. Çalışanların moralinin düşük olması ve bunun tek bir nedeninin olmaması.

Bu durumların var olması halinde yöneticinin fazla bir araştırma yapmaya gerek kalmaksızın, bunları bir değişim ihtiyacı olarak kabul etmesi ve değişim planını hazırlamaya girişmesi kolaydır. Ancak değişim ihtiyacını gösteren durumlar her zaman bu kadar açık değildir. Aksine ihtiyaçların bir çoğu kolayca belirlenecek türden olmadığı gibi, bazıları da acil ve o anda giderilmesi gereken ihtiyaçlar değildir. Bu yüzden, akılcı ve yetenekli bir liderin yapması gereken en önemli iş, çeşitli yöntemler kullanarak değişim ihtiyaçlarını ve önceliklerini belirlemektir.

Öncelikli değişim alanların belirlenmesinde kullanılacak birçok yol vardır. Bu yollardan en pratik olanı danışmanlar ve bölüm yöneticileri ile öğretmen ve diğer çalışanların görüşlerine başvurmaktır. Bu uygulamanın en önemli yararı, katılım yoluyla çalışanların öncelikli değişim alanlarını belirlemesi, bu değişimin nasıl yapılabileceğiyle ilgili önerilerde bulunması ve öngörülen yenileşmeyi desteklemesidir. Bu yolla elde edilecek veriler ile kurumun ihtiyaçlarını daha doğru bir bakış açısı ile değerlendirebilir. Toplanan veriler kurumun ihtiyaçlarına yönelik plan ve önlemlere dönüşebilir. Katılım dolayısıyla değişim hoşgörüle karşılanır. Eğer değişim kurum ve çalışanlarının ihtiyaçları ile örtüşürse, bu uyum değişimin doğuracağı zorluklarda kurumun gücü haline gelir.

Diğer bir yöntem ise çalışanları izlemedir. Bu yöntemin altında yatan saygı, değişim isteyen çalışanların bunu çeşitli davranışları ile yönetime duyurmaya çalışacaklarıdır. Değişim isteyen çalışanlar bunu saklayamazlar ve böyle bir ihtiyacın üst yönetim tarafından algılanmasına yönelik davranışlarda bulunurlar. Bu nedenle, yönetimin çalışanların davranışlarını bilinçli bir biçimde gözleyerek analiz etmeye zaman ayırması, değişim ihtiyacının belirlenmesi için çok önemli fırsatlar sağlar. Ayrıca yöneticiler bilinmeyen sorun ya da ihtiyaçların belirlenmesi için öğretmenleri işbaşında ziyaret ederek önemli veriler elde edebilirler (Mergal, <http://www.aiias.edu.>, 2000).

Değişim ihtiyacının belirlenmesine yönelik kullanılacak en etkili yöntem ise yönetim ve okul personelinin işbirlikçi çabası ile gerçekleşen takım çalışmasıdır. Bu yöntemde, ilk adım yönetimden gelir ve değişim ihtiyacının belirlenmesinde okuldaki tüm çalışanların katılımına olanak sağlanır. Yönetim, sorunun analizi, alternatif çözümlerin üretilmesi, programın uygulanması ve değişimin değerlendirilmesi sürecine kurumdaki

tüm ilgililerin katılımını sağlar (Kirpatrick, 1988, akt. Mergal, , <http://www.aiias.edu.>, 2000). Böylece hem gerçekçi değişim ihtiyaçları belirlenmiş olur hem de bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik çabalarda işbirliği ve koordinasyon büyük ölçüde garanti altına alınmış olur.

Değişim ihtiyacının doğru olarak belirlenmesi aynı zamanda değişimin planlanması için de vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Çünkü ihtiyaç ve öncelikleri ortaya koymadan, hangi değişimi, nerede, ne zaman, kimlerin katkısıyla ve ne kadar bir maliyetle gerçekleştirileceğine karar vermek olanaklı değildir. Etkili bir değişim planı olmadan da değişim sürecinin başarıya ulaşması olanaklı değildir.

Analiz aşamasında değişimi gerektiren ve engelleyen güçler açık bir biçimde belirlenmelidir. Değişimi gerektiren güçler değişimden beklenen olumlu sonuçlar, engelleyen güçler ise değişimin olumsuz etkileridir. Bu güçleri ayrı ayrı tanımlamak bir bakıma okulun işleyişindeki olumsuz durumların sebeplerinin de ortaya çıkarılması demektir. Aynı zamanda böyle bir tanımlama ile değişim ihtiyacının göstergeleri de açık olarak belirlenmiş olur. Okul örgütü açısından bu göstergelerden bazıları yetersiz kayıt, öğretmen ve öğrencilerin devamsızlığı, öğretmenlerin iş değiştirme hızı, iletişim eksikliği, yıkıcı çatışmalar vb. olabilir (Cribbin, 1981, akt. Mergal, <http://www.aiias.edu.>, 2000). Yöneticiler, değişim ihtiyacını ortaya çıkarmada bu göstergelerin her birinin anlam ve önemini ayrı ayrı tanımlamalıdır.

Diğer yandan Bridges ve Mitchell (2000: 32) liderin değişim sürecine geçiş aşamasında çalışanlarıyla aşağıdaki dört konuyu paylaşmasının, değişimin gerçekleşmesini önemli ölçüde kolaylaştıracağını ileri sürmektedir. Yazarların baş harflerinden dolayı "4P" adını verdikleri bu aşağıda yer almaktadır.

Purpose (AMAÇ): Bunu neden yapmak zorundayız?

Picture (RESİM): Değişim gerçekleştiğinde nasıl görünecek?

Plan (PLAN): Adım adım amaca nasıl ulaşılacak?

Part (GÖREV): Değişmeyi sağlamak için sen hangi görevi üstleneceksin?

Örgütsel Değişim Süreci

Literatüre göz atıldığında örgütsel değişim sürecinin aşamaları konusunda birçok farklı sınıflandırmaya rastlanmaktadır. Bununla birlikte bu sınıflandırmaların hemen hepsinde değişim sürecinin bir ihtiyacın hissedilmesi ile başladığı ve kalıcılığın sağlanmasına yönelik etkinliklerle son bulduğu görülmektedir.

Örgütsel değişim sürecini inceleyen yazarlardan birisi Kotter'dir. Kotter (1999: 76-91) bir örgütün değişimi başarıyla gerçekleştirmesi için

gereken sürecin, aşağıdaki gibi, sekiz aşamadan oluştuğunu belirtmektedir:

1. Gereklilik duygusu yaratmak
2. Yol gösterici bir grup oluşturmak
3. Vizyon yaratmak
4. Vizyonu paylaşmak
5. Vizyonu gerçekleştirmek için diğer çalışanları yetkilendirmek
6. Kısa dönem kazançlar planlamak
7. Gelişmeleri pekiştirme ve daha fazla değişim üretmek
8. Yeni yaklaşımları örgüt kültürüne katmak.

Diğer yandan Cummings ve Worley (1993:145) ise daha ayrıntılı bir sıralama yaparak, etkili değişim yönetiminde izlenmesi gereken süreci aşağıdaki gibi beş temel aşamada özetlemiştir:

1. Değişime motive etmek.
 - *Değişim için ortam hazırlamak
 - *Değişime direnci önlemek
2. Vizyon Yaratmak
 - *Misyon
 - *İstenen sonuçlar
 - *İçinde bulunulan koşullar
 - *Kısa dönem hedefler
3. Politik destek sağlamak
 - *Değişim ajanının gücünü değerlendirmesi
 - *Anahtar paydaşları belirlemek
 - *Paydaşları etkilemek
4. Geçiş sürecini yönetmek
 - *Eylem planı hazırlama
 - *Destek alma planı hazırlama
 - *Yönetim yapılarını oluşturma
5. Değişim sürecini devam ettirme
 - *Değişim kaynaklarını sağlama
 - *Değişim ajanlarına destek sağlama
 - *Yeni beceri ve yeteneklerin oluşmasını sağlama
 - *Ödüllendirme

Yukarıdaki her iki örnekten de görüleceği gibi, örgütsel değişim birbirine bağlı etkinliklerden oluşan karmaşık süreçtir. Diğer yandan bu her iki örnekte de değişimin başarısının iki önemli koşulun gerçekleşmesine bağlı olduğu görülmektedir. Bunlardan birisi değişimin planlı ve sistemli bir etkinlik olduğu, diğeri de değişimin gerçekleşmesinin büyük ölçüde örgüt çalışanlarının değişikliğine gereğine inanmaları ve etkinliklerde gönüllü olarak görev almalarına bağlı olduğudur. Bu iki nokta da değişim sürecinde örgütsel lider-

liğin büyük önem taşıdığını ortaya çıkarmaktadır.

Değişim Yöntemleri

Örgütler teknoloji, örgüt yapısı, yönetim süreci, işleyiş süreci vb. gibi birçok boyutta değişim ihtiyacı ile karşılaşabilirler. Bu ihtiyaçların her biri farklı yöntemlerin kullanılmasını gerektirir. Genellikle ilgili boyutun adı ile anılan bu yöntemlerin başlıcaları teknolojik yöntem, yapısal yöntem, yönetsel yöntem, eğitimsel yöntem, hedefe dayalı yöntem, dönüt toplama yöntemi ve örgüt geliştirme yöntemidir. Bu yöntemlerin her biri aşağıda kısaca açıklanmıştır. Örgüt liderleri değişim ihtiyacı bulunan alanı dikkate alarak duruma ve koşullara göre bu yöntemlerden bir ya da birkaçını bir arada kullanabilirler (Costley&Todd,1987,akt.Mergal, <http://www.alias.edu.>, 2000).

Teknolojik yöntem

Bu yöntem örgütün üretim süreciyle ilgilidir ve değişen teknolojinin örgütün üretim şeklini yenilemesi gerektiği varsayımına dayanır. Yöntemin amacı ürünün ya da çıktının kalitesini artırmaktır. Böyle bir değişim yeni malzeme ve tekniklerin uygulamaya konulmasını içerir. Teknolojik yöntem iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş modülleri tekniklerini uygulama yoluyla gerçekleştirilir.

Yapısal yöntem

Adından da anlaşılacağı gibi yapısal yöntem çalışanların görevlerini yeniden düzenleyerek örgüt yapısında değişiklik yapmayı içeren bir yöntemdir. Örgütteki değişim çalışanın görev alanının yatay ve dikey boyutta farklılaşmasıyla oluşur. Yönetimin buradaki görevi farklı ve çok sayıda görev alanı yaratıp geliştirmektir.

Yönetsel yöntem

Bu yöntem yöneticinin istenilen değişimi sağlamada ödül yolunu kullanmasıdır. İstenilen değişim gerçekleşene kadar yönetim olumlu davranışları ödüllendirir ve teşvik eder. Bu yöntem davranış değişikliği yaratmada etkili bir yöntem olarak kullanılır.

Eğitimsel yöntem

Bu yöntem değişimi eğitimle gerçekleştirmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Örgüt çalışanlarını; resmi eğitim, seminer, hizmet-içi eğitim, akademik seminer ve diğer yöntemlerle geliştirmeyi hedefler. Bu yöntemin temelinde insanların bilgi, beceri ve tutum eksikliği giderilerek değişime daha kolay uyarlanabilecekleri inancı yatmaktadır. (Connor&Lake1988 akt.Mergaj, <http://www.alias.edu.>, 2000).

Hedefe dayalı yöntem

Bu yöntem örgütteki herkesi kapsar. Her çalışana verilen zaman içerisinde ne hedeflediği sorulur. Bu hedefler kişisel ya da örgütsel olabilir. Çalışandan bu hedeflerini üstüyle tartışmaları istenir. İki taraf da uzlaştığında hedeflere ulaşmada izlenecek program belirlenir ve farklı bir yönetmenle sürekli görüşme yapılması istenir. Çalışandan hedeflenen değişimin gelişimini düzenli bir şekilde rapor etmesi istenir.

Dönüt toplama yöntemi

Bu yöntem bir danışmanın gözetiminde anket ya da görüşme formları yoluyla çalışanlardan veri toplama ve bunları çözümlemeye dayanır. Anketlerden elde edilen veriler yönetim ve alt kademeler tarafından değerlendirilerek, var olan sorunlar belirlenir ve bu sorunların çözümü için gerekli plan ve programlar hazırlanır, uygulanır. Ancak yöntemin başarılı olması büyük ölçüde çalışanların bu sürece katılımına bağlıdır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanları sorun saptama, analiz etme, çözüm üretme ve değişimi uygulama çalışmalarına katılmaları için özendirilmeleri gerekir.

Örgüt geliştirme yöntemi

Örgüt geliştirme yöntemi, örgütün işleyiş sürecinde kullanılan yöntemleri değiştirmeyi amaçlayan ve bu yönü ile de uzun zamana ihtiyaç gösteren bir sistematik bir yaklaşımdır. İnsanların enerjilerini daha etkili davranışlara yönlentmeyi hedefler. Bu yaklaşımın uygulanmasında örgütün iklim, sağlık ve verimini artırmaya yönelik birçok etkinlik birbiriyle koordineli olarak düzenlenir ve değerlendirilir. Bu açıdan da geniş çaplı bir eğitim ve kişisel gelişimi gerektirir.

Değişime Direnç

Değişim süreci uzun vadeli bir süreçtir. Bu nedenle kısa vadeli hedef belirleme alışkanlığına sahip olan kurumlarda değişim sürecine karşı bir direnme olasılığı yüksek düzeydedir. Değişime direnç bireysel ve örgütsel birçok faktörden kaynaklanabilir (Erdoğan, 2002: 70-71). Bunun için örgütün değişim sürecine girmeden önce öz değerlendirme yapması çok önemlidir. Fuchs (2001: 2) değişim sürecini tehlikeye sokmamak ve giderilmesi zor dirençlerle karşılaşmadan sağlıklı bir değişimi gerçekleştirmek için, yöneticilerin aşağıdaki konularla ilgili sorulara cevap bulmaları gerektiğini ileri sürmektedir.

1. Liderlik: Örgütün bütün kademelerinde yeterli liderlik var mı?
2. Vizyon ve Planlama: Örgüt değişimi sağlayacak esnek bir plan yaptı mı? Örgüt çalışanlarının da paylaştığı bir vizyon var mı?
3. Uygulanabilir Alternatifler: Örgüt değişim sürecinde gerektiğinde başvurulacak uygulanabilir tercih ve alternatifler belirledi mi?

4.Kültür ve Tutum: Örgütte değişime hazır bir kültürün varlığından söz edilebilir mi?

5.Beceriler, Kaynaklar ve Çalışanlar: Gelişimi gerçekleştirmek için hangi yeni becerilere ve kaynaklara ihtiyaç duyulacak?

6.Teknoloji: Değişim sürecinde hangi teknolojilerden faydalanılacak, bunları kullanıp uygulayacak yeterlikte personel mevcut mu?

Koçel'in de (2001: 564)belirttiği gibi değişime direnç göstermek bir bakıma statükonun bozulmasına, bilinenden uzaklaşılmasına, alışıldandan vazgeçilmesine karşı gösterilen doğal bir tepkidir. Bu tepkiden kaçınmak olanaklı olmadığına göre yapılacak tek şey direnmeye yol açabilecek faktörleri belirlemek ve olası olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaktır. Değişime direnç gösterme ile ilgili olarak ele alınacak faktörleri bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve yönetici faktörü olarak üç grupta açıklamak olanaklıdır.

Değişim sürecinde en dikkat çekici direnç, örgüt üyeleri tarafından gösterilen dirençtir. Yapılan araştırmalar insanların birçok nedenle değişime karşı çıktıklarını göstermektedir. Bu nedenlerden birkaçını aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır (Wilson,1983, akt. Mergal, <http://www.aiias.edu.>, 2000):

- *Değişimin statü ya da prestiji azalacağı inancı
- *Korku
- *Yapılan işin içeriğinin etkilenmesi
- *Otorite ya da özgürlüğün kısıtlanması
- *Alışılmış iş düzeninin değişmesi
- *Resmi ya da gayri resmi grup ilişkilerinin etkilenmesi
- *Çalışanlara hiçbir açıklama yapılmaksızın dayatma şeklinde sunulması
- *Ruhsal ya da fiziksel bir isteksizlik

Değişime direnmeyi belirlemede dikkate alınacak ikinci grup faktörler örgütle ilgili faktörlerdir. Değişime direnmeyi belirleme ve azaltmada göz önünde bulundurulması gereken örgütsel etkenlerin başlıcaları örgütsel yapı, teknoloji, eğitim sistemi, varolan olanaklar, bireysel beceriler ve kültürdür (Recardo,1995,akt. Mergal, <http://www.aiias.edu.>, 2000).

Değişime dirençle ilgili olarak üzerinde durulması gereken bir diğer faktör de liderlik stildir. Araştırmalar çalışanlarından uzak duran, açık bir iletişim kuramayan, onlara kişisel, duygusal ve maddi destek sağlamayan liderlerin değişim sürecinde direnişle karşılaşma olasılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir. Liderlik stiline değişimi desteklemediği ya da değişim için olumlu bir ortam yaratmadığı durumlarda, değişim sürecinin bundan olumsuz etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır (Mergal,

<http://www.aiias.edu.>, 2000). Bunun için değişim sürecinde başarılı olmayı düşünen okul yöneticilerinin katılıma önem veren demokratik bir liderlik stili sergilemeleri büyük önem taşımaktadır.

Bazı kaynaklar çalışanların ruhsal durumunun da direnme etkeni olarak dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Ruhen daha zayıf olan insanlar, kurum ne kadar iyi programlar ve yenilikler hedeflese de bunlara şüphe ve tereddütle yaklaşır. Ruhen daha güçlü insanlar değişimi daha kolay benimserler. Bu kişiler yapılacak değişiklikler kendi değer, inanç ve uygulamalarıyla çelişmediği sürece işbirliği yapmaya ve programı desteklemeye hazırdır (Mergal, <http://www.aiias.edu.>, 2000).

Yukarıdaki satırlardan da anlaşılacağı gibi, değişim sürecinde direnmeden kaçınmak neredeyse olanaksız gibidir. O halde değişim sürecini sağlıklı bir şekilde sonuçlandırmak için yapılacak şey direnç yaratan faktörlerin etkisini en aza indirmek olmalıdır. Bunun için de yönetimin öncelikle üzerinde durması gereken üç temel öge vardır. Bunlar çalışanlar, örgüt kültürü, liderlik stili ve uygulamalarıdır.

Değişime Direnci Azaltmada Yararlanılan Stratejiler

Değişim alanındaki çalışmalara göz atıldığında, direnç yaratan faktörlerin ortadan kaldırılmasına yönelik birçok farklı stratejiden bahsedildiği görülmektedir. Ancak bu stratejiler içerisinde direnç faktörlerini esas alarak geliştirilen üç temel stratejinin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu stratejiler katılım stratejisi, örgütsel yapı stratejisi ve dönüşümcü liderlik stratejisidir (Mergal, <http://www.aiias.edu.>, 2000).

Katılım Stratejisi

Örgütün en önemli ögesi örgüt çalışanlarıdır. Değişimin benimsenebilmesi için okul personelinin bireysel ihtiyaçları, değerleri ve inançlarının göz önüne alınması gerekir. Bunun için de değişim, birey odaklı olmalı, bireylerin değer ve inançlarına saygılı olmalı, onları korumalı ve kişisel ihtiyaçlarını karşılamalıdır, çünkü çalışanların kişisel ihtiyaç, değer ve inançlarını göz ardı eden değişimin başarıya ulaşması olanaklı değildir. Bireylerin en temel ihtiyaçlarından birisi de katılım ve tanınma ihtiyacıdır. Değişimin başarılı olabilmesi için yönetimin doğrudan katılım stratejisini uygulamasında büyük yarar vardır. Bu stratejide kişi ya da bir grup değişim hedeflerinin seçilmesi ya da oluşturulması ve istenen değişime ulaşmada izlenecek yöntemlerin uygulanması çalışmalarına dahil edilir ve böylece çalışanların görüş ve düşüncelerine değer verilir, saygı duyulur. Çalışanlar planlama sürecine katıldıktan sonra yönetim okul personelinin inancını davranışa dönüştürmesi daha kolay olur. Bu stratejinin uygulanmasında özellikle de resmi ya da gayri resmi liderin olumlu etkisine ihtiyaç vardır.

Örgütsel Yapı Stratejisi

Örgütsel yapı stratejisi örgüt kültürü üzerinde odaklanarak, kültürün değişime destek sağlayacak biçimde düzenlemesini esas alan bir stratejidir. Bu stratejinin etkili olabilmesi için bazı ilkelere uyulması gerekir. Bu ilkelerden bazıları şunlardır (Recardo, 1995,akt.Mergal, <http://www.aiias.edu.>, 2000) :

- *Örgüt için açık bir değişim vizyonu yaratmalı.
- *Örgütsel değişim öncelikli bir etkinlik olarak ele alınmalı.
- *Değişime isteklilik yaratılmalı.
- *Etkili ve çok yönlü bir iletişim stratejisi oluşturulmalı.
- *Yöneticiler değişime öncü olmalı.
- *Değişim süreci kaybedenlerin ihtiyaçlarını da göz önüne alacak biçimde planlanmalı ve uygulanmalı.
- *Değişim sürecine katılım özendirilmeli.
- *Performans ölçün ve ödülleri yeniden düzenlenmeli.
- *Eskiyle yeniyi bağdaştıran plan ve programla hazırlanmalı.
- *Değişimin uygulanması ve kalıcılığı için eğitim etkinlikleri düzenlenmeli.
- *Değişim için yeterli kaynak sağlanmalı.
- *Söz ve eylemler arasında tutarlılık sağlanmalı.
- *Her göreve o görevin gereğini yerine getirebilecek nitelikte elemanlar atamaya özen gösterilmeli.

Dönüşümcü Liderlik Stratejisi

Değişimin sorunsuz uygulanmasında liderlik stili ve uygulamalarının önemli bir rolü vardır. Araştırmalar yaşam boyu değişimi sağlamak için liderin dönüşümcü bir lider olması gerektiğini göstermektedir.

Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. (Koçel, 2001: 483). Dönüşümcü lider misyon ve stratejiler üzerinde odaklanan, yeni yetenekleri belirleyip geliştiren, varolan potansiyeli ortaya çıkaran, çalışanlara yeni yönler çizen ve onların ihtiyaçlarıyla örgütün yapısını tümleştirebilen kişidir (Mergal, <http://www.aiias.edu.>, 2000). Dönüşümcü liderler bu özellikleri ile değişim ihtiyacını ve gerekliliğini hisseder, bir değişim vizyonu ortaya koyar, değişimin açıklanması ve uygulanması için destek takımı kurar, değişimin önündeki engelleri öngörür, örgütsel amaçların gerçekleşmesini ve etkin karar verme sürecinin oluşturulmasını sağlayacak değişim stratejilerini belirler (Rutkowski, www.gwu.edu, 2003). Liderlik özelliklerine sahip olmayan

yöneticilerin iş başında bulunduğu örgütlerde değişimi başarı ile gerçekleştirmek çok zordur. Bu konuda Paulson değişim sürecindeki başarısızlıkta liderin önemli payı olduğunu belirtmektedir. Paulson liderden kaynaklanan ve değişim sürecinde sınırlayıcı rol oynayan hataları aşağıdaki gibi sıralamaktadır (www.changecentral.com, 2003):

- 1.Yanlış başlangıç yapmak,
- 2.Değişimi bir seçenek olarak sunmak,
- 3.Sadece süreç üzerinde odaklanmak,
- 4.Sadece sonuç üzerinde odaklanmak,
- 5.Değişimi uygulayacakları sürece katmamak,
- 6.Değişim sürecine örgüt dışından kişileri daha fazla dahil etmek,
- 7.Değişim süresince ödül sistemini değiştirmemek,
- 8.Liderin kendi yaptıklarıyla söylediklerinin uymaması-örnek olamamak,
- 9.Çok ufak ya da çok büyük bir değişim planı yapmak.

Okulda Örgütsel Değişimi Gerçekleştirme

Okuldaki değişim sürecini yönetmek okul müdürünün en karmaşık görevlerinden biridir. Aynı zamanda öğretim liderleri olan okul müdürlerinin değişime yön vermek ve yönetebilmek için öncelikle değişim sürecini iyi bilmeleri ve anlamaları gerekir. (www.ncrel.org, 2003). Değişimin en önemli dayanağı değişimi hayata geçirecek, yön belirleyecek, destekleyecek, kaynak olacak ve katalizör görevi göreceği olan örgüt çalışanlarıdır (www.ed.gov, 2003). Çalışanların anlayış ve bakış tarzı değişmedikçe, bir örgütün yapısı değişse bile, bu yeni yapı istenilen yararı sağlamayabilir. Yeni yapı yeni davranış ile desteklenmelidir (Özdemir, 2000:57-58).

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin değişimi benimsemesi için öncelikle değişimin kendileri ve en önemlisi öğrencileri için pratik sonuçlar doğuracağından emin olmaları gerekmektedir. Okul çalışanlarının değişime güven duymaları ve sahip çıkmaları büyük ölçüde değişimin gerekliliği ve yaran konusunda ikna olmalarına bağlıdır. Bu konuda en önemli görev de, hiç kuşkusuz, liderlik becerilerini kazanmış olan okul yöneticilerine düşmektedir.

Okul değişim çabalarının başarıya ulaşması için öğretmenler, veliler, okul toplumu üyeleri, yöneticiler ve öğrenciler liderlik görevlerini paylaşmalıdır. Okul müdürü yöneticilik rolünü bir yana bırakıp; kolaylaştırıcı, mimar, öğretim lideri, koç ve stratejik öğretmen rollerini üstlenmelidir (Senge,1990,akt.www.ncrel.org., 2003). Ayrıca müdürler öğretim lideri olarak değişim için bir iklim ve kültür yaratmak zorundadır. Bunu, vizyondan sıkça ve coşkulu bir şekilde bahsederek ve başarısızlıkları affederek,

kaçınılmaz problem ve yanlış adımlar karşısında sebat göstererek yapabilir (Lashway, <http://www.education-world.>,1995). Değişimi yönetme sürecinde başarılı olmak isteyen bir okul müdürü belirli ilke ve kuralları gözden uzak tutmaması gerekir. Bu ilke ve kurallardan bazıları şunlardır(www.ncrel.org, 2003):

- 1.Açık, güçlü ve paylaşılan bir okul vizyonu ve misyonu oluşturmalı,
- 2.Okul içinde güçlü, birbirine bağlı bir profesyonel topluluk oluşturmeli,
- 3.Yüksek standartlarda öğrenci başarısını teşvik edecek öğrenme ortamı oluşturmalı,
- 4.Öğrenmeyi iyileştirme amacıyla sürekli mesleki gelişim imkanı sağlamalı,
- 5.Aileler, iş çevreleri, sağlık ve insan kaynakları servisleri ve diğer toplum üyeleriyle başarılı ortaklıklar kurmalı,
- 6.Değişime yönelik sistematik planlama ve uygulamaya önem vermelidir.

Sonuç

Bilim ve teknolojiye meydana gelen ve örgütleri yapı ve yönetimini önemli bir biçimde etkileyen değişimlerin, 21. yüzyılda da önceki dönemlere göre çarpıcı bir biçimde giderek daha fazla ivme kazanacağı kuşku götürmez bir gerçektir. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, ancak çevrelerinde meydana gelen bu hızlı değişimlere zamanında uyarlanabilmeleri ile olanaklıdır.

Değişim örgütün yaşayabilmesi için kendisini çevresine uyarlamaya çalıştığı bitimsiz, karmaşık ve dinamik bir süreçtir. Onun için de değişim ancak bilimsel yöntemle dayalı planlı, programlı çalışmalarla ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin önderliğinde başarıya ulaşabilir.

Değişimin sadece üst düzey yetkililer tarafından değil bütün örgüt üyeleri tarafından hissedilmesi, benimsenmesi ve uygulamaya geçirilmesinde örgütün güçlü, paylaşılan ve açık bir vizyona sahip olması da önemli bir rol oynamaktadır.

Bununla birlikte yapılan birçok araştırma üst düzeyde katılıma, işbirliğine, uzlaşmaya, iletişime ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip kişilerin önderlik ettiği değişim çabalarının sonuçsuz kalmadığını göstermektedir.

Toplumsal bir açık sistem olan okulların etkili olması bir bakıma değişen koşullara zamanında ve etkili bir biçimde uyarlanabilmesine bağlıdır. Bunun için okul yöneticilerinin değişimi bir gereklilikten öte, etkililik için vazgeçilmez bir zorunluluk olarak görmeleri ve değişim sürecinin yönetimini temel sorumluluklarından birisi olarak kabul etmeleri gerekir. Bu da ancak okul müdürlerinin liderlik niteliklerini kazanmaları ile olanaklıdır.

KAYNAKÇA

- Başaran, İ. Ethem. (2000). Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul, Feryal Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ. Ethem. (1998). Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Aydan Web Tesisleri, Ankara.
- Bridges, W., Susan Mitchell. (2000). "Leading Transition: A New Model for Change." *Leader to Leader*, V. (16) Spring: 30-36.
- Can, Halil. (1999). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Connor, Patrick E., Linda K. Lake. (1988). *Managing Organizational Change*. Praeger Publishers, New York.
- Cummings, Thomas G and Christopher G. Worley. (1993). *Organizational Development and Change*. West Publishing Company.
- Erdoğan, İrfan. (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Fuchs, S. (2001). "Organizational Change in the Internet Age." *The Rational Edge*. February, http://www.therationaledge.com/content/feb01/change_sf.html
- Gienn, W. Robert. (2003). "Successful Change Management Lessons from Southwest Virginia." <http://www.turningpointprogram.org/pages.transformations>
- Gümüşeli, A. İlker. (2001). "Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları". *Eğitim Yönetimi*, Sayı (28) Bahar: 531-548.
- Koçel, Tamer. (2001). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Kotter, John.P. (1999). *What Leaders Really Do*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kotter, John.P. (1996). *Leading Change*. Harvard School Press, Boston.
- Lashway, L. "Facilitative Leadership." *ERIC DIGEST*. <http://www.education-world.com/a.admin/admin044.shtml>, 2003.
- Mergal, B.G. (2003). "Managing Change: Concepts & Approaches." *INFO* April 2000 <http://www.aiaa.edu/academics/sgs/info>, 2003.
- Özdemir, Servet. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Paulson, T.L. "Mastering Change: Why Organizational Change Fails." <http://www.changecentral.com/changeperspecmastering.html>, 2003.
- Rutkowski, K. "Leading & Managing Change." <http://www.gwu.edu/>, 2003.
- "Critical Issue: Leading and Managing Change & Improvement" <http://www.ncrel.org/>, 2003
- "People: The Most Important Element In Change." <http://www.ed.gov/>, 2003.
- "Characteristics of Leaders of Change." <http://www.sedl.org/change/leadership/>