



Örgütsel Değişim Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme

Yasemin YEŞİLBAŞ ÖZENÇ¹

Öz

Değişim, çevresiyle etkileşime giren, çevresini etkileyen ve çevreden etkilenen tüm örgütler için kaçınılmazdır. Beklenmedik bir kriz durumunda örgütlerin planlı bir değişim sürecini tasarlayarak bu değişimi başlatması ve bir sonraki değişime kadar bu süreci başarıyla tamamlaması beklenmektedir. Dolayısıyla, örgütlerde değişim sürecinde değişim stratejilerinin kullanılması ve değişimin planlı bir biçimde gerçekleştirilmesi önemlidir. Bu araştırmada, örgütsel değişime yönelik kavramsal bir değerlendirmenin sunulması amaçlanmıştır olup bu kapsamda; örgütsel değişim, örgütsel değişim yaklaşımları, değişimin zorlukları ve değişime direnç, değişimde liderin rolü ve okullarda değişim konuları açıklanmıştır. Bu çalışmanın örgütsel değişime ilişkin kavramsal çerçeveyi bütüncül bir yaklaşımla ele alması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel değişim, dönüşümcü liderlik, okul yöneticileri.

A Conceptual Review on Organizational Change

Abstract

Change is inevitable for all organizations that interact with, affect and are affected by their environment. In the event of an unexpected crisis, organizations are expected to design and initiate a planned change process and successfully complete this process until the next change. Therefore, it is important to use change strategies in the process of change in organizations and to implement change in a planned manner. In this study, it is aimed to present a conceptual evaluation of organizational change and in this context; organizational change, organizational change approaches, challenges of change and resistance to change, the role of leaders in change and change in schools are explained. This study is considered to be important in terms of addressing the conceptual framework of organizational change with a holistic approach.

Keywords: Organizational change, transformational leadership, school administrators.

Makale Geçmişi Geliş: 06.05.2023 Kabul: 11.06.2023 Yayın: 18.07.2023

Makale Türü Derleme Makalesi

Önerilen Atıf Yeşilbaş Özenç, Y. (2023). Örgütsel değişim üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Disiplinlerarası Mükemmellik Arayışı Dergisi (UDMAD)*, 3(1), 24-34.

Giriş

Örgütler, çevreyle etkileşime giren ve çevredeki değişimlerden etkilenen yapılar olduğundan değişim, tüm örgütler için kaçınılmaz bir olgudur. Örgütlerin etkili olabilmesi ve değişen çevre koşullarında hayatta kalabilmesi için değişime uyum sağlaması gerekir. Okullar, açık sistemler olup çevreyle sürekli etkileşim halindedir. Bu nedenle okullar, değişimden en çok etkilenen örgütlerden biridir. Küresel, toplumsal, ekonomik veya kültürel değişimler diğer tüm örgütlerde olduğu gibi okullar üzerinde de etkili olmaktadır. Bu kapsamda okulları değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak şekilde yönlendiren dönüşümcü okul liderlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda okul

¹ Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın/TÜRKİYE, yasemin.yesilbass@gmail.com ORCID: 0000-0002-5590-4520.

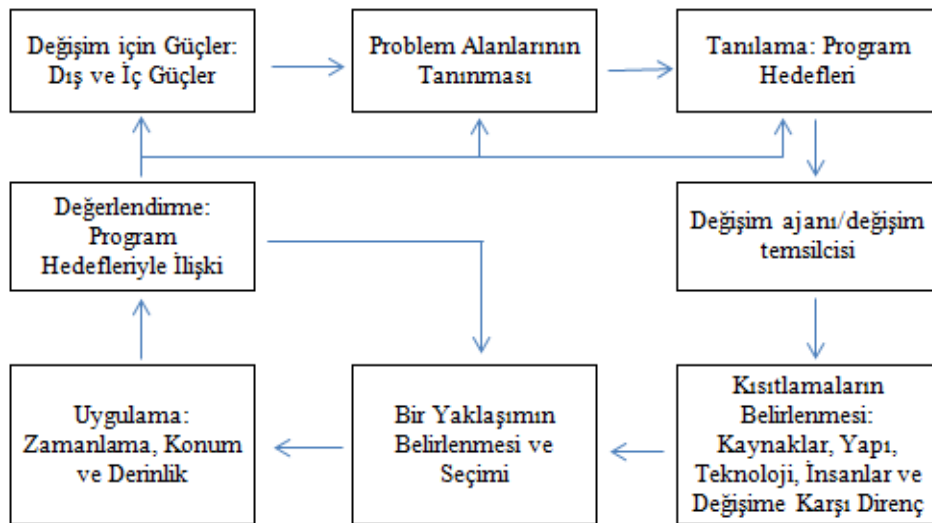
yöneticilerinin dönüşümcü lider olarak, okulda değişime öncü olması, değişime yönelik vizyon oluşturması ve değişim stratejileri geliştirerek okulun paydaşlarını değişime uyum sağlamaları yönünde etkilemesi önemlidir.

Örgütsel Değişim

Değişim, belirli bir süre içerisinde mevcut durumda ortaya çıkan farklılaşmayı ifade etmektedir (Lundberg, Schrag ve Larsen, 1970). Örgütsel değişim ise bir örgütün, etkililiğini artırmak amacıyla mevcut durumundan arzu edilen gelecekteki bir duruma doğru hareket etmesidir (George ve Jones, 2012: 559). Örgütler, çevreyle sürekli ilişki içerisinde bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle, örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlamak için değişen ve gelişen çevre koşullara uyum sağlaması gerekmektedir (Güney, 2015: 19; Özkalp ve Kırel, 2016: 430). Değişim, tüm toplumların temel özelliği olup değişimden kaçınmak örgütün varlığının tehlikeye girmesine anlamına gelmektedir. Bu nedenle örgütler açısından değişim uygulamaları kaçınılmazdır. Dolayısıyla konu değişmek ya da değişmemek değil, değişimin ne zaman ve nasıl yapılacağıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 254). Değişim, var olan durumdan istenilen yöne doğru (olumlu) olmasının yanı sıra arzu edilmeyen yönde (olumsuz) bir farklılaşma şeklinde de olabilir. Değişim genellikle kendiliğinden doğal olarak gerçekleşen bir farklılaşmayı tanımlamaktadır (Balcı, 2016: 40). Örgütlerde gelişme için değişim ön koşuldur. Özetle değişim; bireylerin, grupların ya da örgütün verimliliğini artırmak amacıyla, yönetim tarafından gerçekleştirilen örgütün yapı ve işleyişindeki değişiklikleri beraberinde getiren planlı bir girişimdir (Çınar, 2005).

Örgütsel değişim ve gelişim bir gruba ya da örgüte çeşitli şekillerde uygulanabilir. Değişime ilişkin bazı yaklaşımlar neyin değiştirileceğini vurgularken, diğerleri değişim sürecinin nasıl gerçekleştirileceğini vurgulamaktadır. Örgütlerde yapısal yaklaşımlar, örgüt şeması, bütçeleme yöntemleri, kurallar ve yönetmelikler gibi yeni resmi yönergeler, prosedürler ve politikalar aracılığıyla değişim sağlanmaktadır (Szilagyi ve Wallace, 1990: 761-762). Örgütlerde değişim planlı ya da plansız olarak gerçekleşebilir. Planlı örgütsel değişimin amacı, bir örgütün, değer yaratma yeteneği geliştirmek ve paydaşlarına yönelik getirilerini artırabilmek amacıyla, kaynak ve yeteneklerini kullanmada yeni ve daha iyi yöntemler bulmaktır (Beer, 1980; Akt. Jones, 2017: 282). Değişim ister planlı ister plansız olsun, herhangi bir sistemin, kişi ya da örgütün, bir süreç ya da ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2008; Akt. Oğuz, 2019: 405). İdeal olarak örgütsel değişimin, planlı, programlı ve istedik amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel değişim; örgütün amaçlarına daha etkili bir biçimde ulaşabilmek için gerçekleştirilen planlı ve programlı değişim sürecidir (Çalık, 2003). Szilagyi ve Wallace (1990) planlı bir değişim modelinin aşağıdaki aşamalardan oluştuğunu ifade etmektedir (Şekil 1).

Şekil 1.
Planlı bir değişim modeli



Kaynak: Szilagyi ve Wallace, 1990.

Yukarıdaki şemada görüldüğü üzere değişim, belirli bir sistematiği olan bir süreçtir (Erdoğan, 2015: 8). Değişimi yaratan itici güçlerin ardından problem alanları tanımlanır ve ardından değişime uyum sağlamada izlenecek program hedefleri belirlenir. Bu kapsamda değişim ajanları bu sürecin etkili bir biçimde işlemesi sağlar ve örgütte değişime engel olabilecek çeşitli unsurlar ortaya konur. Bunlar; kaynaklar, yapı, teknoloji ve örgüt üyeleri olabilir. Ardından değişimin nasıl gerçekleşeceğine yönelik bir yaklaşım belirlenerek, uygulamalara ilişkin planlamalar yapılır. Son olarak, programın hedeflerine ulaşmış olup olmadığına yönelik değerlendirme yapılır. Bir sonraki değişim sürecinde bu aşamalar tekrar edilir. Örgütlerde değişimin yönetilmesinde çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır.

Örgütsel Değişim Yaklaşımları

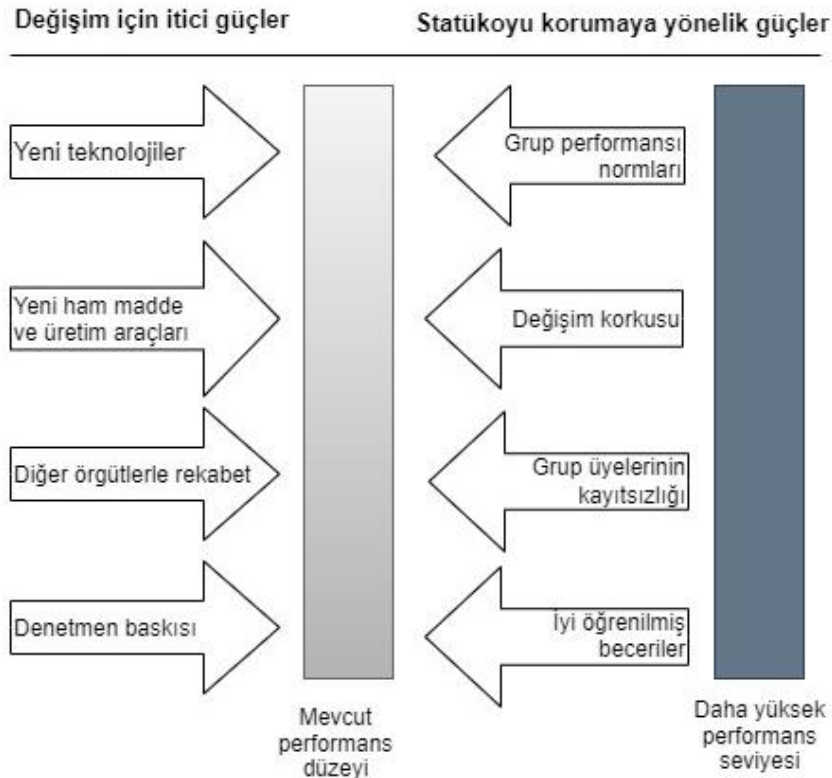
Alanyazında pek çok örgütsel değişim yaklaşımı ve değişim modeli yer almaktadır. Bu değişim yaklaşımları arasında örgütlerde en sık tercih edilenler; Lewin'in Güç Alan Analizi Modeli, Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Uygulama Planı ve eylem araştırmasıdır (Robbins ve Judge, 2017: 596-598). Bu modeller aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

Lewin'in Güç Alan Analizi Modeli

Örgütlerde yöneticiler, örgütte değişimin sağlanmasında çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Güç Alan Analizi Modelinde, örgütlerin, değişimin ardındaki güçler ve değişime direnme arasında bir dengeye yer aldığı ileri süren Lewin, bununla ilgili olarak, yöneticilerin değişimi nasıl gerçekleştirebilecekleri konusunda görüşler sunmuştur (Jones, 2017: 302). Lewin, Güç Alan Analizi Modelinde, örgütün yeni rakipleri veya teknolojileri, işgücünün beklentilerindeki değişim ve diğer çevresel değişkenler gibi değişime neden olan itici güçlerin varlığından söz etmiştir. Modelde, değişime yol açan itici güçlerin yanı sıra değişimi yavaşlatan, mevcut statükoyu devam ettirmeyi amaçlayan sınırlayıcı güçler de mevcuttur (Şekil 2). Sınırlayıcı güçler, değişime karşı gösterilen direnç olarak da ifade edilmekte olup bu güçler, değişimi engellemektedir. Bu modelde, itici ve sınırlayıcı güçler arasında denge ve kararlılık oluşmaktadır. Bu güçler birbirlerine zıt yönde ve yaklaşık olarak eşittir (Mcshane ve Von Glinow, 2016: 273).

Şekil 2.

Güç Alan Analizi Modeli

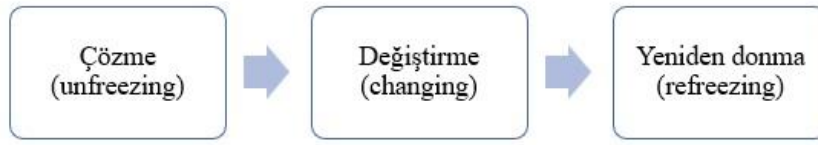


Kaynak: Cummings ve Rowley, 2015'ten uyarlanmıştır.

Örgütlerde Lewin'in Güç Alan Analizi Modelinden yola çıkarak, değiştirilmek istenen herhangi bir konu ile ilgili olarak değişime zorlayan güçler (yani içsel ve dışsal) nedenler belirlenmeli; daha sonra değişimi önlemeye çalışacak muhtemel direnç kaynakları tahmin edilmelidir. Ardından direnç kaynaklarının şiddetini azaltıcı ve değişimi zorlayan kuvvetlerin şiddetlerini artırıcı önlemlerle arzu edilen yönde değişimin ortaya çıkması sağlanabilecektir (Koçel, 2018: 692). Lewin, değişimin üç aşamadan oluştuğunu ifade etmektedir. Bunlar sırasıyla; çözme (unfreezing), değiştirme (changing) ve yeniden dondurmadır (refreezing). İlk aşama olan *çözme* aşamasında, örgütteki bireylere değişim ihtiyacını hissettirmek ve değişime ikna etmek amaçlanmaktadır (Lewin, 1947; Akt. Szilagy ve Wallace, 1990: 767). Bu aşamada, değişime karşı olumsuz tutum içinde olabilecek bireyler değişimin gerekliliği konusunda ikna edilmektedir (Koçel, 2018: 690-691). Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli Şekil 3'te yer almaktadır.

Şekil 3.

Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli



Kaynak: Burns, 2020'den uyarlanmıştır.

Lewin'in modelinin ilk adımı değişimin önündeki engellerin nasıl en aza indirileceğini ve başarılı bir değişim çabasının olasılığının nasıl artırılacağını ifade etmektedir. Bu adım ne kadar önemli olsa da başarıyı yakalamak için tek başına yeterli değildir. Dolayısıyla örgütlerde değişimin yönetilebilmesi için tüm adımların sırasıyla gerçekleştirilmesi önemlidir (Levasseur, 2001). Modelin ikinci aşaması olan *hareket ya da değişimin gerçekleşmesi*, değişimin fiilen gerçekleştirilmesini ifade etmektedir (Koçel, 2018: 691). Bu aşamada çeşitli teknik veya programlar uygulanarak değişim gerçekleştirilmektedir (Szilagy ve Wallace, 1990: 767). Bu aşama genellikle bireylere içselleştirme, özdeşleşme veya yapısal değişimler yoluyla yeni değerler, eğilimler ve davranışların geliştirilmesini kapsamaktadır (Cummings ve Rowley, 2015: 22; Lunenburg ve Ornstein, 2013: 192). Son aşama olan *yeniden dondurma* ise değişim sonucunda ortaya çıkan yeni tutumların, becerilerin, bilgilerin ve davranış kalıplarının kalıcı olması sağlamak amacıyla gerçekleştirilen uygulamaları ifade etmektedir (Szilagy ve Wallace, 1990: 767). Başka bir deyişle, bu aşamada değişim sonrasında ortaya çıkan yeni durumun devamlılığını sağlayacak şekilde yeniden dondurulması ve süreklilik kazandırılması amaçlanmaktadır (Koçel, 2018: 691; Robbins ve Judge, 2017: 596).

Özetle, Lewin, etkili değişim için önce değişimin çözdürüldüğünü, ardından değişimin istenilen yönde hareket ettirildiğini, sonrasında istenilen durum için kalıcılık yönünde değişimin yeniden dondurulduğunu ifade etmektedir (Mcshane ve Von Glinow, 2016: 273). Lewin, insan davranışının istikrarının, itici ve sınırlayıcı güçlerden oluşan karmaşık bir alan tarafından desteklenen yarı durağan bir dengeye dayandığını savunmaktadır. Önceki davranıştan vazgeçilmesi ve yeni davranışın başarılı bir şekilde benimsenebilmesi için dengenin sağlanması gerektiğini ifade etmiştir (Burnes, 2004).

Kotter'ın Sekiz Aşamalı Değişim Uygulama Planı

Kotter, Sekiz Aşamalı Değişim Uygulama Planı'nı Lewin'in üç aşamalı modelinden yola çıkarak geliştirmiştir. Kotter modelini yöneticilerin değişim sürecini başlatırken sıklıkla yaptıkları hataları sıralayarak oluşturmuştur. Bu hatalar değişimin acil olduğu duygusunun yaratılamaması, değişim sürecinin yönetilmesi için gerekli koalisyonun oluşturulamaması, değişim vizyonunun eksikliği, vizyon geliştirilse de bu vizyonun paylaşılamaması, vizyonun başarılmasını geciktirebilecek engellerin ortadan kaldırılamaması, kısa vadeli ulaşılabilecek hedeflerin belirlenememesi, değişim süreci sonuçlanmadan çok erken başarı ilan etme eğilimi, değişimleri örgüt kültürünün parçası haline dönüştürememe şeklinde sıralanabilir. Bu hatalara dayalı olarak Kotter, değişimi yönetmek üzere sekiz aşamalı bir plan önermiştir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 192; Robbins ve Judge, 2017: 597). Kotter'ın "Örgütü Dönüştürmenin Sekiz Adımı" olarak ifade ettiği modeli Şekil 4'te yer almaktadır.

Şekil 4.
Örgütü Dönüştürmenin Sekiz Adımı



Kaynak: Kotter, 2019.

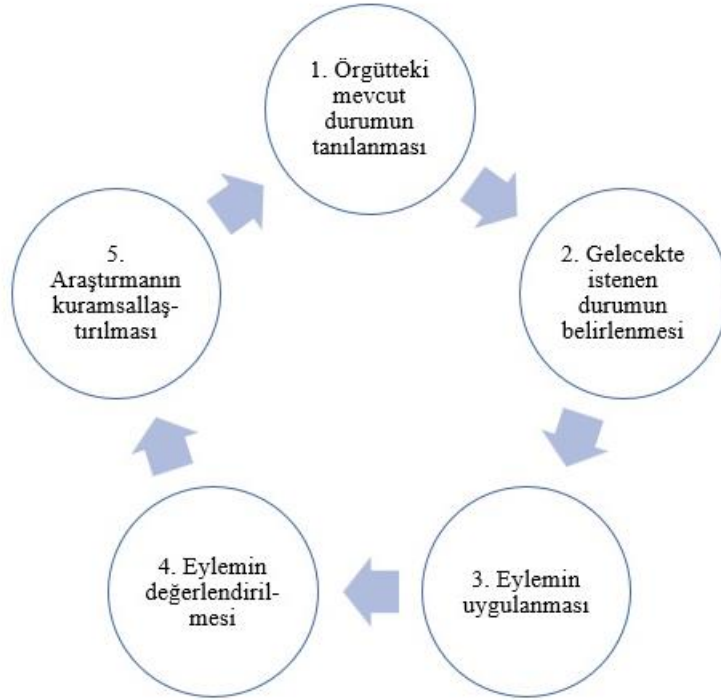
Kotter'in sekiz aşamadan oluşan örgütsel değişim modeline göre, ilk aşamada çevredeki krizler, potansiyel krizler ve rekabet gerçeklikleri incelenir ve mevcut durum tartışılır. Ardından değişim çabasını yönetebilecek bir grup oluşturulur ve değişim çabasını yönlendirmeye yardımcı olacak bir vizyon ortaya konur. Oluşturulan yeni vizyon örgütün üyelerine aktarılır ve değişimin önündeki engellerden kurtulmak, vizyona zarar verebilecek sistem ve yapılar değiştirilir. Örgütün üyelerine risk almaları, yeni fikirler sunmaları ve girişimleri konusunda destek verilir. Sonrasında kısa vadeli kazanımlar planlanır, değişim süreci yeni projeler, uygulamalar ve değişim araçlarıyla pekiştirilerek, değişimin ardından ortaya çıkan yeni yaklaşımlar örgütün başarısıyla bütünleştirilir ve sürekli hale getirilir (Kotter, 2019: 8). Kotter'in ilk beş aşaması Lewin'in "çözme" aşamasına, 5-7 aşamaları "değiştirme" aşamasına, son aşama ise "yeniden dondurma" aşamasına karşılık gelmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 193). Kotter'in modelinin Lewin modeline katkısı, yöneticilere değişimi başarıyla uygulayabilmeleri için daha ayrıntılı bir rehber sunmasıdır (Robbins ve Judge, 2017: 597).

Eylem Araştırması

Eylem araştırması, örgütlerde kullanılan değişim modellerinden biridir. Eylem araştırması; tanı, analiz, geri bildirim, eylem ve değerlendirme olmak üzere beş aşamada gerçekleşmektedir. Bu modelde öncelikle yönetici, örgüt üyelerinden ve diğer kaynaklardan bilgi toplamakta ve örgütü tanımlamaktadır. Yönetici, örgütte bireylerin yaşadığı sorunlara ve ihtiyaç duyulan değişime ilişkin bilgiler toplayıp, elde ettiği bilgileri değerlendirmektedir. Sonrasında yaptığı değerlendirmeleri (analizleri) örgüt üleriyle paylaşmakta ve eyleme geçmeyi amaçlamaktadır. Yönetici, örgütte elde ettiği bilgiler doğrultusunda mevcut sorunları çözmek için çabalamakta ve örgüt üyelerine geri bildirimlerde bulunmaktadır. Son olarak yönetici, kuramsal bilgilerden hareketle, uyguladığı eylem planının etkililiğini değerlendirmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 598).

Değişim sürecini değerlendirmenin en iyi yolu, örgütün istediği hedeflere ulaşip ulaşmadığının yöneticiler tarafından incelenmesine olanak sağlayan önlemler veya kriterler geliştirmektir. Eylem araştırmasının başlangıcında geliştirilen kriterler, değişim sürecinin etkilerini değerlendirmek üzere zaman içinde tutarlı bir biçimde kullanıldığında, yöneticilerin yaptıkları değişikliklerin etkisini incelemek için yeterince bilgilerinin olmasına yardımcı olmaktadır (Jones, 2017: 305). Eylem araştırmasının aşamalarına Şekil 5'te yer verilmektedir.

Şekil 5.
Eylem Araştırmasının Aşamaları



Kaynak: Jones, 2017: 303.

Değişimin gerçekleştirilmesinde eylem araştırması uygulayıcılara çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Eylem araştırmaları sorun odaklıdır. Bu kapsamda yöneticiler, örgütteki sorunları ve sorunun türüne göre hangi değişim eylemini kullanacağını bu model aracılığıyla belirleyebilmektedir. Bunun yanı sıra eylem araştırması, örgüt üyelerini sürece dahil ettiğinden, değişime karşı oluşan direnci de azaltmaktadır (Robbins ve Judge, 2017: 598). Eylem araştırmaları, araştırmaya dayalı olarak eyleme geçilen bir süreci ifade etmekte olup değişime ihtiyaç olan durumlarda değişime yönelik uygulamaların gerçekleştirilmesi ve bu uygulama sürecinin değerlendirilmesi açısından önemlidir (İnan, 2011). Buradan hareketle, eylem araştırmasının değişim uygulamalarında etkili bir model olduğunu söylemek mümkündür. Örgütlerde değişim sırasında, değişimi kabul etmenin yanı sıra değişime karşı direnç gösterme davranışları ortaya çıkmaktadır.

Değişimin Zorlukları ve Değişime Direnç

Değişim karşısındaki örgütlerde statükoyu sürdürme eğilimi ortaya çıkmaktadır. Örgüt düzeyinde değişimin önündeki en güçlü engeller arasında güç ve çatışma, işlevsel yönelim farklılıkları, mekanik bir yapı ve kurum kültürü yer almaktadır (George ve Jones, 2012: 563). Örgütlerde değişimin gerçekleştirilmesinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Değişimin başlıca engelleri; (1) çeşitli plan, program ve davranışlar hakkında bilgisizlik, (2) iş birliğinin sağlanamaması, (3) ortak amaç yokluğu, (4) yetersiz norm ve yöntemler, (5) kişisel güvenlik endişeleri, (6) yanlış rol ve statü kavramları ve (7) liderlik özelliklerin yokluğudur (Bursalıoğlu, 2015: 148). Bunun yanı sıra değişim modelinin olmayışı, değişim elemanı-lider yokluğu, vizyon eksikliği, insan ve madde kaynaklarının eksikliği gibi değişimi zorlaştıran etkenler arasında örgütlerde en çok karşılaşılan değişim zorluğu, değişime karşı gösterilen dirençtir. Değişime direnç göstermek, değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışıldandan vazgeçmeyi öngörmesi nedeniyle bireyler tarafından istenmeyen bir durumdur (Koçel, 2018: 693).

Temelde tüm bireyler değişime direnç göstermektedir. Değişimin boyutu arttıkça gösterilen direnç de artmaktadır (Hodgetts, 1997: 269). Değişime direnç alışkanlıklardan, bilgi eksikliklerinden, değişimin zorla istenmesinden ya da sonuçların ne olacağını bilinmemesinden kaynaklanabilir. Değişim yönetim tarafından istendiğinde ve bu süreçte çalışanlarla etkili ve sağlıklı bir iletişim

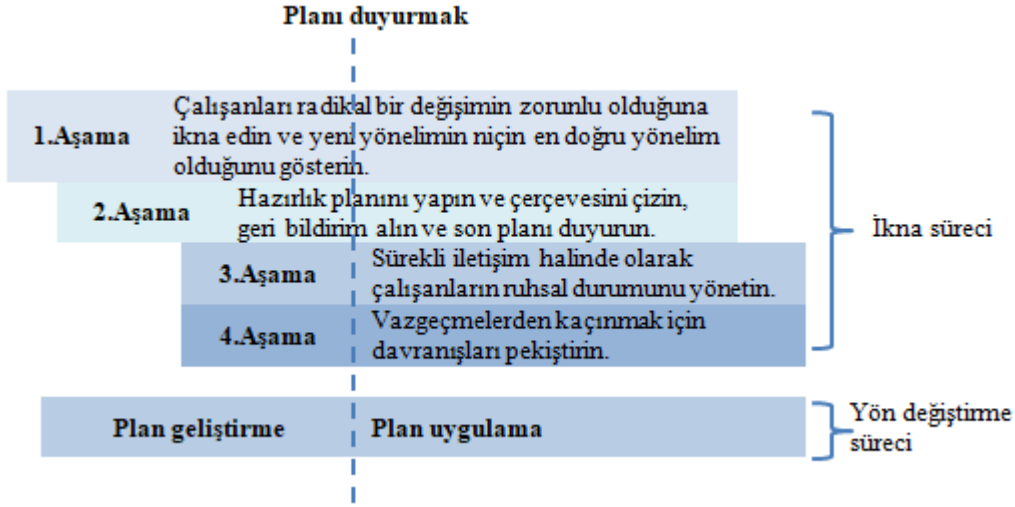
kurulamadığında direnç meydana gelebilir (Oğuz, 2019: 409). Kişilerin sahip olduğu alışkanlıklar da değişimin önündeki engellerdendir. Kötü alışkanlıklardan vazgeçmenin ve yeni davranış stillerini benimsemenin zorluğu alışkanlıkların değişmeye ne kadar dirençli olduğunu göstermektedir. Bir örgütün kültüründeki değerler ve normlar da değişime direnç kaynaklarıdır. Rol ilişkilerinin kişiler arasında bir grup değişmez beklentiyi beraberinde getirmesi gibi değerler ve normlar da kişilerin öngörülebilir şekillerde davranmasını sağlamaktadır. Örgütsel değişimin kanıksanmış değerleri ve normları sekteye uğratması ve kişilerin gerçekleştirdikleri eylemleri ve bu eylemleri gerçekleştirme şekillerini değiştirmeye zorlaması durumunda örgüt kültürü, değişime direnilmesine yol açmaktadır (Jones, 2017: 288-289). Bireyin ekonomik getiriler, örgütsel pozisyon ve saygınlık gibi ihtiyaçlarını karşılamasına müdahale eden değişimlerin dirençle karşılaşma olasılığı yüksektir. Örgütlerde yetki sahibi olan kişiler veya gruplar, rol ve statülerine yönelik bir tehditle karşılaştıklarında değişime direnç göstermektedir. Alışlagelmiş iş rutinlerinde veya görevlerde ortaya çıkan değişimler, potansiyel belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir. Değişim meydana geldiğinde, alışılmış rutinler de bozulduğundan, örgüt üyeleri bilgi ve becerilerini işlevsiz kılacak değişimlere direnç göstermektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 187).

Örgütlerde değişime direnç standart bir şekilde ortaya çıkmamaktadır. Direnç, açık, üstü kapalı, aniden ya da gecikmiş olarak ortaya çıkabilir. Yöneticiler açısından şikâyet etme, iş yavaşlatma veya grev tehdidi gibi açık ve birden bire ortaya çıkan dirençle baş etmek daha kolaydır. Ancak üstü kapalı ve gecikmiş olarak ortaya çıkan direnci yönetmek daha zordur. Dirence yönelik üstü kapalı tepkiler; sadakat veya motivasyonda azalma, hataların ve devamsızlıkların artması gibi hemen göze çarpmadığından bu durumun nedenlerini tanımlamak zordur. Gecikmiş tepkiler ise haftalar, aylar ya da yıllar sonra ortaya çıkabilir. Geciken ve biriken direnç, ilerleyen zamanlarda büyük sorunlara yol açabilmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 593). Örgütlerde değişime direncin bireysel ve örgütsel etkileri görülebilir. Bireysel direnmenin belirtileri; şikâyetler, hatalar, kızgınlık, ilgisizlik, geri çekilme, sağlık nedeniyle işe gelmeme ve inatçılık biçiminde ortaya çıkabilir. Örgütsel direnmede ise iş kazaları, çalışanların tazminat taleplerinde artış, artan devamsızlık, sağlık nedeniyle harcamalarda artış ve düşen verimlilik, gözlenen yaygın belirtilerdir (Barutçugil, 2004; 167-168; Oğuz, 2019: 410). Değişim sürecinde ortaya çıkan bu davranışların doğru şekilde yönetilmesinde örgütteki liderler önemli bir role sahiptir.

Değişimde Liderin Rolü

Çevresel belirsizlikler çoğu zaman yöneticilerin geleceği kestirmek ve anlamak için yeterli düzeyde bilgi sahibi olmadıkları durumlarda yaşanmaktadır. Yöneticilerin, çevrenin örgütü nasıl etkilediğinin farkına varmayıp ve gelecek tehditleri öngöremediği durumlarda örgütün değişime uyum sağlaması oldukça güçtür (Bateman ve Snell, 2016: 52-53). Örgütsel değişimde üç yaklaşım vardır. Bunlar; (1) değişim sürecinde karar almada yöneticilerin ve üstlerin yetki kullanımı, (2) yöneticiler ve astlar arasında etkileşim ve yetki paylaşımı, (3) karar almada yetkinin astlara devredilmesi şeklindedir. Değişim sürecinde astların karara katılım derecesi, astlara yetki devrinin yapıldığı örgütlerde daha fazla olmaktadır (Greiner, 1967). Buradan hareketle yöneticilerin, örgütün değişime uyum sağlamasında ve ortaya çıkabilecek değişim karşıtı uygulamaların en aza indirilmesinde astların kararlara katılımını sağlayarak bu süreci etkili bir biçimde yönetebileceği söylenebilir. Değişim sürecinde astların, örgütteki yeni fikir ve uygulamalara ikna edilmesi önemlidir. Bu kapsamda Garvin ve Roberto (2019), yöneticiler tarafından astların değişime ikna sürecinin dört aşamadan oluştuğunu ifade etmiştir (Şekil 6).

Şekil 6.
Değişimde İkna Süreci



Kaynak: Garvin ve Roberto, 2019.

Şekilde görüldüğü üzere, örgütlerde yöneticilerin, bireylerin değişime karşı gösterdikleri direncin üstesinden gelmesi için örgüt üyeleriyle etkili iletişim kurarak onlara değişimi anlatması, değişime ilişkin kararlara katılmalarını sağlaması, bireylere destek olarak değişime uyum sağlamalarına yardımcı olması ve değişimleri adil bir şekilde uygulaması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler, direnci kontrol etmekte güçlük çektiği durumlarda son çare olarak değişime zorlamayı tercih etmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 595). Örgütte yöneticilerin görevinden biri de değişime karşı oluşan direnci en az indirmektir. Bunu başarmanın yolu; yeni fikirlerin ve değişimin yönetimin yanı sıra astlara da avantajlar sağlayacağına açıkça belirtilmesidir. Değişimin büyüklüğü ne olursa olsun yönetici, değişimi örgütün tüm üyelerini önceden bildirmeli ve değişimin neden gerekli olduğunu açıklamalıdır (Hodgetts, 1997: 269). Etkili bir lider, örgütteki bireylerin değişime uyum sağlamasında yardımcı olmalı, çevresel değişimler ve krizlere ilişkin bir çerçeve sunarak karşılaşılabilecek yeni durumlar hakkında kendi görüşlerini paylaşmalıdır. Böylece lider, değişimin örgütün paydaşları tarafından kabul görmesini kolaylaştırarak, yeni fikirlerin benimsenmesini sağlayabilir (Garvin ve Roberto, 2019: 39-40). Bu kapsamda yöneticilerden değişim lideri olmaları beklenmektedir. Değişim liderleri, değişimin planlanması sürecine tüm örgüt üyelerinin katılımını teşvik eder ve değişim sırasında örgüt kültürünü ve örgütün değerlerini korumayı amaçlar. Bu liderler, değişim için vizyon oluşturur ve bu vizyonu örgütün paydaşlarıyla paylaşır. Bunun yanı sıra değişim sürecinde çalışanlara rehberlik eder, uygun değişim stratejilerini kullanarak örgütün bu sürece en iyi şekilde uyum sağlamasını yardımcı olur (Bruhn, 2004).

Okullarda Değişim

Okullar, diğer hizmet örgütlerinden farklı olarak değişimin gerçekleşmesinin güç olduğu bir yapıya sahiptir. Çünkü eğitim çok amaçlı bir girişimdir. Ayrıca okullarda değişimde yaşanan sorunlardan en önemlisi, dönüştürücü lider yoksunluğudur (Bursalıoğlu, 2015: 148). Okullarda, eğitsel yöntem ve hedefler hakkındaki belirsizliklerin giderilmesi, değişimi destekleyecek okul yapısının tasarlanması ve okul yöneticilerinden beklenen öğretimsel rollerin sergilenmesi gibi belirli öncüllere ulaşılmaya çalışılmakta ve okulların bu doğrultuda yeniden örgütlenmesi amaçlanmaktadır. Dönüştürücü lider olan okul yöneticisinin okuldaki tüm bireyleri kapsayacak bir vizyon oluşturması, öğretmenlerin gelişimi için bireysel destek sağlaması, okulda değişim kültürünü yaratması, sosyal çevredeki değişimleri takip etmesi ve değişime uyum sağlamak için çalışmalar yapması gerekmektedir (Çelik, 2015: 273-275).

Değişim okullar için genel bir norma dönüşmüştür. Uyumlu, esnek ve değişime açık okullar, diğerlerine kıyasla daha başarılı olmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 184). Eğitimde değişiklik, okul yöneticisinin mesleki yeterliliğine bağlıdır. Bir yönetici, yaşanan değişimleri çevresindekilere olumlu veya olumsuz bir şekilde gösterebilecek görev ve yetkilere sahiptir (Bursalıoğlu, 2015: 149).

Okul yöneticileri değişmeyi başlatma ve değişime direnci hafifletmede aktif rol üstlenmelidir. Okul yöneticileri mevcut durumu; değişmeyi yol açan güçler ile değişime direnç gösteren güçlerin birbirlerine karşı çalışmalarını neticesinde bir denge olarak düşünülebilir. Okullarda değişimin sağlanabilmesi için okulun paydaşlarının, değişme potansiyelini ve direnci değerlendirerek, örgütü arzu edilen duruma getirmek için denge durumunu değiştirme girişiminde bulunmalıdır. Bunu gerçekleştirmenin üç yolu vardır: (1) değişmeye yol açan güçlerin etkisinin artırılması, (2) direnç gösteren güçlerin azaltılması veya (3) değişmeye yol açan yeni güçlerin devreye sokulmasıdır (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 191). Okulda değişimin ya da yeniliğin başarılı olma olasılığının; sağlanmak istenen değişim girişiminin anlaşılması ve etkili bir biçimde iletilmesi, sürecin denenebilir olması ve katılımcılar tarafından kurumu geliştirdiğinin ve kurumun amacına yönlendirdiğinin görülmesi durumunda artacağı söylenebilir (Helvacı, 2015: 26). Eğitim örgütleri, toplumsal işlevleri nedeniyle değişimin hem nedeni ve hem de bir sonucudur. Çünkü bu örgütler, yaşanan değişimlerden etkilenmesinin yanı sıra aynı zamanda toplumsal değişimi başlatan ve yönlendiren kurumlardır (Çalık, 2003). Okullarda, eğitim öğretim sürecinde gelişen yeni teknolojilere uyum sağlanması ve bilgiye erişimin gün geçtikçe kolaylaşması daha özerk bir okul yapısının ortaya çıkmasına ön ayak olmuştur (Bakioğlu ve Demiral, 2013). Gelişen teknolojilerin yanı sıra üretimin artması ve iş yaşamının kalitesindeki değişimler de eğitim örgütlerinde değişimi kaçınılmaz bir hale getirmiştir (Özdemir, 2000; Akt. Erdoğan, 2015: 6).

Eğitim örgütlerinde değişimin başarılı olması için öncelikle değişime yönelik vizyonun ve misyonun belirlenmesi gerekmektedir (Çalık, 2003). Okul yöneticisinin bir dönüşümcü lider olarak değişime yönelik kolektif bir okul iklimi geliştirmesi, öğretmenlerin gelişimine katkıda bulunması ve okulun problem çözme kapasitesini artırması gerekmektedir (Geijsel, Van Der Berg ve Slegers, 2000). Eğitim örgütlerinde değişimin başarıyla gerçekleştirilmesi, okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve okulun tüm paydaşlarının değişimin gerekliliğine inanması ve değişim sürecine gönüllü olarak katılım sağlaması ile mümkün olmaktadır (Çalık, 2003). Eğitim sisteminde gerçekleştirilecek değişim faaliyetlerinin başlatılmasında ve başarıyla tamamlanmasında öğretmenler önemli bir role sahiptir (Baş, 2022: 234; İnan, 2011). Eğitim örgütlerinde değişim üç aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar; (1) Eğitim öğretim sürecinde geçmiş uygulamalar gözden geçirilerek eksiklikler belirlenmektedir. Eğitimde değişime neden ihtiyaç duyulduğu açıkça belirtilmektedir. (2) Yeniden düzenlemeler yapılarak değişim stratejileri ortaya konmaktadır. (3) Eski sistemden değişim sonrası ortaya çıkan yeni sisteme geçiş yapılmaktadır. Ancak mevcut değerleri korumak adına yeni uygulamalara karşı önyargılı olunması gibi sebeplerde eğitim örgütlerinde değişimin sağlanması diğer örgütlere oranda daha güç olmaktadır (Özden, 1998; Akt. Çalık, 2003).

Eğitim örgütlerinde değişim pek çok farklı sebepten ortaya çıkabilir. Sosyal, toplumsal, ekonomik ve politik değişimler, bilimsel ve teknolojik gelişmeler ve salgın hastalıklar gibi birçok etken eğitimde değişime yol açmaktadır. Örneğin, Aralık 2019'da ortaya çıkan ve pandemiye yol açan SARS-CoV-2 virüsünün neden olduğu bulaşıcı bir hastalık olan Koronavirüs (Covid-19) sebebiyle küresel çapta ölümler meydana gelmiştir (World Health Organization, 2023). Pandemi sürecinde, sağlık, ekonomi, ticaret gibi tüm sektörlerde yaşanan aksaklıklara benzer şekilde karantinalar, sokağa çıkma yasakları ve okulların kapanması nedeniyle 1,5 milyardan fazla öğrenci, 63 milyon öğretmen ve çok sayıda eğitim personeli bu süreçten etkilenmiş ve eğitim örgütlerinde çeşitli sorunlarla karşılaşmıştır. Okulların kapanması ve uzaktan eğitime geçilmesiyle birlikte eğitimde bilgisayar, internet ve diğer çevrimiçi platformların kullanımında artış yaşanmış (Educational International, 2023) ve okulların bu dijital dönüşüme uyum sağlaması beklenmiştir. Bu kapsamda, Türkiye'de de Millî Eğitim Bakanlığı tarafından uzaktan eğitim faaliyetlerine yönelik uygulamalar gerçekleştirilmiştir (Millî Eğitim Bakanlığı, 2020). Okullarda ise okul yöneticilerinin pandemi sürecinde gerçekleşen bu değişim sürecini etkili bir biçimde yönetmesi beklenmiştir. Okul yöneticisi ve eğitim personellerinin çevredeki bu değişimlerin öncüsü ve değişim için gerekli olan yeniliklerin uygulayıcısı olması gerekmektedir (Taymaz, 2019: 4). Pandemi süreci, eğitimde gerçekleştirilecek kriz durumlarına ve bunun sonucunda uygulanması gereken değişim faaliyetlerinin kaçınılmaz oluşuna bir örnektir. Eğitim örgütlerinde bu tür beklenmedik bir kriz ile değişimin yaşanması durumunda okul yöneticisinin bir değişim lideri olarak; iletişim engellerini ortadan kaldırarak iletişim kanallarını etkili bir şekilde kullanması (Küleki-Akyavuz ve Çakın, 2020), örgüt için en uygun kriz yönetim planını oluşturması ve buna yönelik stratejiler geliştirmesi (Scott ve Webber, 2008; Sezgin, 2003) önemlidir. Bu bağlamda okul

yöneticilerinin bir dönüşümcü lider olarak değişim faaliyetlerine öncülük etmesi, okul paydaşlarını bu doğrultuda etkili bir şekilde yönlendirmesi ve okulun yeni koşullara uyum sağlaması için uygun eğitim-öğretim ortamlarını hazırlaması gerekmektedir.

Sonuç

Tüm örgütler çevreyle etkileşime girmekte ve çevreden etkilenmektedir. Küresel ya da ulusal çapta meydana gelen tüm değişimler, örgütlerdeki işleyişi de doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla değişim, tüm örgütler için kaçınılmaz bir olgudur. Beklenmedik bir kriz durumunda örgütlerin planlı bir değişim sürecini tasarlayarak bu değişimi başlatması ve bir sonraki değişime kadar bu süreci başarıyla tamamlaması beklenmektedir. Okullar da diğer tüm örgütler gibi çevreden etkilenmektedir. Küresel, toplumsal, ekonomik veya kültürel değişimlerin yaşanması durumunda okul yöneticilerinin dönüşümcü lider olarak okulu değişime hazırlaması, değişime yönelik oluşturduğu vizyonu okulun paydaşlarıyla paylaşarak onları değişimin gerekliliğine ikna etmesi ve geliştirilen değişim stratejilerini uygulaması gerekmektedir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü lider olarak, okulun koşullarına uygun değişim stratejileri geliştirmesi ve okul paydaşlarının değişime direnç göstermesi durumunda onları değişime hazırlaması önemlidir. Okulların kriz durumlarında değişime uyum sağlayabilmesi etkili dönüşümcü liderler ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin değişime öncülük edecek yeterliklere sahip olması ve örgütü istenilen yönde dönüştürmeye yönelik liderlik edebilmesi önemlidir.

Kaynakça

- Bakioğlu, A. ve Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38, 9-36.
- Balcı, A. (2016). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimler sözlüğü*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Baş, M. (2022). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. M. Taşdan (Ed.), *Okullarda değişim ve inovasyon* içinde (ss. 216-245). Pegem Akademi.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2016). *Yönetim*. S. Besler., C. Erbil (Çev. Ed.). Nobel Yayıncılık.
- Bruhn, J. G. (2004). Leaders who create change and those who manage it. *The Health Care Manager*, 23(2), 132-140.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32-59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- Bursalhoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cummings, T. G. & Rowley, C. G. (2015). *Organization development and change*. Cengage.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi: kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36, 536-557.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çınar, İ. (2005). İnsan kaynağını geliştirme bağlamında değişim yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 81-93.
- Educational International, (2023). Covid-19, coronavirus disease 2019. <https://www.ei-ie.org/en/item/23298:covid-19-educators-call-for-global-solidarity-and-a-human-centred-approach-to-the-crisis> Erişim Tarihi: 25.05.2023.
- Erdoğan, İ. (2015). *Eğitimde değişim yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Garvin, D. A. & Roberto, M. A. (2019). Değişim. M. İnan (Çev.). *İkna yoluyla değişim* içinde (ss. 29-50). Optimist Yayınları.
- Geijsel, F., Van Der Berg, R. & Slegers, P. (2000). The innovative capacity of schools in primary education: a qualitative study. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 12(2), 175-191. <https://doi.org/10.1080/095183999236240>

- George, J. M. & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*. Pearson.
- Greiner, L. E. (1967). *Patterns of organization change*. Harvard Business Review.
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayıncılık.
- Helvacı, M. A. (2015). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi*. Nobel Yayıncılık.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim: teori, süreç ve uygulama*. C. Çetin ve E. C. Mutlu (Çev.). Der Yayınevi.
- İnan, G. (2011). Eylem araştırması: eğitimde değişimin yaratılmasında öğretmenin gücü. *Celal Bayar University The Journal of Social Sciences*, 9(2), 481-486.
- Jones, G. R. (2017). *Örgüt kuramı, örgüt tasarımı ve örgütsel değişim* (Çev. Ed. Gülova, A. A., Ataç, L. O. ve Dirik, D.). Gazi Kitabevi.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Kotter, J. P. (2019). Değişim, M. İnan (Çev.). *Değişimi yönetmek: dönüşüm çabaları neden başarısız kalıyor?* içinde (ss. 7-27). Optimist Yayınları.
- Külekçi Akyavuz, E. ve Çakın, M. (2020). Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Studies*, 15(4), 723-737. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44140>
- Levasseur, R. E. (2001). People skills: change management tools-lewin's change model. *Interfaces*, 31(4),71-73. <http://dx.doi.org/10.1287/inte.31.4.71.9674>
- Lundberg, G., Schrag, C. & Larsen, O. (1970). *Sosyoloji II. cilt*, Ö. Ozankaya ve Ü. Gürkan (Çev.). Ayyıldız Matbaası.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi*. G. Arastaman (Çev. Ed.). Nobel Yayıncılık.
- Mcshane, S. L. & Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel davranış* (Çev. Ed. Günsel, A. ve Bozkurt, S.). Nobel Yayıncılık.
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2020). Uzaktan eğitim sürecinin detayları. <https://www.meb.gov.tr/uzaktan-egitim-surecinin-detaylari/haber/21990/tr> Erişim Tarihi: 25.05.2023.
- Oğuz, E. (2019). Eğitim yönetimi. N. Cemaloğlu ve M. Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde değişim* içinde (ss. 405-414). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel davranış*. Ekin Yayınevi.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Örgütsel davranış*. İ. Erdem (Çev. Ed.). Nobel Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2016). *Örgütsel davranış*. Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Scott, S. & Webber, C. F. (2008). Evidence-based leadership development: the 4L framework. *Journal of Educational Administration*, 46(6),762-776.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1),181-195.
- Szilagyı, A. D. & Wallace, M. J. (1990). *Organizational behavior and performance*. Pearson Scott Foresman.
- Taymaz, H. (2019). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- World Health Organization, (2023). Coronavirus disease (covid-19). https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1 Erişim Tarihi: 24.05.2023.