

OKUL MÜDÜRLERİNİN DEĞİŞİM YÖNETİMİ BECERİLERİ* SCHOOL DIRECTORS' SKILLS IN THE MANAGEMENT OF CHANGE

Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÇELİK TEN
Erciyes Üniversitesi
Fen Edebiyat Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü

ÖZET

Eğitim alanında meydana gelecek değişiklik için okullar en merkezi yerlerdir; fakat, okullarda değişiklik olabilmesi ve hele bunun başarıyla sonuçlanabilmesi, okul müdürününün değişime vereceği desteğe bağlıdır. Bunun için okul müdürleri değişme konusunda bilgilendirilmeli ve beceri sahibi olmaları sağlanmalıdır.

ABSTRACT

The local school is the locus for any significant educational change, and no major change can occur in a school without the understanding and support of its principal. Hence, principals must understand and develop skills in the implementation of change if schools are to become more effective.

GİRİŞ

Eğitim örgütlerinin yapısı ve çalışma ortamı, okul yöneticilerini çok yakından ilgilendiren bir konu olarak güncelliğini korumaktadır. Bu cümleden hareketle bu çalışmanın amacı, okullarda görev yapan müdürlerin örgütü etkili ve başarılı kılmak için değişme sürecine karşı tutumlarını ilgili literatürden araştırmak ve elde edilen bulgular doğrultusunda yorumlara gidebilmektir.

İçinde yaşadığımız çağın bir "değişme" çağı olarak nitelendirilmesi mümkündür. Tarihsel gelişim içinde toplumlar sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal boyutlarda belli bir ölçüde değişme ve gelişme içinde olmuşlardır. Ancak çağımızda değişimin hızı ve kapsamı, bilimsel ve teknolojik ilerlemelerle, daha önceki dönemlere oranla görülmemiş boyutlara ulaşmış ve toplumların bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleri çağımızın temel sorunlarından biri haline gelmiştir (Sağlam, 1979).

Değişme sıkıntısız bir şekilde olan bir durum değildir ve örgütün üst yönetiminden aşağı doğru veya örgütün dışından zoraki olarak yaptırılması çok zordur. Zoraki değişme de işgörenlerin sürekli olarak kontrol edilmesini, yakın takibe alınmasını gerekli kılar. Halbuki değişme sadece kişilerin, olayların ve eşyaların görünümününün değişmesi değil, düşüncenin değişmesi ile ilgilidir (Sergivanni ve Starratt, 1993). Çoğu zaman değişme mevcut durumu daha da iyileştirmeyi amaçlar.

Değişme, okulun amaçları, işgörenlerin inanç ve değerleri, örgütteki çalışma şartları, güç dağılımı ve otoritenin düzenlenmesi ile doğrudan ilgilidir.

Değişme kaçınılmaz bir olgudur; ancak, kendiliğinden gerçekleşen değişmelerin ya çok zaman aldığı ya da bireyin ve toplumun gelişmesine her zaman katkıda bulunmadığı gözlenmektedir (Alıç, 1989). Okulları etkili hale getirmek ancak onları değiştirmekle sağlanabilir. Eğitim örgütleri, toplumdaki bütün örgütlerin insan gücünü yetiştirdiği için planlı değişmeye en çok ihtiyaç duyan örgütlerin başında gelir.

Eğitim sistemimizin hemen her düzeyinde okul müdürlerinin değişimi gerçekleştirme yetki ve olanakları hemen hemen hiç olmamasına rağmen okul müdürü değişimin başarılı olmasında en fazla sorumlu olan kişidir. Ayrıca okul müdürü değişimin tanıtımı ve başarılı bir şekilde sonuçlandırılmasından da sorumludur. Bundan dolayıdır ki, okul müdürününün değişimle başarılı bir şekilde nasıl başa çıkılacağını bilmesi çok önemlidir. Bunun içindir ki, okul müdürü değişmeye direnmeyi azaltmak için, işgörenleri karara katmalı, bilgilendirmeli; işgörelere değişmeyi tanıtmalı ve işgörenlerin sorunlarını çözmelerine kılavuzluk yapmalıdır (Başaran, 1998).

DEĞİŞİM NİÇİN ZORUNLUDUR?

Örgütler çevreleriyle sürekli etkileşimde bulunan açık sistemlerdir. Bu nedenle kendilerini sürekli olarak de-

* 27-30 Eylül 2000 tarihinde düzenlenen IX. Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

ğişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Bunu yapmamak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir. Ancak değişikliğe gitmek söz konusu olduğunda, bunun gerçekten gerekli olup olmadığını iyice saptamak, sırf değişiklik olsun diye değişime gitmemek gerekir (Can, 1997).

"Eğer bozuk değilse niçin tamir edelim" görüşünü savunan Peterson'a (1974) göre değişme olabilmesi için durum ve şartların karmaşa içine girmesi, ortada bir problemin olması gerekir. Handy ve Aitken'e (1986) göre ise sırf değişme olsun diye değişme olmaz. Çünkü, insanlar değişimin gerekliliğine inanmazlarsa değişime karşı dirençleri artar. Grup üyelerine kabul edilebilir ve mantıklı bir açıklama yapılmazsa da kaos olabilir. Campbell, Corbally ve Nystrnd (1983) bazı okul müdürlerinin görevlerine yeni başladıklarında, okulu adeta kendi özel mülkü ve orada çalışanları da kendilerine kayıtsız şartsız bağlı kişiler olarak gördüklerini ve yapacakları değişim hareketlerinde de bu şekilde davrandıklarına dikkati çekiyor. Yine aynı araştırmacılara göre, idarecilerin bu tutum ve davranışlarının değişme açısından son derece hatalı ve tehlikeli olduğu, okul müdürlerinin değişme konusunda astlarını ve değişimden etkilenenleri bilgilendirmedikçe yapılan değişim hareketlerinin başarıya ulaşamayacağı vurgulanmaktadır.

Öte yandan, bilginin çoğu zaman davranış değişikliği meydana getirmek için yeterli bir faktör olmadığını savunan araştırmacılar (Lavisky, 1969; McClelland, 1986), hükümetin her yıl araba kullanırken emniyet kemeri takılmasının gerekliliği konusunda halkı ikna etmek amacıyla milyarlarca lira harcayarak gazete ve televizyonlara reklam verdiğini, buna rağmen insanların emniyet kemerinin faydalarını bildikleri halde, kullanmak istemedikleri örneğini veriyor. Bu örnekten hareketle diyebiliriz ki, müdürlerimiz gerek personele ve gerekse öğrencilere değişim konusunda bilgi vermekle onların değişmelerini beklememeli, gerekirse bizzat uygulama aşamalarında onlara rehberlik etmelidirler.

Chin ve Benne (1985) değişim konusunda üç çeşit strateji önerirler: a) deneysel-mantıksal strateji, b) kültürel strateji, c) güç ve baskı stratejisi. Deneysel-mantıksal stratejiye göre insanlar mantıksal davranır ve kendi kişisel çıkarlarını gözetirler. Kişi eğer bir değişikliği deneyip onun kendisine faydalı olduğunu görürse, o değişikliği kabul etme eğilimindedir. Kültürel değişimde ise kişi değişikliğin norm ve geleneklerin bir sonucu olduğuna kendisini inandırır ve o yönde hareket eder. Diğer bir deyişle örgütteki kişiler böyle bir değişikliği adapte etmek için hep birlikte hareket ederler.

Güç ve baskıya dayalı değişiklik de baskı ve zor kullanmaya dayalıdır. Okul müdürünün en fazla kullanacağı değişiklik türü ilk iki strateji yönünde olacaktır.

DEĞİŞİKLİĞE TEPKİNİN NEDENLERİ

Hersey ve Blanchard (1982) eğitimdeki değişimleri bilgide, davranışta, grup ve örgütlerin performanslarında olmak üzere üçe ayırmıştır. Aynı araştırmacılara göre, bilgi düzeyinden grup ve örgütlerin performanslarında değişiklik yapmaya doğru gittikçe, değişimin hem zaman alacağını hem de zorlaşacağını savunurlar.

Anılan yazarlar bilginin değişmesinin diğerlerine göre daha kolay olduğunu, eğer kişinin belli konularda bilgisinin değiştirilmesi isteniyorsa, yapılacak şeyin ona bir kitap vermenin veya bilgisine güvenilen birinin belli konular hakkında aydınlatmasının yeterli olacağını savunmaktadır.

Araştırmalarının devamında Hersey ve Blanchard (1982) davranışlarda meydana gelecek bir değişikliğin bilgiye göre daha zor olduğuna dikkati çekerek şu örneği vermektedirler: Okul müdürü sigara içen öğrencilere bu zararlı alışkanlığı çeşitli yollarla anlatabilir; öğrenciler sigaranın sağlığa zararlı olduğunu bilimsel olarak bilebilirler. Hatta öğrencilere sigaranın zararları konusunda ders ödevi hazırlatıp sınıfa sunmalarını isteyebilir. Ama ne zaman ki onlardan bu davranışları, alışkanlıkları bırakmaları istendiğinde, bu hayli uzun bir zaman alabilmektedir.

Kişisel davranış değişikliğinin zorluğu ve güçlüğü yukarıda vurgulanmaya çalışıldı; fakat, grupların davranışlarını değiştirmek çok daha zordur. Çünkü grup değişimlerinde işe grup kültürü, grupsal davranışlar ve gelenekler karışmaktadır. Onun içindir ki, grup içindeki bireylerin davranışlarını değiştirmeden önce grup normunu ve kültürünü değiştirmemiz gerekir.

Çoğu kişiler açık veya gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimindedirler. Değişikliğe hem tepki göstermek hem de değişiklik özlemi duymak insanın çelişkisidir. Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterine göre değişir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

Değişikliğe tepkinin bir başka nedeni, kişi veya grup olarak çıkar kaybı korkusudur. Bu kayıp ekonomik olabileceği gibi prestij kaybı korkusu şeklinde de olabilmektedir. Bazı insanlar da yapısal olarak dar görüşlü olabilirler. Kendi dünyalarında yaşamayı benimseyip, değişimlerden uzak kalabilirler.

İşgörenlerin değişimi algılayış biçimleri, değişime karşı tepkilerini ve ölçüsünü belirleyen en önemli faktörlerdendir. Bu faktörlerin en önemli dördünü Rue ve Byars (1990) şöyle özetliyor: a) Eğer işgörenler meydana gelecek değişimin kendilerini nasıl etkileyeceğini bilemezlerse değişmeye karşı direnirler, en iyimser bir tahminle tarafsız kalırlar. Birçok insan değişimin mevcut durumu daha kötüye götüreceğini düşündüğünden dolayı bilinmeyen uzak durur. b) Eğer işgörenler değişimin kendi ihtiyaçlarına uygun olmadığını görürler ve inanırlarsa açıkça değişmeye karşı tepki gösterirler. Bu durumda işgörenler değişimin mevcut durumu daha kötüye götüreceğini bildikleri için direnirler. c) Üçüncü bir durumda işgörenler önce değişmeye karşı tavır alırlar, yönetimin değişimde çok kararlı olduğunu gördükleri zaman başka bir çözüm yolu olmadığı için kabul etmek zorunda kalırlar. d) Son olarak, eğer işgörenler değişimin kendileri için en iyi yol olduğunu görür ve buna inanırlarsa değişimi desteklerler. Burada önemli nokta işgörenlerin değişimin mevcut durumu daha iyiye götüreceği inancıdır.

Sonuç olarak şöyle denilebilir: Değişimin ilk üç formunda şiddet derecesi farklı olmakla birlikte direnme vardır. Bu direnme değişim karşısında ilgisiz kalmaktan, örgütü sabotaj etmeye kadar varabilen durumlarda da olabilir. Eğitim alanındaki değişiklikler daha çok insanların anlayışları, beceri ve davranışlarıyla ilgilidir. Okul binalarının, ders içeriğinin, öğretim materyallerinin, okul örgütünün ve amaçlarının, vb. değişmesi kaçınılmazdır. Önemli olan bu değişimleri planlayıp bir programa bağlayabilmektir, ki bunu da ancak etkili ve vizyon sahibi okul idarecileri yapabilir.

DEĞİŞİME KARŞI DİRENMEYİ AZALTMA

Birçok insan teknolojinin nimetlerinden faydalanıp modern bir çevrede yaşamak istemesine rağmen yine de çoğu zaman değişmeye karşı direnç gösterme eğilimindedir. Özellikle değişme kendi işlerini ilgilendiriyorsa bu direnç çok daha belirgin olmaktadır. Şunu da belirtmekte fayda vardır ki, değişmeye karşı direnme doğal bir tepki olup sadece sıkıntı ve problem yaratmak isteyen kişilerin sık başvurduğu bir yöntem değildir.

Değişmeye karşı direnme açık olabildiği gibi gizli de olabilir. Eğer işgören örgütteki ücret politikası değişikliğini onaylamadığından dolayı işten ayrılıyorsa, bu bir açık direnmedir. Öte yandan, işgörenin anılan değişikliği onaylamamasına ve bu durumdan hoşnut olmamasına rağmen işi bırakmıyor, gönülsüz de olsa ça-

ışmaya devam ediyorsa, bu da değişmeye karşı pasif bir direnmedir.

Eğitim sistemimizde değişmelerin çoğunluğu Bakanlık Merkez Örgütü'nün üst düzey yöneticileri (Bakan, Müsteşar, Daire Başkanı) tarafından ortaya atılmakta ve hiyerarşinin alt basamaklarında uygulanmaktadır. Burada okul müdürünün görevi çok önemlidir; çünkü, alt düzey ile üst düzey personel arasında bir köprü vazifesi kurması gerekir ki, değişimin başarısı da büyük ölçüde bu köprünün sağlamlığına bağlıdır. Bu süreçte okul müdürü meydana gelebilecek bütün kaygı, stres ve yanlış anlaşılmalara ilgilenmek durumundadır. Değişimin kim tarafından ve niçin ortaya atıldığı önemli olmasına rağmen, okul müdürünün kendi örgütünde oluşturacağı atmosfer, değişimin işgörenler tarafından kabulünde en önemli faktördür.

DEĞİŞME VE OKUL KÜLTÜRÜ

Değişme, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, öncesine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır. Değişme, kendiliğinden ve eskileşme biçiminde geriye dönük olabildiği (Başaran, 1998) gibi bir şeyleri farklı hale getirmek şeklinde de olabilir. Olkun'a (1996) göre bunun için bazı araç ve yöntemler kullanılır, kültür değişme konusuyla yakından ilgilidir ve okullarda kültürel değişme kaçınılmaz bir olgudur. Okul kültürü konusunda çeşitli araştırmalar yapan Çelik'e (1996) göre okul, kendi örgütsel kültürünü korumak ve geliştirmek zorundadır. Ancak okul kendi örgütsel kültürünü korumaya çalışırken, uluslararası düzeyde meydana gelen değişmelere de açık olmalıdır.

Okul kültürü konusunda Balcı'nın (2000) görüşleri önceki araştırmacılarınkini destekler niteliktedir. Anılan araştırmacıya göre değişme konusunda örgütsel kültürün öğrenilmesinin önemli bir payı vardır ve örgütün kişiliği örgütsel kültür olarak ifade edilebilir. Örgütte işlerin nasıl yapılacağı, nerede nasıl davranılacağı, etrafta nelerin var olduğunu örgütsel kültür bireye öğretir. Örgüte yeni gelenler ipuçlarını öğrenirlerken kültürü de kısmen öğrenirler.

Sergivanni ve Starratt'a (1993) göre kültürel değişiklik, öğretmenlerin olaylara bakış açısını, inançlarını, isteklerini, halihazır bilgilerini ve işleri o zamana kadar yapma alışkanlıklarını içerir. Yine aynı yazarlara göre anılan değişiklik, okulda yapılan değişikliğin sonucunu etkileyen ve hatta belirleyen türdendir.

Okul kültürü konusunda geleneksel literatür kültür ile değişimi iki farklı kutup olarak görür ve hatta kültürün

değişimin karşısında olduğunu, kültürün bir amacının da değişime direnme olduğunu savunur. Başlangıçta bu direnmenin geleneksel okul kültürünün bir parçası olduğu sanılır. Halbuki başka okul kültürleri bu değişimi hızlandırma, değişim için zemin hazırlama amacındadırlar. Okul kültürünün değişim için uygun ortam hazırladığı konusunda birçok araştırmalar yapılmıştır. Little (1982), Rosenholtz (1989), Fullan ve Rolheiser-Bennett'e (1990) göre ortak amaç, birlikte çalışma alışkanlığı, sürekli ilerleme istek ve gayreti, anılan okul kültürünün özellikleri arasındadır. Simpson'a (1990) göre ise paylaşma ve mesleki yardımlaşma, öğretmenlerin yetkilendirilmesi ve katılımcı liderlik, değişime pozitif zemin hazırlayan okul kültürüne örnekleri oluşturmaktadır. Leithwood (1992) dönüştürücü liderliği, öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak verme ve grupla problem çözme yaklaşımlarının değişimi destekleyen okul kültürünün özellikleri olarak vurgular.

Karmaşık bir süreç olan eğitimde değişme sürecinin etkililiği değişim plan ve politikalarının uygulanmasını etkileyen etkenlerin belirlenmesi ve kontrol edilmesine bağlıdır. Gelişmiş ülkelerde bu konuda belirli bir bilgi birikimi bulunmakla birlikte gelişmekte olan ülkelerdeki araştırma ve deneyimler son derece sınırlıdır (Karip, 1997). Okul ortamında kültürel değişme gündeme geldiğinde okul müdürünün söz konusu değişiklik konusundaki takındığı tavır çok önemlidir. Okul müdürü her şeyden önce örgütte sağlıklı bir şekilde işleyen çift yönlü bir iletişim ağı kurmalı, sorunları açık seçik tartışmalı, çözüm önerileri üretmeli ve astları tarafından üretilen çözüm önerilerini grupla birlikte değerlendirmeli, sonuçta da kültürel değişimi kolaylaştırıcı bir örgüt iklimi oluşturmalıdır.

Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve taraftar oldukları örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin özellikleri astlara güven, iletişimde açıklık, anlayışlı ve destekçi önderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma olarak sıralanabilir. Bu iklimin tam tersi ise kapalı ya da tehdit edici iklimdir (Can, 1997). Okulda çalışan personelin değiştirme faaliyetlerine katılması, hem kendilerinin değişiklik konularını daha iyi anlamalarına ve hem de değişikliği benimsemelerine yardım eder. Değişikliklerde duygulara hitap eden yönler bulunup, ilgililerin bunlar üzerine dikkati çekilirse daha sürekli ve kuvvetli destek sağlanabilir.

Okul müdürü okulun amaçlarını, yapılan başarılı projeleri, okulun çevredeki konumunu her fırsatta gündeme getirmeli ve hatta bunlar için fırsatlar yaratmalıdır.

Bu fırsatlar ise milli günler, okulun bulunduğu çevre için anlamlı olan ve kutlamaya değer günler, emeklilik, işe başlama ve mezuniyet törenleri bu fırsatlar arasında sayılabilir. Bu günler okul müdürünün vizyonunu, okulun misyonunu, ihtiyaç ve sıkıntılarını vurgulamak, gündemde tutmak ve anılan konulara dikkat çekmek için değerlendirilebilecek çok önemli anlardır.

Sonuç olarak şöyle denilebilir: Okul örgütünde çalışanlar, değişim sürecine doğrudan katılmazlarsa, bu sürece kendilerinden bir şeyler katmamışlarsa, müdürün okuldaki değişimle ilgili ciddi tavırları ve bunu destekleyecek adımları yoksa, değişimi bir bütün olarak görüp kendilerini bu değişikliğin nasıl etkileyeceğini göremezlerse ve değişme sürecinde örgütsel destek göremezlerse değişmek istemeyeceklerdir.

DEĞİŞME VE OKUL MÜDÜRÜ

Bugün çeşitli denemeler göstermiştir ki, iyi bir yönetim ve iyi bir yönetici bir kuruluşun başarıya ulaşmasında en önemli unsurdur. Eldeki kaynaklar, olanaklar aynı olduğu halde iyi bir yönetici elinde başarıya ulaşan kuruluş, kötü bir yöneticinin yönetiminde verimsiz bir çalışma sergilemektedir. Aynı para, malzeme ve personel ile aynı zamanda birçok eserler meydana getiren yöneticiye ve aynı olanaklara sahip olan, fakat iyi yöneticilik nitelikleri olmayan bir başka yöneticinin hiçbir şey yapmadığına tanık olunmaktadır (Tortop, 1999).

Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler kuşkusuz okulu yöneten yöneticinin rollerini de önemli ölçüde değiştirmiştir. Okul yöneticisi küreselleşme, enformasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır. Bugünün yöneticisi sanayi çağından bilgi çağına geçişin ortaya koyduğu büyük dönüşümü yönetmek zorundadır (Çelik, 1996).

Eğitim örgütleri için bu yönetici hiç kuşkusuz okul müdürüdür ve değişimin tanıtımı ve başarılı bir şekilde sonuçlandırılmasından da o sorumludur. Bundan dolayıdır ki, okul müdürünün değişimle başarılı bir şekilde nasıl başa çıkılacağını bilmesi hayati öneme sahiptir. Okul müdürü okulun amaçlarını çok iyi tanımlamalı, takım olarak "neyi" başarmak için uğraştıklarını grup üyelerine açık seçik anlatmalı ve onlara yol göstermelidir. Diğer bir deyimle okul örgütünde çalışan bütün personel hedeflerin ne olduğunu ve onu gerçekleştirmek için ne yapmaları gerektiğini çok iyi bilmelidir.

Okullar, toplumdaki tüm örgütlerin insan gücünü ye-

tiştirdiği için planlı değişmeye en çok ihtiyaç duyan örgütlerdir (Alıç, 1989) ve okulları etkili hale getirmenin yollarından biri onları değiştirmekle olur. Değişme de iki şekilde olur: Bunlar değiştirilen şeyin görünüşü ve amaca hizmet etmesidir. Birinci durumdaki değişiklik yapısaldır ve düzenleme ile ilgilidir. İkinci boyutu ise kültürel ve düşüncelerin düzenlenmesi ile ilgilidir. Okullarımızda eğer sadece birinci düzeyde yani yapısal değişiklik üzerinde durulur ve ikinci tür değişiklik ihmal edilirse, değişimin ömrü uzun olmayacağı gibi arzu edilen sonuç da alınmaz (Griffith,1999).

Okullarımızda meydana gelecek değişme okul müdürünün görevini büyük ölçüde etkiler. Bazı değişmeler aşama aşama olduğu halde bazıları aniden olur. Her iki durumda da okul müdürünün çok dikkatli olması gerekmektedir. Okul müdürünü etkileyen değişmeleri de üçe ayırmak mümkündür: Bunlar teknolojik, çevresel ve örgüt içi değişmeleridir. Teknolojik değişmeler otomatik olarak kontrol edilen makine, bilgisayar, fax vb. araçlardır ki bunlar hepimizi etkileyen teknolojik ilerlemelerdir. Çevresel değişmelere teknolojik olmayan ve örgütün dış çevresini oluşturan hükümet politikası, sosyal, politik ve ekonomik değişmeler örnek verilebilir. Söz konusu değişiklikler okulu etkileyebilmesine rağmen okul müdürü anılan değişikliklerin yönünü değiştirmede çok az etki ve kapasiteye sahiptir. Örgüt içi değişmeler arasında ise bütçe ayarlaması, yöntem değişmesi, yasa ve yönetmelik değişmesi, yeniden yapılanma ve örgüte yeni personel alımı gibi uygulamalar sayılabilir. Bu ve benzeri değişmeler örgüt yönetiminin aldığı kararlar sonucunda oluşabilecek değişmelerdir.

Eğitim örgütlerinde değişme konusunda araştırma yapan (Gold, 1999) okullarda yapılan değişikliğin başarısızlıkla sonuçlanmasının sebeplerini, yasa ve yönetmelik yapan organların öğrenci ve öğretmenlerle ilgili yanlış tahminleri, planlama yaparken veri eksikliği, değişikliği uygulama güçlükleri, okul kültürünün değişikliğe karşı olması veya en azından mevcut okul kültürünün değişikliği destekleyici yönde olmaması, politik görüş ayrılıkları ve çeşitli sosyal ve ekonomik engeller olarak özetliyor.

Okul müdürünün değişim konusundaki önemini Hoy ve Miskel (1991) daha çarpıcı bir şekilde vurguluyor. Anılan yazarlara göre okulun başarısı veya başarısızlığı eğer tek bir kişiye bağlansa idi o da hiç kuşkusuz okul müdürü olurdu. Bu yazarlara göre okul müdürü öğrencilerin ve diğer personelin disiplini ile uğraşır, öğrencilere rehberlik eder, öğretmenler veya diğer personel arasında çıkan anlaşmazlıkları çözüme bağlar, derse ge-

lemeyen öğretmenlerin sınıflarına öğretmen bulur, kullarını uygular, koridorları ve okul bahçesini denetler, bütçe ile ilgilenir, araç-gereçlerin, binaların bakım-onarım ve kullanımlarını denetler. Deal ve Peterson'a (1991) göre ise okul müdürünün birçok görevleri vardır ve bunların en önemlisi de değişimi yönetmektir.

Lipham, Rankin ve Hoeh'in (1985) görüşleri ise önceki araştırmacılarla örtüşmektedir. Bu yazarlara göre eğitim alanında meydana gelecek değişiklik için okullar en merkezi yerlerdir; fakat, okullarda değişiklik olabilmesi ve hele bunun başarıyla sonuçlanabilmesi okul müdürünün değişime vereceği desteğe bağlıdır. Bunun içindir ki, okul müdürü değişme konusunda bilgilendirilmeli ve beceri sahibi olmalıdır.

Okul müdürünün örgütündeki değişikliği yönetmesi konusunda McNergney ve Herbert'in (1995) görüşleri yukarıda vurgulanmaya çalışılanları özetler niteliktedir. Bu yazarlar değişimin okul müdürünün görevini büyük ölçüde etkilediğini ve bazı değişmelerin aşama aşama olduğu halde bazılarının aniden olduğunu, her iki durumda da okul müdürünün çok dikkatli olması ve değişimin getireceği olumsuzluklara hazır olması gerektiğinin altını çizmektedirler.

Değişme bir süreçtir; bir anda olup biten bir olay değildir. Onun içindir ki, okul müdürü değişim sürecinde öğretmenlere ve diğer personele sabır ve anlayışla rehberlik etmelidir. Okuldaki eğitim ve öğretim ortamının düzenlenmesi, iyileştirilmesi okul müdürünün elindedir (Sweeney, 1992). Okul müdürü okulun amaçlarını çok iyi tanımlamalı ve yol göstermelidir. Diğer bir deyimle okul örgütünde çalışan bütün personel, hedeflerin ne olduğunu ve onu gerçekleştirmek için ne yapmaları gerektiğini çok iyi bilmelidir.

SONUÇ

Hayatımızın en değişmez gerçeği, değişimin kendisidir. Bu yargı, örgütler için de doğrudur. Pek tabiidir ki, değişimin ileriye yönelik olması istenir ve beklenir. Bunun için de değişimin tesadüflere bırakılmayarak planlanması, sağlıklı şekilde yönetilmesi gerekir.

Değişme bir süreçtir.

KAYNAKÇA

- Alıç, M. (1989) *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı*, Anadolu Üniversitesi Basımevi-Eskişehir.
- Balcı, A. (2000) "Örgütsel Sosyalleşme", *Kuram, Strateji ve Taktikler*, PEGEM Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (1998) *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Aydan Web Tesisleri.

- Campbell, R. F., Corbally, J. E., & Nystrand, R.O. (1983) *Introduction to Educational Administration* (6th ed.), Newton, MA: Allyn and Bacon.
- Can, H. (1997) *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi. 4. Baskı.
- Chin, R., & Benne, K.O. (1985) "General Strategies for Effecting Change In Human Systems", In W. G. Bennis, K. D. Benne, & R. Chin (Eds.), *The Planning of Change* (4th ed.), New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Çelik, V. (1996) "Örgütsel Değişme ve Geleceğin Okulu", *Yeni Türkiye*, Eğitim Özel Sayısı, Yıl 2, Sayı 7, ss. 29-38.
- Deal, T. ve Peterson, K. (1994) *The Leadership Paradox. Balancing Logic and Artistry In Schools*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fullan, M. G., Bennett, B., and Rolheiser-Bennett, C. (1990) "Linking Classroom and School Improvement", *Educational Leadership*, 47 (8):13-19.
- Gold, A. B. (1999) "Punctuated Legitimacy: A Theory of Educational Change", *Teachers College Record*, Vol. 101, Number 2. pp. 192-219.
- Handy, C. Ve Aitken, R. (1986) *Understanding Schools As Organizations*, Harmondsworth: Penguin Books.
- Hershey, P. , & Blanchard, K. H. (1982) *Management of Organizational Behavior* (4th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration, Theory, Research, Practice*, Fourth Edition, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Karip, Emin (1997) "Eğitimde Yeniliklerin Uygulanmasını Etkileyen Etkenler" , *Eğitim Yönetimi*, Yıl 3, Sayı 1, ss. 63-82.
- Lavisky, S. (1969) *Faculty In-Service Training Program and the Educational Change Progress*, Alexandria, VA: George Washington University, Human Research Organization.
- Leithwood, K. A. (1992) "The Move Toward Transformational Leadership", *Educational Leadership* 49 (58): 8-12.
- Lipham, M. J., Rankin, E. R. & Hoeh, A. J. (1985) *The Principalship: Concepts, Competencies, and Cases*, New York: Lonman.
- Little, J.W. (1982) "Norms of collegiality and experimentation: Workplace conditions of school success", *American Educational Research Journal* 19 (3): 325-340.
- McNergney, R.F. ve Herbert, J. M. (1995). *Foundations of Education: The Challenge of Professional Practice*, Boston: Allyn and Bacon.
- McClelland, W.A. (1986) *The Process of Effecting Change*, Alexandria, VA: George Washington University, Human Resources Research Office, (ERIC Document Reproduction Services No. 025 038).
- Simpson, G. W. (1990) "Keeping it Alive: Elements of School Culture That Sustain Innovation", *Educational Leadership* 47 (8):34.37.
- Sweeney, J. (1992) Research synthesis on effective school leadership, *Educational Leadership*, February.
- Olkun, S. (1996) "Örgütsel Değişimin Yönetimi: Örgüt Kültürü ve Liderlik Faktörü", *Eğitim Yönetimi*, Yıl 2, Sayı 4, Güz, ss. 565-574.
- Peterson, K. D. (1974) "The Principal's Task", *Administrator's Notebook*, The University of Chicago, Vol. XXVI, No. 8, ss. 2-5.
- Rozenholtz, S. (1989) *Teacher's Workplace: The Social Organization of Schools*, White Plains, NY: Logman.
- Rue, W. L., Byars, L. L. (1990) *Supervision: Key Link to Productivity*, Third Edition, Boston: Irwin.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995) *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sağlam, M. (1979) *Örgütsel Değişme*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No. 185.
- Sergiovanni, T. ve Starratt, R. (1993) *Supervision: A Redefinition*, New York: McGraw-Hill, Inc. Fifth Edition.
- Tortop, N. (1999) *Personel Yönetimi*, Altıncı Baskı, Ankara: Yargı Yayınları.