



T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

EĞİTİMDE BİR DÖNÜŞÜM ÖRNEĞİ: URFA STEM MERKEZİ

SEHER YILDIZ ŞAL

ŞANLIURFA-2023



T.C.

HARRAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

EĞİTİMDE BİR DÖNÜŞÜM ÖRNEĞİ: URFA STEM MERKEZİ

SEHER YILDIZ ŞAL

DANIŞMAN

Doç. Dr. Ahmet GÖÇEN

ŞANLIURFA-2023



T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Ahmet GÖÇEN danışmanlığında Seher YILDIZ ŞAL'ın hazırladığı **“Eğitimde Bir Dönüşüm Örneği: Urfa STEM Merkezi”** konulu bu çalışma 23/09/2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir

☐ Oybirliğiyle / ☐ Oy çokluğu ile

İmza

Danışman	: Doç. Dr. Ahmet GÖÇEN	
Üye	: Doç. Dr. Ramazan ATASOY	
Üye	: Doç. Dr. Rasim TÖSTEN	

Bu tezin Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında yapıldığını ve enstitümüz kurallarına göre düzenlendiğini onaylarım.

Doç. Dr. Mustafa ULUKAVAK
Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.



T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS
ORJİNALLİK RAPORU ve BEYAN FORMU

Doküman No : HRÜ-KYS-FRM-015
Yayın Tarihi :/....../20...
Revizyon No :
Revizyon Tarihi :
Sayfa No : 3 / 179

ÖĞRENCİNİN	
Öğrenci No	205234013
Adı / Soyadı	SEHER YILDIZ ŞAL
Anabilim Dalı/Programı	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı / Eğitim Yönetimi ve Denetimi / Tezli Yüksek Lisans
Tez Konusu	Eğitimde Bir Dönüşüm Örneği: Urfa STEM Merkezi

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 139 sayfalık kısmına ilişkin, 15/05/2023 tarihinde danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, benzerlik oranı %15'tir. Ayrıca tez çalışması hiçbir blok kopyalama içermemektedir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
2. Kaynakça hariç
3. Alıntılar hariç/dâhil
4. 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi, Harran Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesini ve Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek lisans tez çalışması Orijinallik Raporu alınması ve kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Etik ihlal tespiti halinde, Enstitü yönetim kurulunca, diplomamın iptal edilmesini kabul ediyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

11/09/2023

Hazırlayan Öğrenci
Seher YILDIZ ŞAL

Yukarıda yer alan raporun ve beyanın doğruluğunu onaylarım. 11/09/2023

Doç. Dr. Ahmet GÖÇEN

ÖZET

EĞİTİMDE BİR DÖNÜŞÜM ÖRNEĞİ: URFA STEM MERKEZİ

YILDIZ ŞAL, Seher

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ahmet GÖÇEN

Eylül, 2023, 139 sayfa

Hızla değişen dünyanın gerektirdiği becerilere sahip, çağa ayak uydurabilen nesiller yetiştirmek ve eğitimde yenilikçi kaliteyi arttırmak eğitim bilimlerinin odak noktası haline gelmiştir. Bu süreçte klasiklerin önüne geçen eğitim uygulamaların incelenmesi ve yaygınlaştırılması önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın amacı eğitimde başarılı bir girişim olan Urfa STEM Merkezi örneği üzerinden "eğitimde değişim ve dönüşümün" nasıl hayata geçirildiğini incelemektir. Bu kapsamda yenilikçi eğitim merkezi olarak faaliyet gösteren Urfa STEM girişiminin başarılı olmasında ne tür faktörlerin ve süreçlerin rol oynadığının belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu araştırma, Urfa STEM merkezinin 2016-2022 yılları arasındaki çalışmalarını baz almıştır. Nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kapsamında yürütülen çalışmaya ölçüt örneklem ile belirlenen dokuz kişi katılmıştır. Araştırmanın veri toplama aşamasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Katılımcıların görüşleri tematik analizi ile incelenmiştir. Tematik analiz esnasında ortaya çıkan örüntüler temalaştırılarak sunulmuştur. Araştırmada ek veri kaynağı olarak Urfa STEM girişimine ait faaliyet raporları, fotoğraflar, videolar ve notlardan yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Urfa STEM Merkezinin kuruluşunda ve sürdürülmesinde etkin faktörler “tekil ve kolektif liderlik” çerçevesinde “değişim ihtiyacını hissetmek, değişimi gerçekleştirmeye hazır olmak, değişimi gerçekleştirmek ve değişimi kalıcı hale getirmek” temaları altında toplanmış ve bu kapsamda otuz beş farklı özelliğin vurgulandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurum üyelerinin değişim ihtiyacını hissetmeleri, değişimi gerçekleştirmeye hazır olmaları, değişimi gerçekleştirmeleri ve değişimi kalıcı hale getirmeleri gerektiği ön plana çıkmaktadır. Bunun yanı sıra değişim yönetimi sürecinde liderin ve öncü koalisyonun değişim farkındalığına sahip

olması, etkili iletişim kurma becerisine sahip olması, yetki paylaşımını gerçekleştirmesi, çözüm odaklı olması, yenilik yönetimi becerisine sahip olması, farklı fikirlere açık olması, kriz yönetimi becerisine sahip olması ve değişimi değerlendirebilmesi gerekmektedir. Araştırmanın sonuçları, sosyo-ekonomik sorunları olan ancak genç bir nüfusa ve yüksek kalkınma potansiyeline sahip bir bölgede kaliteli eğitim projelerinin gerçekleştirilmesi ve yaygınlaştırılması için önemli çıkarımlara sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Değişim yönetimi, dönüşüm, liderlik, yenilikçi öğrenme merkezi, STEM

*Resmi adı “T.C. Şanlıurfa Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü STEM ve Bilim Merkezi” olan kuruma, çalışma boyunca yaygın şekilde kullanılan Urfa STEM adıyla yer verilmiştir.

ABSTRACT

AN EXAMPLE OF TRANSFORMATION IN EDUCATION: URFA STEM CENTER

YILDIZ ŞAL, Seher

Master's Thesis

Department of Education Sciences

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet GÖÇEN

September 2023, 139 pages

Raising generations who have the skills required by the rapidly changing world, who can keep up with the age and increasing innovative quality in education has become the focus of educational sciences. In this process, it has become important to examine and disseminate educational practices that go beyond the classics. The aim of this study is to examine how "change and transformation in education" is implemented through the example of Urfa STEM Center, a successful initiative in education. In this context, it is aimed to determine what kind of factors and processes played a role in the success of the Urfa STEM initiative, which operates as an innovative education center. This research is based on the activities of the Urfa STEM center between 2016-2022. The research, which was conducted as a case study, a type of qualitative research design, included nine individuals selected through criterion sampling. A semi-structured interview form was used in the data collection phase of the study. The views of the participants were analyzed by thematic analysis. The patterns that emerged during the analysis were thematized and presented. Activity reports, photographs, videos, and notes of the Urfa STEM initiative were used as additional data sources. According to the results of the research, the effective factors in the establishment and sustainability of Urfa STEM Center were gathered under the themes of "feeling the need for change, being ready to realize change, realizing change and making change permanent" within the framework of "individual and collective leadership", and thirty-five different characteristics were emphasized in this context. In this context, it comes to the forefront that organizational members should feel the

need for change, be ready for change, realize change and make change permanent. In addition, in the change management process, the leader and the leading coalition should have change awareness, have effective communication skills, share authority, be solution-oriented, have innovation management skills, be open to different ideas, have crisis management skills and be able to evaluate change. The results of the research have important implications for the realization and dissemination of quality education projects in a region with socio-economic problems but with a young population and high development potential.

Keywords: Change management, transformation, leadership, innovative learning center, STEM

*The institution, whose official name is “T.C. Şanlıurfa Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü STEM ve Bilim Merkezi”, is included in our study with the name Urfa STEM Center as widely used.

EĞİTİMDE BİR DÖNÜŞÜM ÖRNEĞİ: URFA STEM MERKEZİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	III
ORİJİNALLIK RAPORU VE BEYAN BELGESİ	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VII
İÇİNDEKİLER	IX
KISALTMALAR	XIII
TABLolar LİSTESİ	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XV
EKLER LİSTESİ	XVI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

1.1. PROBLEM DURUMU	3
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	5
1.3.1. Alt Amaçlar	5
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	5
1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	7
1.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	7
1.6. ARAŞTIRMADAKİ TANIMLAR	7

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. DEĞİŞİM	8
2.1.1. Değişim Türleri	8
2.1.1.1. Makro ve Mikro Değişim	8
2.1.1.2. Planlı ve Plansız Değişim	9
2.1.1.3. Zamana Yayılmış- Ani Değişim	9
2.1.1.4. Proaktif (Öngörücü)- Reaktif (Tepkisel) Değişim	9
2.1.1.5. Geniş Kapsamlı- Dar Kapsamlı Değişim	9
2.1.1.6. Aktif- Pasif Değişim	9
2.1.1.7. İyileştirme Şeklinde Adım Adım- Radikal (Köklü) Değişim	10
2.1.3. Değişim ile İlgili Kavramlar	10
2.1.2.1. Dönüşüm	10
2.1.2.2. Yenilikçilik	10
2.1.2.3. Gelişme	11
2.1.2.4. Yaratıcılık	11
2.1.2.5. İnovasyon	11
2.1.3. Değişime Neden Olan Faktörler	11
2.1.3.1. İçsel Nedenler	12
2.1.3.2. Dışsal Nedenler	12
2.2. DEĞİŞİM YÖNETİMİ	12
2.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ	14
2.3.1. Kurt Lewin'in 3 Aşamalı Değişim Modeli	15
2.3.2. Kotter'ın 8 Aşamalı Değişim Modeli	16

2.3.3. Karmaşıklık ve Kaos Teorisi	19
2.3.4. McKinsey'in 7S Modeli	20
2.3.5. ADKAR Modeli	23
2.3.6. Bridge'in Geçiş Modeli	25
2.4. EĞİTİMDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞME	26
2.5. DEĞİŞİM LİDERLİĞİ	27
2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	
2.6.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar	29
2.6.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	35
3.2. ARAŞTIRMA GRUBU	35
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI	36
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	37
3.5. GEÇERLİK-GÜVENİRLİK	37

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. Urfa STEM Merkezinin Kuruluşu ve Sonrası	39
4.2. Urfa STEM Girişimini Başarıya Götüren Faktörlere Yönelik Bulgular	61
4.3. Urfa STEM Merkezinin Kuruluş ve Çalışma Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara Dair Bulgular	68

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. TARTIŞMA	70
5.2. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	90
KAYNAKÇA	97
EKLER	117



KISALTMALAR

Urfa STEM	T.C. Şanlıurfa Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü Stem ve Bilim Merkezi
Vd.	Ve Diğerleri



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	36
Tablo 2: Katılımcıların Urfa STEM Merkezini Başarıya Götüren ve Başarının Sürmesini Sağlayan Faktörler Hakkındaki Görüşleri	62
Tablo 3: Katılımcıların Değişim Sürecindeki Zorluklar Hakkındaki Görüşleri	68
Tablo 4: Karşılaştırma Tablosu	91



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Etkili Değişim Yönetimi	14
Şekil 2: Kurt Lewin'in 3 Aşamalı Değişim Modeli	17
Şekil 3: Kotter'in 8 Aşamalı Değişim Modeli	16
Şekil 4: McKinsey 7S Modeli	21
Şekil 5: McKinsey Modeli-Sert ve Yumuşak Unsurlar	22
Şekil 6: 8S Modeli	23
Şekil 7: ADKAR Modeli	24
Şekil 8: Bridge'in Geçiş Modeli	25
Şekil 9: STEM: Engineers of Future / STEM: Geleceğin Mühendisleri Projesi	40
Şekil 10: Okullarda STEM Projesi Eğitimleri-1	41
Şekil 11: Okullarda STEM Projesi Eğitimleri-2	42
Şekil 12: Kayseri STEM Merkezi İnceleme Gezisi	42
Şekil 13: Kayseri STEM Merkezi Çalışmalarının İncelenmesi	43
Şekil 14: Girls in STEM Proje Sergisi	44
Şekil 15: Kız Çocukları İçin STEM Kampı-1	45
Şekil 16: Şekil 16: Kız Çocukları İçin STEM Kampı-2	45
Şekil 17: Şanlıurfa İl Milli Eğ. Müd. STEM Eğitimci Eğitimi Projesi	46
Şekil 18: STEM Setleri	47
Şekil 19: Urfa STEM Merkezinin Açılışı	48
Şekil 20: Şekil 20: Urfa STEM Merkezi Atölyeleri	49
Şekil 21: Urfa STEM Merkezi İç Kısımlar	49
Şekil 22: Urfa STEM Merkezi Eğitimler-1	50
Şekil 23: Urfa STEM Merkezi Eğitimler-2	50
Şekil 24: Uluslararası Robot Yarışması -1	52

Şekil 25: Uluslararası Robot Yarışması -2	52
Şekil 26: Uluslararası Robot Yarışması -3	53
Şekil 27: Urfa STEM Pilot Çalışma Hazırlıkları- 3D İnsan Modeli Üretimi	54
Şekil 28: Urfa STEM Pilot Çalışma Hazırlıkları-Göbeklitepe Devre Kartı	55
Şekil 29: Urfa STEM Merkezi Koordinesinde SOGEP Atölye Örneği-1	56
Şekil 30: Urfa STEM Merkezi Koordinesinde SOGEP Atölye Örneği-2	56
Şekil 31: Urfa STEM Merkezi Koordinesinde SOGEP Atölye Örneği-3	57
Şekil 32: Urfa STEM Merkezi Koordinesinde İlçe Atölyeleri- SOGEP Eğitimler	57
Şekil 33: Urfa STEMBÜS	58
Şekil 34: Karaköprü Belediyesi ve Türk Kızılay'ı İşbir. Bilim Merkezi Çalışmaları	59
Şekil 35: Urfa STEM Merkezi Takımları-Ödül	59
Şekil 36: Urfa STEM Merkezi Ders Kitapları	60
Şekil 37: Urfa STEM Girişiminin Başarılı Olmasını ve Başarının Sürmesini Sağlayan Faktörler	61
Şekil 38: Değişim Yönetimi Süreci	71
Şekil 39: Engelleyici ve Yıkıcı Etmenler	86

EKLER LİSTESİ

EK -1: Etik Kurul Formu	ek s. 1
EK-2: Anket İzni	ek s. 2
EK-3: İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Uygulama İzni	ek s. 3
EK-4: Araştırma İnceleme ve Değerlendirme Komisyonu Toplantı Tutanağı-1	ek s. 4
EK-5: Araştırma İnceleme ve Değerlendirme Komisyonu Toplantı Tutanağı-2	ek s. 5
EK-6: Görüşme Soruları	ek s. 6

GİRİŞ

Değişim, “planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi” olarak tanımlanmıştır (Durna, 2002, s.9). 21. yüzyılda küresel ekonominin ön plana çıkması, bilim, teknoloji, bilgi-iletişim alanlarında ortaya çıkan hızlı değişimler ve gelişmeler insanların sahip olması gereken becerilerin değişmesi gerekliliğini de ortaya koymuştur (Lay ve Osman, 2018). Toplumsal dönüşümün sağlıklı ve başarılı bir şekilde ilerlemesi sadece endüstriyel ve teknolojik dönüşümle sağlanamaz. Aynı zamanda eğitim, sağlık gibi toplumun temel canlılığına yön veren alanlarda da değişim ve dönüşümlerin sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Öztemel, 2018).

Günümüz koşulları bireylerin beceri düzeyinin artması, kendini yetiştirmesi, geliştirmesi ve bireysel yeteneklerini maksimum düzeyde kullanması gerekliliğini doğurmuştur. Bu dönemde bireylerin bilgi odaklı olma, analitik düşünme, sentez ve değerlendirme yapabilme, sorunları akılcı bir şekilde çözme ve etkili iletişim becerilerine sahip olması beklenmektedir. İçinde bulunulan bilgi çağında, her bilgiye sahip olmak yerine, bilgiye ulaşma yollarını bilmek, bilgiyi akıl süzgecinden geçirebilmek, diğer bir deyişle öğrenmeyi öğrenme becerisine sahip olmak ön plana çıkmaktadır (Numanoğlu, 1999, akt. Balay, 2010).

Eğitim örgütleri, toplumsal rolleri sebebiyle değişimin hem sebebi hem de sonucudur. Bir yandan yaşadıkları değişimlerden etkilenirler, diğer yandan toplumsal kurumlar olarak değişimi başlatma ve yönlendirme sorumluluğunu üstlenirler. Eğitim kurumlarının bu sorumluluğu yerine getirmeleri, tüm toplumsal değişimleri yakından takip ederek ve önce kendilerini değiştirerek mümkündür (Çalık, 2003). Çıktısı insan olan toplumsal bir örgüt kabul edilen eğitim kurumlarında meydana gelecek başarılı ya da başarısız her türlü değişim, yetiştirilen bireyleri doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde gerçekleştirilecek değişim girişimleri iyi bir planlama gerektirir (Tekin, 2012). Eğitim örgütlerinde değişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi, örgütün yönetici ve öğretmenlerinin değişime açık olmasına, benimsemesine ve uyum sağlamasına bağlıdır (Demir, 2018). Eğitim liderleri etkin değişimi sağlamaları için ayrıca mevcut başarı hikâyelerini analiz edebilmeli ve bunlardan aldıkları mesajları kendi örgütleri bağlamında yapılandırabilmelidir. Eğitim

ortamlarında başarılı değişim örneklerini incelemek, lider gelişimine uzun vadeli bir yaklaşım geliştirmenin yanı sıra etkili liderliğe katkıda bulunan bağlamsal faktörleri belirlemeye yardımcı olabilir. Ayrıca, başarılı eğitim liderlerinin değişim yaratmak için kullandıkları stratejiler ve uygulamalar hakkında içgörüler sağlayabilir ve bireylerin başarılı değişimi yönlendirmesini sağlayan niteliklerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olabilir (Murphy ve Johnson, 2011). Bu nedenle başarılı eğitim kurumlarını incelemek, başarılarına hangi unsurların katkıda bulunduğuna dair farkındalık sağlayabileceğinden kurumlar için oldukça önemlidir (Schein, 1996).



BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın bu bölümünde tezin adı, problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1.PROBLEM DURUMU

Sürekli gelişen koşullara uyum sağlamak için bir organizasyonun yönünü, yapısını ve yeteneklerini canlandırmaya yönelik devam eden süreç, değişim yönetimi olarak nitelendirilmektedir (Moran ve Brightman, 2001). Değişim ve dönüşüm yönetimi, örgütsel hedeflere ulaşmak için kritik öneme sahiptir. Değişim yönetimi, ayırık, iyi tanımlanmış değişikliklere odaklanırken, dönüşümsel değişim daha kapsamlı yapılanmayı içerir. Dönüşümsel değişim, örgütsel yapı, kültür ve kilit süreçlerdeki değişiklikleri ifade eder (Lather ve diğerleri, 2021). Chapman'a göre ise dönüşümsel değişim, zihniyet, davranış ve örgüt kültüründe değişiklik gerektiren bir süreçtir (Harris ve Chapman, 2002).

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, örgütler başarılı bir şekilde varlıklarına devam edebilmek için değişim ve yeniliklere hızla adapte olmanın yanı sıra değişim yönetimi uygulamalarına gereksinim duymaktadır (Bülbül, 2017). Değişim, her şeyin oldukça hızlı bir şekilde değiştiği çağımızda bir örgütün kayıtsız kalamayacağı en önemli unsurlardan biridir. Çünkü bir örgütün devamlılığını sürdürebilmesi değişime uyum sağlaması ve değişimi yönetebilmesine bağlıdır. Değişime uyum sağlayamayan, başarılı bir değişim yönetim süreci gerçekleştirmeyen örgütlerin rekabetin üst düzey olduğu günümüz koşullarında hayatta kalması mümkün değildir (Tunçer, 2013).

Değişim dönemlerinde örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi örgüte ait kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Bu süreçte örgüt yöneticilerinin en önemli görevi, üyelerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlamaktır (Helvacı ve diğerleri, 2017). Fakat liderlerin bu rolü toplumun yapısını kültürü, teknolojik gelişmeleri ve hatta ekonomik ilişkileri iyi çözümlemesinden geçmektedir.

Liderlerin dönüşüm sürecinde sismik değişimleri iyi anlamlandırmaları gerekir. Dünya üzerindeki değişimler özellikle son zamanlarda Endüstri 4.0 ve 5.0 gibi

olgulara çerçeveleyen olaylardan oldukça fazla etkilenmiştir Endüstri 4.0 ile yaşamın her alanında tasarlama, geliştirme üretme ve üretilen teknolojiyi kullanabilme becerilerine sahip bireylere gereksinim duyulmaktadır. Aynı zamanda üst düzey zihinsel becerilerin geliştirilmesi, insan gücünün eğitim ile desteklenmesi gerekmektedir (Öztemel, 2018). Eğitimin aracılık ettiği değişimler toplumun her yapısını etkilerken, toplumsal yapı ve unsurlardaki her türlü yenilik, değişim ve dönüşüm de eğitimi etkiler. Eğitim sosyologları eğitim ve değişim arasındaki bu ilişkiyi kabul etmenin yanı sıra, değişimin toplumsal yapılarda başladığını ve bu toplumsal yapılarda meydana gelen değişimler sonucunda eğitim unsurlarında değişim söz konusu olduğu görüşündedirler (Eskicumalı, 2014).

Endüstri 5.0 kavramı, yaratıcılığın ve insan becerilerinin makinelerle iş birliği içinde kullanılmasını ifade etmektedir (Zizic ve diğerleri, 2022). Endüstri 5.0 ile birlikte değişimin sürdürülebilir olması önem arz etmektedir (Pizoń ve Arkadiusz, 2023). Eğitimde Endüstri 5.0'a başarılı geçişin kapsamlı bir değişim yönetimi stratejisi gerektireceği açıktır (Carayannis ve Morawska-Jancelewicz, 2022). Endüstri 5.0'a geçişi kolaylaştırmak için ne yapılması gerektiğini araştırmak amacıyla kurumlar mevcut müfredatlarını, öğretim uygulamalarını ve yönetsel unsurları gözden geçirme ihtiyacı hissetmektedir (Bakir ve Dahlan, 2023).

Küresel çapta meydana gelen bilimsel, teknolojik ve toplumsal değişimlerin eğitim süreç ve ortamlarına yansması kaçınılmazdır. Meydana gelen bu değişimler sonucu ortaya çıkan çağın gerektirdiği üst düzey bilişsel becerilere sahip bireylerin yetiştirilme ihtiyacı, eğitim felsefelerinin, yönetim süreçlerinin, eğitim ortamlarının yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılmıştır. Fakat konumu ve yapısı itibariyle daha geleneksel yapıya sahip bölgelerde değişime dirençle karşılamak, değişim süreçlerinin normal bir yönüdür. Özellikle ekonomik açıdan dezavantajlı bölgelerde değişimi başlatmak ve sürdürebilir kılmak ek zorluklar içermektedir.

Sırasıyla Endüstri 4.0 ve 5.0'in yaşandığı dünyada ülkelerin bu toplum düzenine geçişte yüksek teknoloji üreten nesillere ihtiyaç duyması kaçınılmazdır; bunu her şart ve ortamda hayata geçirebilmek belli zorluklar içermektedir. Özellikle eğitimin dönüştürücü gücü hesaba katıldığında sosyoekonomik açıdan dezavantajlı kabul edilen bölgelerde yer alan, küresel rekabete girebilecek nitelikli bireylerin

yetişmesini, keşfedilmemiş yeteneklerin ortaya çıkarılmasını ve yetiştirilmesini sağlayan kurumların varlığı çok önemlidir. Bu tip kurumların ve projelerinin incelenmesi diğer girişimlerin başlatılmasında önemli bir örnek olacaktır. Bu açıdan bu çalışmada dezavantajlı kabul edilen bir bölgede değişim yönetimi ve dönüşümün nasıl hayata geçirileceği, dönüşüm sürecinde karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların nasıl çözüme kavuşturulacağı ve nasıl bir yönetim süreci izleneceği araştırmanın problem durumu olarak ele alınmıştır. Bu bakımdan araştırmanın, çağın gerektirdiği değişimi hedefleyen ve uygulamak isteyen insanlara yol gösterici nitelikte olması, değişimin yayılma etkisini hayata geçirmesi ve dönüşüme giden yolda karşılaşılan sorunlara ışık tutması beklenmektedir.

1.2. ARAşTIRMANIN AMACI

Bu alışmanın amacı eğitimde başarılı bir girişim olan Urfa STEM rneği üzerinden sosyo-ekonomik zorlukların yařandėı bir alanda "eğitimde değişim ve dönüşümün" nasıl hayata geçirildiğini incelemektir. Bu kapsamda yenilikçi eğitim merkezi olarak faaliyet gösteren Urfa STEM girişiminin başarılı olmasında evre, insan kaynağı, liderlik modeli vb. başta olmak üzere ne tür faktörlerin ve süreçlerin rol oynadığını, ortaya çıkan başarının nasıl devam ettirildiğinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

1.3. ALT AMAÇLAR

Bu araştırmada Urfa STEM girişiminin 2016-2022 yılları arasındaki dönemini incelenerek aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır.

1. Urfa STEM Merkezi fikir aşamasından kuruluma nasıl bir süreçten geçti?
2. Urfa STEM Merkezi'ni başarıya götüren faktörler nelerdir?
3. Başarının sürmesini sağlayan faktörler nelerdir?
4. Yaşanan zorluklar nelerdir?

1.4. ARAşTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma, eğitsel başarının görece düşük, sosyoekonomik açıdan dezavantajlı öğrencilerin yoğunlukta olduğu ve en gen nüfus ortalamasına sahip il şanlıurfa'da ğrenci ve öğretmenlerin hizmetine açılmış Urfa STEM merkezi odağında kurgulanmıştır. Sosyoekonomik açıdan dezavantajlı bir bölgede eğitimde

dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği bir örnek, bu değişim ve dönüşüm sürecinde yaşanan zorluklar ve bu zorlukların üstesinden gelme sürecini gözler önüne sermesi bakımından önemlidir. Nitekim başarılı değişim girişimlerini incelemek, okul liderleri için değerli öngörüler sağlayabilir. Eğitim liderleri, kurumların değişim süreçlerinde karşılaştığı zorlukları anlayarak değişim sürecinde karşılaşılabilecek sorunları önceden tahmin etmek ve ele almak konusunda daha donanımlı hale gelebilir (Randall ve Coakley, 2007). Başarılı uygulamaların analizi, diğer organizasyonların benzer zorlukları nasıl aşabileceği konusunda faydalı bilgiler sunabilir (Hitt ve Ireland, 2002). Başarılı değişim yönetimi örneklerinin incelenmesi, organizasyonların rekabetçi kalmasını ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için kritik bir öneme sahiptir (Smith, 2019). Bu örnekler, organizasyonların değişim süreçlerini daha iyi anlamalarını ve etkili stratejiler geliştirmelerini sağlar (Anderson ve diğerleri, 2018).

Başarılı dönüşüm örneklerini analiz etmek, değişim girişimlerinin nasıl daha iyi planlanacağı, koordine edileceği ve yürütüleceği konusunda rehberlik sağlar. Liderler, başarılı değişim girişimlerini inceleyerek, kendi kuruluşlarına uygulanabilecek etkili stratejileri ve en iyi uygulamaları belirleyebilirler (Miller, 2020). Değişim yönetimi başarısızlıkları sıklıkla iletişim eksikliği ve liderlik zayıflıklarıyla ilişkilendirilir. Başarılı değişim örnekleri, organizasyon liderlerine etkili iletişim ve liderlik becerilerini geliştirmeleri için model sunabilir (Yukl, 2013).

Başarılı değişim örnekleri, organizasyonların daha fazla inovasyon ve gelişme fırsatı aramalarına teşvik edebilir. Bu örnekler, organizasyonların yeni yaklaşımlar denemelerini ve geleneksel yöntemlerin dışına çıkmalarını teşvik edebilir. Ayrıca başarılı örnekleri incelemek, örgüt üyelerinin değişime olan güvenlerini artırabilir. Başkalarının başarı hikayelerini görmek, ekip motivasyonunu artırabilir ve değişime karşı daha olumlu bir tutum geliştirmesine yardımcı olabilir. Başkalarının başarılı değişim öykülerini görmek, değişime karşı direnci azaltabilir, insanların değişime daha açık olmalarını sağlayabilir. Başarısız değişim yönetimi deneyimlerinden kaçınmak için başkalarının hatalarından öğrenmek önemlidir. Başarılı örnekler aynı zamanda hangi hatalardan kaçınılması gerektiğini de gösterebilir.

Sonuç olarak, başarılı değişim yönetimi örnekleri incelemek, organizasyonların daha iyi sonuçlar elde etmelerine, daha verimli çalışmalarına ve

daha az stres yaşamalarına yardımcı olabilir. Bu nedenle, bu tür örnekleri dikkatlice incelemek ve öğrenmek, iş dünyasında ve diğer alanlarda başarılı değişim yönetimi için kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle bu çalışma eğitimde başarılı değişim yönetimi gerçekleştirmek isteyen ve eğitsel dönüşüme uyum sağlama amacı güden kurumlara yol haritası niteliğinde olması açısından öneme sahiptir.

1.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmaya katılan kişilerin içten ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma 2016-2022 eğitim ve öğretim yılları arasında STEM merkezinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırmadan elde edilen veriler alan yazında ulaşılan yerli ve yabancı kaynaklarla sınırlıdır.

1.7. ARAŞTIRMADAKİ TANIMLAR

Değişim: Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişme (TDK, 2022).

Dönüşüm: Olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, tahavvül, inkılap, transformasyon (TDK, 2022).

STEM: Bilim/fen (science), teknoloji (technology), mühendislik (engineering) ve matematik (mathematics) disiplinlerini bütünleştirerek okul öncesinden yükseköğrenime kadar disiplinler arası yaklaşımla bireylerin sorunları tanıma ve pragmatik çözümler üretme yeteneğini geliştirmeyi amaçlayan bir eğitim yaklaşımıdır (Altunel, 2018).

Erasmus +: Eğitim, öğretim, staj, mesleki gelişim, yaygın öğrenmeye dayalı gençlik faaliyetleri ve yurt dışındaki kurumlar arası iş birliklerini destekleyen eğitim, gençlik ve spor alanlarında bir AB finansman programıdır (Türkiye Ulusal Ajansı, t.y.).

Proje: Belirli bir mekânda, belirli bir zaman dilimi içerisinde, belirli bir bütçe ile açık bir şekilde belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesine yönelik uygulanması planlanan faaliyetler bütünüdür (Arabacı ve Akıllı, 2020).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. DEĞİŞİM

Hiçbir sistem durağanlığı kabul etmez. Bütün toplumlarda değişim faktörü yadsınamaz bir gerçektir. Toplumu oluşturan yapı, sistem, davranış ve kurallar sürekli bir değişim ile iç içedir (Tezcan, 1999). Toplumlardaki değişim isteğinin gitgide arttığı görülmektedir. Bu değişim isteği örgütsel yapıların çevreye farklı bakış açılarıyla bakmasını ve yönetsel süreçlerin değişime uğramasını gerekli kılmaktadır (Balay, 2010).

Geçmişten bugüne değişim kavramı hakkında farklı tanımlamalar yapılmıştır. Sözlük anlamı olarak değişim, “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, gelişme” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2022). Toffler’a (1970) göre, değişim gelecek tarafından hayatımızın ele geçirildiği süreçtir ve tarihsel açının yanı sıra değişim olgusuna değişimi deneyimleyen bireylerin açısından bakmak gereklidir. Değişim, içsel uzlaşma, gelişen bir öğrenme süreci, artan öz farkındalık, eyleme yol açan ilerleyici farkındalık bileşenlerinin toplamı olarak tanımlanabilir (Kottler, 2014). Fullan (2004) değişimi, hızına uyum sağlamanın zor olduğu fakat ilerlemek ve atılım yapmak için bir fırsat olduğu “iki ucu keskin kılıç” olarak tanımlar. Rodd’a (2015) göre ise değişim modern yaşam ve iş hayatının önemli, sürekli fakat öngörülemeyen bir niteliğidir.

Farklı tanımlardan da anlaşılacağı üzere değişim çok boyutlu ve anlaşılması güç bir durumdur. Değişim alışlagelmiş düşünce sistemleri, örf ve adetler, eski yönetim biçimleri ve hayat tarzlarındaki sabitlik ve devamlılığa karşı dinamizm ve hareketlilik, mevcut konumdan bir sonraki konuma geçiş veya daha verimli şekilde gerçekleştirilmesidir (Çiçeklioğlu, 2020).

2.1.1. Değişim Türleri

2.1.1.1. Makro ve Mikro Değişim

Makro ve mikro değişim, organizasyonda değişim gerektiren unsurların sayısı ile ilişkilidir. Makro değişim, örgüt geliştirme olarak da ifade edilen, örgütün bütünsel olarak değişime konu edilmesi anlamına gelir. Mikro değişim ise, bir örgütte

alt ve üst seviyede herhangi bir konu ile alakalı değişimin gerçekleştirilmesidir (İraz ve şimşek, 2004).

2.1.1.2. Planlı ve Plansız Değişim

Değişimin planlı ya da plansız olarak nitelendirilmesi yapılacak değişimin önceden belirlenmesi ile ilgilidir (Yeşil, 2018). Planlı değişimler öngörülebilir unsurlarla ilgili olup kurum personeli ya da dış uzmanlar desteği ile gerçekleştirilebilir (Knowles ve Saxberg, 1988). Bu tür değişimler, örgütte yer alan değişim temsilcisi aracılığıyla özel bir çaba ile meydana sağlanır. Plansız değişimler ise aniden ve örgüt içinde yer alan değişim temsilcisinin dikkati dışında gelişir (Alkan, 1999).

2.1.1.3. Zamana Yayılmış- Ani Değişim

Zamana yayılmış değişim, değişimin belirli bir zaman dilimine yayılmış şekilde planlanması ve yapılan planlamalara bağlı kalınarak gerçekleştirilmesidir. Ani değişim ise, değişim faaliyetlerinin hızlı bir şekilde yönetildiği ve karşılık alındığı durumlar olarak tanımlanmaktadır (Çiçeklioğlu, 2020).

2.1.1.4. Proaktif (Öngörücü)- Reaktif (Tepkisel) Değişim

Proaktif (öngörücü) değişim, bazı tahminlerden hareketle gerekli düzenlemeler yapılarak değişimin gerçekleştirilmesidir. Reaktif (tepkisel) değişim ise, çevrede meydana gelen olumsuz durumların örgüte zarar vermesini önlemek için, koşullar dikkate alınarak değişim gerçekleştirilmesidir (Sağlam, 1979, akt. Yaman, 2007).

2.1.1.5. Geniş Kapsamlı- Dar Kapsamlı Değişim

Geniş kapsamlı veya dar kapsamlı değişim, makro-mikro değişimin farklı bir ifadesidir. Örgütlerde değiştirilmek istenen unsurların sayı ve herkes tarafından bilinirliğine göre geniş kapsamlı ya da dar kapsamlı bir değişimden söz edilmektedir (Koçel, 2001).

2.1.1.6. Aktif-Pasif Değişim

Aktif ve pasif değişim örgüt ile dış çevresi arasındaki etkileşim olarak adlandırılabilir. Örgütün dışarıdan gelen uyarıcılara adaptasyonu için örgüt içinde

yaptığı değişime pasif; örgütün yenilik gerçekleştirerek dış çevreyi etkisi altına alması ve dış çevrede değişime yol açması aktif değişim olarak nitelendirilir (Yeşil, 2018).

2.1.1.7. İyileştirme Şeklinde Adım Adım- Radikal (Köklü) Değişim

Radikal değişimler örgütlerde çok sık gerçekleşmeyen fakat gerçekleştiğinde tüm örgütü kapsayan yoğun değişimlerdir. İyileştirme şeklinde adım adım gerçekleşen değişimler ise örgütlerde daha sık karşılaşılan değişim türüdür (Alkan, 1999).

2.1.2. Değişim ile İlgili Kavramlar

Değişim, dönüşüm, yenilik ve gelişme kavramları birbirleriyle bağlantılı ve birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır. Varlık kavramı değişimin yol açtığı gelişime karşı olumlu tutum sergileyip beklenen yeniliklere karşı heyecan duygusu beslemektedir (Değirmenci, 2012).

2.1.2.1. Dönüşüm

Değişim kavramı ile sıkça kullanılan ifadelerden biri tahavvül yani dönüşüm kavramıdır. Bu kavram sıradan değişimlerden ziyade art arda gelen değişim sürecini ifade eder (Aydın, 2017). Dönüşüm tanımlanmış bir değişikliği gerçekleştirmekten ziyade, örgütü yeniden canlandırmak ve geleceğe yönelik geniş bir perspektife dayalı yeni düzenlemeler yapılmasıdır. Değişime kıyasla daha öngörülemez, tekrarlanan ve daha fazla risk içeren bir süreçtir (Ashkenas, 2015).

2.1.2.2. Yenilikçilik

Yenilikçilik “örgütün normal çalışma rutininin bir parçası olarak yeni düşünceler yaratma ve onları uygulamaya koyma süreci” olarak tanımlanmaktadır (Schermerhorn, 1989, akt. Aslaner, 2010). Yenilikçilik; bütüncül, köklü ve istendik yöndeki değişimler olarak ifade edilirken, değişim kelimesi kasıtlı olmayabilen ve belirsiz farklılaşmalar olarak yorumlanmaktadır. Fakat yenilikçilik ve değişim kavramlarının birçok yazar tarafından birbirinin yerine kullanıldığı söylemek mümkündür (Başaran, 1982). Yenilikçiliğin bir değişim süreci olduğunu söylemek mümkündür fakat her değişim, yenilik niteliği taşımayabilir. Değişim, özgün ise ve örgütsel amaçların daha etkili ve ekonomik olarak gerçekleştirilmesine destek oluyorsa ancak o zaman yenilik sayılabilir (Robey ve Sales, 1991, akt. Mert, 2018).

Christopher Freeman, “Not to innovate is to die (yenilik yapmayan ölür)” ifadesiyle yeniliğin önemine vurgu yapmıştır.

2.1.2.3. Gelişme

Gelişme (development) kavramı, sıradan bir değişimin ötesinde kalkınma gibi olumlu bir anlamı ifade eder ve bir halden bir hale geçiş olarak tanımlanabilir. Değişim kavramının aksine gelişme kavramı salt ilerlemeyi ifade etmez (Aydın, 2017).

2.1.2.4. Yaratıcılık

Yaratıcılık bir örgütte işlerin daha etkili ve farklı yollarla gerçekleştirilmesinde doğrudan etkilidir. Aynı zamanda bir örgütün kendini yenileyebilme ve değişim gerçekleştirebilme becerisini yükseltir (Şimşek ve diğerleri, 2016). Yaratıcılık; isteklendirme, kişilik ve uzmanlık gibi kişisel unsurlar ile ilgiliyen yenilikçilik ise, daha çok takım çalışmasını, bütünsel düşünceyi ve örgüt çapında iş ve eylemleri kapsamaktadır (Mert, 2018).

2.1.2.5. İnovasyon

İnovasyon kelimesi “yeni ve değişik bir şey yapmak” olarak tanımlanan Latince “innovare” kelimesinden gelmektedir (Balaban, 2019). Türk Dil Kurumu tarafından “yenileşim” olarak Türkçe’ye kazandırılmıştır. Farklı fikirler üretmek, çözüme kavuşturulmayan ya da daha önce karşılanamayan gereksinimlere yönelik yapılan çalışmalar olarak tanımlanabilir (Aslan, 2014).

2.1.3. Değişime Neden Olan Faktörler

Değişim var olmanın ana unsurudur ve her varlığın belli bir ölçü ve düzeyde değiştiğini söylemek mümkündür. Nietzsche değişimin zorunluluğunu “derisini değiştiremeyen yılan ölür” sözü ile ifade eder (Aydın, 2017). Örgütlerin büyümesi ve çalışma koşullarının değişmesi göz önünde bulundurulduğunda örgütsel yapının günün koşullarına uyum sağlar hale getirilmesi gerekmektedir. Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve başarıya ulaşması için mevcut doğal çevreyi, teknoloji, ekonomi ve alanındaki değişimleri dikkate alması elzemdir. Bu nedenle örgütsel değişim içsel ve dışsal nedenlere bağlıdır (Karacebe, 1999).

Değişime neden olan örgüt içindeki faktörler ve örgütün dışında meydana gelen etmenlerin belirlenmesi aynı zamanda değişim ihtiyacının belirlenmesi anlamına da gelir (Erdoğan, 2021). Bu konuda çeşitli görüşler olmasına karşın örgütlerin kendini değiştirmesini gerekli kılan dinamikler iç ve dış dinamikler olarak iki başlık altından değerlendirilebilir (Bayrak, 1992).

2.1.3.1. İçsel Nedenler

Örgüt yapısında meydana gelen değişimler, kullanılan teknolojinin gelişip değişmesi ve örgütü oluşturan insan faktörünün değişmesi bir örgütü değişime yönlendiren içsel nedenlerdir (Erdoğan, 2021).

2.1.3.2. Dışsal Nedenler

Günümüzde hemen hemen her örgütü etkisi altına alan en temel dış faktörlerin teknolojik gelişmeler, toplumsal, ekonomik ve siyasi koşullar ve diğer örgütlerin durumu olduğunu (rekabet) söylemek mümkündür (Yaman, 2007). Örgütleri etkileyen dış faktörler, örgütün gelişmesi için bir fırsat olarak nitelendirilebilirken aynı zamanda örgüt için tehlike unsuru da olabilir. Bu nedenle örgütlerin, olası tehlike durumunu sezip, bu dış etmenleri fırsata dönüştürerek örgütlerini değiştirmeleri beklenmektedir (Koç, 2014).

2.2. DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Örgütler için değişim çoğu zaman “hızlı düzeltme” olarak kabul görür. Bu durum değişimin etkilerinin bir bütün olarak ele alınmamasına sebep olur ve örgüt içinde tahmin edilemeyen aksamalara sebebiyet verir (Gill, 2003). Değişim yönetimi, “çalışanların iş birliğini, katılımını ve koordinasyonunu sağlayarak, örgütsel amaçlar doğrultusunda istenen değişimi gerçekleştirmek için uygulanan sistematik faaliyetleri içeren bir süreç” olarak ifade edilmektedir (Pralad, 1999, akt. Erdem, 2020). Değişim yönetimi, örgütsel süreçlerde meydana gelen değişimlere akılcı bir şekilde yön verme, koordine etme ve içselleştirme süreci olarak da ifade edilebilir (Aktan, 1997, akt. Yaman, 2007).

Değişim yönetimi, günümüzün hızlı hareket eden pazarlarında kuruluşlar için temel bir kavramdır. Kuruluşların değişiklikleri etkili bir şekilde yönetmesini ve yönlendirmesini sağlar (Malek ve Yazdanifard, 2012). Değişim yönetimi, değişim için

bir vizyon yaratmayı ve bireyleri değişim temsilcisi olarak hareket etmeleri için güçlendirmeyi ve aynı zamanda organizasyonel değişimler sırasında çalışanların kişisel kayıplarıyla başa çıkmayı içerir (Lorenzi ve Riley, 2000).

Değişim yönetimi, örgüt içinde meydana gelen değişim sürecine odaklanan ve bu süreci yöneten bir alandır. Örgütü mevcut durumdan geleceğe hazırlama amacı güden bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür (Hiatt ve Crease, 2012). Değişime öncülük edebilme ve değişimi yönetebilme becerisi örgüt geliştirmenin önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Cummings ve Worley, 2014).

İçinde bulunduğumuz hızlı değişim dünyası, değişim yönetimi girişimlerinin devamlı olmasını gerektirmektedir. Değişim sürecinin en önemli unsuru, değişim ihtiyacının hissedilebilmesi ve sürecin akılcı bir şekilde yönetilebilmesidir (Eryılmaz, 2021). Varlığını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için her örgütün kendini değişim temsilcisi haline dönüştürmesi elzemdir. Başarılı bir değişim yönetimi gerçekleştirmenin temel unsuru değişimi yaratmaktır (Drucker, 2002). Başarılı bir değişim yönetiminin önemli hususlarından biri de geçmişin engelleyici yapısından kurtulmaktır (Tunçer, 2013).

Örgütlerde değişim sürecinin başarılı olması için öğrenme hızı çevresel değişim hızına eşit veya değişim hızından büyük olmalıdır. Örgütsel öğrenmenin amacı sadece örgütün değişimlere uyum sağlaması değil, aynı zamanda çalışanların sürekli kendini güncellemesidir. Değişime uyum sağlama sürecinde meydana gelen sorunların üstesinden gelebilmek için “öğrenen örgüt “olmak önemlidir (Küçükoglu, 2005). Küçük ya da büyük olduğuna bakılmaksızın tüm örgütlerin durağanlaşmasını engellemek için değişen koşullara uyum sağlamaları amacıyla değişim ve yenilenme sürecini teşvik etmek, desteklemek gerekmektedir (Yaka, 2011).

Sistem yaklaşımı göz önünde bulundurulduğunda değişim yönetimi, karmaşık bir yapıyı dengede tutan dinamik bir unsurdur. Bu karmaşık yapıyı dengede tutarken sistem parçalarını birbirinden ayrı olarak düşünmeden bütüncül olarak ele almak gerekir (Çiçeklioğlu, 2020). Etkili değişim yönetimi süreci için gerekli olan bu unsurlar Şekil 1’de yer almaktadır.

Şekil 1: Etkili Değişim Yönetimi



Etkili değişim yönetimi, her kuruluşun uzun vadede başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlamak için üstlenmesi gereken kritik bir süreçtir. Dikkatli planlama, yürütme ve izleme gerektiren bir dizi karmaşık ve birbirine bağlı adımı içerir. Şekil 1’de yer aldığı üzere etkili değişim yönetimi sürecinde değişimi motive etme, vizyon oluşturma, siyasi destek geliştirme, değişimi yönetme ve sürdürülebilirlik kavramları ön plana çıkmaktadır.

2.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ

Örgütsel değişim modelleri, organizasyonel değişimin karmaşıklığını ve bunun nasıl başarılı bir şekilde yönetileceğini anlamaya yardımcı olabilir (Rousseau ve Tijoriwala, 1999; akt. Poole ve diğerleri, 2000). Örgütsel değişim modelleri, yöneticilerin organizasyonel değişimin nasıl uygulanacağını anlamalarına yardımcı olmakta faydalıdır (White ve Smith, 2021). Yöneticiler bu modelleri organizasyonel değişim durumlarını tanımlamak ve sınıflandırmak ve sistematik değişim için bir uygulama yöntemi seçmek için kullanabilirler (Leonard-Barton, 1988).

Değişim liderlerinin, her bir modelin avantajlarını ve dezavantajlarını irdeleyerek, organizasyonel değişimin etkili bir şekilde nasıl yönetileceğine dair fikir edinmesi mümkündür (Moran ve Brightman, 2001). Örgütsel değişimin derinlemesine anlaşılması için, çeşitli değişim modellerini incelemek faydalı olabilir (Senior ve Fleming, 2006). Değişimi açıklamak için alanyazında üzerinde durulan modeller aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

2.3.1. Kurt Lewin'in 3 Aşamalı Değişim Modeli

Kurt Lewin, değişim yönetimi konusunda klasik kabul edilen “üç aşamalı değişim modeli” ile değişim yönetiminin öncüsü olarak kabul edilir (Waddel, 2007, akt. Cummings ve diğerleri, 2015). Bu üç aşamalı değişim modeli (dondurma, değiştirme, yeniden dondurma) birçok kişi tarafından değişim yönetiminin temel yaklaşımı olarak nitelendirilmektedir (Cummings ve diğerleri, 2015).

Kurt Lewin'in Değişim Yönetimi Modeli, kolayca uygulanabilen ve zaman içinde test edilmiş kişisel, grupsal ve örgütsel değişimi mümkün kılan ve değişim modellerinin özü kabul edilen uygulamalı alan teorisidir (Kaminski, 2011).

Kurt Lewin, değişimi üç aşamada gerçekleşen doğrusal bir süreç olarak değerlendirir. Lewin'e göre değişim örgüt içinde üstlerden astlara doğru yapılan planlamalar doğrultusunda gerçekleşir (Yeşil, 2018). Aynı zamanda Lewin değişimi güç- alan analizi kavramıyla açıklamaktadır. O'na göre değişim, değişimi gerçekleştiren itici güç ile değişime direnen unsurlar arasındaki mücadele sonucu meydana gelir. Bu iki tarafın gücünü arttırması örgüt içindeki dengeyi bozar ve çalışmalara sebebiyet verir (Balcı, 1995, akt. Erdoğan, 2021).

Değişimin gerçekleşmesi için gerekli olan üç aşama Şekil 2'de yer almaktadır.

Şekil 2: Kurt Lewin'in 3 Aşamalı Değişim Modeli



Lewin'e göre çözölme, geçiş ve dondurma aşamalarından meydana gelen değişim süreci sabit bir noktadan tahmin edilebilen, planlanmış adımlar atılarak başka bir sabit duruma geçiş olarak tarif edilir. Lewin aynı zamanda insanların ve örgütlerin mevcut hallerinden mutlu olduklarını, konfor alanlarından çıkmama adına donmuş vaziyette olmayı tercih ettiklerini ifade eder (Barutçugil, 2013). Fakat değişim süreci ise kişinin ya da örgütün sabit kalma ve denge durumunun bozulması işidir (Tabancalı, 2012).

Lewin'e göre ilk adım olan çözölme aşaması, örgütü dengede tutan unsurların zayıflatılmaya çalışıldığı aşamadır. Geçiş aşaması, algı, tutum ve davranış geliştirme hedefi güderek bilgiyi kullanma süreçlerini kapsar. Son aşama ise örgütün yeni bir sabit yani denge kurduğu, kazanılması beklenen davranışların kalıplaştığı donma aşamasıdır. Değişim sonucunda gelinecek yeni durumun sürekliliği sağlanarak yeniden dondurma yapılır. Hedeflenen değişim, bu aşamada özümsemekle değişimin kalıcılığı sağlanması amaçlanmaktadır (Erdoğan, 2021).

2.3.2. Kotter'in 8 Aşamalı Değişim Modeli

Kotter değişim sürecinde yapılmaması gerekenlerden ve yanlışlardan yola çıkarak 8 aşamalı değişim modelini geliştirmiş ve doğru değişim yönetiminin nasıl olması gerektiğini tanımlamıştır (Barutçugil, 2013). Değişim süreci yeterli zaman, emek ve planlama gerektirir. Bu unsurlardan herhangi birinin eksikliği ya da yanlışlığı değişimin gerçekleşme hızını yavaşlatacak ve olumsuz sonuçlara sebep olacağı tecrübelerden edinilmiş bilgilerdir (Eryılmaz, 2021).

Kotter’ın 8 Aşamalı Değişim Modeline ait unsurlar şekil 3’te yer almaktadır.

Şekil 3: Kotter’ın 8 Aşamalı Değişim Modeli



8 Aşamalı Değişim Modelinde ilk adım, aciliyet duygusu yaratmak olarak belirtilir. Örgütün değişimi birden fazla unsura bağlı olarak ortaya çıkacağından, yönetim örgütü oluşturan tüm paydaşlara içgüdüsel olarak harekete geçme ve kazanma konusunda kararlılık verme yetkisi vermez ve bu durum değişim sürecinde yapılan en yaygın yanlışlardan biridir (Kotter, 2012).

Değişim gerçekleştirmenin ikinci adım olarak rehberlik edici bir koalisyon oluşturmak gereklidir. Bu adımda, örgütü doğru yönlendirme ve vizyon geliştirme, değişimi yayma, ortaya çıkabilecek sorunları çözme, kısa vadede kazanç üretme, değişim projelerine liderlik etme ve değişimi gerçekleştirme için “değişim ekibi” oluşturulur (Laig ve diğerleri, 2021). Bu aşamada örgütü yönlendirmek, koordinasyonu sağlamak ve faaliyetlere önderlik etmek amacıyla örgüt içinden kendini değişime adanmış insanlardan oluşan bir koalisyon gereklidir (Kotter, 2012).

Kotter’ın Değişim Modeli’nin üçüncü aşaması vizyon ve strateji geliştirmektir. Vizyon ve strateji geliştirmenin yolu örgütün temel değerlerini saptamak, örgüt içinde bir değişim gerçekleştirmek için asıl vizyon ve stratejileri netleştirmek, tanımlayabilmektir. Ayrıca değişime liderlik edecek kişinin bu vizyonu örgütün diğer

üyelerine net bir şekilde aktarabilmesi ve takip edebilmesini sağlamak gereklidir (Junega, 2015).

Değişim Modeli'nin dördüncü adımı, değişim vizyonunu iletmeektir. Bu adımda hedeflenen şey, bir önceki adımda belirlenen vizyon ve stratejinin, örgütün diğer üyeleri tarafından benimsetilmesi, değişim girişimini kabul etmeleri ve bu girişimleri desteklemeye teşvik edecek şekilde iletilmesidir (Kotter, 1996, akt. Richesin, 2011). İkinci aşamada oluşturulan rehberlik edici koalisyonun, değişim sürecinin bu aşamasında örgütün diğer üyelerine örnek olması, vizyonu iletmesi ve değişime öncülük etmesi gereklidir. (Richesin, 2011).

Modelin beşinci adımı örgütü oluşturan tüm üyeleri harekete geçirmek amacıyla güçlendirmeyi hedefler. Güçlendirmek ile anlatılmak istenen gücün devredilmesi değil, örgüt üyelerinin gerekli değişimi gerçekleştirebilmesi için önlerindeki engelleri ortadan kaldırmaktır. Süreç içinde karşılaşılan zorlukların ortadan kaldırılması örgüt üyelerini teşvik etmenin yanı sıra iyimser bir ortam yaratmakla birlikte örgütsel güveni de sağlamalıdır (Barutçugil, 2013).

Altıncı aşama kısa vadeli kazanımlar elde etmeektir. Kazanımlar sonuçların bir parçasıdır. İlerlemeyi takip edebilmek ve değişime istekli üyeleri değişimin gerekliliği konusunda ısrar etmeleri için gerekli motivasyonu sağlamak amacıyla sıklıkla toplanılmalı ve kazanımlar üyelerle paylaşılmalıdır (Kotter, 2012). Kısa vadeli kazanımlar yaratmak ve bu konuda dürüst geri bildirim sunmak örgüt üyelerini geliştirirken örgüte güven duymalarını da sağlar (Barutçugil, 2013).

Modelin yedinci aşaması kazanımları güçlendirmek olarak ifade edilebilir. Bu aşamada örgüt üyelerinin ilerlemesini takip ederken hedeflenen değişim vizyonuna erişmek amacıyla çaba sarf etmelerini sürdürmelerini sağlayarak değişim sürecini devam ettirebilmeleri amaçlanmaktadır. Örgüt üyelerinin kısa vadeli kazanımlar ve ulaşılan hedefler için büyük zafer kutlamalarına dönüştürmemek gerektiğinin benimsetilmesi gereklidir (Zengin ve Bekmezci, 2021). Değişim süreçlerinin çoğunda sonlara doğru rehavet oluşur ve bu rehavet değişim sürecini başarısızlığa sevk eder. Bu nedenle, Kotter (2016), gerekli değişim gerçekleştirildikten sonra istikrarlı bir şekilde sürecin devam ettirilmesi ve değişimin sağlamaştırılmasının gerekli olduğunu

vurgulamaktadır. Örgütü sürekli daha iyiye götürme hedefiyle hareket edilmesi gerektiği ve nelerin daha iyi yapılabileceğini analiz edilmesi gerektiğini belirtir.

Son aşama ise değişimi kalıcı hale getirmektir. Değişimin kalıcı hale getirilebilmesi için değişen tutumlar ve örgütün başarısı arasındaki bağlantıları net şekilde ifade etmek gerekir. Süreçte liderliğin gelişimi, sürdürülmesi ve devredilmesi de önemlidir (Tang, 2019).

Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli'nin ilk dört aşaması süregelen kökleşmenin çözülmesini sağlar. Örgütsel değişimin zorlu bir süreç olması değişim için çabalama gerekliliğini doğurur. Son aşama ise örgüt kültüründeki değişikliklere odaklanır ve bu değişimi kalıcı hale getirmeyi amaç edinir (Kotter, 2012). Bu model, değişim yönetimi sürecini stratejik olarak ele alır ve değişim yönetimi için iyi bir vizyon oluşturma olarak özetlenebilir (Tang, 2019).

2.3.3. Karmaşıklık ve Kaos Teorisi

Karmaşıklık teorisi, örgütsel değişim konularında ön plana çıkan teorilerden biridir. Bu teorinin hâlihazırdaki örgüt kuramları literatürüne farklı bir bakış getirdiği yadsınamaz bir gerçektir. Alışlagelmiş düşünme yöntemlerinden farklı olarak insanları farklı bir perspektif ile düşünmeye sevk eden ve gerçekleri farklı bakış açılarıyla irdelemeyi sağlayan karmaşıklık teorisi, bu özelliği bakımından sadece örgütleri değil dünyayı da anlamayı sağlayan farklı bir pencere olarak nitelendirilmektedir (Sağyan, 2014).

Karmaşıklık ve kaos teorileri incelendiğinde, yönetim ve liderlik bakımından düşünce değişiminin gerekliliği vurgulanmış ve kaosun yeni düzenin yaratılması için gerekli bir süreç olduğu vurgulanmıştır (Wheatley, 1997). Ancak kaos ve karmaşıklık teorisi birbirinden bağımsız disiplinler içinde ortaya çıktığından dolayı genel bir tanımlama mümkün olmamıştır. Bunun yanı sıra “kaos” ifadesi bu hususta kullanılan ilk terimdir. Karmaşıklık teorisi ise daha genel anlamda doğal olmasının yanı sıra karmaşık olan sosyal ve bireysel davranışları tanımlamaktadır (Tekel, 2006).

Karmaşıklık ile kaos teorisi birbiriyle yakından ilişkilidir fakat aynı kavram olduklarını söylemek mümkün değildir. Kaotiklik daha az sayıdaki değişkenin doğrusal olmayan gelişimiyle meydana gelir ve kaos teorisinin temeli basit bir durumdan nasıl karmaşıklık çıkabileceğine odaklanır. Karmaşıklık teorisi ise çok

sayıda kaotik durumun birleşerek oluşturduğu düzeni açıklamaktadır. Karmaşıklık kaosu bir üst düzeni demek mümkündür (Mcdaniel ve Driebe, 2001).

2.3.4. McKinsey'in 7S Modeli

7S Modeli, ilk olarak McKinsey şirket ortakları Tom Peters ve Robert Waterman tarafından yazılan ve 1982'nin en çok satan kitabı olan Mükemmellik Arayışı'nda (In Search of Excellence) tanıtılmıştır (Kaplan, 2005). McKinsey 7S Modeli 1980'lerin başından beri örgütsel değişimi anlamak ve yönetmek için popüler bir araç haline gelmiştir. Kuruluşları değerlendirmek ve analiz etmek için mükemmel bir çerçeve sağlamanın yanı sıra kısa ve uzun vadeli planlama için yararlı olduğunu söylemek mümkündür (Cox ve diğerleri, 2018).

7S Modeli, kurumların gelişim ve iyileştirme için gerekli olan teknik, insani ve organizasyonel yönlerini belirlemek için kullanılır (Shiri ve diğerleri, 2014). 7S Modeli, örgütlerin mevcut durumunu belirlemek ve gerekli değişiklikleri uygulamak amacıyla kullanılmaktadır (Hanafizadeh ve Ravasan, 2011). Bir organizasyonun odaklanması gereken iyileştirme alanlarının değerlendirilmesi söz konusu olduğunda 7S parametreleri çok faydalıdır (Gechkova ve Kaleeva, 2020).

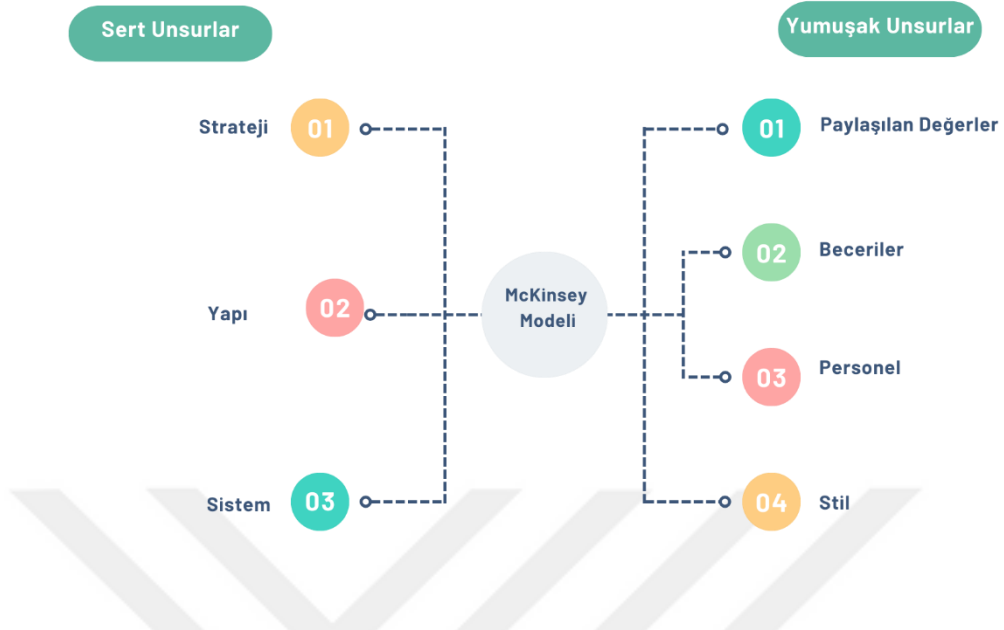
7S Modeli, organizasyonların kuruluş ve yeniden yapılanma süreçleri ile ilgili önemli unsurları ele alır (Özer ve Berberoğlu, 2021). McKinsey & Company tarafından oluşturulan bu model S harfi ile başlayan yedi kavramdan oluşur. Bu kavramlar strateji (strategy), yapı (structure), sistemler (systems), beceriler (skills), personel (staff), stil (style) ve ortak değerler (shared values)'dir (Zincir ve Tunç, 2017). Şekil 4'te McKinsey 7S Modeli görselleştirilmiştir.

Şekil 4: McKinsey 7S Modeli



McKinsey 7S Modeli, bir organizasyonun stratejisini, yapısını, sistemlerini, personelin, tarzını ve becerilerini uyumlu hale getirmek için kullanılan bir çerçevedir (Chmielewska ve diğerleri, 2022). Sert ve yumuşak unsurlar olmak üzere sınıflandırılmıştır. Şekil 5'te görüldüğü gibi sert unsurlar yapı, sistemler ve stratejidir; yumuşak unsurlar ise paylaşılan değerler/üst hedefler, beceriler, stil/kültür, personel ve durumdur (Demir ve Kocaoğlu, 2019).

Şekil 5: McKinsey Modeli-Sert ve Yumuşak Unsurlar



Organizasyonun teknik yönleriyle ilgili olan sert unsurlar; amaç, strateji, yapı ve sistemdir (Reclies, 2014). Hedef, ortaya konulan yol gösterici inançları, genel hedefleri ve değerleri ifade eder. İşin gereklerine göre tasarlanan yapı, bilginin bulunduğu yere göre belirlenen sistem, iş birliğinin ödüllendirilmesi ve organizasyonun açık bir sistem olarak görülmesi de sert unsurlardır. Bu sert unsurların, organizasyonun sosyal bölümünü temsil eden yumuşak unsurlardan farklı olduğuna dikkat etmek önemlidir (Chmielewska ve diğerleri, 2022).

Modelin yumuşak öğeleri, paylaşılan değerler, stil, personel ve üst düzey hedefleri içerir (Badi ve Nasaj, 2023). Yumuşak unsurlar kullanıcıları, kurumsal etkileri, paydaşları, tedarikçileri, müttefikleri ve dış ortam veya durumun özelliklerini de içermelidir (Cox ve diğerleri, 2018). Değişim aşamasında şirketler, sürecin başarılı olmasını sağlamak için yumuşak unsurların her birine gerekli ağırlığı vermelidir (Demir ve Kocaoğlu, 2019).

McKinsey 7s Modelinin farklı uyarlaması da olmuştur (Cox ve diğerleri, 2018). Odaklanma sağlamak için sekizinci bir 'S' olan Stratejik Performans (Strategic Performance) eklenmiştir. Stratejik performans, stratejiyi yürütenlerin neyin önemli olduğuna ve sonuçlara odaklanmasını kolaylaştırır. Aynı zamanda stratejik hedeflerin belirlenmesinden sonuçların ölçülmesine kadar çeşitli unsurları kapsar (Higgins, 2005). Genişletilmiş model Şekil 6'da görselleştirilmiştir.

Şekil 6: 8S Modeli



2.3.5. ADKAR Modeli

ADKAR modeli Jeff Hiatt tarafından 2003 yılında geliştirilmiştir. ADKAR Modeli değişim yönetiminin başarılı olması için “farkındalık, arzu, bilgi, yetenek ve pekiştirme (Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement)” unsurlarına vurgu yapar (Kiani ve Shah, 2014).

ADKAR Modeli değişim sürecinin insan boyutuyla yani insanların ilgi, istek, bilgi ve değişimi gerçekleştirme arzusuna odaklanmaktadır (Porsline, 2021). Bu model değişim gerekliliğinin bilincinde olma, değişimi isteme ve değişimi nasıl yöneteceğinin farkında olma, yetenek ve değişimi güçlü tutma aşamalarından oluşmaktadır. Bu modelde farkındalık, değişimi isteme ve değişime direncin ortaya çıktığı durumlar önemsense de örgütsel hafıza ve değişim direnci, bu sürecin bütününe dikkate alınması gereken unsurlardır (Karabal, 2018). Şekil 7 ADKAR modelini açıklamaktadır.

Şekil 7: ADKAR Modeli

ADKAR MODELİ

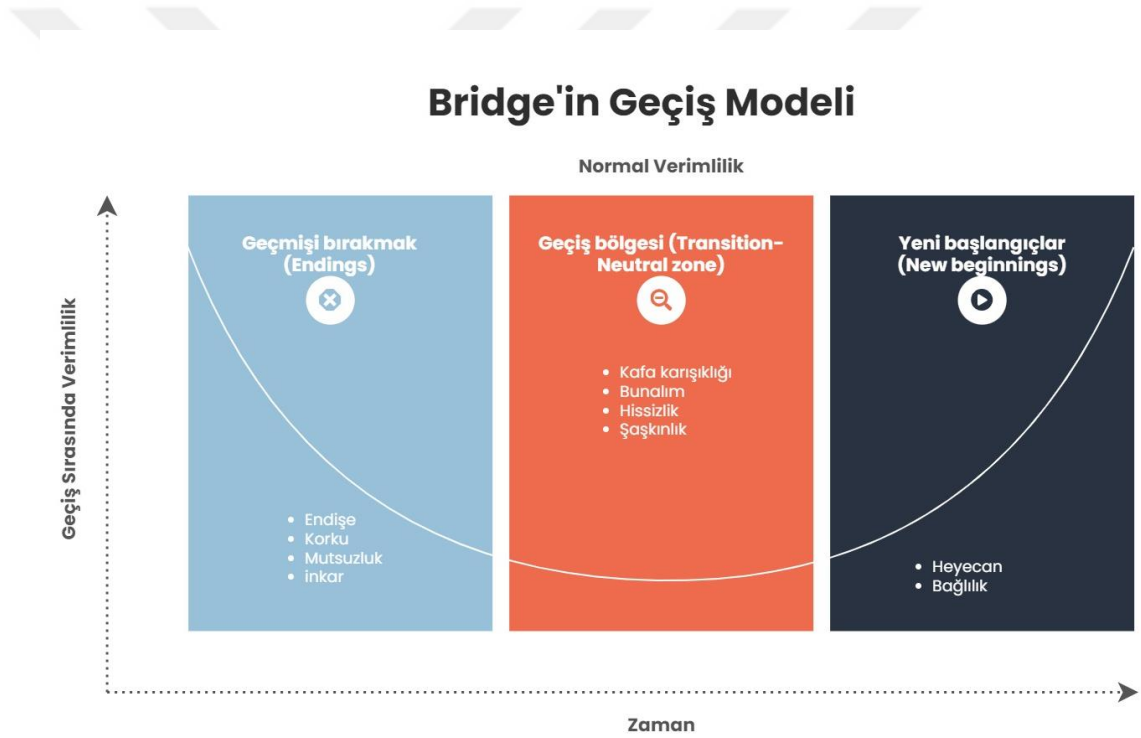


Farkındalık (awareness), örgüt üyelerinin değişimin doğasını anlamaları ve değişimin neden gerçekleştiğini fark etmeleri ile ilgilidir. Aynı zamanda değişime sevk eden içsel ve dışsal unsurlar ile değişim sürecinde insanların karşılaşacakları durumlara odaklanır (Hiatt ve Crease, 2012). Arzu (desire), değişim ihtiyacını ve gerekliliğini görmenin ve istemenin yanı sıra kişilerin değişimin bir parçası olmayı istemesi ve değişime ortak olmak ile ilgilidir (Boca, 2013). Bilgi (knowledge), doğru bağlam ile etkili eğitim, değişim esnasında ve değişimin ardından eğitim, işi destekleyiciler ve değişimi gerçek hayata uygulamak ile ilgilidir (Tang, 2019). Yetenek (ability), örgüt üyelerinin değişimi gerçekleştirebilme kabiliyeti olup olmaması ile ilgilidir. Örgüt üyelerinin bir işi yapmasını nasıl yapacaklarını bilmelerinden ziyade yapıp yapmama konusunda kendi yetkinliklerine güvenmeleri belirleyicidir (Jain, 2019). Modelin vurguladığı son kavram olan güçlendirme/pekiştirme (reinforcement), değişimi gerçekleştirmekten daha zor olan değişimin sürdürülmesine odaklanır.

2.3.6. Bridge'in Geçiş Modeli

Örgütsel değişim modellerinin değişim dönemlerindeki başarı oranını artırmak için planlamalarına geçişi dâhil etmeleri gerekir (Brisson-Banks, 2010). Bridges Geçiş Modeli, örgüt ve bireylerin değişimin kişisel ve insani yönlerini anlamalarına ve daha etkin bir şekilde yönetmelerine ve değişimle başa çıkmalarına yardımcı olur. Model, bireylerin değişim sürecinde geçirdikleri üç aşamayı tanımlar: Geçmişi bırakma aşaması(endings), tarafsız bölge (the neutral zone) ve (new beginnings) yeniden başlama/yeni başlangıçlar aşaması (Bridges, 1986). Buna paralel şekilde Bridge'in Geçiş Modeli, şekil 8'de görselleştirilmiştir.

şekil 8: Bridge'in Geçiş Modeli



Bridges'e göre (1986) insanlar eski durumu ve onunla gelen eski kimliği bırakmalıdırlar. Hiç kimse eski rolü veya hedefi terk etmeden yeni bir role başlayamaz veya yeni bir hedefe sahip olamaz. İnsanlar terfi ettiğinde, yer değiştirdiğinde veya yeni bir görev üstlendiğinde, başarılı bir şekilde geçiş yapmak istiyorlarsa kim olduklarını ve nerede olduklarını bırakmaları gerekir. Değişime karşı direnç, aslında geçişin ilk aşamasındaki bir meydan okumadır.

Tarafsız bölge (the neutral zone) geçen eski durum ile etkisini tam olarak göstermeyen yeni durum arasındaki zamandır (Bridges, 2009; akt. Babin ve Ghorashy, 2019). İnsanlar genelde yeni durumu benimsemeye çalışırken, bazı insanlar geri adım atmaya ve geçmişe dönmeye çalışır. Ancak başarılı bir dönüşüm, örgütün ve çalışanlarının tarafsız bölgede zaman geçirmesini gerektirir çünkü geçişin yaratıcılığının ve enerjisinin bulunduğu, gerçek dönüşümün gerçekleştiği yer burasıdır (Bridges ve Mitchell, 2000).

Dönüşüm süreçlerinde bazı insanlar değişime direndikleri, eski yöntemlere ve uygulamalara son vermedikleri için başarısız olurken bazı insanlar ise tarafsız bölge aşamasında kafaları karıştığı ve değişime uyum sağlamak için yeterince çabalamamaları sebebiyle başarısız olur. Bununla birlikte, bazı insanlar geçişin ilk iki aşamasını geçtikten sonra üçüncü aşamayla, yani yeni bir başlangıçla karşılaşır (Bridges ve Mitchell, 2000). Üçüncü aşama olan yeniden başlama aşaması, değişim ile yeni davranış biçimlerinin, yeni becerilerin, yeni bir düşünme biçiminin benimsenmesi sürecidir (Nortier, 1995).

2.4. EĞİTİMDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞME

Eğitim ve değişim arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Eğitim toplumsal değişime tabidir ve buna göre kendini güncellemelidir. Aynı zamanda eğitimin, toplumsal yenilenmeyi sağlama işlevini göz önünde bulundurmak gerekir (Özdemir, 1996 akt. Tabancalı, 2012). Eğitim kurumlarının üstlendiği görevleri yerine getirebilmesi için çevrelerindeki değişim ve gelişmelere etkin bir şekilde uyum sağlamaları gerekmektedir (Çolakoglu, 2005).

Başarılı olan tüm örgütler kendi içlerinde olduğu gibi dış çevre ile de sürekli etkileşim içindedir. Bu etkileşim ve bilgi alışverişi değişimlerin ana sebebidir. Eğitim örgütleri çevreden etkilenen ve çevreyi etkileme gücü oldukça yüksek bir kurum olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle eğitim kurumlarını değişimlerden bağımsız düşünmek mümkün değildir. Eğitimin en genel tabirle “kasıtlı davranış değiştirme süreci” olarak tanımlandığı göz önünde bulundurulursa en temel işlevinin değişen ve gelişen dünyaya uyum sağlayabilecek bireyler yetiştirmek olduğu söylenebilir (Tabancalı, 2012).

Toplumla doğrudan ilgili bir açık sistem olan okulların başarıya ulaşması değişen dünyaya ayak uydurması, gelişmeleri takip edebilmesi ve bu gelişmeleri doğru zamanda uygulayabilmesine bağlıdır. Bu amaç uğruna okul yöneticileri değişimi gereklilik olarak değil, başarı için zorunluluk olarak görüp küreselleşen dünyanın gerektirdiği değişimi gerçekleştirmeyi temel görevleri olarak kabul edip gereklerini yerine getirmeleri gerekmektedir (Çolakoğlu, 2005).

Eğitim kurumları çıktılarıyla diğer örgütler için girdi sağlar. Bu özelliği bakımından değişime ayak uydurmadan ziyade değişimin öncüsü olmaları gerekmektedir. Eğitim ile değişim arasında çift yönlü bir etkileşim olduğunu söylemek mümkündür. Eğitim değişime neden olurken değişimden de etkilenir. Eğitim örgütlerinde değişimi yönetirken kurumun kendine özgü bu özelliklerini göz ardı etmemek gerekir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Eğitim örgütlerinde değişimin diğer kurumlardan farklı özellikleri bulunmaktadır. Eğitim örgütünün diğer kurumlar gibi, öğretmenleri de çalışan olarak görülmesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olacaktır (Erdoğan, 2021).

Toplumda meydana gelen değişimlerden etkilenmenin ve bu değişim sürecini başlatma sorumluluğunu üstlenmenin yanı sıra eğitim örgütleri kendi iç dinamiklerini, içinde bulunduğu çevreyi, veli, öğrenci ve öğretmenlerin beklentilerini de dikkate alması gerekmektedir ve değişim uygulamalarını bu çerçevede gerçekleştirmesi başarı için değişim sürecinin başarıya ulaşması için elzemdir (Özdemir ve Cemaloğlu, 1999).

2.5. DEĞİŞİM LİDERLİĞİ

Değişim, yöneticiler için belirsizliğin yanı sıra fırsatları da ifade eder. Yöneticiler belli stratejileri takip ederek bu süreci nasıl fırsata dönüştüreceklerini görmeli ve verimlilik ile örgütsel başarıyı arttıran bir ortam oluşturabilmelidir (Barutçugil, 2013). Çağımızın sürekli değişen koşullarında başarılı bir liderlik sergileyebilmenin en temel unsurlarından biri örgütsel değişimi başarılı ve etkili şekilde yönetebilme becerisidir. Değişimi yönetebilme becerisi için liderlerin sahip olması beklenen temel yetkinliklerden bazıları aşağıda yer almaktadır (Barutçugil, 2014, s. 28).

- *Organizasyonda değişim için öncülük etmek*

- *Değişim projelerini ve programlarını başkalarının desteğini sağlayacak biçimde sunmak*
- *Değişim projelerini ve programlarını yönetmek*
- *Kendi biriminin projelerini, programlarını ve ürünlerini etkili bir biçimde benimsetmek*
- *Kendi işinin organizasyonun iş stratejisini başkaları için iddialı hedeflere dönüştürmek*
- *İleri görüşlü olmak, organizasyonun kısa ve uzun dönem ihtiyaçlarını dengeleyebilmek*
- *İç grupların dış dünyayla olan bağlantılarını geliştirmek*
- *Kendi birimini ve ekip üyelerini dışarıdaki birimler ve ekipler karşısında temsil etmek*
- *İnsanların müşteri ihtiyaçlarının karşılanması organizasyonun misyonu ve amaçları için taşıdığı önemi anlamalarına yardımcı olmak*

Zigarmi ve Hoekstra (2020) değişim liderliğini “katılımı genişletme ve etki altına alma, liderlik takımını seçme ve bir araya getirme, değişime neden olan iş durumunu açıklama, geleceği öngörü, uyum sağlanmasını test etme, olanak sağlama ve teşvik etme, uygulama ve onaylama, yerleştirme ve genişletme, olasılıkları araştırma” stratejileriyle açıklamaya çalışır.

Değişim liderliği, örgüt üyelerine daha yaratıcı ve üretken olmaları için ilham vermeyi ve motive etmeyi amaçlayan bir yönetim tarzıdır. Çalışanları daha yenilikçi olmaya teşvik ederek örgüt başarısına daha etkin bir şekilde katkıda bulunabilecekleri fikrine dayanmaktadır (Bass ve Avolio, 1990). Bu liderlik tarzı, daha çok statükoyu korumaya ve kural ve düzenlemeleri uygulamaya odaklanan geleneksel liderlik tarzlarının aksine, yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik eder (Molero ve diğerleri, 2007).

Değişim liderliği veya dönüştürücü liderlik, liderlerin değişimi ele almalarını ve örgüt üyelerinin kendi performans beklentilerini aşmaları sağlayan bir liderlik tarzıdır. Değişim liderliğinin temel kuralı, üyelerin kolektif daha yüksek bir amaç için kendi kişisel çıkarlarını aşmaları için rehberlik etmesidir (Kark ve diğerleri, 2012). Ayrıca, değişim liderliği, bir değişim girişimi veya dönüşümü sırasında ana faktörleri belirleyebilir (Appelbaum ve diğerleri, 2015). Bunun yanı sıra değişen iş ortamlarına

hızlı tepkiler verilmesini, uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik elde etmek için kuruluşların değişen ortamlara uyum sağlayabilmesini sağlar (Shadraconis, 2013).

Değişim sürecine başarılı bir şekilde yöneten her liderin özellikleri ve stratejileri birbirinden farklı olsa da bu liderlerin ortak noktası örgüt üyeleri ile birlikte daha kararlı hareket etme ve yüksek performans sağlamadır. Bu liderleri başarıya götüren unsurlardan bazıları değişim sürecinde doğru bir yol arayışına girme, kökleşmiş düzene karşı gelme cesareti, belirlenmiş sınırları aşma konusunda cesur olma ve inisiyatif almaları, içsel motivasyonun yanı sıra örgüt üyelerini de motive etme, insanlara değer verme ve alçakgönüllülük olarak sıralanabilir (Barutçugil, 2014).

2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.6.1. Yurt İçince Yapılmış Araştırmalar

Yurt içinde yapılmış araştırmalar incelendiğinde, değişim yönetimi ile ilgili araştırmaların kuramsal inceleme ve nitel yoğunlukta olduğu görülmüştür. Eğitim kurumlarına ilişkin değişim yönetimi ile ilgili yapılan bazı araştırmalar özet halde sunulmuştur.

Özdemir ve Cemaloğlu (1999) “Eğitimde Değişimi Uygulama Modelleri” adlı çalışmalarında eğitimde değişimi uygulama modellerini tanıtmayı amaçlamıştır. Çalışmada modellerin avantaj ve dezavantajlarının yanı sıra modellerin mevcut eğitim sistemimize uygulanabilirliğine değinmektedir. Türk Eğitim Sistemini oluşturan yapısı itibariyle yerel yönetim birimlerine herhangi bir yetki devri yapılmadan, kararların merkezi bir teşkilat tarafından alınıp taşra teşkilatları tarafından uygulandığına dikkat çekmişlerdir. Bu nedenle çalışmada eğitimde değişim modellerinden rasyonel modelin, potansiyel olarak bu özelliklere sahip bir sistem için uygun bir değişiklik uygulama modeli olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalık (2003) “Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme” adlı çalışmada örgütsel değişim süreci temel alınarak eğitimde örgütsel değişim yönetiminin kavramsal bir analizini yapmayı amaçlamaktadır. Çalışmada değişim ve değişim yönetimi kavramları incelenmiş ve eğitim örgütlerinde değişim yönetimi için

genel bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda göre eğitim örgütlerinde değişim girişimlerinin başarılı olması eğitim kurumlarının temel bileşeni olan öğrenci, öğretmen, yönetici ve velilerin değişime olan inancına ve değişim sürecine gönüllü dâhil olmalarına bağlıdır. Değişim sürecine dâhil olan bireylerin değişime karşı olumlu tutum geliştirmemelerinin başarılı bir değişim yönetimi için gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gökçe (2004) “Okulda Değişmenin Yönetimi” adlı çalışmasında eğitim ve okul sisteminde yaşanan değişim sorunlarının ele alınmasına katkı sağlamak amacıyla Nevşehir ilinde bulunan 89 okul müdürüyle anket çalışması gerçekleştirmiştir. Elde edilen bulgulara göre; okul müdürleri değişim yönetimi yeteneklerinin “iyi” düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürleri değişim sürecinde olması gereken “ortak karar verme, danışmanlık ve yardım yapma, yetiştirme ve öğrenmeyi destekleme ve halkla ilişkiler” becerilerini “çoğunlukla” sergilediklerini düşünürken “değişme süreci bilgisi, politik davranış gösterme becerisi, büyük karmaşık sistemleri analiz etme becerisi, büyük miktarda bilgiyi toplama, işleme ve ondan anlaşılır biçimde yararlanma, risk almaya yüksek isteklilik, çatışmayı kabul etme ve onu yönetmekten zevk alma kapasitesi” becerilerine “iyi” derecede sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca okul müdürlerinin değişim yönetimi yeterlilikleri ile değişim sürecini yönetme davranışları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Sertpolat (2013) “Örgün Eğitimde Kurumsal Değişim Sürecinin Yönetimi (Nizip İlçesindeki Okullarda Bir Uygulama)” adlı yüksek lisans tez çalışmasında Gaziantep İli Nizip İlçesinde bulunan ortaokullarda görev yapan idareci, öğretmen ve diğer çalışanlar üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışmaya 205 öğretmen, 14 idareci ve 2 memur katılmıştır. Bu araştırma ile ilgili kaynaklar taranarak eğitim kurumlarında değişime dâhil olan yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların değişim sürecini nasıl algıladıkları ortaya koymak amaçlanmıştır. Yapılan çalışmada hedef kitlenin eğitim kurumlarında yapılacak değişikliklerden önceden haberdar edilmesi, okul yöneticileri ile üst düzey yöneticilerin değişiklikler hakkında bilgilendirmede daha etkin olmaları, eğitim kurumlarındaki değişiklikler için hedef kitlenin tamamının sürece dâhil edilmesi, her bireyin değişim sürecine dâhil edilmesi, değişikliğin neden gerekli olduğunun anlaşılması, değişikliklerle ilgili ortaya

çıkabilecek sorunlara yönelik önlem alınması ve değişikliklerin planlanıp kontrol edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Atasoy (2020) “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri, Okul Kültürü ve Örgütsel Değişim Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında okul müdürlerinin liderlik stilleri, okul kültürü ve örgütsel değişim yönetimi kapasiteleri arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına göre belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Kuzey Kıbrıs'ta görev yapan rastgele seçilmiş 382 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri sergiledikleri, öğretmenlerin okul kültürü algısının güçlü olduğu ve örgütsel değişim algısının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri, okul kültürü ve örgütsel değişim arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Araştırma okul kültürünün liderlik tarzı ve örgütsel değişimin tüm alt boyutları üzerinde aracılık etkisine sahip olduğunu ancak dönüşümsel liderliğin yalnızca örgütsel değişimin hangi aşamada olduğu değerlendirildiğinde tam aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda müdürün dönüştürücü liderlikle ilgili varsayımlarının öğretmen üzerinde etkileşimci liderliğe göre daha fazla etki yarattığını, aynı zamanda okulun olumlu kültürüne ve eğitim kurumlarındaki örgütsel değişim sürecine de katkı sağladığını göstermektedir. Ayrıca organizasyonun geçiş aşamasında öğretmenlerin okul kültürünün yardımıyla güçlendirilmesi gerektiği sonucu elde edilmiştir.

Kuru Çetin ve diğerleri. (2020) “Okul Yöneticilerinin Eğitimde Değişime İlişkin Görüşleri” adlı çalışmalarında okul yöneticilerin çağın gerektirdiği değişimlerden ne denli haberdar olduklarını ve bu değişimler kurumlarına ne ölçüde yansıtılabildiklerini incelemiştir. Araştırmaya devlet okullarında görevli 32 okul yöneticisi katılmıştır. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre okul yöneticileri tarihsel değişim süreci ve Endüstri 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve Toplum 5.0 kavramları hakkında yeterince bilgi sahibi değildir. Araştırmanın bir diğer bulgusu da bazı okul yöneticilerinin teknolojiyi eğitimin tamamlayıcı bir unsur olarak görmeleri, bazılarının ise teknolojinin eğitimi olumsuz yönde etkileyebileceğine inanmalarıdır. Ayrıca okul yöneticilerinin, öğretmenlerin teknolojiye hâkimlik konusunda öğrencilerin gerisinde kaldıklarına inandığı sonucu elde edilmiştir.

İbili ve Özbaş'ın (2023) “Çevresel Faktörler ile Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmalarının amacı okul yöneticilerinin değişim yönetimi becerileri ile okulun fiziksel ve ekonomik olanakları, teknolojik altyapısı, aylık gelir kaynakları, okul içi iletişim ve veli desteği gibi çevresel faktörler arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmaya Erzincan ilinde devlet okulunda görevli 325 okul yöneticisi katılmıştır. Çalışma sonucunda okulun teknolojik altyapısı, fiziki olanakları, ekonomik olanakları, veli desteği ve okul içi iletişim ile eğitim ve idari işlerde kullanılan değişim yönetimi yetenekleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. “Aylık gelir kaynağı ve ödenek alma durumu” olarak adlandırılan çevresel faktörler ile değişim yönetimi yeteneği arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bir okulun eğitim için teknolojik altyapısının, okul içi iletişimin ve fiziksel ve ekonomik fırsatlarının değişim yönetimi kapasitesini etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca okulların eğitim ve yönetim için kullandıkları okul içi iletişim ve teknoloji altyapısının orta düzeyde olmasının değişim yönetimi kapasitesini yordadığı sonucuna varılmıştır.

2.6.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Orlikovski ve Hoffman'ın (1997) “An Improvisational Model of Change Management: The Case of Groupware Technology” adlı çalışmalarının amacı değişimi yönetmek için yeni bir çerçeve oluşturmada önemli bir ilk adım olarak örgütsel değişim yönetimine ilişkin bazı temel teori ve yaklaşımların eleştirel bir incelemesini sağlamaktır. Çalışmada günümüz kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu daha esnek, karmaşık ve entegre yapıları ve süreçleri desteklemek amacıyla bilgi teknolojisinin tanıtımını ve sürekli kullanımını yönetmek için farklı bir düşünme biçimi olarak geçici bir değişim modeli önerilmektedir. Geleneksel teknolojik değişim modellerinin aksine, bu doğaçlama model, değişimin çoğu zaman başlangıçta öngörülmesi gerekmeyen fırsatlar ve zorluklarla dolu devam eden bir süreç olduğunu kabul ettiği ifade edilmektedir. Çalışmada önerilen modelde üç tür değişim üzerinde yinelenen bir süreci tanımlanmaktadır: öngörücü değişim, ortaya çıkan değişim ve fırsata dayalı değişim. Modelin günümüz organizasyonlarında teknoloji odaklı değişimin gerçeklerini anlamak ve daha iyi yönetmek için sistematik bir yaklaşım sağladığı söylenmektedir.

Gill'in (2003) "Change Management or Change Leadership?" adlı çalışmasında stratejik değişimi planlayan ve uygulayan çeşitli sektörlerdeki çeşitli organizasyonlarda başarıyla uygulanan yeni bir liderlik modeli önerilmektedir. Modele göre, değişikliklerin uygulanmasında etkili liderliğin anahtarı, sürdürülebilir ortak değerleri teşvik eden bir kültürün yaratılmasıdır. Bu kültür, değişim vizyonunu ve stratejisini desteklenmesi, aynı zamanda değişime dâhil olan veya değişimden etkilenen herkesi güçlendirilmesi, motive edilmesi ve ilham verilmesidir. Modele göre bu tür davranış, bilişsel, manevi, duygusal ve davranışsal boyutlar liderliğin temel yönlerini ve gereksinimlerini ifade eder.

By (2005) "Organisational Change Management: A Critical Review "adlı çalışmasında örgütsel değişim yönetimine yönelik bazı temel teori ve yaklaşımların eleştirel incelenmesini amaçlamıştır. Çalışmada Senior'un (2002) üç değişim sınıflandırması, diğer teorileri ve yöntemleri birbirine bağlamak için bir çerçeve olarak benimsenmiştir. Bu üç kategori, değişimin meydana gelme oranı, nasıl ortaya çıktığı ve ölçeğe göre karakterize edilen değişim olarak ifade edilmiştir. Çalışmada örgütsel değişimin yönetiminin şu anda reaktif, süreksiz ve geçici olma eğiliminde olduğu ve başlatılan tüm değişim programlarının yaklaşık yüzde 70'inde bildirilen başarısızlık oranı olduğu ifade edilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel değişimin nasıl başarılı bir şekilde uygulanacağı ve yönetileceğine ilişkin geçerli bir çerçevenin temel eksikliğinden söz edilmektedir. Aynı zamanda mevcut olan teori ve yaklaşımların, çoğunlukla çağdaş örgütsel değişim yönetiminin doğasıyla ilgili ampirik kanıtlardan yoksun olan ve sıklıkla tartışmasız hipotezlere dayandığı ve çok çeşitli çelişkili ve kafa karıştırıcı olduğu araştırma sonuçlarında yer almaktadır.

Hallencreutz ve Turner'ın (2011) "Exploring Organizational Change Best Practice: Are There Any Clear-cut Models and Definitions?" adlı çalışmalarının amacı, literatürde örgütsel değişim uygulamalarına yönelik en iyi modelin yanı sıra ortak model ve tanımların olup olmadığını araştırmaktır. Çalışmada örgütsel değişimin en iyi uygulamalarının çağdaş modellerini ve tanımlarını araştırmak için yapılandırılmış bir literatür taraması kullanılmıştır. Araştırma Emerald dergilerindeki "organizasyonel değişim", "değişim yönetimi", "değişim liderliği" ve/veya "en iyi uygulama" anahtar sözcüklerini içeren çalışmalarla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel değişim sürecine ilişkin iki temel prensibin, değişim

yönetimi teorisinin gelişimini büyük ölçüde etkilediği söylenebilir. İlk prensip, organizasyonel değişimin, bir dizi ardışık prosedür yoluyla anlaşılabilen, kontrol edilebilir ve önceden tasarlanmış bir olgu olduğunu ileri sürer. Bu fikir, değişim yönetiminin bireyleri, ekipleri ve organizasyonları mevcut durumlarından gelecekteki arzu edilen duruma geçirmeye yönelik metodik bir yaklaşım olarak tanımlanabileceğini öne sürmektedir. Örgütsel gelişim kökeninden ortaya çıkan planlı değişim kavramı, değişimi dışarıdan yönlendirilen ve döngüsel bir süreç olarak ele almakta ve bir organizasyonun arzu edilen sonuca ulaşmak için geçmesi gereken aşamaları veya adımları netleştirmeye çalışmaktadır. Planlı değişime yönelik eleştirilerin sonucunda değişimin doğal olarak oluşan bir süreç olduğu ve kontrol edilemeyeceği yönünde ikinci bir inanç ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bu yaklaşım değişimin zaman içinde gelişen sürekli bir öğrenme süreci olduğunu kabul etmektedir. Aynı zamanda önceden belirlenmiş bir dizi adıma bağlı kalmak yerine, değişimin analitik ve evrimsel doğasını vurgulamaktadır. Her iki inanç da kültür ve insanlar gibi "daha yumuşak" sistemlerin yanı sıra teknoloji, strateji ve yapı gibi "daha sert" sistemlerin yönetimi de dahil olmak üzere, organizasyonel değişimi ve bireysel değişimi yönetmeye yönelik metodolojileri içerir. Çalışma argümanlarında, organizasyonel değişimi yönetme alanının karmaşık bir durumda olduğunu ve kesin sınırların bulunmadığını öne sürülmektedir. Yaygın olan ve "en iyi uygulamalar" olarak kabul edilen çok sayıda yönetim yaklaşımının ampirik verilerden ziyade anekdot niteliğindeki kanıtlara dayandığı görülmektedir. Araştırma verilerine göre literatürde, organizasyonel değişimde kanıta dayalı en iyi uygulamalara ilişkin modellerde ve tanımlarda tutarlılık eksikliği olduğu vurgulanmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma, durum çalışması türlerinden olan kritik olay durum çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Kritik olay durum çalışması, ilgili kişiler üzerinde önemli bir etkiye sahip olan belirli olayları veya durumları analiz etmek için kullanılan, insan davranışı ve karar verme süreci hakkında değerli bilgiler sağlayabilen yenilikçi bir nitel bir araştırma yöntemidir (Farrel, 2013). Kritik olay durum çalışmalarında belirli bir amaç için bir veya daha fazla yerde inceleme yapılır. Bu araştırmanın en yaygın kullanımı, genellenebilirliklerine bakılmaksızın benzersiz durumları incelemektir (Aytaçlı, 2012). Kritik olay vaka çalışması farklı paydaşların bakış açılarını araştırmak ve farklı müdahalelerin etkisini incelemek için yararlı bir araştırma yöntemidir. Ayrıca, kritik olay durum çalışmasının kullanılması, araştırmacıların en iyi uygulamaları belirlemesine ve benzer ortamlardaki politika ve uygulamaları iyileştirmek için kullanılabilecek öneriler sunmasına olanak tanır (Lean ve diğerleri, 2014).

3.2. ARAŞTIRMA GRUBU

Durum çalışması araştırmalarında belli bir durumun derinlemesine araştırılması ve gerçek ortamda incelenmesi gerektiğinden genellikle az ve belirli katılımcılar ile gerçekleştirilir (Çırak-Kurt, 2019). Bu sebeple araştırmaya 9 katılımcı dâhil edilmiştir. Katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Bu amaç doğrultusunda “Urfa STEM Merkezinin kuruluşunda yer almak (a), 2022 yılında araştırma yapıldığı dönemde hala bu merkezde proje çalışmalarına katılıyor olmak (b) seçme kriterleri olarak belirlenmiştir. Araştırma grubunu 2016-2022 yılları arasında Urfa STEM girişimi ve faaliyetlerinde etkin rol oynamış yönetici, öğretmen ve akademisyenler oluşturmaktadır.

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Mesleki Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Erkek	31-40	6-10 yıl	Lisansüstü
K2	Erkek	31-40	6-10 yıl	Lisansüstü
K3	Erkek	31-40	11-15 yıl	Lisansüstü
K4	Erkek	31-40	6-10 yıl	Lisans
K5	Erkek	31-40	6-10 yıl	Lisans
K6	Erkek	31-40	6-10 yıl	Lisans
K7	Erkek	41-50	11-15 yıl	Lisansüstü
K8	Kadın	31-40	6-10 yıl	Lisans
K9	Erkek	31-40	11-15 yıl	Lisansüstü

Tablo 1 incelendiğinde, çalışma grubunun %55'i erkek katılımcılardan (f=5) oluştuğunu görmek mümkündür. Katılımcıların %88,8'i 31-40 yaş aralığında (f=8), %11,2'si 41-50 yaş aralığındadır (f=1). Mesleki kıdem açısından değerlendirildiğinde ise katılımcıların, %66,6'sı 6-10 yıl aralığında (f=6), %33,3'ü 11-15 yıl aralığında (f=3) hizmette bulunmuştur. Öğrenim durumu incelendiğinde katılımcıların (f=4) %44,4'ü lisans diplomasına sahipken %55,5'i lisansüstü eğitim almış ya da almaya devam etmektedir (f=5).

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmaya katılan öğretmenlere gerekli bilgilendirmeler yapıldıktan sonra yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. İhtiyaç duyulan durumlarda görüşme esnasında katılımcıların rızası alınarak ses kaydı alınmış, görüşmeler kelimesi kelimesine yazıya dökülmüştür. Ayrıca verilen bilgilerin tarafsız ve samimi olması adına katılımcıların adları kullanılmadan “K” şeklinde kodlanmıştır.

Görüşmeler esnasında veri toplama aracı olarak 8 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Formda temel olarak cevaplanması beklenen ana sorular şu şekildedir:

1. Urfa STEM Merkezi fikir aşamasından kuruluma nasıl bir süreçten geçti?
2. Urfa STEM Merkezi'ni başarıya götüren faktörler nelerdir?
3. Başarının sürmesini sağlayan faktörler nelerdir?
4. Yaşanan zorluklar nelerdir?

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Nitel araştırmaların en önemli kısmı veri analizi aşamasıdır (Flick, 2013). Araştırma verileri, nitel veri analiz türlerinden yinelemeli örüntüleri incelemeyi esas alan ve temaların oluşturulmasına odaklanan tematik analiz ile incelenmiştir. Tematik analiz, verilerdeki örüntüleri belirleme, analiz etme ve raporlama için kullanılan bir yöntemdir (Braun ve Clarke, 2019). Katılımcılardan toplanan tüm veriler bilgisayar ortamında yazıya geçirilmiştir. Tematik analizi yönteminde olması gerektiği gibi katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlardan sözcük düzeyinde kodlar oluşturulup, ardından bu kodlar kendi arasında ilişkilendirilerek temalar oluşturulmuştur. Burada sayısallaştırma hedeflenmeden belirgin kodlar ve temalar baz alınmıştır. Araştırmada görüşme notlarına ek veri kaynağı olarak Urfa STEM girişimine ait faaliyet raporları, fotoğraflar, videolar ve notlar gibi dokümanlardan yararlanılmıştır.

3.5. GEÇERLİK-GÜVENİRLİK

Araştırmanın bilimsel olarak değerlendirilmesini sağlayan iki temel unsur geçerlik ve güvenirliktir (Çırak-Kurt, 2019). Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik ölçütleri konusunda farklı görüşlerin olduğunu ve kavram kargaşasının olduğunu söylemek mümkündür (Arastaman ve diğerleri, 2018). Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik yerine inandırıcılık, sonuçların doğruluğu, araştırmacının yeterliliği gibi özellikler dikkate alınmalıdır (Krefting, 1991). İç geçerlilik yerine inandırıcılık, dış geçerlilik yerine aktarılabilirlik, güvenirlik yerine tutarlılık ve nesnellik yerine doğrulanabilirlik kavramlarının ön planda olması gerektiğini ifade edilmektedir (Guba ve Lincoln 1985, akt. Whittemore ve diğerleri, 2001). Araştırmanın doğrulanabilirliği için alıntı ve hikâye sunmak önemlidir. Bu nedenle

bulgular araştırmacının önyargıları ya da görüşleri yerine katılımcıların kendi ifadelerini içermelidir (Lincoln ve Guba, 1985, akt Başkale, 2016).

Nitel araştırmalarda araştırmacının toplanan verileri objektif olarak yansıtması araştırmanın özünü sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Güvenilir bir sürecin gerçekleşmesi için, görüşmeler katılımcıların onayı ile kayıt altına alınmış ve elde edilen veriler herhangi bir değişiklik yapılmadan tüm detaylarıyla rapor edilmiştir. Araştırmanın inandırıcılığını sağlamak için veriler raporlandıktan sonra katılımcılardan teyit alınmış ve toplanan verilerden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Cevaplarının doğru yorumlanıp yorumlanmadığının kontrol edilmesi amacıyla verilerden oluşturulan temalar katılımcılara sunulmuş, katılımcı kontrolü sağlanmıştır. Araştırmada tutarlılığı sağlamak için veriler kodlayıcı tarafından yeniden kodlanmış ve kodlamalar arasındaki uyumluluk dikkate alınmıştır (Krippendorff, 1980, aktaran Cirak-Kurt, 2019). Aynı zamanda veriler farklı kodlayıcı tarafından kodlanıp verilere farklı zamanlarda yeniden bakılmıştır, bu şekilde ortak temalar üzerine fikir birliğine gitmek için görüşmeler de yapılmıştır. Farklı kodlayıcılar arasındaki uyumluluğun kodlama süreçlerinin güvenilirliğini ve şeffaflığını göstermek isteyen araştırmacılar için değerli bir araç olduğunu söylemek mümkündür (Thompson ve diğerleri, 2004). Araştırmanın doğrulanabilirliğinin sağlanması amacıyla fotoğraflara yer verilmiştir. Ayrıca araştırmadan elde edilen bütün veriler kayıt altında olup muhafaza edilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde katılımcılardan elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular literatürde mevcut olan bilgiler ile karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Öncelikle görüşme verilerinden elde edilen sonuçlar neticesinde Urfa STEM girişiminin ortaya çıkışı, süreç içerisindeki çalışmaları, başarıları ve başarının sürmesini sağlayan faktörlere ilişkin katılımcı görüşleri sunulmaktadır. Ardından araştırma soruları doğrultusunda Urfa STEM Merkezi'nin değişim yönetimi konusunda izlediği yöntemlere değinilmekte, eğitim yöneticileri ve araştırmacılar için önerilerde bulunmaktadır.

4.1. Urfa STEM Merkezinin Kuruluşu ve Sonrası

Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü AR-GE Birimi STEM ve Bilim alanında çalışmalara 2015 yılında konu hakkında bir araya gelen proje ve öğretmen ekibinin araştırmaları ile başlamıştır. K9 Urfa STEM girişiminin ilk filizlendiği dönem hakkında şunları belirtmiştir:

“AR-GE birimi olarak ilimizdeki eğitim kalitesini artırıcı çalışmalar için durmadan projeler geliştirmek için farklı eğitim modelleri incelerken STEM eğitim yaklaşımının soyut bilgi ve becerilerin somut şekilde aktarımında ne kadar etkili olduğunu gördük. Bu konuda ilimiz Karaköprü ilçesinde pilot okul olarak seçtiğimiz bir okulun psikolojik danışman ve bilişim teknolojileri öğretmen arkadaşlar ile bir araya gelerek, hatta mekanik ve elektronik setler alarak ilk önce evde kendimiz deneyerek derslere nasıl entegre edebiliriz araştırarak, öncü öğretmen arkadaşların çalışmaları ve özgüvenleri Müdürlüğümüzü heyecanlandırdı. Bu aşamada bilgi ve araştırmalardan sonra Müdürümüz ve öğretmen arkadaşlar ile ortak karar alıp bir AB projesi yazarak ile uluslararası deneyim kazanmaya, bu çalışmayı okul atölyeleri ve tam donanmalı eğitim merkezi kurulumuna kadar götürmeye karar verdik”

Bu kapsamda ilgi ile yola devam eden öğretmen ve AR-GE ekibi ilde STEM hareketinin başlatılması için fon kaynağı arayışına girmiştir. Sonrasında belirlenen okullarda eğitime başlamak ve uluslararası çalışmaları incelemek için Türkiye Ulusal

Ajansı destekli STEM Geleceğin Mühendisleri (STEM: Engineers of Future) projesi yazmış ve fon almıştır. K2 kuruluş hakkında şu şekilde görüşlerini belirtmiştir:

“STEM: Geleceğin Mühendisleri projesi üzerine çalışmaya başladık. Süreç içerisinde A. hocam rehberliğinde proje içeriğini hazırladık ve Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü adına proje gönderildi. KA2 projesiydi. Yeni bir eğitim yöntem ve teknikleri üzerine olan bir projeydi ve projemiz yüksek bütçeli ve yüksek puan alan bir proje olarak kabul edildi. Proje ortaklarımız arasında İrlanda, İtalya vardı.”

Şekil 9, 2015 yılında kabul alan projenin detaylarını içermektedir.

Şekil 9: STEM: Engineers of Future / STEM: Geleceğin Mühendisleri Projesi

The screenshot shows the Erasmus+ project details page for the project 'STEM: Engineers of Future' (2015-1-TR01-KA201-022304). The page is in Turkish and displays the following information:

- Programme:** Erasmus+
- Key Action:** Cooperation for innovation and the exchange of good practices
- Action Type:** Strategic Partnerships for school education
- Countries covered:** 3
- Topics:** New Innovative Curricula/Educational Methods/Development Of Training Courses, ICT - New Technologies - Digital Competences, Pedagogy And Didactics
- Summary:** With the new arrival of constructivist theory in education in this century, more emphasis is put on the importance of self-learning and self-construction of information. This theory also brought many understandings with itself like STEM initiative which is now tried to be integrated to EU countries' education curriculum. In last years, there has been a surge in the US, Japan and EU countries in terms of implementing
- Coordinator:** SANLIURFA IL MILLI EGITIM MUDURLUGU, Necmettin Cevheri Cad. Harran Üniv. Yani No 20, 63300 SANLIURFA

Kaynak: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects/search/details/2015-1-TR01-KA201-022304>

STEM: Geleceğin Mühendisleri projesi kapsamında İtalya ve İrlanda’da eğitim alan ve gözlem yapan öğretmenler edindikleri bilgiler ışığında okullarında STEM alanında gönüllü çalışmalar yapmaya başlamıştır. En önemlisi ise bu süreç sadece yurtdışı eğitimler ve teknik inceleme gezileri ile sınırlı kalmamış katılımcılar proje sürecinde birçok online eğitim sitesini takip ederek bu konuda çok geniş bir bilgi

birikimine sahip olmuşlardır. Öğretmenler, bu süreçte özveri ve fedakârlık ile hafta içi ve sonu okullarda ücretsiz etkinlik saatleri açarak çalışmışlardır.

K1 ve K2 proje çalışmaları hakkında şu şekilde görüşlerini belirtmiştir:

“H. Hocam ve B. Hocam ile birlikte öğrencilerimizle hafta sonu gönüllü olarak kendi okulumuzda kurs açtık. Bizler bu kursa öğrencilerimizin sürekli devam ettiğini öğrencilerimizin sürekli yeni bir şeyler geliştirdiğini gördük. Biz de onlarla birlikte geliştik. Öğrencilerinize sürekli yeni malzemeler üretebilmesi için videoları izledik, araştırdık. Öğrendiğimiz şeyleri öğrencilerimize yaptırarak. Eksik kaldıkları yerde biz tamamladık. Onlara her türlü rehberlik ettik.” (K1)

“A. Hocam ve B. Hocam öğrenci gruplarını oluşturuyorlardı ve gelip okulda öğrencilerle çalışmalar yapıyorlardı. Okul müdürümüz sağ olsun bizi çok destekledi.” (K2)

Şekil 10: Okullarda STEM Projesi Eğitimleri-1



Şekil 11: Okullarda STEM Projesi Eğitimleri-2



STEM: Geleceğin Mühendisleri projesi devam ederken Türkiye'deki örnek uygulamaları incelemek için Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı ve AR-GE Ekibi, Kayseri STEM Merkezi'ni incelemek üzere Kayseri İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nü ziyaret etmiştir.

Şekil 12: Kayseri STEM Merkezi İnceleme Gezisi



Şekil 13: Kayseri STEM Merkezi Çalışmalarının İncelenmesi



Kaynak: <http://kayseri.meb.gov.tr/download/argehaziran2016.pdf>

K3 Kayseri STEM Merkezi gezisi ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Kayseri’de bu alanda bir yıl veya daha fazlasında çalışmalar yapan bir ekip vardı o ekip bizi güzelce karşıladı ve oradaki çalışmalarının sundular. Bizlerde aslında bir ışık uyandı o arada. Yani biz öğrencilerimize nasıl eğitim vermeliyiz, bunu eğitime nasıl daha iyi entegre edebiliriz, bunu Urfa genelleyebiliriz onu düşünmeye başladık. Kayseri’nin eksikliğini/fazlasını görerek yapacağımız çalışmalara artı olarak neler katabileceğimizi kendi içimizde kontrol ettik.”

Katılımcılar proje ve eğitim çalışmaları devam ederken Türkiye’de bu şekilde STEM çalışmalarının dikkat çekmesi ve ilde belirlenen okullarda başarılı sonuçların ortaya çıkmasıyla birçok kurumdan iş birliği teklifi aldıklarını ifade etmiştir. Bu istekler üzerine AR-GE ekibi ve öğretmenler öğrencilerini farklı uluslararası projelere ve çalışmalara dahil etmişlerdir. Bunlardan birisi Prof. Dr. Aziz Sancar'ın destekleriyle hayata geçirilen “Girls in STEM” projesidir.

Prof. Dr. Aziz Sancar'ın girişimiyle ortaokul altıncı sınıftaki kız öğrencilerine yönelik başlatılan Girls in STEM projesi kapsamında 2016 Nisan ayında Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Eyyübiye Belediyesi iş birliğiyle STEM Kız Çocukları

Programında 2 gün boyunca birçok verimli etkinlik ve toplantı gerçekleştirilmiştir. 220 kişinin katıldığı etkinliğin sonunda 22 öğrenciden 1'i ABD Silikon Vadisi'ne, 1'i Güney Kore'nin başkenti Seul'de yaz kampına, 10 öğrenci TÜBİTAK Konya Bilim Merkezi kampına katılma fırsatı bulmuştur. Prof. Dr. Aziz Sancar'ın İstanbul gerçekleşen konferansına Şanlıurfa'dan 100 öğrenci ve öğretmen katılmış olup ve Aziz Sancar ile tanışma imkânı bulmuştur. K1, Girls in Stem Projesi hakkında şu şekilde görüşlerini belirtmiştir:

“Öğrencilerimiz bir fuar alanında yapmış oldukları ürünleri eksiksiz ve nitelikli bir şekilde anlattılar ve çok büyük ilgi uyandırdılar. Prof. Dr. Aziz Sancar tarafından öğrencilerimiz Girls in Stem projesi kapsamında İstanbul'a davet edildiler.” (K1)

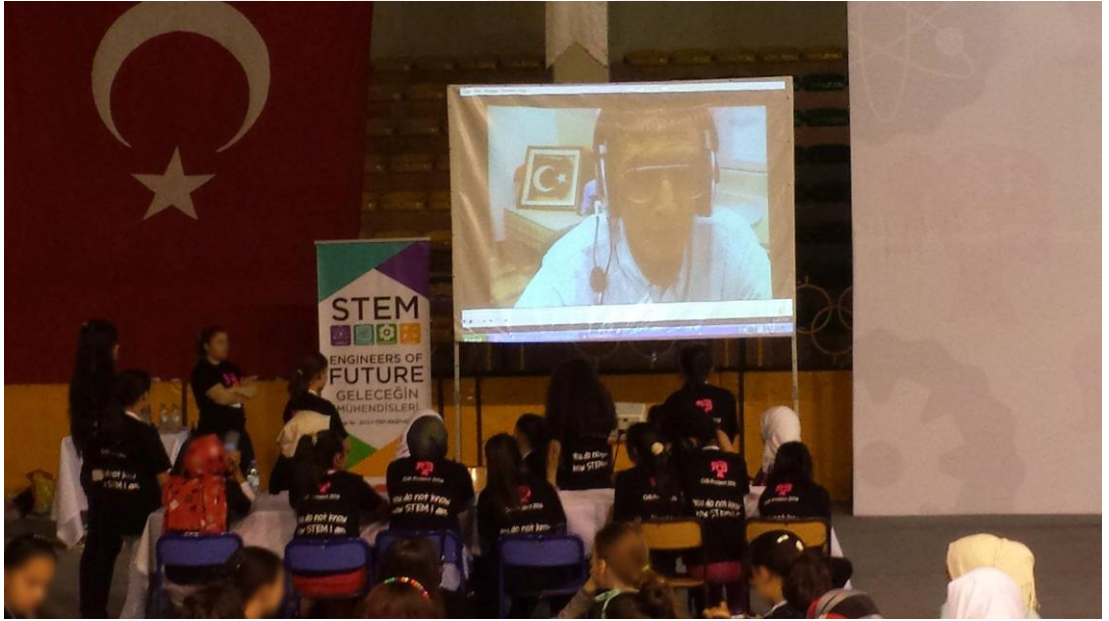
Şekil 14: Girls in STEM Proje Sergisi



Şekil 15: Kız Çocukları İçin STEM Kampı-1



Şekil 16: Kız Çocukları İçin STEM Kampı-2



Kaynak: <https://www.dailymotion.com/video/x46j925>

K2 Girls in STEM proje sergisi ve kamp ile ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Genelde böyle organizasyonlara, yarışmalara İstanbul, Ankara ya da İzmir'den katılım oluyordu. Ama bizim çalışmalarımızı takip etmişler ve bu kez bizim öğrencilerimiz seçildi. Burada bizim öğrencilerimiz ilk defa bir platformda ürünlerini sundular.”

STEM: Geleceğin Mühendisleri projesi çalışmaları ve diğer projeler devam ederken farklı kurumlar yapılan eğitim iş birlikleri sonucunda sadece okul içi eğitimlerin yeterli olmayacağının farkına varılmıştır. Nitekim ildeki tüm okullardan talepler gelmeye başlamıştır. Bu kapsamda Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü tüm öğretmenlere eğitim verebilecekleri merkezi bir atölyeyi Yenişehir Halk Eğitim Merkezi bünyesinde kurmuştur. Bu merkezde İl Milli Eğitim Müdürlüğü AR-GE birimi tarafından hazırlanan ve Karacadağ Kalkınma Ajansı tarafından desteklenen STEM Eğitimci Eğitimi ile tüm il geneline açık eğitimlere başlanılmıştır. Sonrasında ilde aynı konuda birçok teknik destek projesi alınmıştır.

Şekil 17: Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü STEM Eğitimci Eğitimi Projesi

karacadag.org.tr/NewsDownload/Basari%20proje%20teklifleri%20listesi.pdf

proje teklifleri listesi.pdf 1 / 2

EK-1

EK-1 Asil Liste			
TRC2/16/TD: Teknik Destek Programı (2016 Yılı Mayıs-Haziran Dönemi)			
S.N	Referans Numarası	Başvuru Sahibi	Teknik Destek Talep Adı
1	TRC2/16/TD/0023	Suruç Kaymakamlığı	Çocuklar Geleceğe Kodlamayla Yön Verecek
2	TRC2/16/TD/0026	Lice İlçe Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü	İyi ve Modern Tarım Uygulamaları Eğitimi
3	TRC2/16/TD/0021	Diyarbakır Organize Sanayi İşadamları Derneği	Diyarbakır Yeni Girişimciler Kazanıyor
4	TRC2/16/TD/0028	Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü	STEM (Science Technology Engineering Mathematics) Eğitimci Eğitimi
5	TRC2/16/TD/0016	Bağlar İlçe Milli Eğitim	Robot Tasarım Eğitimi
6	TRC2/16/TD/0033	Haliliye Belediyesi	Haliliye Belediyesi İçin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 50001 Enerji Yönetim Sisteminin Kurulması
7	TRC2/16/TD/0017	Şanlıurfa Basınçlı Sulama Sistemleri Damla ve Yağmurlama Bayileri Derneği	KOSGEB Destekli Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi
8	TRC2/16/TD/0027	Güneydoğu Tekstil Sanayi ve İşadamları Derneği	Hazır Giyim Sanayinde Yalın Üretim Eğitimi
9	TRC2/16/TD/0035	Kalkınma Akademisi	İş Hayatında Kurum İçi Uygulamalı Çatışma Yönetimi Eğitimi
10	TRC2/16/TD/0013	GAP Tarımsal Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü	SPSS Uygulamalı İstatistiksel Analiz ve Anket Analizi Eğitimi
11	TRC2/16/TD/0014	Lice Kaymakamlığı	Proje Döngüsü Yönetimi (PCM) ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı Metodu Eğitimi

Ek Kaynak: <https://sanliurfa.meb.gov.tr/www/stem-egitmen-egitimlerimiz-basliyor/icerik/1259>

K4 Stem Eğitimi Projesi ve yapılan diğer çalışmalar hakkında şu şekilde görüş belirtmiştir:

“Ufku geniş olan idareciler, yöneticiler gerçekten de bir şeyler yapmak isteyen kişilerin önünü açıyorlar. Bu noktada özellikle M. Bey ilk aşamada bize ciddi manada katkı sundular. Tabi bu süreçte biz bunları okulda yaparken İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde STEM eğitimi ile ilgili projenin adımları atılmaya başlandı. “(K3)

Eğitimlerin büyük bir talep sonrasında başlanmasıyla elektronik kartlar, devreler, mekanik setlere ihtiyaç duyulmuş bu kapsamda Şanlıurfa İl Milli Eğitim Müdürlüğü STEM konulu Belediye iş birlikleri ile okullara destek sağlamıştır.

Şekil 18: STEM Setleri



Şanlıurfa’da İl Milli Eğitim AR-GE biriminin yapmış olduğu STEM eğitimleri ve projeler bölgede önemli eğitsel kazanımlar sağlaması üzerine İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışmalar daha ilk yılını tamamlamadan tam donanımlı bir merkeze bürünecek Urfa STEM Merkezini açmaya karar vermiştir. 2 konferans salonu, 9 sınıf ve 3 bireysel çalışma ve tasarım sınıfından oluşan Şanlıurfa STEM Merkezi özverili ve yoğun çalışmalar sonucunda 2016 yılının Ekim ayında açılmıştır. K2, Urfa Stem Merkezinin birçok STEM eğitim ve proje çalışmaları arasında öngörülü idareciler sayesinde hızlı bir şekilde açılışını şu şekilde açıklamıştır:

“Bina âtil durumda bir binaydı. Süreçte farklı bir kurumun binayı istediğini, Milli eğitim olarak biz bunu bu şekilde değerlendirebileceğimizi, STEM ve Bilim merkezi olarak gerçekleştirebileceğimizi söylediler. Buranın hemen hızlı bir şekilde açılışa yetiştirilmesi gerektiğini söylediler. Yaklaşık bir hafta veya on günlük bir sürecimiz vardı. Binanın boyanması, masa sandalyesi, hazırlık noktasında gerçekten ben o zaman M. Bey’in saat 5’ten sonra gelip kot pantolon tişört giyip burada bizimle çalıştığını çok iyi hatırlıyorum. A. hocamız da keza öyle. Çocuğunun doğum zamanıydı, çocuğunu bıraktı. Açılış zamanıydı

arkadaşlarla kurumun boya işlerini gerçekleştirdik. Açılış günü Vali Bey'in teşrifiyle açılışı gerçekleştirdik. Hiç olmayan bir şeydi. Bölgede olmayan bir şeydi. “(K2)

K4, Urfa STEM Merkezinin açılışıyla ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bu binaya gelip gördük, inceledik nasıl bir atölye yapısı kurabiliriz bu konuda istişare ettik. Bu binayı nasıl aktif hale getirebiliriz bunun derdine düştük. A. hocamız da birlikte buraya alınacak malzemelerimizi listesini sonrasında eğitmen kadro listesini birlikte çıkardık. Neler eksik neler fazla onları belirledik ve binamızı 2016 yılında hazır hale getirerek açılışı gerçekleştirdik.”

Şekil 19: Urfa STEM Merkezinin Açılışı



Kaynak: <https://sanliurfa.meb.gov.tr/www/sanliurfa-turkiyenin-stem-merkezi-olacak/icerik/1268>

Şekil 20: Urfa STEM Merkezi Atölyeleri



Şekil 21: Urfa STEM Merkezi İç Kısımlar



Kaynakça: <https://www.urfastem.gov.tr/atolyelerimiz>

Şekil 22: Urfa STEM Merkezi Eğitimler-1



Şekil 23: Urfa STEM Merkezi Eğitimler-2



2016 Ekim ayında açılıştan sonra İl Milli Eğitim AR-GE Biriminden bir ekip tüm gün eğitim tasarım ve proje çalışmaları Urfa STEM Merkezine taşınmıştır. Şanlıurfa'da STEM çalışmalarının öncüsü ve Urfa STEM merkezinin kurulmasına vesile olan öğretmenler tarafından akademisyenlerden de destek alınarak öğretmenlere yönelik

STEM Eğitici Eğitimi programı ve çeşitli ders anlatım videoları hazırlanmış öğretmen ve öğrenciler için çeşitli içerikler oluşturulmuştur. K3, STEM Merkezinin kuruluşu ve sonrasında Milli Eğitim Bakanlığının Türkiye’de STEM eğitimlerini yaygınlaştırmak üzere açtığı STEM Eğitici Eğitimi ile ilgili görüşlerini şu şekilde belirtmiştir:

“Biz Urfa STEM’i açtıktan sonra içerisinde STEM eğitimini verebilmemiz için bir modüler bir yapıya ihtiyaç duyduk. STEM temel seviye ve ileri seviye olmak üzere H. Hocamız ve A. Hocamızla birlikte eğitim programı oluşturduk ve Bakanlığa sunduk. Diğer illerde böyle eğitim talep ediyordu. Bakanlık bu fikrimizi olumlu gördü, sonrasında STEM temel seviye ileri seviye ve eğitici eğitiminin modülünü konu alanında uzman akademisyenlerden destek alarak merkezi düzeyde açtı. Burada şuna dikkat çekmek isterim. Bizler modül oluştururken 2 seviye olarak düşünmüştük bakanlık bir de bunların eğiticisinin de olacağını düşünerek 3 eğitime böldü; yapılarımızı, içeriğimizi fen teknoloji tasarım bilişim teknolojileri sınıfı öğretmenleri hizmet sunması açısından geniş tutmuştuk.”

Kurulum aşaması yılında İl Milli Eğitim AR-GE ve STEM ekibi okullar üzerinden hazırladıkları takımlar ile önemli başarılarla imza atmaya devam etmiştir. Urfa Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi öğrencileri Urfa STEM ve Bilim Merkezi öğretmenlerinin de desteğiyle Robotik alanda ulusal ve uluslararası başarılar elde etmiştir. Bu öğrenciler 10 ve 11. Millî Eğitim Bakanlığı Robot yarışmalarında kendi kategorilerinde Türkiye birincisi olmuştur.

Urfa STEM Merkezinde eğitime devam eden öğrenciler, 2017 yılında Amerika’da FIRST Global Robot yarışması için Millî Eğitim Bakanlığı tarafından başvurular arasında en uygun aday seçilip 160’tan fazla ülke arasında ülkemizi temsil etmiştir.

Şekil 24: Uluslararası Robot Yarışması-1



Şekil 25: Uluslararası Robot Yarışması -2



Kaynak: <https://www.akilligundem.com/sanliurfali-stem-turkiyeyi-abdde-temsil-etti/>

Şekil 26: Uluslararası Robot Yarışması -3



K5, First Global Robot Yarışması hakkındaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Amerika’da 160’dan fazla ülkenin katıldığı bir uluslararası robot yarışmasıydı. Türkiye’yi temsilen genelde İstanbul’dan ekip gidiyordu... Bakanlık nezdinde bizim ismimiz duyulunca bakanlık bize bu görevi tebliğ etti. Biz de Urfa STEM ve meslek lisemizle yıllarca robot yarışmasında derece alan öğrencilerimizi burada hazırlayarak bu yarışmaya katılım fırsatı elde ettik. Orada Urfa STEM, Şanlıurfa olarak Türkiye’nin bayrağını dalgalandıran ekip olarak yarışmaya katıldık. Bu da bizim için gurur veren bir andı.”

Şekil 27: Urfa STEM Pilot Çalışma Hazırlıkları- 3D İnsan Modeli Üretimi



Urfa STEM merkezi kuruluş yılından sonra ulusal ve uluslararası birçok alanda başarıya imza atmıştır. Bunlar içinde 3D baskı insan modeli, ulusal ve uluslararası yarışmalar, 3D el üretimi vb. basında oldukça yer bulmuştur. Özellikle Göbeklitepe devre kartını tasarlayıp kendi eğitimlerinde kullanır hale getirmeleri önemli bir girişimdir. Bu kart tarihin sıfır noktası kabul edilen Göbeklitepe’de bulunan T tipi şekillere göre tasarlanmıştır.

Şekil 28: Urfa STEM Pilot Çalışma Hazırlıkları-Göbeklitepe Devre Kartı



2021 yılında T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Karacadağ Kalkınma Ajansı SOGEP desteği Şanlıurfa Valiliği himayelerinde “STEM Akademi ve Kariyer Merkezleri” projesi hayata geçirilmesi Urfa STEM çalışmalarının tüm bölgeye ulaşılır hale gelmesini sağlamıştır. Bu proje Urfa STEM merkezi koordinesinde 11 ilçedeki STEM atölyelerinin kurulumu ile tamamlanmıştır; bu proje tüm bölge boyutunda binlerce öğrenci ve öğretmenin katılımıyla devam etmektedir. Tüm ilçelerde kurulan atölye örnekleri için Şekil 29-32 incelenebilir.

Şekil 29: Urfa STEM Merkezi Koordinesinde SOGEP Atölye Örneği-1



Şekil 30: Urfa STEM Merkezi Koordinesinde SOGEP Atölye Örneği-2



Şekil 31: Urfa STEM Merkezi Koordinesinde SOGEP Atölye Örneği-3



Şekil 32: Urfa STEM Merkezi Koordinesinde İlçe Atölyeleri- SOGEP Eğitimler



K1 STEM Akademi ve Kariyer Merkezleri hakkındaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“STEM Akademi Kariyer Merkezleri projesi adı altında valiliğimizin de desteğiyle ilin tüm ilçelerinde STEM atölyeleri kurulması diye bir proje gerçekleştirdik. Valilik bu projeyi uygun görerek projeye destek verilmesini sağladılar. Yaklaşık 4 milyonluk bir projeydi. Bu 4 milyonluk projeyle Urfa’nın tüm ilçelerinde STEM Akademi kurulması adımını attık. Şu anda atölyelerimiz çalışır durumda. Öğretmenlerimize çok sayıda eğitimler verdik. Şu anada tüm

ilçelerimizde STEM Merkezlerimizde öğretmen eğitimleri, öğrenci eğitimleri, TEKNOFEST proje eğitimleri, TÜBİTAK projelerine yönelik aktif bir şekilde çalışılmakta.”

Urfa STEM, SOGEP projesi kapsamında merkezi ilçelere kurulan atölyeler dışında köylere de temel STEM ve robotik etkinliklerini ulaştırabilmek için STEMBÜS projesini de başlatmıştır.

Şekil 33: Urfa STEMBÜS



Urfa STEM merkezi ekibi bu süreçte birçok kamu kurumu ile ortak çalışarak bölgede birçok bilim atölyesinin kuruluşunda aktif görev almıştır. Bunlarda bir tanesi de Urfa STEM ekibi destekleriyle Karaköprü Belediyesi tarafından başlatılan Türk Kızılay'ı destekleriyle hayata geçirilen bilim merkezidir.

Şekil 34: Karaköprü Belediyesi ve Türk Kızılay'ı İşbirliğinde Bilim Merkezi Çalışmaları



2015 yılından 2023'a kadar süreçte Urfa STEM ve ilgili atölyelerde yetişen öğrenciler Teknofest dahil birçok yerel, ulusal ve uluslararası yarışmalarda derece almıştır.

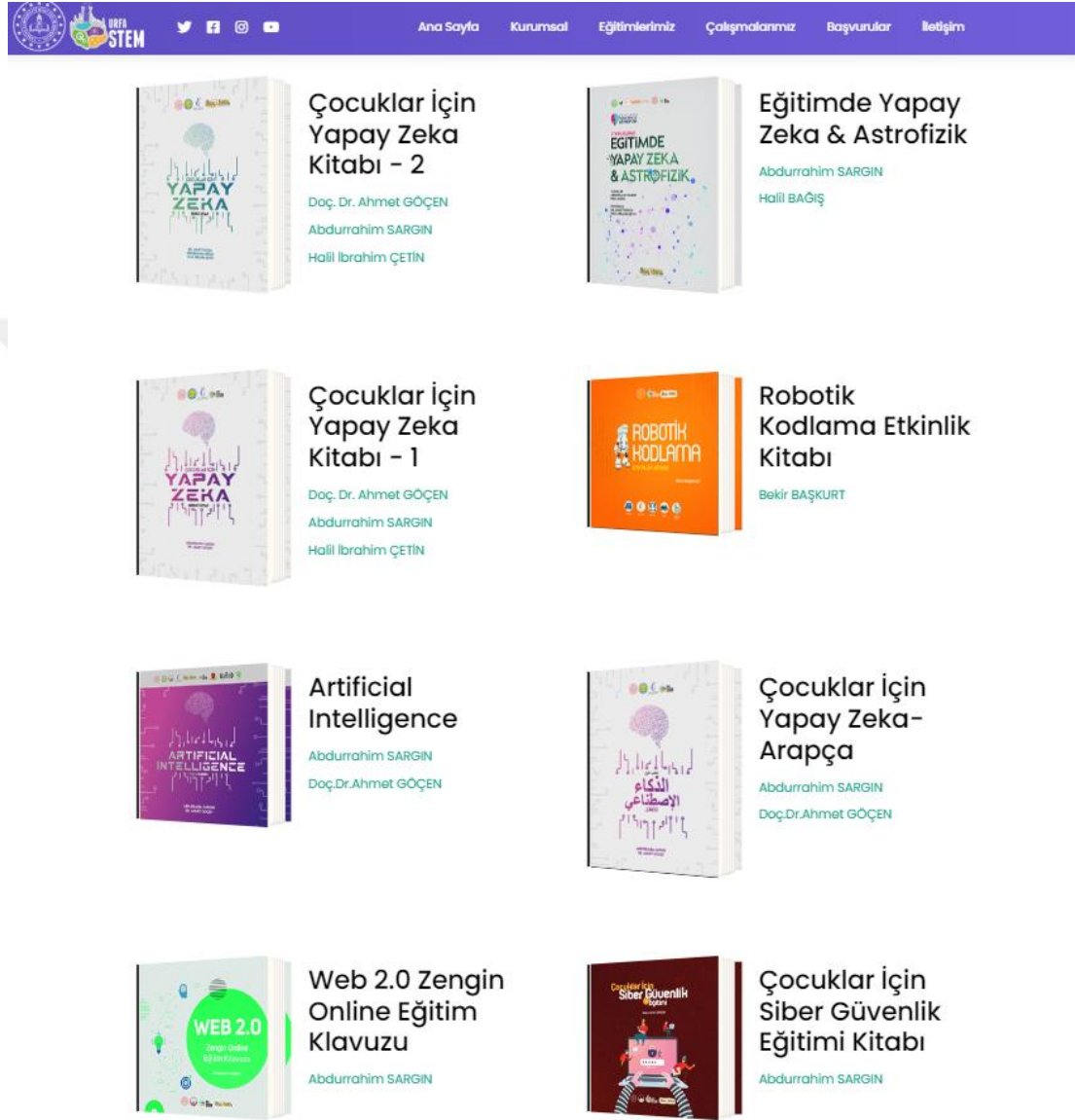
Şekil 35: Urfa STEM Merkezi Takımları-Ödül



Özellikle Uluslararası MEB ROBOT Yarışmasının Şanlıurfa'da yapılması için Bakanlığın kapısını çalan URFA STEM ekibin çalışmaları 13-16 Haziran 2022 tarihlerinde 14. Uluslararası MEB ROBOT Yarışmasının yapılması ile sonuçlanmış ve URFA STEM Merkezi danışmanlığındaki takım yarışmalara katılmıştır. URFA STEM ekibi tüm organizasyonda aktif görev almıştır.

Urfa STEM Merkezi kuruluşundan bu yana akademik anlamda tüm Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda seçmeli veya ders dışı etkinlikler bağlamında kullanılmak üzere birçok ders kitabı da yazmıştır.

Şekil 36: Urfa STEM Merkezi Ders Kitapları



Kaynak: <https://urfastem.gov.tr/kitaplarimiz>

Bu açıdan 2015 yılında Şanlıurfa'nın ilçesi Karaköprü'deki sınıflarda ve Yenişehir Halk Eğitim Merkezinde bir atölyeden başlayan STEM eğitimi çalışmaları ilk önce 2016 yılında Urfa STEM Merkezi kapsamında tüm il merkezine hizmet verirken 2021 yılında tüm ilçelerde kurulan SOGEP destekli atölyeler ile her yıl binlerce öğretmen

ve öğrenciye hizmet vermektedir. 2015 yılında bu yana Urfa STEM ekibi olarak gerçekleştirilen tüm detaylara ulaşmak için

<https://urfastem.gov.tr/>

<https://twitter.com/urfastem>

<https://www.facebook.com/ErasmusSTEM>

<https://www.instagram.com/urfastem> linkleri incelenebilir.

4.2. Urfa STEM Girişimini Başarıya Götüren Faktörlere Yönelik Bulgular

Bu çalışmada katılımcıların Urfa STEM girişimini başarıya götüren ve başarının sürmesini sağlayan faktörler hakkındaki görüşleri yer almaktadır. Katılımcılara yöneltilen sorular doğrultusunda elde edilen veriler kodlanmış olup kategorileştirilmiştir. Kodların gruplanmasıyla oluşturulan temalar Şekil 37’de yer almaktadır.

Şekil 37: Urfa STEM Girişiminin Başarılı Olmasını ve Başarının Sürmesini Sağlayan Faktörler



Şekil 37’de katılımcıların Urfa STEM Merkezini başarıya götüren ve başarının sürmesini sağlayan faktörler hakkındaki görüşleri yer almaktadır. İlgili temalar katılımcıların görüşleri analiz edildikten sonra oluşturulmuştur. Katılımcıların Urfa STEM Merkezi başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlayan faktörler hakkındaki görüşleri tekil ve kolektif liderlik çerçevesinde değişim ihtiyacını hissetmek, değişimi

gerçekleştirmeye hazır olmak, değişimi gerçekleştirmek ve değişimi kalıcı hale getirmek temaları altında toplanmıştır.

Tablo 2: Katılımcıların Urfa Stem Merkezini Başarıya Götüren ve Başarının Sürmesini Sağlayan Faktörler Hakkındaki Görüşleri

Tema	Kodlar
Tekil ve Kolektif Liderlik	Başkalarının önünü açmak
	Rehberlik etmek
	Yetki paylaşımı yapmak
	Risk almak
Değişim İhtiyacını Hissetme	Fırsatların ve tehditlerin farkında olmak
	Öngörülü olmak
	Değişimi istemek
	Değişim farkındalığına sahip olmak
	Şeffaf olmak
	Kendini geliştirmek
Değişimi Gerçekleştirmeye Hazır Olma	Değişimi teşvik etmek
	Sorumluluk almak
	Motivasyon
	Gönüllü olmak
	Fedakâr olmak
	Yeniliğe açık olmak
Değişimi Gerçekleştirme	Değişim stratejilerini belirlemek
	Bilgili olmak
	Yenilik yönetim becerisine sahip olmak
	Takım çalışmasını teşvik etmek
	Finansal kaynak oluşturmak
	Sabırlı olmak
	Değişime uyum sağlamak
	Değişimin önündeki engelleri kaldırmak
	Çözüm odaklı olmak
	Deneyimli olmak

	Değişim kültürünü benimsemek
	Değişimi desteklemek
Değişimi Kalıcı Hale Getirme	Kararlı olmak
	Zorluklar karşısında pes etmemek
	Süreklilik sağlamak

Tablo 2’de yer alan bilgilere göre katılımcıların Urfa STEM Merkezinin dönüşüm yönetimi süreci hakkındaki temel görüşleri tekil ve kolektif liderlik teması bağlamında yoğunlaşmıştır. Bununla birlikte dört ana tema daha belirmiştir:

Değişim ihtiyacını hissetme (*fırsatların ve tehditlerin farkında olmak, öngörülü olmak, değişimi istemek, değişim farkındalığına sahip olmak, şeffaf olmak, kendini geliştirmek, değişimi teşvik etmek*),

Değişimi gerçekleştirmeye hazır olma (*sorumluluk almak, motivasyon, gönüllü olmak, fedakâr olmak, yeniliğe açık olmak, değişim stratejilerini belirlemek*),

Değişimi gerçekleştirme (*bilgili olmak, yenilik yönetim becerisine sahip olmak, risk almak, takım çalışmasını teşvik etmek, finansal kaynak oluşturmak, sabırlı olmak, değişime uyum sağlamak, değişimin önündeki engelleri kaldırmak, çözüm odaklı olmak, rehberlik etmek, deneyimli olmak*),

Değişimi kalıcı hale getirme (*değişim kültürünü benimsemek, değişimi desteklemek, kararlı olmak, zorluklar karşısında pes etmemek, süreklilik sağlamak*)

K1 tekil ve kolektif liderlik kapsamında yetki paylaşımı yapmak alt boyutuna yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“Yani aslında tek bir lider yok. Birçok branştan veya farklı farklı şeylere örgütlenmiş liderler var. Bir resmi lider var bir de gayri resmi liderlik var. Yani burada ben tek liderim değil, birçok lider var birçok geliştiren var. Farklı farklı kulvarlarda onların yönlendirmesi sayesinde bir şey oluştu esasında. Tek bir lider yok ama tek bir ruh var.”

K1 bu ifade ile ortak amaçlar etrafında toplanmış bir ekip ile paylaşılan liderliğin hedefe ulaşmada daha kolaylaştırıcı olduğunu ifade etmektedir. Urfa STEM

Merkezinde bu şekilde liderliğin yayılması ve uyum iyi bir yönetim sürecini doğurmuştur.

K3 *tekil ve kolektif liderlik* kapsamında *rehberlik etmek* alt boyutuna yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“Tabi teorik bilgilerin yanı sıra artık işi pratiğe dökme noktasında bu projenin neden gerekli olduğunu, nasıl gerçekleştirilebileceğimiz konusunda önderlik edilmesi çalışmalarımızın arkaya bakmadan ileriye götürmek açısından çok önemliydi.”

K3 bu ifade ile rehberlik etmenin örgüt üyelerinin değişimi için kolaylaştırıcı bir unsur olduğunu ifade etmektedir.

K1 *tekil ve kolektif liderlik* kapsamında *başkalarının önünü açma* yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“Müdürümüz de projenin ve merkezin sorumluluğunu alarak sağ olsun o da bizi çok destekledi. Ben hep şunu gördüm. Ufku geniş olan idareciler, yöneticiler gerçekten de bir şeyler yapmak isteyen kişilerin önünü açıyorlar.”

K1 bu ifade ile sorumluluk üstlenmenin değişimin önünü açmakta olduğunu ve örgütü değişime hazır hale getirme sürecinde önemli bir liderlik özelliği olduğunu vurgulamıştır.

K9 *tekil ve kolektif liderlik* kapsamında *risk almak* yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“Projeye idari ve ekipten liderlik eden hocalarımız daha kimsenin pek kabullenmediği ve çok aşına olmadığı bu çalışmaları yaparken riskler aldılar, başta bilinmediği için çok karşı çıkanlar da oldu, küçümsemeler de, müdürlerimiz sanki koltuk gitsin ama bu iş olsun der gibi herkese çocukların geleceğine dokunmak için gittiler, her zor kararda ekipte risk yerine özgüven ve azim duygusunu gözlemledim”

K1 *değişim ihtiyacını hissetme* kapsamında *fırsatların ve tehditlerin farkında olmak* alt boyutuna yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“Çünkü biz de inanıyoruz ki teknoloji dur durak bilmiyor. Yani bir saniyemizi bile boşa harcıyorsak o saniye bir yerde bir şeyler oluyor ve biz geç kalıyoruz. Bizim onu yakalamamız gerekiyor.”

K1 bu ifade ile teknolojik gelişmelerin çok hızlı gerçekleştiğini, bu gelişmelerin yarattığı fırsatları değerlendirmenin değişimi gerçekleştirmek konusunda önem arz ettiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle Urfa STEM Merkezi kuruluşu öncesinde dünyadan geri veya geç kalmak yerine hızlı hareket hissiyatı oluştuğunu ifade etmiştir.

K4 *değişim ihtiyacını hissetme* kapsamında *kendini geliştirmek* alt boyutuna yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“Bu ekip hep daha fazlasını isteyen, kendini sürekli geliştirmek, yenilemek isteyen bir ekip.”

K4 bu ifade ile *değişim ihtiyacını hissetme* sürecinde kendini sürekli geliştirmek ve yenilemek istemenin değişimi talep etme ve benimseme konusunda önemli olduğunu ifade etmektedir. Urfa STEM kurucu ekip üyeleri bu kendini geliştirme ihtiyacı kapsamında böyle bu konuda girişim başlatmışlardır.

K2 *değişim ihtiyacını hissetmek* kapsamında *öngörülü olmak* alt boyutuna yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“Daha yapay zekânın ne olduğu belki birçok kişi için soru işareti iken biz bu noktada hareket ettik ve şu anda üzerinde yüzlerce içerik geliştiriliyor, çalışmalar yapılıyor, ürünler geliştiriliyor. Yani doğru yolda olduğumuza inanıyoruz. Bizim ortak amacımız memlekete faydalı bir şeyler çıkarmak. İşte o zaman başarılıyız diyebiliriz.”

K2 bu ifade ile Urfa STEM Merkezi kurulumu öncesinde *öngörülü* olunduğunu ifade etmektedir; bu doğrultuda *değişim ihtiyacını hissedip harekete geçme* hususunda adım atıldığını söylemiştir.

K1 *değişimi gerçekleştirmeye hazır olma* kapsamında *gönüllü olmak* alt boyutuna yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“Süreç içerisinde hafta sonları tamamen gönüllü olarak ücretsiz bir şekilde A. Hocam, B. Hocam öğrenci gruplarını oluşturuyorlardı ve STEM çalışmaları yapıyorlardı.”

K1 bu ifade ile değişim için gönüllü olmanın değişim gerçekleştirmeye hazır olma konusunda önemli olduğunu ifade etmektedir.

K5 *değişimi gerçekleştirmeye hazır olma* kapsamında *fedakârlık* alt boyutuna yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“Bu ekipteki insanların bir defa mesai kavramı yok mesela saat 5 olmuş ya hadi eve gidiyoruz diye bir düşünce yoktu. Bir iş varsa o işe herkes kafayı yorardı ve bir şey yapardı. Geceleri burada yatan, ailesine ayıracağı vakitten feragat edip bu merkez için tüm gücüyle çalışan ekip vardı.”

K5 bu ifade ile fedakârlığın genellikle kurumun ve meslektaşlarının ihtiyaçlarının kendi ihtiyaçlarından önce gelmesine hazır olmanın değişim gerçekleştirmeye hazır olma konusunda önemli olduğunu ifade etmektedir.

K7 *değişimi gerçekleştirme* kapsamında *etkili iletişim kurmak* alt boyutuna yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“Alacağımız kararlarda, atacağımız adımlarda hep birbirimizle istişare ettik.

K7 bu ifade ile değişimi gerçekleştirme sürecinde istişareler ile adım atılmasının süreci en güçlü kılan yetkinliklerden biri olduğunu ifade etmiştir.

K3 *değişimi gerçekleştirme* kapsamında *bilgili olmak* alt boyutuna yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“Yöneticimiz meslek lisesi öğretmenliğinden idareciliğe gelmiş bir öğretmendi aslında. Mesleki eğitim noktasındaki eksikler olsun, pratik eğitime verilmesi gereken önem olsun bu noktada bir hazır bulunuşluğu vardı.”

K3 bu ifade ile değişim sürecinde bilginin vazgeçilmez bir nitelik olduğunu ifade etmektedir.

K1 ve K2 *değişimi gerçekleştirme* kapsamında *finansal kaynak oluşturmak* alt boyutuna yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“2015 yılında geçen en büyük bütçeli projeydi. Bu bütçe projesinden bize malzeme geldi.” (K1)

“İl milli eğitim müdürlüğü adına Erasmus projesi yazıldı. Bu projemiz en yüksek bütçeli ve en yüksek puan alan bir proje olarak geçti.” (K2)

K1 ve K2 bu ifade ile değişimi gerçekleştirebilmek için finansal kaynak sağlamanın da önemli bir nitelik olduğunu ifade etmektedir.

K4, K5 ve K6 değişimi gerçekleştirme kapsamında takım çalışmasını teşvik etmek alt boyutuna yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“Bence bu ekibin bir araya gelmiş olması böyle bir sistemi ortaya çıkardı. Bu noktada da ekip ruhu, ekip çalışması gerçekten de önemli bu bize çok ciddi manada katma değer sağladı.” (K4)

“Ekip çok farklı yapıdaki ve farklı branşlardaki kişilerden oluşuyor ama ekibin bir felsefesi var. Farklı kesimleri bir araya getirip kolektif iş yapma gibi bir özelliği de var. Bir arada uyum içinde çalışabiliyorlar çünkü hepsinin ortak bir amacı var: faydalı olmak.” (K5)

“İş bölümü çok önemli hem de işler çok kolay oluyor. Karışıklığa mahal olmuyor çünkü herkes yapacağı görevi biliyor. Herkes gibi uzmanlık alanı veya yetkinlik diyoruz. O yetkinliğine göre bir şeyler katmaya çalışıyor.” (K6)

K4, K5 ve K6 bu ifadeler ile değişim sürecinde takım çalışmasının başarı için vazgeçilmez bir nitelik olduğunu, takım çalışması sayesinde birlikte çalışarak bilgi, beceri ve kaynakların paylaşılmasının organizasyonel değişim sürecini kolaylaştırabildiğini belirtmektedir.

K5 değişimi kalıcı hale getirme kapsamında zorluklar karşısında pes etmemek alt boyutuna yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“Birçok problemle karşılaştık hala da karşılaştığımız oluyor. Pes etmemek gerektiğini anladık. Çünkü pes ettiğimiz zaman, durduğumuz zaman bu bizden veya yaptığımız çalışmadan gidiyor. Zaman geçiyor ne yazık ki zamanı durduramıyoruz. Ömürden geçiyor, yaptığımız çalışmalar eskimeye başlıyor, üstüne bir şeyler katman gerektiğinin inancındasın zaten. Biz şunun farkına vardık: Eğer bir yoldan gidiyoruz o yolda bir sıkıntı varsa o yola alternatif

yollar geliştirmeyi öğrendik. Bu da tabi bizi hem ekip ruhu olmasını hem de ekibimizin hedeflerimize odaklanması sayesinde oldu.” (K5)

K5 bu ifade ile zorluklar karşısında pes etmeyip alternatif çözümler bulmanın değişimi kalıcı hale getiren önemli bir yetkinlik olduğunu ifade etmektedir.

K3 değişimi kalıcı hale getirme kapsamında zorluklar karşısında pes etmemek alt boyutuna yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“Eğer bir şey kafamıza yatıyorsa, istiyorsak çevreden gelen zorluklar, olumsuz şeyler insanı yıldırılmaz diye düşünüyorum.” (K3)

K3 bu ifade ile zorluklar karşısında azmin ve alternatif çözümleri keşfetme yeteneğinin, kalıcı değişime yol açan çok önemli bir yeterlilik olduğunu ifade etmektedir.

4.3. Urfa STEM Merkezinin Kuruluş ve Çalışma Sürecinde Karşılaşılan Sorunlara Dair Bulgular

Araştırmada cevap aranan bir diğer cevap Urfa STEM girişiminin ortaya çıkışı, Urfa STEM Merkezinin kuruluşu, çalışmalarını esnasında yaşanan ve değişim süreçlerinde yaşanması muhtemel sorunların neler olduğudur. Katılımcılardan elde edilen veriler tabloda yer almaktadır.

Tablo 3: Katılımcıların Değişim Sürecindeki Zorluklar Hakkındaki Görüşleri

Tema	Kodlar
Engelleyici ve Yıkıcı Etmenler	Yönetimsel değişimler
	Örgütsel destek eksikliği
	Mobbinge maruz kalma
	Hedeflerin küçümsenmesi
	Örgütsel adaletin sağlanamaması
	Değişime direnç
	İletişim sorunları
	Belirsiz hissetme

Urfa STEM Merkezi kurulum ve sürdürülmesi esnasında yaşanan sorunlar katılımcı görüşlerine göre engelleyici ve yıkıcı etmenler teması altında kategorileştirilmiştir. Değişim sürecinde karşılaşılan engelleyici ve yıkıcı etmenler; yönetsel değişimler, örgütsel destek eksikliği, mobbinge maruz kalma, hedeflerin küçümsenmesi, güven eksikliği, örgütsel adaletin sağlanamaması, değişime direnç, iletişim sorunları ve belirsiz hissetme olarak ifade edilmiştir. K1, K3, K7 kodlu katılımcıların düşünceleri sırasıyla aşağıda ifade edilmiştir.

K1 *engelleyici ve yıkıcı etmenler* kapsamında *yönetsel değişimler ve değişime direnç* alt boyutlarına yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“Yaptığımız o yapı setlerini oyuncak diye tanımlayan çok kişi oldu. Ancak orada çocuğa dokunmak ve o çocuğun yapısında birçok şeyi değiştirdiğinin farkına varamıyorlar çünkü eğitimde yapılan değişiklikler bir anda ortaya çıkmıyor ne yazık ki. Yani belli bir süreç izlemesi gerekiyor ve süreç sonunda ortaya çıkıyor. Bu konuda öngörüsü, ufku geniş olmayanlar geldiği zaman bazı şeyler köreliyor. Değişime dirençle karşılaştık diyebiliriz yani” (K1)

K1 bu ifade ile değişimi gerçekleştirme sürecinde yönetimde değişiklik yapılması, kapsamlı veya yenilikçi bakış açısına sahip bireylerin eksikliği durumunda, değişimin sönükleşmesi ve direnç ile karşılaşılmasının değişimin önündeki en önemli engelleyici ve yıkıcı etmenlerden olduğunu ifade etmektedir.

K3 *engelleyici ve yıkıcı etmenler* kapsamında projenin giderek popüler olması, yıllar içinde yöneticilerin değişmeye başlaması ile daha farklı sorunların ortaya çıktığına yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“Türkiye çapında da biraz daha göz önünde olan bir iş olunca insanlar bu popüleriteden faydalanmaya çalıştı. Buradaki ekibi ekarte edip işi sahiplenmeye çalışanlar oldu.” (K3)

K3 bu ifade ile değişimi gerçekleştirme sürecinde bu tip sorunlardan dolayı vizyoner çalışmalarda gecikmeler olduğunu eklemiştir.

K7 *engelleyici ve yıkıcı etmenler* kapsamında *değişime direnç* alt boyutuna yönelik şu ifadelerde bulunmuştur:

“Kurumda bu değişimi kabul etmek istemeyenlerle dirençle de karşılaşıldı. Kurumun kendi içinde de tepki gösteren vardı, değişime karşı olan, geleneksel yapıyı sürdürmek isteyenlerin işlerimizi çok zorlaştırdığını söyleyebilirim.”
(K7)

K7 bu ifade ile değişimi gerçekleştirme sürecinde önerilen değişikliğe karşı çıkma ve geleneksel yapıyı korumaya çalışmanın süreci en zorlu kılan etmenlerden biri olduğunu ifade etmiştir.

BEşİNCİ BÖLÜM

TARTIşMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. TARTIşMA

Bu araştırmada eğitimde başarılı bir girişim olan Urfa STEM Merkezi rneği üzerinden "eğitimde değişim yönetiminin ve dönüşümün" nasıl hayata geçirildiği incelenmiştir. Bu kapsamda yenilikçi eğitim merkezi olarak faaliyet gösteren Urfa STEM girişiminin başarılı olmasında evre, insan kaynağı, liderlik vb. başta olmak üzere ne tür faktörlerin ve süreçlerin nasıl rol oynadığını belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu amaç doğrultusunda araştırmadan elde edilen sonuçlar, değişim yönetimi kavramı çerçevesinde ele alınmıştır.

Tüm organizasyonlar sürekli değişime uğramaktadır. Bu değişimin hızı, modern zamanların dinamik iş ortamında görülmemiş boyutlara ulaşmıştır. Bu nedenle, değişimi etkili bir şekilde yönetme yeteneği çok önemli bir beceri haline gelmiştir; fakat değişim programlarının yaklaşık yüzde yetmişinin başarısızlıkla sonuçlandığı bilinmektedir (Balogun ve Hailey, 2004). Bu sebeple sosyo-ekonomik açıdan dezavantajlı bir bölgede hayata geçen başarılı bir dönüşüm rneği olan Urfa STEM Merkezi'nin hangi koşullar altında bu değişimi gerçekleştirmeye çalıştığı, bu süreçte hangi sorunlarla karşılaşıldığı, bu sorunlara nasıl çözümler üretildiği ve liderlik süreçlerine odaklanılmıştır. Urfa STEM Merkezinin başarılı bir değişim girişimi olduğuna dair elde edilen kanıt niteliğindeki belgeler (fotoğraf, video, bültenler, yarışma sonuçları vb.) araştırma süresince detaylı bir şekilde incelenmiştir. Urfa STEM Merkezi'nden hareketle araştırmada genel anlamda, kısıtlı imknlara rağmen

hedeflerine ulaşmak için örgütsel değişim gerçekleştirmek isteyen bir kurumun yaptığı çalışmalar ve değişim yönetimi süreci incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre bir dönüşüm örneği olan Urfa STEM girişimi fikrinin ortaya çıkışında, başarılı olmasında ve başarıyı sürdürmesinde rol oynayan faktörler tekil ve kolektif liderlik çerçevesinde değişim ihtiyacını hissetmek, değişim gerçekleştirmeye hazır olmak, değişim gerçekleştirme yetkinliğine sahip olmak ve değişimi kalıcı hale getirmek olmak üzere dört ana kategori saptanmıştır. Bu kategorideki değişim yönetim süreci bulgulara dayalı olarak şu şekilde görselleştirilebilir:

Şekil 38: Değişim Yönetimi Süreci



Şekil 38’de gösterildiği gibi, örgütsel değişim; değişim ihtiyacının hissedilmesi, değişimi gerçekleştirmeye hazır olmak, değişimi gerçekleştirmek ve değişimi kalıcı hale getirmek olmak üzere liderliğin (tekil ve kolektif) önderlik ettiği dört temel süreç etrafında inşa edilmektedir. Başarılı bir değişimsel dönüşüm gerçekleştirmek isteyen örgütler bu öncüller üzerinde hareket etmelidir.

Tekil ve Kolektif Liderlik: Araştırma bulgularına göre Urfa STEM girişiminin değişim yönetimi sürecinde sergilenen liderlik özellikleri ile ilgili elde

edilen verilere göre tekil ve kolektif liderlik ön plana çıkmaktadır. Tekil liderlik ve kolektif liderlik, literatürde yoğun olarak çalışılan iki farklı kavramdır (Drew, 2009).

Tekil liderliğin etkinliği, liderin durumu ve kişiliği de dâhil olmak üzere çeşitli faktörlerden etkilenir (Ishimaru ve Galloway, 2014). Urfa STEM Merkezinde ön plana çıkan tekil liderlik, liderin karar verme ve yönlendirme konusunda yetki ve sorumluluğa sahip olmasını ifade eder. Bu tür liderlik genellikle hiyerarşik yapılarla ilişkilendirilmekte ve liderin bireysel uzmanlığı ve deneyimi vurgulanmaktadır. Liderin net bir vizyonu olduğu, hedefleri ve yönü olduğu ve ekibinin kuruluşun hedeflerine uygun kararlar alması konusunda ona güvendiği vurgulanmaktadır. Etkili tekil liderlik, iletişimin netliği ve kapsamlı bir liderlik planını uygulama yeteneği gibi özel beceriler gerektirir (Goldman ve diğerleri, 2013). Araştırma verilerinin tekil liderlik boyutunda çözüm odaklı olma, etkili iletişim, inisiyatif alma, risk alma, öngörü, değişim farkındalığı, yenilik yönetimi becerileri de ön plana çıkmaktadır. Liderlik durumu ve davranışı için önemli faktörler arasında iletişimin netliği, karar verme becerileri ve başkalarını motive etme yeteneği yer alır (Bell ve French, 1950).

Araştırma verilerine göre kolektif liderlik, sorumluluğu ve karar alma yetkisini paylaşan bir grup bireyi içerir. Tek bir kişinin tüm cevaplara sahip olamayacağını ve en iyi sonuçların iş birliği ve farklı bakış açıları yoluyla elde edilebileceğini kabul eder. Kolektif liderlik ekip çalışmasına ve kapsayıcılığa değer vermeyi ve güven, saygı ve açık iletişim gerektirir. Öte yandan kolektif liderlik, ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup bireyin iş birliğini ve yetki devrini içerir. Etkili kolektif liderliğe ulaşmak için bireysel lider yeterlilikleri ve gösterişli eylemlerle meşgul olmaktan, örgütsel liderlik uygulamalarına ve etkileşimlerine daha fazla vurgu yapılmasına doğru giderek artan bir ihtiyaç vardır (Crevani ve diğerleri, 2010). İletişim, liderlerin ortaya çıkmasını ve odak liderin rolü başkalarına devretme yeteneğini kolaylaştıran güven koşullarının yaratılmasında merkezi bir rol oynar (Friedrich ve diğerleri, 2016). Liderlik sorumluluklarının paylaşılması problem çözme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Görev ve sorumlulukların benimsenmesinde liderlerin liderlik rolünü paylaşımları, yetki devrinin önemi vurgulanmaktadır (Friedrich ve diğerleri, 2009).

Değişim liderlerinin esneklik, risk alma ve yeni fikirlere açıklık gibi belirli proaktif niteliklere sahip olması gerekir (Caldwell, 2003). Araştırma sonuçlarına göre

değişim sürecinde risk almanın önemli bir liderlik özelliği olduğu vurgulanmıştır. Çünkü liderlerin ve üyelerin yeni fırsatları belirlemesine ve keşfedilmemiş alanları keşfetmesine olanak tanır. Hesaplanmış risk alma yeteneği, kurumların rekabette önde kalmasını ve değişen koşullarına uyum sağlamasını sağlar. Risk almadan kuruluşlar durgunlaşabilir ve sürekli gelişen iş ortamına ayak uydurmakta zorlanabilirler. Değişiklik sırasında risk almak da zorlayıcı olabilir ve dikkatli bir değerlendirme gerektirir. Liderler ve üyeler, yeni bir stratejinin potansiyel faydalarını potansiyel risklere ve dezavantajlara karşı tartmalıdır. Ayrıca değişikliğin kuruluşun çalışanlarını ve diğer paydaşlarını nasıl etkileyeceğini de dikkate almaları gerekir. Değişim yönetimi sırasında başarılı bir şekilde risk almak için liderler ve üyeler açık fikirli olmalı ve yeni fikirleri benimsemeye istekli olmalıdır. Ayrıca hatalarından ders almayı ve önyargılarını aşmayı, sürekli iyileştirme kültürünü benimsemeyi ve yeni şeyler deneme isteğini gerektirir.

Motive etme, iletişim kurma ve ekip çalışmasını destekleme gibi çok boyutlu lider davranışları, değişimi yönetirken başarının habercisidir (Dumas ve Beinecke, 2018). Ayrıca lider yetki devretmeli, ekip üyelerini motive etmeli ve uygun iletişim veya değişiklik yönetimi becerilerini kullanmalıdır (Kavanagh ve Ashkanasy, 2006). Araştırma sonuçlarına göre Urfa STEM Merkezini başarıya götüren değişim yönetimi anlayışının temelinde tekil ve kolektif liderliğin doğru yer ve zamanda kullanılması olduğunu söylemek mümkündür. Sorunun tanımlanmasına ve net bir vizyon geliştirmeye odaklanıldığında, değişim yönetiminin ilk aşamalarında tekil liderlik ön plana çıkmıştır. Değişim girişiminin açıkça anlaşılmasını ve herkesin ortak paydada olmasını sağlamak için sorumluluğu üstlenen ve yönlendirme sağlayan bir lider gereklidir. Bu yaklaşım, aciliyet, sahiplenme ve hesap verebilirlik duygusunun oluşmasına yardımcı olmuştur. Ancak değişim süreci ilerledikçe ve odak noktası uygulama ve yürütmeye doğru yöneldikçe, kolektif liderliğe ihtiyaç duyulmuştur. Gözlemlenen kolektif liderlik, ortak bir hedefe ulaşmak için ekip olarak birlikte çalışmayı içeren işbirlikçi bir yaklaşımdır. Değişim girişiminin başarısına yönelik farklı bakış açılarının duyulmasına ve kullanılmasına olanak tanımıştır. Etkili kolektif liderlik, güven, şeffaflık ve açık iletişim kültürü oluşturmayı içermektedir. Lider, üyelerin ortak amaç doğrultusunda çaba göstermesini sağlamak için fikir, bilgi ve uzmanlık paylaşımını kolaylaştırmıştır. Tüm üyeler karar alma süreçlerine katılmış,

fikir beyan etmiş ve ve sorumluluk paylaşılmıştır. Böylece örgütü oluşturan her bireyin değişim girişiminin başarısından sorumlu hissetmesi sağlanmıştır. Sonuç olarak değişim girişiminin sürdürülebilirliğinin sağlanması için tekil ve kolektif liderliğin birleştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Değişim İhtiyacını Hissetmek: Katılımcılara göre örgütsel değişim sürecinin ilk aşaması değişim ihtiyacını hissetmektir. Değişim ihtiyacı hissetmek mevcut uygulama ve stratejilerin artık istenen sonuçları elde etmede etkili olmayabileceğinin kabul edilmesini içerir. Değişim ihtiyacı hissi, eğitim dünyasındaki değişiklikler, yeni teknolojiler veya yasal gereklilikler gibi dış faktörlerin yanı sıra başarının istenen düzeyde olmaması, mesleki doyumun yetersiz olması ve yeniden yapılanma ihtiyacı gibi iç faktörlerden de kaynaklanmaktadır. Kuruluşların, çalışanlardan ve paydaşlardan gelen geri bildirimlerin ve fikirlerin teşvik edildiği ve değer verildiği bir ortam yaratması gerekmektedir. Bu içgörüler, değişime ihtiyaç duyulan alanların belirlenmesine yardımcı olmakta ve değişim yönetimi süreci için değerli girdiler sağlamaktadır. Değişim ihtiyacı fark edildikten sonra kuruluş, arzu edilen sonuçlar ve bunlara ulaşmak için gerekli adımlar konusunda net bir anlayış geliştirmiştir. Bu anlayış, belirli amaç ve hedeflerin tanımlanmasını ve uygulama için bir plan oluşturulmasını içermektedir. Etkili iletişim de bu aşamada çok önemlidir. Liderlerin değişimin gerekçesini ve getireceği faydaları açık bir şekilde iletmeleri çalışanların değişim sürecini desteklemek için katılımlarını ve motivasyonlarını sağlamaya yardımcı olur. Örgüt içinde değişim her zaman hoş karşılanmaz ve bu süreçte çalışanların ve paydaşların direnciyle karşılaşabilir. Bu direnç örgüt için bir tehdit oluşturabilir ve değişimin başarısı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, değişikliği uygulamadan önce bu tehditleri tespit etmek ve ele almak önemlidir. Öte yandan değişim, büyüme, üretkenlik artışı ve yenilikle sonuçlanabilecek fırsatları da beraberinde getirmektedir. Bu fırsatlar gelişmiş teknolojiden, daha iyi iletişim kanallarından ve ekipler ve üyeler arasındaki artan iş birliğinden kaynaklanır. Değişim yönetimi sırasında hem fırsatların hem de tehditlerin farkında olmak çok önemlidir. Kuruluşların potansiyel zorluklara hazırlanmalarına, gerekli planlamaların yapılmasına ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmalarına yardımcı olur. Bu farkındalığa Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar anlamına gelen bir SWOT analizi aracılığıyla ulaşılabilir.

Araştırma bulgularına göre, değişim yönetiminin başarılı olması için şeffaf olmak çok önemlidir. Değişim yönetimi sırasında şeffaflığın sağlanması için kuruluşların çalışanları ve paydaşlarıyla açık ve dürüst iletişim kurması önemlidir. Bu, değişim girişiminin ilerleyişi hakkında düzenli güncellemeler sağlamayı ve değişikliğin ardındaki nedenler konusunda net olmayı içerir. Bunu yaparak, çalışanlar kendilerini sürece daha fazla bağlı ve bağlı hissedecek ve değişimi destekleme olasılıkları daha yüksek olacaktır. Şeffaflık aynı zamanda kuruluş ile çalışanları arasında güven oluşmasına da yardımcı olur. Çalışanlar, organizasyon içinde olup bitenler hakkında bilgilendirildiklerini hissederlerse, liderlerine olan güven artacaktır. Bu durum, değişime karşı direncin azaltılmasına ve başarılı bir sonuçların artmasına yardımcı olabilir. Şeffaflık, güven oluşturma yanı sıra, değişimin önündeki potansiyel sorunların veya engellerin belirlenmesine de yardımcı olabilir. Kuruluş, çalışanları ve paydaşları değişim sürecine dahil ederek, ele alınması gerekebilecek olası sorunlar veya endişeler hakkında değerli geri bildirimler ve içgörüler elde edebilir. Bu, değişim girişiminin istenmeyen sonuçlarından kaçınmaya yardımcı olabilir ve kuruluşun ortaya çıkabilecek zorluklarla başa çıkmaya daha hazırlıklı olmasını sağlayabilir. Genel olarak şeffaflık, başarılı değişim yönetiminin kritik bir bileşenidir. Şeffaflık kuruluşa değişim sürecini engelleyebilecek potansiyel riskleri veya engelleri belirleme fırsatı sağlar ve önerilen herhangi bir değişikliğin potansiyel sonuçlarının daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesine izin verir (Lazarus ve McManus, 2006). Örgüt üyelerine karşı açık ve dürüst olan kuruluşlar, değişim zamanlarında kafa karışıklığını en aza indirebilir ve üyeler ile kuruluş arasında olumlu bir ilişki geliştirebilir. Şeffaflık, kuruluşun üyelerine değişim süreci hakkında açık ve özlü bilgiler sağlamasını gerektirir. Bu yaklaşım, tüm üyelerin aynı bilgilere erişmesini sağlayarak, uygulanan değişikliklere uyum sağlamalarını kolaylaştırır. Bu sayede kurum, tüm üyeler arasında bir güven duygusu oluşturabilir, aynı zamanda uyumlu ve anlaşılır bir çalışma ortamını teşvik edebilir (Lies, 2012). Literatürde mevcut olan bu bilgiler araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırma sonuçlarına göre değişiklikleri tahmin etme ve bunlara hazırlanma yeteneği, organizasyonel dönüşüm sürecinde yöneticiler için çok önemlidir. Değişim yönetiminde öngörü, kurumun çağın ilerisinde kalmasına, yeni koşullara uyum sağlamasına ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Öngörü, mevcut

durumun ötesine bakmayı ve kuruluşu etkileyebilecek potansiyel değişiklikleri tanımlamayı içermektedir. Yöneticiler değişiklikleri öngörerek, değişiklik meydana geldiğinde nasıl yanıt verecekleri konusunda bilinçli kararlar alabilirler. Öngörü aynı zamanda yöneticilerin büyüme ve yenilik fırsatlarını belirlemelerine de yardımcı olabilir. Yöneticiler, ortaya çıkan trendleri ve teknolojileri keşfederek kuruluşun standartlarını iyileştirmenin yeni yollarını bulabilirler. Böylece kuruluşa rekabet avantajı sağlayabilir ve rekabette önde kalmasına yardımcı olabilir. Ancak öngörü tek başına yeterli değildir. Yöneticilerin ayrıca tahminlerine göre hareket etme ve kuruluşun uyum sağlamasına ve gelişmesine yardımcı olacak kararlar alma becerisine sahip olmaları gerekir. Bu durum güçlü liderlik becerileri, etkili iletişim ve risk alma isteği gerektirir.

Bir örgütte değişim ihtiyacının hissedilmesi, organizasyonel gelişim için önemli bir adımdır (Foster-Fishman ve diğerleri, 2007). Değişim yönetimi sürecini etkin bir şekilde yürütmek için, kuruluşların değişimin gerekliliğinin farkına varılması esastır. Bu, mevcut sistemin değerlendirilmesi ve organizasyonun dinamiklerinin anlaşılması yoluyla başarılabilir. Değişim gerekliliğini doğru bir şekilde değerlendirmek için kuruluşun karşılaştığı engellerin ve fırsatların bilincinde olmak çok önemlidir (Stanleigh, 2008). Yönetim, değişimin faydalarını çalışanlara ileterek değişiklikler için farkındalık yaratmalıdır (Aladwani, 2001). Değişimin çok yönlü doğasını düşünürken hem potansiyel fırsatları hem de zararlı tehditleri göz önünde bulundurmak önemlidir (Çağlar, 2015). Aynı zamanda yeniliğe açık olmak, yeni fikirlerin, programların, süreçlerin, uygulamaların ve teknolojilerin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlar. Bu durum da örgüt üyeleri tarafından yeni fikirlerin uygulanmasında daha becerikli ve kalıcı eylemlerin gerçekleştirilmesine vesile olur. Ayrıca yeniliği kucaklayan bir örgüt kültürünü teşvik etmek, örgütsel değişime hazır olma durumunu arttırmaktadır (Weiner, 2009). Literatürde yer alan bu bilgiler araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Değişimi Gerçekleştirmeye Hazır Olmak: Katılımcılara göre örgütsel değişim sürecinin ikinci aşaması değişimi gerçekleştirmeye hazır olmaktır. Araştırma sonuçlarına göre değişimi gerçekleştirmeye hazır olmanın değişim yönetiminde çok önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle liderlerin çalışanların değişimi benimsemeye hazır ve istekli olmasını sağlamaları gerekir. Örgütü oluşturan

üyelerin değişiklik ve sonuçlar konusunda bilgilendirilmesi ve değişikliği kolaylaştırmak için çalışanlara yeterli desteğin sağlanması gerekmektedir. Bireylerin değişime hazır olma durumunu belirleyen en önemli faktörlerden biri iletişimdir. Kuruluşların üyeleriyle etkili bir şekilde iletişim kurması, onlara değişim, bunun arkasındaki nedenler ve bunun kendileri için ne anlama geldiği hakkında net bilgiler sunması gerekir. Bu durum, direncin azalmasına ve anlayış ve kabulün artmasına yardımcı olacaktır. Aynı zamanda örgüt içinde eğitim ve gelişim fırsatlarının yaratılması gerekmektedir. Üyelerin, yeni rollerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli bilgi ve beceriler sağlanmalıdır. Bu konuda eğitim programları, çalıştaylar ve koçluk oturumları gibi faaliyetler gerçekleştirilebilir. Böylece üyelerin kendilerini daha güvende hissetmeleri, değişimle başa çıkmak için daha donanımlı olmaları sağlanabilir. Ayrıca destekleyici bir ortam sağlanarak karşılaşılabilecekleri zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olunması gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre değişim yönetiminde değişim için gönüllü olmak, organizasyonel değişimin başarılı bir şekilde uygulanmasına yönelik çok önemli bir adımdır. Üyelerin değişime hazır olması dikkatli planlama, iletişim ve eğitimi içeren karmaşık bir süreçtir. Ancak herhangi bir değişim girişiminin başarısı sonuçta bireylerin değişimi kabul etme ve benimseme istekliliğine bağlıdır. Değişim için gönüllü olmak, değişim girişimini desteklemeye istekli bireylerin attığı proaktif bir adımdır. Değişim için gönüllü olmak, değişim girişimine destek göstererek kuruluş üzerinde olumlu bir etki yaratabilir. Aynı zamanda bireylerin değişimi sahiplenmelerine ve çözümün bir parçası olmalarına olanak tanır. Gönüllülük, bireylerin değişimi benimsemelerinin yanı sıra yeni beceriler geliştirmesine ve değerli deneyimler kazanmasına da yardımcı olabilir. Örneğin, değişim için gönüllü olan bireyler, farklı ekiplerde çalışma, yeni teknolojiler öğrenme veya yeni liderlik becerileri geliştirme fırsatına sahip olabilir. Bu deneyimler hem kişisel hem de örgütsel gelişim için faydalı olmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre başarılı bir geçiş sağlamak için değişim yönetiminde fedakâr olmak çok önemlidir. Bireylerin yaptığı fedakârlıklar bir organizasyondaki değişimin başarısına önemli ölçüde katkıda bulunabilir. Üyeler fedakâr davranışlar sergilediklerinde örgütün genel başarısına ve büyümesine katkıda

bulunurlar. Organizasyonel değişim göz korkutucu ve zorlayıcı bir görev olabilir, ancak kuruluşların hayatta kalabilmesi ve gelişebilmesi için değişen çevreye uyum sağlaması ve yanıt vermesi gerekir. Sorunsuz bir geçiş sağlamak için üyelerin kişisel fedakârlıklar yapmaya ve ortak bir amaç doğrultusunda çalışmaya istekli olmaları gerekir. Bunu yaparak başarılı değişim yönetimi için gerekli olan güven ve iş birliği kültürünün oluşturulmasına yardımcı olabilirler. Üyeler örgütün iyiliği için kendi çıkarlarından vazgeçmeye istekli olduklarında, bu birlik ve ortak amaç duygusu yaratır. Ayrıca ekip üyeleri arasında güçlü ilişkiler kurulmasına yardımcı olur ve olumlu bir çalışma ortamını teşvik eder.

Araştırma sonuçlarına göre insanlar tanıdık uygulamaları terk etme ve bilinmeyen kucaklama konusunda tereddüt etme eğiliminde olduğundan, değişimi sıklıkla dirençle karşılamaktadır. Bu noktada değişim süreçlerinde üyelerin yeniliğe açık olmaları önem arz etmektedir. Katılımcılara göre yeniliğe açık olmak, değişim yönetimi sürecini geliştirebilecek yeni fikirleri, yaklaşımları ve teknolojileri keşfetmeye istekli olmak anlamına gelmektedir. Bu durum, geri bildirim açık olmayı, yeni durumlara uyum sağlamayı ve iyileştirme fırsatlarını aramada proaktif olmayı içerir. Bireyler yeniliğe açık olarak değişimin engellerini aşabilir ve yeni stratejilerin daha etkin ve başarılı bir şekilde uygulanmasına katkıda bulunabilirler. İnovasyon sadece teknolojik gelişmelerle sınırlı değildir, aynı zamanda yeni düşünme yollarını keşfetmeyi ve zorluklara yaklaşmayı da içerir. Bu durum geleneksel iş yapma yöntemlerinden modern yöntemlere geçişi sağlayacak bir zihniyet değişikliği gerektirir. Ancak kuruluşlar yeniliği benimseyerek yeni potansiyellerin kilidini açabilir ve değişim yönetimi girişimlerinde daha büyük başarılar elde edebilir.

Değişim yönetiminde üyelerin yeniliğe açık olmaları değişimin benimsenmesi hususunda önemlidir. Ancak bireylerin değişim yönetimi sürecindeki rollerinin sorumluluğunu almaları da aynı derecede önemlidir. Çoğu zaman çalışanlar, yönetimden destek alamama veya değişimin yönü konusunda belirsizlik hissetme gibi sebepleri öne sürerek değişime direnebilir veya sürece tam olarak dahil olamayabilirler. Sorumluluk almak, değişiklikleri kabul etmek ve sürece aktif olarak katılmak anlamına gelir. Sürece aktif katılım endişelerin dile getirilmesini, eğitim ve gelişim programlarına katılmayı ve yönetime geri bildirim sağlamayı içerir. Çalışanlar değişim sürecini sahiplenerek kurumun başarısına katkıda bulunabilir ve sorunsuz bir

geçiş sağlayabilirler. Liderlik, sorumluluk kültürünün oluşturulmasında kritik bir rol oynar. Yöneticiler, değişim süreci boyunca sahiplenmenin önemini anlatmalı ve çalışanlara destek sağlamalıdır. Bu destek eğitim ve kaynak sağlamak, sorumluluk alanların tanınması ve ödüllendirilmesi şeklinde gerçekleşebilir. Sorumluluk almanın örgüte faydasının yanı sıra çalışanlara kişisel faydaları da olmaktadır. Değişimi benimseyerek ve süreci sahiplenerek bireyler yeni beceriler geliştirebilir ve değerli deneyimler kazanabilirler. Ayrıca değişimi benimsemek iş tatmininin artmasını, kariyer ilerlemesini ve genel mesleki büyümeyi sağlar.

Araştırma sonuçlarına göre değişim stratejilerinin belirlenmesi, kuruluşların değişimi etkili bir şekilde yönetmesine, direnci en aza indirmesine ve üyelerin değişime hazır olmalarına olanak sağladığından sürecin hayati bir yönüdür. Değişim stratejileri, kuruluşun amaç ve hedefleriyle uyumlu olmasını sağlamak için dikkatlice planlanmalı ve uygulanmalıdır. Değişim stratejilerini belirlemenin ilk adımlarından biri değişimden etkilenecek kilit paydaşların belirlenmesidir. Paydaşlar belirlendikten sonra değişime hazır olup olmadıklarının değerlendirilmesi önemlidir. Kuruluşlar aynı zamanda değişimin sistemleri, süreçleri ve insanları üzerindeki etkisini de değerlendirmelidir. Bu değerlendirmelere dayanarak kuruluşlar, kendi özel ihtiyaçlarına göre uyarlanmış bir değişim stratejisi geliştirebilirler.

İhtiyaç duyulan değişim seviyesini doğru bir şekilde değerlendirmek için kuruluşlar, başarılı değişim uygulaması için çalışanların hazır olma faktörlerini dikkate almalıdır (Shah, 2014). Organizasyon üyelerinin değişikliği gerekli, önemli, yararlı ve değerli bulması değişim sürecinde motivasyonu sağlayan en önemli etmenlerden biridir. Örgüt üyeleri değişime ne kadar çok değer verirse, değişimi o kadar çok uygulamak isteyeceklerdir ve değişimin uygulanmasında yer alan eylem yollarına katılmak için o kadar kararlı hissedeceklerdir (Weiner, 2009). Herhangi bir değişiklik meydana gelmeden önce, bireyler bu değişikliği kendilerinin yapmaya istekli ve hazırlıklı olmalıdır. Bireylerin değişmeye zorlanmaktansa kendi istekleriyle değişmeyi tercih ettiklerine dikkat etmek önemlidir. Bu nedenle, değişime uğrayacak herhangi bir kurumun buna tamamen hazırlıklı ve istekli olmasını sağlamak çok önemlidir (Erdoğan, 2021).

Birçok yönetici, değişimi başarılı bir şekilde uygulamak için gerekli beceri ve bilgiye sahip değildir (Rosenberg ve Mosca, 2011). Bilgi, herhangi bir başarılı değişim liderliğinin temelidir (García-Morales ve diğerleri, 2008). Örgütsel öğrenme, becerileri ve bilgiyi zenginleştirir, örgütün stratejik eylemler ve iyileştirmeler üstlenmesini sağlar. Değişim sürecinde liderlerin çalkantılı zamanlarda değişiklikleri yönetme yeteneğine sahip olmasını sağlayan temel becerilerin geliştirilmesine odaklanan bilgi inşasını gerçekleştirmesi gerekir (Fullan, 2009). Örgüt üyelerine yapılan değişikliğin kim, ne, nerede, neden ve nasıl olduğunun açıklanması esastır (Moran ve Brightman, 2001). Değişim liderliği için doğru bilginin örgütsel yenilik ve performans üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca değişim liderliği için doğru bilgiye sahip olmak büyük bir avantaj olabilir (Birasnav ve diğerleri, 2013).

Değişime hazır olma aşamasında etkili liderlik ekipte değişimi başlatma, teşvik etme ve sürdürme yeteneğini ifade eder (Mader ve diğerleri, 2013). Liderlerin ekibinin ayrılmaz bir parçası olması gerektiği ve değişim sürecinin hedefleri, zamanlaması ve faaliyetleri ile ilgili olarak alınan tüm kararlardan daima haberdar olması gerektiğini söylemek mümkündür. Bu süreçte liderlerin diğer örgüt üyeleriyle birlikte masada oturması gerekir (Bechtel ve Squires, 2001). Takım çalışması ve hatalara karşı tolerans gibi genel normlar geliştirmek, grubun değişime hazır olma durumunu artırmaya yardımcı olmaktadır (Caldwell ve diğerleri, 2008). Liderlerin, organizasyonel değişimin çalışanlar üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurması ve süreç boyunca çalışanların bağlı ve motive kalmasını sağlamak için adımlar atması önemlidir (Casey ve Sieber, 2016).

Değişimi Gerçekleştirmek: Katılımcılara göre örgütsel değişim sürecinin üçüncü aşaması değişimi gerçekleştirmektir. Değişim yönetimi, kuruluşların bir durumdan diğerine karmaşık geçişte yön bulmasına yardımcı olan önemli bir süreçtir. Geçişin başarılı olması dikkatli planlama, uygulama ve izlemeyi içeren devam eden bir süreç gerektirir. Uygulama aşaması, planın hayata geçirilmesini içerdiğinden sürecin en kritik aşamasıdır. Araştırma sonuçlarına göre bu aşamada bazı yetkinlikler ön plana çıkmaktadır. Bu yetkinliklerden biri bilgili olmaktır. Bilgili olmak, kuruluşun tüm üyelerinin meydana gelen değişime ilişkin net bir anlayışa sahip olması gerektiği anlamına gelir. Değişikliğin amacının, nasıl uygulanacağını ve beklenen sonuçların

neler olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Yeterince bilgi olmadan üyeler değişimi nasıl destekleyeceklerini veya başarıya nasıl katkıda bulunabileceklerini bilemeyeceklerdir. Bilgili olmak, üyelere değişimi ve faydalarını anlamaları için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlayarak değişimi uygulamanın en büyük zorluklarından direnç, motivasyon eksikliği, düşük üretkenlik ve hatta değişim sürecinin aktif sabotaj edilmesi gibi sorunların çözülmesine yardımcı olur.

Araştırma sonuçlarına göre değişimin gerçekleştiği aşamada üyelerin değişime uyum sağlama yeteneği, başarılı değişim yönetimi için temel bir gerekliliktir. Liderlerden çalışanlara kadar bir kuruluşun tüm üyelerinin yeni bir iş yapma biçimini benimsemeye ve buna uyum sağlamaya istekli ve yetenekli olması gerektiği vurgulanmaktadır. Değişime uyum sağlama yeteneği, bazı bireyler için zorlayıcı olabilecek bir zihniyet değişimini gerektirir. Açık fikirli olmayı, esnek olmayı ve eski alışkanlıklardan ve düşünme biçimlerinden vazgeçmeye istekli olmayı içerir. Aynı zamanda yüksek seviyede dayanıklılık, ortaya çıkan sorunlardan sonra toparlanma ve ilerlemeye devam etme yeteneği gerektirir. Bu niteliklere sahip olan üyelerin değişime olumlu tepki verme ve değişim yönetimi sürecinin başarısına katkıda bulunma olasılıkları daha yüksektir. Ayrıca etkili iletişim, üyelerin değişime uyum sağlamasında hayati bir rol oynar. Liderler değişimin gerekçesini, faydalarını ve bunun kuruluşun hedefleriyle nasıl uyumlu olduğunu iletmelidir.

Katılımcıların görüşlerine göre değişim hem bireyler hem de ekipler için zorlu bir süreçtir. Bu nedenle değişim yönetimine dahil olan herkesin süreç boyunca sabırlı olmanın önemini anlaması gerekir. Değişimin zaman aldığı ve işleri eski yöntemlerle yapmaya alışmış çalışanlar için bu durumun strese sebep olabildiği belirtilmiştir. Bu süreçte üyelerin sabırlı olmaları ve yeni değişikliklere uyum sağlamaları için kendilerine zaman tanımaları gerekmektedir. Önemli kararlar aceleyle getirilmemeli ve herkesin değişiklikleri ve etkilerini tam olarak anlaması için zaman ayırmalıdır. Sabırlı olmak aynı zamanda değişimin her zaman doğrusal olmadığını anlamak anlamına da gelir. Ekip, iyileştirme alanlarını belirlemek ve planı gerektiği gibi ayarlamak için birlikte çalışmalıdır. Ayrıca liderler çalışanların geri bildirimlerine, sorularına ve endişelerine de açık olmalıdırlar. Bu açık iletişim, güven oluşturmaya ve çalışanların karşılaşılabileceği endişeleri hafifletmeye yardımcı olacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre değişimi gerçekleştirirken ön plana çıkan diğer özellik çözüm odaklı olmaktır. Çözüm odaklı olmak, sorunların üzerinde durmak yerine, sorunlara çözüm bulmaya odaklanmak anlamına gelir. Bireylerin olumlu bir zihniyet benimsemelerini ve değişim sürecine açık fikirlilikle yaklaşmalarını, değişimi bir tehdit olarak görmek yerine fırsatları aramalarını gerektirir. Çözüm odaklı olan üyelerin proaktif olma ve yeni ortama uyum sağlamak için gerekli adımları atma olasılıkları daha yüksektir. Değişim yönetimi sırasında çözüm odaklı olmanın en önemli faydalarından biri, üyelerin odaklanmış ve motive kalmalarına yardımcı olabilesidir. Dikkat gerektiren konuları belirleyip önceliklendirmelerine ve olumlu sonuçlara yol açabilecek yaratıcı çözümler bulmalarına yardımcı olabilir. Üyeler bunu yaparak değişim sürecinin başarısına katkıda bulunabilir.

Katılımcıların görüşlerine göre değişimin gerçekleştirildiği aşamada üyeler arasında ekip çalışmasını teşvik ederek olumlu bir çalışma ortamının sürdürülmesi önemlidir. Bu yalnızca değişime karşı direncin azaltılmasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda yeni girişimin başarı şansını da artırmaktadır. Değişim yönetimi sırasında ekip çalışmasının teşvik edilmesi çeşitli stratejilerle sağlanabilir. Yöneticiler öncelikle çalışanlarıyla etkili iletişim kurmalı ve onları karar alma sürecine dahil etmelidir. Bu durum, çalışanlar arasında sahiplenme duygusunu teşvik ederek onları değişime daha bağlı hale getirir. Ayrıca yöneticiler, ortak çaba gerektiren görevler planlayarak ekip üyeleri arasındaki iş birliğini teşvik etmelidir. İş birliği, ekip arasında güven oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda ekip üyelerinin bireysel becerilerini de geliştirir. Sonuç olarak, değişim yönetimi sırasında ekip çalışmasını teşvik etmek kurumun başarısı için kritik öneme sahiptir.

Değişim sürecinde kuruluşun vizyonunu tüm paydaşlara iletmek ve değişikliği başarılı kılmak için örgütün tüm üyelerinin sürece katılmasını sağlamak önemlidir (Kotter, 2003). Bu nedenle örgüt içi iletişimin gelişmiş olması ve değişim vizyonunun kuruluşun çalışanlarına etkili bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir (Bartkus, 1997). Üyelerin değişim odaklı görevlere katılımının teşvik edilmesi ve örgütsel desteğin yanı sıra ekip üyeleri arasında adaletin sağlanması odaklanılması gereken unsurlardandır (Rehman ve diğerleri, 2013).

Değişim sürecinde liderler, zor kararlar alma, riskleri yönetme ve süreç boyunca organizasyonu yönetme yetkinliğine ve yeteneğine sahip olmalıdır (Abbas ve Asghar, 2010). Liderler değişimin ilerleyişini değerlendirebilmeli ve stratejilerini buna göre ayarlayabilmelidir. Ayrıca liderlerin değişimin önündeki engelleri önlemek için gerekli adımları atması önemlidir (Kotter, 2003). Sabırlı olmak, liderlerin uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmalarını ve oluşabilecek sorunlara hazırlıklı olmalarını sağlarken aynı zamanda rotalarını ayarlamalarını ve zorluklar karşısında pes etmemelerini sağlar. Bu nedenle liderler örgütsel değişimi yönetirken belirsizlik ve öngörülemez durumlarda sabır göstermeye kabul etmeye istekli olmalıdır (Jing ve Van de Ven, 2014). Aynı zamanda bir liderin gönüllü özverisinin çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceği, iş performansını iyileştirmek ve karmaşık ortamlarda bile zorlukların üstesinden gelmek için özgüven aşılayabileceği öne sürülmektedir. Kurum ortamındaki değişimler ne kadar hızlı olursa, çalışanların liderin fedakâr davranışlarını o kadar çok beklediklerine inanılmaktadır. Liderler fedakârlık yapmaya istekli olduklarını gösterdiklerinde, çalışanlar işlerine daha fazla bağlılık göstererek daha ilgili ve motive olma eğilimindedir (Shin ve Shin, 2022).

Liderler için finansal kaynaklar sağlayarak takipçilerini değişimi yapmaya teşvik etmek önemlidir (Farkas, 2013). Değişim liderleri, girişimlerini desteklemek ve değişimi teşvik etmek için finansal kaynaklara ihtiyaç duyar. Mali kaynaklar genellikle hükümet, kamu hibeleri veya özel bağışlar gibi dış kaynaklardan elde edilir. Liderler, girişimlerini uygulamak için gerekli fonları elde edebilmeli ve hizmetlerinin desteklenen girişimlerin etkinliğini artırabilmesini sağlamalıdır (Brown & Kalegaonkar, 2002). Ayrıca, değişim liderlerinin inisiyatifler için kaynak ve destek oluşturabilen öğrenme toplulukları yaratabilmeleri gerekir (Drago-Severson, 2012). Bunu yapmak için liderler, kendi kendine yardım ve tabandan gelen girişimler için mali kaynaklar elde etmek için kullanılabilecek faaliyetleri belirleyebilmelidir (Fawcett ve diğerleri, 1995).

Değişimi Kalıcı Hale Getirmek: Katılımcılara göre örgütsel değişim sürecinin son aşaması değişimi kalıcı hale getirmektir. Değişimin herhangi bir organizasyonda kabul edilebilmesi için değişim kültürünün yaratılması gerekmektedir. Değişimin kalıcı bir demirbaş haline gelmesini sağlamak için bu kültürün organizasyonun dokusuna yerleştirilmesi gerekir. Değişim yönetimi, değişim gerektiren alanların

belirlenmesinden gerekli değişikliklerin uygulanmasına ve bunların sürdürülebilir olmasını sağlamaya kadar bu geçiş boyunca bir kuruluşa rehberlik etme sürecidir. Değişim yönetiminde değişimi kalıcı kılmak dikkatli planlama ve uygulama gerektirir. Kuruluşun mevcut durumunun kapsamlı bir analizini ve gelecekte nerede olması gerektiğinin net bir şekilde anlaşılmasını içerir. İstenilen sonuca ulaşmak için gerekli adımları özetleyen iyi tanımlanmış bir yol haritası önemlidir. Bu yol haritasının tüm paydaşlara açık ve öz bir şekilde iletilmesi ve geleceğe yönelik ortak bir vizyonun oluşturulmasına yardımcı olması gerekmektedir. Değişim yönetiminde değişimi kalıcı kılmanın başarısı tüm paydaşların katılımına bağlıdır. Liderler örnek olarak liderlik etmeli ve değişimi benimseme isteğini göstermelidir. Değişikliklerin faydalarını çalışanlara aktarmalı ve onları sürece katılmaya teşvik etmelidirler. Çalışanlara geri bildirimde bulunma, önerilerde bulunma ve değişikliği sahiplenme yetkisi verilmelidir. Bir değişim kültürü oluşturmak sürekli çaba gerektirir. Değişimin bir kerelik bir olay değil sürekli bir olay olduğunun örgüt içinde benimsenmesi gerekmektedir.

Katılımcıların görüşlerine göre değişim yönetiminde değişim kültürünün benimsenmesi, sürdürülebilir organizasyonel dönüşümün anahtarıdır. Bir organizasyonun kültürel yönlerini dikkate almadan değişiklikleri basitçe uygulamak yeterli değildir. Bir organizasyonun kültürü, değişimin nasıl algılandığı ve uygulandığı konusunda önemli bir rol oynar. Değişim kültürünü benimsemenin ilk adımı geleceğin nasıl olması gerektiğine dair güçlü bir vizyon yaratmaktır. Bu vizyon kuruluşun stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Vizyon, kuruluőtaki tüm paydaşlara açık bir şekilde iletilmelidir, böylece herkes kuruluşun hangi yönde ilerlediğini anlayabilir. Vizyon oluşturulduktan sonraki adım, tüm değişiklikleri kuruluşun stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirmektir. Değişikliklerin, kuruluşun hedefleri üzerindeki etkisine göre önceliklendirilmesi gerekir. Bu, değişikliklerin kuruluşun hedeflerini destekleyecek şekilde uygulanmasını sağlayacaktır. Bir değişim kültürü oluşturmak, zihniyetin yukarıdan aşağıya doğru değişmesini gerektirir. Liderlerin değişimi benimsemeye istekli ve yeni fikirlere açık olmaları gerekir. Risk almaya istekli olmalı ve belirsizlik karşısında rahat olmalılar.

Araştırma sonuçlarına göre değişim yönetimi sürecinde kararlı olmak, nihai hedefe odaklanacak zihniyete sahip olmak ve ortaya çıkabilecek engellere rağmen

sebat etmek anlamına gelir. Kararlılık duygusu olmadan, değişim girişimleri sıklıkla bocalar ve amaçlanan sonuçlara ulaşmada başarısız olur. Kararlılık, liderleri dirençle veya aksiliklerle karşı karşıya kalsalar bile ilerlemeye devam etmeye iten şeydir. Ekiplerin değişim sürecine motive olmalarını ve değişim için çaba sarf etmelerini sağlayan şey budur. Değişim yönetimi sürecinde kararlı olmak aynı zamanda iyi tanımlanmış bir strateji ve etkili iletişim gerektirir. Liderler, değişim vizyonunu ve bunun kuruma getireceği faydaları açıkça ifade etmelidir. Ayrıca paydaşların katılımını sağlamalı ve değişim yolculuğu boyunca şeffaf bir şekilde iletişim kurmalıdırlar. Değişim yönetimi sürecinde kararlı olmak, strateji ve iletişimin yanı sıra uyum sağlama kültürünü de gerektirir. Değişim tek seferlik bir olay değil, sürekli bir süreçtir ve kuruluşların yeni koşullara uyum sağlamaya ve gerektiğinde ayarlamalar yapmaya istekli olması gerekir.

Araştırma sonuçlarına göre değişim yönetimi sürecinin başarısı ne kadar iyi yürütüldüğüne ve en önemlisi nasıl sürdürüldüğüne bağlıdır. Değişim yönetimi sürecinde sürekliliğin sağlanması kurumsal başarı için çok önemlidir. Değişimi yönetmek için iyi tanımlanmış bir strateji, açık iletişim kanalları ve ilerlemeyi izlemek için sağlam bir sistem gerektirir. Sürekliliği olmayan bir değişim yönetimi süreci kafa karışıklığına, yanlış iletişimlere ve sonuçta değişim girişiminin başarısız olmasına yol açmaktadır. Değişim yönetimi sürecinde sürekliliği sağlamanın en önemli yollarından biri, değişimin uygulanmasını ve sürdürülmesini takip eden bir değişim yönetimi ekibine sahip olmaktır. Bu ekip, değişim girişimini tüm paydaşlara iletmekten, ilerlemeyi izlemekten ve gerektiğinde ayarlamalar yapmaktan sorumlu olmalıdır.

Yaratıcılığın ve yeniliğin teşvik edilmesi, örgüt üyelerinin yeni fikirler sunarken kendini güvende hissetmesi, farklı fikirler ve değişimin desteklenmesi önemlidir (Martins ve Terblanche, 2003). Örgütsel dönüşüm, geleceğin nasıl olması gerektiğine dair güçlü bir vizyonun yaratılmasına bağlıdır ve kuruluşlar, değişimlerini stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirmeli, değişim kültürü oluşturmalıdır (Nurcan ve diğerleri, 1999).

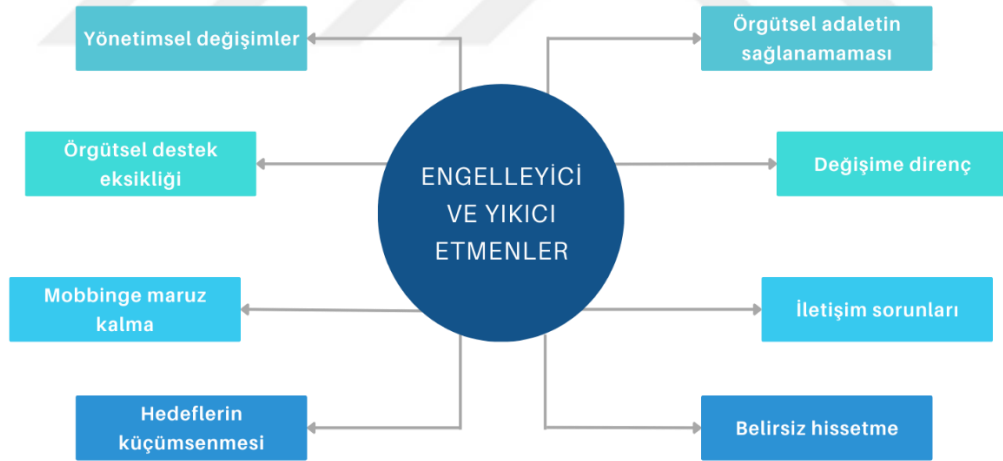
Başarıları ve katkılarından dolayı bireyleri takdir etmek değişim için ivmeyi sürdürebilir. Kuruluşların sürekli iyileştirme ve öğrenme kültürü oluşturmaları, personel için öğrenme ve geliştirme fırsatlarına öncelik vermesi ve örgütsel öğrenmeye

odaklanarak değişimi başarmak ve sürekli hale getirmesi gerekmektedir (Boyce, 2003). Örgütsel değişim, değişimi teşvik ederek ve değişime karşı bilişsel direnci yöneterek başarılabilir (Imran ve Iqbal, 2021.).

Örgüt içinde sorumluluk kültürü oluşturmak ve beslemek, çalışanların örgütsel değişimi yönlendirmelerini sağlamada esastır. Yetkilendirme ve destek yoluyla yöneticiler, çalışanları inisiyatif almaya ve kuruluşta bir sahiplik duygusu geliştirmeye teşvik edebilir. Çalışanları inovasyona yönlendirmek için fikir ve bilgilerini paylaşabilecekleri bir iş birliği kültürünü teşvik etmelidir. Yöneticiler, bu stratejileri izleyerek, çalışanları sorumluluk almaya ve organizasyonel değişimi yönlendirmeye motive eden bir ortam yaratabilirler (Taneja ve diğerleri, 2015).

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre bir dönüşüm rneği olan Urfa STEM girişiminin ortaya çıkışı esnasında ve değişim süreçlerinde karşılaşılan ve karşılaşılması muhtemel engelleyici ve yıkıcı faktörler şu şekilde görselleştirilebilir:

şekil 39: Engelleyici ve Yıkıcı Etmenler



şekil 39’da gösterildiği gibi, değişim süreçlerinde karşılaşılabilecek engelleyici ve yıkıcı etmenler; değişime direnç, belirsiz hissetme, iletişim sorunları, mobbinge maruz kalma, yönetimsel değişimler, örgütsel destek eksikliği, örgütsel adaletin sağlanamaması olarak ifade edilmiştir. Başarılı bir değişimsel dönüşüm gerçekleştirmek isteyen örgütler bu öncüller üzerinde hareket etmelidir.

Engelleyici ve Yıkıcı Etmenler: Katılımcılara göre örgütsel değişim sürecinde engelleyici ve yıkıcı etmenlerle karşılaşmaktadır. Araştırma bulgularından anlaşılacağı üzere örgütsel değişimin her zaman kolay olmadığı ve yönetim ekibindeki değişikliklerin kafa karışıklığına neden olabileceği ve organizasyon için sorunlar yaratabileceği açıktır. Araştırma sonuçlarına göre değişim yönetimi sürecinde en yaygın engelleyici faktörlerden biri iletişim eksikliğidir. Örgüt üyeleri arasındaki etkili iletişim, personelin değişim ihtiyacını, beklenen sonuçları ve uygulama sürecindeki rollerini anlamasını ve belirsizliği ortadan kaldırmasını sağladığından, değişime direnci en aza indirmek ve başarılı bir organizasyonel değişim elde etmek için çok önemlidir (Okumuş ve Hemmington, 1998). Başarılı bir değişim yönetimi süreci için etkili iletişim şarttır. Önemli bilgilerin çalışanlara iletilmemesi yanlış anlamalara, söylentilere ve değişime direnmeye neden olmaktadır. Ayrıca şeffaflık ve açık iletişim eksikliği, çalışanlar ile yönetim arasındaki güveni zedeleyerek yeni stratejilerin veya girişimlerin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Değişim yönetimi sırasında iletişim engellerinin üstesinden gelmek için kuruluşların şeffaflığa ve açık iletişime öncelik vermesi gerekir. Düzenli toplantılar, sms, e-posta vb. diğer iletişim biçimleri aracılığıyla bilgilendirilmeler gerçekleştirilebilir. Ayrıca değişimin ardındaki nedenler ve beklenen sonuçlar konusunda dürüst ve açık sözlü olmak önemlidir çalışanların değişimi kabul etme ve benimsemelerini kolaylaştırmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel değişim yönetimi sırasında ortaya çıkan engelleyici ve yıkıcı faktörlerden biri belirsizliktir. Belirsizlik, bireylerin sonraki aşamada ne olacağı konusunda emin olmadıkları bir ruh halidir ve değişim sürecindeki kuruluşlar için sorun yaratmaktadır. Çalışanlar yeni değişiklikleri benimseme konusunda endişeli ve tereddüt hissetmekte, bu da dirence ve sürecin yavaşlamasına neden olmaktadır. Değişim süreci sırasında etkili iletişimi sürdürmek belirsizliği azaltmak için çok önemlidir. Liderler, meydana gelen değişiklikler konusunda şeffaf olmalı ve bunların neden gerekli olduğuna dair net açıklamalar yapmalıdır. Belirsizliğin giderilmesi endişelerin giderilmesine, yanlış anlaşılmanın önüne geçilmesine ve herkesin ortak bir paydada buluşmasına yardımcı olacaktır. Aynı zamanda değişimi uygulamaya geçmeden önce net bir planın olması önemlidir.

Örgütsel değişimi engelleyebilecek bir diğer önemli faktör değişime dirençtir. Araştırma sonuçlarına göre değişime direncin temel nedeni çoğu zaman korku ve

kaygıda yatmaktadır. Lidere güven eksikliği ve kontrolü kaybetme duygusu gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıktığını söylemek de mümkündür. Ayrıca bilinmeyenden korkma veya önerilen değişikliklerin faydaları konusunda şüphe duyulması da dirence sebep olmaktadır. Değişime karşı direncin üstesinden gelmek için bu endişeleri gidermek ve değişimin nedenleri ve beklenen sonuçlar hakkında çalışanlarla etkili bir şekilde iletişim kurmak önemlidir.

Araştırma sonuçlarına göre değişim yönetimi sırasında büyük bir engel teşkil edebilecek faktörlerden biri de örgütsel adaletin eksikliğidir. Katılımcılara göre örgütsel adalet, işyerinde adalet ve eşitlik algısını ifade etmektedir. Çalışanlar değişim yönetimi sürecinin adaletsiz olduğunu algıladıklarında değişime direnmekte ve örgüte olan güveni kaybetmektedirler. Örgütsel adalet eksikliği, eşitsiz muamele, adam kayırma, şeffaf olmama ve iletişim eksikliği gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Kendisine adil davranılmadığını algılayan çalışanların motivasyonunun düştüğü ve değişim çabalarına direndiklerini söylemek mümkündür. Bu durum ise üretkenliğin azalmasına neden olmaktadır. Üstelik örgütsel adaletin olmayışı, örgüt içinde olumsuz bir kültür de yaratmakta ve bu durum değişim çabalarını sekteye uğratmaktadır. Çalışanların kendilerine adil davranılmadığını hissetmesi toksik bir çalışma ortamına neden olmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre yönetimin çok sık değişmesi çalışanların hayal kırıklığına uğramasına, kararsız kalmalarına ve lidere olan güvenin azalmasına sebep olmaktadır. Örgüt içinde motivasyon ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Sık yönetim değişiklikleri aynı zamanda liderlik ve karar vermede tutarlılık eksikliğine neden olmakta, bu durum da çalışanlar arasında kafa karışıklığı ve belirsizlik yaratmaktadır. Hangi işten kimin sorumlu olduğu veya organizasyonun hangi yöne doğru gittiği konusunda netlik olmadığında, çalışanların işlerine odaklanmaları ve kurumun başarısına katkıda bulunmaları zor olabilir. Bu olumsuz etkileri önlemek için kuruluşlarda yönetim değişse bile karar verme ve izlenen örgütsel politikada genel tutarlılık korunmaya çalışılmalıdır.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel değişim sırasında karşılaşılan yaygın engellerden biri örgütsel destek eksikliğidir. Bu, kaynak eksikliği, açık iletişim eksikliği veya kilit paydaşların desteğinin eksikliği gibi çeşitli şekillerde ortaya

çıkılmaktadır. Örgütsel destek eksikliği olduğunda değişimi etkili bir şekilde uygulamak zordur. Çalışanlar, değişikliklerin neden yapıldığını veya bunların kuruluşun genel stratejisine nasıl uyduğunu anlamada güçlük çekmektedir. Liderlik, başarılı organizasyonel değişim için gerekli desteğin sağlanmasında çok önemli bir rol oynar. Liderler, açık ve etkili bir şekilde iletişim kurmalı, gerektiğinde kaynak ve eğitim sağlamalı ve çalışanların kaygılarını ve bakış açılarını anlamak için onlarla aktif olarak etkileşime geçmelidirler. Ayrıca liderlerin açıklık ve iş birliği kültürü yaratması gerekmektedir. Çalışanlar seslerinin duyulduğunu, fikirlerine değer verildiğini ve desteklendiğini hissettiklerinde değişim girişimlerini benimseme olasılıkları daha yükselmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre değişim yönetiminin başarısını engelleyebilecek faktörlerden sonuncusu mobbinge maruz kalmaktır. Mobbinge maruz kalmak, bireyin zihinsel, duygusal ve fiziksel sağlığı üzerinde kalıcı bir etki bırakmakta ve bu da örgütsel değişim sürecinde görevlerini etkili bir şekilde yerine getirme becerisini engellemektedir. Mobbing sıklıkla güç mücadeleleri, değişime karşı direnç ve kişisel kinler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Örgütsel değişim bağlamında çalışanlar potansiyel değişimler karşısında kendilerini tehdit altında hissetmekte ve değişimleri desteklediğini düşündükleri bireyleri hedef alarak yeni yönetim ekibine direnmeye çalışmaları söz konusu olmaktadır. Bu durum değişim sürecini bozabilecek ve kafa karışıklığına neden olabilecek kliklerin ve hiziplerin oluşmasına yol açabilir. Değişim yönetimi sürecinde, kuruluşların mobbinge maruz kalmanın etkilerini fark etmeleri ve bunun oluşmasını önlemek için önleyici adımlar atmaları önemlidir. Bu, açık ve şeffaf bir iletişim kültürü oluşturmak ile sağlanabilir.

Üst düzey yöneticilerin örgütsel değişimin uygulanma sürecinde büyük etkisi vardır (Huber ve Glick, 1993). Değişim, özellikle üst düzey yöneticiler arasında benimsenmeli ve desteklenmelidir. Bu nedenle değişimin başarılı olabilmesi için üst yönetimin değişimi kabul etmesi ve değişim için gerekli desteğin sağlanması gerekir (Erdoğan, 2021). Yönetimdeki sık değişikliklerin olumsuz etkilerini en aza indirmek için, destekleyici ve kişiler arası adil bir örgütsel ortamın uygulanması ve sürdürülmesi önemlidir (Nesterkin, 2013). Örgütsel politikalar ve prosedürler, örgüt kültürü ve örgüt üyelerinin değişim sürecindeki değerlendirmelerini ve güvenlerini etkileyebilir (Leiter ve Harvie, 1997). Örgüt üyeleri arasındaki güven, örgütün değişime hazır olma

durumunu artırmada önemli bir faktördür (Devos ve diğerleri, 2007). Yöneticilerine daha yüksek düzeyde güven ve güvene sahip üyelerin, örgütsel değişikliklerle uğraşırken başarılı sonuçlarla karşılaşma olasılıklarının daha yüksek olduğu öne sürülmüştür (Callan, 1993).

Değişime karşı bürokratik direnci etkili bir şekilde ele almak ve azaltmak için kuruluş, hedeflerine ulaşmak için alternatif stratejiler düşünmeye istekli olmalıdır. Örneğin, tüm paydaşların bakış açılarını dikkate almak ve paydaşların uygun şekilde bilgilendirilmesini ve karar alma sürecine dâhil edilmesini sağlamak önemlidir (McLane, 2018). Yöneticiler ve üst düzey yöneticilerin, bireylerin fikir ve hedeflerini hafife almaları örgütsel değişim sürecinde başarısızlığa neden olur (Kilburg, 2007). Bunun nedeni, yöneticilerin örgüt üyelerinin yetenekleri hakkında bilgi eksikliğidir (Kotter, 2012). Bireylerin fikirleri söz konusu olduğunda, yöneticiler onları tanımalı, fikirlere karşı ön yargılı ve küçümseyici tutum sergilememelidir (Bush, 2020).

Katılımcılardan elde edilen verilere göre değişim sürecinde karşılaşılan ve karşılaşılmaması muhtemel engeller örgüt üyelerinin değişime direnci, örgütsel iletişim sorunları ve değişim sürecinde ortaya çıkan belirsizlik sürecidir. İletişim ve süreç hakkında bilgilendirme, örgütsel değişimin başarılı bir şekilde uygulanması için kilit bileşenlerdir çalışanların değişime dirençlerini en aza indirmeye yardımcı olabilir (Raza ve Standing, 2011).

Değişime karşı direnç temel bir insan özelliğidir ve uygun planlama olmadan organizasyonlarda değişimi uygulamanın zor olabileceği anlamına gelir. Değişim sırasında çalışanları motive etmede finansal ve finansal olmayan teşvikler önemlidir (Cornescu ve Adam, 2016). İnsanların değişime açık olabileceği ve değişimin etkin bir şekilde uygulanabileceği bir ortamın yaratılması esastır. Bu, mevcut kaynakların, zamanın ve bütçenin dikkatli bir şekilde planlanmasını ve değerlendirilmesini gerektirir (Kotter ve Schlesinger, 1989).

5.2. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Değişim, örgütlerde kaçınılmaz bir olgudur ve değişimi etkili bir şekilde yönetmek, uzun vadeli başarı için kritik öneme sahiptir. Değişim yönetimi, organizasyonel hedeflerin, süreçlerin veya teknolojilerin geçişi veya dönüşümü ile ilgilenmeye yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Bununla birlikte, dönüşümsel değişim,

örgütsel yapı, kültür ve temel süreçlerdeki değişiklikleri içeren daha geniş bir kavramdır.

Değişim ve dönüşüm yönetimi modelleri ve yöntemleri, örgütsel değişime derinlemesine bir yaklaşım sağlayabilir. Başarılı bir değişim yönetimi için değişim yönetimi modelleri yol haritası niteliği taşımaktadır. Bu modeller, değişimin farklı unsurlarını ve bunların nasıl bir araya geldiklerini anlamak için bir çerçeve sağlar. Ayrıca, ilk planlama aşamalarından uygulama aşamasına kadar değişimin etkin bir şekilde nasıl yönetileceği konusunda rehberlik sağlarlar. Kuruluşlar, bir değişim ve dönüşüm yönetimi modeli kullanarak, değişimlerinin başarılı ve sürdürülebilir olmasını sağlayabilir. Bu modeller, potansiyel iyileştirme alanlarını belirlemek ve mevcut stratejilerin etkinliğini değerlendirmek için kullanılabilir. Ayrıca, kuruluşların önerilen dönüşümle ilişkili riskleri belirlemesine ve ele almasına yardımcı olabilirler. Değişim ve dönüşüm yönetimi modelleri, kuruluşların önerilen değişiklikleri uygulamak için stratejiler geliştirmelerine yardımcı olabilir. Önerilen değişikliklerin etkisini analiz etmek ve olası sorunları belirlemek için bir yol sağlayabilirler. Araştırmadan elde edilen veriler diğer değişim modelleri ile karşılaştırmalı şekilde şöyle görselleştirilebilir:

Tablo 4: Karşılaştırma Tablosu

Başlık	Basamaklar/Boyutlar							
LEWIN	Çözülme			Değiştirme			Yeniden Dondurma	
BRIDGES	Geçmiş Bırakmak			Geçiş Bölgesi			Yeni Başlangıçlar	
ADKAR	Farkındalık	İstek		Bilgi	Yetenek		Güçlendirme	
KOTTER	İvedilik Duygusu Yaratmak	Rehberlik Edici Koalisyon Oluşturmak	Vizyon ve Strateji Geliştirmek	Değişim Vizyonunu İletmek	Güçlendirme	Kısa Vadeli Kazanım Elde Etmek	Kazanımları Güçlendirmek	Değişimi Pekiştirmek
Urfa STEM	Değişim İhtiyacını Hissetmek	Tekil ve Kolektif Liderlik	Değişimi Gerçekleştirmeye Hazır Olmak	Değişim Gerçekleştirmek			Değişimi Kalıcı Hale Getirmek	

Urfa STEM Merkezi örneği sosyo-ekonomik açıdan dezavantajlı bir bölgede dönüşümün sağlanması ve yönetilmesi açısından temel mesajlar içermektedir. Bunlar tekil ve kolektif liderlik meta boyutu çerçevesinde değişim ihtiyacını hissetmek, değişimi gerçekleştirmeye hazır olmak, değişim gerçekleştirmek, değişimi kalıcı hale getirmek şeklinde belirtilebilir. Urfa STEM Merkezinde uygulanan değişim modelinin ana temasını tekil ve kolektif liderlik oluşturmaya rağmen formata uyum sağlaması açısından bu boyut Kotter'ın değişim modelindeki rehberlik edici koalisyon oluşturmak basamağı ile eşleştirilmiştir. Urfa STEM Merkezi açısından liderlik boyutu dolaylı olarak tüm diğer boyutlarda gözlemlenmiştir; yani liderliği değişim ihtiyacını hissetmek değişimi gerçekleştirmeye hazır olmak, değişim gerçekleştirmek, değişimi kalıcı hale getirmek gibi boyutlardan ayrı tutmak mümkün değildir. Liderlik aslında bu çalışma açısından bir meta-boyuttur, yani tüm değişim boyutlarını belli oranda oluşturan bir kapsama sahiptir. Bu açıdan bu bölümde direkt diğer boyutlara odaklanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre başarılı bir değişim yönetimi için ilk adım örgüt üyelerinin değişim ihtiyacını hissetmeleridir. Bu adım Lewin'in Değişim Yönetimi Modelinde çözülme, Kotter'a göre ivedilik duygusu oluşturmak, ADKAR'a göre ise farkındalık (awareness) aşamalarıyla aynı doğrultudadır. Bu aşamada değişime neden ihtiyaç duyulduğunun örgüt üyelerine şeffaf olarak açıklanması değişimin kabulü için önemlidir. Aynı zamanda üyelerin potansiyel krizlerin ve fırsatların farkında olması ve değişime dair kuşkuların giderilmesi üyelerin değişimin gerekliliğini anlamasını kolaylaştırır. Değişim modellerine göre üyelerin bu aşamada desteklenmemesi durumunda bireylerin değişim gerçekleştirme motivasyonlarını kaybedip eski davranışlarına geri dönmeleri beklenirken araştırmadan elde edilen bulgulara göre Urfa STEM girişimi esnasında üyelerin değişim girişiminin yeterince desteklenmemesi üyelere itici güç olarak etki etmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular bu hususta değişim modelleriyle farklılık göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre başarılı bir değişim yönetimi için ikinci adım örgüt üyelerinin değişim gerçekleştirmeye hazır olmasıdır. Bu adımın Lewin'in Değişim Yönetimi Modelinde çözülme, Kotter'a göre rehberlik edici koalisyon oluşturmak, ADKAR'a göre ise arzu (desire) aşamalarıyla ortak yönleri bulunmaktadır. Bu aşamada değişim çabasını anlamak, değişime katılmak ve motive

olmak için etkili iletişimin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Üyelerin değişimi gerçekleştirmeye istekli ve gönüllü olması için değişim sürecinde kendilerinden neler beklendiğinin ve değişimin nasıl gerçekleştirileceğinin bilincinde olmaları, bu süreçte üyelere rehberlik edilmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, değişim sürecinde atılması gereken üçüncü adımın değişim gerçekleştirmek olduğu söylenebilir. Bu aşama Lewin'in Değişim Yönetimi Modelinde değiştirme, Kotter'ın değişim vizyonunu iletmek, güçlendirmek ve kısa vadeli kazanımlar elde etmek basamakları ile, ADKAR'a göre ise bilgi (knowledge) ve yetenek (ability) aşamalarıyla değişimin uygulamaya geçirilmesi amacıyla yeni vizyon ve strateji oluşturmak, üyelerin değişime uygun beceri ve yeteneklerin kazandırılması ve desteklenmesi bakımından benzerlik göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre başarılı bir değişim yönetimi gerçekleştirmek için son adım örgüt üyelerinin değişimi kalıcı hale getirmektir. Bu adımın Lewin'in Değişim Yönetimi Modelinde yeniden dondurma, Kotter'a göre kazanımları güçlendirmek ile değişimi pekiştirmek, ADKAR'a göre ise güçlendirme (reinforcement) aşamalarıyla değişimin özümsevenmesi, sürdürülebilir olması ve kurum kültürü haline getirilmesi gerekliliği gibi ortak yönleri bulunmaktadır. Bu modellerde değişim sonrası ortaya çıkan yeni yapının benimsenmesi ve değişimin özümsevenmesi için takdir edilmek ve ödüllendirilmenin önemli olduğu aksi takdirde değişimin sürdürülebilir olmayacağı vurgulanırken Urfa STEM girişiminin ADKAR modelinde mevcut olan kısa vadeli kazanımlar için plan yapmak aşamasında olduğu gibi kısa vadede elde edilen başarılar pekiştirme işlevi gerçekleştirmiş ve daha büyük başarılarla ulaşmaları konusunda önemli bir motivasyon kaynağı olmuştur.

Türkiye'de değişim tipik olarak yukarıdan başlayıp aşağıya doğru ilerleyen bir süreç olarak görülmektedir. Bu tutuma sahip toplumlarda, otorite sahipleri genellikle kendilerini değişimin gerçekleştircileri olarak görürken, toplum kendilerini kurtaracak bir kahraman arar. Ancak, değişikliği sadece yukarıdan aşağıya inisiyatifle sınırlamamak çok önemlidir. Değişimin kapsamını genişletmek ve uygulanmasına daha geniş bir tabanı dâhil etmek değişimin başarılı olması için gereklidir çünkü iç

dinamiklerden kaynaklanan değişim girişimleri genellikle daha etkili ve verimlidir. (Erdoğan, 2021).

Urfa STEM Merkezinin başarılı bir değişim yönetimi gerçekleştirmesinde, değişim ihtiyacının üyeler tarafından hissedilmesi ve değişimin üyeler tarafından gönüllü olarak gerçekleştirilmesinin payı büyüktür. Yaygın olarak gözlemlenen değişim örneklerinin aksine değişim süreci aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşmiş ve yönetim tarafından sahiplenilmiştir. Bu durum girişimin kalıcılığında çok önemli bir faktördür. Urfa STEM ekibinin değişim sürecini sahiplenmeleri ve bir anlayış haline getirmeleri değişimin önündeki engeller karşısında alternatif çözümler üretmelerine ve ortak vizyon doğrultusunda girişimlerini geliştirmelerine olanak tanımıştır.

Değişime yönelik aşağıdan yukarıya yaklaşım, örgütü oluşturan her seviyedeki insanlara değişim sürecine katkıda bulunma fırsatı verildiğinde gerçekleşir. Örgütü oluşturan her bireye daha fazla fırsat verildikçe, değişikliklerin sürdürülmesi sağlamak için motive olmaları ve değişimi benimsemeleri daha olasıdır. Bu, aşağıdan yukarıya yaklaşım, yukarıdan aşağıya inisiyatiflerle birleştirildiğinde daha da güçlendirilir. Her iki yaklaşıma sahip olarak değişim sürecini daha kapsayıcı ve çeşitli hale getirmek, tüm seslerin duyulması ve dikkate alınması başarılı bir değişim sürecinin gerçekleştirilmesini ve değişimin kalıcı olmasını sağlayacaktır.

Hiyerarşinin her seviyesindeki kuruluş üyeleri, değişimi daha etkili ve kapsayıcı hale getirmek için değişimi başlatmaya teşvik edilmelidir. Kuruluşlar, olumlu bir değişim kültürünün geliştirilmesine yardımcı olduğundan, çalışanların yenilikçi düşünce ve yaratıcı çözümler için ödüllendirildiği bir kültür geliştirmelidir. Çalışanların yeni fikirler üretmeleri, beyin fırtınası yapmaları, çalışanları deneme ve uygulama konusunda güçlendirmek için onlara kaynaklar sağlamak da önemlidir. Bunu yaparak kuruluşlar, çalışanlarının kuruma aidiyet hissetmelerine ve olumlu değişiklikler gerçekleştirmelerini teşvik eden bir ortam yaratabilir.

Kuruluş üyeleri, kuruluş içinde anlamlı bir ilerleme sağlamaya yardımcı olabileceğinden, değişimi başlatmada liderlik rolü kolektiflik baz alınarak güçlendirilebilir. Liderler, değişim inisiyatiflerini etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmak için çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için onlara gerekli fırsatları ve kaynakları sağlamalıdır. Liderler, ekip üyelerine yaratıcı olma ve

risk alma fırsatı sunarak ekip üyelerinin inisiyatif alma konusunda kendilerini rahat hissedecekleri ve olumlu değişiklikler getirmeye yardımcı olacakları bir ortam yaratabilir. Ayrıca kuruluşlar, çalışanları değişimi sahiplenmeye ve olumlu sonuçlar elde etmeye motive etmek için bir tanıma ve ödüllendirme sistemi oluşturmalıdır.

Değişime karşı direnç, katılık ve sorumluluk eksikliği, değişim sürecini engelleyebilir ve kuruluşların yeni koşullara uyum sağlamasını zorlaştırabilir. Bürokratik yapılar bir istikrar ve düzen duygusu sağlayabilirken yenilik ve ilerlemenin önünde de bir engel olabilir. Bu zorlukların üstesinden gelmek için kuruluşların değişimi kucaklamaya ve bürokratik engelleri aşmanın yollarını bulmaya istekli olmaları gerekir. Bunu yaparak günümüzün hızlı değişen koşullarına uyum sağlamak için daha donanımlı, daha çevik ve uyarlanabilir bir organizasyon oluşturabilirler.

Değişime karşı direncin, herhangi bir değişim biçimine karşı normal bir tepki olduğunu anlamak önemlidir. Değişime karşı direncin temel bir insan özelliği olduğunu ve her bireyin doğasına güçlü bir şekilde bağlı olduğunu kabul etmek, değişimi başarılı bir şekilde uygulamak amacıyla potansiyel direnç kaynaklarını belirlemek ve bunları uygun şekilde ele almak açısından önemlidir. Örgüt üyelerine yeterli bilgi ve eğitim sağlamak, değişimin faydalarına dair net bir vizyon sunmak ve değişim sürecinde çalışanları motive etmek için hem finansal hem de finansal olmayan teşviklerden yararlanmak değişime direncin en aza indirilmesini sağlar.

Değişim yönetimi, sürecin yanı sıra sonuçlara odaklanmayı da gerektirir. Açık amaç ve hedefler belirlenmeli, ilerleme izlenmeli ve sonuçlar paydaşlara iletilmelidir. Bu, herkesin istenen sonuçlara ulaşmaya odaklanmasına yardımcı olabilir ve değişikliklerin amaçlanan hedeflere ulaşmada başarılı olmasını sağlamaya yardımcı olabilir. Ayrıca, değişim planının düzgün bir şekilde uygulanmasını ve istenen sonuçlara ulaşılmasını sağlamak için net bir zaman çizelgesi oluşturulmalıdır. Son olarak iyileştirilmesi gereken alanları belirlemek için değişim sürecinin başarısını değerlendirmek esastır.

Örgütsel değişimi engelleyebilecek bürokratik konuları daha iyi anlamak için bu alanda daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Reddick, 2011). Örgütsel değişim esnasında karşılaşılan sorunlar incelendiğinde literatürde yer alan kaynakların örgütsel direnç kavramına odaklandığını söylemek mümkündür. Bu nedenle örgütsel değişim

sürecinde karşılaşılan engelleyici ve yıkıcı etmenler ile ilgili çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Bu araştırmada Urfa STEM Merkezinin oluşturduğu dönüşüm süreci incelenmiş olup araştırma sonuçlarının daha genellenebilir olması için farklı bölgelerde eğitim kurumları tarafından başlatılan başarılı eğitim girişimlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi önerilmektedir.



Kaynakça

- Abbas, W., & Asghar, I. (2010). The role of leadership in organizational change: relating the successful organizational change with visionary and innovative leadership. *Open Journal of Leadership*, 10 (3). <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A326289&dswid=2174>
- Aladwani, A. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*. 7, 266-275. <https://doi.org/10.1108/14637150110392764>.
- Alkan, N. (1999). *Değişim yönetiminde liderlik faktörü ve Siemens-Simko Sanayi ve Ticaret A. Ş'de bir uygulama örneği*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Altunel, M. (2018). STEM eğitimi ve Türkiye: fırsatlar ve riskler, *SETA Perspektif*, 207, 1-7. https://setav.org/assets/uploads/2018/07/STEM_Eg%CC%86itimi-1.pdf
- Appelbaum, S., Degbe, M., Macdonald, O., & Nguyen-Quang, T. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change. *Industrial and Commercial Training*. 47. 73-80. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2013-0044>.
- Arabacı, İ. B., ve Akıllı, C. (2020). Eğitimcilerin proje hazırlama ve yürütme süreçlerinde karşılaştıkları sorunların proje döngüsü yönetimi aşamalarına göre incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 49 (225), 129-152. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/milliegitim/issue/52526/690633>
- Ashkenas, R. (2015, 15 Ocak). We Still Don't Know The Difference Between Change and Transformation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/01/we-still-dont-know-the-difference-between-change-and-transformation>
- Aslan, M. (2014). *İnovasyon Düşünmenin Zirvesi*. Final Yayıncılık.
- Aslaner, E. (2010). Örgütsel değişim ve yenilikçilik: bir özel okul örneği. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.

Atasoy, R. (2020). The relationship between school principals' leadership styles, school culture and organizational change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256-274. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.277.16>

Aydın, M. (2017). *Değişim Sosyolojisi*. Açılım Yayınları.

Aytaçlı, B. (2012). Durum çalışmasına ayrıntılı bir bakış. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 1-9. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/aduefebder/issue/33889/375231>

Babin, P., & Ghorashy, A. (2019, 29 Ağustos). *Leveraging organizational change management to strengthen benefit delivery in innovation*. [Bildiri sunumu]. IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON), Atlanta. <https://doi.org/10.1109/temscon.2019.8813629>.

Badi, S., & Nasaj, M. (2023). Cybersecurity effectiveness in UK construction firms: an extended McKinsey 7S model approach. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://10.1108/ECAM-12-2022-1131>.

Bakir, A., & Dahlan, M. (2023). Higher education leadership and curricular design in industry 5.0 environment: a cursory glance. *Development and Learning in Organizations*, 37(3), pp. 15-17. <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2022-0166>

Balaban, G. (2019). *İnovasyon ve Pazarlama*. Eftalya Kitap.

Balay, R. (2010). Yönetimde yaratıcılık. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.) *Yönetimde yeni yaklaşımlar içinde* (s. 74-98). Pegem Akademi.

Balogun, J. & Hailey, H. H. (2004). *Exploring strategic change*. Prentice Hall/Financial Times.

Bartkus, B. R. (1997). Employee ownership as catalyst of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 10, 331-344. <https://doi.org/10.1108/09534819710175857>

Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim 101*. Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. Kariyer Yayıncılık.

Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5). <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>

Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını No:108.

Bayrak, C. (1992). *Eğitim yüksekokullarında örgütsel değişme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bechtel, R. L., & Squires, J. K. (2001). Tools and techniques to facilitate change. *Industrial and Commercial Training*, 33(7), 249–255. <https://doi.org/10.1108/eum0000000006001>.

Bell, G. B., & French, R. L. (1950). Consistency of individual leadership position in small groups of varying membership. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 45(4), 764–767. <https://doi.org/10.1037/h0061386>

Birasnav, M., Albufalasa, M., & Bader, Y. (2013). The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: *An empirical study developed in Kingdom of Bahrain*. *Tékhne*, 11(2), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2013.08.001>

Boca, G. (2013), Adkar model vs. quality management change. *Risk in Contemporary Economy*, 2 (2). 246-253. <https://econpapers.repec.org/scripts/showcites.pf?h=repec:ddj:fserec:y:2013:p:246-253>

Boyce, M. E. (2003). Organizational learning is essential to achieving and sustaining change in higher education. *Innovative Higher Education*, 28, 119–136. <https://doi.org/10.1023/B:IHIE.0000006287.69207.00>

Braun, V., & Clarke, V. (2019). Psikolojide Tematik Analizin Kullanımı. *Journal of Qualitative Research in Education*, 7(2). <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c.2s.17m>

Bridges, W. (1986). Managing organizational transitions. *Organizational Dynamics*, 15(1), 24–33. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(86\)90023-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(86)90023-9)

Bridges, W., & Mitchell, S. (2000). Leading transition: a new model for change. *Leader to Leader*, 16(3), 30-36.

Brisson-Banks, C. V. (2010). Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities. *Library Management*, 31(4/5), 241–252. <https://doi.org/10.1108/01435121011046317>

Brown, L. D., & Kalegaonkar, A. (2002). Support organizations and the evolution of the NGO sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(2), 231–258. <https://doi.org/10.1177/0899764002312004>

Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management*. SAGE Publications Ltd.

Bülbül, T. (2017). Yenilik yönetimi. *Pegem Atıf İndeksi*, 44-71.

By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>

Caldwell, D. F., Chatman, J., O'Reilly, C. A., Ormiston, M., & Lapid, M. (2008). Implementing strategic change in a health care system: The importance of leadership and change readiness. *Health Care Management Review* 33(2): p 124-133. <https://doi.org/10.1097/01.HMR.0000304501.82061.e0>

Caldwell, R. (2003). Change leaders and change managers: different or complementary? *Leadership & Organization Development Journal*, 24/ 5, pp. 285-293. <https://doi.org/10.1108/01437730310485806>

- Callan, V. J. (1993). Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work & Stress*, 7(1), 63–75. <https://doi.org/10.1080/02678379308257050>
- Carayannis, E. G., & Morawska-Jancelewicz, J. (2022). The futures of Europe: Society 5.0 and industry 5.0 as driving forces of future universities. *J Knowl Econ* 13, 3445–3471. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00854-2>
- Casey, D., & Sieber, S. (2016). Employees, sustainability and motivation: Increasing employee engagement by addressing sustainability and corporate social responsibility. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 69–76. <https://doi.org/10.2989/rhm.2016.6.1.9.1297>
- Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., & Markowska, J. (2022). Evaluating organizational performance of public hospitals using the McKinsey 7-S framework. *BMC Health Serv Res* 22(7). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07402-3>
- Cornescu, V., & Adam, R. (2016). Organizational change: Managing employees resistance. *Challenges, Performances and Tendencies in Organisation Management*, 381–389. https://doi.org/10.1142/9789814656023_0042
- Cox, A., Pinfield, S., & Rutter, S. (2018). Extending McKinsey’s 7S model to understand strategic alignment in academic libraries. *Library Management*, 40. <https://doi.org/10.1108/LM-06-2018-0052>.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003>
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2015). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage learning.

Çağlar, İ. (2015). *Bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde değişim ve değişim yönetimi*. Nobel Yayınları.

Çalık, D. D. T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi: kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36 (36), 536-557. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10361/126841>

Çırak- Kurt, S. (2019). Nitel veri analizi. S. Şen ve İ. Yıldırım (Ed.), *Eğitimde araştırma yöntemleri içinde* (s.439-342). Nobel Akademik Yayıncılık.

Çiçeklioğlu, H. (2020). Örgütsel değişim ve değişim yönetimi. İ. Bakan (Ed.), *Örgütsel davranış içinde*. Beta Yayınevi.

Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *HAYEF Journal of Education*, 2 (1), 63-77. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuhayefd/issue/8784/109816>

Değirmenci, H. C. (2012). *21'inci yüzyılda liderlik ve iş dünyası*. İstanbul: Bilge Karınca Yayınları.

Demir, A. (2018). Endüstri 4.0'dan eğitim 4.0'a değişen eğitim öğretim paradigmaları. *Electronic Turkish Studies*, 13(15). https://www.researchgate.net/profile/Abdullah-Demir-4/publication/326360916_Endustri_40'dan_Egitim_40'a_Degisen_Egitim-Ogretim_Paradigmaları/links/5c247746458515a4c7fb0c99/Enduestri-40dan-Egitim-40a-Degisen-Egitim-Oegretim-Paradigmaları.pdf

Demir, E., ve Kocaoglu, B. (2019). The use of McKinsey's 7s framework as a strategic planning and economic assesment tool in the process of digital transformation. *PressAcademia Procedia*, 9 (1), 114-119. <https://doi.org/10.17261>

Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607–630. <https://doi.org/10.3200/socp.147.6.607-630>

Drago-Severson, E. (2012). New opportunities for principal leadership: shaping school climates for enhanced teacher development. *Teachers College Record*, 114(3), 1–44. <https://doi.org/10.1177/016146811211400305>

Drew, G. (2009). A “360” degree view for individual leadership development. *Journal of Management Development*, 28 (7), 581-592. <https://doi.org/10.1108/02621710910972698>

Drucker, F. (2002). *Geleceğin toplumunda yönetim*. Hayat Yayınevi.

Dumas, C., & Beinecke, R. H. (2018). Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 867-876. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0042>

Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi*. Nobel Yayınları

Erdem, A. R. (2020). Değişim liderliği. K. Yılmaz (Ed), *Liderlik Kuram- Araştırma – Uygulama içinde*. Pegem Akademi

Erdoğan, İ. (2021). *Eğitimde değişim yönetimi*. Pegem Akademi.

Eryılmaz, B. (2021). *Organizasyonlarda değişim yönetimi üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.

Eskicumalı, A. (2014). Eğitim ve sosyal değişim: Türkiye’nin değişim sürecinde eğitimin rolü. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (1). <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sakaefd/issue/11223/134001>

Farkas, M. G. (2013). Building and sustaining a culture of assessment: best practices for change leadership. *Library Faculty Publications and Presentations*, 41(1), 13-31.

Farrell, T. S. C. (2013). Critical incident analysis through narrative reflective practice: a case study. *Iranian Journal of Language Teaching Research* 1(1), 79-89.

Fawcett, S. B., Paine-Andrews, A., Francisco, V. T., Schultz, J. A., Richter, K. P., Lewis, R. K., & Lopez, C. M. (1995). Using empowerment theory in collaborative

partnerships for community health and development. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 677–697. <https://doi.org/10.1007/bf02506987>

Flick, U. (2013). Mapping the field. U. Flick (Ed.), *The SAGE handbook of qualitative data analysis* içinde (p. 3-18). Sage Publishing.

Foster-Fishman, P. G., Nowell, B., & Yang, H. (2007). Putting the system back into systems change: a framework for understanding and changing organizational and community systems. *American journal of community psychology*, 39(3-4), 197–215. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9109-0>

Friedrich, T. L., Griffith, J. A., & Mumford, M. D. (2016). Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 312–333. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.004>

Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.008>

Fullan, M. (2004). *Leading in a culture of change personal action guide and workbook*. Wiley Publishers.

Fullan, M. (2009). *The challenge of change: start school improvement now*. Corwin Press.

García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 4(19), 299-319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>

Gechkova, T., & Kaleeva, T. (2020). The Mckinsey 7s model in the airport system protection. *Knowledge International Journal*. 42. 843-848

Gill, R. (2003). Change management-or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307–318. <https://doi.org/10.1080/714023845>.

Goldman, E., Wesner, M., & Karnchanomai, O. (2013). Reciprocal peer coaching: a critical contributor to implementing individual leadership plans. *Human Resource Development Quarterly*, 24(1), 63–87. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21153>

Gökçe, F. (2004). Okulda değişimin yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 211-226. <http://hdl.handle.net/11452/10931>

Güçlü, N. & Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254. <https://education-ataunipress.org/TR/orgutsel-degisim-yonetimi-13241>

Hallencreutz, J., & Turner, D. (2011). Exploring organizational change best practice: are there any clear-cut models and definitions? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(1), 60-68. <https://doi.org/10.1108/17566691111115081>

Hanafizadeh, P., & Ravasan, A. Z. (2011). A McKinsey 7S model-based framework for ERP readiness assessment. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 7(4), 23–63. doi:10.4018/jeis.2011100103

Harris, A., & Chapman, C. (2002). Leadership in schools facing challenging circumstances. *Management in Education*, 16(1), 10-13. <https://doi.org/10.1177/08920206020160010301>

Helvacı, M. A., Koçak, S., & Mıdık, K. (2017). Değişim sürecinde motivasyon yaklaşımları ölçeği'nin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 345-360.

Hiatt, J. M., & Crease, T. J. (2012). *Change management: the people side of change*. Prosci Learning Center Publications.

Higgins, J. M. (2005). The eight “S”s of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, 5(1), 3–13. <https://doi.org/10.1080/14697010500036064>

Hitt, M. A & Ireland, R.D. (2002). The essence of strategic leadership: managing human and social capital. *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 9(3)-14. <http://dx.doi.org/10.1177/107179190200900101>

<https://doi.org/10.1108/00907321311300857>

Huber, G., & Glick, W. (1993). *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*. Oxford University Press.

Imran, M., & Iqbal, S. M. J. (2021). How change leadership affects change adaptability? Investigating the moderated mediation effect of cognitive resistance and change efficacy. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 15 (1), 94-117.

Ishimaru, A. M., & Galloway, M. K. (2014). Beyond Individual Effectiveness: Conceptualizing Organizational Leadership for Equity. *Leadership and Policy in Schools*, 13(1), 93–146. <https://doi.org/10.1080/15700763.2014.890733>

İbili, H., ve Özbaş, M. (2023). Çevresel Faktörler ile Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 1005-1029. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2023..-1166537>

İraz, R., ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: transformasyonel liderlik incelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4 (7), 99-117.

Jain, M. (2019, 3 Aralık). *Kotter's 8-step change model: advantages & disadvantages*. Whatfix. <https://whatfix.com/blog/kotters-8-step-change-model/>

Jing, R., & Van de Ven, A. (2014). A Yin-Yang Model of organizational change: the case of Chengdu Bus Group. *Management and Organization Review*, 10(1), 29-54. <https://doi.org/10.1111/more.12045>

Juneja, P. (2015). *Environmental scanning- internal & external analysis of environment*. Management Study Guide. <https://www.managementstudyguide.com/environmental-scanning.htm>

Kaminski, J. (2011). Theory applied to informatics – Lewin’s change theory. CJNI: *Canadian Journal of Nursing Informatics*, 6 (1). <http://cjni.net/journal/?p=1210>

Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, 33(3), 41-46. <https://doi.org/10.1108/10878570510594442>

Karabal, C. (2018). Değişime direnç, örgütsel hafıza ve vazgeçme arasındaki ilişkiler. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (2), 6-24. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/meusbd/issue/38749/393166>

Karacebe, H. N. (1999). *Değişim ve çalışanların değişime karşı tutumlarının bir örnek işletmede incelenmesi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.

Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620–640. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.012>

Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(1), 81-103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x>

Kilburg, R. R. (2007). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. R. R. Kilburg & R. C. Diedrich (Eds.). *The wisdom of coaching: essential papers in consulting psychology for a world of change* içinde (s. 21–30). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11570-001>

Knowles, H. P., & Saxberg, B. O. (1988). Organizational leadership of planned and unplanned change. *Futures*, 20(3), 252–265. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(88\)90081-x](https://doi.org/10.1016/0016-3287(88)90081-x)

Koç, Z. (2014). *Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlar üzerine örnek bir uygulama*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.

Koçel, T. (2001): *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınevi.

Kotter, J. A. (2012). *The 8-step process for leading change*. 21 Temmuz 2022 tarihinde <https://www.kotterinc.com/8-step-process-for-leading-change/> adresinden edinilmiştir.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1989). Choosing Strategies for Change. Asch, D., Bowman, C. (eds) *Readings in strategic management* içinde (s. 294-306). Palgrave. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_21

Kottler, J. A. (2014). *Change: what really leads to lasting personal transformations*. Oxford University Press.

Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness. *American Journal of Occupational Therapy*, 45, 214-222. <https://doi.org/10.5014/ajot.45.3.214>

Kuru Çetin, S., Nayır, F., ve Taşkın, P. (2020). Okul Yöneticilerinin Eğitimde Değişime İlişkin Görüşleri. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 12-23. <https://doi.org/10.21666/muefd.675122>

Küçükoglu, A. (2005). Örgütsel öğrenme ve öğrenmenin engeller. *Milli Eğitim Dergisi*, 33 (166). https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-kucukoglu.htm

Laig, R. B. D., Ferdinand, T., & Abocejo, F. T. (2021). Change management process in a Mining Company: Kotter's 8-Step change model. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 5(3), 31-50. <http://doi.org/10.31039/jomeino.2021.5.3.3>

Lather, A., Jain, S., & Verma, Y. (2021). Transformational change process in a large corporation – case of a prominent Indian public sector undertaking. *Vilakshan- XIMB Journal of Management*, Vol. ahead-of-print No. Ahead-of-print. <http://doi.org/10.1108/XJM-08-2020-0085>.

- Lay, A. N., & Osman, K. (2018). Developing 21st century chemistry learning through designing digital games. *Journal of Education in Science, Environment and Health*, 4(1), 81–92. <https://www.jeseh.net/index.php/jeseh/article/view/132>
- Lazarus, H., & McManus, T. (2006). Transparency guru: An interview with Tom McManus. *Journal of Management Development*, 25, 923-936. 10.1108/02621710610708559.
- Lean, J., Moizer, J., & Newbery, R. (2014). Enhancing the impact of online simulations through blended learning: a critical incident approach. *Education + Training*, 56, (3), 208-218. <https://doi.org/10.1108/ET-01-2013-0007>
- Leiter, M. P., & Harvie, P. (1997). Correspondence of supervisor and subordinate perspectives during major organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 343–352. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.2.4.343>
- Leonard-Barton, D. (1988). Implementation characteristics of organizational innovations: Limits and opportunities for management strategies. *Communication Research*, 15(5), 603–631. <https://doi.org/10.1177/009365088015005006>
- Lies, J. (2012). Internal communication as power management in change processes: study on the possibilities and the reality of change communications. *Public Relations Review*, 38 (2), 255-261. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.015>
- Lorenzi, N. M., & Riley, R. T. (2000). Managing change: an overview. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7 (2), 116–124. <https://doi.org/10.1136/jamia.2000.0070116>
- Mader, C., Scott, G., & Razak, D. (2013). Effective change management, governance & policy for sustainability transformation in higher education. *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, 4, 267-284. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2013-0037>.
- Malek, R., & Yazdanifard, R. (2012). Overview of Change Management and Its Implementation. Zhu, M. (Eds). *Business, economics, financial sciences, and*

management içinde (s. 149-153). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-27966-9_21

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), pp. 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>

Mcdaniel, R., & Driebe, D. (2001). Complexity science and health care management. *Advances in health care management*. 2. 11-36. [https://doi.org/10.1016/S1474-8231\(01\)02021-3](https://doi.org/10.1016/S1474-8231(01)02021-3).

McLane, M. P. (2018). Cultivating agile organizational culture: addressing resistance to change in bureaucratic government organizations [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Air Force Institute of Technology. <https://scholar.afit.edu/etd/1852>

Mert, G. (2018). Kurumsal duygusal hafızanın örgütsel öğrenme ve firma performansına etkisinin araştırılması. *The Journal of Academic Social Science*, 72. 313-338. <https://doi.org/10.16992/ASOS.13810>

Miller, K. (2020, 19 Mart). 5 critical steps in the change management process, Harward Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>

Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M., & Morales, J. (2007). Relations and effects of transformational leadership: A comparative analysis with traditional leadership styles. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(2), 358-368. <https://doi.org/10.1017/S1138741600006624>

Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), 111-119. <https://doi.org/10.1108/13620430110383438>

Murphy, S. E., & Johnson, S. K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 459-470. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.004>

Nesterkin, D. A. (2013). Organizational change and psychological reactance. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (3), 573-594.
<https://doi.org/10.1108/09534811311328588>

Nortier, F. (1995). A new angle on coping with change: managing transition! *Journal of Management Development*, 14(4), 32-46.
<https://doi.org/10.1108/02621719510084185>

Nurcan, S., Barrios, J., Grosz, G., & Rolland, C. (1999). *Change process modelling using the EKD-change management method*. 513-529.
https://www.researchgate.net/publication/221407979_Change_Process_Modelling_Using_the_EKD-Change_Management_Method

Okumuş, F., & Hemmington, N. (1998). Barriers and resistance to change in hotel firms: an investigation at unit level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (7), 283-288.
<https://doi.org/10.1108/09596119810240906>

Orlikowski, W.J., & Hofman, D. (1996). An improvisational model of change management: the case of groupware technologies. *Sloan Management Review*, 38, 11-21. <https://www.semanticscholar.org/paper/An-Improvisational-Model-of-Change-Management%3A-The-Orlikowski>

Özdemir, D. D. S., & Cemaloğlu, A. G. N. (1999). Eğitimde değişimi uygulama modelleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (17), 91-103.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10379/127012>

Özer, M. A., & Berberoğlu, N. (2021). Yönetimde 7s modeli ve yeniden yapılanma sürecine bu perspektiften bir bakış. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 251-270.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ahbvuibfd/issue/64683/862220>

Öztemel, E. (2018). Eğitimde yeni yönelimlerin değerlendirilmesi ve eğitim 4.0. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 25-30.
https://dergipark.org.tr/tr/pub/uad/issue/36389/382041#article_cite

Pizoń, J., & Arkadiusz, G. (2023). Human–machine relationship—perspective and future roadmap for industry 5.0 solutions. *Machines* 11 (2), 203. <https://doi.org/10.3390/machines1102020>

Poole, M., Van de Ven, A., Dooley, K., & Holmes, M. (2000). *Organizational change and innovation processes: theory and methods for research*. Oxford University Press.

Porsline (2021, 11 Aralık). *A'dan Z'ye ADKAR Modeli veya Değişim Yönetimi*. 06 Nisan 2022 tarihinde <https://porsline.com/blog/tr/degisim-yonetimi-adkar-modeli/> adresinden edinilmiştir.

Randall, L. M., & Coakley, L. A. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 325–335. <https://doi.org/10.1108/01437730710752201>

Raza, S. A., & Standing, C. A. (2011). Systemic model for managing and evaluating conflicts in organizational change. *Syst Pract Action Res* 24, 187–210 (2011). <https://doi.org/10.1007/s11213-010-9186-0>

Reclies, D. (2014, 28 Ekim). *The 7 S model – summary and application*. The Manager. <https://www.themanager.org/2014/10/7-s-model/>

Reddick, C. G. (2011). Customer relationship management (CRM) technology and organizational change: evidence for the bureaucratic and e-government paradigms. *Government Information Quarterly*, 28, 346-353. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.08.005>

Rehman, K., Naveed, S., Khan, A. S., Nawaz, A. & Rehman, S. (2013). Impacts of job satisfaction on organizational commitment: a theoretical model for academicians in HEI of developing countries like Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3 (1), 80-89.

Richesin, A. L. (2011). *Assessing the implementation of a non-profit organizational change initiative using Kotter's (1995) 8 step change model*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. East Tennessee State Universitesi. <https://dc.etsu.edu/honors/10>

Rodd, J. (2015). *Leading change in early year*. Oxford University Press.

Rosenberg, S., & Mosca, J. (2011). Breaking down the barriers to organizational change. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 15(3), 139–146. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v15i3.4650>

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 514–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.514>

Sağyan, S. (2014). Örgüt biliminde karmaşıklık teorisi. *Ege Akademik Bakış*, 14 (3), 413-423. <https://doi.org/10.21121/eab.2014318027>

Schein, H. E. (1996, 19 Ekim). Three cultures of management: the key to organizational learning. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/three-cultures-of-management-the-key-to-organizational-learning/>

Senior, B., & Fleming, J. (2006). *Organizational change*. Pearson Education.

Sertpolat, R. (2013). *Eğitim kurumlarında kurum kültürü ve okul yöneticilerinin kurum kültürü oluşturma yeterlik düzeyleri (Adıyaman ili Besni ilçesi eğitim kurumları üzerine bir uygulama)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] Hasan Kalyoncu Üniversitesi. <https://hdl.handle.net/20.500.11782/1037>

Shadraonis, S. (2013). Organizational leadership in times of uncertainty: is transformational leadership the answer? *A Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University*, 2 (1), 28. <https://scholarship.claremont.edu/lux/vol2/iss1/28>

Shah, M. H. (2014). An application of ADKAR change model for the change management competencies of school heads in Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 8(1).

Shin, J., & Shin, H. (2022). The effect of self-sacrifice leadership on social capital and job performance in hotels. *Sustainability*, 14, 5509. <https://doi.org/10.3390/su14095509>

Shiri, S., Anvari, A., & Soltani, H. (2014). An assessment of readiness factors for implementing erp based on agility (extension of Mckinsey 7s model). *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 1(3), 229-246.

Smith, A. (2019). Examining successful change management approaches. *Organizational Dynamics*, 55(4), 301-316.

Stanleigh, M. (2008). Effecting successful change management initiatives. *Industrial and Commercial Training*, 40, 34-37. <https://doi.org/10.1108/00197850810841620>.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Gazi Kitabevi.

Tabancalı, E. (2012). Örgütsel Değişme. C. Elma, K. Demir (Ed.). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar içinde* (s. 345-375). Anı Yayıncılık.

Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: a strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 46–56. <https://doi.org/10.1108/jbs-06-2014-0062>

Tang, K. N. (2019). Change management. *SpringerBriefs in Business*, 47(55). https://doi.org/10.1007/978-981-13-8902-3_5

Tekel, S. (2006). Yönetim ve organizasyon bilimi açısından karmaşıklık teorisi. *Journal of İstanbul Kültür University Science and Engineering*, 4 (2). <http://hdl.handle.net/11413/393>

Tekin, N. G. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.

Tezcan, M. (1999). *Eğitim sosyolojisi*. Şafak Matbaacılık.

Thompson, C., McCaughan, D., Cullum, N., Sheldon, T. A., & Raynor, P. (2004). Increasing the visibility of coding decisions in team-based qualitative research in nursing. *International journal of nursing studies*, 41(1), 15-20.

Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi. *International Journal of Social Science*, 6 (2), 891-915. https://doi.org/10.9761/jasss_598

Türkiye Ulusal Ajansı (t.y.). *Erasmus+ programı*. https://www.ua.gov.tr/programlar/_erasmus-programi/

Walter, AT. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Manag Rev Q*, 71, 343–391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Sci* 4, 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>

Wheatley, M. J. (1997). *Leadership and the new science: siscovering order in a chaotic world*, (2nd ed). Berrett –Koehler Publishers.

White, R., & Smith, B. (2021). The impact of change management on organizational performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 45-61.

Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522–537. <https://doi.org/10.1177/104973201129119299>

Yaka, A. (2011). *Sosyal değişme Türk modernleşmesi*. Gündoğan Yayınları.

Yaman, Z. (2007). *Organizasyonlarda değişim yönetimi ve işletmelerde değişim yönetimi uygulamalarının etkileri üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi <http://openaccess.maltepe.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12415/3634>

Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (5), 307-323

Yıldırım A. ve Şimşek H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9th. ed.). Seçkin Yayıncılık.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. (8th ed.). Upper Saddle River.

Zengin, Ş. ve Bekmezci, M. (2021). İşletmelerde değişim yönetimi ve inovasyon, *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 10-28. <https://doi.org/10.54709/iisbf.974183>

Zigarmi P., & Hoekstra, J. (2020). *Liderlikte çitayı yükseltmek: liderlik ve yüksek performanslı kurumlar yaratmada Blanchard yaklaşımı*. Kaizen / Resital Yayıncılık.

Zincir, O., & Tunç, A. Ö. (2017). An Imagination of Organizations in the Future: Rethinking McKinsey's 7S Model. Batko R., Szopa A. (Ed.). *In Strategic imperatives and core competencies in the era of robotics and artificial intelligence* içinde (s.101-125). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1656-9.ch006>

Zizic, M. C., Mladineo, M., Gjeldum, N., & Celent, L. (2022). From industry 4.0 towards industry 5.0: A review and analysis of paradigm shift for the people, organization and technology. *Energies*, 15(14), 5221. <https://doi.org/10.3390/en1514522>