

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**OKULLARDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ
ÇALIŞMALARINDA ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
İLETİŞİM ALGILARI İLE KARARLARA KATILIM
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Fatih AKMAN

**İstanbul
Nisan-2021**

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OKULLARDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ
ÇALIŞMALARINDA ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
İLETİŞİM ALGILARI İLE KARARLARA KATILIM
DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Fatih AKMAN

Tez Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Fatih SERBEST

İstanbul
Nisan-2021

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Fatih SERBEST

(İmza)

Üye Doç. Dr. Latife ÇİMEN KABAKLI

(İmza)

Üye Dr. Öğr. Üyesi Besra TAŞ

(İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ali Güneş

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okullarda Değişim Yönetimi Çalışmalarında Öğretmenlerin Örgütsel İletişim Algıları İle Kararlara Katılım Davranışları Arasındaki İlişki” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Mehmet Fatih AKMAN

ÖN SÖZ

Eğitim kurumlarının bilgi toplumunun gerekliklerine uyum sağlaması okulların yeniden yapılanma çalışmaları kapsamınsa önemli bir yer tutmaktadır. Değişim yönetimindeki en önemli unsur örgütsel iletişim ve paydaşların karar alma süreçlerine katılımıdır. Değişim okulların temel amaçlarını gerçekleştirmelerinde çevre koşullarına uyum sağlamalarını eğitim ve öğretim, yönetim, teknolojik ilerleme konularında uyumunu sağlamaktadır

Araştırmamdaki her aşamada bana yardımcı olan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Fatih SERBEST'e şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.

Öğretmen arkadaşlarımin anketleri samimi ve içten bir şekilde cevaplandırmaları çalışmanın verilerini oluşturmama katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Mehmet Fatih AKMAN

İstanbul-2021

ÖZET

OKULLARDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÇALIŞMALARINDA ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ALGILARI İLE KARARLARA KATILIM DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Mehmet Fatih AKMAN
Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Fatih SERBEST
Nisan-2021, 116 sayfa

Bu çalışmanın amacı değişim yönetimi çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel iletişim algıları ile kararlara katılım davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırmanın örneklem grubu 2017-2018 eğitim ve öğretim döneminde İstanbul İli Avcılar İlçesinde tabakalı rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen 218 öğretmendir. Araştırmada “Kişisel Bilgi Formu”, Okullarda Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişimi Ölçeği” ve “Kararlara katılım Ölçeği” uygulanmış ve nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin değişim yönetimi çalışmalarında örgütsel iletişime yönelik algıları yüksek düzeyde ve “çok katılıyorum” olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel iletişimin alt boyutları olan çözölme, iletişim, gelecek beklentisi ve avantaj, yeni değerler, katılım, eğitim, zorlama, güven verme ve vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışmasına yönelik algıları da yüksek düzeyde ve olarak tespit edilmiştir. Öğretmenlerin öğretimsel ve yönetsel kararlara katılım düzeyleri ise yüksek düzeyde “oldukça” olarak belirlenmiş ve okulda kararlara genel katılım düzeylerinin de yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Araştırma sonucunda, kadın öğretmenlerin çözölme, motivasyon, iletişim, katılım, eğitim, zorlama, güven verme, vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışması boyutları ve genel örgütsel iletişim algısı erkek öğretmenlerden yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin yaş, branş, mesleki kıdem, mezun oldukları okul değişkenine göre

değişim yönetiminde örgütsel iletişim algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin kararlara katılım düzeyleri de cinsiyet, yaş, branş, mesleki kıdem, mezun oldukları okul değişkenine göre okulda kararlara katılım algılarının farklılaşmamaktadır.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel iletişim algısı ve kararlara katılımları arasında aynı yönelik anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okulda öğretimsel kararlara katılımları örgütsel iletişim algılarının %22,2'sini, yönetsel kararlara katılımları örgütsel iletişimin %17,9'unu ve genel olarak öğretmenlerin okulda yönetsel kararlara katılımları örgütsel iletişim %24,0'ünü açıklamaktadır. Araştırma sonucunda okullarda değişim yönetimi, örgütsel iletişim ve kararlara katılım açısından öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul, Değişim Yönetimi, Örgütsel İletişim, Kararlara Katılım

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS 'PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND PARTICIPATION IN DECISION BEHAVIOR IN CHANGE MANAGEMENT ACTIVITIES IN SCHOOLS

Mehmet Fatih AKMAN

Master, Education Administration and Supervision

Thesis Supervisor: Assist. Prof. Dr. Fatih SERBEST

April-2021, 116 Pages

The aim of this study is to determine the relationship between teachers' perceptions of organizational communication and their participation in decisions in change management studies. The sample group of the study is 218 teachers selected by stratified random sampling method in Avcılar District of Istanbul Province in the 2017-2018 academic year. In the study, "Personal Information Form", Organizational Communication Scale in Change Management in Schools "and" Scale of Participation in Decisions "were applied and the relational screening method, one of the quantitative research designs, was used.

According to the results of the research, the perceptions of teachers towards organizational communication in change management studies were determined as high and "I agree very much". Teachers' perceptions of dissolution, communication, future expectation and advantage, new values, participation, education, coercion, reassurance and vision, mission statement and teamwork, which are the sub-dimensions of organizational communication, were also determined to be at a high level. Teachers' level of participation in instructional and managerial decisions was determined to be "quite" at a high level, and the level of general participation in decisions at school was also found to be high.

As a result of the research, it was determined that female teachers' dissolution, motivation, communication, participation, education, compulsion, reassurance, vision, mission statement and teamwork dimensions and general organizational communication perception were higher than male teachers. It was determined that teachers' organizational communication perceptions in change management did not differ according to the variables of age, branch, professional seniority, and the school they graduated from. Teachers' level of participation in decisions does not differ in their perception of participation in decisions at school, depending on the variables of gender, age, branch, professional seniority, and the school they graduated from.

As a result of the research, the same meaningful relationships were found between teachers' perception of organizational communication and their participation in decisions. Participation of teachers in instructional decisions at school explains 22.2% of organizational communication perceptions, participation in administrative decisions explains 17.9% of organizational communication, and in general teachers' participation in managerial decisions at school explains 24.0% of organizational communication. As a result of the research, suggestions were developed in terms of change management in schools, organizational communication and participation in decisions.

Keywords: School, Change Management, Organizational Communication, Participation in Decisions

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Varsayımlar	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	6
1.6. Tanımlar	6

İKİNCİ BÖLÜM

ALANYAZINI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
2.1. Değişim Yönetimi	8
2.1.1. Değişim Yönetimini Kavramının Tanımı	8
2.1.2. Değişim Yönetiminin Amacı	10
2.1.2.1. Örgütün Varlığını Sürdürmek	10
2.1.2.2. Büyümek ve Gelişmek	11
2.1.2.3. Örgütsel Verimliliği Artırmak.....	11
2.1.2.4. Örgütsel Etkinliği Artırmak	11
2.1.2.5. Yenilik Sağlamak	12
2.1.3. Değişim Yönetiminin Aşamaları	12
2.1.3.1. Harekete Geçmeyi Sağlamak	13
2.1.3.2. Rehberlik	14

2.1.3.3. Misyon ve Vizyon Oluşturmak	14
2.1.3.4. Vizyona Uygun Hareket Etmeyi Sağlamak	15
2.1.3.5. Kısa Vadeli Planlama	15
2.1.3.6. Sürekli Gelişim	16
2.1.3.7. Kurumsallaşma.....	16
2.1.4. Değişim Yönetiminin Koşulları.....	16
2.1.4.1. Dış Çevre Koşulları.....	16
2.1.4.2. İç Çevre Koşulları	18
2.1.4.3. Diğer Koşullar	19
2.1.5. Örgütsel Değişim Yöntemleri.....	20
2.1.5.1. Evrimci Değişim	20
2.1.5.2. Devrimci Değişim	20
2.1.5.3. Geleneksel Değişim	20
2.1.5.4. Planlı ve Plansız Değişim	21
2.1.6. Örgütsel Değişim Yöntemleri.....	21
2.2. Örgütsel İletişim	26
2.2.1. Değişim Yönetimini Kavramının Tanımı	26
2.2.2. Örgütsel İletişimin Önemi	29
2.2.3. Örgütsel İletişimin Amaçları	30
2.2.4. Örgütsel İletişim Kanalları.....	32
2.2.4.1. Formel İletişim	32
2.2.4.2. Dikey İletişim.....	34
2.2.4.3. Yatay İletişim	36
2.2.5. Örgütsel İletişim Biçimleri	37
2.2.5.1. Sözlü İletişim	37
2.2.5.2. Sözsüz İletişim	38
2.2.5.3. Yazılı İletişim.....	39
2.2.5.4. Elektronik İletişim.....	41
2.3. Karara Katılma	42
2.3.1. Karara Katılma Kavramının Tanımı	42
2.3.2. Karara Katılma Sürecinin Şekilleri.....	44
2.3.2.1. Gönüllü Katılma.....	44
2.3.2.2. Temsili Katılma.....	44
2.3.2.3. Eşit Sayıda Katılma.....	45

2.3.2.4. Sendikal Katılma	45
2.3.2.5. Kendi Kendine Yönetim	45
2.3.3. Okul Yönetiminde Karar Alma.....	46
2.3.4. Okul Yönetiminde Öğretmenlerin Karar Alma Sürecine Katılımını Etkileyen Faktörler	48
2.3.4.1. Yöneticiler.....	48
2.3.4.2. Öğretmenler.....	50
2.3.4.3. Yönetim Yapısı	51
2.3.5. Okul Yönetimi ve Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Karara Katılması..	51
2.3.6. Öğretmenlerin Karar Alma Sürecin Katılmasının Olumlu Özellikleri.....	53
2.3.7. Öğretmenlerin Karar Alma Sürecin Katılmasının Olumsuz Özellikleri...	55
2.4. İlgili Araştırmalar	56
2.4.1. Yurt İçi Araştırmalar.....	56
2.4.2. Yurt Dışı Araştırmalar	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM.....	64
3.1. Araştırmanın Modeli	64
3.2. Çalışma Grubu.....	64
3.3. Veri Toplama Aracı.....	66
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	66
3.3.2. Okullarda Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği	66
3.3.3. Karara Katılım Ölçeği.....	68
3.4. Verilerin Toplanması.....	68
3.5. Araştırma Verilerinin Analizi.....	69

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR.....	71
4.1. Birinci Alt Amacına İlişkin Bulgular	71
4.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular	78
4.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular	82
4.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular	87
4.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular	90

4.6. Altıncı Alt Amaca İlişkin Bulgular	95
---	----

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	97
--	-----------

5.1. Tartışma ve Sonuç	97
------------------------------	----

5.1.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	97
---	----

5.1.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç	98
---	----

5.1.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç	99
---	----

5.1.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	100
--	-----

5.1.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	102
---	-----

5.1.6. Altıncı Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	103
---	-----

5.2. Öneriler.....	103
--------------------	-----

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	103
--	-----

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	104
---	-----

KAYNAKÇA	105
-----------------------	------------

EKLER.....	114
-------------------	------------

ÖZGEÇMİŞ.....	122
----------------------	------------

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.2.1: Ankete Katılan Öğretmen Sayıları ve Okulları.....	65
Tablo 3.2.2.: Öğretmenlerin Demografik Dağılımları	65
Tablo 3.5.1: Ölçek Boyutların Normallik Dağılımı Tablosu	69
Tablo 4.1.1: Okullarda Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Betimsel Analizi	71
Tablo 4.1.2: Okullarda Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Betimsel Analizi (Devam).....	72
Tablo 4.1.3: Okullarda Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Betimsel Analizi (Devam).....	73
Tablo 4.1.4: Okullarda Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişimi Alt Boyutlarının Ölçeği Betimsel Analiz	77
Tablo 4.2.1: Okullarda Öğretmenlerin Kararlara Katılım Ölçeği Betimsel Analizi .	78
Tablo 4.2.3: Okullarda Öğretmenlerin Kararlara Katılım Ölçeği Alt Boyutlarının Betimsel Analizi.....	81
Tablo 4.3.1: Öğretmenlerin Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	82
Tablo 4.3.2: Öğretmenlerin Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	83
Tablo 4.3.3: Öğretmenlerin Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları (Devam)	84
Tablo 4.3.4: Öğretmenlerin Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Görev Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	84
Tablo 4.3.5: Öğretmenlerin Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Görev Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları (Devam).....	85
Tablo 4.3.6: Öğretmenlerin Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	85

Tablo 4.3.7: Öğretmenlerin Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları (Devam)	86
Tablo 4.3.8: Öğretmenlerin Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Mezuniyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	87
Tablo 4.4.1. Öğretmenlerin Okulda Kararlara Katılım Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	88
Tablo 4.4.2. Öğretmenlerin Okulda Kararlara Katılım Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	88
Tablo 4.4.3. Öğretmenlerin Okulda Kararlara Katılım Ölçeği Puanlarının Görev Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	88
Tablo 4.4.4. Öğretmenlerin Okulda Kararlara Katılım Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	89
Tablo 4.4.5. Öğretmenlerin Okulda Kararlara Katılım Ölçeği Puanlarının Mezuniyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	89
Tablo 4.5.1: Öğretmenlerin Okulda Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim ile Okulda Kararlara Katılım Algıları Arasındaki Korelasyon	91
Tablo 4.6.1: Öğretmenlerin Okulda Öğretimsel Kararlara Katılmalarına Yönelik Regresyon Analizi	95
Tablo 4.6.2: Öğretmenlerin Okulda Yönetimsel Kararlara Katılmalarına Yönelik Regresyon Analizi	95
Tablo 4.6.3: Öğretmenlerin Okulda Kararlara Katılmalarına Yönelik Regresyon Analizi	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.3.1. Değişim Yönetimin Aşamaları	13
Şekil 2.1.4.1.1. Değişimi Etkileyen Dış Çevre Koşulları	17
Şekil 2.2.1.1. Shannon-Weaver Bilgi Kuramı Modeli	27
Şekil 2.2.4.1.1. Örgütsel İletişim Ağları	33
Şekil 2.3.3.1. Karar Sürecinin Aşamaları	47
Şekil 2.3.3.2. Karar Alma Eylem Döngüsü	47



KISALTMALAR LİSTESİ

Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
N	: Sayı
p	: Anlamlılık düzeyi
ss.	: Standart Sapma
vd.	: ve diğerleri
$\bar{x}$	: Ortalama
$S_{\bar{x}}$	: Standart Hata

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve konu ile ilgili tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Değişim doğanın önüne geçilemez bir sürecidir. Örgütler, sürekli değişen dış çevreye uyum sağlamak ve meydana gelen değişimleri anlayarak varlıklarını sürdürmek zorundadır. 21 yüzyıl değişim çağıdır. Bilişim ve iletişim teknolojilerinde gelişmeler değişimin hız kazanarak bilgi toplumunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. İnsan ilişkileri ve çevresel koşulların değişmesi, örgütlerin yapı ve fonksiyonlarını gözden geçirmelerine, değişen koşullara uyum sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Günümüz dünyasında örgütler, varlıklarını sürdürmek ve etkinliklerini arttırmak için değişimi kabul ederek planlı ve sistemli faaliyetlerde bulunmak zorundadır (Özdemir, 2013).

Okullar, toplumsal ve kültürel değerlerin bireylere aktarılmasında aileden sonraki en önemli kurumlardır. Okullar, bireylerin kişisel gelişimlerini katkıda bulunurken sosyal hayata uyumlu, iyi birer vatandaş olarak yetişmesi ve meslek sahibi olabilmeleri için faaliyetlerini sürdürmektedir. Çağdaş eğitim yaklaşımlarının gelişmesine paralel olarak, eğitim kurumlarının okuyan, araştıran, sorgulayan entelektüel bireyler yetiştirmesi beklenmektedir (Kabaklı Çimen ve Karaboğa, 2015).

Sosyal bir sistem olan okulun yönetimi, eğitim ve öğretimin belirli bir alanda uygulanmasıdır. Okul yönetimi görev alanları içinde eğitim ve öğretim faaliyetlerinin yerine getirilmesi için kaynakların etkin olarak kullanılmasından sorumludur. Okulun etkin ve verimli olarak eğitim sisteminin amaçlarına ulaşılacak şekilde yönetilmesi, değişen toplumsal beklentilerin karşılanması için yapılmaktadır (Taymaz, 2009).

Türk eğitim sisteminin katı ve merkeziyetçi yapısına karşılık son yıllarda ortaya çıkan yeni kamu yönetimi anlayışı, okul yönetimlerin verimliliğinin artırılması için planlı ve sistemli çalışmalar yürütülmesine olanak sağlamaktadır. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ile beraber kamu yönetiminde farklı eğilimlerin benimsenmesi ön plana çıkmıştır. Merkezi ve bürokratik sistemin yavaş ve verimsiz olarak değerlendirilmesi, son yıllarda Türkiye’de kamu yönetimini iyileştirme çalışmaları ağırlık kazanmıştır. Özellikle küreselleşme süreci ile yaşanan siyasal, ekonomik ve

toplumsal değişmeler ve iletişim teknolojilerindeki ilerleme kamu kurumlarının değişim çalışmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Bilgi çağı olarak nitelendirilen bu dönemde, hızlı bir değişim ve dönüşüm sürecinin yaşanması değişimden en çok etkilenen alanlardan birinin de eğitim hizmetleri ve kurumları olmasına yol açmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren hızlanan bu süreç günümüzde eğitim kurumlarında önemli bir değişim ve dönüşüm sürecinin yaşanmasına neden olmuştur (Erdoğan, 2002).

Toplumsal değişim ve artan bilgi ihtiyacına paralel olarak eğitim kurumları da değişime uyum sağlamak zorundadır. Eğitim kurumları içinde bulundukları toplumun etkisi altında çevre ile sürekli etkileşimde bulunan kurumlardır. Bu nedenle okullarda var olan değişme uygun olarak yönetsel, eğitim politikası ve teknikleri konusunda sürekli düzenlemeler gerekmektedir. Okulun eğitim ve öğretimdeki amaçlarına ulaşması pek çok faaliyetin birlikte yürütülmesine bağlıdır. Sürekli değişen toplumsal ihtiyaçların karşılanması bu değişim faaliyetlerine bağlıdır. Bu çalışmaların en önemlisi ise paydaşların karar alma süreçlerine katılımıdır. Bireylerin görev yaptıkları örgütlerde örgütün bir üyesi olarak alınan kararlarda söz sahibi olması ve kararlara katılımı yönetsel etkinlik açısından oldukça önemli bir süreçtir (Eren, 2017).

Karar alma süreçlerine katılımın başarılı bir şekilde devam ettirilmesi, özellikle değişim yönetiminde örgütsel iletişimin sağlanmasına bağlıdır. Okul örgütünün yapısı ve sosyal sistemi iletişime dayanmaktadır. Okul açısından örgütsel iletişim, eğitim sistemindeki paydaşların birbirileri ile bilgi alışverişi, koordinasyonun ve yardımlaşmasını ifade etmektedir (Güçlü, 2000).

Örgütsel iletişim, okul yöneticilerinin karar alma aşamasında bilgi edinmesine, alınacak kararların sonuçları hakkında düşüncelerini gözden geçirmesine ve alınan kararların uygulanmasında önemli bir özelliğe sahiptir (Güçlü, 2017). Örgütsel iletişimi güçlü olmayan kurumların çağdaş eğitim felsefesine uyum sağlaması ve toplumun değişen ihtiyaçlarına yönelik çözüm üretmesi ise oldukça zordur. Eğitim kurumunun toplumsal görevi, farklı beklentilere sahip paydaş grupların iletişim kurması ve örgütsel kültürün güçlendirilmesi için çalışmalar yapmaktır. Mesleki eğitim almış ve dünyayı yorumlayacak entelektüel birikimi olan öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı okulun içindeki çatışmaların azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Ünüvar ve Bilge, 2009).

Eğitim kurumlarında iletişim ve etkileşim içinde olan insanların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışmaların olması doğaldır. Eğitim kurumları da çatışmaların yoğun yaşandığı örgütler arasındadır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin çatışmaları doğru zmlmeleri ve iyi yönetilebilmeleri gerekmektedir. Etkin iletişim, çatışma yönetimi konusunda bilgi ve deneyime sahip yöneticiler tarafından uygulanmaktadır (Kabaklı imen ve Bağdatlı Sarıboğa, 2020).

Türkiye’de son yıllarda kamu kesiminin etkinliğinin arttırılmasına yönelik çalışmalarda Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Planlama alışmaları, Millî Eğitim Bakanlığı’nda da etkin olarak kullanılmaktadır. Bu ağdaş yönetim sistemlerinin temel amacı, paydaş katılımı en st düzeye çıkararak, şeffaf, etkin ve verimli bir kamu rgt yönetimin hayata geçirilmesidir. Türkiye’de bu çalışmalara paralel olarak istenilen düzeyde olmasa bile yönetime katılma modelleri bulunmaktadır (nal, 2013). Okulun ana amacı olan eğitim kalitesinin arttırılması, bu çalışmalarda öğretmenlerin tutumlarına bağlıdır. Günümüzde, okul yöneticileri, okulun vizyon ve misyonunun gerçekleştirilmesi için stratejik planlama dahil olmak üzere pek çok uygulamada daha fazla sayıda ğretmen katılımı sağlamaya çalışmaktadır (Mergal, 2000).

Okulda değişim yönetimi, problem alanlarının belirlenmesi ve başarılı bir değişim yönetimi için paydaş katılımı ile sağlanabilir. Okul yönetimlerinin bu değişim ihtiyacını karşılamada öğretmenlere yönelik yapılan çalışmalar önem kazanmıştır. Öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini ifade etmesine izin verilmesi, okul içindeki kararlarda söz hakkı olması hem örgütsel iletişimi hem de stratejik değişim çalışmaları için zorunludur (Beycioğlu ve Aslan, 2010).

Bu yaklaşıma ek olarak, eğitim kurumlarında Toplama Kalite Yönetimi (TKY), Stratejik Planlama, bölgeselleşme ve ğrenci merkezli eğitim okullarda değişimi de hızlandırmıştır. Bu değişimlerin başarılı olması için planlı ve sistemli değişim yönetimi ile ilgilidir. Okullardaki değişim yönetimi, bütün paydaşların tutum ve davranışlarını incelerken, değişme direncin barışıl yöntemlerle nasıl aşılacağını araştırmaktadır. Değişim yönetimi ancak örgütsel iletişimin etkinleştirilmesi ve karar alma süreçlerine paydaşların katılımı ile başarılı olabilmektedir (Güçlü ve Gülbahar, 2006).

Bununla birlikte Türkiye’de okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek dalı ve disipliner bir yaklaşım olarak değerlendirilmemesi, okul yönetiminde idareci olan eğitimcilerin örgütsel iletişim ve değişim yönetiminde öğretmen katılımına tam anlamıyla olanak sağlamasını zorlaştırmaktadır (Bursalıoğlu, 2002). Başarılı yöneticilerin gelişmesine engel olabilecek sistemlerin deneme yanılma yöntemi ile sürekli olarak değiştirilmesi, karar alma süreçlerinde öğretmen katılımına yönelik önemli bir zorluk olarak gösterilebilir (Demirtaş vd., 2008).

Okul yönetimleri açısından değişimlere uyum sağlamak tartışmalı bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada, Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin değişim yönetimi perspektifinde örgütsel iletişim ve kararlara katılım düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı eğitim kurumlarında var olan değişimlere paralel olarak, değişim yönetiminde örgütsel iletişim ve öğretmenlerin kararlara katılım algılarının öğrenilmesidir.

Bu araştırmanın problemi “Okuldaki değişim yönetimi çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel iletişim algıları kararlara katılımı nasıl etkilemektedir? olarak belirlenmiştir. Bu araştırmanın temel amacına dayalı olarak aşağıdaki alt problemlere cevap aranacaktır.

1. Öğretmenlerin değişim yönetiminde örgütsel iletişime yönelik algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin okulda kararlara katılmaya yönelik algıları ne düzeydedir?
3. Öğretmenlerin değişim yönetiminde örgütsel iletişime yönelik algılarında yaş, cinsiyet, okuldaki görev alanı, mesleki kıdem ve mezun olunan, okul değişkenine göre bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin değişim yönetiminde okulda kararlara katılmaya yönelik algılarında yaş, cinsiyet, okuldaki görev alanı, mesleki kıdem ve mezun olunan okul değişkenine göre bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
5. Öğretmenlerin değişim yönetiminde örgütsel iletişim yönelik algıları ile okulda kararlara katılma algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?

6. Öğretmenlerin değişim yönetiminde örgütsel iletişime yönelik algıları okulda kararlara katılımlarını açıklamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Okul kurumları kamuda yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında son yıllarda hızlı bir değişim göstermektedir. Özellikle TKY, Stratejik Planlama, öğrenci odaklı eğitim yaklaşımlar gibi pek çok kavram okul kurumlarında değişim yönetimini zorunlu kılmıştır. Değişim yönetimindeki en önemli unsur örgütsel iletişim ve paydaşların karar alma süreçlerine katılımıdır. Değişim, okulların temel amaçlarını gerçekleştirmelerinde çevre koşullarına uyum sağlamalarını eğitim ve öğretim, yönetim, teknolojik ilerleme konularında uyumunu sağlamaktadır. Etkili okul ancak bu değişimlere uyum sağlayan okuldur. Bu açıdan değişim yönetimi, bütün düzeylerde örgütsel iletişim ve öğretmenlerin eğitimsel ve yönetsel kararlara katılımı ile desteklenmek zorundadır.

Araştırma okul yönetimlerinin değişim yönetiminde dikkat etmesi gereken faktörleri belirlemek açısından önemlidir. Eğitim yönetiminde tam katılımın sağlanması ve örgütsel iletişimin etkinleştirilmesi öğretmenlerin görüşlerinin bilinmesine bağlıdır. Bu süreçte, değişim yönetiminde öğretmenlerin iletişim ve karar alma davranışları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi önemlidir.

Literatür incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel iletişim algıları ve karar alma süreçlerine katılımları ilgili araştırmalar olduğu görülmektedir (Nur Şahin, 2017; Gılıç, 2015; Gılıç, 2015; Özdoğru, 2012; Özcan, 2010; Başak, 2009; Uygun Takmaz, 2009).

Araştırmanın bulguları ile literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Türkiye’de okul yöneticilerinin çağdaş yönetim anlayışlarına yönelik düşüncelerinin değiştirilmesi ve paydaş katılımı eğitim yönetiminin ana çalışma konularından biridir. Karar alma süreçlerine öğretmen katılımlarının artırılması için öğretmenlerin değişim yönetimi çalışmalarında katılım düzeylerinin öğrenilmesi ve kararlara katılım düzeylerinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Öğretmenlerin sahip oldukları farklı demografik özelliklere göre örgütsel iletişim ve karar alma davranışları açısından nasıl farklılıklara sahip olduğunun belirlenmesi de belirli öğretmen gruplarına yönelik eğitim politikalarını destekleyecek niteliktedir. Okul içinde

özellikle değişim yönetimi çalışmalarının desteklenmesi, öğretmen motivasyonunu arttırmak açısından da araştırma bulgularının önem taşıdığı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmaya katılan ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütse iletişim ve kararlara katılım davranışlarına yönelik sorulara gerçeği yansıtacak cevaplar verdiği varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 2016-2017 eğitim ve öğretim yılının ikinci yarısında İstanbul İl Avcılar İlçesi'ndeki MEB'e bağlı okullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Aşağıda araştırmada kullanılan terimlere yönelik tanımlar yer almaktadır.

Okul Yönetimi: Eğitim sisteminin bir alt sistemi olarak eğitim yönetiminin belirlenmiş bir alanda uygulanmasıdır. Okul yönetimi, okulun eğitim ve öğretimdeki görevini yerine getirebilmek için insan, teçhizat, bilgi ve diğer kaynakların en etkin şekilde yönetilmesini kapsamaktadır (Aydın, 2000).

Örgütsel İletişim: Örgütlerin üzerinde önceden anlaşılmış norm ve ölçütlerle bir araya gelmelerini sağlayan örgütsel kültür içinde oluşan iletişim süreci örgütsel iletişim olarak tanımlanır (Eren, 2017).

Değişim Yönetimi: Örgütlerin değişen insan ilişkileri ve çevre koşullarına uygun olarak toplumsal gereksinimleri ve beklentileri karşılayacak şekilde uyum sağlamasını sağlayan planlı ve sistemli çalışmalardır (Özdemir, 2013).

Kararlara Katılım: Örgüt üyelerinin ortak amaçlar ve hedeflere ulaşmak ve örgütün verimliliğini arttırmak için her düzeyde alınan kararlarda duygu ve düşüncelerini ifade etmesi, bilgilendirilmesi ve örgütüm yönetim politikasında söz sahibi olmasıdır (Şentürk ve Türkmen, 2009).

İKİNCİ BÖLÜM

ALANYAZINI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde okullarda değişim yönetimi, örgütsel iletişim ve öğretmenlerin kararlara katılımına yönelik literatür taraması yapılmıştır. Bölüm sonunda araştırma konularına yönelik olarak yapılan çalışmalar incelenmiştir.

2.1. Değişim Yönetimi

2.1.1. Değişim Yönetimini Kavramının Tanımı

21. yüzyıl değişim çağıdır. Değişim, örgütlerin kendilerini sürekli olarak yenilemelerini gerektiren en önemli etkenlerden biridir. Bu nedenle, psikoloji, sosyoloji, yönetim ve eğitim bilimleri başta olmak üzere bütün disiplinler sürekli olarak değişim olgusunu incelemek zorunda kalmıştır. Değişim, insan ilişkileri ve değişen çevre koşullarına bağlı olarak planlı eylemlerle yönetilebilecek bir kavramdır. Bununla birlikte başarısız örgütsel değişim yöntemleri çağın gerekliliklerini yakalamasında her zaman başarı sağlayamamaktadır (Özdemir, 2013: 1-2).

Değişim tanımlanması zor bir kavram olarak, “herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirme” olarak tanımlanmaktadır. Değişimin tanımındaki belirsizliğe rağmen tanım, olayların, olguların ve insanların var oldukları durumdan başka bir duruma geçme halini, o andaki durumundan farklılık gösteren bir dönüşümü ifade etmektedir (Koçel, 2007: 668). Değişim planlı ve plansız olabilmektedir. Ancak bu durum değişimin olmasına engel değildir. Değişim bir yasadır ve değişime uyum sağlamaktan başka bir yol bulunmamaktadır. Bireyler ve örgütler değişim karşısında dengeleri korumak ve uyum sağlayabilmek için değişimi kabul etmek zorundadır (Töremen, 2002).

Örgütler, sosyal, siyasal, kültürel ve teknolojik değişimlere uyum sağlayabilmek için karmaşılaşan problemlere çözümler geliştirmek zorundadır. Bu nedenle örgütler, değişim çalışmaları için yeni arayışlara yönelmektedir. Bu arayış, zamanın kendi dinamiği içinde sürekli tekrarlanır. Örgütlerin, değişim karşısında uyum sorunun çözümlenmesi için değişimin tanımı yapmak ve kapsamını belirlemek gerekmektedir. Değişim en genel tanımı ile birlikte mevcut bir durumdan başka bir

duruma geçmek, farklı koşulları olan bir durumla karşı karşıya olmak anlamına gelmektedir. Değişim yönetimi ise; toplumsal ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması açısından örgütsel faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi için yeni düşünceler geliştirme ve bu düşünceleri uygulama süreci olarak tanımlanabilir (Kozak ve Güçlü, 2003).

Değişim bir an da olabilecek bir süreç değildir. Örgütsel düzeyde ufak çaplı değişimlerin bile benimsenmesi zaman almaktadır. Değişim ile birlikte sürecin nasıl yönetileceği, geçişin nasıl yapılacağı, değişme başlamadan önce planlanması gerekmektedir. Değişim yönetimi, örgütsel faaliyetlerinin bütününe aksamadan değişime uyum sağlanması için yapılan planlı ve sistemli çalışmalardır (Özkalp ve Kırel, 2016: 458-459).

Günümüz örgütleri sürekli değişen bir çevrede faaliyet göstermektedir. Değişim yönetimi de çevreye uyumun bilinçli, planlı ve yöntemli bir biçimde gerçekleştirilme sürecidir. Bu süreç, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayabilmek için örgütle ilişkisi olan insanların tutumlarının değiştirilmesi, örgütün fonksiyonlarının yeniden düzenlenmesi ve yönetilmesidir. Örgütsel değişimin, olumlu olarak sürdürülmesi ve örgütün zarar görmeden faaliyetlerine devam etmesi yönetim biliminin önemli görevleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle değişim bir yönetim fonksiyonudur ve hangi düzeyde olursa olsun örgütün üst yönetiminin vazgeçilmez bir görevi olarak gösterilmektedir (Tuncer, 2013).

Günümüzde değişimler evrensel bir hale gelmiştir. İnsanlığın varoluşundan itibaren en hızlı değişim dönemi içinde bulunduğumuz yüzyılda yaşanmaktadır. Değişimin kaçınılmaz ve hızlı bir sürece sahip olması, örgütler üzerinde önemli bir baskı oluşturmaktadır. Değişim, sosyal yaşamın neredeyse tüm yönlerini etkilemesi, değişim yönetiminin karmaşık bir süreci ifade etmesine neden olmaktadır. Organizasyonel düzeyde değişim yönetimin temel problemi, stratejik açıdan tüm katılımcıların değişim sürecinde becerileri ve yetenekleri ile katkıda bulunmasını sağlamaktır (Jašarević ve Kuka 2016). Dolayısıyla, değişim yönetiminin başarısı ya da başarısızlığını sosyal sistem olan örgüt ve örgütü oluşturan bireylerin davranışları belirlemektedir.

Örgütsel değişim, yönetim kuramları arasında bilimsel düzeyde ele alınan bir fonksiyondur. Örgütsel yapı ve süreçlerin var olan değişime uygun olarak yeniden biçimlendirilmesi ve bütüncül yaklaşımla örgüt içindeki bütün ilişkilerin etkinliğini

arttıracak şekilde yenilenmesi de değişim yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2013: 1-2). Bu nedenle değişim yönetimi planlı olmak zorundadır. Değişim yönetiminde plan, dengenin sağlanması için ortaya konan bütün çabaları kapsamaktadır. Bu çabaların amacı, değişimin anlaşılması, boyutlarının değerlendirilmesi, evrelerinin belirlenmesi ve uygulama aşamalarının değerlendirilerek sürekli iyileştirmenin sistematik hale getirilmesidir. Değişim yönetimi bu anlamıyla planlı ve amacı olan çabaları ifade etmek için kullanılmaktadır (Dinçer, 2008: 30).

2.1.2. Değişim Yönetiminin Amacı

Değişim yönetiminin birbiri ile ilişkili olarak pek çok amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar örgütün varlığını sürdürmek, büyümek ve gelişmek, örgütsel verimliliğin artırılması, örgütsel etkinliğin artırılması ve yeniliğin sağlanmasıdır.

2.1.2.1. Kurumsal Varlığın Sürdürülmesi

Değişim, genel olarak çevre koşullarına uyum sağlamanın getireceği yararların zararından daha fazla olacağına olan inancın oluşması ile başlar. Değişmenin olabilmesi için, değişim ile ulaşılabilecek sonuçların yararlı olmasına yönelik bir düşüncenin bulunması gerekmektedir. Bu süreç, değişime hazır oluş ve değişime yaklaşım açısından önemlidir. Eğer kurumlar değişime hazır değilse, değişim yönetimi ya başarısız olur ya da değişme gerçekleşmez (Özkalp ve Kirel, 2016: 442-443).

Değişim yönetiminin amacı öncelikli olarak kurumların varlığının sürdürülmesi ve ulaşılabilir amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Örneğin değişim yönetimi, okulda uygulandığında, okulun toplumsal, siyasal, ekonomik ve bilimsel gelişmelere uyum sağlaması amaçlanmaktadır. Değişimi gerçek anlamı ile kabul eden okulların ana amacı eğitim ve öğretim hizmetlerinin verimliliğinin artırılmasıdır (Mergal, 2000).

Dış çevrede meydana gelecek değişiklik öncelikle örgütün dengesini bozacaktır. Örgütlerin işleyişlerinin devam etmesi için yeni bir denge arayışını sürdürmek ve değişime uyum sağlayarak varlıklarını korumak zorundadır. Dengenin sürekli olarak yeniden oluşturulması ise değişim yönetimi ile sağlanır (Dinçer, 2008: 9). İnsanlar tarafından oluşturulan sosyal sistemler, değişime uyum sağlayarak varlıklarını devam

ettirirler. Böylece, bireylerin iş bölümü ve koordinasyonu yeniden düzenlenir ve bilgi birikimi zenginleşerek örgütsel kültür güçlendirilir (Eren, 2017).

2.1.2.2. Örgütsel Gelişmenin Sağlanması

Değişim okul örgütleri için olmazsa olmaz bir kavramdır. Eğitim kurumlarının değişimi anlayabilmeleri, eğitim ve öğretim teknikleri ve toplumsal taleplerin nasıl değiştiği analiz edilir. Ancak okula yönelik bu istek ve beklentiler sadece öğrenci ve ailelerle de sınırlı değildir. Öğretmen ve diğer çalışanların da okul tarafından karşılanması gereken ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar sosyal, politik ve ekonomik sistemlerdeki değişimlerin de etkisiyle her geçen gün çeşitlenerek artmaktadır. İç ve dış çevreden kaynaklanan tüm bu farklı ihtiyaçların karşılanabilmesi de hiç kuşkusuz planlı değişimi zorunlu hale getirmektedir. Değişim bu nedenle eğitim örgütlerinin sürekli, gelişimi için gereklidir (Çolakoğlu, 2005: 65).

2.1.2.3. Verimliliğin Artırılması

Verimlilik, örgütün sahip olduğu kaynakların en iyi şekilde kullanıldığını ve yararlanıldığını göstermektedir. Özellikle teknolojik değişime uyum sağlanması örgütlerin toplumsal beklentileri gerçekleşmesinde çıktıların istenilen düzeyde oluşmasına neden olmaktadır. Örgütün çoğunlukla ekonomik boyutu olarak algılanan verimlilik aslında sosyal bir nitelikte taşımaktadır (Taşçı, 2011: 179-180).

Eğitim örgütlerinde verimlilik, toplumsal ve bilimsel değişime paralel olarak çağdaş yönetim tekniklerinin kullanılarak eğitim girdilerinin verimli bir şekilde kullanılmasına dayanmaktadır. Öğrencilerin geleceğe hazırlanması, ekonomik kalkınmayı olumlu etkileyecek şekilde yetiştirilmesi, toplumsal beklentilerin karşılanması verimliliği artırır. Değişim yönetimi ile eğitim örgütlerinin, verimliliği dinamizm kazanır ve öğretmenlerin eğitsel alanda verimliliği artar (Özdemir, 1996).

2.1.2.4. Etkinliğin Arttırılması

Değişim yönetimi örgütlerin esneklik kazanması için yapılan çalışmalardır. Değişim yönetiminde tam katılım sağlanması halinde örgütün etkinliği artmaktadır. Örgütün fonksiyonlarının yeniden düzenlenmesi, çalışanların yeteneklerinden maksimum şekilde yararlanılması sağlar (Yıldız, 2009: 20). Kurumlar, çevre şartlarında var olan değişimleri sürekli olarak fırsata çevirmek zorundadır. Değişen çevre koşullarına

göre hantal ve etkisiz olan faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi, örgütün potansiyel etkinliğini yükseltmek için kullanılmaktadır (Iraz ve Şimşek, 2004: 106).

2.1.2.5. Yeniliklerin Sağlanması

Örgütsel değişim, kurumların faaliyet gösterdikleri sosyal ve fiziksel çevrenin şartlarına göre alt sistemler ile karşılıklı etkileşim içinde olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu uyumun temel niteliği örgütün bütünsel varlığını koruma gayretidir. Değişim çoğu zaman önceden belirlenemez ve tahmin edilemez. Bu nedenle örgütlerin değişime yönelik olarak hazırlıklı olmaları sürekli ilerlemenin sağlanması gerekmektedir (Tokat, 2012: 28).

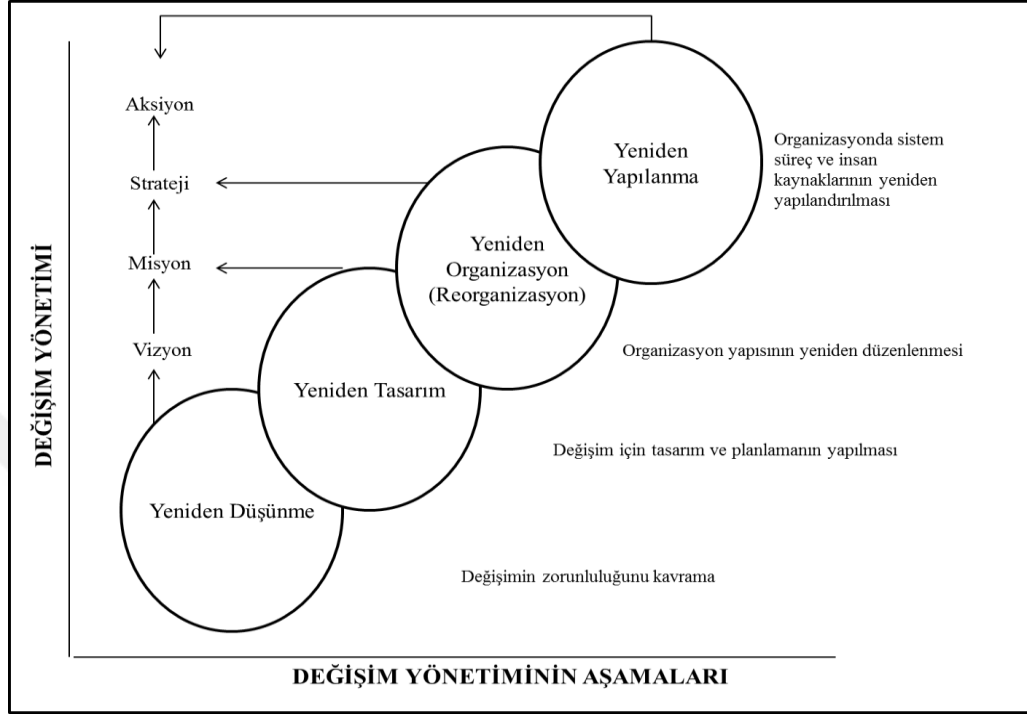
Değişim yönetimin kurumların bütün iş akış süreçlerini iyileştirmesine yöneliktir. Değişen çevre koşullarına uygun olarak, bütün faaliyetlerin değişime uyum sağlayacak şekilde uyum sağlaması, ilerlemenin ve gelişmenin önünü açacaktır. Sürekli iyileştirme ve geliştirme çalışmaları ise kurumların çağın gerisinde kalmamasını ve rekabet edebilecek düzeyde faaliyetlerini düzenlenmesini sağlamaktadır (Duck, 1999: 63).

2.1.3. Değişim Yönetiminin Aşamaları

Değişim yönetiminin amacı tamir etmek değildir. Değişim yönetimi kurumların organizasyonundan, rol ilişkilerine kadar yeniden düzenlenmesi hatta yeni baştan kurulmasıdır. Değişim yönetiminde radikal kararlar alınarak ani değişimler olabildiği gibi değişim yönetimi ile planlı ve sistemli çalışmalar yapılabilir. Değişim yönetiminde kurumların amaçları, misyon ve vizyonun yeniden belirlenebilir. Buna uygun olarak planlama ve uygulama süreçleri de düzenlenebilir (Aktan, 2011: 80).

Değişim yönetimi oldukça karmaşık ve birbiri ile ilişkili süreçlerden oluşmaktadır. Değişime etki eden unsurlardan iç ve dış etkenler göz önüne alınarak yapılan yönetim, tüm dinamiklerin etkisinin analiz edilmesi ile oluşturulur. Değişim yönetiminde bütünsel bir bakış açısı ve vizyoner bir yaklaşım zorunludur. Farklı kurumların farklı ihtiyaç ve sorunlarına göre değişim yönetim süreçleri aynı olmasına karşılık içerikler farklılaşabilmektedir (Çetin, 2009:106).

Şekil 2.1.3.1: Değişim Yönetimin Aşamaları



Kaynak: Aktan, 2011: 31

Şekil 2.1.3.1'e göre örgütlerde değişim yönetiminin belli aşamaları bulunmaktadır. Bu aşamaların belli bir düzeni ve yapılış amacı bulunmaktadır. Bu aşamalar, değişimin zorunlu olduğunun kavranması ile başlar ve kurumsallaşma ile biter. Örgütler değişim yönetimi çalışmalarında örgüt paydaşlarının direncinin azaltılması için tasarım ve planlama yapmak zorundadır. Bu planlama ve tasarım, amaçlar ile birleştirilir ve aksiyon ile devam eder. Değişim yönetimi, her örgüt için farklı düzeylerde olsa bile kavramsal açıdan belirli evreleri ve aşamaları kapsamaktadır. Bu aşamaların gerçekleşmesi aşamaların birlikte yürütülerek bütünsel bir bakış açısı ile gerçekleştirilmesine dayanmaktadır (Aktan, 2011: 31).

2.1.3.1. Harekete Geçmeyi Sağlamak

Okulda değişim yönetimin yapılabilmesi için öncelikle değişimlerin analiz edilerek, ihtiyaçların belirlenmesi gerekmektedir. Eğitim kurumlarında değişim planlama ile başlamaktadır. Böylece, okuldaki paydaşların harekete geçirilmesinden önce değişim

politikası, değişim planı ve stratejinin belirlemesi gerekmektedir (Argon ve Özçelik, 2007).

2.1.3.2. Rehberlik

Değişim yönetiminin temel amaçlarından birisi de değişime karşı olan direncin aşılması için meydana gelecek değişim hakkında üyelerin sorunlarını çözme, değişim konusunda endişelerini giderme ve onlara rehberlik edilmesidir. Bu nedenle okul müdürlerine önemli görevler düşmektedir. Okul müdürü MEB tarafından alınan kararların eğitimcilere iletilmesinde köprü vazifesi görmektedir. Okulda eğitim yönetiminin başarısı çoğunlukla öğretmenlere rehberlik edilmesine bağlıdır. Bu süreçte okul müdürü meydana gelebilecek bütün kaygı, stres ve yanlış anlaşılmalara ilgilenecek durumundadır. Değişimin kim tarafından ve niçin ortaya atıldığı önemli olmasına rağmen, okul müdürünün okulunda oluşturacağı atmosfer, değişimin paydaşlar tarafından kabul edilmesinde önemli bir faktördür (Çelikten, 2000: 16).

Okullarda değişim yönetiminin önemli bir aşaması da öğretmenlerin değişime yönelik pratik sonuçların yararlarına ikna edilmesidir. Değişimi destekleyecek en önemli insan kaynağı olan öğretmenler, okul müdürünün liderliğinde değişimi benimsemeli ve harekete geçmeye istekli olmak zorundadır. Okul örgütünde paydaşların değişime ikna olmaları ve tam katılım göstermeleri için müdürün en karmaşık görevleri arasındadır. Bu nedenle değişime liderlik edecek müdürün öğretmenler ile etkileşime geçmesi ve onları harekete geçirmesi gerekmektedir (Çolakoğlu, 2005: 75).

2.1.3.3. Misyon ve Vizyon Oluşturmak

Misyon ve vizyonun belirlenmesi aşamasında örgütün ulaşılabilir hedefleri ve görevleri yer almaktadır. Vizyon, en genel tanımı ile gerçekleştirilebilir ideal amaçları kapsarken misyon ise organizasyonun görev ve sorumluluklarını belirlemektedir (Aktan, 2011: 81). Değişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için öncelikle vizyonun belirlenmesi gerekmektedir. Okul üyelerinin etkilenebileceği gerçekçi bir vizyon bulunmadan paydaşların değişimi sahiplenmesi oldukça zordur. Paydaşların değişim yönetimine katkı da bulunabilmeleri için vizyon, yol haritasını ortaya çıkaracak ve değişim uygulamalarının paylaşılmasını kolaylaştıracaktır. Bireyler açık ya da gizli olarak değişime engel olma eğilimi taşımaktadır. Değişimin

belirsiz olması nedeniyle yeni durumun yararları konusundaki endişelerin giderilmesi, üyelere misyon ve vizyonu iletmek, oluşacak yeni durum hakkında bilgi vermekle mümkündür. Misyon ve vizyonu iletilmesinde çift yönlü bir iletişim kurulması gerekmektedir. Değişime yönelik direncin azaltılması için öğretmenlerin vizyon ve misyonun iyi anlamasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır (Pektaş ve Kış, 2016).

2.1.3.4. Vizyona Uygun Hareket Etmeyi Sağlamak

Vizyona uygun hareket etmek için okuldaki rol ve sorumlulukların yeniden tanımlanmasına ihtiyaç vardır. Okul yöneticileri, okuldaki öğretmenlerin yeterli bilgiye sahip olduklarına inandıktan sonra, değişim yönetimine uygun hareket edip etmediklerini kontrol etmelidir. Okulda vizyona uygun hareket edilip edilmediğinin kontrol edilmesi, değişim planına bağlı kalınmasını ve var olan sorunların çözümünde önemli olanaklar sağlayabilmektedir. Bu süreçte, okul üyelerinin işbirliğini sağlayan uygulamalar da geliştirilir (Argon ve Özçelik, 2007).

Vizyonun okul paydaşları tarafından benimsenmesi, uygulamaların etkinliğini artırır. Örneğin ders saatlerinin belirlenmesi sürecine katılmayan bir öğretmenin, derste isteksiz davranması eğitim ve öğretimin kalitesini etkileyeceği için pasif bir direniştir. Uygulamalarda pasif direnişi önleyici tedbirlerin alınması öğretmenlerin vizyona uygun davranışlar sergilemesini sağlayacaktır. Okulda çalışan personelin de değişim çalışmalarına katılması, hem değişim ile ilgili konuları daha iyi anlamalarına ve hem de değişikliği benimsemelerine yardım etmektedir (Çelikten, 2000: 17).

2.1.3.5. Kısa Vadeli Planlama

Örgütlerde değişim ve kurumsallaşma oldukça zaman alan bir süreçtir. Bu sürecin sonuçlarının alınması kısa, orta ve uzun vadeli amaçlar ile belirlenir. Kısa vadeli planlamada, üyelerin kısa vadeli aşamaların sonuçlarına dayanarak değişimin olumlu etkisini hissetmesi gerekmektedir. Bu nedenle, kısa vadeli planlama, beklenen sonuçları doğru motivasyonu sağlamak açısından önemlidir. Böylece, değişime direnenlerin ikna edilmesi kolaylaşır. Planlı değişimin kazanımları paydaşlara iletildiğinde kurumsal dönüşüm için zaman kazanılmaktadır (Çetin, 2009).

2.1.3.6. Sürekli Gelişim

Sürekli gelişim örgütün, daha iyiye doğru yönelişini temsil etmektedir. Düzenli, sistematik ve planlı olarak yapılan küçük kazanımlar, toplam değişim için zaman kazandıracak ve ulaşılan seviye ne olursa olsun sürekli gelişme amaçlandığında değişim yönetimi başarılı olacaktır (Şimşek, 2002: 121). Sürekli gelişme kavramı sonuç odaklı değildir. Sürekli gelişim, süreçlerin iyileştirilmesine dayanan uygulamaların denetlenmesini ve kontrol edilmesini sağlamaktadır. Böylece, ileriye dönük planlama, seviye seviye daha iyiye doğru yapılır. Üyeler analiz, sorun çözme, karar verme ve sürekli iyileştirme davranışını sürekli iyileştirme çalışmalarıyla kazanmaktadır. Sürekli gelişme örgütsel düzeyde benimsendiğinde bir başka aşamaya geçilir bu aşama ise değişim yönetiminin öğrenilebilir bir kültür olduğunu gösteren kurumsallaşmadır (Gedikli, 2003: 26).

2.1.3.7. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma değişim yönetimi çalışmalarının son safhasıdır. Kurumsallaşma ile örgütsel düzeyde değişim kültürü yerleşmiş ve yeni davranışları öğrenme davranışları geliştirilmiştir. Değişim yönetiminde kurumsallaşma için iki önemli özellik bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, örgüt üyelerinin değişime açık olması, tutum ve davranışlarını bilinçli olarak değiştirme potansiyeli, ikincisi ise üst yönetimin değişim yönetimi ile kendilerinden sonra gelecek bireylere değişim kültürünün öğretilmesi ve yerleştirilmesidir (Aksoy, 2005: 22)

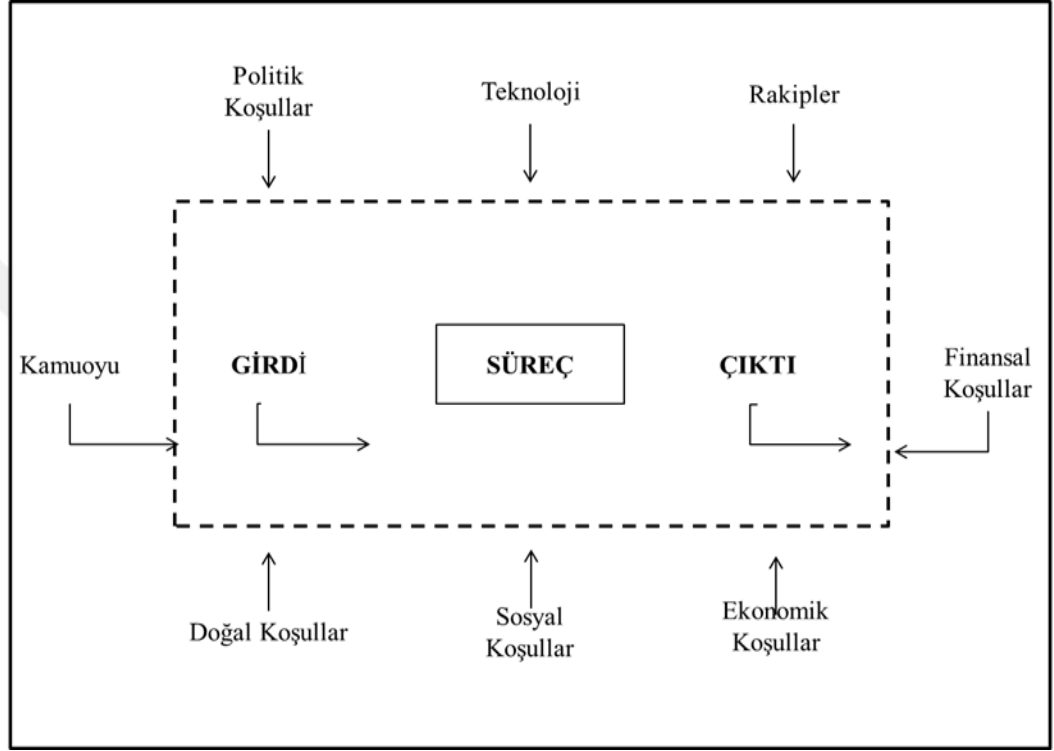
2.1.4. Değişim Yönetiminin Koşulları

Örgütsel değişim, birtakım değişimlerin zorlayıcı etkisi ile oluşmaktadır. Bu koşulların işletmenin dışında oluşması dış çevre koşullarını içinde oluşması ise iç çevre koşullarını oluşturur. Bu iki koşula diğer koşullar da eklenebilir.

2.1.4.1. Dış Çevre Koşulları

Sosyal sistem olarak tanımlanan örgütlerin dış çevre ile ilişkisi girdi (input) ve amaçlara ulaşarak ortaya konan çıktı (output) olarak ele alınmaktadır. Örgütün başarılı olması dış vereye sağladığı uyum ile doğru orantılıdır. Dış çevredeki değişim örgütün yapısını, amaçlarını ve işleyişini değiştirmektedir. Aşağıda örgütlerin değişimini etkileyen dış çevre koşulları gösterilmektedir (Koçel, (2007: 528).

Şekil 2.1.4.1.1: Değişimi Etkileyen Dış Çevre Koşulları



Kaynak: Koçel, 2007: 529.

Şekil 2.1.4.1.1'e göre değişimi etkileyen dışsal nedenler örgütün var olduğu sistemdeki zorlayıcı koşulları göstermektedir. Bu koşulların hepsi birbiri ile ilişkili olarak sürekli değişim içindedir (Koçel, 2007).

Dış çevre koşulları örgütsel değişimin ana nedenleri arasında yer almaktadır. Değişimin itici gücü teknolojik gelişmelerdir. Teknolojik altyapıda oluşan gelişmeler, özellikle bilgi teknolojisindeki değişimler, örgütlerin değişimini hızlandırmıştır. Bilgi ekonomisi, örgütsel düzeyde çalışanların işgücüne yönelik talepleri etkiler. İhtisaslaşma ve profesyonelleşme yoğun olarak değişime uyum için kullanılır. Küreselleşme süreci ile sınırların ortadan kalkması, bilgi teknolojileri ile uzaklık kavramının aşılması da bilgiye ulaşımı kolaylaştırırken, bilginin etkin olarak kullanılmasını da zorunlu kılmıştır (Özkalp ve Kirel, 2016: 432-435).

Ekonomik değişim, farklı pazar koşulları ve üretim ilişkilerinin oluşmasını sağlarken, farklı yaklaşımların gelişmesi örgütlerin yönetim modellerindeki değişimlere neden olabilmektedir. Örgütün içinde bulunduğu ekonomik sistem, örgütsel değişmeyi de etkiler (Tokat, 2012: 99). Değişime neden olan dış çevre koşullarını başlık halinde göstermek gerekirse aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır (Töremen, 2002: 191):

- *Teknoloji*: Günümüzde değişimi etkileyen en önemli faktör teknolojidir. Özellikle bilişim ve iletişim ve teknolojiadaki olağanüstü ilerleme değişimin itici gücü olmaktadır.
- *Küreselleşme*: Bilgi ekonomisinin sınırları aşan niteliği, örgütsel düzeydeki değişimin sorunlu olmasını sağlamıştır. Bilgiye ulaşmak ve bilgiyi kullanmak hiç olmadığı kadar kolaylaşmış ve bilgi akışı bütün örgütleri bağımlı hale getirmiştir.
- *Rekabet*: Günümüzde bütün örgütler yoğun rekabet ortamına ayak uydurmak ve başarılı olmak zorundadır.
- *Hız*: 21 yüzyıl hız çağıdır. Ortaya çıkan bütün yenilikler baş döndürücü bir hızla gerçekleşmekte ve eski alışkanlıkların terkedilmesini zorunlu kılmaktadır. Özellikle yeni üretim araçlarının bulunması, bilgisayar alanındaki değişimler, internet ile bilgi ekonomilerinin birbirine bağlanması, hem iletişimi kolaylaştırmakta hem de dünya üzerindeki bütün sistemlerin birbirini etkilemesini kolaylaştırmaktadır.

Dünyadaki sosyal ve politik değişimler toplumsal değişimleri hızlandırmıştır. Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren yaşanan hızlı küreselleşme süreci örgütsel düzeyde değişime neden olmuştur. Dünya ekonomisinin birbirine bağımlı yapısı, toplumsal düzeydeki sosyal yapıların değişimi, uluslararası sosyal ve politik yönelimler örgütlerin değişiminde etkili olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 432-435).

2.1.4.2. İç Çevre Koşulları

İç çevre koşullarından en önemlisi örgütsel yapının değişmesidir. Çağdaş yaklaşımlar ile bürokratik engellerin en aza indirilmesi, örgüt içinde yeni rollerin belirlendiği sistemde örgütlerin iç çevre koşullarını da değiştirmektedir. Günümüzde birçok örgüt

hantal uygulamalar olarak tanımlanan hiyerarşik durumdan daha rahat ilişkilerin kurulduğu sisteme doğru yönelmektedir (Tokat, 2012: 35).

Değişime zorlayan iç nedenlerden arasında örgüt içinde oluşan tutum ve davranışlar sayılabilir. Yönetim bilimi açısından örgütün istenilen hedeflere ulaşamaması ve verimliliğin az olması, içsel bir neden olarak örgütü değişime yöneltir. Eğitim kurumlarında bu durum sosyal çıktının verimli olmaması, öğrenci başarısındaki düşüşler, öğretmen memnuniyetsizliği ve toplumsal beklentilerin karşılanmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel değişmeye neden olan iç çevre koşulları genellikle örgütün yapısından kaynaklanan sorunlar ile oluşan koşullardır. Bu koşullar, örgütün değişimi yönünde baskı oluştururken gelişmesini sağlayan koşullar olarak tanımlanır. Bu koşullar aşağıda gösterilmektedir (Seren, 2005: 43-44):

- Örgütsel amaçlara ulaşmak konusunda yaşanan verimsizlik,
- Örgütün sunduğu hizmetlerin kalitesindeki düşüş,
- Örgüt üyelerinin iş tatmini ve motivasyon düzeyleri,
- Stratejik düzeyde alınan kararların yanlış olması ve karar alma aşamasında yaşanan sorunlar,
- Örgüt üyelerinin tutum ve davranışları ile değerlerinde meydana gelen değişimler,
- Yöneticilerin yetersiz bilgi birikimi ve donanımına sahip olması,
- Örgütsel düzeyde kullanılan teknolojinin yetersiz kalması.

Değişime neden olan iç çevre koşulları bir anlamda dış çevreden kaynaklanan baskıların örgüt içindeki yansımaları olarak tanımlanmaktadır. İç çevre koşulları genellikle örgütün yaşadığı sorunların çözümüne yönelik koşullardır (Koçel, 2007: 529).

2.1.4.3. Diğer Koşullar

Diğer koşullar başlığı altında genellikle mikro dış çevre koşulları bulunmaktadır. Bu koşulların içinde örgütün doğrudan iletişim içinde olduğu alt sistemin değişmesi ile çok daha düşük düzeyde değişimler olabilmektedir. Coğrafi durum, örgütün paydaşlarının beklenti ve istekleri, devlet, yasalar örgütün etkileneceği diğer koşulları oluşturabilmektedir (Seren, 2005: 44).

2.1.5. Örgütsel Değişim Yöntemleri

Örgüt açısından değerlendirildiğinde değişimin hızı ve yapısı ile birlikte farklı değişim yöntemleri kullanıldığı görülmektedir. Pek çok değişim yönetimi türü bulunmaktadır. Bunlar arasında evrimci değişim, devrimci değişim, geleneksel değişim ve planlı ve plansız değişim bulunmaktadır.

2.1.5.1. Evrimci Değişim

Evrimci değişim, kendiliğinden olan ve uzun zaman içinde gerçekleşen değişim olarak bir dönüşümü ifade etmektedir. Evrimci değişimde, iç çevre ve dış çevrenin değişmesine yönelik değişim yönetimi daha çok örgütün sakin bir şekilde uyumlaştırılması ya da radikal olmayan pasif değişim için kullanılmaktadır. Örgütsel düzeyde değişim, duruma uyum sağlanması için örgütün zaman içinde kendini geliştirmesidir. Bu değişimden en fazla verim sağlayacak şekilde örgütsel yapıda ufak değişimler yapılması evrimci bir bakış açısını yansıtmaktadır (Dinçer, 2008: 10).

Değişim yönetiminde evrimci bir bakış açısı geliştiren kurumlar açısından sağlanan yarar, değişimden kaynaklanan problemlerin zamana yayılması nedeniyle örgüt üyelerinin direnç göstermemesidir. Ancak evrimci değişim yönetiminde zaman uzayacağı için özellikle kurum içindeki rolleri tehlikeye düşen bireylerin düşünebilme, analiz edebilme ve birlikte hareket etme olanakları da bulunabilmektedir (Şimşek ve Akın, 2003: 240).

2.1.5.2. Devrimci Değişim

Devrimci değişimin evrimsel değişimden ayırmak oldukça kolaydır. Evrimsel değişimde örgütün değişimi uzun zaman alır ve isteğe bağlı değildir. Ancak devrimci değişimde, değişim ani ve radikal kararlarla bilinçli yapılır. Devrimsel yapıdaki değişimler oldukça sancılı olmasına karşılık dinamik bir süreci ifade ettiği için çevreye uyum kısa süre içinde başarılabilir (Dinçer, 2008: 10).

2.1.5.3. Geleneksel Değişim

Geleneksel değişim, bilgilerin kuramsal düzeyde bırakılması ve uygulamaya aktarılamaması bilgilerin geçerliliğini tehlikeye düşmesi ile oluşur. Bu açıdan

bilgilerin uygulama alanında değerlendirilmesi son derece önemlidir. Kuramsal düzeyden uygulamaya geçiş, böyle bir sürecin sağlanması şeklinde ortaya çıkacağına göre kurumlarda var olan uygulamalara ilişkin bilgilerin değerlendirilmeye tabi tutulacağı ve bunların bir değişimi hazırlayacağı doğal bir sonuçtur (Iraz ve Şimşek, 2004: 105).

2.1.5.4. Planlı ve Plansız Değişim

Planlı değişim, bilimsel analiz yöntemlerine dayanan sistematik çalışmaların yapıldığı uygulamaları ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu değişim yönetiminde öncelikli olarak var olan durum analiz edilir, değişimin amaçları saptanır ve amaçlara ulaşılmasına odaklanılır (Dinçer, 2008: 30). Kurumların dış ve iç çevre şartlarına uyum sağlamak amacıyla var olan tehditleri fırsata çevrilmesi amacıyla yapılan çalışmalar önceden belirlenmiş ve ulaşılabilir amaçları kapsadığında planlı olmak zorundadır. Planlı değişim, bilinçli yapılan faaliyetler bütünü olarak değişim yönetimi ile çalışmaların denetlenmesi ve geri bildirim yoluyla sürekli iyileştirmenin gerçekleştirilmesidir. Plansız değişimlerde ise değişim, bir refleks ya da cevap olarak ani şekilde gerçekleştirilir ve uygulamalar önceden tasarlanmaz. Planlı değişim genellikle uzun vadeli, plansız değişimler ise kısa vadelidir (Iraz ve Şimşek, 2004: 106).

2.1.6. Okulda Değişim Yönetimi

Kurumlar değişimlere ayak uydurmak, örgütsel düzeydeki bütün fonksiyonları ve yapılarını değişime uyum sağlayacak şekilde düzenlemek zorundadır. Örgüt düzeyinde değişim yönetiminin temel amacı iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlayarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışılması, öğrenen bir örgüt olarak verimliliğin artırılması ve çalışanların bireysel olarak performanslarını arttırmaya yönelik yapının yeniden oluşturulmasıdır (Tokat, 2012: 31). Değişimin okullarda yönetimi ise, eğitim sistemindeki ilke, norm ve kuralları değiştiren koşullara uygun olarak yönetim ilişkileri, kademelendirme ve otoritenin yeniden düzenlenmesine bağlıdır. Okulu etkili bir hale getirebilmek için değişim yönetiminin yapılması kaçınılmazdır (Çelikten, 2000).

Okullarda, öncelikle hükümet müdahaleleri, toplumun değerleri, değişen teknoloji, idari süreçler ve okul üyelerinin ihtiyaçlarının yerine getirilmesi okullarda değişim

yönetimi açısından baskı oluşturmaktadır. Özellikle, merkezi idarenin eğitim konularında önemli bir rolü vardır. Hükümetler, fırsat eşitliği, dezavantajlı grupların eğitime katılması, eğitimde başarı kriterleri gibi pek çok konuda yasalar aracılığıyla eğitime müdahale etmektedir. (Canatan, Yükleyen, Serbest ve Okumuş, 2015). Değişen toplumsal değerler ile eğitim ve öğretime yönelik yeni ihtiyaçlar da yasal mevzuatı etkiler ve okulların kendisini yenilemesini zorunlu kılmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2008).

Eğitim kurumlarını diğer örgütlerden ayıran önemli özellikleri bulunmaktadır. Öncelikle eğitim kurumları kamu yönetiminin bir parçasıdır ve büyük bir sistemin bir alt sistemi olan eğitim sisteminde faaliyet göstermektedir. Okulun amaçlarının özellikle eğitimsel ve öğretimsel amaçlarının karmaşık ve belirsiz olması bu süreçte etkilidir. Okulda paydaş katılımının fazla olması ve eğitimdeki değişimin stratejik bir yaklaşım ile uzun vadeli olarak değerlendirilmesi eğitim kurumlarında değişim yönetimini diğer örgütlerden farklılaşmasını sağlamıştır (Erdoğan, 2002: 82-83).

Okullarda değişim yönetiminin önündeki temel dirençlerin aşılması, değişim yönetiminin en önemli amacı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle bu dirençleri belli başlıklar altında toplamak yararlı olacaktır (Yılmaz ve Kılıçoğlu, 2013: 16).

- *Kör Direnç:* Okuldaki değişim çoğu zaman sonuçlarının ne olacağına bakılmaksızın direnç ile karşılaşır. Eğitim örgütlerinde, paydaşlar, ilk olarak var olan düzeni korumak ve savunmak için tepki gösterebilmektedir.
- *Siyasi Direnç:* Siyasi direnç gösteren örgüt üyeleri değişim gerçekleştiğinde bir şeyler kaybedeceklerini düşünürler. Çoğu zaman bu durum yeni düzen ile güç kaybı, okul örgütü içinde pozisyon ve rol değişikliği gibi nedenlere bağlıdır. Siyasi direnç gösteren paydaşlar değişimin uzun süreli olacağını ve kısa vadeli kayıplarının buna değmeyeceğini düşünmektedir.
- *İdeolojik Direnç:* Okul içinde bazı insanlar değişimin sonuçlarının olumlu olmayacağını kendi düşüncelerine uygun bir şekilde ifade edebilmektedir. İyileştirmenin ya da değişimin okulun örgütsel yapısında hasara neden olabileceği genellikle öğretmenler tarafından dile getirilir. Değişime olan bu direnme, inançlar, duygular ya da paydaşların felsefelerindeki entelektüel farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Okul içinde farklı kök nedenlere dayalı dirençlerin azaltılması amacıyla öncelikle bilimsel olarak değişime neden olan faktörlerin açıklanması, veri ve bulguların kullanılması, değişim stratejisinin direnci gösteren bireyin yapısına uygun bir şekilde tasarlanması gerekmektedir. Değişim yönetimi, direnç gösteren gruplar ikna edilmeden başarıya ulaşamamaktadır. Bu nedenle değişime olan direncin kök nedenleri araştırılmalı ve sınıflandırılmalıdır. Örgütsel değişime neden olan dirençler aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Yılmaz ve Kılıçoğlu, 2013: 17-18):

- *İhtiyaç Duyulan Direnç:* İnsanlar değişim ile oluşacak yeni durumun ekonomik, sosyal ve örgüt içindeki rolleri ile ilgili kayıplara neden olabileceğini düşünür. Buna uygun olarak direnç gösterir.
- *Algıda Seçicilik:* İnsanlar, bakış açısını değiştirmemek için sağlanan bilgileri seçici olarak işlerler. Değişime yönelik olumsuz görüşlere sahip bireylerin direncinin temel nedeni budur.
- *Alışkanlıklar:* İnsanlar güvenlik ve konfor alışkanlıkları için değişikliklere karşı koyabilmektedir. Değişim ile alışkanlıklardan vazgeçilmesi, değişime negatif bir tutum sergilenmesini sağlar.
- *Kontrol ve Özgürlük Kaybı:* Değişim ile birlikte bireylerin örgüt içinde kontroller ya da özgürlüklerinin kaybolacağı endişesi dirence neden olur.
- *Ekonomik Etkiler:* Değişim, bireyin ücret ya da diğer ödüller açısından ekonomik bir kayba uğratacaksa, değişime direnme olasılığı yüksektir.
- *Güvenlik:* Daha yüksek güvenlik gereksinimi olan bireyler değişime daha fazla direnirler çünkü değişim duyularını tehdit eder. Güvenlik endişesi, insanların yeni ve alışılmadık durumlara uyum sağlamasını zorlaştırır.
- *Bilinmeyenlerin Korkusu:* Değişimin doğası hakkında bilgi vermeden yenilikçi veya radikal değişiklikler yapılırsa, örgüt üyeleri değişim etkileri hakkında endişeli ve endişeli olurlar.
- *Bilgi ve Beceri Eskimesi:* Uzun yıllar eğitimci olarak görev yapmış ve bilgileri eskiyen bireyler örgütsel değişime direnir.
- *Örgütsel Yapı:* Otoriter ve hiyerarşik yapı değişime bir düzeye kadar izin verir. Bürokratik yapının katı tutumu ile birlikte değişime direnç

gösterilecektir. Çünkü o güne kadar varlığını sürdüren pek çok örgütsel yapı değişim ile işlevsiz kalacaktır.

- *Sınırlı kaynaklar:* Yeterli finansman, ekipman, bilgi birikimi ve insan kaynağına sahip olmamak değişim ile birlikte yeni kaynaklara ihtiyaç duyulması nedeniyle mevcut durumun korunması tercih edilebilir.

Eğitimde değişim yönetimi, öncelikle mevcut durumun bir başka ifade ile statükonun incelenmesi ile başlar. Bu ön hazırlıktan sonra değişime uyum sağlayacak en uygun yolu bulmak için yeni hedeflerin belirlenmesi, değişime yönelik direncin kırılabilmesi için bu amaçların paylaşılması gerekmektedir. Bu paylaşım, yukarıdan aşağıya iletişim ile talimatlar ile değil, değişimin uygulanabilmesi için, başta öğretmenler olmak üzere tüm çalışanların katılımının sağlanması için çift yönlü gerçekleştirilmek zorundadır. Okul ile ilgili olarak her bireyin aktif katılımı, değişimin her aşamasında geri dönütlerin alınmasına bağlıdır. Özellikle öğretmenlerin tam katılımı sağlanmalı ve karar alma süreçlerine iştirak etmesi desteklenmelidir (Boztaş, 2007).

Eğitim kurumları üzerinde pek çok baskı bulunan örgütlerdir. Bu örgütlerin değişime cevap verebilmesi için öncelikle üyelerinin ikna edilmesi gerekmektedir. Okullarda değişime yönelik tipik tepkilerden biri direniştir ve değişim ile ilgili problemlerin çoğu, okullardaki dengeyi korurken buna direnen güçler ile ilgilidir. Değişime karşı dirençle ilgili temel konuların başında, direnç gösteren grupların değişimi anlaması ve neden direnç gösterdiklerinin anlaşılması gerekmektedir. Böylece, bu grupların dirençlerinin aşılmasının yolları araştırılır. Direncin azaltılmasının en kolay yolu ise paylaşım, öğretmenlerin etkin katılımı, başarının ödüllendirilmesi ve gerektiğinde motive edici zorlayıcı güçtür (Lunenburg ve Ornstein, 2008).

Değişim yönetimi başarı ile sonuçlanabileceği gibi başarısızlıkla da sonuçlanabilir. Değişimin önündeki “sahte yenilikçiler” ve “direnme” gösterenler, değişim düşüncesini tam olarak kavrayamamış olan üyeleridir. Okullarda değişim yönetimi müdürün liderliğinde yürütülmelidir. Okul yöneticisi değişim ajanı olarak aşağıdaki strateji ve yöntemleri kullanarak okul örgütündeki değişimi yönlendirir ve değişim sürecinin başarılı bir şekilde oluşmasına temel hazırlar. Bu sürece uygun olarak değişim yönetiminde aşağıdaki aşamalar kullanılır (Özmen ve Sönmez, 2007: 173-174):

- *Analiz Etme:* Mevcut durumun analiz edilerek, eğitim örgütünün gerçek durumunun saptanmasıdır. Bu durumda, problemler, değişime direncin nedenleri, örgütün değişime hazır bulunurluğunun düzeyi saptanır.
- *Kolaylaştırıcılık:* Değişim yönetiminin işleyebilmesi için kilit rol üstlenen bireylerin ikna edilmesi ve değişim ile ulaşılabilecek sonuçların olumlu yanlarının anlatılmasıdır.
- *Tasarım:* Değişim yönetiminin basamaklarının belirlenmesi, hangi gruplara hangi stratejinin kullanılacağı ve yöntemlerin ne olacağının belirlenmesidir.
- *Proje Yönetimi:* Değişim yönetiminde yürürlüğe konulacak işlemlerin ve görev tanımlarının belirlenmesi ve yönetilmesidir.
- *Eğitimcilik:* Okul müdürü, okulla ilgili paydaşların değişime yönelik algılarını değiştirmek için eğitimci rolünü üstlenir ve değişime nedir, nasıl oluşur, değişime yönelik uygulamalar nedelerdir sorularının karşılığı olarak eğitim vermelidir.
- *Pazarlamacılık:* örgütle ilgili herkese değişimin gerekliliği düşüncesini pazarlar. Örgütsel değişim sürecinde, değişim ajanı farklı zamanlarda farklı rolleri üstlenebilmektedir

Okulda değişimin sağlanabilmesi için öncelikle değişime yönelik bilgi birikimin yeniden gözden geçirilmesi, okul yöneticilerinin değişime uygun örgüt kültürünü yeniden kurulmasını desteklemesi gerekmektedir. Bunun en kalıcı yolu, okul içinde paydaş iletişiminin artırılması ve sorunların etkileşim içinde ortaya konuşarak kök nedenlerine inilmesidir. Çözüm önerilerini destekleyecek bu yaklaşım, okul içindeki kültürel değişimi kolaylaştırır. Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimlerde kuşkusuz okul yöneticilerinin rolleri ön plandadır. Okul müdürü, değişim yönetiminde önemli bir işleve sahiptir ve eğitim sisteminde neyin başarmak istendiğinin paydaşlara açıklanmakla yükümlüdür. Yol gösterici bu yaklaşımla okul içindeki bütün bireyler görev ve sorumluluk tanımlarını bir kez daha gözden geçirir (Çelikten, 2000: 17).

Okulda değişim yönetimi, analiz etme, planlama, uygulama ve uygulamaların sonuçlarını denetleme ile ilerlerken, değişim kültürünün bütün maddeleri tek tek analiz edilmek zorundadır. Değişim nedeni ile ortaya çıkan yeni durumda

değişimden etkilenen bütün paydaşlar söz sahibidir. Değişim yönetimi okul içinde bulunan eğitimcilerin, çalışanların ve velilerin katılımı olmaksızın gerçekleştirilemez. Bu nedenle “tam katılımın” sağlanamadığı değişim yönetimleri başarısız olmaktadır (Cenker ve Akgül Macaroğlu, 2011: 11-12).

Bu süreçte, paydaş katılımının bilimsel düzeyde fayda sağlayabilmesi için detaylı bir şekilde yapılan değişim yönetimi planlamasına ihtiyaç vardır. Değişim ile ortaya çıkan yeni ihtiyaçların nedenleri, toplumsal çevrenin değişen beklentileri, teknolojik gelişme ile oluşan durumun ve hukuki alt yapının ihtiyaçlarını karşılayacak değişim yönetiminin planlanması ve değişim ihtiyacının önceliklerinin belirlenmesi gerekmektedir (Çolakoğlu, 2007: 66).

Değişim ihtiyacının belirlenmesinden sonra, okullarda değişim yönetiminin temel amaçlarının açık ve net bir şekilde paydaşlara aktarılması öncelikle eğitime yönelik iş tasarımlarının güncellenmesi ile başlamaktadır. Değişen teknolojiye uygun olarak geliştirilebilecek fiziksel olanaklar, bilgisayarlar ve ekipmanlar değişimi destekler ve okullardaki verimliliğin artmasını kolaylaştırır (Lunenburg ve Ornstein, 2008).

2.2. Örgütsel İletişim

2.2.1. Örgütsel İletişim Kavramının Tanımı

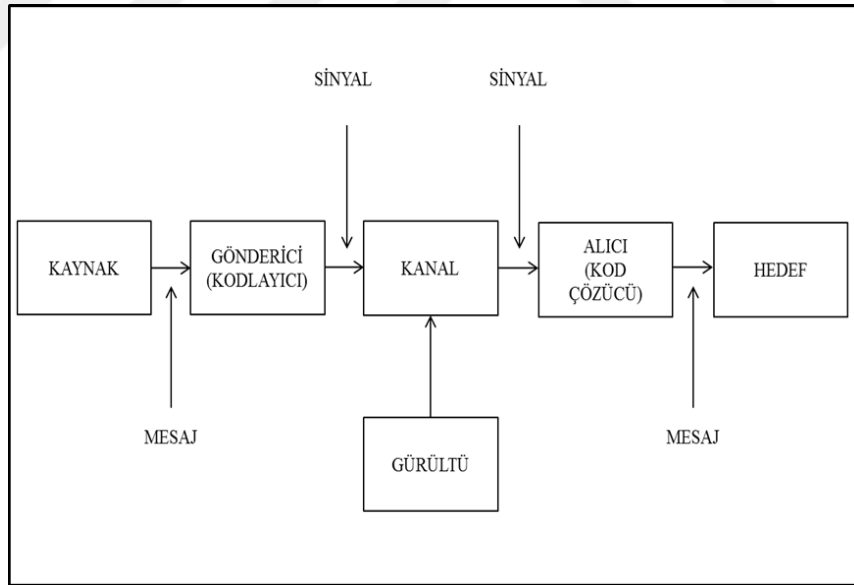
Örgütsel iletişimin sağlıklı bir biçimde anlaşılması için örgütün ya da organizasyonun tanımlanması faydalı olacaktır. Örgüt, birden fazla insanın üzerinde düşünce birliğine vardıkları bir amacın gerçekleştirilmesi için, önceden belirlenmiş rollere uygun olarak bir araya gelerek, hiyerarşik bir yapıya sahip olan insan topluluğudur. Örgütsel iletişim, iletişimin bir alt dalı olarak örgütsel düzeyde bütün bireylerin, grupların ve diğer örgütlerin iletişim sürecini kapsamaktadır (Dökmen, 2006: 27).

İnsanların, organizasyon ile bir araya gelmeleri, belli norm ve ölçütleri kabul etmeleri ile başlamaktadır. Sosyal sistemlerde, ortak inanç ve değerler örgüt kültürünü oluşturur. Bu sistemde, belirli bir düzen vardır ve sorunların çözümünde planlanmış fonksiyonlar yerine getirilir. Ortak amaçlar, standartlar, değerler ve alışkanlıklar ile örgüt üyelerinin beraber hareket etmelerini sağlayan süreç ise iletişimdir (Eren, 2017: 135).

Latince “communication” sözcüğünün karşılığı olarak iletişim, insanların bilgi ve düşüncelerinin ortak bir etki oluşturmaları amacıyla karşılıklı olarak paylaşılması sürecidir. Örgütsel iletişim ya da başka ifade ile örgüt içi iletişim, organizasyonlarda oluşan ve bireylerin etkileşimi ile gerçekleşen iletişim sürecidir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 99). Örgütsel iletişim, amaçlarına ulaşmak için bir araya gelmiş insanların karşılıklı bağımlılık ilkesi ile örgüt ile ilişkisi bulunan insan, grup ve diğer örgütlerle gerçekleştirdikleri ileti alışverişi olarak tanımlanabilir (Tutar, 2004).

İletişim insanların, biyolojik, psikolojik ve sosyal bir varlık olarak, kendisini geliştirebilmesi, varlığını sürdürmesi için düşünsel ve ilişkisel faaliyetlerinin bir bütünü olarak tanımlanabilir. Bireylerin, bir sistem içinde duygu ve düşüncelerini bir anlam oluşturacak şekilde iletmesi ve anlaşılması iletişim süreci içinde değerlendirilmektedir. İnsanlar için iletişim zorunludur ve iletişim olmadan eylem ve faaliyetler gerçekleştirilemez (Erdoğan, 2011: 40-43). Örgütsel düzeyde de olsa iletişim süreci belirli bir model aracılığıyla açıklanmaktadır. İletişimde en çok kullanılan model Shannon-Weaver Bilgi Kuramı Modelidir (Al-Fedaghi, 2012: 39).

Şekil 2.2.1.1: Shannon-Weaver Bilgi Kuramı Modeli



Kaynak: Al-Fedaghi, 2012: 39

Şekil 2.2.1.1 incelendiğinde iletişimin genel unsurları açıklanmaktadır. Modelin döngüsel bir süreç izlemesi ile sürekli bir iletişim sağlanır. Kaynak kişi, gönderici, mesaj, kanal, alıcı, hedef ve gürültü ile birlikte mesajın nasıl iletildiği diagram olarak gösterilmektedir (Al-Fedaghi, 2012: 39). Shannon ve Weaver'a ait model, Şekil 2.2.1.1 'de görüldüğü gibi beş temel öğeden oluşmaktadır (Dökmen 2006:):

- Kaynak: Mesajın oluştuğu yerdir. Eğer iletişimi başlatan bir insan ise, bu insanın beyni bilgi kaynağı sayılır.
- Gönderici: Bilgi kaynağından aldığı mesajı alıcıya aktarılmak üzere iletişim aracı olan kanal üzerinden gönderilmek üzere işaret sistemi ile kodlar.
- Kanal: Gndericiden yola çıkan mesajın hedefe ulaşmasını sağlayan ileticidir. Mektuplar, telefon telleri ya da yüz yüze konuşma ortamındaki hava, kanala örnek gösterilebilir.
- Alıcı: Göndericinin hedef aldığı kişidir. Alıcıdan iletilen işaretlerin yorumlandığı, anlamlandırıldığı yerdir; karşıdan mesaj alan kişinin beyni hedef sayılır.
- Gürültü: Mesajın anlaşılmasını zorlaştıran her türlü etkileyici gürültü olarak tanımlanır. Burada mesajın doğru olarak anlamlandırılmaması yani göndericinin istediği mesajın anlaşılmaması olduğuunda gürültü olarak isimlendirilir.

İletişim modeline göre örgütsel düzeyde kendine özgü kuralları ile örgütsel iletişim farklı bir alt iletişim sistemini ifade etmek için kullanılır. Örgütsel iletişimin oluşabilmesi için aşağıdaki kritik özelliklerin bilinmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 99-100):

- Örgütsel iletişim en az iki kişi arasında ortak bir amacın gerçekleştirilmesi ile başlar. Sayısı on binleri bulan örgütler söz konusu olduğuunda durum değişmez.
- Örgütsel iletişim karmaşıktır ve örgüt var olduğu sürece srekliplik göstermektedir. Örgütsel iletişim tek sefere mahsus değildir ve döngüsel bir süreçtir.
- İletişim rgt içinde bireylerin etkileşimi ile sağlanır ve birbiri ile ortak bir amacın gerçekleştirmeye yönelik olarak iletişim kuran insanların ilişkiselliğine dayanır.
- Örgütün sahip olduğu norm, değerler, ve ilkelerin oluşturduğu semboller ile gerçekleşir.
- Örgütsel iletişim bir amaca yönelik olmalıdır.

İletişim, semboller aracılığıyla duygu ve düşüncelerin aktarılması ve doğru olarak anlaşılmasını sağlarken, topluluğu bir arada tutan süreç örgütsel iletişimdir. Bu anlamda örgütsel iletişim, formel ve informal olarak örgüt içindeki insanlar arasında karşılıklı ilişki kurulması süreci olarak tanımlanmaktadır (Vural, 2005: 140). Örgütsel iletişim, bir organizasyondaki birey-birey, birey-örgüt, örgüt-dış çevre arasındaki ilişkileri düzenlerken, çeşitli iletişim kanallarının kullanılarak yararlanarak bilgi, veri, düşünce, davranış, anlayış ve algı alışverişinde bulunulması örgütsel iletişimin kapsamı içindedir (Demirtaş, 2010).

2.2.2. Örgütsel İletişimin Önemi

Örgütler belli bir amacın gerçekleştirilmesi için birden fazla insanın bilinçli olarak bir araya gelmiş, dayanışma ve takım çalışması ile faaliyetlerini sürdüren sosyal birimlerdir. Örgütsel iletişim ise her sosyal organizasyonun kendisine ilişkin bağlam ve fonksiyonları ile özel olarak geliştirilen üretim ilişkilerinin doğasına uygun iletişimi anlama ve anlamlandırılmasıdır. Her örgütsel etkinlik bir amaca yöneliktir ve örgütsel iletişim bu amaçlara ulaşılmasında örgütü oluşturan bireylerin iletişimidir (Erdoğan, 2011: 324-326).

Örgütsel düzeyde iletişim öncelikle örgütün kuruluş amacı olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde etkilidir. Örgütün sahip olduğu hiyerarşik yapının sistemli ve planlı olarak hareket edebilmesi, fonksiyonların gerçekleştirilmesi, çatışmaların önlenmesi ve eşgüdümün sağlanması için örgütsel iletişime ihtiyaç bulunmaktadır. Üst yönetimin kararların uygulanması, örgüt üyelerinin koordine edilmesi ve denetlenmesi için örgüt üyeleri ise bilgi aktarımı yapabilmek için örgütsel iletişim kurmak zorundadır (Dökmen, 2006: 27).

Örgüt içinde etkin bir yönetimin yapılabilmesi iletişime bağlıdır. Yönetim fonksiyonlarının uygulanması, örgüt üyeleri arasında duygu ve düşünce aktarımının yapılabilmesi için iletişim süreci bir bağ oluşturur. Örgüt içindeki ast üst ilişkisi, yatay ve çapraz ilişkiler formel ve informal iletişim ile gerçekleştirilir. Bu iletişimde belirli bir zorunluluk vardır ve bireylerin örgüt içinde bulundukları pozisyona göre şekillenir. Örgütsel iletişimde iletişim kanalları başarıya ulaşmak için kullanılır (Eren, 2017: 136-137). Dolayısıyla iletişim örgütün en temel işlevidir. Kurumların en önemli kaynağı olarak sayılan insanların ortak amaçların etrafında toplanması,

örgütün istenilen düzeyde etkin faaliyet de bulunması iletişim ile sağlanabilmektedir (Vural, 2005: 142-143).

Örgütsel iletişimde önemli olan örgüt kültürü ile belirlenmiş ölçütlerin, kuralların, uygulamaların karşılıklı etkileşim ile anlaşılmasıdır. Örgütü bir arada tutan bu değerler sisteminin uyumlu olarak çalışabilmesi iletişimin ne kadar etkin yapılabildiğine bağlıdır. Diğer halde örgüt fonksiyonlarını yerine getiremeyecek ve başarısız olacaktır (Tutar ve Yılmaz, 2003: 138). Küreselleşme süreci ve bilgi ekonomisi düşünüldüğünde, günümüz örgütlerinin karmaşık bir yapıya sahip oldukları anlaşılır. Bu nedenle örgütsel düzeyde ilişkilerin sürekliliğinin sağlanması, çatışmaların önlenmesi ve fonksiyonların işleyebilmesi için iletişime ihtiyaç bulunmaktadır (Demirtaş, 2010: 413).

Etkili iletişim becerileri, her türlü meslek alanındaki insan ilişkilerini ve ilişkileri kolaylaştırır. Özellikle insanlarla birlikte olmayı gerektiren meslek alanlarında çalışanların iletişim becerilerini daha fazla kontrol etmeleri gerekmektedir. Etkili öğretmenlerin mesleki rolleri açısından sahip olmaları gereken beceriler arasında iletişimde açık olmak, bekleneni tam olarak açıklamak, öğrenciler ve diğer görevlilerle iyi iletişim kurabilmek, duyuşsal ve sosyal açıdan duyarlı olmak yer almaktadır. Etkili öğretmenler, sözlü ve sözlü olmayan mesajları algılama ve mesajların altındaki anlamı algılama becerisine sahip olarak öğrencilerle öğretim ve olumlu ilişkiler kurma sürecinde etkili bir izlenim oluşturarak eğitimci kişiliğini en üst düzeye çıkarabilirler (Kabaklı Çimen, 2016).

2.2.3. Örgütsel İletişimin Amaçları

Örgütsel iletişim çeşitlilik göstermektedir. Örgütle ilişkili bütün fonksiyonların yerine getirilmesinde iletişim ön plandadır. Ancak örgüt içinde iletişimin odaklandığı konular da bulunmaktadır. Bu konuların başında koordinasyon ve etkileşimin etkin olarak gerçekleştirilmesi iletişimle sağlanır. Örgütün amaçlarına ulaşması eş zamanlı olarak yapılan faaliyetlerin uyumlu bir şekilde gerçekleşmesine bağlıdır. Bu süreç iletişim ile sağlanır. Bilgi ekonomisinin ön plana çıktığı günümüzde iletişim sınırları aşarak örgütün yapısı ve stratejisi için hayati bir amaca hizmet eder gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 100-102). Örgütsel iletişimin pek çok amacı bulunmaktadır. Bu amaçları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz (Erdoğan, 2011: 325-326):

- *Bilgi Transferi:* Örgüt içindeki bireylerin, grupların örgütsel düzeyde amaçlara ulaşabilmek için bilginin taşınması gerekmektedir.
- *Alış-Verişsel Süreç:* Örgüt kültürünün niteliğine uygun olarak paylaşılan anlamların doğru olarak anlaşılması ve cevap verilmesidir.
- *Stratejik Kontrol:* Örgütün amaçlarını karşılayan, eylemlerin kalitesini arttıran ve stratejik olarak kontrol edilebilen süreci ifade etmektedir.
- *Gelişmenin Sağlanması:* Örgütsel iletişim ile bireylerin örgütsel düzeyde ortaklaşa yaptıkları bütün faaliyetlerin başarıya ulaştırılması ve örgütün geliştirilmesidir.

Örgütsel iletişim, insanların ortak amaçların gerçekleştirilmesi için örgüt üyelerinin bir arada tutulmasını sağlayan bir alt sistem olarak görev yapar. Dolayısıyla örgütsel iletişimin amacı, eşgüdümün sağlanması, örgüt içindeki bireyler ve çevre arasında bilgi alışverişi, görev ve talimatların verilmesi işlevlerini yerine getirir. Örgütsel bütünlüğün sağlanması için planlama, karar verme, motive etme, denetim sağlama ve geri beslemenin yapılabilmesi de örgütsel iletişime bağlıdır (Türkmen, 2000: 41).

İletişim, örgütsel açıdan bütünleşmenin sağlanması amacı ile kullanılmaktadır. Hangi amaçla bir araya gelirse gelsin her insan topluluğu faaliyetlerin hedeflere yönelmesi ve uyumun sağlanması için iletişime ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel faaliyetlerin planlı, sistemli ve denetlenebilir bir şekilde yürütülmesi örgütsel iletişim ile yapılabilmektedir. İletişim, çalışanların yönlendirilmesinden motive edilmesine, örgütsel bağlılıklarının gerçekleşmesinden denetlenmesine kadar her aşamada önemli bir işleve sahiptir (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010: 102). Örgütsel düzeyde iletişimin işlevleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Arısoy, 2007: 22):

- Alınan kararların dikey iletişim ile çalışanlara iletilmesi,
- Çalışanların yaptıkları faaliyetlerin sonuçlarını dikey iletişim ile üst kademelere iletmesi,
- Örgüt içindeki uyumun yatay, dikey ve çapraz iletişim ile sağlanması,
- Örgüt üyelerinin parçası oldukları örgüte ilişkin tutum ve davranışlarının örgütsel amaçlara uygun bir şekilde düzenlenmesi,
- Örgütsel düzeyde oluşabilecek çatışmaların önlenmesi ya da çözülmesi,

- Örgütsel verimliliğin maksimum seviye çıkarılması,
- Örgüt kültürünün üyelerini güçlendirecek şekilde oluşturulması,
- Örgütün bütün üyelerinin karar alma süreçlerine katılımının sağlanması.

Örgütsel iletişimin amaçları göz önüne alındığında genel olarak örgütün varlığını korumak ve geliştirmek için iletişimi kullandığı söylenebilir. İletişimin üstlendiği bu işlev, organizasyonu bir arada tutan amaçlara ulaşılmasında ve hedeflerin gerçekleştirilmesindeki rolünü göstermektedir. Örgüt ile ilişkisi olan bütün paydaşların bu süreçten etkilenmesi doğaldır. Etkin bir iletişim, örgütsel verimliliği arttırırken organizasyonun başarısı üzerinde de oldukça etkilidir (Ünüvar ve Bilge, 2009: 59):

2.2.4. Örgütsel İletişim Kanalları

Örgütsel iletişim türleri ya da kanalları örgüt içindeki iletişimin hangi düzeyde ve nasıl gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Genel olarak örgütsel iletişim formel ve informal olmak üzere iki farklı boyutta ortaya çıkmaktadır.

2.2.4.1. Formel ve İnfornel İletişim

Formel iletişim, örgütün işleyişini sağlayan ve fonksiyonların yerine getirilmesine aracılık eden iletişimdir. Bu iletişimde norm, ilke ve kurallar iletişimin resmi olarak nasıl yapılacağını belirler. Örgüt üyeleri formel iletişim ile alınan kararlar konusunda bilgilendirilir ve bilgi akışını sağlayarak örgütsel amaçların yerine getirilmesi için yönetim sürecinin tüm fonksiyonları işletilir (Bursalıoğlu, 1999: 14).

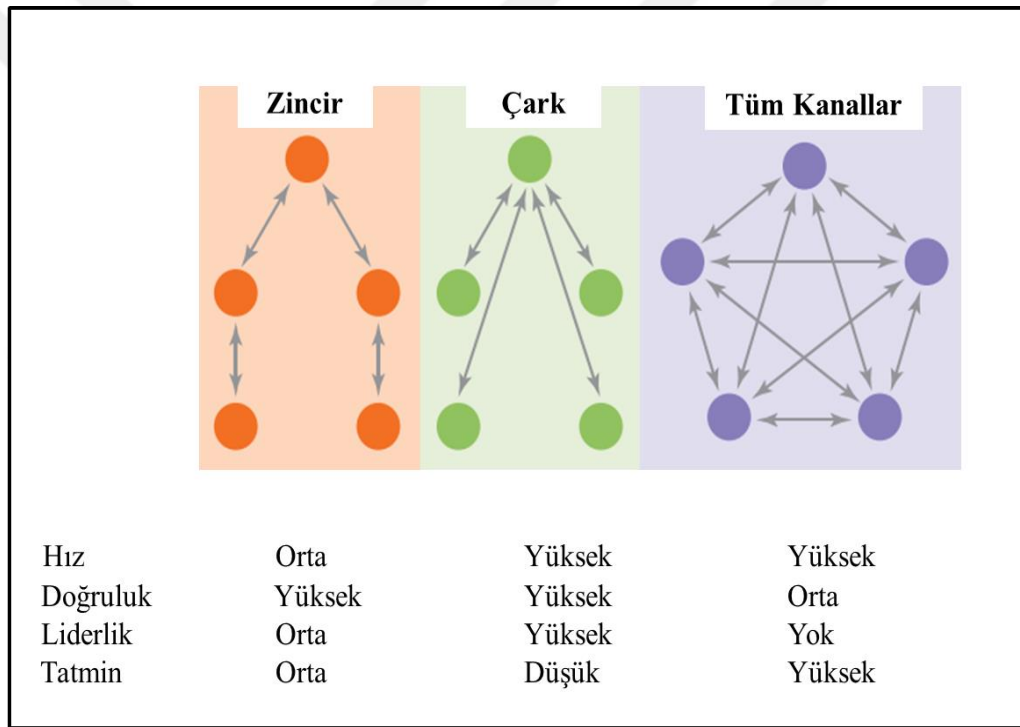
Formel iletişim ya da biçimsel iletişim, örgüt kültürünün belirlediği kurallar ve ilkeler ile belirlenmiş çerçevede gerçekleştirilir. Biçimsel iletişimde resmi bir dil kullanılmak zorundadır. Bu iletişimde, bildirimler, raporlar, talimatlar yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru amaçların gerçekleştirilmesi için kullanılmaktadır. Formel iletişim anaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 122):

- Örgütsel amaçlara ulaşmak için alınan kararların kademelendirilmiş yönetim biçimi ile astlara ulaştırılması,

- Örgütün üyelerinin faaliyetlerinin sonuçlarını ve düşüncelerini üst kademeye iletmesi,
- Örgütsel düzeyde kontrol sağlanması ve denetlenmesi için elde edilen başarılar hakkında bilgi edinilmesi.

Günümüzde iletişim teknolojilerinin gelişmesine paralel olarak pek çok farklı iletişim kanalı bulunmaktadır. Bu iletişim kanallarının belli bir model üzerinde göstermek gerekirse biçimsel iletişim kanalları üç ana şekilde işleyebilmektedir. Bu kanalar, zincir, çark ve tüm kanallar olarak gösterilmektedir (Robbins ve Coulter, 2012: 414).

Şekil 2.2.4.1.1: Örgütsel İletişim Ağları



Kaynak: Robbins and Coulter, 2012: 414.

Şekil 2.2.4.1.1.'e göre örgütsel iletişimde biçimsel kanallardan zincir ağı modelinde aşağıdan yuları ve yukarıdan aşağıya doğru resmi bilgi akışı vardır. Çark ağında ise güçlü bir lider pozisyon ve etrafında bulunan bireylere yönelik bilgi akışı bulunmaktadır. Tüm kanalları kullanan örgütlerde ise bütün bireyler birbirleri ile mesaj ve bilgi akışını gerçekleştirebilirler. Örgütsel düzeyde hangi formel iletişim modeli kullanılıyorsa mesajların hızı, doğruluğu, üst yönetimin liderliği ve örgüt üyelerinin tatmini belirli düzeylerde gerçekleşir (Robbins ve Coulter, 2012: 414).

Formel iletişim örgütün sahip olduğu organizasyon yapısına uygun olarak biçimlenmektedir. Örgüt içinde ilişkilerin belirlenmesi de etkili olan formel iletişimde örgüt içinde ve örgütün dış çevre ile olan iletişimde mesaj ve bilgi akışı sağlanır (MEB, 2012: 20). Örgütün yapısı, sosyal ilişkileri ve rol yapısını belirlediği için formel iletişim biçimsel olarak bireylerin, grupların örgüt içinde nasıl bilgi alışverişinde bulunabileceği belirler. Değişik rol ilişkilerinin görev ve sorumluluklarına uygun biçimde, fonksiyonların etkin bir biçimde işletilmesi ve uyumlaştırılması için formel iletişim zorunludur (Özodaşık, 2014: 11). Resmi olarak yapılan bu iletişimde tüm iletişim kanalları kullanılmaktadır. Biçimsel iletişimde örgütsel yapı ve hiyerarşik kademeler iletişim niteliğini belirler. Böylece örgütün işleyişi etkinlik kazanır ve bilgi akışı amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla kullanılabilir (Kandlousi, Ali, ve Abdollahi, 2010: 52).

Formel iletişimde esas olan örgütsel düzeyde bilgi akışının sağlanmasıdır. Bu bilgi akışı resmi kanallardan yapıldığı için örgütsel politikaya ilişkin görüşleri yansıtmaktadır. Buna göre iletişim, bireylerin rollerine ve bu rollerin sahip olduğu yetkilere dayanılarak belli kurallar çerçevesinde yapılır. Farklı düzeylerde bulunan örgüt üyelerinin birbirleri ile iletişimde ise üç farklı iletişim akışı görülmektedir. Bu iletişim kanalları yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya hiyerarşik bir sistem içinde dikey iletişim, örgüt içinde denk rollere sahip bireylerin gerçekleştirdiği yatay iletişim ve farklı rollere sahip bireylerin hiyerarşik bilgi akışı dışında kalan çapraz iletişimdir (Küçük vd., 2012: 108).

İnformel iletişim ise resmi olmayan iletişimdir. Bu iletişim, genellikle karşılıklı güven, anlayış ve iş birliğine dayalıdır. Bireylerin örgüt içinde zaman alıcı bürokratik engellerden sıyrılmak ve koordinasyonu sağlayabilmek için bilgiyi üst düzey yöneticilere taşımadan hızlı bir şekilde iletilmesine olanak sağlar. Bu nedenle yatay iletişimi güçlü olan örgütlerde, örgütsel kültür güçlüdür ve zaman maliyetinin baskısını azaltmaktadır (Küçük vd., 2012: 108).

2.2.4.2. Dikey İletişim

Dikey iletişimde mesaj ve bilgi akışı örgütün sahip olduğu biçimsel yapıya uygun olarak örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Dikey iletişim, genellikle basamaklı bir yapı içinde gerçekleştirilir. Karar alma, bilgi toplama, emir verme gibi pek çok mesaj aynı anda örgüt içindeki bireylere hiyerarşik

bir düzen içinde iletilir ve örgütsel etkinliğin gerçekleştirilmesi planlanır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 123-124):

Dikey iletişim örgütün hiyerarşik sistemi içinde bir başka ifade ile ast üst ilişkisi içinde belirlenen bilgi akışıdır. Dikey iletişimde, üst yönetiminin aldığı kararların ve talimatların astlara iletimi varsa yularından aşağıya iletişim, astların yukarıya duygu ve düşüncelerini açıklaması, aldıkları talimatlara yönelik geri bildirimde bulunması ve fonksiyonların sonuçlarını iletmesi ise aşağıdan yukarıya iletişimdir. Bu iletişimde resmi kanallar olan broşür, yayın, temim, mektup, sirküler, personel el kitabı, ilan tahtası, bülten, yıllık raporlar gibi birçok araç kullanılabilir (MEB, 2012: 22).

Dikey iletişimde bilgini yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarı akışı, en üst role sahip bireyden başlar ve aşağıya doğru ilerler. Aşağıya doğru iletişimin ana amacı örgütü harekete geçirecek olan talimatlara yönelik mesajın iletilmesidir. Mesaj olarak gönderilen bilgi ve emirler, bireylerin fonksiyonlarını nasıl gerçekleştireceğini, ödül ve cezalandırma sistemlerini, hedefleri açıklanır. Bu mesaja karşılık astların aşağıdan yukarıya doğru geri bildirimde bulunması ile dikey iletişim süreci tamamlanır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, talimatların hangi düzeyde algılandığını ve başarısının denetlenmesi görevini yerine getirir (Küçük vd., 2012: 108).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim örgütsel düzeyde yönetici rolü olan bireylerden daha alt düzey rolleri olan bireylere yönelik bilgi akışını düzenler. Örgütsel politika ve prosedürler çerçevesinde çalışanların bilgilendirilmesi, yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve değerlendirilmesi önceden tanımlanmış kurallar çerçevesinde yapılmaktadır. Üst düzey rolde bulunan bireylere yönelik olarak hedeflerin gerçekleşme düzeyi ve ilerlemenin raporlanması ise aşağıdan yukarıya doğru iletişimdir. Aşağıdan yukarıya iletişimde performans raporları, öneriler, çalışanların tutumları, şikâyet prosedürleri, yönetici-çalışan görüşmeleri ve çalışanların yöneticileri ya da üst düzey yönetim temsilcileriyle sorunları tartışması örnek olarak gösterilebilir (Robbins ve Coulter, 2012: 412). Geleneksel organizasyon yapısına sahip örgütler dikey iletişimde telefon, faks, e-posta ya da yüz yüze iletişim kullanılırken, mesajların çok daha hızlı aktarılmasına yönelik çalışmalar ile günümüzde, kurum içi bloglar biçimsel olmayan iletişimi sağlayabilmektedir (Karcıoğlu ve Kurt, 2009: 13).

2.2.4.3. Yatay İletişim

Yatay iletişim dikey iletişimden farklı olarak aynı örgüt içinde aynı düzeyde role sahip olan bireyler tarafından yapılan iletişim olarak tanımlanmaktadır. Bu iletişim formel düzeyde gerçekleşmesine karşılık emir komuta hiyerarşisinden ayrı olarak aynı statüdeki iki bireyin örgütsel amaçlara yönelik ortak konuları hakkında bilgi alışverişini kapsamaktadır. Örgütsel düzeyde en az dikey iletişim kadar çok sık kullanılan bu iletişim türünde üst kademe iletişime dahil edilmez (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2014: 80). Yatay iletişim pek çok farklı amaç için kullanılmaktadır. Bu amaçların en önemlisi aynı düzeyde çalışan birey ya da gruplar arasında eşgüdümün sağlanması ve amaçlara ulaşmak için çabaların ortaklaştırılmasıdır. Bu iletişimde fonksiyonel ilişki en üst düzeye çıkartılarak örgütün koordinasyonu sağlanır (Genç, 2004: 331).

Yatay iletişim, örgütsel düzeyde iletişimde hiyerarşik bir yön bulunmadığında ortaya çıkar. Bu iletişimde farklı bölümlerin iş birliğine yönelik iletişimi bulunmaktadır. Bölümler arası toplantılar yatay iletişime güzel bir örnek sayılabilir. Günümüzde bu iletişim elektronik ortamda sağlanabilmekte ve farklı bölümler ya da coğrafyalarda olan bireylerin ortak amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak koordinasyonunu sağlar (Zagan-Zelter, 2007: 18).

Çağdaş örgütlerde yatay iletişim önemli faydalar sağlamaktadır. Bunun temel nedeni karmaşık ve daha büyük ölçekte olan örgütlerin zaman maliyetini azaltmak ve bilginin anında yayılmasını sağlamak için farklı fonksiyonları olan bölümlerin koordinasyonunu sağlamayı amaçlamaktadır. Yatay iletişim üç ana kategoride değerlendirilebilir (Lunenburg, 2010: 5):

- Farklı bölümler arasında çıkan çatışmaların çözülmesi,
- Farklı bölümler arasında koordinasyonun sağlanması,
- Farklı uzmanlık alanları olan bölümlerin birbirlerine yardım etmesi.

Bu nedenle, yatay iletişim, örgütün bütün üyeleri arasında fonksiyonel bir ilişki geliştirmek için kullanılır. Bununla birlikte yatay iletişim kuran bireylerin ast üst ilişkisinden kaynaklanan sorumlulukları olmaması nedeniyle dikkatli davranmaları ve bilgi alışverişinin sağlıklı olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 128).

2.2.5. Örgütsel İletişim Biçimleri

Örgütsel iletişimin farklı özellikleri olan biçimleri bulunmaktadır. Örgütsel iletişimde sözlü iletişim, sözsüz iletişim, yazılı iletişim ve elektronik iletişim en çok kullanılan iletişim biçimleridir.

2.2.5.1. Sözlü İletişim

İnsanların en temel iletişim aracı olan sözlü iletişim örgütsel düzeyde en sık kullanılan iletişim biçimidir. Belli bir organizasyon içinde emirlerin iletimi, bilgi verilmesi için çalışanların konuşmaları sözlü iletişim olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel düzeyde pek çok sözlü iletişim aracı ile bu iletişim biçimi kullanılmaktadır. Bunlar yüz yüze görüşmeler, toplantılar, sözlü bilgilendirmeler, halka hitaplar, sözlü sunumlar, telefon görüşmeleri, kurslar, konferanslar gibi çeşitli şekillerde gerçekleşmektedir (Tutar 2009: 88).

Çalışanlar yüz yüze ya da telefon ile karşılıklı konuşarak iletişim kurmaktadır. Konuşma dili olarak tanımlanan sözlü iletişimde bireyin yüz ifadesinden sesini kullanmasına kadar pek çok faktör iletişimin kalitesini etkilemektedir. Sözlü iletişimde bireylerin “ne söylediği” kadar “nasıl söylediği” de önemlidir. Bu nedenle sözlü iletişim yazılı iletişimden ayrılmaktadır. Bu farklılıklar aşağıda gösterilmektedir (Can vd, 2006: 346):

- Sözlü iletişimde verilen mesajların anlaşılıp anlaşılmadığı iletişim anında kontrol edilebilmektedir.
- Sözlü iletişim kuran bireyler iletişim anında sorular ile mesajların daha iyi verilmesini sağlayabilmektedir.
- Sözlü iletişimde geri bildirim iletişim sürecinin bir parçasıdır.

Sözlü iletişim araçları, örgütlerde mesajların hızlı bir şekilde yayılması, ilişkilerin geliştirilmesi ve koordinasyonun sağlanması için oldukça önemlidir. Örgütlerde öne çıkan sözlü iletişim araçları aşağıda gösterilmektedir (Güllüoğlu, 2011: 32-33):

- *Toplantılar ve Görüşmeler:* Kurum içinde olan sözlü iletişim araçlarının en önemlisi toplantı ya da görüşme olarak tanımlanan belli bir konu ya da sorun çerçevesinde birden fazla bireyin karşılıklı iletişime dayanan iletişimidir. Toplantı ya da görüşmenin en önemli özelliği iletişim anından mesajların

daha iyi anlaşılabilmesi için soru sorulabilme özelliğinin bulunmasıdır. Toplantıda bulunan insanlar, sözlü iletişimin özelliği olan konuşma tarzı, diksiyon, duruş ve mimiklerin de kullanırlar. Toplantılar ortak karar almak ve alınan kararların grup üyelerine iletilmesi için kullanılmaktadır.

- *Konferans ve Seminerler:* Konferans ve seminerler önceden belirlenmiş bir konuda grup üyelerinin bilgi sahibi olabilmesi için düzenlenen sözlü iletişim araçlarıdır. Genellikle bir ya da birden fazla konuşmacının dinleyicilere hitap etmesi ile oluşan konferansta toplantıdan farklı olmak üzere soru ve cevaplar anında değil belirlenmiş bir süre sonunda iletilmektedir. Seminerler ise belli bir zaman dilimini kapsayacak şekilde düzenlenmiş toplantılardır. Seminerler genel itibari ile daha çok eğitim amaçlı yapılır ve bireylerin mesleki, sosyal ve davranışsal bilgilerinin geliştirilmesine yöneliktir.
- *Diğer Sözlü İletişim Araçları:* Kurum içindeki işlerin yapılması için aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ya da yatay olarak gerçekleşen sözlü iletişim, koordinasyonu sağlayarak görev ve sorumlulukların yapılmasına yöneliktir. Formel iletişim dışında gündelik hayata yönelik konuşmalarında yapıldığı sözlü iletişimde mesajların niteliği örgütsel kültürün izlerini taşımaktadır.

Sözlü iletişimde ses ve mesajın niteliğinin yanında sözsüz iletişimin unsurları da kullanılmaktadır. Kelimelerin ses olarak ifade edilen anlamlarının dışında jest ve mimikler sözlü iletişimi zenginleştirir. Kurumlar açısından sözlü iletişim her zaman resmi bir iletişim aracı değildir. Kurum içindeki her türlü sözlü iletişimde aynı zamanda sempatik kanallar kullanılır ve iletişimin en yaygın biçimidir (Tutar vd, 2003:53)

2.2.5.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim herhangi bir kelimenin kullanılmadığı ve beden dili olarak tanımlanan iletişim biçimidir. Bu iletişim biçiminde içinde bulunulan mekânın kullanılması, beden duruşu, konuşan kişilerin birbirine olan yakınlığı ve uzaklığı, jest ve mimikler ile duygusal davranışlar mesajın doğru olarak anlaşılmasını sağlayan unsurlardır (Can vd, 2006:347).

Konuşma dışında kalan sözsüz iletişimde fiziki ipuçları mesajın niteliğini belirleyen bir unsurdur. Bu unsurlar çok karmaşık bir yapıya sahip olabildikleri gibi kızgınlık ya da üzülmeye gibi mesajın hemen anlaşılmasını sağlayan açık ipuçları da

olabilmektedir. Sözsüz iletişim genel olarak beden dili olarak ifade edilir ve sözlü veya yazılı olarak ifade edilemeyen bütün öğeleri içermektedir. Sözsüz iletişimde gönderici ve alıcı arasındaki iletişimin genel karakteristik özelliği, göndericinin hareketlerinin analiz edilmesi ile anlaşılabilir. Bazen bireylerin sözlü iletişim ile ifade ettikleri mesaj ile beden dilleri arasında tutarsızlıklar da bulunabilmekte ve bu durum mesajın anlaşılmasını zorlaştırmaktadır (MEB, 2012: 28-29). Örneğin konuşurken birine doğru yaklaşmak, ellerin göğüs hizasında bağlanması, ayakların bitleştirilmesi, arkaya yaslanmak, ve jestler sürekli olarak gönderici ve alıcı hakkında bilgiler verebilmektedir.

Sözcüklerin iletişimde çoğu zaman beden hareketleri ile desteklenmesi iletişimin gerçek anlamda zenginliğini göstermektedir. Belli bir cümle herkes için aynı anlamı ihtiva etmese bile jest ve mimikler ile göndericinin aslında ne anlatmak istediği anlaşılabilir. Örneğin aynı cümleyi kuran iki kişiden birinin çatılmış kaşları kızgınlık belirtisi iken konuşmacının dinleyicinin omzuna dokunması ve onu desteklemesi farklı bir anlama gelmektedir. Sözsüz iletişimde her bir ifade ve hareketin ayrı bir anlamı bulunmakta ve bu anlam nedeniyle mesaj da herkes tarafından farklı yorumlanabilmektedir (Sethi ve Seth, 2009:33).

2.2.5.3. Yazılı İletişim

Bir işletmede bilgi veya haberleri iletmek için basılı veya el yazılı belgelerin iletişimde kullanılmasına, yazılı iletişim denilmektedir. Sözlü iletişimden oldukça farklı olan yazılı iletişim, kurum içinde iletişimin kalıcı hale gelmesi, belgelenmesi ve daha sonra analiz edilerek incelenmesine yardımcı olmaktadır. Böylece verilen mesaja yenileri eklenebildiği gibi daha önce verilmiş bir mesajın geri bildirim ile doğru anlaşılıp anlaşılmadığı da denetlenmiş olmaktadır. Yazılı mesajların kalıcı olması nedeniyle iş hayatında en çok kullanılan iletişim biçimi olması, örgütsel düzeyde hem yukarıdan aşağıya emirlerin daha iyi anlaşılmasını hem de aşağıda yukarıya doğru bilgilerin doğru ve etkili bir şekilde iletilmesini sağlamaktadır. Yazılı iletişimin bir diğer özelliği ise belge olarak saklanan iletişim araçlarının daha sonra tahrip edilmesinin zor olması ve örgütsel düzeyde hiyerarşik basamaklarda kaybolmasının önlenmesidir (MEB, 2012: 23).

Günümüz dünyasında bilgi ve uzmanlık alanlarının genişlemesi ile birlikte hızlı bir gelişme kaydeden iletişimde yazılı iletişim araçları hem yönetsel açıdan hem de

uzmanlık bilgilerinin iletilmesi açısından önem kazanmıştır. Günümüzde büyük yapılar olarak kurulan organizasyon ve kurumların üyelerinin tamamına ulaşması ve bilgiye duyulan gereksinimin karşılanması için yazılı iletişim zorun olmuştur (Tutar 2009: 93).

Bu nedenle yazılı iletişim öncelikle mesajların daha iyi anlaşılması ve yanlış bir yorumlamaya izin vermeyecek şekilde tasarlanması ile oluşmaktadır. Örneğin bir işletme için yapılan iş akış süreçleri göreve kim gelirse gelsin açık ve net olarak yazıldığı için görev ve sorumlulukları istenilen düzeyde belirlemektedir. Yazılı iletişimde dikkat edilmesi gereken bir unsur olarak mesajın tam, açık ve net olarak ifade edilmesi örgütsel iletişimin kalitesini belirlemektedir. Böylece örgütün işleyişi ile ilgili hatalar en aza indirilebilecek ve mesajların doğru olarak anlaşılması sağlanabilecektir. Kurumlar açısından yazılı iletişim araçları farklılıklar gösterebilir. Ancak genellikle basamaklandırılmış bir yapı içinden geçen mesajın yanlış anlaşılması için gönderilmek istenen mesajın gerçek nitelik ve içeriğini yitirmeden iletilmesinde yazılı araçlar kullanılmaktadır. Günümüzde öne çıkan yazılı iletişim araçları aşağıda gösterilmektedir (Akat vd., 1999: 292-293):

- *Yazılı raporlar:* Organizasyonlarda en çok kullanılan yazılı iletişim araçları yazılı raporlardır. İşe yönelik olarak bütün bilgilerin emir ve iletilerin kurumsal bir kimlik ile yayınlan raporlar farklı amaçlar için kullanılabilir. Raporların bölümler arası iletişim aracı olarak kullanılmasında en önemli unsur kullanılan dil yapısının açık ve net olması istenilen mesajın yanlış anlamaya neden olmayacak şekilde doğru verilmesidir.
- *İşletme Gazetesi:* Çalışanların bilgilendirilmesi, örgütsel amaçları benimsemesi ve gelişmeleri takip edebilmesi için yayınlanan işletme gazetelerinde çalışanlar da duygu ve düşüncelerini ifade edebilmekte ve diğer üyeler ile iletişim kurabilmektedir. İşletme gazeteleri kurum içinde ücretsiz olarak dağıtılan periyodik olarak yayınlanan gazeteler olarak tanımlanabilir.
- *Broşür ve El Kitapları:* Kurumsal düzeyde iletişimin sağlanmasında broşür ve el kitapları belli bir konuya ilişkin bilgi veren “tanıtım” olarak açıklanmaktadır. Broşür ve el kitapları genellikle resimlidir ve mesajın sağlıklı iletilmesi için belli bir sıralama içinde üretilen mal ve hizmetler, kurum hakkındaki bilgiler, gelişmeler gösterilebilir. Broşürler birkaç

sayfadan oluşabilmekte ancak el kitaplarının sayfa adedi daha fazla olmaktadır. Bu yazılı iletişim araçları kurum içinde koordinasyonu sağlamak ve işe yeni başlayan bireylerin oryantasyonu içinde kullanılabilir.

- *Afiş ve İlan Tahtaları:* Afişler belirlenmiş alanlara konularak bilgi vermeye yarayan görsel bir iletişim aracıdır. Afişlerin genel özelliği fotoğraf ya da resmin hâkim olduğu kompozisyonda slogan ya da bilginin çok az kelime ile iletilmesidir. Kurum içi kullanılan afişlere örnek olarak ,iş güvenliğine yönelik afişler gösterilebilir. İlan tahtası ise örgütsel iletişimde bilgi vermek amaçlı kullanılan yemekhane, kurum girişi gibi alanlarda bulunan çalışanların kuruma ilişkin bilgileri takip etmesine olanak sağlayan iletişim araçlarıdır.

Örgütsel iletişimde yazılı iletişim araçlarının üstün olduğu yönler bulunmasına karşılık dezavantajları da bulunabilmektedir. Yazılı iletişimde kullanılan kâğıt, kırtasiyecilik olarak tanımlanmakta ve zaman kaybına neden olabilmektedir. Sözlü ve elektronik örgütsel iletişim araçlarına göre daha yavaş olan yazılı iletişim araçlarında bazen mesajların doğru anlaşılabilmesi zor olmaktadır. Bu durum da yanlış uygulamalara neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2014: 84).

2.2.5.4. Elektronik İletişim

Diğer iletişim araçlarına göre yakın bir dönemde örgütsel iletişimde kullanılan elektronik iletişim günümüzde oldukça önemli olmaya başlamıştır. Görsel araçlar olarak da tanımlanabilecek yazılı iletişimde kurum içinde elektronik mektup uygulamaları, elektronik mesaj panoları, tartışma forumları yakın dönemde büyük bir aşama kaydetmiştir.

Bilgi teknolojileri ve iletişim araçlarında yaşanan gelişmelere paralel olarak, örgütsel iletişime yeni bir ivme kazandıran elektronik iletişimde bütün yazılı mesajların elektronik ortamdan gönderilmesi artık çok kolaydır. Elektronik iletişimin birbirine bağlanan bilgisayarların oluşturduğu network sistemi ile yapılması güvenlik sorununu ortaya çıkarmasına karşılık hız, kolaylık ve maliyet unsurları elektronik iletişimin kullanılmasını hızlandırmıştır. Bilgisayarların örgütsel iletişimdeki en önemli işlevi iletişim sürecini hızlandırmasıdır. Bununla birlikte örgütlerin yazılı iletişimlerinde büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Kâğıt israfını ortadan kaldırması, zaman açısından dünyanın dört bir yanındaki insanlarla anında iletişim kurulabilmesi ise önemli faydaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Bahar 2012: 142-153).

Günümüzde bütün organizasyonların kullandıkları bilgisayar sistemi ile oluşturulmuş intranet ve ekstranet, e-posta, FTP, web sayfası, mobil iletişim araçları, görüntülü toplantı, örgüt içi anons ve radyo sistemi gibi görsel ve işitsel iletişim araçları bir anlamda örgütsel iletişime yeni bir boyut kazandırmıştır. Farklı coğrafyalarda olan insanların ortak bir konuda zaman ve mekân kısıtı olmaksızın birlikte çalışmasına izin evren elektronik iletişim araçları örgütsel iletişimi oldukça kolaylaştırmıştır (Gillis 2006: 265).

2.3. Karara Katılma

2.3.1. Karara Katılma Kavramının Tanımı

Günümüzde örgütlerin varlıklarını sürdürmesi alınan kararlara bağlıdır. Sınırlı kaynakların kullanılmasında kararların başarı derecesi verimlilik ve performans düzeyinde oldukça etkilidir. Yöneticilerin kararları örgütü başarıya ya da başarısızlığa götürür. Çağdaş yönetim yaklaşımında karar alma, yöneltme işin temeli olarak kabul edilmektedir. Örgütler “neyin, ne zaman, nerede, kimin tarafından ve nasıl yapılacağı” konusunda seçim yapmak zorundadır. Örgütsel düzeyde amaçların gerçekleştirilmesi için alternatifleri araştırmak, sonuca ulaştıracak çeşitli yöntemler arasında tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel süreç, karar alma olarak tanımlanmıştır (Mucuk, 2016: 379-380).

Karara katılım yönetimin bir fonksiyonu olarak tanımlanabilir. Katılım, çalışanların karar alma süreçlerine iştirak etmesi, duygu ve düşüncelerini açıklayarak örgütsel ve yönetsel kararlarda söz sahibi olması anlamına gelmektedir. Katılım bir boyutu kararlara etki edecek sorumluluğun üstlenilmesi ise bir boyutu da kararların paylaşılmasıdır (Şentürk ve Türkmen, 2009: 231).

Yönetim biliminde katılımın iki anlamı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ekonomik olarak bağlı bulunan organizasyonun çıktısı üzerinde söz sahibi olmaktır. İkinci anlamı ise karar verme olanaklarının tabana yayılması ve geliştirilmesidir. Kararlara katılmanın bu nedenle üç temel özelliği bulunmaktadır (Eren, 2017: 404-405):

- Bir örgütün bütün kademelerinde çalışanların örgüt politikası ve yönetimindeki kararlara katılması,
- Üyelerin kararlara katılma ile psikolojik gereksinimlerinin karşılanması ile demokratik bir örgüt kültürüne kavuşmaları,

- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki işbirliğinin geliştirilerek örgütsel kültürün güçlendirilmesi ve yönetsel etkililiğin ve verimliliğin sağlanması için yeni bilgi kaynaklarına ulaşılması.

Örgütlerde karara katılma yönetsel psikolojinin çalışma sahasına girmektedir. Bilgi çağının ortaya çıkardığı yeni yönetim yaklaşımlarında üyesi bulunduğu örgütün problemlerinin çözülmesinde insanların bilgi sahibi olduğu ve kararlara katılmasının gerektiğinin altı çizilmiştir. Karara katılma, karmaşık ve zor bir süreçtir. Çok boyutlu olarak düşünüldüğünde karara katılma, bireylerin karar alma süreçlerinde etkisinin olması, alınan kararlardan bilgilendirilmeleri, katılma ile duygu ve düşüncelerini açıklayabilme hakkına sahip olmasıdır. Karara katılmanın bu üç özelliği hem bireyin iş tatmin düzeyi üzerinde önemli etkilere sahiptir hem de örgütsel politikaların şekillenmesinde etkinlik ve verimlilik sağlar (Eren, 2017: 402-404). Örgütlerde yönetim fonksiyonu karar alma süreci ile tamamlanmaktadır. Örgütün, hangi konuda olursa olsun farklı alternatifler içinde en uygun olanı seçmesi ve değerlendirmesi yönetimin bir parçasıdır. Bu nedenle, karar alma, örgütün bütün faaliyetleri ile de ilgilidir (Aydın, 2010: 126)

Literatürde “yönetime katılma”, “kararı paylaşma”, “katılmalı yönetim” ve “karara katılma” olarak tanımlanan kavramlarının benzer anlamda kullanıldığı görülmektedir. Karara katılma, fiziksel ve psikolojik olarak bireyin içinde bulunduğu örgütün hedeflerine ulaşılmasında alınan kararlara katkıda bulunmasıdır. Karara katılmada, yaratıcılık ve girişimcilik ile bireyin kendi duygu ve düşüncelerini açıklayarak alınan kararlarda pay sahibi olması da ifade edilmektedir (Aksay ve Ural, 2008:434-435).

Karara katılma bir organizasyondaki üyelerin kararın alınmasında orada hazır bulunmalarının aşan bir tanımdır. Buna göre, iki ya da daha fazla kişinin kararın alınmasında birbirini etkilemesi karara katılmanın kapsamını genişletir. Dolayısıyla karar alınan bir toplantıya katılmak, alınacak kararların bireylere iletilmesi karar katılmanın sadece bir kısmını oluşturmaktadır. Bazı yazarlar kararlara katılmayı “evet” ya da “hayır” diyerek kabul etmenin de tam olarak açıklamadığını, karar vermeye katılımın, süreç içinde bulunmak ve süreci etkileyebilecek yeterliğe sahip olmakla işlerlik kazandığını savunmaktadır (Akıl Karallı, 2003: 14).

Karara katılma, bir organizasyonda çalışanların yönetim fonksiyonlarında söz sahibi olması anlamına da gelmektedir. Karar alma süreçlerinde bireylerin hem organizasyonun bütününe hem de kendi çalıştıkları bölümü ilgilendiren konularda etkin görev alması alınan kararda söz sahibi olmasını ifade etmektedir. Bu nedenle karara katılma yönetim disiplini içinde sorunların çözülmesine yardımcı olmak açısından etkin görev almayı gerektirmektedir (Dinçer ve Yahya, 1996: 28).

2.3.2. Karara Katılma Sürecinin Şekilleri

Günümüzde karar alma süreçleri örgütün niteliği ve çalışma koşullarına göre farklılık gösterebilmektedir. Üst yönetim, çağdaş yaklaşımlara uygun olarak üyelerinin alınan kararlarda pay sahibi olmasını desteklemektedir. Karar alma süreçlerinde üyelerin duygu ve düşüncelerini açıklaması, çalışma alanlarını ya da örgütün bütününe ilgilendiren konular hakkında görüşlerini bildirmesi farklı şekillerde olabilmektedir (Aydın, 2010: 333).

2.3.2.1. Gönüllü Katılma

Gönüllü katılma, kurumda herhangi bir yasal zorunluluğun olmamasına rağmen kararlara katılmanın kullanıldığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler ile çalışanlar arasında karşılıklı iletişimin geliştirilmesi, çatışmaların çözülmesi açısından gönüllü katılma yöntemi benimsenebilir. Bu katılıma şekline göre çalışan temsilcileri eşit sayıda ya da azınlık-çoğunluk esasına uygun olarak kararlara katılabilmektedir. Gönüllü katılmada çalışma koşullarının iyileştirilmesinden, örgütsel amaçlara kadar pek çok konu ele alınabilmektedir (Eren, 2017: 435-436).

Gönüllü katılmada komite yolu ile katılma da mümkündür. Böylece çalışanları temsilen oluşturulan komite, çalışanların karar alma süreçlerine katılmasını sağlamaktadır. Ancak katılmanın gönüllü olması nedeniyle alınan kararlara uyulması zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu kararlar genellikle tavsiye niteliğindeki kararlar olarak nitelendirilir (Özler, 2009: 42).

2.3.2.2. Temsili Katılma

Yasal olarak karar alma süreçlerine sendikalar aracılığıyla katılım, iş görene tanınan yönetime katılma hakkı ve işveren karşısındaki temsilcileri ile doğrudan doğruya yürütülebilir. Bu nedenle, sendikal katılım, çalışan temsilcileri vasıtasıyla karar alma

süreçlerine katılımdır. Eşit sayıda katılma biçimine benzeyen bu kararlara kayılma biçiminde, çalışan temsilcilerinin yönetimsel bütün fonksiyonlarda söz sahibi olmaları için üst yönetimler alınan kararlara oluşturulan komiteye iletmekte, kararlara yönelik etkiler ve önlemler ise komite tarafından yönetime iletilmektedir (Eren, 2017: 416).

Temsili katılmada çalışanlar ile üst yönetimdeki kişilerin sayılarının belli bir oranda olması gerekmektedir. Seçilen çalışan temsilcileri bütün çalışanları temsil etmekte ve onlar adına karar verebilmektedir. Bununla birlikte kararların alınmasında öne sürülen düşüncelere yönetimin uyuması zorunlu değildir (Özler, 2009: 43).

2.3.2.3. Eşit Sayıda Katılma

Eşit sayıda katılma yasal olarak üst yönetim ve çalışan temsilcilerinin eşit sayıda karar alma süreçlerine katılımını esas almaktadır. Bu katılımda, çalışanların temsilcileri tüm personelin temsilcisi olarak alınan kararlarda etkilidir (Eren, 2017: 416). Karar alma süreçlerine eşit sayıda katılma çalışanların örgütsel düzeyde güvenlerini ve bağlılıklarının güçlenmesine neden olmaktadır. Bu düzeyde katılmada eşitlik prensibi alınan kararların kurumun geneline yayılmasını da yardımcı olacağı için moral duygusunu arttırmaktadır (Özler, 2009: 43).

2.3.2.4. Sendikal Katılma

Yönetime katılma sürecinin yasal olarak sendikal faaliyetler başlığı altında değerlendirilmesidir. Bu katılım türünde çalışanların yönetime katılma hakları kanuni düzeyde güvence altına alınmaktadır. Çalışanlar, üst yönetime karşı temsilcileri aracılığıyla bir anlamda eşit sayıda katılma prensibine benzer bir biçimde karar alma süreçlerine katılabilirler (Eren, 2017: 417).

2.3.2.5. Kendi Kendine Yönetim

Özyönetim olarak da tanımlanabilecek bu katılmada çalışanların oy hakkına sahip oldukları söylenebilir. Örgütsel açıdan stratejik kararlar da dahil olmak üzere bütün kararlar çalışanlar tarafından alınmaktadır. Çalışanlar, özyönetim ile kurumun bütün faaliyetlerinde söz sahibidir ve kararlar eşit oy prensibi ile alınmaktadır (Eren, 2017: 417).

Karar alma süreçlerine ve yönetime katılmanın en son aşaması özyönetimdir. Çalışanların kendi kendilerini yönetmesi anlamına gelen öz yönetim, her bir üyenin eşit sorumluluk ve oy hakkına sahip olması ile açıklanabilir. Bu katılmada çalışanlar alınan bütün kararlarda söz sahibidir ve görev ve sorumluluklarını kendileri belirleyebilmektedir. Bu katılma biçiminde çalışanların bağımsız olarak karar almaları sağlanır (Sabuncuoğlu ve, Tüz, 2014: 259).

2.3.3. Okul Yönetiminde Karar Alma

Okulda karar alma süreçlerine katılımın temel çıkış noktası eğitim örgütlerinin insana yönelik hizmet üreten bir yapı olmasıdır. Okulun kendine özgü bir dinamiğinin olması, özellikle karar alma süreçlerinin oluşmasında diğer kamu örgütlerinden farklılığının oluşmasına neden olmaktadır. Eğitimde insan odaklı hizmet üretilmesi, öğretmenlerin tutum ve davranışlarının öne çıkmasına neden olmaktadır. Bu süreçte, öğretmenlerin sahip olduğu ilke ve değerler, normlar ve politik eğilimler eğitim kurumuna taşınmaktadır. Bu nedenle okulların karar alma süreçlerinin farklılaştığı alanlar olduğu söylenebilir (Aydın, 2000: 127).

Okulda karar alma sürecinin çağdaş bir şekilde ele alınması, eğitim ve öğretim açısından bütün paydaşların bir karar organı olarak görülmesini gerektirmektedir. Okulda karara katılma, bütün paydaşların ilke olarak kararları etkileyebileceğini kabul etmek ile mümkündür. Okuldaki paydaş grupların kararların alınmasına katılımları ne kadar fazla olursa kararların uygulanışının kolaylaşacağını kabul etmek de önem taşır (Bursalıoğlu, 2002: 82).

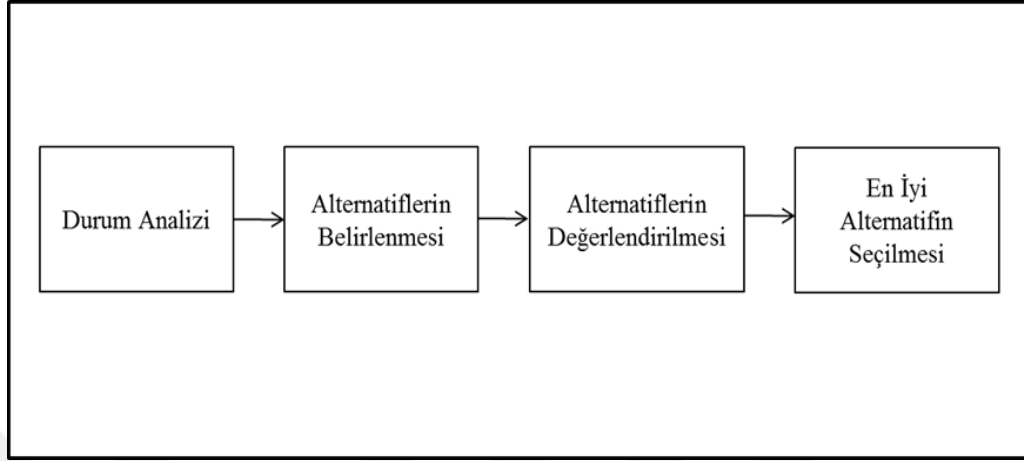
Okulda kararlara katılma, çağdaş bir yönetim anlayışının unsurudur. Bu yaklaşım ile öğretmenlerin kararlara katılımı çok önemli bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle okula dayalı yönetim iki ana özelliği içinde barındırmak zorundadır (Güçlü, 2000: 28):

- Okul çevresi içinde yönetim, okulda bulunan paydaşlar tarafından en alt düzeyde ve katılıma dayalı olarak geliştirilmek zorundadır.
- Değişimin sağlanması ve koşullara uyum için katılım düzeyi arttırılmalıdır.

Okul örgütlerinde karar alma sürecini belirli aşamaları bulunmaktadır. Karar alma en basit şekilde tercihler arasından sonuca ulaşacak biçimde seçim yapma olarak

tanımlanmaktadır. Karar alma süreci genellikle dört aşamalı mantıksal bir sıra takip etmektedir (Mucuk, 2016: 383).

Şekil 2.3.3.1: Karar Sürecinin Aşamaları



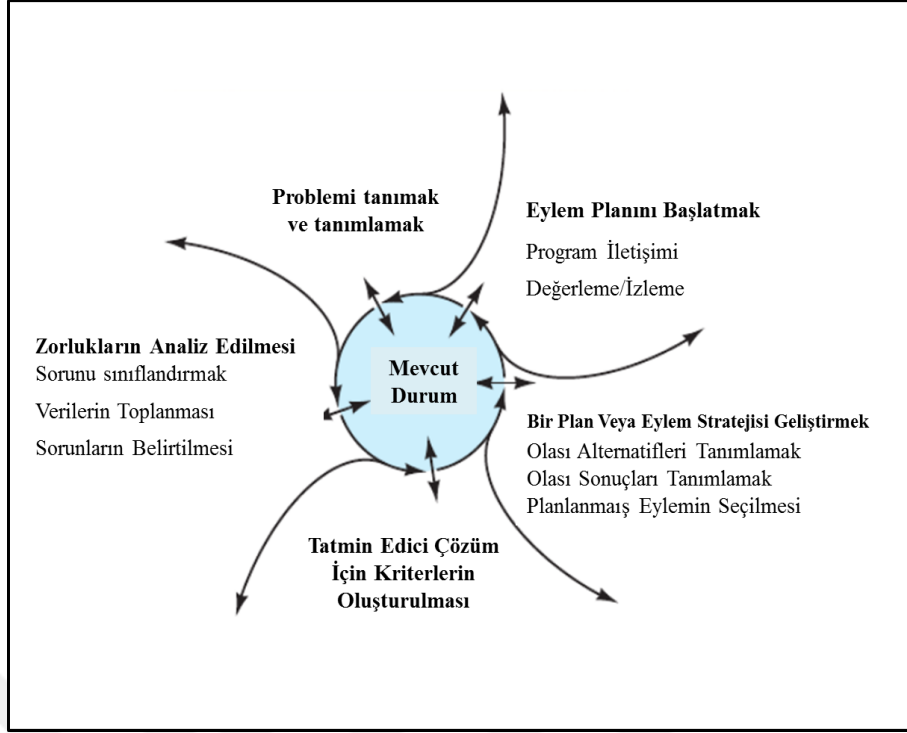
Kaynak: Mucuk, 2016: 384.

Şekil 2.3.3.1.'e göre karar alma, en doğru tercihlerin yapılabilmesi için var olan durumun analizi ile başlar ve alternatiflerin belirlenmesi ile devam eder. Her alternatifin olumlu ve olumsuz yanlarının değerlendirilmesinden sonra örgütsel amaçlara ulaşılabilen en doğru alternatif seçilir (Mucuk, 2016: 384).

Eğitim örgütlerinde karar alma süreçleri incelendiğinde stratejik düzeyde alınan merkezi kararlarda okul yönetimleri, il ve ilçe milli eğitim birimleri karar alma sürecine dahil olmak isterken, eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana kaydırılmasını gösteren okullarda ise öğretmenler, öğretmen olmayan personel, veliler hatta öğrenciler de karar alma süreçlerinin paydaşı konumundadır.

Teknik olarak karar alma süreci aşamaları genellikle yukarıdaki şemaya göre açıklanmaktadır. Eğitim örgütlerinde karar alma süreci genellikle bir döngü olarak gösterilmektedir. Okulda karar alma süreci süreklilik göstermektedir. Karar almanın birinci adımı problemin tanımlanmasıdır. Bu tanımlama, problemin bütün yönleri ile araştırılması ve ilgili kişilerin düşüncelerine başvurulması ile analiz edilir. Problemin analiz edilerek verilerin toplanmasından sonra, çözüme yönelik kriterler belirlenir ve alternatifler değerlendirilir. Sistemik bir seçimle alternatifin seçilmesi ve eylemin planlanması ile uygulamaya geçilir ve alınan kararın sonuçları değerlendirme ve izleme ile takip edilir (Simon, 2013: 330-331).

Şekil 2.3.3.2: Karar Alma Eylem Döngüsü



Kaynak: Simon, 2013.

Şekil 2.3.3.2’de gösterilen karar alma eylem döngüsü dinamiktir ve okullarda pek çok karar alma eylemi aynı anda gerçekleşir. Temel hedefler ve hedefler (stratejik planlama) ile ilgili ayrıntılı bir döngü, merkezi idari tarafından ilerletilirken, okula yönelik daha sınırlı sonuçlara ulaşacak kararlar ise okul yönetimi tarafından alınmaktadır. Karar almada bilinmesi gereken en önemli özellik, nihai bir sonucun bulunmaması ve bazı problemlerin çözüldüğü anda farklı problemlerin de ortaya çıkma ihtimalinin aktif bir şekilde devam etmesidir (Simon, 2013: 331).

2.3.4. Okul Yönetiminde Öğretmenlerin Karar Alma Sürecine Katılımını Etkileyen Faktörler

Okul yönetiminde karar alma sürecini etkileyen faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler okul çevresi içinde kararlar ile ilgili olan taraflar ve milli eğitim sisteminin içinde bulunduğu yönetim yapısıdır.

2.3.4.1. Yöneticiler

Eğitim kurumlarında karar almayı etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Bu etkenlerin başında, eğitim yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri de önemlidir. Eğitim kurumlarının verimliliği bir anlamda yöneticilere de bağlıdır.

Eğitim yöneticilerinin çalışanlar ile etkileşiminin niteliği, okulun yönetim yapısı ve okuldaki ilişkiler ağıyla doğrudan ilgilidir. Okuldaki karar alma süreçlerinde okul yöneticilerinin öğretmenlere liderlik yapması ve uygulamada rol model olması gerekmektedir (Kabaklı Çimen ve Gezer, 2016).

Okul müdürleri ve müdür yardımcıları karar alma süreçlerini etkileyen en önemli grubu oluşturmaktadır. Okulun idarecilerin genel tutumu ile alınan kararlara katılma arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenler okul idarecilerinin okulda yürütülen bütün karar alma süreçlerini etkili bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Karara katılma konusunda okul idarecisinin yönetsel rolü bulunur. Okul müdürleri karar alma sürecinin özelliğine göre bu rollerin etkili bir şekilde yerine getirmelidir. Bu roller aşağıda gösterilmektedir (Demirtaş vd., 2008: 57).

- Bütünleştiricilik rolü,
- Temsilcilik rolü,
- Eğitimcilik rolü,
- Danışmanlık rolü,
- Yöneticilik rolü.

Okul müdürleri öğretmenlerin kararlara katılması konusunda motive açısından önemli bir etkiye sahiptir. Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretmenlerin örgütsel amaçlar etrafında toplanması, eğitim kalitesini geliştirecek kararlara katılmaları okul idarecilerinin liderlik stiline bağlıdır. Çağdaş liderlik anlayışına uygun olarak okul müdürlerinin öğretmenleri harekete geçirmeleri konusunda anahtar kişi olarak tanımlanmaktadır (Akan ve Yalçın, 2015: 124).

Türkiye’de yapılan araştırmalarda öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kendi başlarına aldığı kararlara öğretmenlerin etkisinin olmadığı saptanmıştır. Öğretmenlerin karar alma aşamasından sonra uygulayıcı olarak düşünülmesi müdürün liderlik stiline bağlıdır. Bununla birlikte öğretmenlerin okulda öğretimsel kararlara katılma olanağının olduğu, yönetsel kararlara katılımın ise oldukça az olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlere göre okullarda okul müdürü karar verme durumlarında genellikle otoriter karar verme stilini kullanmasından dolayı kararlara öğretmen katılımı oldukça azdır (Göksoy, 2014: 262-263).

2.3.4.2. Öğretmenler

Öğretmenler, okullarda karara katılmalarının gerekli ve önemli olduğunun bilincindedir. Buna karşılık, öğretmenlerin özellikle okul çevresi içinde yönetsel kararlara katılım oranları azdır. Bu konuda yapılan çalışmaların öğretmenlerin kararlara katılım oranını arttırmadığı saptanmıştır. Kuramsal olarak öğretmenlerin kararlara katılım konusundaki düşüncelerinin pratiğe geçmemesi uygulamada önemli sorunlara da neden olabilmektedir (Göksoy,2014: 263).

Öğretmenlerin okullarda kararlara katılma düzeyleri ile iş tatminleri arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Okulda alınan kararlarda pay sahibi olan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Öğretmenler, duygu ve düşüncelerini açıklamalarına izin veren, sorunlarına ilgi gösteren ve yönetimde söz sahibi olabildikleri okul müdürleri ile çalışmayı tercih etmektedir (Aydın, 2010: 333).

Literatür incelendiğinde eğitim sisteminin katı hiyerarşik düzeni nedeniyle öğretmenlerin okullarda kararlara katılmak istemedikleri, düşüncelerini ortaya koysalar dahi karar alan süreçlerinin etkilenmediğine ilişkin bulgular da vardır. Öğretmenlerin karar alına süreçlerinde tek yetkilinin okul müdürünün olduğuna yönelik kabulü, katılım açısından edilgen davranmalarına neden olmaktadır. Öğretmenlerin, öğretimsel kararlar açısından görüşlerini iletebilmekte ve diğer konularda ise örgütsel sessizliği seçtikleri görülmektedir. Bu durum, okul içinde gerçek görüşlerini saklayan öğretmenlerin değişime direnç göstermesine neden olmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 145).

Öğretmenlerin okulda kararlara katılımı için belli şartlara sahip olması gerekmektedir. Bu şartlar arasında en önemli koşul, öğretmenlerin okulda kararlara katılımına yönelik algılarını etkileyen faktörlerdir. Mesleklerine karşı sorumlu ve iyi motive olmuş öğretmenler eğitimde verimlilik açısından düşüncelerini söylemekten çekinmeyen öğretmenlerdir. Bir diğer husus ise öğretmenlerin kararlara katılacağı konuda bilgi birikimi ve deneyiminin olması gerekmektedir. Okulun örgütsel iklimini şekillendiren okul idarecileri ile öğretmenlerin ilişkilerinde açıklık ve dürüstlüğün egemen olması da oldukça önemlidir (Wood, 1984, Aktaran: Yılmaz ve Babaoğlu, 2012: 2).

2.3.4.3. Yönetim Yapısı

Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı için iki ana yönetim kademesi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kamu yönetimi içinde merkezden taşraya yönelik olarak kademelendirilmiş bir sistem içindeki MEB'in yönetim yapısı, diğer, ise okulun müdür ve müdür yardımcıları ile yürüttüğü yönetim yapısıdır.

Türkiye’de eğitim hizmetleri kamu yönetiminin bir alt sistemi olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Türk eğitim sisteminin temel yapısı, kökleri Fransa eğitim sistemini temel alan merkeziyetçi bir yapıya sahiptir. (Başaran,1994: 45). Türk kamu yönetiminin bir parçası olan Millî Eğitim Bakanlığı, yasalarla kendisine verilmiş yetkileri taşra teşkilatı aracılığıyla merkezden yönetim ilkesine göre yönetmektedir. Bakanlık görevini yasaların görev ve yetkilendirmesi ile İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri vasıtası ile Okul müdürlüklerine devretmiştir. Ancak, eğitim hizmetlerinde stratejik kararlar, eğitim ve öğretime ilişkin prensipler kamu otoritesi tarafından alt kademelere takdir yetkisi verilmeden alınmaktadır (Eryılmaz, 2005: 59).

Okulda karar alma süreçlerine katılım etkileyen en önemli faktör olan “merkezcilik” düzeyi, geleneksel yaklaşımların uygulandığı eğitim sistemlerinde öğretmen katılımını en aza indirmektedir. Türk eğitim sisteminin son yıllarda değişim göstermesine karşılık sahip olduğu merkeziyetçi yapı, görev ve sorumlulukların rasyonel bir şekilde dağıtılmasını engellemektedir. Türk eğitim sistemindeki yönetim yapısının öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımını engellediği görülmektedir. Eğitim sistemindeki çok katmanlı merkeziyetçi yapının katı bir bürokrasiye yol açması ve statükocu olması da katılımı engellemektedir (Bursalıoğlu, 2002: 96).

2.3.5. Okul Yönetimi ve Öğretmenlerin Okul Yönetiminde Karara Katılması

Okul yönetimi, eğitim sisteminde fiziki sınırları belirlenmiş fiziki alanda eğitim yönetimin uygulanmasıdır. Okul yönetimi eğitim felsefesine göre belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için hizmetin yerine getirilmesine uğraş vermektedir. Merkezi Ankara’da bulunan MEB, stratejik olarak genel eğitim ve öğretimde genel politikaları belirlerken, okul yönetimleri de okul sınırları içinde bu kararların uygulayıcısıdır. Okulun yönetsel alanda temel sorunlarının çözülmesi, temizlik ve

idari işleri okul müdürlerinin etkisi altında iken eğitim yönetimine ilişkin kararlar ise merkezden alınmaktadır (Kaya, 1993: 37).

Okullarda yönetime katılma ve karar alma süreçlerinde etkinlik gösterilmesi için sendikal faaliyetlerin yetersiz kaldığı görülmektedir. Sendikaların politik yapıları nedeniyle okullarda karar alma süreçlerine katılması mümkün görünmemektedir. Ayrıca iki farklı sendikanın olması, her okulda sendikal faaliyetler ile uğraşan öğretmen sayısının az olması nedeniyle sendikalar ancak ulusal boyuttaki eğitim politikaları ile ilgilenebilmektedir (Çit, 2012: 27).

Son yıllarda eğitimde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) prensiplerinin benimsenmesi geleneksel eğitim anlayışından kopuşu ifade etse de uygulamadaki örneklerin daha çok şekilsel kaldığı ve içerik olarak TKY prensiplerinin uygulanmadığı görülmektedir. TKY’de bütün paydaşların tam katılımı sağlanmadan gerçek bir uygulama alanı bulamaması, üst yönetimin kalite anlayışını hayata geçirebilmesi için paydaş katılımını ön plana çıkarması gerekmektedir (Yıldız ve Ardıç, 1999: 80-81).

Okul yönetiminde öğretmenlerin katılımın görüşlerini sunmak olmadığı ancak uygulamadaki örnekler bakıldığında öğretmenlerin karar alma süreçlerinin tamamında bulunmadığı görülmektedir. Katılmalı yönetimin uygulanması için kimi zaman karar sürecine katılma yerine sorun çözmeye katılma önerilmekte ancak uygulama aşamasında da öğretmenlerin katılımlarının yeterli düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Okul müdürü tarafından alınan kararların iletildiği öğretmenlerin uygulamada sınırlı faaliyetlerde bulunduğu hatta uygulamalara yönelik olumsuz bir tutum içinde olduğu görülmektedir (Özden, 1999: 428). Okul dışında taşra ve merkezi yönetim içinde orta ve üst düzey yöneticilerin karar alma noktasında etkinliği ise ulusal eğitim programlarının sürekli iyileştirilmesinden çok bürokratik süreçlerin işletilmesine olanak vermektedir. Okulların fiziksel açıdan eğitim ve öğretime uygun olmasına çalışılması için plan ve programların merkezden yapılması özellikle taşra yönetimindeki idarecilerin de karar mekanizmasına katılmamalarına ve etkisiz kalmalarına yol açmaktadır (Kaya,1993: 214).

Eğitim örgütlerinde karar alma süreçlerine katılımın bir biçimi de kurullar aracılığıyla kararlara katılmadır. Etkileri sınırlı olsa da okulun politikalarının oluşturulmasında ve uygulamaların gerçekleşmesine yönelik kararların alınmasına olanak sağlayan kurullar, öğretmenlerin yönetime katılmalarında etkili bir araçtır.

Ancak kurulların etkili isleyebilmesi, okul çevresine ilişkin kararların ne derece bu kurullarda alınabildiğine, demokratik isleyişine, yönetici ve öğretmenlerin yeterliliklerine bağlıdır. Okul düzeyindeki yönetime katılmada, yöneticilerin benimseyeceği yönetim felsefesi de önemlidir. Eğitim yöneticileri öğretmenler ile hedefleri birlikte saptayarak, görev alanlarını ve kendilerinden beklenen sorumlulukları belirleyebilmektedir (Çit, 2012: 28).

2.3.6. Öğretmenlerin Karar Alma Sürecin Katılmasının Olumlu Özellikleri

Eğitim yönetiminde paydaşların kararlara katılması son seksen yıldır üzerinde araştırma yapılan bir konudur. Eğitim kurumlarında alınacak kararlardan etkilenenlerin, karara katılımlarının sağlanması, kabullenmeyi kolaylaştırmakta ve uygulamaların başarısını arttırmaktadır. Karara katılma, okullarda öğretmenlerin ve diğer personelin psikolojik durumunu olumlu etkiler. Eğitimin amaçlarına ulaşılmasında özdeşleşme ve bağlılığının üst düzeye çıkması kararlara katılma ile sağlanmaktadır (Aksay ve Ural, 2008:439-440).

Okulda kararlara katılımın en önemli özelliği yerinden yönetim anlayışının okul sınırları içinde yerine getirilmesidir. Okulda öğretmenlerin kararlara katılımı, okul ve çevresinin farklılaşan ihtiyaçlarını yerinde belirleyen anlayışın tüm paydaşlara söz hakkı sağlamasına bağlıdır. Okuldaki sorunların çözümü ve öğretim amaçlarının geliştirilmesinde öğretmenlerin sorumluluğu önem kazanırken, bu yönde bağımsız karar alma düzeylerinin de artırılması gerekmektedir. Bu süreç, insan kaynağının ve diğer kaynakların etkin kullanılmasını ve sorunların etkin bir şekilde çözülmesini sağlamaktadır (Akıl Karallı, 2003: 18).

Yönetim biliminde en alt kademedan en üst kademeye kadar grupların kararlara katılması, uygulanmada söz sahibi olan bireylerin iş birliği yapmasını kolaylaştırmaktadır. Böylece koordinasyon artar ve etkinlik sağlanabilir. Kararlara katılma, değişime direnci de önlediği için kararın alınmasında söz sahibi olan bireylerin gönüllü olarak uygulayıcı oldukları görülmektedir (Ertürk, 2013: 239).

Okula dayalı yönetim anlayışı, öğretmenlerin kararlara katılmasının alt yapısını hazırlamaktadır. Öğrencilerin eğitim ve öğretim sürecinde karşılaştıkları sorunların çözümü öğretmen ve yönetici işbirliğine bağlıdır. Bu çözümler, öğrencilerin başarısı üzerinde olumlu katkılar yapmaktadır. Okulda demokratikleşme, alınan kararlarda ortak bir görüşün oluşması, okulun geliştirilmesi için koordinasyonun sağlanması ve

okulun amaçlarına ulaşmada etkili olmanın ön koşuludur. Daha güçlü bir eğitim anlayışının oluşması için öğretmenlerin yönetim fonksiyonuna dahil edilmesi ve geri beslemenin yapılması ile sağlanır (Güçlü, 2000). Öğretmenlerin eğitim yönetiminde karara katılması belli yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar aşağıda şekilde özetlenebilir (Özdemir, 1996: 422-423):

- Öğrencilerin daha etkili eğitim programlarının belirlenmesi ve ihtiyaçlarına uygun eğitim yapılabilmesi,
- Okulun sahip olduğu insan kaynağının daha iyi değerlendirilmesi,
- Öğretmenlerin farklı yaklaşımları ile oluşan yönetim kültürünün daha kaliteli kararlar almasının sağlanması,
- Öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet gibi tutum ve davranışlarının olumlu olması ile bağlılık ve katılımının artması,
- Kararlara katılmada geniş bir katılımın sağlanması ile okul içindeki koordinasyonun artması,
- Okulun amaçlarının ulaşılabilir hedefler ile kurularak misyon ve vizyonun öğretmenler tarafından daha iyi anlaşılması,
- Örgütsel iletişimin kalitesinin artması ve yönetim açısından alınan tüm kararların öğretmenler tarafından benimsenmesi,
- Okulda değişimi ve yenilikçiliğin desteklenerek bürokrasinin azaltılması,
- Okulun kaynaklarının etkin kullanılması ile maliyetlerin azalması,
- Okulun amaçlarının sürekli geliştirilmesinde öğretmenlerin kalite standartlarını da geliştirmesidir.

Öğretmenlerin okulda kararlara katılması, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırırken, okul içindeki çalışmalara gönüllü olarak katıldıkları görülmektedir. Duygu ve düşünceleri önemszenmeyen, beklentileri karşılanmayan öğretmenlerin ise hayal kırıklığına uğraması ihtimal dahilindedir. İş memnuniyetsizliği yaşayan öğretmenler, alınan kararlara direnç gösterebilir (Demirtaş ve Alanoğlu, 2015: 87-88).

2.3.7. Öğretmenlerin Karar Alma Sürecin Katılmasının Olumsuz Özellikleri

Öğretmenlerin okulda kararlara katılmasının olumsuz yanları da bulunmaktadır. Karara katılma sürecinde üyelerin söz sahibi olması değişik görüş ve düşüncelerin ortaya atılmasına neden olurken, tartışma yaşanabilmektedir. İlk etapta hızlı bir süreç olarak görülen karara katılma eğer örgütsel düzeyde koordinasyon sağlanamazsa karara katılan kişi sayısı arttığı için karar alınması zorlaşabilir (Ertürk, 2013: 239). Türk eğitim sistemi merkezi bir yapıya sahiptir ve kararlar merkezden alınır. Eğitim yönetiminde alınan kararların öğretmenlere bildirilmesi, öğretmenlerin uygulayıcı olarak görülmesine neden olmuştur. Bu nedenle Türkiye’de karar almaya katılım öğretmen düzeyinde oldukça azdır ve gereksiz olduğu düşünülebilmektedir. Bununla birlikte değişen eğitim anlayışı, okul düzeyinde idarecilerinin güç paylaşımını ve kararlara katılım sağlaması zorunlu hale gelmiştir. Bu durum uygulamaların kağıt üzerinde kalmasına ve şekilsel bir takım değişimlere neden olmuştur (Akıl Karallı, 2003: 19). Öğretmenlerin kararlara katılmasının belli dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlar aşağıda gösterilmektedir (Özdemir, 1996: 423-424):

- Kararların öğretmenlerin katılımına sunulması daha fazla iş yükü ve çalışmayı gerektirmektedir. Eğitim ve öğretim hizmeti dışında öğretmenlerin bu konuda çaba göstermeleri ile karar alma süreçlerinin uzaması mümkündür.
- Merkezden karar almada bilgi birikimi ve deneyim ile sağlanan “uzmanlık etkisi” okul düzeyinde katılım sağlanması ile zayıflayabilmektedir. Uzmanların teknik açıdan daha fazla bilgi sahibi olmasına karşılık öğretmenlerin uzmanlık bilgisini kullanamadığı durumlar da olabilmektedir.
- Öğretmenlerin kararlara katılması okulda gelişmeyi sağlayabilecek tek unsur değildir.
- Öğretmenlerin yeni rol ve sorumluluklar yüklenmesi öğretmenler arasında yanlış anlamalara neden olabilmektedir.
- Okul idarecileri ve öğretmenler arasında birtakım koordinasyon problemleri ortaya çıkabilir. Örgüt içerisindeki farklı ilgi ve yaklaşımlar gruplar arasında bir takım çatışmalara sebep olabilir.

Öğretmenlerin okulda yönetime katılmaları halinde zamanlarının önemli bir kısmını yönetsel sorunlara ayırmak zorunda kalacaklardır. Bu durum hem öğretmenler açısından zorlayıcı bir durumdur hem de eğitim yöneticilerinin hızlı bir şekilde karar aldığı durumlarda gecikmeye neden olabilmektedir. Karara katılımın artması ile kararların kalitesini düşüğünü ifade eden görüşlerde bulunmaktadır. Kararlara katılım, acil durumlarda gecikmelere neden olabilir (Can, 2005: 216).

2.4. İlgili Araştırmalar

2.4.1. Yurt İçi Araştırmalar

Okullarda değişim yönetimi çalışmalarında öğretmenlerin kararlara katılımı ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkileri araştıran pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar aşağıda gösterilmiştir.

Nur Şahin'in (2017) yaptığı araştırmada lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin örgütsel iletişim ve okulda kararlara katılımları arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. 2016-2017 öğretim yılında İstanbul ilinde görev yapan 330 öğretmen ile yapılan çalışmada tarama yöntemi ile öğretmenlerin algılarının ilişkisel analizi yapılmıştır. Araştırmada örgütsel iletişim ve öğretmenlerin kararlara katılım ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin örgütsel iletişime "kesinlikle katılıyorum" düzeyinde öğretmenlerin ise öğretmenlerin ise "katılıyorum" düzeyinde cevapladıkları tespit edilmiştir. Okul müdürleri öğretmenlerin kararlara katılımları "genellikle" düzeyindeyken, öğretmenlerin görüşleri ise "Çok az" düzeyindedir. Araştırma sonucunda, öğretmenler ile okul idarecileri arasında okulda kararlara katılma düzeyinde algı farklılığı olduğu ve öğretmenlerin karar alma süreçlerine yeteri kadar iştirak etmediği sonucuna varılmıştır. Araştırmada, müdürlerin eğitim durumu ile öğretmenlerin okulda kararlara katılımları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemezken, lisans üstü mezunu müdürlerin öğretmenler kurulu kararlarının alınmasında çalışma konuların belirlenmesi aşamasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yönetsel kararlara çok az katıldığı ancak ders saatlerinin belirlenmesi, öğretmenler kurulunda ele alınacak sorunlara yönelik gündem maddelerinin belirlenmesi konularında ise orta düzeyde kararlara katıldığı belirlenmiştir (Nur Şahin, 2017).

Özdoğru'nun (2012) yaptığı araştırmada öğretmenlerin okuldaki kararlara katılma düzeyleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. 2010-2011 yılında Eskişehir ilinde görev yapan 353 öğretmene öğretmenlerin kararlara katılma durumu, katılma isteği anketi ve motivasyon ölçeği anketi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin okullarda kararlara katılım isteği ile kararlara katılım durumu arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okuldaki bütün konularda kararlara katılım isteği yüksek düzeyde tespit edilirken kararlara katılım durumları ortanın altındadır. Ancak öğretmenler daha çok öğrencilere yönelik konularda kararlara katılım isteği duyarken öğretimsel konulara ortanın altı “biraz” düzeyinde yönetsel konulara ise düşük “çok az” düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir. Cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre öğretmenler karar konularına katılma düzeyleri ve iş motivasyonu düzeyleri arasında anlamlı farklılık tespit edilemezken, kararlara katılım düzeyleri yüksek olan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Özdoğru, 2012).

Gılıç (2015) okulda öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı ve değişme hazır olma süreçleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Mersin İl'inde 2014-2015 öğretim yılında 597 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada okul kültürü, öğretmenlerin karara katılma düzeyleri ve değişme hazır olma ilişkisi incelenmiştir. Öğretmenlerin okulda kararlara katılmalarının ders saatlerinin uygunluğuna göre belirlendiği, ders saati az olan öğretmenlerin çok az katılım fırsatı buldukları tespit edilmiştir. Okul idarecilerinin öğretmenleri kararlara katılım konusunda teşvik etmesine karşılık, kendilerini ilgilendiren konular dışında karara katılma düzeyleri oldukça düşük olduğu saptanmıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin karar katılma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş ancak öğretmenlerin 0-5 yıl ve 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenler 21 ve üzeri yıl kıdemdeki öğretmenlere göre karar verme sürecine daha az bir katılım sergiledikleri tespit edilmiştir (Gılıç, 2017).

Özcan'ın (2010) yaptığı araştırmada orta öğretim kurumlarında öğretmenler ile öğrencilerin kararlara katılım düzeyleri araştırılmıştır. Araştırmada, 2008-2009 yılları arasında Ankara ilinde görev yapan öğretmen ve öğrencilere yönelik kararlara katılım anketi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen ve öğrencilerin okul içinde karar alma süreçlerine katılım isteklerinin yüksek düzeyde olduğu ancak kararlara düşük düzeyde katıldıkları ya da katılmadıkları tespit edilmiştir. Alınan kararın öğretimsel ya da yönetsel boyutta oluşu öğretmenlerin ve öğrencilerin

katılma durumlarını ve katılma beklentilerini etkilemektedir. Öğretmenler ve öğrenciler, öğretimsel boyuttaki kararlara yönetsel boyuttaki kararlardan daha çok katılmakta ve daha çok katılmayı istedikleri saptanmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin mezun oldukları okul türünün, branşlarının, görev yaptıkları okul türünün ve cinsiyetlerine göre karara katılmalarında bir farklılık tespit edilememiştir (Özcan, 2010).

Başak'ın (2010) anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin karar alma düzeylerini belirlediği çalışmasında Denizli ilinde görev yapan 211 öğretmene okulda karara katılma ölçeği uygulanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin okulda öğretimsel kararlara katılma düzeylerinin ortalamının üstünde olduğu, yönetsel kararlara katılmasının ise ortanın altında olduğu saptanmıştır. Bütünsel olarak değerlendirildiğinde ise öğretmenlerin okulda karar katılma düzeyinin ortanın üzerinde olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet, öğretmenlerin sendikalı olması açısından, mezun oldukları okul düzeyi açısından herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak, yaş ile öğretimsel ve yönetsel kararlara katılım düzeyleri arasında farklılık belirlenmiştir. Öğretmenlerin yaşları arttıkça öğretimsel ve yönetsel kararlara katılım düzeylerinin de arttığı, fakat bu artışın çok da kuvvetli olmadığı, hizmet süreleri ile öğretimsel ve yönetsel kararlara katılım düzeyleri arasında da pozitif ve düşük bir ilişki belirlenmiştir. Okul içinde yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin karara katılım düzeylerinin, yönetim deneyimi olmayan öğretmenlerden daha yüksek olduğu da elde edilen bulgular arasındadır. Öğretmenlerin karara katılım durumları çalıştıkları okul türüne bağlı olarak da farklılık göstermektedir. Mesleki ve teknik eğitim veren anadolu liselerinde çalışılan öğretmenler, diğer anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerden daha az karara katıldıkları tespit edilmiştir (Başak, 2009).

Uygun Takmaz'ın (2009) araştırmasında ilköğretim okullarındaki iletişim düzeyi ile öğretmenlerin okulda kararlara katılımı arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada ayrıca öğretmenlerin sahip oldukları demografik özelliklere göre kararlara katılımlarının farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Bu amaçla, 2007-2008 öğretim yılında Konya ve Iğdır illerinde görev yapan 681 öğretmene yönelik kararlara katılma ölçeği ve örgütsel iletişim ölçeği uygulanmıştır.

Araştırmanın elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin okulda kararlara katılım düzeyi arttıkça örgütsel iletişime yönelik algılarının da arttığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel iletişimde yönetsel kararlara katılması, öğretimsel kararlara katılmalarından daha etkili olduğu, okul yöneticilerinin öğretmenleri kararlara katılmasını sağlamaları ile örgütsel iletişim düzeyi olumlu biçimde yükselttiğı saptanmıştır. Araştırmada, okulda çalışan öğretmen sayısının öğretimsel katılmayı etkilediğı öğretmen sayısı az olan okullardaki öğretmenlerin öğretmen sayısı fazla olan okullara göre kararlara daha fazla katıldıkları saptanmıştır. Yönetimsel kararlarda ise müdürlerin tek başına karar aldıkları ve bu konuda öğretmenlere ile kararları paylaşmadıkları ifade edilmiştir. Lisans eğitimi alan ve lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin kararlara katılımlarında farklılık tespit edilmezken, yaş değişkeninin de etkili olmadığı tespit edilmiştir (Uygun Takmaz, 2009).

Bilge'nin (2008) Ankara İl'indeki öğretmenlerin okullarda karara katılma düzeyi ile iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada 345 öğretmen ile kararlara katılma ve iş tatmini ölçeğı uygulanmıştır. Araştırma sonunda öğretmenlerin okullarda kararlara katılma düzeyleri farklılık göstermektedir. Buna göre, eğitim programları, öğretim programları ve öğrenci hizmetlerinde orta düzeyde bir katılım, öğretmen işleri ve fiziki yapı, araç ve gerece yönelik kararlarda ise düşük düzeyli bir katılımlarının olduğu tespit edilmiştir. Kadın ve erkek öğretmenlerin karara katılmalarında bir farklılık tespit edilemezken, yaş gruplarında öğretmenlerin kıdemleri arttıkça karar alma süreçlerine katılım düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kıdemleri ile deneyimlerinin artması kararlara daha fazla katılmalarını sağlamaktadır. Ayrıca 1. kademe öğretmenlerin öğretim programlarında 2. kademe öğretmenler ise öğrenci hizmetleri programlarında kararlara daha fazla katılmaktadır. Öğretmenlerin yaşları arttıkça karar alma süreçlerine daha fazla katılmakta ve kararlara müdahale edebilmektedir. Öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ile kararlara katılma düzeyleri arasındaki ilişkileri ölçüldüğünde karar ama süreçlerine katılan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu ve karar alma süreçlerinde katılımcı bir yönetim anlayışının izlenmesi öğretmenlerin içsel ve dışsal tatmin düzeylerini olumlu etkilediğı için daha etkili oldukları tespit edilmiştir (Bilge, 2008).

Acet'in (2006) öğretmenlerin okulda kararlara katılımı ile okulun kurumsal yapısı ile ilişkilerin analiz edildiğı çalışmada Ordu ilindeki devlete bağlı ilköğretim okullarında öğretmenler ile okul müdürlerinin karar alma süreçlerindeki görüşlerin karşılaştırılması yapılmıştır. Genel tarama modeli ile yapılan araştırmada örgütsel

iklim ve okul müdürlerinin karar verme becerileri ölçeği kullanılmış ve araştırmaya 318 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin okulun sahip olduğu örgüt iklimine yönelik algılarının yüksek olduğu, demografik açıdan okulda çalışma süresi olarak 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin kararlara katılma algısı düzeyi 6-10 yıl arası öğretmenlerden yüksek bulunmuştur. Ayrıca erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okulun sahip olduğu örgüt iklimini daha olumlu değerlendirdiği de saptanmıştır. 1-5 yıl görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin karar alma becerilerini 6-10 yıl öğretmenlerden daha olumlu buldukları saptanmıştır. 36 yaş ve üzeri öğretmenlerin okul müdürlerinin karar alma becerilerine ilişkin tutumları 25 yaş altındaki öğretmenlerden daha düşük olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin eğitim durumları yükseldikçe okulda karar alma düzeyine ilişkin daha olumsuz görüş bildirdiği, iki yıllık meslek yüksek okulu mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu olan öğretmenlere göre daha olumsuz olduğu saptanmıştır. Araştırma sonunda öğretmenlerin kendi okullarının örgüt iklimine ilişkin görüşleri olumlu yönde arttıkça, okul müdürlerinin karar verme becerilerine ilişkin görüşleri de olumlu yönde artmaktadır. Okul müdürünün karar alma süreçlerine ilişkin becerilerini kullanması ve okulda karar alma süreçlerini öğretmenler ile birlikte paylaşması okuldaki örgüt iklimine yönelik öğretmen görüşlerini olumlu etkilemektedir (Acer, 2006).

Korkmaz (2005) okullardaki değişim yönetimi ile örgütsel iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algılarını araştırdığı çalışmasında Ankara ilinde 259 branş öğretmeni ile yaptığı anket çalışmasında öğretmenlerin değişim yönetiminde “çözülme” boyutunda öğretmenlerin olumlu görüş bildirdikleri ve ortamın üzerinde değişime inandıkları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel iletişime ilişkin görüşleri ise orta düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımı, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımına zorlanması ve güven verme boyutları ise orta düzeyde bulunurken, değişim yönetiminin zorlama ve güven verme boyutlarında orta düzeyde bulunmuştur. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre çözülme boyutunda iletişimi yetersiz görürken, erkek öğretmenler motivasyonda kadın öğretmenlerden örgütsel iletişimi daha yeterli görmektedir. Katılım boyutunda erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden daha yüksek bir düzeye sahiptir. Öğretmenlerin görev alanı olarak değişim yönetiminde görüşleri

farklılaşmamaktadır. Buna karşılık, kıdem değişkeninde 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin diğer kıdem grubu öğretmenlerine göre daha olumsuz olduğu ve motivasyon boyutunda örgütsel iletişimi yetersiz olarak görmektedir (Korkmaz, 2005).

2.4.2. Yurt Dışı Araştırmalar

Wadesango (2012) okullarda yönetime katılma düzeylerine yönelik yaptığı araştırmada okul müdürü ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin paydaşların kararlara katılım düzeylerine yönelik görüşleri öğretmenlerden daha olumludur. Öğretmenlerin okuldaki öğretimsel ve yönetsel kararlara katılması motivasyonlarını artışına neden olmakta kararlara katılımın sınırlı olması halinde ise stres oluşturduğu belirlenmiştir (Wadesango, 2012).

Olorunsola ve Olayemi (2011) orta öğrenimde öğretmenlerin kararlara katılım düzeyleri incelemiştir. Araştırma sonucunda, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre kararlara katılım düzeyleri daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca, öğretmenlerin mesleki kıdem düzeyleri arttıkça okulda kararlara katılma düzeyleri artmaktadır. Buna göre 30-35 yıl arası öğretmenlik yapan bireylerin mesleki bilgi birikimi ve tecrübesi nedeniyle 10 yıl ve aşağısında daha az öğretmenlik yapan bireylerden kararlara katılım düzeyleri daha yüksektir. Araştırmada öğretmenlerin eğitim düzeyleri ile okulda kararlara katılmaları arasında bir ilişki belirlenmemiştir (Olorunsola ve Olayemi, 2011).

Salinas (2010) ortaöğretimde görev yapan bireylerin örgütsel değişime açıklık ve değişim yönetimine uyumlarına yönelik yaptığı araştırmada, eğitim kurumu yöneticilerinin değişim yönetimindeki etkileri de incelenmiştir. Okulda değişim yönetiminde okul müdürlerinin önemli bir etkisi olduğu, değişim ile birlikte oluşan sürecin öğretmenlere yönelik baskının azaltılmasında müdürlerin tutum ve davranışlarının etkisi tespit edilmiştir. Öğretmenlerin eğitim lideri olarak okul müdürlerine inanmaları halinde okulda değişim çalışmalara destek verdiği de araştırmanın sonuçları arasında yer almaktadır (Salinas, 2010).

Susanto (2008) örgütsel değişimde çalışanların değişim yönetimine yönelik algılarının incelendiği araştırmada değişime hazır bulunurluk önemli bir faktör olarak belirlenmiştir. Buna göre, çalışanların, değişimi kabul etme, değişim girişimlerinin

niteliği, değişim yönetimi, değişimin desteklenmesinde üst yönetim desteği, çalışanların değişime yönelik algıları, karşılıklı güven ve saygı, değişim vizyonunu anlama değişime hazır bulunurluk açısından önemlidir (Susanto, 2008).

Khassawneh (2005) devlet kurumlarında reformlar ve değişimin etkilerine yönelik yaptığı araştırmada, kamu kurumlarında çalışanların değişime yönelik dirençleri incelenmiştir. Araştırmada, çalışanların değişim ile oluşan yeni süreçte maddi ve manevi olarak desteklenmemesi, yetki ve sorumluluk karmaşası, çalışanların üst yönetime ilişkin güvensizlikleri, kamu idarecilerinin denetim ve kontrol sürecindeki beklentileri örgütsel yapının bozulması kamu yönetiminde değişimi etkilemektedir. Araştırmada ayrıca, değişim yönetimindeki amaç ve hedeflerin açıkça belirlenmemesi, kamu çalışanlarının değişim ile birlikte yönetsel sorumluluklarını kaybetme endişeleri de değişime direnç göstermedeki faktörler olarak belirlenmiştir (Khassawneh, 2005).

Goh, Cousins ve Elliott (2006) okullardaki değişim yönetimine ilişkin eğitimcilerin görüşlerini inceledikleri araştırmalarında, kurumsal düzeyde değişime yönelik bilgi ve tecrübenin bilinmesi ve hayata geçirilmesi ile ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel değişime yönelik olumlu bir görüşe sahip oldukları değişime yönelik direnç düzeylerinin ise yüksek olmadığı sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin değişime yönelik bilgilendirmeleri arttıkça direnç göstermeleri azalmaktadır. Öğretmenlerin değişim ile ilgili görüşleri, okul yönetiminin süreci nasıl yönettiğine bağlı olarak değişmektedir. Araştırmada, ayrıca, öğretmenlerin görüşlerinin sınıf içindeki yenilikleri uygulamaya koymadaki isteklerini de etkilediği belirlenmiştir (Goh, Cousins ve Elliott, 2006).

Patterson ve Rolheiser (2004) öğretmenlerin okuldaki değişime yönelik görüşlerini inceledikleri araştırmalarında değişimin temel stratejisi olan değişim kültürü ve değişimin öğrenilmesinin öğrencilerin başarısını olumlu etkilediği belirlenmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin okullarda değişime yönelik bilgi sahibi olmaları süreç yönetimini ve çıktıların kalitesini olumlu etkilediği belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin değişime yönelik ihtiyaçları ve beklentilerinin öğrenilmesi, değişim konusunda bilgilendirilmesi önem kazanmaktadır. Okullardaki değişim sürecinin planlı ve sistemli çalışmalar olarak devam etmesi öğretmen katılımına bağlı olduğu belirlenmiştir. Değişim yönetimi süreçlerinin etkin olabilmesi için okul yönetimi ve

öğretmenler arasındaki ilişkilerin açık, net ve şeffaf olması gerektiği de belirlenmiştir (Patterson ve Rolheiser, 2004).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, yöntemi, araştırmanın veri toplama araçları, araştırma verilerinin toplanması ve araştırma verilerinin analizi yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, nicel araştırma modeli olan tarama modeli ile yapılmıştır. Tarama modeli geçmişte ve hala geçerliliğini sürdüren bir durumun olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma yöntemidir. Bu araştırma yönteminde araştırmaya konu olan olay ve olgular herhangi bir müdahaleye gerek olmaksızın araştırılmaktadır (Karasar, 2007: 77). Tarama modeli geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu ve olay ile ilgili görüşlerinin, tutumlarının alındığı, olgu ve olayların betimlenmeye çalışıldığı araştırmalardır. Tarama modeli geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu ve olay ile ilgili görüşlerinin, tutumlarının alındığı, olgu ve olayların betimlenmeye çalışıldığı araştırmalardır (Karakaya, 2009: 59).

Tarama modeli, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir. İlişkisel çözümleme korelasyon veya karşılaştırma yolları kullanılarak yapılabilir. Karşılaştırma yolu ile ilişki belirlemede biri bağımlı bir bağımsız olmak üzere en az değişken vardır. Bu yolla ilişki belirlemede bağımsız değişkene göre guruplar oluşturulur ve bağımlı değişkene göre aralarında fark olup olmadığına bakılır (Karasar, 2007).

Araştırma İstanbul ilinde Avcılar İlçesinde bulunan MEB'e bağlı okullardaki öğretmenlerin okullarındaki değişim yönetimi ve örgütsel düzeyde karar alma süreçlerine katılım düzeylerine ilişkin görüşlerinin öğrenilmesi amacıyla yapılan veri toplama araçlarının kullanılması ile oluşturulmuştur.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2016-2017 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Avcılar ilçesindeki 2.409 öğretmenden seçilen 218 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada

örnekleme yöntemi olarak tabakalı rastgele örnekleme metodu tercih edilmiştir. Tabakalı örneklem yöntemi maliyet ve zamandan kazanç sağlayabilmek için evreni temsil ettiği kabul edilen sosyoekonomik özellikteki bireylere sınırları belirlenmiş bir evrende alt tabakalar veya alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Böylece, sonucu etkileyebilecek yaş, cinsiyet dağılımı gibi etmenlerin gruplara şansa bağlı eşit dağılmama durumu olasılığı tabakalı örnekleme ile azaltılmaktadır (Yükselen, 2010). Araştırmanın çalışma grubunu temsil eden öğretmenlerin okulları ve araştırmaya katılan öğretmen sayıları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3.2.1: Ankete Katılan Öğretmen Sayıları ve Okulları

Okul	Öğretmen Sayısı
Mehmetçik İlkokulu	38
Mareşal Fevzi Çakmak İlkokulu	38
Alsancak İlkokulu	32
İnönü İlkokulu	28
Seyla Bayram İlkokulu	22
Cumhuriyet İlkokulu	32
Gümüşpala İlkokulu	28

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine yönelik bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 3.2.2: Öğretmenlerin Demografik Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	69	31,7
Erkek	149	68,3
Yaş		
20-30 Yaş Arası	39	17,9
31-40 Yaş Arası	120	55,0
41 Yaş ve üstü	59	27,1
Branş		
Sınıf Öğretmeni	186	85,3
Branş Öğretmeni	32	14,7
Yaş		
1-5 Yıl Arası	33	15,1
6-10 Yıl Arası	59	27,1
11-15 Yıl Arası	56	25,7
16-20 Yıl Arası	70	32,1
Eğitim		
Eğitim Fakültesi	32	14,7
Eğitim Enstitüsü	186	85,3

Tablo 3.2.2'ye göre öğretmenlerin %68,3'ü (n=149) erkek, %31,7'si (n=69) kadındır. Araştırmaya katılan kadın öğretmen sayısının düşük olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin %17,9'u (n=39) 20-30 yaş arası, %55,0'ı (n=120) 31-40 yaş arası, 41 yaş üstü ise %27,1'i (n=59) olduğu saptanmıştır. Yaş grupları olarak orta yaş ve üzerindeki öğretmenleri kapsadığı görülmektedir. Özellikle 31-40 yaş arası öğretmenlerin sayısı oldukça yüksektir. Öğretmenlerin %85,3'ü (n=186) sınıf öğretmeni ve %14,7'si (n=32) branş öğretmenidir. Araştırmanın yapıldığı okulların ilköğretim okulu olması nedeniyle katılımcıların sınıf öğretmeni olan öğretmenlerin sayısının yüksek olması ilkokullarındaki branş öğretmeni sayısının az olmasından kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerin %15,1'i (n=33) 1-5 yıl arası, %27,1'i (n=59) 6-10 yıl arası, %25,7'si (n=56) 11-15 yıl arası ve %32,1'i isem 16-20 yıl arası öğretmenlik yapmaktadır. Öğretmenlerin kıdem yıllarına göre dengeli bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Öğretmenlerin %14,7'si (n=32) eğitim fakültesi ve %85,3'ü (n=186) eğitim fakültesi mezunudur.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından oluşturulan “Kişisel Bilgi Formu”, Okullarda Değişim İletişimi ve “Okulda Karara Katılım Ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formu katılımcıların demografik özelliklerinin belirlendiği ve “yaş”, “cinsiyet”, “okuldaki görev alanı”, “mesleki kıdem” ve “en son mezun olunan okul” soruları bulunmaktadır.

3.3.2. Okullarda Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği

Okullarda Değişim İletişimi ölçeği Aksoy (2005) tarafından okullarda değişime yönelik çalışmaları ölçmek amacı ile geliştirilmiştir ve 43 sorudan oluşan ölçektir. Ölçek, “Hiç Katılmıyorum”, “Az Katılıyorum”, “Orta Düzeyde Katılıyorum”, “Çok Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” olmak üzere 5'li likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçek 10 boyuttan oluşmaktadır. Aşağıda ölçeğin olduğu boyutlar ve güvenilirlik katsayıları gösterilmektedir.

1. Çözölme Boyutu: 1, 2, 3 ve 4. sorular ve Cronbach Alfa güvenlik katsayısı 0.62'dir.
2. Motivasyon Boyutu: 5, 6, 7, 8, 9 ve 10. sorular ve Cronbach Alfa güvenlik katsayısı 0.85'dir.
3. İletişim Boyutu: 11, 12, 13, 14, 15, 16, ve 17. sorular ve Cronbach Alfa güvenlik katsayısı 0.59'dur.
4. Gelecek Beklentisi ve Avantaj Boyutu: 18, 19 ve 20 sorular ve Cronbach Alfa güvenlik katsayısı 0.62'dir.
5. Yeni Değerler Boyutu: 21, 22 ve 23 sorular ve Cronbach Alfa güvenlik katsayısı 0.82'dir.
6. Katılım Boyutu: 24, 25, 26 ve 27 sorular ve Cronbach Alfa güvenlik katsayısı 0.81'dir.
7. Eğitim Boyutu: 28, 29 ve 30 sorulardır ve Cronbach Alfa güvenlik katsayısı 0.76'dır.
8. Zorlama Boyutu: 31, 32, 33 ve 34 sorular Cronbach Alfa güvenlik katsayısı 0.66'dır
9. Güven Verme Boyutu: 35, 36, 37, 38, 39 ve 40 sorular Cronbach Alfa güvenlik katsayısı 0.70'dir.
10. Vizyon, Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması Boyutu: 41, 42 ve 43 sorular Cronbach Alfa güvenlik katsayısı 0.87'dir.

Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim ölçeğinin 5'li likert ölçeğine göre hazırlanması nedeniyle aşağıdaki aralıklar referans olarak alınmıştır (Aksoy, 2005).

- 1,00-1,79 Hiç Katılmıyorum
- 1,80-2,59 Az Katılıyorum
- 2,60-3,39 Orta Düzeyde Katılıyorum
- 3,40-4,19 Çok Katılıyorum
- 4,20-5,00 Tamamen Katılıyorum

Okullarda Değişim İletişimi Ölçeği Cronbach Alfa güvenlik katsayısı 0.9678 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç anketin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir (Aksoy, 2005).

3.3.3. Karara Katılım Ölçeği

Karara katılım ölçeği Köklü (1994) tarafından düzenlenmiştir. Karara katılma ölçeği 27 sorudan oluşan öğretmenlerin eğitim kurumunda kararlara katılımının araştırılmasında kullanılan bir ölçektir. Ölçek, “Hiç” (1), “Çok Az” (2), “Biraz” (3), ve “Çok” (4) seçeneklerini içeren 4’lü likert tipi bir ölçektir. Karara Katılım Ölçeği 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları ve Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı aşağıda gösterilmektedir.

1. Öğretimsel Karar Boyutu: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 ve 10 sorular
2. Yönetimsel Karar Boyutu: 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 sorular

Öğretmenlerin Okulda Kararlara Katılımı ölçeğinin 4’li likert ölçeğine göre hazırlanması nedeniyle aşağıdaki aralıklar referans olarak alınmıştır (Köklü’nün 2004)

- 1,00 – 1,75 Hiç
- 1,76 – 2,50 Biraz
- 2,51 – 3,25 Oldukça
- 3,26 – 4,00 Çok

Madde test korelasyonu sonucunda da bütün maddelerin katsayı değerlerinin 0,40’ın üzerinde olduğunu bulmuş ve buna göre bütün maddelerin çalışır durumda olduğunu belirtmiştir. Adı geçen ölçeğe araştırmacılar tarafından en yaygın kullanıma sahip alfa (Cronbach) yöntemi ile güvenirlik analizi yapılmış, cronbach alpha güvenirlik katsayısı öğretimsel kararlar için 0,82 yönetimsel kararlar için 0,94 olarak bulunmuştur (Köklü, 2004).

3.4. Verilerin Toplanması

Verilerin Toplanması için öncelikle Avcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nden izin yazısı alınmıştır.. Ölçek formlarının çoğaltılmasından sonra, Avcılar İlçesindeki MEB’e bağlı okullara araştırmacı tarafından götürülecek ve uygulanacaktır. Verilen toplanması için 15 Mayıs 2017 ve 15 Haziran 2017 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırma soru formunun doldurulması her bir öğretmen için 12-15 dakika sürmektedir.

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

İstatistiksel analizler işlemlerinde güven aralığı $p < 0,05$ olarak belirlenmiş ve analiz işlemlerinde ilgili programlarından olan SPSS 21.0 programından faydalanılmıştır.

Tablo 3.5.1: Ölçek Boyutların Normallik Dağılımı Tablosu

	Kolmogorov-Smimov	Çarpıklık	Basıklık
Çözülme	,000	-,475	-,116
Motivasyon	,001	-,393	-,432
İletişim	,004	-,306	,047
Gelecek Beklentisi ve Avantaj	,000	-,632	-,444
Yeni Değerler	,000	-,610	,455
Katılım	,000	-,464	-,128
Eğitim	,000	-,482	-,133
Zorlama	,000	-,393	,048
Güven Verme	,000	-,512	-,045
Vizyon, Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması Boyutu	,000	-,573	-,184
Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim	,200	-,425	-,080
Öğretimsel Karar Boyutu	,000	-,265	-,450
Yönetimsel Karar Boyutu	,003	-,249	-,007
Okulda Kararlara Katılma	,021	-,138	-,007

Tablo 3.5.1'e göre $p < 0,05$ olduğundan alt boyutlara verilen toplam puan düzeylerinin normal dağılmadığı görülmektedir. Hesaplanan bu puanların dağılımını belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Buna göre, elde edilen dört puan türünün de çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 arasında değişmektedir. Elde edilen bu sonuçlar dağılımın normal olduğuna işaret etmektedir (George ve Mallery, 2010). Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilere ait dağılımlar normallik varsayımını sağladığından dolayı, yapılmış olan analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır. Bu kapsamda Bağımsız Gruplar t-Testi ve Tek Yönlü Varyans analizi uygulanmıştır. Ayrıca bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenlerin ilişkilerini incelemek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi kullanılmıştır. Sonuçların yorumlanmasında $p < 0.05$ anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın alt amaçlarına uygun olarak ulaşılan bulgular yer almaktadır.

4.1. Birinci Alt Amacına İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı olan “Öğretmenlerin değişim yönetiminde örgütsel iletişime yönelik algı düzeyleri nasıldır?” problemine yönelik bulgular Tablo 4.1.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1.1: Okullarda Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Betimsel Analizi

Okullarda Değişim İletişimi Anketi		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	Std. Sap.
Okul yönetimi değişime olan ihtiyacı ne olarak açıklar	Fi %	2 9	11 5	75 34,4	75 34,4	55 25,2	3,78	0,914
Okul Yönetimi çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir	Fi %	2 09	15 6,9	57 26,1	85 39,0	59 27,1	3,84	0,933
Başarılı bir değişim için tüm işgörenlerin desteği gereklidir.	Fi %	0 0,0	2 0,9	14 6,4	59 27,1	142 65,1	4,57	0,656
Okulumuzun başarılı olabilmesi yenilikleri, karşı konulmaz bir süreç olarak görüyorum	Fi %	0 0,0	4 1,8	21 9,6	79 36,2	114 52,3	4,39	0,737
Okulumuzda arkadaşlık ve dayanışma duygularını güçlendirmeye yönelik sosyal aktiviteler düzenlenir	Fi %	7 3,2	23 10,6	61 28,0	73 33,5	54 24,8	3,66	1,062
Okulumuz çalışanları, kariyer imkanları ve sosyal haklar konusunda yeterince bilgilendirilir.	Fi %	11 5,0	17 7,8	70 32,1	80 36,7	40 18,3	3,56	1,038
Yöneticiler, değişimi gerçekleştirmek için personelin düşüncelerinden azami yararlanır.	Fi %	10 4,6	21 9,6	57 26,1	81 37,2	49 22,5	3,63	1,075
Okul yönetimi, bizi okulun değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için yeterli çabayı harcar.	Fi %	5 2,3	21 9,6	56 25,7	84 38,5	52 23,9	3,72	1,007
Okul yöneticimiz başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir eder.	Fi %	3 1,4	18 8,3	45 20,6	85 39,0	67 30,7	3,89	0,980
Okulumuz yönetimi çalışanların değişen ihtiyaçları ve sorunları konusunda duyarlıdır.	Fi %	3 1,4	16 7,3	46 21,1	84 38,5	69 31,7	3,92	0,971
Okulumuzdaki üstlerimize sorun, öneri ve görüşlerimizi iletmemiz desteklenmektedir.	Fi %	4 1,8	13 6,0	39 17,9	94 43,1	68 31,2	3,96	0,947

Tablo 4.1.2: Okullarda Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Betimsel Analizi (Devam)

Okullarda Değişim İletişimi Anketi		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	Std. Sap.
Değişim sürecinde, okulumuzdaki kişilerarası ilişkilerden çoğu insan memnundur.	Fi %	3 1,4	14 6,4	62 28,4	90 41,3	49 22,5	3,77	0,917
Değişim mesajlarının ilgili tüm bireylere ulaşması sağlanır.	Fi %	2 0,9	10 4,6	53 24,3	90 41,3	63 28,9	3,93	0,892
Okul ve Çevre arasında etkili bir iletişim sistemi mevcuttur.	Fi %	3 1,4	17 7,8	70 32,1	77 35,3	51 23,4	3,72	0,956
Değişimi gerçekleştirmek için çalışanlarla sık sık yüz yüze iletişime geçilir.	Fi %	5 2,3	18 8,3	48 22,0	111 50,9	36 16,5	3,71	0,918
Değişim sürecinde ortaya çıkan sorunlar, kişisel ilişkiler ve arkadaşlık aracılığıyla çözülmez.	Fi %	30 13,8	34 15,6	64 29,4	62 28,4	28 12,8	3,11	1,224
Değişim sürecinde okulumuzda bilgi akışını sağlamaya yönelik araçlar (duyuru, raporlama, toplantı vb.) etkin bir şekilde kullanılır.	Fi %	1 0,5	7 3,2	50 22,9	91 41,7	69 31,7	4,01	0,848
Okulumuzun kalitesinin, önümüzdeki yıllarda aratacağına ve gelişeceğine inanıyorum.	Fi %	2 0,9	10 4,6	39 17,9	82 37,6	85 39,0	4,09	0,911
Okulumuzu çalışacak bir yer olarak yakınlarıma tavsiye ediyorum.	Fi %	8 3,7	15 6,9	33 15,1	85 39,0	77 35,3	3,95	1,055
Planlı, organizasyonel değişimin işimi olumlu yönde etkileyeceğine inanıyorum.	Fi %	0 0,0	5 2,3	25 11,5	91 41,7	97 44,5	4,28	0,757
Okulumuzda kısa dönemli kazanımlardan çok, uzun dönemli kazanımlar dikkate alınır.	Fi %	4 1,8	12 5,5	58 26,6	90 41,3	54 24,8	3,82	0,932
Okulumuzdaki çalışanların hemen hemen tamamı okulun ortak değerleri ile özdeşleşmiştir.	Fi %	5 2,3	19 8,7	56 25,7	94 43,1	44 20,2	3,70	0,964
Okulumuzun yöneticileri genelde okulun benimsenmiş olan değerlerini ihlal etmezler.	Fi %	3 1,4	10 4,6	43 19,7	95 43,6	67 30,7	3,98	0,903
Okulumuzda alınacak değişim kararlarında “bir işi en iyi bilen, o işi yapandır” görüşü hakimdir.	Fi %	8 3,7	14 6,4	50 22,9	90 41,3	56 25,7	3,79	1,017
Okulumuzdaki çalışanların değişim ile ilgili en önemli rolü değişim kararlarına katılma olarak görülmektedir.	Fi %	1 0,5	12 5,5	58 26,6	107 49,1	40 18,3	3,79	0,819
Değişim sürecinde okulumuzda bir birey ve öğretmen olarak bize gereken değer verilir.	Fi %	3 1,4	15 6,9	50 22,9	87 39,9	63 28,9	3,88	0,953

Tablo 4.1.3: Okullarda Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Betimsel Analizi (Devam)

Okullarda Değişim İletişimi Anketi		Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	Ortalama	Std. Sap.
Okulumuzda mesleki bilgiler ve kişisel beceriler temelinde getirdiğimiz çeşitlilik nedeni ile size saygı duyulur.	Fi %	1 0,5	13 6,0	42 19,3	107 49,1	54 24,8	4,11	2,844
Yöneticilerimiz, personeli ile gücünü yansıtmadan bir arada çalışabilmektedir.	Fi %	3 1,4	17 7,8	42 19,3	90 41,3	66 30,3	3,91	0,963
Okulumuzun yönetimi, kişisel gelişimimi sağlayacak şekilde eğitimler (iletişim, liderlik, takım çalışması vb.) almamda bana destek olur.	Fi %	2 0,9	14 6,4	50 22,9	95 43,6	57 26,1	3,88	0,905
İş Bilgimi artırmak için gerekli her türlü kaynağa sahibim	Fi %	3 1,4	12 5,5	69 31,7	87 39,9	47 21,6	3,75	0,903
Çalışanların kendi aralarında eşgüdümse çalışmalar okul yönetimi tarafından sürekli olarak denetlenir.	Fi %	1 0,5	21 9,6	67 30,7	89 40,8	40 18,3	3,67	0,901
Yönetim çalışanların hatalı hareketlerine gereken tepkiyi verir.	Fi %	5 2,3	15 6,9	50 22,9	99 45,4	49 22,5	3,79	0,946
Değişimi destekleyenler mükafatlandırılır.	Fi %	6 2,8	23 10,6	65 29,8	86 39,4	38 17,4	3,58	0,986
Değişim sürecinde gönderilen mesajın amacına ulaşıp ulaşmadığı sürekli kontrol edilir.	Fi %	1 0,5	20 9,2	66 30,3	88 40,4	43 19,7	3,70	1,016
Okulumuzdaki organizasyonel değişimler planlı olarak gerçekleştirilir.	Fi %	1 0,5	15 6,9	64 29,4	87 39,9	51 23,4	3,79	0,925
Okulumuzda insanlara adil ve dürüst olarak davranılır.	Fi %	6 2,8	13 6,0	45 20,6	80 36,7	74 33,9	3,93	0,892
Okul Öğretmenleri ve yönetimi arasında sevgi, saygı ve güvene dayalı bir iletişim ortamı mevcuttur.	Fi %	1 0,5	18 8,3	37 17,0	94 43,1	68 31,2	3,96	0,847
Yöneticilerim performans ve yetenekleri konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	Fi %	2 0,9	12 5,5	48 22,0	96 44,0	60 27,5	3,92	0,013
Okulumuzda değişim kararları mutlaka yerine getirilir.	Fi %	1 0,5	13 6,0	65 29,8	97 44,5	42 19,3	3,76	0,865
Yöneticilerimiz kendi düşüncelerinin daima doğru olduğu gibi bir düşünceye sahip değildir.	Fi %	6 2,8	17 7,8	48 22,0	87 39,9	60 27,5	3,82	0,936
Okulun ulaşmak istediği hedefler sık sık dile getirilir.	Fi %	0 0,0	15 6,9	42 19,3	100 45,9	61 28,0	3,95	1,016
Okulun gelecekteki hedeflere ulaşılması için geliştirdiği stratejiler herkesin anlayabileceği şekilde açıkça ifade edilir.	Fi %	2 0,9	19 8,7	47 21,6	95 43,6	55 25,2	3,83	0,903
Okulumuzda ekip çalışması anlayışı hakimdir.	Fi %	5 2,3	15 6,9	54 24,8	75 34,4	69 31,7	3,86	0,661

Tablo 4.1.1, Tablo 4.1.2 ve Tablo 4.1.3'e göre okullarda Değişim İletişimi Ölçeği'nin betimsel analiz sonucunda ölçekte yer alan ifadeler arasında en yüksek

ortalamaya sahip ifade “Başarılı bir değişim için tüm işgörenlerin desteği gereklidir” ifadesidir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, katılan öğretmenlerin %0,0’ı (n=0) hiç katılmıyorum, %0,9’u (n=2) az katılıyorum, %6,8’ü (n=14) orta düzeyde katılıyorum, %27,1’i (n=59) çok katılıyorum ve %65,1’si (n=142) tamamıyla katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Öğretmenlerin %92,2’si başarılı bir değişimin okul içinde çalışanların tam katılımı ile gerçekleşeceğini ifade etmiştir. Değişim iletişimde ideal olan paydaş katılımı açıklayan bu ifade değişimin bütünsel bir düzeyde ele alınması ve okul içinde çalışanların katkısı olmadan başarılı bir değişime ulaşılamayacağını göstermektedir.

“Okulumuzun başarılı olabilmesi yenilikleri, karşı konulmaz bir süreç olarak görüyorum” ifadesi en yüksek ikinci ortalama olan 4,39 puana sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %0,0’ı (n=0) hiç katılmıyorum, %1,8’i (n=4) az katılıyorum, %9,6’sı (n=21) orta düzeyde katılıyorum, %36,2’si (n=79) çok katılıyorum ve %52,3’ü (n=114) tamamıyla katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Değişimin gerekliliği ve zorunluluğu öğretmenler tarafından kabul edilmiştir. Çağdaş eğitim ve öğretim ilkelerinin benimsenmesi, bilgi ekonomisinin gerektirdiği şartların benimsenmesi ile elde edilmektedir. Değişimin yakalanması ve uyum gösterilmesi, eğitimin amaçlarının gerçekleşmesinde önemli bir aşamayı ifade etmektedir. Öğretmenler, okul kurumunun başarılı olabilmesi ve hedeflerini gerçekleştirilmesi için değişimi vazgeçilmez bir süreç olarak değerlendirmektedir.

“Planlı, organizasyonel değişimin işimi olumlu yönde etkileyeceğine inanıyorum” ifadesi 4,28 ortalamaya sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %0,0’ı (n=0) hiç katılmıyorum, %2,3’ü (n=5) az katılıyorum, %11,5’i (n=25) orta düzeyde katılıyorum, %41,7’si (n=91) çok katılıyorum ve %44,5’i (n=97) tamamıyla katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Öğretmenler, değişim sürecinin sistemli, planlı ve disiplinli bir şekilde yapıldığı takdirde eğitim kurumunu dolayısıyla işlerini olumlu etkileyeceğini ifade etmiştir. Öğretmenlerin değişimi değerlendirme konusundaki görüşlerinin olumlu olması, değişime direnç göstermelerinin de azalmasını sağlamaktadır. Değişimin kaçınılmaz bir süreç olarak eğitim ve öğretime yapacağı katkı hem fiziksel olanakların artırılması hem de çağdaş eğitim yaklaşımlarının sağlayacağı olanakları belirtmektedir.

“Okulumuzda mesleki bilgiler ve kişisel beceriler temelinde getirdiğimiz çeşitlilik nedeni ile size saygı duyulur.” İfadesi 4,11 ortalamaya sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %0,5’i (n=1) hiç katılmıyorum, %6,0’ı (n=13) az katılıyorum, %19,3’ü (n=42) orta düzeyde katılıyorum, %49,1’i (n=107) çok katılıyorum ve %24,8’i (n=54) tamamıyla katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Öğretmenlerin mesleki iletişimde uzmanlık becerisine yönelik olarak elde ettikleri bilgi birikimi ve deneyimlerin saygı görmesine ilişkin görüşleri olumludur. Okul iletişiminde mesleki uzmanlaşmanın kabul görmesi ortamın üzerinde bir şekilde değerlendirilmiştir. Okullarda öğretmenlerin uzmanlıklarına yönelik olarak olumlu görüş bildirmeleri sosyal ilişkilerin uzmanlaşmaya yönelmesi ve mesleki olarak öğretmenlerin ders içi yönetimine karışılmamasını da ifade etmektedir.

“Okulumuzun kalitesinin, önümüzdeki yıllarda aratacağına ve gelişeceğine inanıyorum” ifadesi 4,09 ortalamaya sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %0,9’i (n=2) hiç katılmıyorum, %4,6’sı (n=10) az katılıyorum, %17,9’u (n=39) orta düzeyde katılıyorum, %37,6’sı (n=82) çok katılıyorum ve %39,0’ı (n=85) tamamıyla katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Öğretmenlerin okul kurumunun amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmedeki sosyal çıktısının daha kaliteli olacağına yönelik öğretmen görüşü orta düzeyde kabul görmektedir. Sürekli iyileşme ve TKY çalışmalarının yanı sıra, çağdaş eğitim düzeyinin yakalanmasında öğretmenlerin olumlu görüş bildirdiği söylenebilir.

Betimsel analiz sonucunda ölçekte yer alan ifadeler arasında en düşük ortalamaya sahip ifade “Değişim sürecinde ortaya çıkan sorunlar, kişisel ilişkiler ve arkadaşlık aracılığıyla çözülmez” ifadesidir. Bu ifadenin ortalaması 3,11’dir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %13,8’i (n=30) hiç katılmıyorum, %15,6’sı (n=34) az katılıyorum, %29,4’ü (n=64) orta düzeyde katılıyorum, %28,4’ü (n=62) çok katılıyorum ve %12,8’i (n=28) tamamıyla katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Okul içinde iletişim kalitesine yönelik olarak oluşan etkileşimde öğretmenlerin değişim sürecinin belli bir sistematığa bağlanması yönünde endişelerini dile getirmektedir. İnformel iletişim olarak gösterilen iş içindeki arkadaşlık ve ikili ilişkilere yönelik öğretmenler görüşleri orta düzeyde ortalamaya sahip olmasına karşılık en düşük puanı almıştır. Formel iletişimin

“Okulumuz çalışanları, kariyer imkanları ve sosyal haklar konusunda yeterince bilgilendirilir” ifadesi 3,56 ortalamaya sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %5,0’ı (n=11) hiç katılmıyorum, %7,8’i (n=17) az katılıyorum, %32,1’i (n=70) orta düzeyde katılıyorum, %36,7’si (n=80) çok katılıyorum ve %18,3’ü (n=40) tamamıyla katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Öğretmenlerin MEB eğitim sistemi içinde kariyer olanaklarının sınırlı olduğuna ilişkin düşüncesi bilgilendirme aşamasında da ortaya çıkmıştır. Bilgilendirme, her düzeydeki hizmetiçi eğitim faaliyetlerini ve meslekte yükselme imkanlarının çalışanlar ile paylaşılmasını ifade etmektedir. Bu anlamda öğretmenlerin görüşleri orta düzeydedir. Bu düzeyde bir bilgilendirme, yukarıdan aşağıya yönlü olmakta ve öğretmenlerin yükselme ve sosyal hakların okul içinde idareciler tarafından açıklanması anlamına gelmektedir.

“Değişimi destekleyenler mükafatlandırılır ifadesi 3,58 ortalamaya sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %2,8’i (n=6) hiç katılmıyorum, %10,6’sı (n=23) az katılıyorum, %29,8’si (n=65) orta düzeyde katılıyorum, %39,4’ü (n=86) çok katılıyorum ve %17,4’ü (n=38) tamamıyla katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Değişim sürecini destekleyenlerin maddi ve maddi olmayan ödüllendirme sistemiyle ödüllendirilmesi orta düzeyde kabul görmüştür. Öğretmenlerin değişim sürecini destekleyenlerin ödüllendirilmesi ile ilgili görüşleri diğer ifadeleri göre düşük puan alan bir ifadedir.

“Yöneticiler, değişimi gerçekleştirmek için personelin düşüncelerinden azami yararlanılır.” ifadesi 3,63 ortalamaya sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %4,6’sı (n=10) hiç katılmıyorum, %6,9’sı (n=21) az katılıyorum, %26,1’i (n=57) orta düzeyde katılıyorum, %37,2’si (n=81) çok katılıyorum ve %22,5’i (n=49) tamamıyla katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Okul idarecilerinin karar alma süreçlerinde yalnız karar vermesi öğretmenler tarafından orta düzeyde kabul görüştür. Merkezi karar alma sistemi içinde eğitim politikalarının bakanlık tarafından belirlenmesi okul düzeyinde ise karar alma süreçlerine katılımın istenilen düzey olmaması Türk milli eğitim sisteminin genel bir özelliği olarak gösterilebilir. Orta düzeyde oy olan ifadenin özellikle değişim

sürecinde kararların aşağıdan yukarıya iletişimle paylaşılması açısından önemi büyüktür.

“Okulumuzda arkadaşlık ve dayanışma duygularını güçlendirmeye yönelik sosyal aktiviteler düzenlenir” ifadesi 3,66 ortalamaya sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %3,2’si (n=7) hiç katılmıyorum, %10,6’sı (n=23) az katılıyorum, %28,0’ı (n=61) orta düzeyde katılıyorum, %33,5’i (n=73) çok katılıyorum ve %24,8’i (n=54) tamamıyla katılıyorum olarak cevap vermiştir.

Okul içindeki dayanışma ve eşgüdümün arttırılmasına yönelik bir etkinlik olarak çalışanların okul dışında sosyal aktiviteler ile ilişkilerinin güçlendirilmesi en düşük ortalamaya sahip beşinci ifadedir. Öğretmenlerin ders saatlerinin farklı olması, okul içinde öğretmen dayanışmasının arttırılmasına yönelik faaliyetlerin düzenlenmesi gerekmektedir.

Tablo 4.1.4: Okullarda Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişimi Alt Boyutlarının Ölçeği Betimsel Analiz

	N	$\bar{x}$	ss
Çözülme	218	4,14	,615
Motivasyon	218	3,73	,815
İletişim	218	3,74	,683
Gelecek Beklentisi ve Avantaj	218	4,11	,749
Yeni Değerler	218	3,83	,809
Katılım	218	3,84	,743
Eğitim	218	3,84	,762
Zorlama	218	3,68	,738
Güven Verme	218	3,86	,768
Vizyon, Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması Boyutu	218	3,88	,836
Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim	218	3,84	,652

Tablo 4.1.4’e göre çözülme boyutunun ortalama puanı $\bar{x}=4,14$, motivasyon boyutu ortalama puanı $\bar{x}=3,73$, iletişim boyutu ortalama puanı $\bar{x}=3,74$, gelecek beklentisi ve avantaj boyutu ortalama puanı $\bar{x}=4,11$, yeni değerler boyutu ortalama puanı $\bar{x}=3,83$, katılım boyutu ortalama puanı $\bar{x}=3,84$, eğitim boyutu ortalama puanı $\bar{x}=3,84$, zorlama boyutu ortalama puanı $\bar{x}=3,68$, güven verme boyutu ortalama puanı $\bar{x}=3,86$, vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışması boyutu ortalama puanı $\bar{x}=3,88$ ve değişim yönetiminde örgütsel iletişim boyutu ortalama puanı $\bar{x}=3,84$ ’dür.

Buna göre, çözülme, iletişim, gelecek beklentisi ve avantaj, yeni değerler, katılım, eğitim, zorlama, güven verme, vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışması, ve değişim yönetiminde örgütsel iletişim boyutu “çok katılıyorum” düzeyindedir.

4.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin okulda kararlara katılmaya yönelik algı düzeyleri nasıldır?” problemine yönelik bulgular Tablo 4.2.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.2.1: Okullarda Öğretmenlerin Kararlara Katılım Ölçeği Betimsel Analizi

Kararlara Katılım Anketi		Hiç	Çok Az	Genellikle	Tümüyü	Ortalama	Std. Sap.
Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi	Fi %	22 10,1	15 6,9	106 48,6	75 34,4	3,07	0,903
Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine	Fi %	3 1,4	14 6,4	107 49,4	94 43,1	3,34	0,661
Dersleri daha iyi işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması	Fi %	2 0,9	25 11,5	119 54,6	72 33,0	3,20	0,667
Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi	Fi %	1 0,5	21 9,6	109 50,0	87 39,9	3,29	0,655
Öğrenciye ilişkin bilgilerin elde edilmesi, korunması ve kullanılmasının planlanması	Fi %	12 5,5	114 52,3	91 41,7	1 0,5	3,37	0,595
Öğretim materyallerinin seçilmesi	Fi %	2 0,9	33 15,1	95 43,6	88 40,4	3,23	0,734
Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi	Fi %	1 0,5	22 10,1	100 45,9	95 43,6	3,33	0,672
Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi	Fi %	1 0,5	18 8,3	108 49,5	91 41,7	3,33	0,644
Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi	Fi %	2 0,9	13 6,0	108 49,5	95 43,6	3,36	0,637
Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması	Fi %	2 0,9	39 17,9	126 57,8	51 23,4	3,04	0,671
Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi	Fi %	19 8,7	19 8,7	94 43,1	86 39,4	3,13	0,904
Ders dağıtımının yapılması	Fi %	10 4,6	20 9,2	105 48,2	83 38,1	3,20	0,787
Okul çevre ilişkilerinin geliştirilmesinde ve ortaya çıkan sorunların çözülmesi	Fi %	3 1,4	30 13,8	128 58,7	57 26,1	3,10	0,669
Haftalık ders çizelgelerinin hazırlanması	Fi %	5 2,3	16 7,3	96 44,0	101 46,3	3,34	0,716
Derslerin, yıllık ve günlük planlama ilkelerinin saptanmasında	Fi %	12 5,5	7 3,2	92 42,2	107 49,1	3,35	0,790
Çalışma sürelerinin saptanmasında	Fi %	13 6,0	18 8,3	107 49,1	80 36,7	3,17	0,815
Okulunuzun yıllık çalışma programının saptanmasında	Fi %	7 3,2	22 10,1	107 49,1	82 37,6	3,21	0,751
Öğretmenler kurulu toplantılarında ele alınacak konuların belirlenmesinde	Fi %	13 6,0	26 11,9	106 48,6	73 33,5	3,10	0,829
Hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesinde	Fi %	20 9,2	35 16,1	112 51,4	51 23,4	2,89	0,868
Uygulanacak öğretim yöntemlerine karar vermede	Fi %	7 3,2	10 4,6	123 56,4	78 35,8	3,25	0,688

Sosyal kulüp ve sınıf öğretmeni seçiminde	Fi %	9 4,1	29 13,3	120 55,0	60 27,5	3,06	0,757
Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması ve denetlenmesi ilkelerini karara bağlamada	Fi %	25 11,5	50 22,9	96 44,0	47 21,6	2,76	0,930
Öğretmenlerin sınavlarda ve ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesini düzenlemede	Fi %	9 4,1	35 16,1	124 56,9	50 22,9	3,05	0,779
Okulunuzun genel işleyişini değerlendirip bağlayıcı kararlar alınmasında	Fi %	12 5,5	25 11,5	123 56,4	58 26,5	2,99	0,747
Komisyon ve kurullara üye seçiminde	Fi %	5 2,3	20 9,2	117 53,7	76 34,9	3,04	0,776
Ders hedeflerinin saptanmasında	Fi %	5 2,3	20 9,2	117 53,7	76 34,9	3,21	0,700
Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesinde	Fi %	14 6,4	29 13,3	120 55,0	55 25,2	2,99	0,803

Tablo 4.2.1'e göre öğretmenlerin Kararlara Katılım Ölçeği'nin betimsel analiz sonucunda ölçekte yer alan ifadeler arasında en yüksek ortalamaya sahip ifade "Öğrenciye ilişkin bilgilerin elde edilmesi, korunması ve kullanılmasının planlanması" ifadesidir. Bu ifadenin ortalaması 3,37'dir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %5,5'i (n=12) hiç katılmam, %52,3'ü (n=114) çok az katılım %41,7'si (n=91) genellikle katılım ve %0,5'i (n=1) tümüyle katılım olarak cevap vermiştir.

Öğrenciye ilişkin bilgilerin korunması ve saklanması açısından yüksek puan alması, okul içindeki kayıtların iyi tutulması anlamına gelmektedir. Bu yöndeki öğretmen görüşleri yüksek düzeydedir.

"Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi" ifadesi ikinci ifade olarak 3,36 ortalama puanına sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %0,9'u (n=2) hiç katılmam, %6,0'ı (n=13) çok az katılım %49,5'i (n=108) genellikle katılım ve %43,6'sı (n=95) tümüyle katılım olarak cevap vermiştir.

Zümre toplantılarına katılım orta düzeyde ortalamaya sahip olmasına karşılık öğretmenlerin müfredatı ve öğretmen başarıları ile ilgili zümre toplantılarının biçimsel olarak uygulanan toplantılar olması açısından önemlidir. Ancak genel olarak önem verilen bu toplantılarda ortaya konan eleştiri, görüş ve önerilerin okul düzeyinde etkili olduğu söylenebilir.

"Derslerin, yıllık ve günlük planlama ilkelerinin saptanmasında" ifadesinin ortalaması 3,35'tir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %5,5'i (n=12) hiç katılmam, %3,2'si (n=7) çok az katılım %42,2'si (n=92) genellikle katılım ve %49,1'i (n=107) tümüyle katılım olarak cevap vermiştir.

Öğretmenlerin ders içi etkinlikleri planlamasına yönelik görüşleri yüksek puan almıştır. Öğretmenler eğitimsel olarak der planlamasında yönetsel kararlara göre daha özgür oldukları için sınıf içi eğitimin planlanmasındaki ilkelerin saptanması konusunda olumlu görüş bildirmişlerdir.

“Öğrencilerin başarılarının nasıl değeriendirileceğine” ifadesinin ortalaması 3,34’tir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %1,4’ü (n=3) hiç katılmam, %6,4’ü (n=14) çok az katılım %49,4’ü (n=107) genellikle katılım ve %43,1’i (n=94) tümüyle katılım olarak cevap vermiştir.

Öğrencilerin akademik başarısının değeriendirilmesi konusunda öğretmenlerin görüşleri orta düzeydedir. Öğretmenler, öğrencilerin akademik başarılarına ilişkin karar alma konusunda tam yetkilidirler.

“Haftalık ders çizelgelerinin hazırlanması” ifadesinin ortalaması 3,34’tir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %2,3’ü (n=5) hiç katılmam, %7,3’ü (n=16) çok az katılım %44,0’ı (n=96) genellikle katılım ve %46,3 (n=101) tümüyle katılım olarak cevap vermiştir.

Haftalık ders çizelgelerinin hazırlanması karar alma açısından öğretmenlerin inisiyatifinde bulunması nedeniyle yüksek puan alan ifadelerdendir. Son yıllarda ders çizelgelerine yönelik MEB’in uygulamaya koyduğu geleneksel sisteme göre daha esnek olan sistem olumlu olarak değeriendirilmiştir.

Kararlara Katılım Ölçeği’nin betimsel analiz sonucunda ölçekte yer alan ifadeler arasında en düşük ortalamaya sahip ifade “Hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesinde” ifadesidir. Bu ifadenin ortalaması 2,89’dur. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %9,2’si (n=20) hiç katılmam, %16,1’i (n=35) çok az katılım %51,4’ü (n=112) genellikle katılım ve %23,4’ü ise (n=51) tümüyle katılım olarak cevap vermiştir.

Hizmet içi etkinliklerin merkezi karar alma süreçleri tarafından İl ya da İlçe yönetimleri tarafından belirlenmesi, bu konudaki öğretmen görüşlerinin diğer ifadelerden daha az puan almasına enden olmuştur.

“Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesinde” ifadesi 2,99 ortalamaya sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %6,4’ü (n=14) hiç katılmam, %13,3’ü (n=29) çok az katılım %55,0’ı (n=120) genellikle katılım ve %25,’si (n=55) tümüyle katılım olarak cevap vermiştir.

Öğretmenlerin yayın ve inceleme kurullarının kurulmasında karar alma süreçlerine katılımının düşük olduğu söylenebilir. Bununla birlikte ifadenin ortalaması 2,99 ile orta düzeydedir.

“Okulunuzun genel işleyişini değerlendirip bağlayıcı kararlar alınmasında” ifadesi 2,99 ortalamaya sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %5,5’i (n=12) hiç katılmam, %11,5’i (n=25) çok az katılım %56,4’ü (n=123) genellikle katılım ve %26,5’i (n=58) tümüyle katılım olarak cevap vermiştir.

Öğretmenlerin okulun fiziksel,, eğitimsel, öğretimsel ve sosyal işleyişine bağlı olarak karar alma sürecini tanımlayan bağlayıcı kararlara katılım düzeyi ortanın üstündedir. Buna karşılık diğer ifadeler göz önüne alındığında okuldaki genel bağlayıcı karar alma düzeyinin yüksek olmadığı söylenebilir.

“Öğretmenlerin sınavlarda ve ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesini düzenlemede” ifadesi 3,05 ortalamaya sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenler bu ifadeye, %4,1’i (n=9) hiç katılmam, %16,1’i (n=35) çok az katılım %56,9’u (n=124) genellikle katılım ve %22,9’u (n=50) tümüyle katılım olarak cevap vermiştir.

Öğretmenlerin ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi de ortanın üstünde bir düzeye sahip olmasına karşılık diğer ifadeler ile karşılaştırıldığında düşük olarak nitelendirilebilir. Öğretmenlerin ders programlarının yoğun olması ve ders dışı etkinliklere katılımın genellikle okul yöneticileri tarafından karar verilmesi bu ifadeye verilen puanın diğer ifadelere göre düşük olmasına neden olmuştur.

Tablo 4.2.2: Okullarda Öğretmenlerin Kararlara Katılım Ölçeği Alt Boyutlarının Betimsel Analizi

	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>
Öğretimsel Karar Boyutu	218	3,25	,485
Yönetimsel Karar Boyutu	218	3,10	,513
Okulda Kararlara Katılım	2018	3,16	,316

Tablo 4.2.3’e göre öğretimsel karar boyutu ortalama puanı $\bar{x}=3,25$, yönetimsel boyutunun ortalama puanı $\bar{x}=3,10$ ve okulda kararlara katılım ortalama puanı $\bar{x}=3,16$ ’dır.

Buna göre, öğretmenlerin öğretimsel ve yönetsel karara boyutu ile okulda kararlara katılım düzeyi “oldukça” olarak belirlenmiştir.

4.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacı olan “Öğretmenlerin değişim yönetiminde örgütsel iletişime yönelik algılarında yaş, cinsiyet, okuldaki görev alanı, mesleki kıdem mezun olunan okul değişkenine göre bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?” problemine yönelik bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.3.1: Öğretmenlerin Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Çözülme	Kadın	69	4,2935	,67513	,08128	2,422	216	,024*
	Erkek	149	4,0789	,57546	,04714			
Motivasyon	Kadın	69	4,0266	,79758	,09602	3,761	216	,000*
	Erkek	149	3,5928	,78923	,06466			
İletişim	Kadın	69	3,9400	,73024	,08791	2,942	216	,004*
	Erkek	149	3,6520	,64368	,05273			
Gelecek Beklentisi ve Avantaj	Kadın	69	4,2222	,72461	,08723	1,507	216	,133
	Erkek	149	4,0582	,75807	,06210			
Yeni Değerler	Kadın	69	3,8647	,84660	,10192	,408	216	,684
	Erkek	149	3,8166	,79359	,06501			
Katılım	Kadın	69	4,0609	,70199	,08451	2,971	216	,003*
	Erkek	149	3,7450	,74291	,06086			
Eğitim	Kadın	69	4,0290	,73596	,08860	2,44	216	,015*
	Erkek	149	3,7606	,76237	,06246			
Zorlama	Kadın	69	3,8659	,74209	,08934	2,945	216	,013*
	Erkek	149	3,6007	,72476	,05937			
Güven Verme	Kadın	69	4,0700	,69862	,08410	2,746	216	,007*
	Erkek	149	3,7673	,78241	,06410			
Vizyon, Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması	Kadın	69	4,1208	,73202	,08812	2,915	216	,004*
	Erkek	149	3,7718	,86045	,07049			
Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim	Kadın	69	4,0411	,66159	,07965	3,025	216	,003*
	Erkek	149	3,7592	,63004	,05161			

Tablo 4.3.1’e göre; öğretmenlerin okulda değişim yönetiminde örgütsel iletişim ölçeği puan ortalaması cinsiyet durumu değişkenine göre çözülme boyutu [$t_{(216)}=.0,24$; $p<.05$], motivasyon [$t_{(216)}=.0,00$; $p<.05$], iletişim boyutu [$t_{(216)}=.0,04$;

$p<.05$], katılım boyutu [$t_{(216)}=.0,03$; $p<.05$], eğitim boyutu [$t_{(216)}=.0,015$; $p<.05$], zorlama boyutu [$t_{(216)}=.0,013$; $p<.05$], güven verme boyutu [$t_{(216)}=.0,007$; $p<.05$], vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışması [$t_{(216)}=.0,04$; $p<.05$] ve değişim yönetiminde örgütsel iletişim algısında [$t_{(216)}=.0,003$; $p<.05$] anlamlı bir farklılık vardır. Kadın öğretmenlerin çözülme ($\bar{x}$: 4,29>4,07), motivasyon ($\bar{x}$: 4,02>3,59), iletişim ($\bar{x}$: 3,94>3,65), katılım ($\bar{x}$: 4,06>3,74), eğitim ($\bar{x}$: 4,02>3,76), zorlama ($\bar{x}$: 3,86>3,60), güven verme ($\bar{x}$: 4,07>3,76), vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışması ($\bar{x}$: 4,12>3,77) boyutları ve değişim yönetiminde örgütsel iletişim algısı ($\bar{x}$: 4,04>3,757) erkek öğretmenlerden yüksektir.

Tablo 4.3.2: Öğretmenlerin Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Çözülme	20-30	39	4,26	,517	G.Arası	1,982	2	,991	2,656	,072
	31-40	120	4,17	,568	G.İçi	80,196	215	,373		
	41+	59	4,00	,738	Toplam	82,178	217			
	Toplam	218	4,14	,615						
Motivasyon	20-30	39	3,64	,877	G.Arası	,399	2	,199	,298	,743
	31-40	120	3,76	,763	G.İçi	143,918	215	,669		
	41+	59	3,72	,883	Toplam	144,317	217			
	Toplam	218	3,73	,815						
İletişim	20-30	39	3,77	,782	G.Arası	,140	2	,070	,148	,862
	31-40	120	3,72	,621	G.İçi	101,352	215	,471		
	41+	59	3,77	,744	Toplam	101,492	217			
	Toplam	218	3,74	,683						
Gelecek Beklentisi ve Avantaj	20-30	39	4,05	,849	G.Arası	,204	2	,102	,180	,835
	31-40	120	4,13	,738	G.İçi	121,821	215	,567		
	41+	59	4,10	,711	Toplam	122,024	217			
	Toplam	218	4,11	,749						
Yeni Değerler	20-30	39	3,91	,778	G.Arası	,507	2	,253	,385	,681
	31-40	120	3,83	,802	G.İçi	141,548	215	,658		
	41 +	59	3,76	,849	Toplam	142,055	217			
	Toplam	218	3,83	,809						
Katılım	20-30	39	3,85	,826	G.Arası	,047	2	,024	,042	,959
	31-40	120	3,85	,686	G.İçi	119,852	215	,557		
	41 Yaş +	59	3,82	,807	Toplam	119,899	217			
	Toplam	218	3,84	,743						
Eğitim	20-30	39	3,64	,875	G.Arası	1,889	2	,944	1,633	,198
	31-40	120	3,87	,724	G.İçi	124,357	215	,578		
	41 +	59	3,91	,751	Toplam	126,245	217			
	Toplam	218	3,84	,762						
Zorlama	20-30	39	3,73	,841	G.Arası	,106	2	,053	,096	,908
	31-40	120	3,67	,713	G.İçi	118,400	215	,551		
	41 +	59	3,68	,729	Toplam	118,506	217			
	Toplam	218	3,68	,738						

	20-30	39	3,78	,811	G.Arası	,329	2	,164	,276	,759
Güven	31-40	120	3,88	,751	G.İçi	127,783	215	,594		
Verme	41 +	59	3,86	,784	Toplam	128,112	217			
	Toplam	218	3,86	,768						

Tablo 4.3.3: Öğretmenlerin Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları (Devam)

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Vizyon,	20-30	39	3,78	,974	G.Arası	,511	2	,256	,363	,696
Misyon	31-40	120	3,88	,769	G.İçi	151,244	215	,703		
Bildirimi	41 +	59	3,93	,877	Toplam	151,756	217			
ve Ekip	Toplam	218	3,88	,836						
Çalışması										
Değişim	20-30	39	3,82	,705	G.Arası	,034	2	,017	,039	,961
Yönetiminde	31-40	120	3,85	,612	G.İçi	92,227	215	,429		
Örgütsel	41 +	59	3,84	,703	Toplam	92,261	217			
İletişim	Toplam	218	3,84	,652						

Tablo 4.3.2 ve 4.3.3'e göre öğretmenlerin değişim yönetiminde örgütsel iletişim ölçeği ortalama puanlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. ($p>,05$).

Tablo 4.3.4: Öğretmenlerin Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Görev Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

						<i>t</i> Testi		
	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	$Sh_{\bar{x}}$	<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
Çözülme	Sınıf	186	4,1438	,61056	,04477	-,172	216	,871
	Branş	32	4,1641	,65257	,11536			
Motivasyon	Sınıf	186	3,7437	,80373	,05893	,593	216	,554
	Branş	32	3,6510	,89037	,15740			
İletişim	Sınıf	186	3,7588	,67170	,04925	,346	216	,415
	Branş	32	3,6518	,75587	,13362			
Gelecek Beklentisi ve Avantaj	Sınıf	186	4,1254	,75044	,05502	,897	216	,467
	Branş	32	4,0208	,75224	,13298			
Yeni Değerler	Sınıf	186	3,8011	,82044	,06016	,436	216	,177
	Branş	32	4,0104	,72579	,12830			
Katılım	Sınıf	186	3,8398	,73793	,05411	,361	216	,805
	Branş	32	3,8750	,78545	,13885			
Eğitim	Sınıf	186	3,8584	,72594	,05323	,042	216	,550
	Branş	32	3,7708	,95953	,16962			
Zorlama	Sınıf	186	3,6788	,72408	,05309	,262	216	,778

Tablo 4.3.5: Öğretmenlerin Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Görev Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları (Devam)

Gruplar		N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Güven Verme	Sınıf	186	3,8728	,74993	,05499	,124	216	,657
	Branş	32	3,8073	,87898	,15538			
Vizyon, Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması	Sınıf	186	3,8925	,82696	,06064	,246	216	,666
	Branş	32	3,8229	,89996	,15909			
Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim	Sınıf	186	3,8535	,63788	,04677	,259	216	,783
	Branş	32	3,8190	,73955	,13073			

Tablo 4.3.2 ve 4.3.3'e göre öğretmenlerin değişim yönetiminde örgütsel iletişim ölçeği ortalama puanlarında görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. ($p>,05$).

Tablo 4.3.6: Öğretmenlerin Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Çözülme	1-5	33	4,31	,520	G.Arası	1,156	3	,385	1,018	,386
	6-10	59	4,11	,565	G.İçi	81,021	214	,379		
	11-15	56	4,12	,606	Toplam	82,178	217			
	16 +	70	4,11	,697						
	Toplam	218	4,14	,615						
Motivasyon	1-5	33	3,74	,884	G.Arası	,569	3	,190	,282	,838
	6-10	59	3,64	,800	G.İçi	143,748	214	,672		
	11-15	56	3,76	,768	Toplam	144,317	217			
	16 +	70	3,76	,842						
	Toplam	218	3,73	,815						
İletişim	1-5	33	3,79	,792	G.Arası	,773	3	,258	,548	,650
	6-10	59	3,69	,704	G.İçi	100,719	214	,471		
	11-15	56	3,68	,646	Toplam	101,492	217			
	16 +	70	3,81	,646						
	Toplam	218	3,74	,683						
Gelecek Beklentisi ve	1-5	33	4,24	,813	G.Arası	3,580	3	1,193	2,156	,094
	6-10	59	3,90	,790	G.İçi	118,445	214	,553		

Avantaj	11-15	56	4,16	,727	Toplam	122,024	217
	16 +	70	4,18	,680			
	Toplam	218	4,11	,749			

Tablo 4.3.7: Öğretmenlerin Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları (Devam)

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Yeni Değerler	1-5	33	4,10	,742	G.Arası	3,295	3	1,098	1,694	,169
	6-10	59	3,75	,830	G.İçi	138,760	214	,648		
	11-15	56	3,73	,844	Toplam	142,055	217			
	16 +	70	3,84	,779						
	Toplam	218	3,83	,809						
Katılım	1-5	33	3,97	,776	G.Arası	1,639	3	,546	,989	,399
	6-10	59	3,76	,791	G.İçi	118,260	214	,553		
	11-15	56	3,76	,719	Toplam	119,899	217			
	16 +	70	3,91	,703						
	Toplam	218	3,84	,743						
Eğitim	1-5	33	3,73	,900	G.Arası	1,812	3	,604	1,039	,376
	6-10	59	3,75	,769	G.İçi	124,434	214	,581		
	11-15	56	3,86	,756	Toplam	126,245	217			
	16 +	70	3,95	,687						
	Toplam	218	3,84	,762						
Zorlama	1-5	33	3,84	,828	G.Arası	1,620	3	,540	,989	,399
	6-10	59	3,58	,781	G.İçi	116,886	214	,546		
	11-15	56	3,65	,728	Toplam	118,506	217			
	16 +	70	3,72	,662						
	Toplam	218	3,68	,738						
Güven Verme	1-5	33	3,92	,787	G.Arası	1,654	3	,551	,933	,425
	6-10	59	3,73	,834	G.İçi	126,457	214	,591		
	11-15	56	3,84	,794	Toplam	128,112	217			
	16 +	70	3,95	,676						
	Toplam	218	3,86	,768						
Vizyon, Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması	1-5	33	3,86	,982	G.Arası	2,939	3	,980	1,409	,241
	6-10	59	3,81	,810	G.İçi	148,816	214	,695		
	11-15	56	3,75	,853	Toplam	151,756	217			
	16 +	70	4,04	,759						
	Toplam	218	3,88	,836						
Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim	1-5	33	3,93	,701	G.Arası	1,003	3	,334	,784	,504
	6-10	59	3,75	,678	G.İçi	91,258	214	,426		
	11-15	56	3,81	,644	Toplam	92,261	217			
	16 +	70	3,90	,613						
	Toplam	218	3,84	,652						

Tablo 4.3.6 ve 4.3.7'ye göre öğretmenlerin değişim yönetiminde örgütsel iletişim ölçeği ortalama puanlarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. ($p>,05$).

Tablo 4.3.8: Öğretmenlerin Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim Ölçeği Puanlarının Mezuniyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Çözülme	Fakülte	32	4,1016	,71239	,12593	-,449	216	,654
	Enstitü	186	4,1546	,59896	,04392			
Motivasyon	Fakülte	32	3,5781	1,00088	,17693	-,958	216	,255
	Enstitü	186	3,7563	,77945	,05715			
İletişim	Fakülte	32	3,7054	,70355	,12437	,121	216	,736
	Enstitü	186	3,7496	,68218	,05002			
Gelecek Beklentisi ve Avantaj	Fakülte	32	4,1250	,73201	,12940	-1,093	216	,903
	Enstitü	186	4,1075	,75482	,05535			
Yeni Değerler	Fakülte	32	3,6875	,88774	,15693	-,598	216	,276
	Enstitü	186	3,8566	,79472	,05827			
Katılım	Fakülte	32	3,7734	,78123	,13810	,486	216	,567
	Enstitü	186	3,8573	,73810	,05412			
Eğitim	Fakülte	32	3,9062	,85188	,15059	,329	216	,627
	Enstitü	186	3,8351	,74837	,05487			
Zorlama	Fakülte	32	3,5703	,90526	,16003	-,947	216	,345
	Enstitü	186	3,7043	,70753	,05188			
Güven Verme	Fakülte	32	3,8646	,84501	,14938	,011	216	,991
	Enstitü	186	3,8629	,75686	,05550			
Vizyon, Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması	Fakülte	32	3,9688	,83541	,14768	,632	216	,528
	Enstitü	186	3,8674	,83776	,06143			
Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim	Fakülte	32	3,8009	,74818	,13226	-,446	216	,656
	Enstitü	186	3,8566	,63596	,04663			

Tablo 4.3.8'e göre öğretmenlerin değişim yönetiminde örgütsel iletişim ölçeği ortalama puanlarında mezuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. ($p>,05$).

4.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt amacı olan “Öğretmenlerin değişim yönetiminde okulda kararlara katılmaya yönelik algılarında yaş, cinsiyet, okuldaki görev alanı, mesleki

kıdem mezun olunan okul değişkenine göre bilimsel düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?” problemine yönelik bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.4.1. Öğretmenlerin Okulda Kararlara Katılım Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Öğretimsel Karar	Kadın	69	3,2449	,44772	,05390	-,219	216	,827
	Erkek	149	3,2604	,50294	,04120			
Yönetimsel Karar	Kadın	69	3,1594	,47006	,05659	1,018	216	,310
	Erkek	149	3,0833	,53245	,04362			
Okulda Kararlara Katılım	Kadın	69	3,1911	,42069	,05065	,638	216	,524
	Erkek	149	3,1489	,46887	,03841			

Tablo 4.4.1’e göre öğretmenlerin okulda kararlara katılım ölçeği ortalama puanlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. ($p>,05$).

Tablo 4.4.2. Öğretmenlerin Okulda Kararlara Katılım Ölçeği Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

f , $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Öğretimsel Karar	20-30	39	3,22	,451	G.Arası	,139	2	,070	,294	,746
	31-40	120	3,27	,481	G.İçi	50,939	215	,237		
	41 +	59	3,22	,518	Toplam	51,078	217			
	Toplam	218	3,25	,4856						
Yönetimsel Karar	20-30	39	3,06	,448	G.Arası	,121	2	,060	,227	,797
	31-40	120	3,10	,522	G.İçi	57,136	215	,266		
	41 +	59	3,13	,541	Toplam	57,257	217			
	Toplam	218	3,10	,513						
Okulda Kararlara Katılım	20-30	39	3,12	,400	G.Arası	,068	2	,034	,164	,849
	31-40	120	3,17	,457	G.İçi	44,587	215	,207		
	41+	59	3,17	,484	Toplam	44,655	217			
	Toplam	218	3,16	,453						

Tablo 4.4.2’ye göre öğretmenlerin okulda kararlara katılım ölçeği ortalama puanlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. ($p>,05$).

Tablo 4.4.3. Öğretmenlerin Okulda Kararlara Katılım Ölçeği Puanlarının Görev Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Öğretimsel Karar	Sınıf	186	3,2462	,49024	,03595	-,679	216	,498
	Branş	32	3,3094	,45816	,08099			
Yönetimsel Karar	Sınıf	186	3,1104	,50458	,03700	,206	216	,837
	Branş	32	3,0901	,57207	,10113			

Okulda Kararlara Katılım	Sınıf	186	3,1607	,44707	,03278			
	Branş	32	3,1713	,49759	,08796	-,122	216	,903

Tablo 4.4.3'e göre öğretmenlerin okulda kararlara katılım ölçeği ortalama puanlarında görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. ($p>,05$).

Tablo 4.4.4. Öğretmenlerin Okulda Kararlara Katılım Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları				
	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Öğretimsel Karar	1-5 Yıl	33	3,30	,46570	G.Arası	,326	3	,109	,458	,712
	6-10 Yıl	59	3,23	,41872	G.İçi	50,752	214	,237		
	11-15 Yıl	56	3,20	,58678	Toplam	51,078	217			
	16 Yıl +	70	3,29	,46167						
	Toplam	218	3,25	,48516						
Yönetimsel Karar	1-5 Yıl	33	3,09	,47531	G.Arası	,008	3	,003	,010	,999
	6-10 Yıl	59	3,10	,46557	G.İçi	57,249	214	,268		
	11-15 Yıl	56	3,10	,55994	Toplam	57,257	217			
	16 Yıl +	70	3,11	,54112						
	Toplam	218	3,10	,51367						
Okulda Kararlara Katılım	1-5 Yıl	33	3,17	,42900	G.Arası	,053	3	,018	,085	,968
	6-10 Yıl	59	3,15	,39842	G.İçi	44,602	214	,208		
	11-15 Yıl	56	3,14	,51824	Toplam	44,655	217			
	16 Yıl +	70	3,18	,46210						
	Toplam	218	3,16	,45363						

Tablo 4.4.4'e göre öğretmenlerin okulda kararlara katılım ölçeği ortalama puanlarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. ($p>,05$).

Tablo 4.4.5. Öğretmenlerin Okulda Kararlara Katılım Ölçeği Puanlarının Mezuniyet Değişkenine Göre Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

						<i>t</i> Testi		
Gruplar		<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>Sh</i> _{$\bar{x}$}	<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
Öğretimsel Karar	Fakülte	32	3,2188	,45962	,08125	-,463	216	,644
	Enstitü	186	3,2618	,49033	,03595			
Yönetimsel Karar	Fakülte	32	3,0643	,52024	,09197	-,512	216	,609
	Enstitü	186	3,1148	,51359	,03766			
Okulda Kararlara Katılım	Fakülte	32	3,1215	,44932	,07943	-,549	216	,584
	Enstitü	186	3,1693	,45521	,03338			

Tablo 4.4.5'e göre öğretmenlerin okulda kararlara katılım ölçeği ortalama puanlarında mesleki kıdem değışkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. ($p>,05$).

4.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt amacı olan “Öğretmenlerin değışim yönetiminde örgütsel iletişim yönelik algıları ile okulda kararlara katılma algıları arasında bir ilişki bulunmakta mıdır?” problemine yönelik bulgular aşağıda sunulmuştur.

Araştırmada iki değışken arasındaki doğrusal ilişkinin test edilmesi amacıyla Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Pearson korelasyon testi, değışkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddet hakkında bilgi vermektedir. Korelasyon katsayısı (r) nın yorumu aşağıdaki şekilde yapılmıştır (Kul, 2020):

- $r<0.2$ ise çok zayıf ilişki yada korelasyon yok
- 0.2-0.4 arasında ise zayıf korelasyon
- 0.4-0.6 arasında ise orta şiddette korelasyon
- 0.6-0.8 arasında ise yüksek korelasyon
- $0.8>$ ise çok yüksek korelasyon olduğu yorumu yapılır.

Tablo 4.5.1: Öğretmenlerin Okulda Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim ile Okulda Kararlara Katılım Algıları Arasındaki Korelasyon

	Çözülme	Motivasyon	İletişim	Gelecek Beklentisi	Yeni Değerler	Katılım	Eğitim	Zorlama	Güven Verme	Vizyon Çalışması	Örgütsel İletişim	Öğretimsel	Yönetimsel	Kararlara Katılım
Çözülme	1	0,683	0,731	0,631	0,671	0,648	0,647	0,659	0,667	0,608	0,796	0,322	0,244	0,302
Motivasyon		1	0,790	0,595	0,670	0,724	0,715	0,759	0,728	0,687	0,871	0,339	0,335	0,373
İletişim			1	0,733	0,721	0,721	0,772	0,787	0,786	0,752	0,913	0,432	0,388	0,448
Gelecek Beklentisi ve Avantaj				1	0,763	0,655	0,739	0,649	0,723	0,718	0,812	0,458	0,376	0,449
Yeni Değerler					1	0,727	0,702	0,684	0,735	0,710	0,837	0,421	0,329	0,401
Katılım						1	0,771	0,739	0,801	0,707	0,864	0,389	0,339	0,396
Eğitim							1	0,756	0,795	0,721	0,872	0,467	0,413	0,479
Zorlama								1	0,826	0,779	0,887	0,420	0,423	0,468
Güven Verme									1	0,825	0,917	0,456	0,425	0,484
Vizyon, Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması										1	0,862	0,468	0,430	0,492
Değişim Yönetiminde Örgütsel İletişim											1	0,475	0,428	0,493
Öğretimsel												1	0,593	0,819
Yönetimsel													1	0,948

Tablo 4.5.1'e göre; çözölme boyutu ile motivasyon [$r_{(218)} = .683$; $p > .05$], iletişim [$r_{(218)} = .631$; $p > .05$], gelecek beklentisi ve avantaj [$r_{(218)} = .671$; $p > .05$], yeni değerler [$r_{(218)} = .648$; $p > .05$], katılım [$r_{(218)} = .647$; $p > .05$], eğitim [$r_{(218)} = .659$; $p > .05$], zorlama [$r_{(218)} = .659$; $p > .05$], güven verme [$r_{(218)} = .667$; $p > .05$], vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışması [$r_{(218)} = .608$; $p > .05$], değişim yönetiminde örgütsel iletişim [$r_{(218)} = .796$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki, öğretimsel karar [$r_{(218)} = .322$; $p > .05$], yönetsel karar [$r_{(218)} = .244$; $p > .05$] ve okulda kararlara katılım [$r_{(218)} = .302$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Motivasyon boyutu ile iletişim [$r_{(218)} = .790$; $p > .05$], gelecek beklentisi ve avantaj [$r_{(218)} = .595$; $p > .05$], yeni değerler [$r_{(218)} = .670$; $p > .05$], katılım [$r_{(218)} = .724$; $p > .05$], eğitim [$r_{(218)} = .715$; $p > .05$], zorlama [$r_{(218)} = .759$; $p > .05$], güven verme [$r_{(218)} = .728$; $p > .05$], vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışması [$r_{(218)} = .687$; $p > .05$], arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki, değişim yönetiminde örgütsel iletişim [$r_{(218)} = .871$; $p > .05$], pozitif yönlü çok yüksek düzeyde ilişki, öğretimsel karar [$r_{(218)} = .339$; $p > .05$], yönetsel karar [$r_{(218)} = .335$; $p > .05$] ve okulda kararlara katılım [$r_{(218)} = .373$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki bulunmaktadır.

İletişim boyutu ile gelecek beklentisi ve avantaj [$r_{(218)} = .733$; $p > .05$], yeni değerler [$r_{(218)} = .721$; $p > .05$], katılım [$r_{(218)} = .721$; $p > .05$], eğitim [$r_{(218)} = .772$; $p > .05$], zorlama [$r_{(218)} = .787$; $p > .05$], güven verme [$r_{(218)} = .786$; $p > .05$], vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışması [$r_{(218)} = .752$; $p > .05$], pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki, değişim yönetiminde örgütsel iletişim [$r_{(218)} = .913$; $p > .05$], pozitif yönlü çok yüksek düzeyde ilişki, öğretimsel karar [$r_{(218)} = .432$; $p > .05$], yönetsel karar [$r_{(218)} = .388$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki bulunmaktadır ve okulda kararlara katılım [$r_{(218)} = .448$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Gelecek beklentisi ve avantaj boyutu ile yeni değerler [$r_{(218)} = .763$; $p > .05$], katılım [$r_{(218)} = .655$; $p > .05$], eğitim [$r_{(218)} = .739$; $p > .05$], zorlama [$r_{(218)} = .649$; $p > .05$], güven verme [$r_{(218)} = .723$; $p > .05$], vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışması [$r_{(218)} = .718$; $p > .05$], pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki, değişim yönetiminde örgütsel iletişim [$r_{(218)} = .812$; $p > .05$], pozitif yönlü çok yüksek düzeyde ilişki, yönetsel karar [$r_{(218)} = .376$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki bulunmaktadır, öğretimsel karar [$r_{(218)} = .458$; $p > .05$] ve okulda kararlara katılım [$r_{(218)} = .449$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Yeni değerler boyutu ile katılım [$r_{(218)} = .727$; $p > .05$], eğitim [$r_{(218)} = .702$; $p > .05$], zorlama [$r_{(218)} = .684$; $p > .05$], güven verme [$r_{(218)} = .735$; $p > .05$], vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışması [$r_{(218)} = .710$; $p > .05$], değişim yönetiminde örgütsel iletişim [$r_{(218)} = .837$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki, yönetimsel karar [$r_{(218)} = .329$; $p > .05$], arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki, öğretimsel karar [$r_{(218)} = .421$; $p > .05$] ve okulda kararlara katılım [$r_{(218)} = .401$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Katılım boyutu ile eğitim [$r_{(218)} = .771$; $p > .05$], zorlama [$r_{(218)} = .739$; $p > .05$], güven verme [$r_{(218)} = .801$; $p > .05$], vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışması [$r_{(218)} = .707$; $p > .05$], değişim yönetiminde örgütsel iletişim [$r_{(218)} = .864$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki, öğretimsel karar [$r_{(218)} = .389$; $p > .05$], yönetimsel karar [$r_{(218)} = .339$; $p > .05$] ve okulda kararlara katılım [$r_{(218)} = .396$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Eğitim ile zorlama [$r_{(218)} = .756$; $p > .05$], güven verme [$r_{(218)} = .795$; $p > .05$], vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışması [$r_{(218)} = .721$; $p > .05$], değişim yönetiminde örgütsel iletişim [$r_{(218)} = .872$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki, öğretimsel karar [$r_{(218)} = .467$; $p > .05$], yönetimsel karar [$r_{(218)} = .413$; $p > .05$] ve okulda kararlara katılım [$r_{(218)} = .479$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Zorlama boyutu ile güven verme [$r_{(218)} = .826$; $p > .05$], vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışması [$r_{(218)} = .779$; $p > .05$], değişim yönetiminde örgütsel iletişim [$r_{(218)} = .887$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki, öğretimsel karar [$r_{(218)} = .420$; $p > .05$], yönetimsel karar [$r_{(218)} = .423$; $p > .05$] ve okulda kararlara katılım [$r_{(218)} = .468$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Güven verme ile vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışması [$r_{(218)} = .825$; $p > .05$], değişim yönetiminde örgütsel iletişim [$r_{(218)} = .917$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki, öğretimsel karar [$r_{(218)} = .456$; $p > .05$], yönetimsel karar [$r_{(218)} = .425$; $p > .05$] ve okulda kararlara katılım [$r_{(218)} = .484$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışması ile değişim yönetiminde örgütsel iletişim [$r_{(218)} = .862$; $p > .05$] arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki, öğretimsel karar

$[r_{(218)} = .468; p > .05]$, yönetsel karar $[r_{(218)} = .430; p > .05]$ ve okulda kararlara katılım $[r_{(218)} = .492; p > .05]$ arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Değişim yönetiminde örgütsel iletişim ile öğretimsel karar $[r_{(218)} = .475; p > .05]$, yönetsel karar $[r_{(218)} = .428; p > .05]$ ve okulda kararlara katılım $[r_{(218)} = .493; p > .05]$ arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Öğretimsel karar ile yönetsel karar $[r_{(218)} = .593; p > .05]$ arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. ve okulda kararlara katılım $[r_{(218)} = .819; p > .05]$ arasında pozitif yönlü çok yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır. Yönetsel karar ile okulda kararlara katılım $[r_{(218)} = .948; p > .05]$ arasında pozitif yönlü çok yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır.

4.6. Altıncı Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt amacı olan “öğretmenlerin değişim yönetiminde örgütsel iletişime yönelik algıları okulda kararlara katılımlarını yordamakta mıdır?” problemine yönelik bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.6.1: Öğretmenlerin Okulda Öğretimsel Kararlara Katılımlarına Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	Sig. (p)
	B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)						
Değişim Sürecinde	1,896	,173	,475		10,902	.000
Örgütsel İletişim	,353	,045			7,929	.000

Bağımlı Değişken: Öğretimsel Kararlara Katılma; $R^2 = .225$; Düzeltilmiş $R^2 = .222$; $F = 52,869$; $p < .05$;

Tablo 4.6.1’e göre $F = 52,869$; $p < .05$ olmak üzere öğretmenlerin okulda öğretimsel kararlara katılımları değişim sürecinde örgütsel iletişim %22,2’sini açıklamaktadır.

Tablo 4.6.2: Öğretmenlerin Okulda Yönetimsel Kararlara Katılımlarına Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standardize Katsayılar		T	Sig. (p)
	B	Std. Hata	Beta			
(Sabit)						
Değişim Sürecinde	1,811	,189	,428		9,574	.000
Örgütsel İletişim	,337	,048			6,955	.000

Bağımlı Değişken: Yönetimsel Kararlara Katılma; $R^2 = .183$; Düzeltilmiş $R^2 = .179$; $F = 48,377$; $p < .05$;

Tablo 4.6.1'e göre $F=48,377$; $p<,05$ olmak üzere öğretmenlerin okulda yönetsel kararlara katılmaları değışim sürecinde örgütsel iletişim %17,9'unu açıklamaktadır.

Tablo 4.6.3: Öğretmenlerin Okulda Kararlara Katılmalarına Yönelik Regresyon Analizi

Model 1	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Sig. (p)
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)					
Değişim Sürecinde	1,842	,161	,493	11,461	.000
Örgütsel İletişim	,343	.,041		8,329	.000

Bağımlı Değişken: Okulda Kararlara Katılma; $R^2=243$; Düzeltilmiş $R^2=.,240$; $F=69,377$; $p<,05$;

Tablo 4.6.1'e göre $F=69,377$; $p<,05$ olmak üzere öğretmenlerin okulda yönetsel kararlara katılmaları değışim sürecinde örgütsel iletişim %24,0'ünü açıklamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, okullarda değişim yönetiminde örgütsel iletişim ve öğretmenlerin kararlara katılım algılarının öğrenilmesidir. Araştırmada elde edilen bulgulara ilişkin sonuç, tartışma ve öneriler bu bölümde yer almaktadır.

5.1. Tartışma ve Sonuç

5.1.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmada öğretmenlerin değişim yönetiminde örgütsel iletişime yönelik algıları “çok katılıyorum” düzeyinde, ölçeğin alt boyutlarını oluşturan çözülme, iletişim, gelecek beklentisi ve avantaj, yeni değerler, katılım, eğitim, zorlama, güven verme ve vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışmasına yönelik algıları da “çok katılıyorum” düzeyinde olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin okuldaki değişim yönetimi çalışmalarında örgütsel iletişime yönelik olarak görüşlerinin olumlu olduğu görülmektedir. Literatürde benzerlik gösteren sonuçlar bulunmaktadır. Nurşahin (2017) araştırmasında öğretmenlerin değişime yönelik olumlu bir tutum içinde olduğunu belirlemiştir. Gündoğdu (2000) ise öğretmenlerin değişime ilişkin algı düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. Çelik (2006) öğretmenlerin değişime yönelik katı bir tutumları olmadığını ve değişim ve yeniliklere açık olduklarını belirlemiştir. Öğretmenlerin değişime karşı katılım, direnç göstermeme ve planlı bir değişimin eğitim ve öğretimi olumlu yönde etkileyeceğini ifade eden çözülme düzeyi yüksektir. Korkmaz (2005) yaptığı araştırmada en yüksek ortalamaya sahip ifadelerin öğretmenlerin değişimi destekleyen çözülmeye yönelik ifadeler olduğunu tespit etmiştir. Buna karşılık Helvacı (2007) ve Argon ve Özçelik (2007) yaptıkları araştırmalarda eğitimcilerin değişim yönetimine ilişkin algılarını orta düzeyde olarak belirlemişlerdir.

Öğretmenlerin, okullarda değişime direnç göstermediği ve tam katılım sağlayabildikleri görülmektedir. Öğretmenlerin değişim yönetiminde motivasyonları ve örgütsel iletişim düzeyleri de ortanın üzerinde bir düzeye sahiptir. Bu anlamda okulda değişimin kaçınılmaz bir süreç olarak öğretmenler tarafından kabul edildiği ve değişime yönelik olarak olumlu bir tutum içinde oldukları söylenebilir.

5.1.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmada öğretmenlerin öğretimsel ve yönetsel karara boyutu ile okulda kararlara katılım düzeyi “oldukça” olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin okulda kararlara katılımlarına ilişkin algılarının olumlu olduğu görölmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılım düzeyleri ise farklılık göstermektedir. Öğretimsel ve derslere yönelik karar alma düzeylerinin yönetsel karar alma düzeylerinden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Türk milli eğitim sisteminin temel özelliği olarak merkezi yönetim ve taşra teşkilatının yönetsel düzeyde katı ve muhafazakâr yaklaşımı öğretmenlerin okulun genelini bağlayan kararlarda daha etkisiz olmalarına ve katılım düzeylerinin düşük olmasına neden olmaktadır. Nur Şahin (2017) yaptığı çalışmada öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımlarının düşük düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Özdoğru (2012) öğretmenlerin kararlara katılım isteklerinin yüksek olduğunu ancak katılım düzeylerinin ise ortanın altında olduğunu saptamıştır. Öğretmenlerin karar alma süreçlerine ilişkin yapılan diğer araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Türk kamu yönetiminin özelliği olan bürokratik kademeli yapının okulda öğretmenlerin kararlara katılmasını engellediği özellikle yönetsel kararların merkezi yönetim tarafından alındığı okul yöneticilerinin ise genellikle alınan kararların yürütücüleri olarak değerlendirilmektedir (Özcan, 2010). Ayrıca öğretmen sayısı az olan okullarda yönetsel kararlara katılım düzeyi yüksekken öğretmen sayısı çok olan okullarda kararlara daha düşük katılım olduğunu saptayan araştırmalarda bulunmaktadır (Uygun Takmaz, 2009). Genel olarak öğretmenlerin eğitim programları, öğretim programları ve öğrenci hizmetlerinde orta düzeyde bir katılım, öğretmen işleri ve fiziki yapı, araç ve gerece yönelik kararlarda ise düşük düzeyli bir katılımların olduğu söylenebilir (Bilge, 2008, Başak, 2009). Yapılan araştırmalarda öğretmenlerin eğitimsel ve öğretimsel konularda kararlara katılım düzeyi, yönetsel kararlara katılım düzeyinden yüksek olarak saptanmaktadır. Özdoğru (2012) okulda yönetsel konulara öğretmenlerin kararlara katılma isteksizliğinin olduğunu yönetsel konulara düşük “çok az” düzeyde katıldıklarını ifade etmektedir. Gılıç (2017) öğretmenlerin ders saatlerinin fazla olması nedeniyle okulda karar alma süreçlerine katılma imkanlarının az olduğunu okul yöneticilerinin öğretmenleri teşvik etmesine karşılık öğretmenleri ilgilendiren konular dışında katılma düzeylerinin düşük olduğunu saptamıştır.

5.1.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmada kadın öğretmenlerin çözülme, motivasyon, iletişim, katılım, eğitim, zorlama, güven verme, vizyon, misyon bildirimi ve ekip çalışması boyutları ve değişim yönetiminde örgütsel iletişim algısı erkek öğretmenlerden yüksek olduğu belirlenmiştir. Literatürde araştırmanın sonucu destekler nitelikte çalışmalar bulunmaktadır. Kurşunoğlu (2006) ve Glantz (1998) araştırmalarında kadınların değişime yönelik olarak erkeklere oranla daha esnek olduklarını belirlemişlerdir. Ancak yapılan çalışmalarda cinsiyet değişkeni ile iletişim ve motivasyon farklılıklarına yönelik farklı sonuçlar da saptanmıştır. Ancak Acet (2006) Ayrıca erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okulun sahip olduğu örgüt iklimini daha olumlu değerlendirdiği de saptanmıştır. (Bilge, 2009) erkek ve kadın öğretmenlerin kararlara katılmalarında ise farklılık tespit edilmemiştir. Ayrıca Korkmaz (2005) kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre çözülme boyutunda iletişimi yetersiz görürken, erkek öğretmenler motivasyonda kadın öğretmenlerden örgütsel iletişimi daha yeterli gördüğünü saptamıştır.

Kadın öğretmenlerin sürece odaklı olmaları ve daha disiplinli tutum ve davranışlar göstermeleri ile değişim yönetiminde motivasyonlarının yüksek olmasını sağlamış olabilir. Benzer şekilde okul içindeki iletişim düzeyleri açısından kadın öğretmenlerin daha yüksek puanlar aldığı çalışmalarda mevcuttur. (Çuhadar vd., 2014; Çetinkaya, 2011; Saracaloğlu, Yenice ve Karasakaloğlu, 2009).

Öğretmenlerin yaşlarına göre değişim yönetiminde örgütsel iletişim algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Eğitim kurumlarında iletişim biçiminin formel olması öğretmenlerin mesleki olarak iletişim düzeylerinin birbirine yakın olmasını sağlamaktadır. Literatürde bu sonucu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bağlıbel (2011) ve Handler (1993) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin teknoloji kaynaklı değişimlerde yaşın değişkeninin anlamlı farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Tekin Bozkurt (2015) ise 51 ve üzeri yaş grubu olan öğretmenlerin değişim süreçleriyle ilgili tecrübelerinin fazla olması ve eski deneyimlerinin etkisi ile değişim süreci daha olumlu tepki verdikleri belirlenmiştir.

Öğretmenlerin branşlarına göre değişim yönetiminde örgütsel iletişim algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Tanrıoğlu (2000) Tekin (2012); Şahin (2018) ve Kılınç (2018) yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin branşlarına göre değişim yönetimine

ilişkin görüşlerinin farklılaşmadığını belirlemiştir. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Cenker ve Macaroğlu Akgül (2011) ilköğretim öğretmenlerine yönelik yaptıkları araştırmada sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinde daha olumlu oldukları belirlenmiştir. Sınıf öğretmenlerinin aynı sınıfa girmesi ile değişimi izleyerek bunu lehlerine kullanabilir ve bu durumdan fayda sağlayabileceği ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre değişim yönetiminde örgütsel iletişim algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Literatürde farklı sonuçlar bulunmaktadır. Göksoy (2010) 5 yıl ve altı kıdemi olan öğretmenler, 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlere göre değişim yönetimine daha olumlu yaklaştıklarını genç öğretmenlerin değişim yönetiminde iletişime daha açık olduklarını belirlemiştir. Samancıoğlu (2011) teknoloji kaynaklı değişimlere mesleki kıdemi daha düşük olan öğretmenlerin olumlu tutum sergilediklerini ve değişimi desteklediği belirlenmiştir

Öğretmenlerin mezun oldukları okula göre değişim yönetiminde örgütsel iletişim algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Literatürde benzer sonuçlar bulunmaktadır. Aksoy (2005), ilköğretim okulu yöneticilerinin değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde sahip oldukları örgütsel iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algılarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

5.1.4. Dördüncü Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmada, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okulda kararlara katılım algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Literatürde öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılık olmadığını tespit eden ve bu sonucu destekleyen araştırmalar bulunmaktadır (Akıl Karallı (2003); Olorunsola ve Olayemi (2011); Özdoğru (2012) ve Alanoğlu, (2019). Litratürde farklı bulgulara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır. Çiftçi (2019) kadın öğretmenlerin okulda kararlara katılma düzeyinin erkek öğretmenlerden yüksek olduğunu belirlemiştir. Köklü (1994) ve Yıldız (2004) yaptıkları farklı çalışmalarda bu çalışmadan farklı olarak erkek öğretmenlerin kararlara daha fazla katılım gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Kadın ve erkek öğretmenler arasında okuldaki kararlara katılımlarında anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmaması,

toplumdaki kadın ve erkeklerin toplumsal rollerinin birbirine yaklaştığı ve farklılığın olmadığı şekilde yorumlanabilir.

Araştırmada, öğretmenlerin yaşlarına göre okulda kararlara katılım algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Literatürde farklı sonuçlara ulaşan araştırmalar vardır. Yaş değişkenine göre yaşları genç olan yaşları genç olan öğretmenlerin daha yaşlı öğretmenlere göre okulda kararlara katılma düzeyleri düşük olarak belirlenmiştir (Gılıç, 2017). Buna karşılık Yıldız (2004) araştırmasında genç öğretmenlerin kararlara katılma düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Araştırmada, öğretmenlerin branşlarına göre okulda kararlara katılım algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Akıl Karallı (2003); Alanoğlu (2019) öğretmenlerin okullardaki kararlara katılımlarının branş değişkenine göre farklılaşmadığı tespit etmişlerdir.

Araştırmada, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okulda kararlara katılım algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Alanoğlu (2019) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda alınan kararlara katılma durumlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmadığını belirlemiştir. Literatürde farklı sonuçlar bulunmaktadır. 0-5 ve 6-10 yıl arasında görev yapan öğretmenlerin 21 yıl ve üzerinde görev yapan öğretmenlerden karar verme sürecine daha az bir katılım sergiledikleri tespit edilmiştir (Gılıç, 2017). Öğretmenlerin kıdemleri arttıkça mesleki bilgi birikimleri ile okul içindeki örgütsel iletişimdeki yetkinliklerinin artması nedeniyle kararlara katılım düzeyleri artmaktadır. Ayrıca, yönetim deneyimi olan öğretmenlerin kararlara katılım düzeylerinin, yönetim deneyimi olmayan öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır (Başak, 2009) ve Gürkan (2006) farklı araştırmalarda yaş gruplarında öğretmenlerin kıdemleri arttıkça karar alma süreçlerine katılım düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kıdemleri ile deneyimlerinin artması kararlara daha fazla katılmalarını sağlamaktadır (Bilge, 2009). Ancak literatürde farklı sonuçlara ulaşan çalışmalarda bulunmaktadır Acet (2006), okulda çalışma süresi olarak 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin kararlara katılma algısı düzeyi 6-10 yıl arası öğretmenlerden yüksek bulunmuştur. Korkmaz (2005) 1-5 yıl görev yapan öğretmenlerin diğer kıdem değişkeninde yer alan öğretmenlere göre daha motivasyon konusunda örgütsel iletişimi yetersiz olarak değerlendirdiklerini ifade etmiştir.

Öğretmenlerin mezuniyetlerine göre okulda kararlara katılım algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Literatürde öğretmenlerin mezun olduğu okul ile kararlara katılımları arasında farklılık olmadığı saptayan araştırmalar bulunmaktadır (Başak, 2009; Özcan, 2010 ve Olorunsola ve Olayemi 2011). Eğitim fakültesinden mezun olan öğretmenlerin çağdaş eğitim felsefesine uygun olarak okuldaki karar alma süreçlerine eleştirel yaklaşımları da öğretimsel kararlarda daha düşük katılım sağladıklarına yönelik algılarını desteklemesi nedeniyle ortaya çıkabilir. Benzer bir şekilde lisans eğitimi ile lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin kararlara katılımlarında farklılık tespit edilmemiştir (Uygun Takmaz, 2009). Buna karşılık, (Acet, 2006) araştırmasında öğretmenlerin eğitim durumları yükseldikçe okulda karar alma düzeyine ilişkin daha olumlu görüş bildirdiği, iki yıllık meslek yüksek okulu mezunu öğretmenlerin lisansüstü mezunu olan öğretmenlere göre daha olumsuz olduğu saptayan çalışmalarda bulunmaktadır. Yıldız (2004) Öğretmen Okulundan mezun olan öğretmenlerin kararlara daha fazla katılım gösterdiğini belirlemiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumlarının benzer olması nedeniyle katılım düzeylerinin farklılaşmadığı söylenebilir.

5.1.5. Beşinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenlere yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda öğretmenlerin görüşlerine göre değişim yönetiminde örgütsel iletişim ve kararlara katılım düzeyinde pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Buna göre, öğretmenlerin okuldaki örgütsel iletişim ve kararlara katılımları arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel iletişim düzeyleri arttıkça kararlara katılma düzeyleri artarken, kararlara katılımları da örgütse iletişimi olumlu düzeyde etkilemektedir. Okullarda başarılı bir değişim yönetimi yapılması için öğretmenlerin motivasyonlarının iletişim ile sağlanarak değişime yönelik direnç göstermemesi ya da bir başka ifade ile çözümleri öğretimsel, yönetsel ve derse yönelik bütün düzeylerde aynı yönlü ve orta düzeyde etkili olmaktadır. Planlı ve sistemli bir değişimin olabilmesi için öğretmenlerin değişime direnç göstermemesi ve değişimi benimsemesi, öğretimsel, yönetsel ve derslere yönelik katılımlarında olumlu etki yapmaktadır. Öğretmenlerin okulda kararlara katılımlarının artması, alınan kararlarda söz sahibi olmaları öncelikle okul ile aralarında kurdukları bağın güçlenmesine neden olmakta ve öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin artarak

motivasyonların yükseldiği görülmektedir. Okulda motivasyonu yüksek öğretmenlerin kararlara katılım düzeyi olumlu etkilenirken, karar alma süreçlerinde görev yapan öğretmenlerinde motivasyonlarının yüksek olduğu saptanmıştır. (Özdoğru, 2012). Katılımcı bir yönetim anlayışının öğretmenlerin içsel ve dışsal tatmin düzeylerini olumlu etkilediği için daha etkili oldukları tespit edilmiştir (Bilge, 2008). Uygun Takmaz (2009) ise öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılmalarını sağlayan örgütsel iletişim olumlu etkilerinden bahsetmiştir. Öğretmenlerin dayanışma ve işbirliği içinde olmaları kararlara katılmalarını arttırmaktadır.

5.1.6. Altıncı Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmada regresyon analizi sonucunda, öğretmenlerin öğretimsel, yönetsel ve derslere yönelik kararlara katılmalarında sadece motivasyonları açıklamakta ve iletişim ve çözölme boyutları ise anlamlı katkı sağlamamaktadır. Öğretmenlerin motivasyonları öğretimsel kararlara katılmalarının %22,2'sini, yönetsel kararlara katılmalarının %17,9'ını ve derslere yönelik kararlara katılmalarını ise %24,0 düzeyinde açıklamaktadır. Okulda değışim yönetiminin başarılı olabilmesi için öğretmen katılımının sağlanması açısından öğretmenlerin teşvik edilmesi ve motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir.

5.2. Öneriler

Okullarda değışim yönetiminde örgütsel iletişim ve öğretmenlerin kararlara katılım algılarına yönelik olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Okulda değışim yönetimi çalışmalarında örgütsel iletişim ve öğretmenlerin kararlara katılım davranışlarına yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Öğretmenlerin yönetsel kararlara katılmalarını sağlamak için uygulanan “Stratejik Planlama” ve “Toplam Kalite Yönetimi” “Okul Merkezli Yönetim” felsefesine uygun olarak pilot bölgelerde ortak karar alma modellerinin uygulandığı okul projelerinin hayata geçirilmeleri okul düzeyinde öğretmenlerin yetki sorumluluklarının arttırılmasında önemli yararlar sağlayabilir.

Öğretmenlerin öğretimsel, yönetsel ve derslere yönelik kararlara katılmalarının etkileyen öğretmen motivasyonunun arttırılması için okulun değışime yönelik

ihtiyaçlarının tam olarak belirlenerek, öğretmenlerin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu bilgilendirme sonucunda öğretmenlerin değişim kararlarına katılımlarındaki motivasyonlarını geliştirmek için maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesi hem iç hem de dış motivasyonunu geliştirecek bir yöntem olarak benimsenebilir.

Kadın ve erkek öğretmenlerin değişim iletişimine yönelik olarak motivasyon ve örgütsel iletişim boyutlarındaki farklılıkların belirlenmesi için farklı ğretmen gruplarına anket sistemi ile değişim süreçlerine yönelik algılarının ölçülmesi faydalı olacaktır.

Değişim yönetimi çalışmalarının desteklenebilmesi için okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin hizmet içi eğitim ile değişim süreçleri, örgütsel iletişim ve okullarda kararlara katılım konusunda eğitim verilmesi önemlidir. Ayrıca, değişim yönetimi açısından uzman kurulların okullarda toplantı yapması, oluşan sorunların çözümünde fayda sağlayacaktır.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu araştırmada kullanılan anket yöntemi dışında Türkiye'nin farklı coğrafi bölgelerinde bulunan okullarda öğretmenler ve okul yöneticilerine yönelik olarak gözlem, görüşme formu, mülakat teknikleri ile sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin eğitimci görüşleri alınabilir.

Değişim yönetimi çalışmaları yapılan pilot okullardaki uygulamalar ve sonuçlarının inceleneceği araştırmalar yararlı olacaktır. Bu araştırmalarda ön test-test-son test olmak üzere öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi değişim yönetimi çalışmalarında örgütsel iletişim ve kararlara katılımın sonuçlarına yönelik bulgular açısından yararlar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Acet, Ö. (2006). *İlköğretim okullarında örgüt iklimi ile karara katılma süreci arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). 9 Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akan D. ve Yalçın S. (2015). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6 (11): 123-150.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Akıl Karallı S. (2003). *Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmenlerin karara katılma düzeyleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Aksay, O. ve Ural, A. (2008), Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (3): 433-460.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algılar* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Al-Fedaghi S. (2012). Codeless Communication and the Shannon-Weaver Model, International Conference on Software and Computer Applications, 41 Press, Singapore, https://pdfs.semanticscholar.org/dd8c/49071ab0cab0b_4d3fbc656d21bec0777c295.pdf [18.10.2017].
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel Ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6:136-147.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8: 70-89.
- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel iletişimin motivasyon ve iş doyumu üzerine etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Bağlıbel, M. (2011). *İlköğretim öğretmenlerinin teknolojiye hazır olma düzeylerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Bahar, E. (2012). *İletişim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Başaran İ.E. (1994). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara: Kadıoğlu Matbaası.
- Beycioğlu, K. ve Aslan, M. (2010). Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim Ve Yenileşme: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Roller. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Haziran, VII (I): 153-173.

- Bilge, C. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki (Ankara ili, Altındağ ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Boztaş K. (2007). Eğitimde Değişim Yönetimi, <http://www.egitisim.gen.tr/tr/index.php/arsiv/sayi-11-20/sayi-14-vatan-subat2007/154-egitimde-degisim-yonetimi> [18.10.2017].
- Bucak, S. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişime karşı direnci azaltma yöntemlerini uygulama düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- Bursalıoğlu Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1999). *Eğitim Yönetiminde Yapı ve Uygulama*. Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Öznur, A., Aydın, E. M, (2006), *Örgütsel Davranış*. İstanbul, Arıkan Yayınları
- Canatan, K., Yükleyen, A., Serbest, F., Okumuş, F., (2015). 2014 yılı Hollanda insan hakları raporu: *İslamofobi ve entegrasyon arasında azınlıklar* (1st ed., p. 186). İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi ISBN: 978-605-62038-9-3
- Cenker B. ve Macaroğlu Akgül E. (2011). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesine Bakış Açılarının İncelenmesi. *Sakarya Üniversitesi Journal Of Education*, 1 (1):12-27.
- Cenker, B., ve Macaroğlu Akgül, E. (2011). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesine Bakış Açılarının İncelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 1 (1): 6-14.
- Çelik, M. (2006). *İlköğretim okullarında değişimin ve yeniliklerin uygulanmasını engelleyen faktörlerin öğretmen ve yönetici algılarına göre belirlenmesi (Gaziantep ili merkez ilçeleri örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep
- Çelikten M.(2000). *Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri*. Ankara: IX. Eğitim Bilimleri Kongresi Tebliği.
- Çetinkaya Z. (2011). Türkçe Öğretmen Adaylarının İletişim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(2), 567-576.
- Çiftçi, K. (2019). *Okulların yapıları ile öğretmenlerin kararlara katılma durumları ve katılma istekleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Çit G. (2012). *İstanbul ili Avrupa yakası endüstri meslek liselerinde çalışan meslek grubu öğretmenlerinin yönetime katılma düzeyleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çolakoğlu M. (2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik, *Hasan Ali Yücel Eğilim Fakültesi Dergisi*, 1: 63-77.

- Çuhadar, C., Özgür H., Akgün, F. ve Gündüz, Ş. (2017). Öğretmen Adaylarının İletişim Becerileri ve İletişimci Biçimleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 15 (1): 295-311.
- Demirtaş H., Üstüner M., Özer N. ve Cömert M. (2008). Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15): 55-74.
- Demirtaş Z. ve Alanoğlu M. (2015). Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 16 (2): 83-100.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkililiğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, 28 (4): 411-444.
- Dinçer Ö. ve Fidan Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Dökmen Ü. (2006). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Duck J. D. (1999). *Değişim Yönetimi Dengeleme Sanatı, Değişim*. Çev. Meral Tüzel İstanbul: MESS Yayınları.
- Elliott, C. (1992). *Leadership, Change and Schooll*. No:2, Issues In Educational Research, N.J.
- Erdoğan İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Erdoğan İ. (2011). *İletişimi Anlamak*. İstanbul: Pozitif Matbaacılık.
- Eren e. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul. Beta Basım.
- Eren Ş. (2005). Değişime Karşı Tutum ve Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yayımlanamamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryılmaz B. (2005). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Gedikli, B. (2003). *Kamu Harcamalarında Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Mohikan Yayınları.
- Genç, N. (2004). *Yönetim Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Gillis, Tamara, L. (2006). *Internal Communication Media. The IABC Handbook of Organizational Communication*. Ed. T.L. Gillis. USA: Jossey-Bass A Willey Imprint. 265.
- Goh, S. C., Cousins, J. B., Elliott, C. (2006). Organizational Learning Capacity, Evaluative Inquiry And Readiness For Change In Schools: Views And Perceptions Of Educators. *Journal Of Educational Change*. 7: 289-318.
- Göksoy, S. (2014). Okul Yönetiminde Karara Katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2): 253-268.
- Güçlü M. (2017). Örgütsel İletişim: Eğitim Kurumlarındaki Yeri ve Önemi Açısından Bir Değerlendirme. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13): 855-870.

- Güçlü, N ve Gülbahar, B. (2006). Türk Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13): 226-239.
- Güçlü, N. (2000). Okula Dayalı Yönetim. *Milli Eğitim*, 148: 23-29.
- Güllüoğlu (2011). *Kurumsal bağlılık ile iletişim doyumu arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi ve bir uygulama örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gürbüz S. ve Şahin F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Yöntem*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Gürkan, M. (2006). *Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karara katılma durumları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürüz, D. ve Yaylacı G. Ö. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Handler, M. G. (1993). Preparing new teachers to use computer technology: Perceptions and suggestions for teacher educators. *Computer Education*, 20 (2): 47-156.
- Hatıpler, D. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ve yenileşmeye ilişkin tutumları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Helvacı, M. A. (2007). Changes Occouring in Schools and Roles of the School Principals. *Fourth Balkan Congress Education the Balkans Europe*. 3: 22-24.
- Iraz R. ve Şimşek G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 99-117.
- Jasarevic F. and Kuka E. (2016). Management Change In Education, Metodčki obzori 11 (2016)1: 92-101, <https://hrcak.srce.hr/file/249200> [18.10.2017]
- Kabaklı Çimen, L. (2016). A Study on the Prediction of the Teaching Profession Attitudes by Communication Skills and Professional Motivation. *Journal of Education and Training Studies* 4 (11): 21-38.
- Kabaklı Çimen, L. ve Gezer, E. (2016). İlkokul Müdürlerinin Yönetim Ve Öğretmenleri Etkileme Becerilerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi. *Journal of Human Sciences*, 13 (3): 4520-4544.
- Kabaklı Çimen, L. ve Bağdatlı Sarıboğa, F. (2020). Okul Müdürlerine ve Öğretmenlerin Algılarına Göre Çatışma Yönetimi Stilllerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (110): 29-55.
- Kabaklı Çimen, L. ve Karaboğa, Y. (2015). Yönetici ve Öğretmenlerin Ortaöğretim Okullarındaki Disiplin Sorunlarına İlişkin Görüşleri. *International Journal Science Culture and Sport*, 3: 613-628.
- Kandlousi, N. S., Ali, A. J., and Abdollahi, A. (2010). Organizational Citizenship Behavior in Corcern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10): 51-61, <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/7629> [18.10.2017]
- Karaçor, S., ve Şahin, A. (2014). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *SÜ Sosyal ve Ekonomik*

Araştırmalara Derneği, 97-117, <http://sead.selcuk.edu.tr/sead/article/download/379/374> [18.10.2017]

- Karakaya, İ. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Bilimsel Araştırma Yöntemleri Tanrıoğlu, A. Ed., Ankara: Anı Yayıncılık.
- Karasar N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcioğlu F. ve Kurt E. (2009). Örgütsel İletişimin Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar ve Birkaç Kurumsal Blogun İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3): 1-17.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi; Kuram ve Türkiye’de Uygulama*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Khassawneh, A. (2005). “Change Resistance in Bureaucratic Organizations in Jordan: Causes and Implications for Future of Administrative Reform and Development” Professor, Public Administration Department, Mutah University, Karak, Jordan J. King Saud Univ., *Admin. Sci.* 18(1): 15-39.
- Kılınç, A. (2018). *Ortaöğretim öğretmenlerinin değişmeye ilişkin tutumları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Pamukkale.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Kozak M. A. ve Güçlü H. (2003). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, <http://www.isgucdergi.org/index.php/> [18.10.2017].
- Köklü, M. (1994). *Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin kararlara katılımı*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kul, S. (2020). *Korelasyon Analizi*, <http://www.p005.net/analiz/korelasyon-analizi> [18.10.2017].
- Kurgunoğlu, A. ve Tanrıoğlu A. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20:21-33.
- Küçük M. ve vd. (2012). *İletişim Bilgisi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Lunenburg, F. C. (2010). Formal Communication Channels: Upward, Downward, Horizontal And External, Focus On Colleges, *Universities and Schools*, 4 (1): 1-7.
- Lunenburg, F. C. and Ornstein, A. C. (2008). *Educational Administration: Concepts And Practices*. Belmont, CA: Wadsworth.
- MEB (2012). *Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri*. Ankara: MEB Basımevi.
- MEB, (2012). *Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri Örgüt İletişimi*. Ankara: MEB Yayınları.
- Mergal, B.G. (2003). Managing Change: Concepts & Approaches. *INFO*, 3 (1): 43 – 54, <http://www.aiias.edu/academics/sgs/info,2003> [18.10.2017]
- Mucuk İ (2016). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Yayıncılık.

- Nur Şahin, C. (2017). *Ortaokullarda lisansüstü eğitim alan yöneticilerin örgütsel iletişim düzeyi ile öğretmenlerin karara katılma davranışlarının analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Olorunsola, E. O. and Olayemi, A. O. (2011). Teachers Participation in Decision Making Process in Secondary Schools in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Education Administration and Policy Studies*, 3 (6): 78-84.
- Özdemir S. (1996). Okula Dayalı Yönetim. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(3): 421-426.
- Özdemir S. (1999). Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi. *Eğitim Yönetimi*, 1 (3): 377-389.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Özden Y. (1996). Okullarda Katılımlı Yönetim. *Eğitim Yönetimi*, 2 (3):.427-438.
- Özdoğru, M. (2012). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile iş motivasyonları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) . Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu
- Özkalp E. ve Kirel Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.
- Özler, S. (2009). Yönetime Katılma Yönetimi ve Uşak İşletmelerinde Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Özmen F. ve Sönmez Y. (2007). Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Roller. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Fırat University Journal of Social Science*, 17 (2): 177-198.
- Özodaişık M. (2014). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Patterson, D. ve Rolheiser C. (2004). Creating A Culture of Change. *Journal of Staff Development*. 25 (2), 1-4.
- Pektaş H. M.. ve Kış A. (2016). Okul Yöneticilerinin Değişimi Uygulama Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Görüşler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3 (6): 24-33.
- Robbins A.P. and Coultier M. (2012). *Management*. Elevent Edition, Prentice Hall <https://shankar9119.files.wordpress.com/2013/07/management-11th-edn-bystephen-p-robbins-mary-coulter-pdf-qwerty80.pdf> [18.10.2017]
- Robbins, S. P, (2003), *Organization Behavior*, Tenth Edition, Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall
- Sabuncuoğlu Z. ve Gümüş M. (2016). *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2014). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Alfa Kitabevi.
- Samancıoğlu, M. (2011). *Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında teknoloji entegrasyonunun değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Saracaloğlu, A. S., Yenice, N. ve Karasakaloğlu, N. (2009). Öğretmen Adaylarının İletişim ve Problem Çözme Becerileri İle Okuma İlgisi Ve Alışkanlıkları

Arasındaki İlişki. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 187-206.

- Sayiner, B. (1997). *Anadolu Liselerinde Yenileşme İhtiyacı* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Seren, Ş. (2005). *Değişime karşı tutum ölçeğinin geliştirilmesi ve kalite belgesi alan hastanelerde değişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,
- Sethi, D. and Seth, M, (2009), Interpersonal Communication: Lifeblood of an Organization. *The IUP Journal of Soft Skills*, III (3-4): 32-40.
- Sick, Paul Howard. (1991). Participatory Decision-Making : An Assesment of Teacher Involvement in the Decision-Making Process in a Centralized School District.. *Dissertation Abstracts International*, 5: 381-395.
- Simon H.A. (2013). *Decision Making In a Schooll*, Ed. Hoy W. K. and Miscel C.G. *Educational Admistration*, Ninth Edition, Mc Graw Hill, <https://pdfs.semanticscholar.org/042f/5cce238ccac5dac5c8342c971be501c620ce.pdf> [18.10.2017]
- Susanto, A. B. (2008). Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia. *International Journal of Management Perspectives*, 2 (1): 1307-1629.
- Şahin, M . (2018). Öğretmenlerin Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Değişim Sürecine İlişkin Görüşleri . *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 22 (4): 875-896.
- Şentürk, H. ve Türkmen, Ö. (2009). İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (12): 128-142.
- Şimşek M. (2002). *TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Şimşek, M., Ş. ve Akın, B., H. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Tanrıöğen A. (2000) Temel Eğitim Öğretmenlerinin Değişmeye İlişkin Tutumları, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7: 57-60.
- Tanrıverdi H., Adıgüzel O. ve Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (11): 101-122.
- Taşçı F. (2011). Verimlilik Artışında Emek Etkinliği Üzerine Bir Yaklaşım: Ah-Me-T Modeli, *Sosyal Siyaset Konferansları*,166-199.
- Taymaz H. (2009). *Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayınevi.
- Tekin Bozkurt, A. (2015). *Okul yönetici ve öğretmenlerinin değişime hazır bulunuşluk durumları ve ilgili temel etkenlerin incelenmesi* (Fatih Projesi Örneği) *Görüşleri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gaziantep.

- Tekin, G. N. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Theron, A.M.C. Westhuiszen, Philip C.Van Der (1996). The Management of Resistance to Change And Polarity in Educational Organisations. *Of The American Educational Research Association*, New York, April: 8-12.
- Tokat B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Töremen F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.12 (1): 185-202.
- Tuncer P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, OMU Eğitim Fakültesi Dergisi, 1-34.
- Tutar H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçim Kitabevi.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., ve Yılmaz, M. K. (2004). *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tutar, H., Yılmaz, K. M, Erdönmez, C. (2003), *Genel ve Teknik İletişim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türkmen İ. (2000). *Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli*. Ankara: Milli Prodüktivite Yayınları.
- Ünal, M.C. (2013). Kamu Örgütleri Ne Kadar Stratejik Yönetilebilir? Strateji Kavramı, Stratejik Planlama/Yönetim, Kamu Sektöründe Uyum ve Çelişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*, 46 (2): 25-43.
- Ünüvar, Ş. ve Bilge, F. A. (2009). Örgütsel İletişimin Bir Unsuru Olan Örgüt İçi İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Etkinliği: Örnek Bir Alan Araştırması. *Journal of Azerbaijani Studies*, 12 (1-2): 34-53.
- Vural, B. A. (2005). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wadesango, N. (2012). The Influence of Teacher Participation in Decision-Making on Their Occupational Morale. *Journal of Social Sciences*, 31 (3): 361-369.
- Wood, J. (1984). Participatory Decision-Making: Why Doesn't It Seem To Work?. *The Educational Forum*, 49 (1): 55-64.
- Yıldız A.K. (2009). *Kütüphaneler için değişim yönetimi modeli* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız G. ve Ardıç K. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Bilgi Dergisi*, (1): 73-82.
- Yıldız, S. (2004). *Öğretmenlerin öğretmenler kurulunda alınan kararlara katılma derece ve isteklerinin belirlenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz D. ve Kılıçoğlu D. (2013). Resistance To Change And Ways Of Reducing Resistance İn Educational Organizations. *European Journal of Research on Education*, 1 (1): 14-21.
- Yılmaz E. ve Babaoğlu F. (2012). İlköğretim Okullarında Karara Katılma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (3): 1-12.

Zagan-Zelter, C. D. (2007). *Organizational communication – a premise for organizational efficiency and effectiveness*. (PhD Thesis). Cluj Napoca: Babeş Bolyai University, Romania.



EKLER

EK-1 ANKET

ANKET

OKULLARDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ ÇALIŞMALARINDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖĞRETMENLERİN KARARLARA KATILIM DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Değerli meslektaşım;

Araştırmaya bilimsel veri sağlayarak yaptığınız katkı için şimdiden teşekkür eder saygılarımı sunarım. Anket soruları ÜÇ bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi vb. belirtiniz. İkinci bölümde size yöneltilen sorulardan durumunuzu en iyi belirten seçeneği işaretleyiniz. Ankete vereceğiniz yanıtlar, yalnızca söz konusu araştırma için kullanılacağından isminizi belirtmenize gerek yoktur. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız ve her soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.

1. CİNSİYETİNİZ

- a) () Kadın
- b) () Erkek

2. YAŞINIZ

- a) () 20-30 yaş arası
- b) () 31-40 yaş arası
- c) () 41-50 yaş arası
- d) () 51 yaş ve yukarısı

3. OKULDAKİ GÖREV ALANINIZ

- a) () Sınıf Öğretmeni
- b) () Branş Öğretmeni

4. ÖĞRETMENLİK MESLEĞİNDEKİ KIDEMİNİZ

- a) () 1-5 yıl arası

- b) () 6-10 yıl arası
- c) () 11-15 yıl arası
- d) () 16-20 yıl arası
- e) () 21 ve daha yukarı yıl

5. EN SON MEZUN OLDUĞUNUZ OKUL

- a) () Öğretmen Okulu-Ön Lisans Tamama
- b) () Eğitim Yüksek Okulu – Eğitim Enstitüsü
- c) () Eğitim Fakültesi
- d) () Yüksek Lisans
- e) () Doktora
- f) () Diğer

Okullarda Değişim İletişimi Ölçeği

Bu bölümün amacı, okuldaki karara katılımınız hakkında sizlerin görüşlerini almaktır. Okulunuzda aşağıdaki değişim yönetimi ve iletişimi ilgili size uygun olan seçeneği (X) işareti ile belirtiniz. Lütfen hiçbir maddeyi cevapsız bırakmayınız. Eğer verilen seçeneklerin hiçbiri size uymuyor ise, görüşünüze en yakın olanı seçiniz.

No	ÖĞRETMEN ÖLÇEĞİ	Hiç katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Okul yönetimi değişime olan ihtiyacı tam olarak açıklar	6	2	3	4	5
2	Okul Yönetimi çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir	7	2	3	4	5
3	Başarılı bir değişim için tüm işgörenlerin desteği gereklidir.	1	2	3	4	5
4	Okulumuzun başarılı olabilmesi yenilikleri, karşı konulmaz bir süreç olarak görüyorum	1	2	3	4	5
5	Okulumuzda arkadaşlık ve dayanışma duygularını güçlendirmeye yönelik sosyal aktiviteler düzenlenir.	1	2	3	4	5
6	Okulumuz çalışanları, kariyer imkanları ve sosyal haklar konusunda yeterince bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
7	Yöneticiler, değişimi gerçekleştirmek için personelin düşüncelerinden azami yararlanır.	1	2	3	4	5
8	Okul yönetimi, bizi okulun değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için yeterli çabayı harcar.	1	2	3	4	5
9	Okul yöneticimiz başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir eder.	1	2	3	4	5
10	Okulumuz yönetimi çalışanların değişen ihtiyaçları ve sorunları konusunda duyarlıdır.	1	2	3	4	5
11	Okulumuzdaki üstlerimize sorun, öneri ve görüşlerimizi iletmemiz desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
12	Değişim sürecinde, okulumuzdaki kişilerarası ilişkilerden çoğu insan memnundur.	1	2	3	4	5
13	Değişim mesajlarının ilgili tüm bireylere ulaşması sağlanır.	1	2	3	4	5
14	Okul ve Çevre arasında etkili bir iletişim sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
15	Değişimi gerçekleştirmek için çalışanlarla sık sık yüz yüze iletişime geçilir.	1	2	3	4	5
16	Değişim sürecinde ortaya çıkan sorunlar, kişisel ilişkiler ve arkadaşlık aracılığıyla çözülmez.	1	2	3	4	5
17	Değişim sürecinde okulumuzda bilgi akışını sağlamaya yönelik araçlar (duyuru, raporlama, toplantı vb.) etkin bir şekilde kullanılır.	1	2	3	4	5
18	Okulumuzun kalitesinin, önümüzdeki yıllarda artacağına ve gelişeceğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
19	Okulumuzu çalışacak bir yer olarak yakınlarıma tavsiye ediyorum.	1	2	3	4	5

20	Planlı, organizasyonel değişimin işimi olumlu yönde etkileyeceğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
21	Okulumuzda kısa dönemli kazanımlardan çok, uzun dönemli kazanımlar dikkate alınır.	1	2	3	4	5
22	Okulumuzdaki çalışanların hemen hemen tamamı okulun ortak değerleri ile özdeşleşmiştir.	1	2	3	4	5
23	Okulumuzun yöneticileri genelde okulun benimsenmiş olan değerlerini ihlal etmezler.	1	2	3	4	5
24	Okulumuzda alınacak değişim kararlarında “bir işi en iyi bilen, o işi yapandır” görüşü hakimdir.	1	2	3	4	5
25	Okulumuzdaki çalışanların değişim ile ilgili en önemli rolü değişim kararlarına katılma olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
26	Değişim sürecinde okulumuzda bir birey ve öğretmen olarak bize gereken değer verilir.	1	2	3	4	5
27	Okulumuzda mesleki bilgiler ve kişisel beceriler temelinde getirdiğimiz çeşitlilik nedeni ile size saygı duyulur.	1	2	3	4	5
28	Yöneticilerimiz, personeli ile gücünü veya yetki üstünlüğünü yansıtmadan bir arada çalışabilmektedir.	1	2	3	4	5
29	Okulumuzun yönetimi, kişisel gelişimimi sağlayacak şekilde eğitimler (iletişim, liderlik, takım çalışması vb.) almamda bana destek olur.	1	2	3	4	5
30	İş Bilgimi artırmak için gerekli her türlü kaynağa sahibim	1	2	3	4	5
31	Çalışanların kendi aralarında ve diğer gruplarla olan eşgüdümse çalışmaları okul yönetimi tarafından sürekli olarak denetlenir.	1	2	3	4	5
32	Yönetim çalışanların hatalı hareketlerine gereken tepkiyi verir.	1	2	3	4	5
33	Değişimi destekleyenler mükafatlandırılır.	1	2	3	4	5
34	Değişim sürecinde hem yularından aşağıya hem aşağıdan yukarıya gönderilen mesajın amacına ulaşip ulaşmadığı sürekli kontrol edilir.	1	2	3	4	5
35	Okulumuzdaki organizasyonel değişimler planlı olarak gerçekleştirilir.	1	2	3	4	5
36	Okulumuzda insanlara adil ve dürüst olarak davranılır.	1	2	3	4	5
37	Okul Öğretmenleri ve yönetimi arasında sevgi, saygı ve güvene dayalı bir iletişim ortamı mevcuttur.	1	2	3	4	5
38	Yöneticilerim performans ve yetenekleri konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
39	Okulumuzda değişim kararları mutlaka yerine getirilir.	1	2	3	4	5
40	Yöneticilerimiz kendi düşüncelerinin daima doğru olduğu gibi bir düşünceye sahip değildir.	1	2	3	4	5
41	Okulun ulaşmak istediği hedefler sık sık dile getirilir.	1	2	3	4	5
42	Okulun gelecekte arzuladığı hedeflere ulaşılması için geliştirdiği stratejiler herkesin (öğrenci, veli, öğretmen diğer..) anlayabileceği şekilde açıkça ifade edilir.	1	2	3	4	5
43	Okulumuzda ekip çalışması anlayışı hakimdir.	1	2	3	4	5

EK.3 Öğretmenlerin Kararlara Katılım Ölçeği

Bu bölümün amacı, okuldaki karara katılımınız hakkında sizlerin görüşlerini almaktır. Okulunuzda aşağıdaki karar konuları ile ilgili alınan kararlara katılımınızı, size uygun olan seçeneği (X) işareti ile belirtiniz. Lütfen hiçbir maddeyi cevapsız bırakmayınız. Eğer verilen seçeneklerin hiçbiri size uymuyor ise, görüşünüze en yakın olanı seçiniz.

No	Karar Konuları	Hiç	ÇOK AZ	GENELLİKLE	TÜMÜYLE
1	Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi				
2	Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine				
3	Dersleri daha iyi işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması				
4	Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi				
5	Öğrenciye ilişkin bilgilerin elde edilmesi, korunması ve kullanılmasının planlanması				
6	Öğretim materyallerinin seçilmesi				
7	Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi				
8	Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yönteminin belirlenmesi				
9	Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi				
10	Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması				
11	Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi				
12	Ders dağıtımının yapılması				
13	Okul çevre ilişkilerinin geliştirilmesinde ve ortaya çıkan sorunların çözülmesi				
14	Haftalık ders çizelgelerinin hazırlanması				
15	Derslerin, yıllık ve günlük planlama ilkelerinin saptanmasında				
16	Çalışma sürelerinin saptanmasında				
17	Okulunuzun yıllık çalışma programının saptanmasında				
18	Öğretmenler kurulu toplantılarında ele alınacak konuların belirlenmesinde				
19	Hizmet içi eğitim etkinliklerinin düzenlenmesinde				
20	Uygulanacak öğretim yöntemlerine karar vermede				
21	Sosyal kulüp ve sınıf öğretmeni seçiminde				
22	Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması ve denetlenmesi ilkelerini karara bağlamada				
23	Öğretmenlerin sınavlarda ve ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesini düzenlemede				
24	Okulunuzun genel işleyişini değerlendirip bağlayıcı kararlar alınmasında				
25	Komisyon ve kurullara üye seçiminde				
26	Ders hedeflerinin saptanmasında				
27	Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesinde				

EK-2 KURUM İZİN DİLEKÇESİ

İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında yürütmekte olduğum “Okullarda Değişim Yönetimi Çalışmalarında Örgütsel İletişim ve Öğretmenlerin Kararlara Katılım Davranışları Arasındaki İlişki” isimli Yüksek Lisans Tezimin araştırması için kullanacağım “Okullarda Değişim İletişimi Anketi” ve “Öğretmenlerin Kararlara Katılım Anketi” isimli anketleri Avcılar İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı devlet okullarında uygulamak için kurum onayına ihtiyaç duyulmaktadır.

Saygılarımla arz ederim.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mehmet Fatih Akman

EK 1: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi İzin Belgesi

EK 2: Okullarda Değişim İletişimi Anketi

EK 3: Öğretmenlerin Kararlara Katılım Anketi



T.C.
AVCILAR KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 88480577-740-E.17779645
Konu : Tez Çalışması İzni

26/10/2017

KAYMAKAMLIK MAKAMINA
AVCILAR

İlgi : Mehmet Fatih AKMAN'a ait 26/10/2017 tarih ve 17732579 sayılı dilekçe.

İlçemiz Mareşal Fevzi Çakmak İlkokulu Müdürü Mehmet Fatih AKMAN'ın İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında yürütmekte olduğu "Okullarda Değişim Yönetimi Çalışmalarında Örgütsel İletişim ve Öğretmenlerin Kararlara Katılım Davranışları Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tezini araştırması için kullanacağı "Okullarda Değişim İletişimi Anketi" ve "Öğretmenlerin Kararlara Katılım Anketi" uygulamasını **26.10.2017 - 13.11.2017** tarihleri arasında aşağıda belirtilen ilçemiz okullarında uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Emin ENGİN
İlçe Milli Eğitim Müdürü

OLUR
26/10/2017

Hulusi DOĞAN
Avcılar Kaymakamı

EK-3 ÖLÇEKLERİN İZİN DİLEKÇESİ

İlt: Ölçek İzin Dilekçesi



↩ ↶ ↷ ...

Gönderen: mehmet fatih akman
Gönderildi: 22 Aralık 2020 Salı 15:42
Kime: :
Konu:

Muharrem Köklü
Değerli Hocam,
Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında yürütmekte olduğum “Okullarda Değişim Yönetimi Çalışmalarında Örgütsel İletişim Ve Öğretmenlerin Kararlara Katılım Davranışları Arasındaki İlişki” isimli yüksek lisans tezi için Karara katılım ölçeğini kullanmak için izninizi istiyorum, saygılarımla.



ÖZGEÇMİŞ

Görevleri sırasında Başarı(5), Üstün Başarı(1), Maaşla Ödül(1) gibi görevine sadakat bağlılık ve çalışkanlığa dayalı Kaymakamlık tarafından farklı tarihlerde ödüllendirilmiştir.

