

Subject Area  
Education

Year: 2022

Vol: 8

Issue: 96

PP: 956-965

Arrival

28 January 2022

Published

24 March 2022

Article ID Number

3916

Article Serial Number

11

Doi Number

<http://dx.doi.org/10.26449/sssj.3916>**How to Cite This Article**

Ertekin, H.; İlhan, N.; Çiçek, K.; Sancar, A.; yıldız, M.V. & Afşin, M. (2022). "Öğretmenlerin Değişime Karşı Tepkileri İle Değişimi Yöneten Okul Müdürlerinin Liderlik Özellikleri" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:8, Issue:96; pp:956-965



Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

**1. GİRİŞ**

İnsanlar tarihte var oldukları günden itibaren yaşama biçimlerinde, bilgi edinmede, geçim kaynaklarında kısacası hayatlarının her alanında çeşitli değişimler yaşamışlardır. Toplumlar değişim sayesinde birbirlerinden etkilenerek gelişme göstermişlerdir. Hızla gelişen ve değişen dünyada bütün sistemler, toplumlar ve örgütler bu değişimden etkilenirler. Çevresine açık bir sosyal sistem olan eğitim örgütü devamlı çevresi ile etkileşim halindedir. Çevresinden insan kaynağı alan eğitim örgütleri, bilgi paylaşarak çevresine çıktı olarak yine insanı vermektedir. Değişim evrenin bir yasası olarak kaçınılmaz olduğu gibi örgütlerin bu değişimlerden kaçınması da mümkün değildir. Değişim bir zorunluluk olduğundan örgütler değişime uymak zorundadır (Çobanoğlu, 2006: 4). Eğitim örgütleri açık sistem oldukları için çevreden meydana gelen politik, sosyal ve ekonomik değişimlerden çabuk etkilenirler. Bu etkilenmeyi ve değişimi okulda karşılayan ve uygulayan ise okul lideridir. Okul yöneticilerinin liderliği, özellikle 1980'lerden itibaren etkili ve başarılı okullar üzerinde gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalarla birlikte yeniden gündeme gelmiştir.

Okul yöneticilerinin liderlik davranışları üzerinde geçmişte de çeşitli araştırmalar yapılmış olmasına karşılık bu yıllardan itibaren eğitim ve okul yönetiminde yeni bir liderlik kavramlaştırması olarak öğretim liderliğinden sıkça söz edilmeye başlanmıştır. Böylece okul yöneticiliği yerine de vizyoner ve dönüşümcü liderlik ifadeleri daha çok tercih edilir olmuştur. Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de değişimci, girişimci, başarılı ve verimli çalışan; örgütün ve toplumun değişim ihtiyacının farkında olan, değişim şartlarına göre kendini yenileyen; örgütün tüm çalışanları ile birlikte aynı hedefe koşan karizmatik, dönüşümcü, vizyoner ve örgütsel kültürü iyi tanıyan okul liderlerine ihtiyaç vardır. Yapılan araştırmalar sonucunda okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin, sağlıklı, başarılı bir okul kültürü ve iklimi oluşturmada, okulun örgütsel sorunlarını çözmede ve değişimde hedeflere ulaşmada çok önemli bir faktör olduğu ortaya konulmuştur (Avcı, 2015:163).

## Öğretmenlerin Değişime Karşı Tepkileri İle Değişimi Yöneten Okul Müdürlerinin Liderlik Özellikleri

### Teachers' Reactions To Change And Leadership Features Of School Heads Managing Change

Hakan ERTEKİN<sup>1</sup>  Neriman İLHAN<sup>2</sup>  Kadir ÇİÇEK<sup>3</sup>  Ahmet SANCAR<sup>4</sup> Mehmet Veysi YILDIZ<sup>5</sup>  Mehmet AFŞİN<sup>6</sup> <sup>1-2-3-4-5-6</sup> Öğretmen MEB, Diyarbakır / Türkiye**ÖZET**

Her şeyin hızla değiştiği bir dünyada birer açık sosyal sistem olan eğitim örgütlerinde de değişimlerin meydana gelmesi kaçınılmazdır. Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütü olan okullarda görev yapan öğretmen, memur ve hizmetlilerin değişime karşı direnç gösterme nedenlerini, örgütsel değişimi yöneten okulun baş aktörleri olan okul müdürlerinin değişimi gerçekleştirirken hangi yöntem ve teknikleri kullandıklarını incelemektir. Küresel ve teknolojik gelişmeler eğitim örgütlerini etkilemektedir. Değişim uygulama sürecinde örgüt çalışanlarının bir kısmı değişime destek verirken; bir kısmı da açık veya gizli olarak değişime karşı direnç göstermektedir. Okul yöneticisinin liderlik özelliklerinin ve yönetim tarzının okuldaki değişim sürecini yönetmede etkisi önemlidir. Başarılı okul lideri okulun tüm paydaşlarını harekete geçirerek işbirliği ve dayanışma halinde çalışmalarını sağlarsa değişim başarıya ulaşacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, örgütsel değişim, değişime karşı tepki.

**ABSTRACT**

In a world where everything changes rapidly, it is inevitable that changes will occur in educational organizations, which are open social systems. The purpose of this research is to examine the reasons why teachers, civil servants and servants working in schools that are educational organizations resist change, and which methods and techniques are used by school principals, who are the main actors of the school that manages organizational change. Global and technological developments affect educational organizations. While some of the employees of the organization support the change in the change implementation process; some of them show resistance to change, either openly or covertly. The effect of the school administrator's leadership characteristics and management style in managing the change process in the school is important. The change will be successful if the successful school leader activates all the stakeholders of the school and ensures that they work in cooperation and solidarity.

**Key Words:** Leadership, organizational change, reaction to change.

## 2. DEĞİŞİM

Heraklitos “Değişmeyen tek şey, değişimdir.” sözü ile evrenin sürekli değişim içinde olduğunu belirtmiştir. Başaran’a (1992) göre değişim, “*Bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbiriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelik olarak gözlenebilir bir farklılığın oluşmasıdır.*” Değişim bir bireyde, bir örgütte ya da herhangi bir canlıda belli bir sürede meydana gelen farklılaşma durumudur. Birey değişiyor çünkü birey canlıdır ve büyümektedir. Örgütler değişiyor çünkü örgütler de birer canlı organizmadır. Helvacı’ya (2010) göre değişim, olumlu ya da olumsuz olarak ortaya çıkan ve mevcut durumun eski durumdan farklı bir hale gelmesidir. Değişimde eski durum ve yeni durum vardır. Meydana gelen değişim mevcut duruma göre olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Değişimin boyutu küçük veya büyük olabilir. Duruma ve değişen kişiye göre ya da kuruma göre değişim hızlı ya da yavaş olabilir. Değişimde herhangi bir zaman sınırlaması mümkün değildir. Değişim küresel veya teknolojik etkilenmelerden dolayı isteyerek yapma olabileceği gibi aniden ortaya çıkan krizler nedeniyle zorunlu olarak da olabilmektedir. Örneğin şu an dünyayı etkisi altına alan covid-19 pandemisi bütün ülkeleri ve toplulukları hazırlıksız yakalamıştır. Bu salgın hastalığın daha fazla insan canına mal olmaması için özellikle sağlık, eğitim, ekonomi ve iletişim alanında hızlı değişimlerin gerçekleştirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Daha önce bilinen veya beklenen bir kriz olmadığı için herhangi önleyici tedbirler alınmamıştır.

## 3. ÖRGÜT

Örgüt, belli bir plan dahilinde bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen ve birden fazla kişinin oluşturduğu kurum ya da birliktir. Örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi iyi bir modele dayanması ile olacaktır. Yönetimin tümü ise bu yapıyı işleten bir süreçtir (Sözüeroğlu, 2006: 6). Örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için yapı içerisinde yer alan personelin işbirliği halinde çalışması gerekir. Tüm çalışmalar belli kurallar çerçevesinde ve bir plan dahilinde yürütülmelidir. Okul örgütü girdileri, süreçleri ve ürünleri itibariyle diğer örgütlerden farklıdır.

Okulu örgüt olarak diğer örgütlerden ayıran özellikleri:

- ✓ Üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan olması.
- ✓ Okulda çeşitli değerlerin bulunması ve çatışması.
- ✓ Okul denilen örgütün ürünü değerlendirme güclüğü.
- ✓ Okulun özel bir çevre olması.
- ✓ Okulun çevresindeki bütün formal ve informal örgütlerin yön verdiği, yahut etkilediği bir örgüt olması.
- ✓ Düzenlenmiş grupların kendi yararlarını korumak için okulun fikir bağımsızlığını sınırlamaya çalışması.
- ✓ Okulun kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelmesidir (Busalıoğlu, 2002).

## 4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Örgütler, aynı amaç için bir arada bulunan ve birden fazla kişinin oluşturduğu sistemlerdir. Sabuncuoğlu ve Tüz’e (1988) göre örgütsel değişim, örgütlerin yapı olarak içinde buldukları çevredeki değişimlere uyarlanmalarıdır. Balcı (1998) “*değişmenin, özde yapı, süre ve davranışların değişmesi anlamına geldiğini vurgulamakta, örgütlerde büyük ölçekli değişim örgütsel dengeyi sağlamaya yönelik olup sürekli bir öğrenme sürecini ve ulaşılmak istenen vizyona güvenli bir geçiş yapabilmek için örgütsel uyum gerektiğini belirtmektedir.*” Birer açık sistem olarak çevreyle sürekli etkileşimde olan örgütler, çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmak için değişmek zorunda kalırlar. Yani değişim her örgütün varlığını devam ettirebilmesi için gerekli bir süreçtir. Değişim olmadan bir örgütün varlığını sürdürebilmesi mümkün olmamaktadır. Yaşadığımız çağ, teknolojik gelişmelerden ve küreselleşmeden dolayı değişimin en fazla görüldüğü ve en hızlı olduğu bir çağdır. Diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da eskiye göre çok farklı değişimler yaşanmakta ve yenilikler ortaya çıkmaktadır. Birer eğitim örgütü olarak okullarda da bu gelişmeler gerek yapı, gerekse işleyişte değişim ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

### 4.1. Değişimin Nedenleri

“*Değişimin en önemli amacı etkinliği, verimliliği ve motivasyonu artırmaktır*” (Helvacı ve Aydoğan, 2004; Özdemir, 200; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Her örgüt varlığını devam ettirmek ve hizmet verdiği alanda başarılı olmak ister. Varlığını devam ettirebilmesi için de çevresinde meydana gelen değişimleri iyi okuyarak sorunlarını çözmesi gerekir. Ancak değişim iyi yönetilirse okul örgütü başarılı ve verimli olur.

### 4.2. Değişim İçin Gerekli Şartlar

Örgütsel değişimin gerçekleşebilmesi için bazı şartların uygun olması büyük önem taşımaktadır. Değişim çok istense dahi kendiliğinden meydana gelmez. Okul örgütündeki değişimin gerçekleşebilmesinin ilk koşulu okul yöneticisinin değişime yönelik tutum ve davranışlarının açık ve net olması gerekmektedir. Okul yöneticisinin okulun değişime ihtiyaç duyduğunu ve bu değişim ihtiyacını gidermeye yönelik istekli olduğunu örgütteki iş görenlere yansıtması da önem taşımaktadır. Değişim öncü ajanı olarak nitelenen okul yöneticileri üst yönetim ile

okulun personelleri arasında köprü görevi görmektedir. Değişimin gerçekleşebilmesi için diğer bir koşul ise gerçekleştirilmek istenen değişimin okul kültürüne uyumlu olmasıdır. Değişimin amacı okul kültürü ile uyuşmuyorsa değişimin gerçekleşmesi güç olacaktır. Okul örgütünde değişimi başlatmadan önce okulun kültürel yapısını iyi analiz etmek gerekir.

### 4.3. Değişim Yönetimi

Değişimin önemli bir özelliği, değişim sonucunda tam olarak neyin ortaya çıkacağı kestirilememesidir (Özkalp ve Kirel, 2003). Bu yüzden değişim yöneticisinin okul kültürünü ve çevre şartlarını göz önünde bulundurarak bazı somut sonuçları sunması gerekmektedir. Özdemir'e (2000) göre örgütsel değişimin başarıya ulaşabilmesi, değişim felsefesinin kurum personeli tarafından çok iyi anlaşılması ve güçlü bir politik desteğin bulunmasına bağlıdır. Okullarda değişimi yönetmek iyi bir plan ve vizyon gerektirir. Çevrede meydana gelen değişimler iyi takip edilir ve okula uyarlanırsa fırsat olarak değerlendirilebilir. Fakat okul yöneticileri değişimlere kayıtsız kalırlarsa veya ağır hareket ederlerse değişimden zarar görürler. Çünkü veliler, öğrenciler ve öğretmenler değişim beklentisi içinde olabilirler. Bunun için okul yönetimine baskı oluşturabilirler.

## 5. LİDERLİK

Yulk (2010)'a göre, 1950'lere kadar 'liderlik doğuştan kazanılan nitelik' olarak görülmüştür. İlk liderlik öğretilerinde kabul edilen bu yaklaşım, liderin kişilik özelliklerine, değer ve becerilerine vurgu yapmaktadır (Akt., Güçlü, 2016:10). Aykanat (2010)'a göre, liderlik kavramı etimolojik olarak incelendiğinde; "liderlik etmek", "lider" ve "liderlik" kelimelerinin Anglo-Sakson kökenli olup, "leadare" kelimesinden türediği görülür. "Leadare" kelimesi, insanları yolculuğa çıkarmak ve onlara bu yolculukta kılavuzluk yapmak anlamına gelmektedir (Akt., Güçlü, 2016:5).

Liderlik ile ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır. İnsan düşüncelerini konuşarak anlatabilen ve iletişim yönü iyi gelişmiş olan sosyal bir varlıktır. Birkaç bireyin bir araya gelmesi ile bir grup meydana gelir. Bu grubun birlikteliğinin uyumlu bir şekilde devam etmesi ve hedeflerine ulaşması için grubun içinden birinin öncülük etmesi gerekir. Liderlik, ikna etme işlemi içerir. Bu işlemin gerçekleşmesi için de, iletişimin iyi olması, ihtiyaçların dikkatle gözlemlenmesi, gücün yerli yerinde kullanılması, grubun güdülenmesi, desteklenmesi, güvenin sağlanması ve grupta var olan coşkunun ayakta tutulması gerekmektedir ( Abdurrahman ve Sarıkaya, 2017: 286). Liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak görülmektedir (Eren, 2003: 525 ).

### 5.1. Liderlik ve Değişim

Okul yöneticisi aynı zamanda okul lideridir. Okul lideri değişimi yönetirken hem aklını hem de gücü kullanmak zorundadır. Aklını kullanmalı çünkü ancak akıl ve mantık yoluyla iyi bir vizyon oluşturabilir. Güç ise hem yasal güç hem de liderin kişisel özelliklerine bağlı gelişen güçtür. Okulda değişimi yönetecek liderlerin, liderlik özellikleri klasik liderlik yaklaşımlarından farklıdır. Okul lideri değişimi yönetmek için daha fazla inisiyatif kullanmak zorundadır. Okul lideri öncelikle değişimi iyi anlayabilmeli ve planlanan değişimi amacına uygun yönetmesi gerekmektedir. Değişim ve dönüşüm sürecinde okul personeli hata yapabilir. Okul yöneticisinin, yapılan hataları hoş karşılayıp birlikte çalıştığı personeli destekleyerek motivasyonlarını sağlaması gerekir. Okul liderinin personelinin heyecanlandırması ve onlarla iş birliği halinde çalışmasının hedeflenen vizyonu hayata geçirmede katkısı büyük olacaktır. Okulda değişimleri verimli bir şekilde gerçekleştirmek için standart bir yol veya yöntem mevcut değildir. Okul örgütünün değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için okul liderinin çağdaş liderlik özelliklerine sahip olması ve çok yönlü düşünebilme becerilerine sahip olması gerekmektedir.

### 5.2. Eğitim Liderinin Misyonu

Eğitim yöneticisi olan liderler çevrelerinde meydana eğitim ile ilgili değişimleri dikkatli bir şekilde izlemeleri gerekir. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de teknolojinin gelişmesi ile birlikte eğitim alanında hızlı değişimler ve gelişmeler meydana gelmektedir. Üst yönetimin ve toplumun okul örgütünden verimin artması yönünde beklentileri de artmaktadır. Okul liderinin bu değişimleri ve beklentileri iyi okuması büyük önem arz etmektedir. Okulun değişimden olumlu olarak etkilenmesi için okul liderinin iyi bir misyon ve vizyona sahip olmasıyla mümkün olur. Okul liderlerinin çalıştıkları okullarda tüm personel tarafından benimsenen ortak inanç, tutum ve değerler oluşturmaları gerekir. Okul lideri örgütünün politikasını ve eylemlerini sağlam bir misyon ile sürdürmesi onun asıl misyonudur. Eğitim liderinin koltuğuna oturarak sadece mevzuat bekçisi gibi davranarak katı kurullarla okulu yönetme devri geride kalmıştır. Okul çevre açık ve dinamik bir örgüttür. Toplumun okul örgütünden beklentisi devamlı değişmektedir (Çelik, 1995: 51).

### 5.3. Değişimsel Liderlik

Toplumların ya da grupların yaşamında köklü reformları gerçekleştirmek için değişimsel liderlik çeşidine ihtiyaç bulunmaktadır. Okul örgütlerinde değişimin yavaş yürümesinin nedeni okullarda güçlü değişimsel liderlerin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bireyleri arkasından sürükleyen ve onların toplumun amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlayan yetenek bir liderlik yeteneğidir. Grubun değerli bir üyesi olan lider arkasındaki insanların katılımı ile değişimi gerçekleştirir.

Değişimsel liderlik otoriteden farklıdır. Otoriteyi elinde bulunduran yöneticiler güç kullanarak izleyenleri zorla itaate zorlayabilir. Ama insanların zorlama ile çalıştırılması başarıyı sağlamaz. Gönüllü ve coşku ile çalışan personelin örgütte verimi artıracak muhakkaktır. Etkili değişim lideri, örgütsel değişimin kolay olmayacağını, değişimin olası risklerinin olabileceğini ve bu risklerin üstesinden gelmek için fedakarca ve sabırla çalışmasının gerektiğini bilmektedir. Değişimci lider, değişim sürecinde bazı olumsuzlukların yaşanabileceğini bunun normal bir durum olduğunun farkındadır. Değişim sürecinde yaşanan sıkıntılı durumlarında çalışanların korkuya, güvensizliğe ve umutsuzluğa kapılmamaları için onları motive eder. Değişim lideri attığı her adımın stratejik bir adım olmasına dikkat eder. Kısa hedef ve başarıdan ziyade daha uzun soluklu hedef ve başarıları planlar.

Değişimsel liderin başarıyı gerçekleştirmesi için hazırlaması gereken durumlar şunlardır:

- ✓ İzleyenlerinin değişimi kavramaları için, değişim ihtiyaçlarının açık bir şekilde anlamalarını sağlamak onları değişime odaklanmalarını sağlamak.
- ✓ Çalışanlar tarafından değişimin olası sonuçlarının tahmin edilmesini sağlayarak, süreç ile ilgili kararların alınmasını ve sonuçların değerlendirme yöntemini belirler. Bu yöntemle değişimin yönü korunur.
- ✓ Değişim için gerekli olan kaynakları temin etmek, örgüt içinde ve örgüt dışında çeşitli koalisyonlar kurarak değişime destek sağlamak. En başta kendisinin gerekli eğitimi alması ve personelin eğitim ihtiyacının karşılanmasını sağlamak. Örgütsel yapıyı ve işleyişi kurarak stratejik davranmayı sağlayabilir (Özden, 2005).

Okul örgütlerinde gerçekleştirilecek değişimler okuldaki personelin durumlarında bazı değişiklikler meydana getirecektir. Çalışanların bir kısmı değişimin getireceği sonuçlardan dolayı mutlu olacak ve değişime sahip çıkacaktır. Personelin bir kısmı ise zarar görme kaygısıyla değişime karşı çıkarak değişimi red edecek ve engellemeye çalışacaktır. Değişimsel lider, değişim sürecinde olumsuz tavır gösteren personelin kaygılarının temel nedenini belirleyerek buna göre çözümler üretmelidir.

Okulda gerçekleştirecek değişimin başarı ile yönetilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- ✓ Yapılacak yeniliklerin amaçları ve politikası örgüt personeli tarafından açık ve net bir şekilde anlaşılmalıdır.
- ✓ Değişim konularının plan ve programı çalışanların katılımı ile hazırlanmalıdır.
- ✓ Kurum personeline değişim benimsetilmeli ve personelin çalışması istekle sağlanmalıdır.
- ✓ Değişim için gerekli kaynak, teknoloji ve destek zamanında temin edilmelidir.
- ✓ Değişim sürecinde personelin yetki ve sorumlulukları net olarak belirlenmelidir.
- ✓ Değişim sürecinde personelde aranan yeterlilik belirlenmeli ve ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriler kazandırılmalıdır.
- ✓ Değişim neticesinde kurum personelinin herhangi bir hak kaybının olmamasına dikkat edilmelidir.
- ✓ Değişim sürecinde çalışanların ilgilerinin artırılması için personel motive edilmeli ve imkanlar dahilinde ödüllendirilmelidir.
- ✓ Değişim uygulamasına geçmeden önce ortaya çıkabilecek olumsuzluklar ve çözüm önerileri belirlenmelidir.
- ✓ Değişim ile ilgili tüm şüphelerin ve soruların cevapları önceden hazırlanmalıdır (Taymaz, 2003).

### 5.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü lider örgütlerde değişim ajanı olarak görülmektedir. Dönüşümcü lider örgütlerini değişim şartlarına uyum sağlayacak şekilde çalışmalar yaparak yaşam sürelerini uzatmaktadır. Tarih boyunca hemen hemen her toplumda bazı liderler, izleyicilerin değerlerinde, inançlarında, tutum ve davranışlarında köklü değişimler yapma konusunda olağanüstü başarı göstermişlerdir. Aynı şekilde günümüz toplumları ya da grupları da kendi amaçları doğrultusunda değişim ve dönüşümleri gerçekleştirecek liderleri bünyelerinden çıkartmaktadır. Sürekli değişmekte olan bir çevrede bulunan örgütler de varlıklarını devam ettirmek için değişmek ve yeniden yapılanmak zorundadır. Örgütler değişimi gerçekleştirecek ve varlıklarını daha sağlam bir şekilde devam ettirecek lidere ihtiyaç duymaktadır. Toplumlarda, gruplarda ya da örgütlerde değişimi gerçekleştirecek liderler, dönüşümcü lider olarak tanımlanmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000:209)

### 5.4.1. Dönüşümcü Liderlik Stillerinin Alt Boyutları

Dönüşümcü liderlik stillerinin alt boyutları genel olarak dört başlık altında değerlendirilmektedir (Bass, 1997; Bass ve Steidlmeier, 1999; Bass, 1999; Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003; Eagly, Johannesen-Schmidt ve Engen, 2003'ten aktaran Avcı, 2015: 167-168).

***İdealleştirilmiş etki ve karizma:*** Lider kendisine güven duyulan, saygı gösterilen ve hayranlıkla bakılan kişidir. Lider izleyicilerine rol-model olmaktadır. Lider izleyicisine değer verir, onlara saygı göstererek onlar üzerinde önemli etki oluşturur. Lider örgütün misyonunu, vizyonunu ve planlanan tüm hedefleri izleyenlerine açık olarak paylaşır. İzleyiciler, liderin hedefe ulaşmak için yaptıkları çalışmaları ve elde ettikleri verimli sonuçları gördükçe onun tutum ve davranışlarını benimseyerek onun gibi olmaya çalışır. Lider idealleştirilmiş etki ile çalışanlarına model olur. Bu etki sayesinde izleyenler beklenen çalışmaları yapar hatta bunun ötesinde gönüllü olarak fazladan çalışmaya katılırlar ve örgüt yararına gayret ederler.

***Telkin ile güdüleme:*** lider, izleyenleri örgütün amaçları ve hedefleri konusunda motive eder ve onları cesaretlendirir. Lider örgütün amaçlarını, hedeflerini ve değişim ile ilgili tüm planlarını açık ve basit bir üslup izleyenleri ile paylaşarak onların daha fazla gayret etmeye teşvik eder. Başarıyı artırmak için çalışanlar arasında takım ruhu oluşturur. Örgüt içinde iyimserlik havasını oluşturarak çalışanların coşku ile çalışmalarını sağlar. Lider izleyenlerine sürekli çok çalışmaları halinde gelecekte güzel sonuçları alabileceklerini söyleyerek onları motive eder.

***Entelektüel uyarım:*** Okul örgütünde yapılacak değişim ve dönüşümü sadece okul müdürü veya yardımcılarıyla değil tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilir. Lider, izleyenlerini, değişim sürecinde yaşanan olaylar, karşılaşılan sorunlar ve beklenmedik durumlar konusunda yeni bakış açısıyla cesaretlendirir. Lider, izleyenlerden, karşılaşılan güçlükleri yeniden analiz etmelerini sağlar, onlardan sorunların kaynağını tespit ederek farklı bakış açılarının geliştirmesine çalışır. Lider izleyenlerinin getirdikleri çözüm önerilerine ve sundukları yenilikçi yaklaşımlarına olumsuz yaklaşmaz. Çalışanların fikirlerini rahat ifade edebilmeleri için özgür ve hoşgörülü bir ortam oluşturur. Lidere entelektüel kişiliği ile öğretmenleri özendirir ve onlara ilham kaynağı olur. Lider değişim sürecinde olumlu özelliklere sahip yenilikçi. Yenilikçi, değişimci ve olaylara farklı açılardan bakabilen personelin yetiştirmesini ve gelişmesini sağlar.

***Bireysel ilgi:*** Lider, izleyenlerinin bireysel ihtiyaçlarını ve farklılıklarını göz önünde bulundurur. Çalışan personelin yeteneklerini tespit eder. Çalışanların sahip olduğu farklı yetenek ve imkanlar ölçüsünde onların önlerine hedefler koyar. Lider bilgilerini ve deneyimlerini çalışanları ile paylaşarak onlara mentorluk eder. Lider, çalışanlarının öğrenme, değişim ve gelişimleri için olumlu örgüt atmosferini oluşturur. Lider tarafından desteklenen yetenek ve kabiliyetler geliştirilir. Geliştirilen bu yetenek ve imkanlar örgüt başarısının artmasını sağlar.

### 5.5. Transformasyonel Liderlik

Çevrelere açık ve birer sosyal sistem olan örgütler çevrelerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurmak durumundadır. Örgütün değişimi gerçekleştirebilmesi için önce değişim kapasitesini gerçekleştirmesi gerekir. Ani ve etkili bir değişimi gerçekleştirmeye yönelik olan transformasyonel liderlik biçimi öğrenmeyi kolaylaştırır. Transformasyonel liderlik biçimi; örgütlerde yenilikçi bir anlayış olarak yeni değerler geliştirmeye önem vermiştir (Çelik, 2003:147).

Bunlar liderliğin boyutlarını transaksyonel ve transformasyonel olmak üzere ikiye ayırmıştır. Transaksyonel moral değerleri, doğruluk, dürüstlük, sadakat, sorumluluk ve bütünlük olarak görülmektedir. Transaksyonel liderlik aracılığıyla çalışanlarla açık bir şekilde anlaşma yapılır ve onların haklarına ile ihtiyaçlarına dikkat edilir. Transaksyonel liderlik, yönetimden farklı bir etkinlik olup insan değerleriyle özdeşleşmeye değer verilmektedir. Yönetimin kendisi moral yükseltmediği gibi moral düşüklüğüne de sebep olmamaktadır. Yönetim rasyonel karar alma, verimlilik, etkililik, düzeni sağlama ve geleceği öngörmeyle ilgilidir. Yönetim yok etme yeri değildir. Transaksyonel liderlikte doğruluk, bağlılık, güzellik ve sorumluluk alma gibi yönetim değerlerine bağlılığı esas alır. Transaksyonel liderlik bireye değer verir. Lider birey ile grup arasında uyumu sağlayarak işbirliğine teşvik eder (Starratt 'dan aktaran Çelik, 2003: 150).

Transformasyon lider, düşünen, sorgulayan ve belli riskleri alan ve aynı zamanda yapılması gerekenleri davranışlarıyla çalışanlara yaptıran kişidir. Lider geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendisini geliştirmeye uygun ortam oluşturur. Yüksek derecede bir enerjiye sahip olan transformasyon lider, bireyleri toplumun ihtiyaçları doğrultusunda çalışmaya sevk etmektedir. Bu yaklaşımda liderin izlediği hedefler bireyin hedef ve ihtiyaçlarıyla birleşmiştir (Çelik, 2003 ).

Transformasyon lider, örgüt vizyonunun çalışanlar tarafından iyi anlaşılmasını ve onların vizyona bağlı olarak çalışmalarını sağlamaktadır. Liderin önemli davranışlarından biri çalışanlara saygı gösterme ve ihtiyaçlarını giderme olmalıdır. Lider; birlikte çalıştığı personelin sorunlarıyla ilgilenir ve bu sorunlara çözüm bulmaya çalışırsa çalışanların örgütle olan bağlarını güçlendirmiş olacaktır. Lider, çalışanların görüşlerini alarak onları planlamaya dahil etmelidir. Çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurabilen ve verdiği sözlere sadık kalan lidere güven ve bağlılık artacaktır. Liderin sergilediği doğru tutum ve davranışlar örgütte güçlü değerler sistemi oluşturacaktır.

## 5.6. Vizyoner Liderlik

Vizyon; Örgüt ile ilgili gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin neler olduğunu şimdiden tahmin edilmesidir. Geleceğin fotoğrafını çekmektedir. Okul örgütünde yapılması planlanan bir değişim için önceden tüm çalışanların katılımı ve ortak görüşü ile örgütün vizyonu oluşturulmalıdır. Yapılan araştırmalarda vizyon liderlik özellikle 1990'lı yıllardan sonra üzerinde sıkça durulan bir konu olmuştur. Bunun sebebi örgütte mevcut olan belirsizliklerin giderilmesine katkı sağlamasıdır. Hızlı değişim ile birlikte örgütleri geleceğe taşıyan ve geleceği kestiremeyen örgütleri körlükten kurtaran vizyoner lidere geleceğin lideri gözüyle bakılmaktadır (Çelik, 2003 ). İçinde bulunduğumuz yüzyılda hızlı değişimler meydana gelmekte ve bütün örgütler gibi eğitim örgütleri de bu değişimden etkilenmektedir. Değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyon ile geleceğe taşıyacak vizyoner lidere ihtiyaç duyulmaktadır (Akbaba ve Sarıkaya, 2017 ). Vizyonlar işgörenlerin davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu etkiler şunlardır (Heintel'den aktaran Doğan,1995: 115) :

- ✓ Duygusal uyarma ve çekicilik
- ✓ Ateşleme ve hayran bırakma
- ✓ İtici güç ve alışkanlıklar oluşturma
- ✓ Hatırlama yeteneği geliştirme
- ✓ Yenilikçiliği destekleme
- ✓ Öncülük etme ve bütünleşme
- ✓ Yön gösterme ve yol aydınlatma

Vizyoner liderin özellikleri: Vizyoner lider mantıklı kararlar verir, iyi analiz yapar. Olası gelişmeleri çok iyi tahmin eder. Birlikte çalıştığı personele dürüst ve adaletli davranır. Değişimi destekler. Zaman yönetimi iyi yapar.

Vizyoner liderlikte üç temel yol bulunmaktadır: Yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak (Çelik, 2000'den akt., Aydoğan, 2008: 40).

Yolu görmek: Vizyonun gelecekteki görüntüsünü görmektedir. Burada lider yolu yani gelecekteki hedefi görür çünkü yol geleceğin görüntüsüdür. Vizyoner lider önündeki yollardan kendilerine en uygun olan yolu seçebilme yeteneğine sahiptir.

Yolda yürümek: Vizyoner liderin başarısı sadece yolu görmekle kalmaz aynı zamanda o yolda yürür. Vizyoner lider karardır. Yolunda kararlı bir şekilde yürür ve vizyonuna ulaşır.

Yol olmak: Vizyoner lider izleyenleri etkileyerek onları arkasından sürükler. Lider vizyonuyla yeni yollar açar onu izleyenler bu yolda yürürler.

## 6. DEĞİŞİME DİRENME NEDENLERİ

Her örgütün değişim sürecini yaşaması kaçınılmazdır. Bu zorunlu değişim süreci örgütte çalışan okul yöneticisini, öğretmenleri ve yardımcı personelini etkileyecektir. Bu değişim etkisi öğretmenler. Yardımcı personel veya okul müdürü hatta okul örgütünün tepkisiyle karşılaşabilir. Okul örgütlerinde değişim yaşanırken okul personelinin hepsi aynı anda benzer tepkiyi vermezler. Okul personelinin kimisi olumlu tepki verirken kimisi olumsuz tepki verebilir. Okul personelinin bir kısmı değişime şüphe ve kaygı ile bakabilir. Değişimi olumlu karşılayanlar okul yönetimi ile işbirliği içinde çalışmalara zevkle katılırlar. Okulun kimi personeli değişime kayıtsız kalır ve verilen görevleri gönülsüz olarak yapar. Pasif olarak hareket edenler mümkün olduğunca değişimi kavramak istemezler ve işleri çok yavaş yaparlar. Örgütteki değişime karşı sert tavır sergileyenler ise işten kaçarlar. Hatta yapılan işleri de sabote ederler. Bunlar örgütte informal hareket ederek bilinçli bir şekilde değişimi engellemeye çalışırlar.

### 6.1. Psikolojik Nedenler

Örgütsel değişime direncin nedenlerinden olan psikolojik neden, örgüt personelinin değişim hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Kişinin tutumları, inançları ve algıları değişime karşı direnmede etkili olabilir. Yine statülerini, güvenliklerini veya öz saygılarını kaybetme kaygısını taşıyabilirler. Okul yöneticilerinin değişimin amacını ve önemini iyi anlatamamaları, yöneticiler diğer çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği çalışanlarda belirsizliğe neden olabilir. Belirsizlikler de çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne neden

olabilir. Çalışanlar değişim sonucunda bazı kazanımlarını kaybedebileceklerini bu durumun onları psikolojik yönden olumsuz etkileyebileceğini düşünebilirler. Çok iyi daktilo kullanan bir memurun herkesin onu övmesi onu mutlu edecektir. Ancak okula bilgisayarın gelmesi ile bu memurun bilgisayarı aynı derecede iyi kullanamaması ve başkasının daha iyi kullanması onu huzursuz edebilir. “Örgüt üyelerinin, değişim söz konusu olmadığı zamanlarda üretken, zeki, yaratıcı, deneyimli, işini seven, yenilikçi kişiliğe sahipken değişim söz konusu olduğunda aniden işini sevmeyen, pasif, kayıtsız, ilgisiz, yeniliğe kapalı, hata yapan çalışanlar haline gelebilmektedirler. Burada çalışanların değişime değil, eksik bilgilerden veya bilgilendirmeden kaynaklanan, yanlış algulamaların sonucu değişime direnç göstermektedir” (Hotamışlı, 1996:111).

## 6.2. Sosyolojik Nedenler

Okul personeli önceki yönetici ile belli bir süre birlikte çalıştıkları için ona alışmış olurlar. Okula yeni yöneticinin gelmesi okul personelini tedirgin edebilir. Yeni yöneticiye kaygı ve tepkiyle baktıkları için gerçekleştirilecek değişimlere şüphe ile bakabilirler Daha önceleri grup olarak bir araya gelen personelin yer veya görev değişikliğinden dolayı birbirinden ayırabilirler. Yeni gruplar oluşturulacağından sosyal ilişkiler bozulacaktır. Giden okul yöneticisi otoriter bir lider olabilir, yeni gelen ise demokratik bir lider olabilir. Ya da bunun tam tersi de olabilir. Okul çalışanları liderin davranış biçiminden etkilendikleri için değişimde gösterecekleri performans da liderin tutum ve davranışlarına göre olacaktır. İş görenler kurumda başlatılan değişimin ilk aşamalarında örgütün diğer üyelerinin tepkilerini çekmemek için aktif olarak değişimin içinde yer almak istemeyeceklerdir. Bunun nedeni, değişim sonucunda meydana gelebilecek olumsuz sonuçlardan kendilerini sorumlu duyma kaygısından olacaktır (Hotamışlı, 1996: 113).

## 6.3. Ekonomik Nedenler

Değişime direnmenin en önemli nedeni ekonomik nedenlerdir. Örgütlerde çalışanlar buldukları statülerindeki durumlarına göre ekonomik kazanç elde etmektedirler. Bu personelin değişime tam olarak katılması ya da hiç katılmaması hatta diren göstermesi onun kazancının değeri oranında olacaktır. Ekonomik kazancı düştükçe değişime karşı direnci artacaktır. Örgütteki personelin bu yöndeki sayısı arttıkça değişimin gerçekleşmesi daha güç olacaktır. Okulda kalorifer yakan kadrolu hizmetlinin ekstra ücret alması ve yöneticinin değişmesi ile bu ücretin kesilmesi hizmetlide hoşnutsuzluk yaratacaktır. Bundan dolayı hizmet okuldaki değişimlere istekli katılmayacaktır.

## 7. OKUL LİDERİNİN DEĞİŞİME KARŞI GÖSTERİLEN DİRENCİ YÖNETMESİ

Okulda başlatılan değişime karşı gösterilen dirençle başa çıkmada ve değişime verilen tepkiyi gidermede yapılacak ilk iş önceden bunu tahmin etmektir. Başlangıçta değişime karşı ortaya çıkabilecek engelleri fark eden okul lideri değişimin herkes tarafından çok iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Okul örgütünde değişim planlaması yapılırken iş gören daha baştan sürece dahil edilmelidir. Yapılacak değişimin stratejik planında önceliklerin belirlenmesi, ekonomik kaynakların tespit edilmesi hedeflenen amacın net olması ve çalışanlara görev dağılımı yapılarak sorumluluk verilmesi okul liderinin değişimi gerçekleştirmede başarıya ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Hussey'e (1998) göre, örgütte değişime karşı direnç gösterenlerin değişim sürecine katılmalarının sağlanmasıyla yaratacağı etkiyi şöyle sıralayabiliriz:

- ✓ Gerçekleştirilmek istenen değişime yönelik bir sahiplenme duygusu oluşturabilir.
- ✓ İş görenler kokularını ve kaygılarını dile getirirler olanağını bulurlar ve kafalarındaki soruların bir kısmına çözüm bulurlar.
- ✓ Değişim süreci ile ilgili her şeyin anlaşılması daha kolay olur.
- ✓ Çalışan değişim sürecinin içinde yer aldıkları için dışarıda konuşulan dedikodu ve söylentilere itibar etmezler.
- ✓ Çalışanlarda stres seviyesini düşürür ve onlarda olaylara hakim olma duygusunu verir.

Töremen'e (2002) göre örgütte çalışan personelin değişimi benimsemesi ve değişim sürecinde yer alması için değişimin kendisi ve içinde bulunduğu örgüte yarar sağlayacağına inanmaları gereklidir. Okul personelinin kendilerini ilgilendiren ve gelecekte onları etkileyebilecek kararların alınmasında ve uygulanmasında kendi fikirlerinin alınması ve katılımlarının sağlanması değişimin başarıya ulaşmasını sağlayacaktır. Değişime karşı direnci önlemede en etkili yöntemin bu olduğunu belirten Töremen, değişime karşı direnci yöneten liderin görevlerini şöyle sıralamaktadır:

- ✓ Değişimin bir zaruriyet olduğunu ortaya koyması,
- ✓ Değişim için harekete geçmenin amacını göstermesi,
- ✓ Çalışanları hemen çalışmaya başlamaları için onları ikna etmesi,
- ✓ İyi bir vizyon oluşturarak gelecekte ne olacağını belirtmesi,
- ✓ Başarıyı sadece kendisine değil tüm personele mal etmesi ve birlikte kutlaması,
- ✓ Örgütte uzman kişilerin tutumlarını desteklemesi,

- ✓ Çalışanlarla iyi bir iletişim içinde olması,
- ✓ Değişime gösterilen değişime farklı bir bakış açısı getirmesi,

### 7.1. Çalışanların Değişim Sürecine Katılması

Okuldaki değişimin planlanması ve uygulanması sürecine çalışanların dahil edilmesi ve kendilerini etkileyecek konuların neler olduğu hakkında bilgilendirilmesi, değişimin meydana değiştireceği yeni durumlara uyum sağlanması için gerekli desteğin sağlanması, ödüllendirme gibi taktikler değişime karşı gösterilen direnci azaltacaktır (Lunenburg ve Ornstein, 1996; Aktaran: Aydoğan, 2007).

Eğitim örgütlerinde değişimin amaçları okul yöneticisinden öğretmenlere ve yardımcı personele emrivaki bir şekilde dikte edilmemeli, çalışanların katılımı ile planlanmalıdır. Eğitimde gerçekleştirilecek bir değişim çalışması öncelikle kimleri etkiliyorsa onlar sürece dahil edilmelidir. Değişimin verimli olması için öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve veli tarafından benimsenmesi gerekir (Fullan, 1982; Aktaran: Erdoğan, 2002). Eğitim örgütünde değişim sürecine katılımın sağlanması tek başına yeterli değildir. Eğer değişim süreci sağlıklı bir şekilde yönetilmezse zaman kaybı olabilir.

### 7.2. Empati Kurma ve Destekleme

Değişime karşı gösterilen direnci azaltmanın en önemli yollarından biri, eğitim örgütü paydaşlarının değişime bakış açılarının ne olduğu ve değişime nasıl baktıklarının okul lideri tarafından bilinmesidir. Önce empati kurulmalıdır. Çalışanların perspektifinden bakarak onların düşünceleri tahmin edilmelidir. Çalışanlar, yöneticilerin hisleri ile ilgilenildiğini fark ettikleri zaman büyük oranda değişime gösterdikleri direnci azaltacaklar ve taşıdıkları kaygıları daha rahat paylaşabilecekler (Cummings ve Worley, 1997; Akt: Helvacı, 2005). Bu yöntemle çalışanlar desteklenirse ve kaygıları anlaşılırsa değişime karşı duygu ve düşünceleri giderilecektir. Bu sayede çalışanların değişime uyumları ve motivasyonları sağlanmış olur. Değişim sürecinde uyum sorunu yaşayan personele moral için izin verilebilir. Çalışanların yeni beceri için desteğe ihtiyaçları olabilir. Onlara yeni beceri kazandırmak amacıyla destekleme faaliyetleri gerçekleştirilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Çalışanlar okul yöneticisinin desteğini hissettiklerinde daha zevkle sürece katılırlar. Öncelikle okul ikliminin iyi olması gerekir. İyi bir okul iklimi çalışanları mutlu edecek ve motivasyonlarını artıracaktır.

### 7.3. Çalışanların Eğitimi

Çalışanlara değişim için verilecek eğitim uzun süreli olan bir yöntemdir. Fakat bu yöntem ile çalışanların değişim uygulanmasına bağlılığını ve gerçekleştirilecek değişimin ömrünü uzun kılar. Bu yöntem bilgi eksikliğinden ve belirsizliklerden kaynaklanan dirençleri gidermede etkili olmaktadır (Yeniçeri, 2002).

### 7.4. Çalışanlarla Anlaşma

Değişime direnç gösterenlerin nitel veya nicel orak güç sahibi oldukları durumlarda bu yöntem kullanılmaktadır. Yapılacak değişimden etkilenenler örgüt içinden informal grup oluşturup değişime direnç gösterebilirler. Okul yöneticisi bunlarla müzakere ederek ihtiyaçlarını karşılayacak özel uygulamalar önerebilir. Belki de maliyeti yüksek olacak bu ödüller ya da değişim ile elde edilebilecek fayda onlara sunulurken değişime gösterdikleri tepkiyi durdurmaları istenebilir (Terzi, 2000).

### 7.5. Taviz Verme

Okul yönetimi taviz ver yöntemi ile değişime tepki gösterenlere çeşitli tavizler vererek onların değişim sürecine katılmalarını sağlayabilir. Gerçekleştirilecek değişikliklerle ilgili önemli görevleri değişime direnç gösterenlere vererek fazla masrafa girmeden onlardan istifade edebilir (Hampton, 1977; Akt: Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

### 7.6. Zorlama ile Yaptırma

Okul yöneticisi değişime karşı direnç gösterenleri değişim sürecinde yer almadıkları taktirde onları başka yere nakledebileceğini, işten çıkarabileceğini veya çeşitli söylentilerle işletmenin kapanana bileceğini yayarak açık ya da kapalı bir şekilde onları tehdit ederek söyleyebilir. Bu yöntemle onları değişime katılmaya zorlayabilir. En son başvurulacak olan bu yöntem daha çok değişimin acil bir şekilde gerçekleşmesi gerektiği durumlar için bir seçenek olabilmektedir (Nalbant, 1997). Fakat çalışanların zorlama ile değişime katılmaları değişim çok da verimli ve kalıcı olmayabilir.

## 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

- ✓ Okul lideri değişim ve yenileşme çalışmalarına başlamadan önce okulun misyon ve vizyonunu açık ve net olarak çalışanlarla paylaşmalıdır. Değişimin yönünü ve hızını bilen, değişimin okul için yararını ve önem derecesini fark eden personelin çalışma isteği yüksek olacaktır.



- ✓ Eğitim örgütlerinde okul liderinin değişimi gerçekleştirebilmesi için öncelikle kendisi ile çalışanlar arasında bir güven ortamının sağlanması gerekir. Okul liderine güvenen personel değişimi daha çabuk benimser ve değişime fazla direnç göstermez.
- ✓ Okulda gerçekleştirilecek değişim uygulamasının başarıya ulaşması için çalışanlar arasında gerçek bir iş birliğinin sağlanması ile mümkündür.
- ✓ Eğitim örgütünde değişim ve yenileşme planı hazırlanırken çalışanların görüşleri alınarak katılımları sağlanırsa değişimin uygulanması ve başarıya ulaşması kolay olacaktır.
- ✓ Değişimin sonucu çalışanlar için önemli olduğundan dolayı değişim sürecinde çalışanları teşvik etmek için maddi ve manevi ödüller kullanılabilir. Fikirlerine önem verildiğini ve başarılarının takdir edildiğini fark eden personelin değişim sürecine katılımı yüksek olacaktır.
- ✓ Okul lideri değişim sürecine başlamadan önce değişim konusuna tam olarak hakim olmalıdır. 7. Okul lideri örgütsel değişimin amacı, önemi ve uygulama sürecinin iyi anlaşılması için ihtiyaç duyulan konularda öğretmenlere eğitici kurs ve seminerlerin verilmesini sağlamalıdır. Öğretmenler devamlı öğrenci, veli ve çevre ile iç içe oldukları için değişim sürecini yönetilmesinde aktif olarak yer almaları gerekir. Öğretmenlerin özverili çalışmaları neticesinde değişim başarı ile gerçekleşecektir.
- ✓ Okul müdürünün sahip olduğu kişisel ve mesleki yeterlilik başata okul çalışanları olmak üzere örgüt kültürü ve iklimini önemli ölçüde etkilemektedir. Bunun için okul müdürlerine eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi ve belli aralıklarla hizmet içi eğitim verilmelidir.
- ✓ Okul müdürü örgütsel değişim ve dönüşümün yararına inanmalıdır. Değişim uygulamaları sürecinin her aşamasında yer alarak itici güç olmalıdır.
- ✓ Okul müdürü iyimser ve vizyoner olmalıdır geleceği iyi okumalıdır. Okulda meydana gelebilecek problemlere zamanında müdahale ederek büyümesini engellemelidir.
- ✓ Okul müdürü çalışanların gelecek ile ilgili her türlü korku ve kaygılarını gidermelidir. Çalışanlar değişimin sonucunu merak ettiklerinden ve belirsizlikten korktukları için değişime direnç gösterirler. Yoksa durup dururken kimse değişime kaşı tepki göstermez.
- ✓ Okul müdürü sahip olduğu güçlü bir iletişim sayesinde çalışanları verimli toplantılar veya birebir görüşmeler yoluyla dinler.
- ✓ Okul müdürü çalışanların performans değerlendirilmesinde adil ve tarafsız davranması çalışanları mutlu edecektir.
- ✓ Okul müdürü değişim öncesinden tedarik ettiği kıt kaynakları yerinde verimli bir şekilde kullanmasını sağlayarak kaynak sıkıntısı yaşamamalıdır.
- ✓ Okuldaki değişim sürecinin başarıya ulaşması ve öğretmenlerin değişime karşı dirençlerinin azaltılmasının önemli bir etkeni de öğretmenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesidir. Öğretmen kendini güvende ve rahat hissetmelidir.
- ✓ Uzun yıllardır çalıştığı okulun kültürünü ve iklimini iyi bilen öğretmenlerin fikirleri özellikle alınmalıdır.
- ✓ Öğretmenlerin değişim uygulamalarına karşı çıkması durumunda okul müdürü bunu anlayış ile karşılayarak değişime karşı çıkış nedenine odaklanmalıdır.
- ✓ Öğretmenin başarı belgesi ile ödüllendirme yetkisi okul müdürüne verilmelidir. Görevini ve daha fazlasını yapan öğretmeni en iyi okul müdürü bilir.
- ✓ Literatür taramasında okulun memur ve hizmetlilerin değişime bakışları ve değişime gösterdikleri direnç ile ilgili herhangi bir çalışma bulunamadı. Bunları kapsayan bir çalışma gereklidir. Çünkü bazen okulda çalışan memur veya hizmetli uzun yıllardır burada çalıştığı için değişim sürecinde olumlu ya da olumsuz tavrı daha önemli olabiliyor.
- ✓ Okul örgütü değişim ve gelişimden en iyi şekilde yararlanmak için bilgi, teknoloji ve çevreden yararlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akbaba, A., Ve Sarıkaya, A. (2017). Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Algıları Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre Belirlenmesi. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 313-314.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:12-2 s. 161-169.
- Aydoğan, İ. (2007). Değişim Süreci Ve Okul Personeli. *Gau J. Soc. & Appl. Science*, 3(5), 13-24.
- Bass, B. M. (1997). Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. 17 (3): 19-28.
- Bass, B. M. (1999). On The Taming Of Carisma: A Reply To Janice Beyer. *Leadership Quarterly*. 10 (4): 541-553.

- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J. ve Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and The Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Studies*. 12 (1): 73-87.
- Başaran, İ. E. (1992), *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül.
- Çelik, V, (2003), *Eğitimsel Liderlik*, Pegem A Yayınları, Ankara.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çobanoğlu, Ü. (2006). *Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeyi Destekleyici Yönetici Davranışlarının Sıklığına İlişkin Algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli.
- Doğan, S, (2001), *Vizyona Dayalı Liderlik*, Philip and Richard, İnsan ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi: İlke, yöntem ve süreçler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Helvacı, M. A. (2009), *Okullarda değişimini engelleyen faktörler ve okul yöneticilerinin rolleri*, *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*.
- Hotamışlı, M. (1996) “Örgütsel Değişim ve Afyon Mermer Sanayi, İşletmelerinde Örgütsel Değişim Uygulaması İle İlgili Bir Alan Araştırması”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Hussey, D.(1998). *Daha İyi Nasıl Değişimi Yönetimi*. İstanbul: Kogan Page Yayınları.
- Nalbant, e. (1997). *Liderlik Nitelikleri ve İş Gören Performansı Üzerine Etkileri*, *21. YY'da Liderlik Sempozyumu, Bildiriler Kitabı Cilt-1*, Deniz Harp Okulu Komutanlığı 18.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. 2000, “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt:3 Sayı:4, Balıkesir.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, Bursa: Alfa Yayınları.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel.Yayınları
- Töremen, F. (2002). *Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel Ve Nedenleri*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), 185-203.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.