



**International**  
**SOCIAL SCIENCES**  
**STUDIES JOURNAL**



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

*Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences*

**Vol:5, Issue:38**  
sssjournal.com

**pp.3450-3459**  
**ISSN:2587-1587**

**2019**  
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 02/05/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 15/07/2019  
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 15.07.2019

## OKULLARDA OLUMLU VE OLUMSUZ DEĞİŞİMLER, DEĞİŞİMLERİN SEBEP VE SONUÇLARI

POSITIVE AND NEGATIVE CHANGES IN SCHOOLS, CAUSES AND CONSEQUENCES OF THE CHANGES

**Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY**

Düzce Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Düzce/TÜRKİYE



**Article Type** : Research Article/ Araştırma Makalesi

**Doi Number** : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1592>

**Reference** : Gürsoy, S. (2019). "Okullarda Olumlu ve Olumsuz Değişimler, Değişimlerin Sebep ve Sonuçları", *International Social Sciences Studies Journal*, 5(38): 3450-3459.

### ÖZ

Okul örgütünde değişmeye zorlayan güçler (değişmeye yol açan) ile değişime direnç gösteren güçler, nedenleri ve sonuçlarının neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi ve nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmada; amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tercih edilmiştir. Araştırma Batı Karadeniz Bölgesinde bulunan bir ilde değişik eğitim kurumlarında (okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise) görevli 46 öğretmen üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre okullarda desteklenen değişimlerin büyük bir çoğunluğu öğrencilere, öğretme-öğrenme sürecine ve insan kaynaklarının iyileştirilmesine yönelik değişimlerdir. Okullarda değişime engel olan faktörler; okul fiziki yapısından, insan kaynakları ve madde kaynaklarının yetersizliği, öğretim programlarından ileri gelmektedir. Okullarla ilgili değişimlerin sistematik yapılması, okula dayalı yönetim ve uygulamalarına ağırlık verilmesi Değişim süreçlerinde okul paydaşlarının da rol ve görev üstlenmelerinin sağlanması gerektiği önerilmektedir.

**Anahtar Kavramlar:** Okul, değişim, direnç, durum çalışması

### ABSTRACT

The present research aims to reveal the forces that compel the school organization to change (cause to change) and that resist the changes and their causes and consequences. Qualitative research method was used in the research and the case study was used as one of the qualitative research designs. In the research, maximum diversity sampling was preferred among purposeful sampling methods. The research was carried out on 46 teachers working in different educational institutions (preschool, primary, secondary and high school) in a province in the Western Black Sea Region. According to the results of the research, the majority of the changes supported in schools are the changes towards students, the teaching-learning process and the improvement of human resources. Factors that prevent change in schools stem from physical structure of the school, lack of human resources and material resources, teaching programs. It is suggested that school-related changes should be made systematically, school-based management and practices should be focused on, and school stakeholders should also be involved in changing processes.

**Key Words:** School, change, resistance, case study

### 1. PROBLEM DURUMU

Değişim örgütsel bir gerçektir ve değişim örgütte farklılık yaratmaktır. Örgüt içerisindeki değişimler şans eseri meydana gelmez. Başaran'a göre değişim, bir bütünün öğelerinin birbiriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın olmasıdır (1992'den Akt. Tabancalı, 2012). Değişim uzun bir zaman dilimi içinde oluşan dinamik bir süreçtir (Helvacı, 2005). Değişim bir yandan sorunlara çözüm getirirken, diğer yandan da yeni sorunların çıkmasına da neden olmaktadır (Taşlıyan

ve Karayılan, 2013). Değişimin planlı ve amaca yönelmiş faaliyetlerine planlı ve olumlu değişim denilmektedir. Değişim, planlı ya da plansız bir şekilde, bir süreç ya da ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçilmesidir. Bu geçiş olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Olumlu değişim, gelişme doğrultusunda ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi ifade ederken, olumsuz değişim ise, değişim ve gelişmenin kontrol edilmediği durumlarda ortaya çıkarak, dağılmaya ve etkinliğin azalmasına neden olmaktadır (Güney, 2000; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1988). Burada vurgulanmak istenen ve bu çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde değişim kavramına yüklenen anlam olumsuz ve plansız değişimden ziyade, planlı ve olumlu olan değişimlerdir.

Genellikle yöneticiler, örgütün bazı yönlerini değiştirmek için önceden planlanmış bir çaba ortaya koyarlar. Değişim, örgütteki insanlarda, örgütün yapısında ya da teknolojisinde yapılan herhangi bir farklılık örgütsel değişim olarak adlandırılmakta ve tüm bunlar örgüt üyelerini etkilemektedir. İnsanlarda meydana gelen değişiklikler ile çalışanların tavır, beklenti, algı ve davranışlarındaki değişimler kastedilmektedir. Değişimin insana ilişkin boyutu; sürekli iyileştirme ve kaliteye adanmış iş gücünü gerektirmektedir. Örgütün yapısını değiştirmek, otoriter ilişkilerde, koordinasyon mekanizmasında, merkezi yönetim derecesinde, iş tasarımında ya da örgüt yapısında gerçekleştirilen benzer değişiklikleri kapsamaktadır. Teknoloji örgütsel değişim ihtiyacı yaratmaktadır. Teknolojisi değiştirmek, iş yapış şekilleri ile kullanılan yöntem ve ekipmanları değiştirmeyi kapsar (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013; Robbins ve Judge, 2012).

Yönetim ve organizasyon anlayışındaki değişime ve gelişmeler geleneksellikten/klasikten (bilimsel yönetim, yönetim süreci, bürokratik yönetim), neo-klasikçe (insan ilişkileri ve davranış bilimi) daha sonra da çağdaşlığa (sistem teorisi ve durumsal yaklaşımlar) doğru bir süreç izlemiştir. Kurumdan değişimi engelleyecek pek çok faktör bulunmasına rağmen ancak değişimin kabul görmesi ve desteklenmesi için de birçok yöntem ve strateji mevcuttur (Aktan, 2005; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1988). Günümüz dünyasındaki gelişmeler tüm kurumları değişime zorlamaktadır. Kurumsal değişim konusunu daha iyi anlayabilmek için; değişimin ne olduğu, niçin ve neden gerekli olduğu, ne zaman gerçekleştirileceği, nasıl yapılacağı, nerelerde yapılacağı ve kim/kimler tarafından gerçekleştirileceği sorularına cevap aranması önem taşımaktadır (Aktan, 2005). Örgütsel değişimin genel ve özel amaçları mevcuttur. Genel amaçları; örgütün devamlılığını sağlamak, örgütün büyümesi ve gelişmesini gerçekleştirmek, örgütün iç ve dış çevresine uyum sağlaması, üyelerin tutum ve davranışlarını değiştirmektir. Özel amaçları ise; örgütün etkinliğini verimliliği, motivasyonu artırmak, iletişimi güçlendirmek ve yönetimi demokratik ve çağdaş düzeye getirmektir (Yeniçeri, 2002).

İnsanlar belirsizlikten, alışkanlıklarından, kişisel kayıp yaşayacakları endişesinden ve değişimin örgütün temel meselesi olmadığına inandığından değişime direnir. (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013). Lunenburg ve Ornstein'e (2013) göre ise, örgütte özellikle örgüt üyelerinin değişime direnç göstermelerinin temel nedenleri; çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına müdahale durumunda, bilinmeyen korku, yetki ve etkiye yönelik tehdit, bilgi ve becerinin eskimesi, örgütsel yapı, sınırlı kaynaklar ve sendikaların aracılık ettiği toplu müzakerelerdir. Örgütte değişime direncin yönetilmesinde kullanılan teknikler; çalışanları değişime ilişkin eğitim ve değişimin gereklerine ilişkin onlarla iletişim kurma, çalışanların değişim sürecine katılımını sağlama, değişimi yerine getirmeleri için çalışanlara destek sağlama, direnci azaltmak için değerli şeyler üzerinden değiş tokuş yapma, etkilemek için olumsuz faaliyetlerden yararlanma, değişime açık ve değişimi benimseyen insanları seçme ve zor kullanılmasıdır (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013; Robbins ve Judge, 2012; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1988). Lunenburg ve Ornstein'e (2013) göre de, değişim sürecine katma, iletişim, destekleme, ödüllendirme, planlama, zorlamadır.

Değişimi yönetime yaklaşım ve modellerinden en önemlilerinden birisi de Kurt Lewin'in güç alan analizidir. Örgütte değişimi yönetmede kullanılan örgütsel değişim modeli olan Kurt Lewin'in denge modeli veya güç alan analizi olarak da adlandırılan modeldir. Bunda örgütte değişimi gerekli kılan, değişimi teşvik eden ve buna karşı çıkan, değişimi engellemeye çalışan güçler örgütün dengesini bozma yönünde etkide bulunurlar (Helvacı, 2005). Bu modelde Lewin, örgüt içi geleneksel statik bakış açısından ziyade zıt yönlerde hareket eden güçlerin dengesine odaklanan dinamik bakış açısını benimsemektedir. Lewin herhangi bir değişime durumunda; mevcut durumu değiştirmeye zorlayan güçler veya faktörler (değişmeye yol açan güçler; hesap verebilirlik, demografik yapı, personel, teknoloji, bilgi, süreçler) ile değişime direnç gösteren güçler veya faktörler (değişime direnç gösteren

güçler; ihtiyaçların karşılanmasına müdahale, bilinmeyene duyulan korku, yetki ve etkiye yönelik tehdit, bilgi ve becerinin eskimesi, örgütsel yapı, sınırlı kaynaklar) bağlamında yaklaşılması gerektiğine inanmaktadır. Lewin bir taraftaki gücü artırırken diğer taraftaki gücü azaltmanın gerilim ve çatışmaya yol açacağına işaret etmektedir. Sadece direnç gösteren taraftaki gücü zayıflatmak gerilim miktarını azaltabilir. Değişime yol açan güçlerin etkisinin artırılması bazı durumlarda etkili olsa da, genellikle direnç gösteren güçleri zayıflatmak daha etkili olmaktadır. Bu güçler örgütün iç ve dış çevresinden kaynaklanabileceği gibi değişme aracının davranışlarından da kaynaklanabilmektedir. Okul yöneticileri; değişmeyi başlatma ve değişime direnci hafifletmede aktif rol üstlenmelidir. Okul yöneticileri örgütteki mevcut durumu; değişime yol açan güçler ile değişime direnç gösteren güçlerin bir birlerine karşı çalışmalarını neticesinde ulaşılan bir denge olarak düşünebilirler. Nitekim değişimi yönetmede yöneticiler, aldıkları kararlarla ve rol-model davranışları ile örgütün değişim kültürünü şekillendirirler (Akt. Lunenburg ve Ornstein, 2013; Robbins ve Judge, 2012). Dolayısıyla mevcut olan denge durumundan çıkmak gerekmektedir. Bunun için de direnç ve baskıların üstesinden gelmek gerekmektedir. Haliyle olumlu değişimi sağlayacak itici güçleri artırmak, değişimi engelleyen sınırlayıcı güçlerin azaltılmak önem arz etmektedir.

Örgütler birbirine zıt iki grup gücün çarpışma alanı olarak görülür. Örgütte değişme güçleri değişmeyi yönlendirici güçler olarak; direnme güçleri ise değişmeye karşı koyan sınırlayıcı güçler olarak bilinmektedir. Örgütte değişmeyi gerçekleştirmek isteyen yönetici, hem değişmeyi yönlendirici, hem de değişmeye karşı koyan sınırlayıcı güçleri belirleyebilmelidir (Yeniçeri, 2002). Şu halde, örgütü anlamak ve güçler arasındaki dengeyi sağlamak zorunda olan yöneticilerdir (Tabancalı, 2012). Dolayısıyla değişim süreci bir yönü ile örgütte dengenin/statükonun bozulması sürecidir. Denge veya statüko durumu, değişime destek güçleri ve değişmeye direnme güçleri arasında sabit bir durumu ifade etmektedir. Bu yönü ile Lewin değişmeyi üç aşamalı bir prosedür olarak görür. Buzların erimesi, değişim ve örgütün yeniden statik hale gelmesidir (Balcı, 1995'den Akt.Tabancalı, 2012). Ancak böylece yönetsel lider değişimle bütünleşebilir.

Değişim dünyasında eğitim örgütlerinin de değişmesi kadar doğal bir şey olamaz (Tabancalı, 2012). Ancak eğitim örgütlerinde değişim sonucu ortaya çıkabilecek karmaşaya dikkat etmek gerekmektedir. Bunun için eğitim liderlerinin değişimin yönetimi alanında da uzman olması gerekmektedir (Cafoglu, 1996), Günümüzde, uyumlu esnek, değişmeye hevesli okullar emsallerine nazaran daha başarılı olmaktadır. Okulları değişmeye zorlayan temel değişim güç ve kaynakları; hesap verebilirlik, değişen demografik yapı, personel yetersizlikleri, teknolojik değişim ve bilgi patlaması, süreçler ve insanlardır. Bucko'ya (1994) Akt. Lunenburg ve Ornstein, 2013) göre, okullarda yönetime katılma, üst yönetimin desteği, değişim sürecinin öğretmenlerde iş gücü artışına sebep olmaması, üst yönetimin değişime aktif katılması değişim sürecini kolaylaştırmaktadır. Lunenburg ve Ornstein (2013), okullarda değişim başlarken şu ilklere bağlı kalınmasını önermektedir. Anahtar rollere sahip öğretmenler, veliler, kurul üyeleri ve toplum liderlerinin değişimi sahiplenmelerini sağlama, değişim için üst makamların desteğini alma, okula dayalı yönetimi uygulama, karar verme sürecinde uzlaşmayı öne çıkarma, değişimin liderliğini devretme konusunda istekli olmadır. Topluma ve çevreye açık olan eğitim kurumları, sosyal, siyasal, ekonomi, bilim ve teknolojinin ve özellikle küresel dünyanın yarattığı bir çok çevresel faktör sürekli değişmekte böylece eğitim kurumları değişimlerin etkisi altında kalmaktadırlar. Eğitim kurumlarında değişimin temel amacı kurumsal performansı yükseltmek niteliği artırmak ve bilgi ve sinerji yaratmaktır.

## 2. YÖNTEM

Araştırmada nitel araştırma yöntemi ve nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Okul örgütünün iç ve dış çevresinden kaynaklanan değişmeye zorlayan güçler (değişmeye yol açan) ile değişime direnç gösteren güçlerin neler olduğu, nedenleri ve sonuçlarının neler olduğu detaylı analiz edilmek istenildiğinden durum çalışması deseni tercih edilmiştir.

### 2.1. Çalışma Grubu/Katılımcılar

Araştırmada; amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tercih edilmiştir. Araştırma Batı Karadeniz Bölgesinde bulunan bir ilde değişik eğitim kurumlarında (okul öncesi, ilköğretim, ortaokul ve lise) görevli 46 öğretmen üzerinde yürütülmüştür. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcıların demografik özellikleri

Branşı	Araştırmaya Katılan Öğretmen		
	Branşı	Kadın	Kadın
		(n)	(n)
Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	<i>Çocuk Gelişimi (2), Rehberlik (1), İngilizce (1), Kimya (2), Fizik (1), Rehberlik (1), Coğrafya (1), Türk Dili ve Ed. (1), Matematik (1)</i>	6	5
İlkokul	<i>Sınıf (8), Rehberlik (1)</i>	4	5
Anaokulu	<i>Okul Öncesi (5)</i>	2	3
Anadolu Lisesi	<i>Matematik (2), Felsefe (1), Türk Dili ve Ed. (3), Din K. ve A. B. (1), Rehberlik (1),</i>	4	6
İmam Hatip Lisesi	<i>Türk Dili ve Ed. (2), İngilizce (1), Rehberlik (1), Tarih (1)</i>	1	4
Ortaokul	<i>Türkçe (2), Bilişim Teknolojileri (1), Sosyal Bilgiler (2), Fen Bilimleri (2), Matematik (2)</i>	5	4
Toplam		22(%45)	27(%55)

Araştırmaya okul öncesi, ilkököl, ortaokul, lise ve meslek liselerini içeren değişik eğitim kademelerinde görevli ve gönüllü 49 öğretmen katılmıştır. Katılımcılarda eşit oranda branş ve cinsiyet dağılımlarının olmasına özen gösterilmiştir.

## 2.2. Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Süreci

Okul örgütünün iç ve dış çevresinden kaynaklanan değişmeye zorlayan güçler (değişmeye yol açan) ile değişime direnç gösteren güçlerin neler olduğu, nedenleri ve sonuçlarının neler olduğunu belirlemeye yönelik olarak araştırmacı tarafından oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veriler elde edilmiştir. Hazırlanan sorular üç alan uzmanı tarafından incelenerek veri toplama aracına son hali verilmiştir. Veri toplama aracındaki sorular oluşturulurken; değişimi yönetime yaklaşım ve modellerinden en önemlilerinden birisi olan Kurt Lewin'in denge modeli/güç alan analizinden yararlanılmıştır. Bu modelde örgütte değişimi gerekli kılan, değişimi teşvik eden ve buna karşı çıkan, değişimi engellemeye çalışan güçler örgütün dengesini bozma yönünde etkiye bulunurlar (Akt. Lunenburg ve Ornstein, 2013; Robbins ve Judge, 2012; Helvacı, 2005; Balcı, 1995'den Akt. Tabançalı, 2012; Yeniçeri, 2002).

Mevcut araştırmada ise okul örgütünde değişmeye zorlayan güçler (değişmeye yol açan) ile değişime direnç gösteren güçler, nedenleri ve sonuçlarının neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Veri toplama aracındaki sorular şu şekilde oluşturulmuştur. Okullarda desteklenen değişimler nelerdir? Okullarda değişim engelleri nelerdir? Okullarda değişimlerin desteklenmesinin nedenleri nelerdir? Okullarda değişimlerin engellenmesinin nedenleri nelerdir? Okullarda değişimin olumlu sonuçları nelerdir? Okullarda değişimlerin engellenmesinin/direnç gösterilmesinin azaltılması için yapılması gerekenler nelerdir?

## 2.3. Verilerin Analizi

Eğitimcilerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve veri toplama formu numaralarına ve öğretmenlerin branşlarına göre örneğin Sınıf Öğretmenleri (SÖ1, SÖ2, gibi) Matematik Öğretmenleri (MÖ1, MÖ2), Türkçe Öğretmenleri için (TÖ1, TÖ2, TÖ3) şeklinde kodlanmıştır. Toplanan veriler betimsel ve içerik olarak analiz edilmiş ve ulaşılan kategoriler kendi içerisinde eğitimcilerin örnek alıntılarıyla desteklenerek yorumlanmıştır.

## 3. BULGULAR

Araştırmada elde edilen verilerin betimsel ve içerik olarak analiz edilmesi sonucu kategorize edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

### a) Desteklenen değişimler

Katılımcıların görüşleri analiz edildiğinde okullarda desteklenen değişimler aşağıda belirtilen şekilde kategorize edilmektedir:

- *Öğrenci davranışlarının iyileştirilmesi etkinlikleri*
- *Okul bahçe düzenlenmesi*

- *Oyun alanları*
- *Okuma saatlerinin belirlenmesi*
- *Branş dersliklerinin oluşturulması*
- *Beyaz bayrak alınması*
- *Öğretim materyallerinin temini*
- *Yönetim ve öğretmenler arası iletişim ve işbirliği*
- *Ders içi ve dışı sosyal etkinlikler*
- *Etkileşimli/Akıllı tahta kullanımı*
- *Derslere öğrencilerin telefon getirmemesi*
- *Okul polisi uygulaması*
- *Hafta sonları ücretsiz kursların açılması*
- *Rehberlik faaliyetleri*
- *Fiziki yapılardaki iyileştirmeler*
- *Sanatsal ve sportif faaliyetler.*
- *Deneme sınavları*
- *İkili eğitimden tam gün eğitime geçiş*
- *Okullar hayat olsun projesi*

Görüldüğü üzere okullarda desteklenen değişimlerin büyük bir çoğunluğu öğrencilere, öğretme-öğrenme sürecine (Okul bahçe düzenlenmesi, oyun alanları, okuma saatlerinin belirlenmesi, öğretim materyallerinin temini, ders içi ve dışı sosyal etkinlikler, hafta sonları ücretsiz kursların açılması gibi) ve insan kaynaklarının iyileştirilmesine (yönetim ve öğretmenler arası iletişim ve işbirliği gibi) yönelik değişimlerdir. Bu konuda bazı katılımcıların doğrudan görüşleri ise şu şekildedir: *Derslerde öğrencilerin cep telefonundan uzaklaştırılması, derslere olan ilgiyi artırmıştır (FÖ1). Okul polisinin bulundurulması, okulda oluşabilecek disiplin vakalarını önleyici nitelikte olmuştur (RÖ2). Etkileşimli/Akıllı tahtalar sınıflarda etkin hale getirildi. Böylece öğrencilerin soyut kavramları somutlaştırması, daha zengin bir ders ortamının oluşturulması sağlandı (BTÖ1). Okulun fiziki yapısında iyileştirmeler yapıldı (okul kapı ve tuvaletlerin tamiri, duvarların boyanması, bakımı, dolap ve panoların bakım ve sabitlenmesi gibi) (SÖ1). Sanatsal ve sportif faaliyetlerde okul içi ve dışı etkinlik sayısı artmış ve bu durum okulumuza çeşitli ödüller kazandırmıştır (SBÖ1). Okul laboratuvar, konferans salonu, sosyal medya daha etkin kullanılmaya başlandı. Verim ve tanıtım arttı (MÖ1).*

#### **b) Değişim engelleri**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri irdelendiğinde, okullarda değişim engelleri (değişime engel olan faktörler) ise genel olarak şu başlıklar altında toplandı: görülmektedir:

- *Yoğun müfredat*
- *Okul bahçe düzenlenmesi*
- *Kadro lu öğretmen eksikliği*
- *Sınav sistemi ile meslek lisesi öğrencilerin üst öğrenime devam olanaklarının azalması*
- *Öğretmenlerde moral ve motivasyon eksikliği*
- *Emekliliği gelen öğretmenler*
- *Kaynak kitap kullanımının yasaklanması*
- *Teknolojik araç-gereç ve donanım yetersizliği*

- *Disiplin sorunları*
- *Branş dersliklerinin olmaması*
- *Geleneksel sınıf düzeni*
- *Kalabalık sınıflar*
- *Yönetimde koordinasyon ve süreklilik eksikliği*
- *Yetersiz fiziki mekanlar*
- *Eğitimcilerin alınan kararlara katılmaması*

Yukarıdaki alanlarda da görüldüğü üzere okullarda değişime engel olan faktörler; okul fiziki yapısından (okul bahçe düzenlenmesi, branş dersliklerinin olmaması, yetersiz fiziki mekanlar gibi), insan kaynakları (kadrolu öğretmen eksikliği, emekliliği gelen öğretmenler, öğretmenlerde moral ve motivasyon eksikliği gibi) ve madde kaynaklarının (teknolojik araç-gereç ve donanım yetersizliği, geleneksel sınıf düzeni gibi) yetersizliği, öğretim programlarının niteliksizliğinden ileri gelmektedir. Bu konuda bazı katılımcıların doğrudan görüşleri ise şu şekildedir: *Okulda disiplin problemlerine yeterince çözüm bulunmuyuşu, yönetim ve eğitimciler arasında bu ve bu gibi konularda koordinasyon eksikliği (RÖ2). Yönetimde sürekliliğin sağlanamaması, akademik ilgi ve başarıda düşmelere neden olmuştur (FÖ1). Öğretim programların yoğunluğu, konu ve sınav merkezli anlayışla hazırlanması (FÖ1). Eğitim ile ilgili alınacak kararlarda eğitimcilerin de fikirlerinin alınmaması (TDEÖ1). Örneğin beşinci sınıflar çok kalabalık, bölünmesi gerekiyordu, fiziki olanakların yetersizliğinden dolayı bölünemedi. Öyle eğitime devam etti. Ayrıca yine mekan yetersizliğinden dolayı düzenli bir kütüphane ortamı henüz oluşturulamadı (TÖ1)*

### c) Değişimin desteklenmesinin nedenleri

Okullarda değişimin desteklenmesinin nedenleri ile ilgili katılımcı görüşleri şu şekilde kategorize edilmektedir:

- *Yönetim kadrosunun yeniliklere açık olması*
- *Okulda güvenliğine ihtiyaç*
- *Liderlik becerileri*
- *Yönetim kadrosu ve öğretmenlerin duyarlılığı*
- *İletişim, işbirliği*
- *Teknolojiye uyum sağlama*
- *Mevcut durumun düzeltilmesi ve iyileştirilmesi isteği*
- *Öğrenci sayısındaki azalmalar*
- *Beklenti ve ihtiyaçlar*

Görüldüğü üzere yönetim kadrosunun yeniliklere açık olması, ihtiyaçlar (güvenlik, teknolojik yenilikler gibi), beklentiler duyarlılık, iletişim, işbirliği, düzeltilme ve iyileştirilme isteği gibi unsurlar okullardaki değişimin desteklenmesinin nedenlerinden öne çıkan ve daha çok duyu ve düşüncelerde oluşanlardır. Bu konuda bazı katılımcıların doğrudan görüşleri ise şu şekildedir: *Değişimler için kararlılık ve ciddiyet önemli ve gereklidir (TDEM2). Okulumuzda şu an görev yapmakta olan yöneticimizin etkin bir yönetici olması; okulda değişimi başlatmak ve sürdürmek konusundaki liderlik becerisinin güçlü olması ve bu sayede eğitimciler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanması (RÖ2). Eğitimciler arasındaki işbirliği ve rol model olabilecek bir kadroya sahip olunması (DKABÖ1). Yönetim ve eğitimciler arasındaki sürekli olan işbirliği ve kararlılık (TDEÖ4). Okulumuzun normal eğitime geçmesi ile birlikte öğrencilerin öğleden sonraki sürelerde sosyal faaliyetlere katılımı sağlandı. Ortak sınıf kullanımı da ortadan kalktı. Daha düzenli, verimli eğitim yapılmıştır (SÖ4).*

#### d) Değişimlerin engellenmesinin nedenleri

Okullarda değişimlerin engellenmesinin/direnç gösterilmesinin nedenleri genel olarak şu şekilde kategorize edilmektedir:

- Öğrencilerde motivasyon düşüklüğü
- Akademik başarı düşüklüğü
- Maddi olanaksızlıklar
- Sınav sisteminin sık değişmesi
- Personel yetersizliği
- Üst yönetimin destek vermemesi
- Sınıfların kalabalıklığı
- Velilerin okula ve öğretmene güvenmemesi
- Uzun yıllar aynı kurumda öğretmenlerin görev yapması
- Ücretli öğretmenlerin atanması
- Öğretim programlarının sık sık değişmesi
- Ders kitaplarının yetersizliği
- Sınıflarda materyal kullanılmaması
- Eğitimcilerin kararlara katılmaması
- Merkezi yönetimin karar alması

Personel, maddi yetersizlikler, ders kitaplarının yetersizliği, değişimlerin çok sık yapılması, üst yönetimin destek vermemesi, sınıfların kalabalıklığı, ücretli öğretmenlerin atanması gibi çoğunlukla okul paydaşlarının kontrolden dışarıda olan unsurların yokluğu veya azlığı veya niteliksizliği sonucunda okullarda değişimlere direnç gösterilmektedir. Dolayısıyla belirtilen nedenlerin giderilmesi, iyileştirilmesi, nitelikli yönetilmesi, organize edilmesi durumunda okullarda değişime direnç gösterme, değişimleri engelleme tutum ve davranışlarının da azalacağı ve eğitim ve okul ile ilgili değişimlerin daha kolay benimsenerek kabullenebileceği söylenebilir. Bu konuda bazı katılımcıların doğrudan görüşleri ise şu şekildedir: *Yönetici ve öğretmenlerinin kendilerini geliştirecek bir yapı ve yapının olmaması (SÖ2). Karşılıklı güven, saygı, sevgi, işbirliği ve duyarlı bir iletişim ve işbirliğinin olmaması (SÖ3). Yönetimin adil, dengeli bir görev ve kaynak dağılımı yapmaması, kişisel egoların öne çıkması (RÖ3). Öğrenci sınav, seçme, kayıt iş ve işlemleri ve sistemin sağlıklı olmaması (KÖ1). Olumsuz tutumlar, hoşgörü eksikliği, yaptırımların adil olmaması ve yetersiz olması (SÖ5). Farklı öğretim yöntem, araç, gereç, metot ve tekniklerin kullanılmaması (FÖ2). Alınan kararlar tüm eğitim paydaşlarının katılmaması (MÖ3). Aşırı merkezîyetçi yönetim ve anlayışlar (MÖ4).*

#### e) Değişimin olumlu sonuçları

Okullarda değişimin olumlu sonuçları ile ilgili ortak görüşler şu şekildedir:

- Öğrenci devamsızlıklarının azalması
- Okula beyaz bayrak verilmesi sonucunda temizlik olgusuna dikkat edilmesi
- Branş dersliği ile öğrencilerin sınıflarını sahiplenmesi ve sorumluluk bilincinin gelişmesi
- Öğretmen ve veli iletişimi geliştirdiği
- Ders materyallerine ulaşımın kolay olması
- Daha sağlıklı bir ortamda öğretim-öğrenme faaliyetlerinin daha nitelikli yapılması
- Hafta sonu kursların düzenlenmesi

- Etkileşimli/akıllı tahtaların etkin kullanımı
- İletişim ve işbirliğinin artması
- Öğrencilerin okula karşı ilgilerinin artması
- Öğretmenlerde çalışma istek ve iş doyumunun artması
- Motivasyon ve başarının artması

Okullarda değişimin bir çok olumlu sonuçları olduğu görülmektedir. Olumlu sonuçlardan özellikle; öğrenci devamsızlıklarının azalması, okulların daha hijyenik ortamlar olması, öğretmen ve veli iletişiminin artması, öğrencilerin sınıflarını sahiplenmesi ve sorumluluk bilincinin gelişmesi, öğretme-öğrenme faaliyetlerinin daha nitelikli yapılması, öğretim araç, gereç ve materyallerinin daha etkin kullanılmaya başlanması dikkat çeken olumlu sonuçlardır. Bu konuda bazı katılımcıların doğrudan görüşleri ise şu şekildedir: *Öğrenci ve öğretmenlerin daha nitelikli faaliyetler yapmalarına neden olmuştur (SÖ6). Okul müdür değişikliği sonucunda çalışanların kuruma güven duygusu gelişmiştir. Velilerin memnuniyet oranları artmıştır. Öğrencilerin başarılarına da yansımıştır (SÖ5). Fiziki olarak devlet okullarının çoğundan daha temiz ve donanımlı bir okul olmuştur. Öğretmen ve öğrencilerin daha mutlu olmaları sağlanmıştır. Derslik dışındaki alanların da öğrencilerin öğrenme alanları olması sağlanmıştır (RÖ4). Öğrenciler daha mutlu ve başarılı olurken, öğretmenler arasındaki bağ daha da kuvvetlenmiştir (İÖ1). Öğrenmeye katkı sağlandı, eğitim kalitesi arttı (SÖ7).*

#### f) Değişime direncin azaltılması için yapılması gerekenler

Okullarda değişimlerin engellenmesinin/direnç gösterilmesinin azaltılması için yapılması gerekenler ise genel olarak aşağıdaki şekilde kategorize dilmektedir:

- Velilerle daha fazla iletişim kurulması, ortak etkinliklerin düzenlenmesi
- Öğrencilerin daha sık takibi
- Okul panolarının zenginleştirilmesi
- Sınıflara mobil sıra ve oturma sistemlerinin konulması
- Kütüphanenin zenginleştirilmesi ve daha etkin kullanımı
- Disiplin yaptırımlarının kullanılması
- Ortaöğretim için öğretim programların dört yılı kapsayacak şekilde yeniden düzenlenmesi
- Kaynak kitap kullanımının serbest olması
- Matematik ve geometrinin ayrı dersler olarak işlenmesi
- Emekliliği gelen eğitimcilerin emekli olmaları
- Aynı okulda uzun süre çalışan öğretmenler için rotasyon uygulamasının getirilmesi
- Ücretli öğretmenlerin görevlendirilmesinde belli kriterlerin olması
- Okul ders kitaplarının güncellenmesi
- Okul bahçelerinden daha etkin yararlanılması
- Okul rehberlik servisinin etkin hale getirilmesi
- Okul vizyonunun okul paydaşlarına tanıtılması
- Meslek lisesi öğrencilerinin farklı bir lisans giriş sınavına tabi tutulması
- Öğretmenlere okul yönetim sürecinde rol ve sorumluluk verilmesi
- Veli eğitimlerinin artırılması
- Sistemsel değişimler ve okula dayalı yönetim ve uygulamalara ağırlık verilmesi



Yukarıda görüldüğü üzere okullarda değişimlerin engellenmesinin/direnç gösterilmesinin azaltılması için yapılması gerekenlerden; velilerle daha fazla iletişim kurulması, eğitim ve etkinlikler düzenlenmesi, okul ve sınıflarda öğretim materyal ve donanımlarının zenginleştirilmesi, öğretmenlere daha fazla rol ve sorumluluklar verilmesi, öğretmen rotasyon uygulamasına geçilmesi, ders program, kitap ve kaynak kitap uygulamalarının yeniden düzenlenmesi şeklindeki konuların öne çıktığı görülmektedir. Bu konuda bazı katılımcıların doğrudan görüşleri ise şu şekildedir: *Okul içerisindeki boş mekanların ve sınıfların nasıl kullanılacağı konusunda öğretmenlerin de fikir ve düşünceleri alınabilir (MÖ1). Okul yöneticisinin okul içi ilişkiler ve olaylara daha etkin katılımı olur ise bir çok itiraz ve olumsuzluklar daha başlamadan önlenir (RÖ2). Ortaöğretime kurumlarına yerleştirme işlemi yerelden ve başarıya göre yapılmalı (TDEÖ8). Eğitim sisteminin değişmesi gerekmektedir (TDEÖ9). Etkinlik ve uygulamalara okul paydaşlarının katılımı (SÖ8). Okul adına her türlü tanıtım ve reklam faaliyetlerinin çoğaltılması (ÇGÖ1).*

#### 4. SONUÇLAR, TARTIŞMA

Okullarda desteklenen değişimlerin büyük bir çoğunluğu öğrencilere, öğretme-öğrenme sürecine ve insan kaynaklarının iyileştirilmesine yönelik değişimlerdir. Okullarda değişimin bir çok olumlu sonuçları olduğu görülmektedir. Olumlu sonuçlardan özellikle; öğrenci devamsızlıklarının azalması, okulların daha hijyenik ortamlar olması, öğretmen ve veli iletişiminin artması, öğrencilerin sınıflarını sahiplenmesi ve sorumluluk bilincinin gelişmesi, öğretme-öğrenme faaliyetlerinin daha nitelikli yapılması gibi sonuçlardır. Yönetim kadrosunun yeniliklere açık olması, ihtiyaçlar (güvenlik, teknolojik yenilikler gibi, beklentiler duyarlılık, iletişim, işbirliği, düzeltilme ve iyileştirilme isteği gibi unsurlar okullardaki değişimin desteklenmesinin nedenlerinden öne çıkanlardır.

Okullarda değişime engel olan faktörler; okul fiziki yapısından, insan kaynakları ve madde kaynaklarının yetersizliği, öğretim programlarından ileri gelmektedir. Personel, maddi unsurlar, ders kitaplarının yetersizliği, değişimlerin çok sık yapılması, üst yönetimin destek vermemesi, sınıfların kalabalıklığı, ücretli öğretmenlerin atanması gibi çoğunlukla okul paydaşlarının kontrollü dışında olan unsurların yokluğu veya azlığı veya niteliksizliği sonucunda okullarda değişimlere direnç gösterilmektedir. Okullarda değişimlerin engellenmesinin/direnç gösterilmesinin azaltılması için yapılması gerekenlerden; velilerle daha fazla iletişim kurulması, eğitim ve etkinlikler düzenlenmesi, okul ve sınıflarda öğretim materyal ve donanımlarının zenginleştirilmesi, öğretmenlere daha fazla rol ve sorumluluklar verilmesi, öğretmen rotasyon uygulamasına geçilmesi, ders program, kitap ve kaynak kitap uygulamalarının yeniden düzenlenmesi şeklindeki konuların öne çıktığı görülmektedir.

Okullarda değişime direnci yönetmede yönetime katılma, üst yönetimin desteğinin önemi literatürdeki bir çok çalışma ile de desteklenmektedir. (Bucko, 1994'Akt. Lunenburg ve Ornstein, 2013). Çelikten'in (2000) yapmış olduğu çalışmada okullarda değişimin olabilmesi ve bunun başarıyla sonuçlanabilmesi, okul müdürünün değişime vereceği desteğe bağlı olduğu, bunun için de okul müdürleri değişim konusunda bilgilendirilmeli ve beceri sahibi olmaları sağlanması gerektiğinin belirtilmesi sonuçlarını da desteklemektedir. Beycioğlu ve Aslan'ın (2010) çalışmasında; okul yöneticileri ve öğretmenler, diğer paydaşları değişim konusunda bilgilendirmeli, planlı değişimin olumlu ve okul etkililiğini artırıcı bir durum olacağına ikna etmeli ve okul üyelerini değişim doğrultusunda harekete geçirebilmeli. Okul yöneticisi, okulu bütün olarak kabul eden ve değişim girişimlerini gerçekleştirmeye çalışan lider olmalı. Öğretmenlerin de değişim süreçlerine her aşamasında dahil edilmesi gerektiği sonuçlarını da desteklemektedir. Satılmış (2016) tarafından yapılan; "sınıf öğretmenlerinin eğitimde değişim hakkındaki görüşleri" adlı çalışmasında; sonucunda eğitim sisteminde değişimler yapılırken öğretmenlerin görüşlerinin alınmadığı, değişimin genelde yukarıdan aşağıya doğru olduğu, okullarda değişimleri başlatan ve yönlendirenlerin öğretmenler ve yöneticiler olması gerektiği, okullarda yapılan değişimlerde öğretmenlerin meslek arkadaşlarından ve yöneticilerden bilgi aldıkları, etkilendikleri, okul yöneticileri de değişimleri planlarken öğretmenlerin görüşlerine yer verdiği tespit edilmiştir.

#### 5. ÖNERİLER

Alanyazında ve bir çok çalışmalarda vurgulanan (Robbins, Decenzo, Coulter, 2013; Robbins ve Judge, 2012; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1988; Lunenburg ve Ornstein, 2013) ve örgütte değişime direncin yönetilmesinde kullanılan; iletişim, destekleme, ödüllendirme, planlama, çalışanları değişime ilişkin

eğitim ve değişimin gereklerine ilişkin onlarla iletişim kurma, çalışanların değişim surucine katılımını sağlama, değişimi yerine getirmeleri için çalışanlara destek sağlama, değişime açık ve değişimi benimseyen insanları seçme gibi bir çok yöntem ve teknikler eğitim ve okul yönetim surerinde de kullanılmalıdır.

Okullarla ilgili değişimlerin sistematik yapılması, okula dayalı yönetim ve uygulamalarına ağırlık verilmesi gerekmektedir. Değişim surerinde okul paydaşlarının da rol ve görev üstlenmesi sağlanmalıdır. Okullar ile ilgili değişimlerde; okulların madde ve insan kaynakları, fiziki alt yapı, ğretim programının iyileştirilmesi, ders araç gereç, ve donanım, personelin seçimi ve eğitilmesi gibi ihtiyaç durulan alanlara önem ve öncelik verilmesi gerektiği önerilebilir.

## 6. YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Robbins, S., P. Decenzo, D., A, Coulter, M. (2013). Fundamentals of Management (eviri Editörü: Adem ğr) Ankara, Nobel Yayınları 13. Baskı.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A, C (2013). Eğitim Yönetimi. (eviri Editörü: Gökhan Arastaman). Ankara: Nobel Yayıncılık, 6. Baskıdan eviri.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). Örgütsel davranış. (eviri Editörü: İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tz. M. (1988). Örgütsel Psikoloji. Alfa Yayınları. Bursa.
- Güney, S. (2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Taşlıyan, M. ve Karayılan, D. (2013). Organizasyonlarda Değişim Yönetimi. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (Editör. İsmail Balkan). Beta Basım Yayın Dağıtım A. ř. İstanbul.
- Aktan, C, C. (2005). Değişim ağında yönetim. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Yeniçeri, . (2002). Örgütsel değişimin yönetimi. Nobel Yayınları. Ankara.
- Helvacı, A. (2005). Eğitim rgtlerinde değişim yönetimi. Nobel Yayınları. Ankara.
- Cafoğlu, Z. (1996). Eğitimde toplam kalite yönetimi. Avni Akyol mit Kültür ve Eğitim Vakfı. İstanbul.
- Tabancalı, E. (2012). Örgütsel değişme, Yönetimde ağdaş Yaklaşımlar (Editörler, Cevat Elma, Kamile Demir). Anı yayıncılık. Ankara.
- elikten, M. (2000). Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri, 27-30 Eylül IX. Eğitim Bilimleri Kongresi sözlü bildirisini.
- Satılmış, N. (2016). Sınıf ğretmenlerinin Eğitimde Değişim Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Sınıf ğretmenliği Bilim Dalı. Trabzon.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim Ve Yenileşme: Okul Yöneticileri Ve ğretmenlerin Rollerini. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi. Haziran Cilt:VI, Sayı:II, 153-173 <http://efdergi.yyu.edu.tr>