

BİLİM VE SANAT MERKEZİ (BİLSEM) YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETME YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Arş. Gör. Mahmut POLATCAN

Karabük Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, mahmutpolatcan78@gmail.com

Öğretmen Muhammet İbrahim AKYÜREK

Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, i_akyurek@hotmail.com

ÖZ

Bu araştırmada Bilim ve Sanat Merkezi (BİLSEM) müdürlerinin kurumlarında değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin görüşlerini belirlenmesi ve bazı değişkenlere göre incelenmesi amaçlanmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden tarama modelinin kullanıldığı bu araştırmada veriler “Değişim Yönetimi Yeterlilik Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmaya Türkiye’deki BİLSEM’lerde müdür olarak görev yapan 74 yönetici katılmıştır. Verilerin analizinde; eğitim durumu, yaş, kıdem ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre t-testi, tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda kurum müdürlerinin değişiklik ihtiyacını belirleme, değişikliği teşhis etme, değişikliği planlama, değişikliği uygulama ve değişikliği değerlendirme alt boyutlarında değişimi yönetme yeterliliklerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca kurum müdürlerinin eğitim durumu, kıdem, kurumdaki çalışma süresi ve yaş bağımsız değişkenlerine göre değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Değişimi yönetme yeterliliği, BİLSEM, yönetici

OPINIONS OF SCIENCE AND ART CENTRE (BILSEM) ADMINISTRATORS CONCERNING THEIR COMPETENCIES OF CHANGE MANAGEMENT

ABSTRACT

In this study, it is aimed to find out the opinions of Science and Art Centre Administrators concerning their competencies of change management in their institutions and to examine according to some variables. In this study in which the survey model is used as a quantitative research method, the data has been collected by “Change Management Competencies Scale”. 74 administrators working at Science and Art Centres in Turkey as a director have participated in the study. In the data analysis, t-test, one way analysis of variance (ANOVA) has been used according to the variables of educational background, age, seniority and the working time passed in the institution. At the end of the research, it has been seen that the institution directors’ sufficiency of managing the change in the sub dimensions of determining the necessity of change, diagnosing the change, planning the change, implementing the change and evaluating the change is considerably high. Moreover, no significant difference has been assigned in the opinions of institution directors related to managing the change according to the independent variables of educational background, age, seniority and the working time passed in the institution.

Keywords: Change management competencies, BİLSEM, administrator.

1.GİRİŞ

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin baş döndürücü nitelikte olduğu bu çağda bireyler, örgütler veya toplumlar dinamik çevresine uyum göstermek zorundadır. Efesli filozof Heraklitos (M.Ö 535-475) “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” ve “Aynı ırmakta iki kere yıkanmaz” sözleriyle değişimin statik olmadığını süreklilik gösterdiğini ifade etmektedir. Öyle ki bu değişim tabiatta iklim, afetler gibi olaylarla gerçekleşirken bireyde ise, fiziksel ve

zihinsel yapısında, çevresinde, çalışma ortamında gerçekleşir. Değişim hayatta kalabilmenin ön koşulu olduğuna göre, bireyler ve örgütler günün koşullarına uygun olarak değişim ve gelişim göstermek zorundadır. Bireyler ve örgütler çevresine uyum sağlayabilmek için sürekli etkileşim içerisinde bulunur. Örgütlerin bir alt sistemi olan eğitim örgütleri de sosyal çevreden kopuk hareket etmesi mümkün değildir. Eğitim örgütleri, çevresinde yaşanan değişimlere paralel olarak kendini geliştirmesi gerekmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, değişim sırasında meydana gelebilecek riskleri azaltmak, değişimin en üst düzeyde örgüt yararına kullanılmasıdır. Dolayısıyla değişimin gerçekleşmesinde aktif rol üstlenen paydaşların değişimi yönetme konusunda başarılı olmaları önem arz etmektedir.

Değişim, “yenilik, yeniden yapılanma, iyileşme, gelişme, yaratıcılık” gibi birçok kavramı içerisinde barındıran bir kavramdır. Erdoğan (2000), değişimi herhangi bir şeyi zaman içerisinde meydana gelen farklılaşma olarak ele alırken Koçel (2010) bir şeyi bulunduğu düzeyden daha iyi bir duruma getirme süreci olarak ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle Ülgen (1997) değişimi örgüt içerisinde bir durumun başkalaşarak yeni bir duruma dönüşmesi olarak tanımlamıştır. Toffler (1981) değişimi, kendisiyle rekabet eden birey için üstünlük kuram aracı olarak görülürken başkalarıyla rekabet etme sırasında değişime direnç gösterme bağlamında olumsuz bir eylem olduğunu vurgulamaktadır. Başaran (1982) ve Schermerhorn (1989) değişimi yenileşme ve yaratıcılığın bir parçası olarak görmüşlerdir.

Örgütsel değişim, yönetim ve örgütsel etkililik alan yazının popüler konusudur (Brunch, 2002). Değişim yönetimi kavramının öncüsü olarak kabul edilen Kurt Lewin, değişimi temel olarak “*çözme-değişim-yeniden dondurma*” şeklinde üç adımdan oluştuğunu ifade etmektedir (Cummings, Bridgman ve Brown, 2016). Örgütsel değişim; örgütün alt sistemleri arasındaki ilişkiler esnasında ortaya çıkabilecek her türlü olumlu veya olumsuz değişimleri anlatmaktadır (Yeniçeri, 2002). Diğer bir tanımla, tüm örgütlerin etkilendiği iş rutinleri ve stratejilerindeki değişimler olarak tanımlanır (Devi ve Charan, 2013).

Örgütler açısından değişimin zor bir süreç olduğunu söylemek mümkündür (Sweney, 1992). Değişim sürecinin başarılı kılınmasında çalışanların değişime ilişkin endişelerinin giderilmesi ve değişimin içeriği hususunda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Örgütsel değişimin amaçları ile örgüt çalışanlarının amaçları bütünleştiğinde, çalışanların değişimi benimsemesi daha da kolaylaşmaktadır. Örgüt yöneticileri değişimin önündeki engelleri ortadan kaldırdığında ve çalışanlarını değişime yönlendirdiğinde değişim başarıyla sonuçlanır (Jones, 2010). Değişim sürecinde, değişimin en önemli paydaşı olan yöneticiler önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla örgütlerde değişimin öncüleri olan tepe yönetimi veya liderler, değişimin gerçekleşme aşaması ve öncesini iyi analiz etmeleri gerekir. Değişimi yönetme konusunda liderler veya yöneticilere büyük görev düşmektedir (Çelikten, 2000). Örgütsel değişimin bir diğer amacı da yenilikçi düşünceyi örgüte benimsetmektir. Açık sistem olan örgütler dönemin gelişmelerini takip etmek ve gelişmelere ayak uydurmak için kendilerini sürekli bir şekilde güncellemek zorundadır. Her şey değişim içindedir, değişmeyen bir şey varsa o da değişimin var olduğu gerçeğidir (Gürsel, 1997). Örgütsel değişim, radikal kararlarla gerçekleşeceği gibi uzun bir dönem içerisinde küçük adımlarla aşamalı olarak gerçekleştirilebilmektedir (Wolff, 2005).

Örgütsel değişim yönetimi, köken açısından çok eskilere dayanmasına rağmen, günümüz bilgi çağındaki değişim, değişim yönetimine önemli bir anlam kazandırmıştır. 1980'li yıllardan önce değişim, dönemin şartlarına ayak uydurma olarak görülürken 1990'lı yıllardan sonra baş döndürücü gelişmeler, karmaşık ilişkiler değişim yönetimine farklı bir anlam yüklemiştir (Hussey, 1998). Öyle ki değişim teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel yaşamda odak noktası haline gelmiştir (Erdoğan, 2000). Balcı'ya (2000) göre örgütlerde değişimi yönetme,

hızlı sorun çözüme, yeni duruma uyum sağlama ve koşullara uygun hale gelme amaçlarıyla gerçekleşen bir süreç olduğunu vurgulamaktadır.

Değişim yönetimi iç ve dış paydaşların değişen ihtiyaçlarına hizmet etme yeterliği ve örgütlerin yön ve yapısında sürekli bir şekilde yenilenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Todnem,2005). Örgütleri oluşturan bu iç unsurlar, örgütsel yapı, insan, teknoloji ve örgütsel amaçlar olarak sayılabilmektedir (Sağlam, 1982). Örgütsel değişmeyi etkileyen örgüt dışı etkenler, çevre koşullarıdır. Çevre koşulları sürekli değişim ve gelişim içerisindedir. Bilhassa, bilgi birikimi sonucunda oluşan teknolojik gelişmeler önemli boyutlara ulaşmıştır. Sürekli değişim ve artan bilgi teknolojik gelişmenin önemli önemli bir öncülü olmuştur. Teknoloji, hükümet politikaları, rekabet, toplumsal ve bireysel beklentiler vb. dışsal unsurlardan bazılarıdır (Robbins, 1994). Burnes (2004) göre, değişim örgütsel yaşamda hem operasyonel hem de stratejik düzeyde her zaman bulunan bir özelliktir. Graetz (2000) göre küreselleşme, teknolojik gelişmelerde hızlı ilerlemeler, bilgi ve işgücünün artması, değişen sosyal ve demokratik eğilimler değişim yönetimine etkileyen etmenler olduğunu belirtmektedir. Bir başka ifadeyle değişim yönetimi, bu açıdan organizasyonların ve çalışanların yaratıcılık ve piyasa liderliği gibi performans hedeflerine hızlı ve etkin şekilde cevap verebilmesine olanak sağlayan yeni bir disiplindir (Akgeyik, 2001). Değişim yönetimi, örgüt yöneticilerinin hedeflediği örgütsel uygulamaların örgüt çalışanları tarafından algılanması, benimsenmesi ve bunlar arasındaki etkileşimi sağlama sanatı olarak da tanımlanmaktadır (Çetin, 2008).

Değişim yönetimi kaçınılmaz bir biçimde bilgi teknolojilerini de kapsamaktadır. Bu açıdan değişim yönetimi, bütünleşmiş teknolojik değişime planlı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Böyle bir tanımın değişimin hem çalışana hem de çalışanın çevresine etkisini değerlendirmesi gerektiği açıktır. Ayrıca, çalışanların teknolojinin yol açtığı değişimi benimseyebilmeleri de bu süreçte dikkate alınacaktır (Kotter ve Schlesinger, 1979). Değişim yönetiminin bir diğer boyutu mesleki uygulama alanı ile ilgilidir. Değişim yönetiminde çok sayıda farklı mesleki alan yer alabilmektedir. Dolayısıyla değişim sürecinde proje yöneticileri, işletme analistleri, eğitimciler ve farklı alanlardaki işletme yöneticileri görev yapabilmektedir. Dolayısıyla değişim yönetimine ilişkin bilgi alanı psikolojiden, sosyolojiye, işletme yönetiminden ekonomiye, endüstriyel mühendislikten insan ilişkilerine kadar pek çok alanı kapsamaktadır (Akgeyik, 2001).

Değişim yönetimi gerçekleştirilmesi gerekli olan alanlardan birisi de eğitim kurumlarıdır. Tüm toplumsal kurumlar gibi eğitim kurumlarının da değişimi yönetme becerisi eğitim kurumlarının başarısını önemli derecede belirlemektedir. Eğitim örgütleri, bu değişim ve gelişmeleri çok yakından takip etmesi hatta toplumsal değişimlerin öncülüğünü yapması gereken kurumlardır. Hopkins ve Stern (1996) okul gelişiminde değişim yönetimi, okulun imkânlarının güçlendirilmesi ve öğrenci başarısının artırılması olarak ifade etmiştir. Okuldaki değişimi gerçekleştirmek için değişim yönetimi çok önemli bir konu haline gelmektedir. Okulların temel amacı eğitim ve öğretim gerçekleştirmektir. Dolayısıyla eğitim ve öğretim özünde değişimi barındırmaktadır. Bu nedenle okulun en önemli işlevi değişimi yönetmek olmalıdır (Keskin, Samancı ve Aydın, 2013).

Değişim yönetimi, tüm örgütsel alanlarda olduğu gibi eğitim örgütlerinde de önemli bir etken olarak görülmeye başlanmıştır (Morrison, 1998). Etkili eğitim reformlarının uygulanmasında okul yöneticisinin imajı bu dönemden itibaren öğretim lideri olmaya doğru değişim göstermektedir. Araştırma ve politika alan yazınında planlı değişim, okul geliştirme, etkili okul ve personel geliştirme çalışmalarında okul yöneticileri, değişimin lideri olan kimsedir. Bununla birlikte, artık okul yöneticisinin rollerinin, belirli yeniliklerin uygulanmasını etkilemekten daha çok, bir örgüt olarak okulda değişmeye liderlik etmeye doğru değiştiği

görülmektedir. Ancak yöneticilerin yenileşmede başarılı olmasında onların değişme uzmanı olarak seçilme, yetiştirilme ve desteklenmeleri önem taşımaktadır (Balcı, 2000). Eğitim alanındaki değişimlerin veya yeniliklerin başarısı, büyük oranda okuldaki öğretmen ve okul müdürüne bağlıdır. Merkezi teşkilatın eğitimle ilgili aldıkları kararlar, okulda karşılık bulmadıkça değişimin gerçekleşmesi söz konusu olamaz (Töremen, 2002). Dolayısıyla eğitimde değişimin odak noktasının öğretmen ve özellikle okul yöneticilerinin uygulamalarıyla gerçekleşebilmektedir. Taymaz (1997) eğitimdeki değişime ilişkin yapılan araştırmaları incelemesi sonucunda, okul yöneticisinin normal günlük çalışma zamanlarını değişim ve gelişmeye yönelik olmaktan çok, rutin işlerde harcadıklarını çıkarımında bulunmuştur.

Eğitim örgütlerinden biri olan Bilim ve Sanat Merkezleri'nde de yönetsel, yapısal ve program boyutlarında değişimi ön planda tutmaları gerekir. Milli Eğitim Bakanlığı Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak kurulan Bilim ve Sanat Merkezleri'nin amacı, farklı alanlarda özel yetenekli çocukları, ilgi ve istidatları doğrultusunda yetiştirmektir. Örgün eğitim ve öğretim kurumlarından bağımsız olan bu merkezlerde ilk ve ortaöğretim dönemindeki çocukların belirlenmesi ve yetiştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır (MEB, 2013). Ancak özel eğitime ilişkin çalışmaların yetersiz olduğu ve özel eğitimdeki kalitenin sağlanması hususunda henüz kalite standardı belirleme çalışmaları yapıldığı söylenemez (Summak ve Şahin, 2013).

Türkiye'de kamu sektöründe özel yetenekli bireylerin eğitiminde Bilim ve Sanat Merkezleri çok önemli bir rol oynamaktadır. BİLSEM ilk defa 1993 yılında açılmıştır. Özel yetenekli öğrenci; zekâ, yaratıcılık, sanat, liderlik kapasitesi veya özel akademik alanlarda yaşlarına göre yüksek düzeyde performans gösteren öğrenci demektir. Öğrencilerin söz konusu kurumlara kayıt yaptırabilmesi, genel zihinsel, müzik veya resim alanında düzeyine göre özel yetenekli olduğunun belirlenmesine bağlıdır. Kurumda çalışan öğretmen ve yöneticiler ise milli eğitime bağlı çalışan öğretmen ve yöneticiler arasından seçilmektedir. Öğretmen ve yönetici görevlendirmelerinde yabancı dil bilgisi, akademik çalışmalar, öğrenim durumu, çalıştaylar, edebi ve sanatsal çalışmalar vb. ölçütler gözetilmektedir (MEB, 2015). Ocak 2016 itibarıyla Türkiye'de 71 ilde 83 BİLSEM bulunmaktadır, 2016 içerisinde tüm illerde BİLSEM açılması planlanmaktadır.

Bilim ve Sanat Merkezleri, bilgi birikimi sonucunda, bilim ve teknoloji alanlarındaki gelişmelerin hızlı ve yoğun olduğu döneme uyum sağlamak zorundadır. Merkez müdürlerinden dünyadaki gelişmeleri yakından takip etmek, özel yetenekli çocuklara ulaşmak ve onları yetenekleri doğrultusunda en iyi şekilde yetiştirmek gibi görevler üstlenmesi beklenmektedir. Merkez müdürleri, BİLSEM yönergesinde belirlenen hedefler doğrultusunda, kurumlarında yeniliklere uygun değişimi gerçekleştirerek kuruma bir kalite standardı getirmeleri gerekir. Çünkü bu merkezler ülkenin geleceğini oluşturacak beyin takımını eğitmektedir (Summak ve Şahin, 2013). Dolayısıyla BİLSEM'ler, eğitimde kalitenin öncüsü olması gereken kurumlardır. Merkez müdürleri kurumlarına değişimlerin olumlu yönlerini alarak üstün yetenekli bireylere daha kaliteli eğitim imkânı sunabilir. Çünkü gelişmiş ülkeler üstün yetenekli bireylerini en iyi şartlarda yetiştirerek ülkelerinin geleceğini planlarlar. Burada değişim lideri olan merkez müdürlerine büyük görevler düşmektedir.

Bu araştırma Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin ne düzeyde olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Bütün eğitim kurumlarında olduğu gibi BİLSEM müdürlerinin de kurumsal değişimleri iyi yönetmek zorundadır. Bu değişimler, teknolojik, çevresel ve örgüt içi etmenlere bağlı olarak gerçekleşebilir. Teknolojik değişimler eğitim materyali olarak kullanılan bilgisayar, projeksiyon gibi her türlü teknolojik

ilerlemelerdir. Değişimi tetikleyen çevresel faktörler ise, teknolojik gelişmelerin dışındaki devletlerin eğitim politikaları, sosyal ve ekonomik değişimlerdir. Söz konusu değişiklikler okulu etkileyebilmesine rağmen kurum müdürünün bu tür değişiklikleri yönlendirmede çok az bir etkiye sahiptir. Değişimi etkileyen örgüt içi değişimler kurum bütçesinin ayarlanması, yöntem değişmesi, yasa ve yönetmelik değişmesi, yeniden yapılanma ve örgüte yeni personel alımı gibi uygulamalar sayılabilir. BİLSEM çalışanları, değişim sürecine doğrudan katılmazlarsa, bu sürece kendilerinden bir şeyler katmazlarsa, kurum müdürünün değişimle ilgili ciddi tavırları ve bunu destekleyecek adımları yoksa değişimi bir bütün olarak görüp kendilerini bu değişikliğin nasıl etkileyeceğini göremezlerse değişimin gerçekleşmesi pek mümkün olmayacaktır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin görüşlerine göre değişimi yönetme yeterlilik düzeylerinin incelenmesidir. Bu amaçla aşağıdaki alt problemlere cevap aranacaktır.

1. BİLSEM müdürlerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin değişiklik ihtiyacını belirleme, değişikliği teşhis etme, değişikliği planlama, değişikliği uygulama ve değişikliği değerlendirme boyutlarına göre nasıldır?
2. BİLSEM müdürlerinin değişimi yönetme yeterlilikleri düzeylerinin eğitim durumu, kıdem, okuldaki çalışma süresi ve yaşlarına göre farklılık göstermekte midir?

2.YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, tarama modelindedir. Tarama modelinde, araştırmaya konu veya bireyin bulunduğu koşullar içerisinde olduğu gibi tasvir edilmeye çalışılır (Karasar, 2004). Bu modele dayalı olarak Bilim Sanat Merkezlerinde çalışan yöneticilerin değişimi yönetme yeterliliğine ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir.

Eren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye’de mevcut 71 il merkezinde görev yapan Bilim ve Sanat merkezlerindeki 83 kurum müdüründen oluşmaktadır. Araştırmada hedef evrene ulaşılması amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırma örneklem belirleme yöntemi olarak ise tam sayım örnekleme hedeflenmiştir. Ancak toplam 83 kurum müdüründen 74’üne yüz yüze uygulanabilmiş ve bu formlar üzerinden analizler yapılmıştır. Araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Örneklem Grubuna İlişkin Kişisel Bilgiler

	Değişken	n	%
Eğitim Durumu	Lisans	35	47.3
	Lisansüstü	39	52.7
Kıdem	0-10 yıl	7	9.5
	11-15 yıl	20	27
	16-20 yıl	18	24.3
	21 yıl ve üzeri	29	39.2
Kurumdaki Çalışma Süresi	12 aydan az	18	24.3
	1-2 yıl	12	16.2
Çalışma Süresi	3-5 yıl	13	17.6
	6-10 yıl	18	24.3

	11 yıl ve üzeri	13	17.6
Yaş	30-34 yaş	7	9.5
	35-39 yaş	20	27
	40-44 yaş	17	23
	45-49 yaş	20	27
	50 yaş ve üzeri	10	13.5
	Toplam	74	100

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların % 47.3’ü (35) lisans %52.7’si (39) lisansüstü eğitim mezunudur. Kurum yöneticilerinin kıdem gruplarının dağılımlarına bakıldığında, (0-10) yıl arasındaki katılımcıların sayısı 7’dir. (11-15) arasında kıdeme sahip müdür sayısı 20, (16-20) yıl arasında olanlar 18, (21 yıl ve üzeri) kıdeme sahip olanlar ise, 29 müdürden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan müdürlerin kurumdaki çalışma sürelerine göre, (12 aydan az) 18, (1-2 yıl) 12, (3-5 yıl) 13, (6-10 yıl) 18, (11 ve üzeri) 13 müdür şeklinde dağılmıştır. Son olarak araştırmaya katılan müdürlerin yaşlarına göre dağılımı ise, (30-34 yaş) 7, (35-39 yaş) 20, (40-44 yaş) 17, (45-49 yaş) 20, (50 yaş ve üzeri) 10 şeklindedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada Bilim Sanat Merkezlerinde görev yapan kurum müdürlerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin görüşlerini saptanması amacıyla Tandoğdu ve Erdoğan (2007) tarafından geliştirilen “*Değişim Yönetimi Yeterlilik Ölçeği*” kullanılmıştır. 35 maddeden oluşan değişimi yönetme yeterlilikleri ölçeği, her zaman (5), çoğu zaman (4), ara sıra (3), nadiren (2), hiçbir zaman (1) şeklinde ifadelendirilen ve puanlanan 5’li Likert tipi bir ölçektir. Beşli likert ölçeğinin değer aralıklarının ifadelerle bölünmesi maddelere katılım düzeyi belirlenmiştir (Karasar, 2004). Bu itibarla maddelerin katılım düzeyleri “hiçbir zaman” 1.00-1.80, “nadiren” 1.81-2.60, “ara sıra” 2.61-3.40, “çoğu zaman” 3.41-4.20, her zaman “4.21-5.00” şeklinde hesaplanmış ve bu değer aralıkları üzerinden yorumlar yapılmıştır. Tandoğdu ve Erdoğan (2007) araştırma ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı (α) katsayısını kullanılmış ve güvenirlik katsayısını $\alpha=.92$ olarak hesaplamıştır. Benzer şekilde bu araştırmada tekrar edilen güvenirlik analizi sonuçlarına göre ise, güvenirlik katsayısı $\alpha=.95$ ve düzeltilmiş madde toplam korelasyonları $r=.41$ ile $r=.73$ arasında dağılmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde öncelikle, BİLSEM kurum müdürlerinin değişimi yönetme yeterliliği hakkındaki görüşleri ortaya konulmuştur. Bu görüşler kurum müdürlerinin araştırma ölçeğine verdikleri yanıtlar doğrultusunda aritmetik ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Ardından verilerin normallik dağılımı test edilmiştir. Verilerin Kolmogorov Simirnov normallik analizi sayıltıları sağlanmasıyla birlikte parametrik test yöntemlerinin uygulanmasına karar verilmiştir. Son aşamada ise, BİLSEM kurum müdürlerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin görüşleri, eğitim durumuna göre karşılaştırmaları t-testi; kıdem, okuldaki çalışma süresi ve yaş değişkenlerine göre karşılaştırmalarda tek yönlü varyans (ANOVA) analizi uygulanmıştır.

3.BULGULAR

Bu bölümde ilk olarak araştırmaya katılan BİLSEM kurum yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Sonra ise, kurum müdürlerinin eğitim durumu, kıdem, okuldaki çalışmaya süresi ve yaş gibi bazı demografik değişkenlere göre değişimi yönetme yeterliliklerinin farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir.

Araştırmanın ilk alt amacı olan BİLSEM kurum müdürlerinin değişimi yönetme yeterliliğinin değişiklik ihtiyacını belirleme, değişikliği teşhis etme, planlama, uygulama ve değerlendirme boyutlarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin dağılım tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Değişimi yönetme yeterlilikleri boyutları ortalamaları

Boyutlar	\bar{X}	Ss
Değişiklik İhtiyacını Belirleme	4,53	,37
Değişikliği Teşhis Etme	4,46	,40
Değişikliği Planlama	4,50	,43
Değişikliği Uygulama	4,54	,36
Değişikliği Değerlendirme	4,43	,45
Toplam	4,49	,36

Bilim Sanat Merkezi müdürlerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin verildiği tablo 2'ye göre, kurum müdürlerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin puanı oldukça yüksek düzeyde ($\bar{X}=4.49$) olduğu görülmektedir. BİLSEM müdürlerinin değişimi yönetme yeterliği alt boyutlarından değişiklik ihtiyacını belirleme ($\bar{X}=4.53$), değişikliği teşhis etme ($\bar{X}=4.46$), değişikliği planlama ($\bar{X}=4.50$), değişikliği uygulama ($\bar{X}=4.54$) ve değişikliği değerlendirme ($\bar{X}=4.43$) puanlarının çok yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Değişiklik ihtiyacını belirleme boyutunda kurum müdürlerinin en çok katılım gösterdikleri maddeler “Kurumumuzda bir değişiklik yapıldığı zaman bunun önemini ve gereğini öğretmenlere anlatırım” ($\bar{X}=4.79$) ve “Herhangi bir konuda değişiklik gerektiğinde bu değişiklikleri öğretmenlerimle birlikte paylaşıyorum” ($\bar{X}=4.60$) şeklindedir. Değişiklikleri teşhis etme boyutunda “Değişikliklerin nasıl uygulanacağı konusunda kurumun yeterli imkânlarının olup olmadığını belirlerim” ($\bar{X}=4.64$) ve “Değişiklikler için ne tür kaynaklara ihtiyaç olduğunu belirlerim” ($\bar{X}=4.60$) kurum müdürlerinin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri maddelerdir. Değişikliği planlama boyutunda “Değişiklikleri planlarken öğretmenlerin de fikrini alırım” ($\bar{X}=4.55$) ve “Değişikliklerde görev alacak kişileri belirlerim” ($\bar{X}=4.55$) maddelerine en çok katılım göstermişlerdir.

Değişikliği yönetme yeterliliğinin uygulama boyutunda kurum müdürleri “Değişiklik sürecinde görev alanlara güven ve destek veririm” ($\bar{X}=4.72$) ve “Değişiklikleri çalışanlarıma iletirim” ($\bar{X}=4.60$) diğer maddelere oranla bu maddelere daha yüksek düzeyde katılmışlardır. Değişiklikleri değerlendirme boyutunda ise, “Değişimle ilgili öğretmenlerin düşüncelerini değerlendiririm” ($\bar{X}=4.59$) ve “Değişikliklerin öğrenciler üzerinde yaptığı etkiyi araştırırım” ($\bar{X}=4.55$) kurum müdürlerinin en çok katılım gösterdikleri maddelerdir.

Değişimi yönetme yeterliliği ortalaması verileri doğrultusunda kurum müdürlerinin değişim sürecine açık oldukları ve değişimi çalışanları ile paylaştıkları söylenebilir. Değişiklikleri belirleme konusunda müdürlerin sorunların saptanmasında ön çalışmaları yaptıkları ifade edilebilir. Ayrıca kurum müdürlerinin değişikliği yönetme sürecinde çalışanları ile iletişim kurma, istişare yapma, değişiklikler konusunda bilgi verme, değişiklik sonuçlarını çalışanları birlikte değerlendirme gibi nitelikleri taşıyan bir lider oldukları ileri sürülebilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi kurum müdürlerinin değişiklikleri yönetme yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına, kıdemlerine, okuldaki çalışma sürelerine ve yaşlarına göre anlamalı farklılık olup olmadığına ilişkindir. Kurum müdürlerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin dağılım sırasıyla tablo 3, tablo 4, tablo 5 ve tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 3. Eğitim durumu değişkenine göre t-testi sonuçları

Değişken	Düzyey	n	\bar{X}	ss	sd	t	p
Değişimi Yönetme	Lisans	35	4.52	.31	72	0.59	.55
	Lisansüstü	39	4.47	.40			

p<.05

Tablo 3'e göre, kurum müdürlerinin, Bilim Sanat Merkezlerindeki değişimi yönetme yeterliği düzeyine [$t_{(72)} = 0.590$; $p > .05$] ilişkin görüşleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Bu veriler doğrultusunda kurum müdürü eğitim düzeylerinin değişimi yönetme yeterliliği görüşleri arasında bir farklılık oluşturmadığı ileri sürülebilir.

Tablo 4. Kıdem, değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Değişken	Düzyey	n	\bar{X}	ss	sd	F	p	Scheffe
Değişimi Yönetme Kıdem	0-10 Yıl	7	4.45	.43	2	1.226	.30	-
	11-15 Yıl	20	4.39	.42	72			
	16-20 Yıl	18	4.49	.31	74			
	21 yıl ve üstü	29	4.58	.36				

p<.05

Tablo 4'te görüldüğü üzere, Araştırmaya katılan müdürlerin Bilim Sanat Merkezlerinde değişimi yönetme yeterlilikleri konusundaki görüşleri, kıdeme göre değişmemektedir [$F_{(3-70)} = 1.226$; $p > .05$]. Bu verilere göre kurum müdürlerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin görüşleri arasında benzerlik olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle BİLSEM'de görev yapan müdürlerin görüşlerine göre kıdem düzeyleri değişimi yönetme yeterlilikleri üzerinde etkili bir faktör olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 5. Okuldaki çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Değişken	Düzyey	n	\bar{X}	ss	sd	F	p	Scheffe
Değişimi Yönetme Çalışma Süresi	0-1 Yıl	18	4.40	.37	2	1.341	.26	-
	1-2 Yıl	12	4.45	.47	72			
	3-5 Yıl	13	4.61	.31	74			
	6-10 Yıl	18	4.43	.33				
	11 yıl ve üstü	13	4.63	.27				

p<.05

Tablo 5'te görüldüğü gibi, Bilim Sanat Merkezlerinde görev yapan müdürlerin değişimi yönetme yeterlilikleri hakkındaki görüşleri kurumdaki çalışma süreleri gruplarına göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir [$F_{(3-70)}=1.341$; $p>.05$]. Bu görüşler doğrultusunda, BİLSEM kurum müdürlerinin kurumdaki çalışma süreleri düzeyinin düşük veya yüksek olması, onların değişimi yönetme yeterlilikleri konusunda düşüncelerini farklılaştırmadığı şekline yorumlanabilir.

Tablo 6. Yaş değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Değişken	Düzye	n	\bar{X}	ss	sd	F	p	Scheffe
Değişimi Yönetme Yaş	30-34 Yıl	7	4.44	.44	3	2.110	.08	-
	35-39 Yıl	20	4.33	.41	70			
	40-44 Yıl	17	4.50	.34				
	45-49 Yıl	20	4.64	.31				
	50 yıl ve üstü	10	4.55	.20				

p<.05

Tablo 6 incelendiğinde, BİLSEM kurum müdürlerinin yaş düzeylerine göre değişimi yönetme yeterlilikleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir [$F_{(3-70)}=2.110$; $p>.05$]. Öyle ki yaş grupları ortalamaları birbirine yakındır. Dolayısıyla kurum müdür görüşleri yaş düzeyi değişimi yönetme konusunda bir farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

4.SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin, değişim ihtiyacını belirleme, değişimi teşhis etme, planlama, uygulama ve değerlendirme alt boyutlarındaki düzeylerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre, kurum müdürlerinin değişimi yönetme yeterlilikleri boyutlarını uygulama konusunda oldukça başarılı oldukları saptanmıştır. Bir diğer ifadeyle, kurum müdürleri değişimi yönetme konusunda yüksek düzeyde yeterli oldukları görüşündedirler. Örgütsel değişim sürecinde kurum yöneticileri, çalışanlarını değişim hedefleri doğrultusunda motive etmeleri gerekmektedir. Sweeney'e (1992) göre değişim bir süreçtir; bir anda olup biten bir olay değildir. Onun içindir ki, kurum müdürü değişim sürecinde öğretmenlere ve diğer personele sabır ve anlayışla rehberlik etmelidir. Kurumdaki eğitim ve öğretim ortamının düzenlenmesi, iyileştirilmesi kurum müdürünün elindedir. Kurumdaki bütün bireylerin bir dereceye kadar yenilenme, reform ve yeniden yapılanma ile ilgili olmasına rağmen, kurum lideri olarak müdür, kurum kültürünü değiştirmede ve değişim sürecini yönlendirmede önemli bir yere sahiptir (Helvacı, 2005). Kurumdaki değişim sürecini yönetmek kurum müdürünün en karmaşık görevlerinden biridir. Aynı zamanda öğretim liderleri olan kurum müdürlerinin değişime yön vermek ve yönetebilmek için öncelikle değişim sürecini iyi bilmeleri ve anlamaları gerekmektedir (Çelikten, 2001). Değişimin en önemli dayanağı değişimi hayata geçirecek, yön belirleyecek, destekleyecek, kaynak olacak ve katalizör görevi görecek olan örgüt çalışanlarıdır. Değişim sürecinde örgütte yapısal olarak değişse bile çalışanlar bu değişimi benimsemedikçe değişimin başarılı olması mümkün değildir. Bu nedenle yeni yapı yeni bir davranış ile desteklenmelidir (Özdemir, 2000). Nitekim Argon ve Özçelik (2008) ilköğretim kurum yöneticileri, Taş (2009), Yıldız (2012), ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmalarda benzer bulgulara rastlamışlardır.

Araştırmanın bir diğer sonucu ise Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin değişimi yönetme yeterlilikleri düzeylerine ilişkin görüşleri, müdürlerin eğitim durumlarına, kıdemlerine, okuldaki çalışma sürelerine ve yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Araştırma sonuçları BİLSEM müdürlerinin değişimi yönetme yeterliliğine ilişkin görüşlerinin eğitim durumu, kıdem, okuldaki çalışma süresi ve yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığını göstermektedir. Öyle ki Bilim ve Sanat Merkezinde görev yapan müdürlerin değişimi yönetme yeterliliklerinin eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve yaş değişkenlerine göre değişmemesi, kurumun vizyon ve misyonu gereği sürekli değişim gösteren bilimsel ve sanatsal gelişmelere açık olmaları gerekliliğinden kaynaklanmış olabilir. Can (2009) araştırmasında yöneticilerin kıdemi ile değişimi yönetme algıları arasında anlamlı

bir farklılık bulunmamıştır. Yıldız (2012) araştırmasında, yöneticilerin değişimi yönetme yeterliklerine ilişkin algılarının yaş, mesleki ve yöneticilik kıdemleri arasında bir farka rastlayamamıştır. Benzer şekilde, Taş (2009), okul müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin çalışmada öğretmenlerin kıdemlerine, branşlarına ve çalıştıkları okul türüne göre anlamlı farklılık saptayamamıştır. Bu sonuçlar araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Özkılınç (2013) araştırmasında Mesleki ve Teknik Okul öğretmenlerinin okullarda çalışma süresine göre, çalışma süresi az olan öğretmenlerin tüm boyutlarda okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliğini daha yüksek algıladıkları sonucuna ulaşmıştır. Aksoy (2005) yaptığı çalışmada 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmen grubunun değişimi yönetme konusunda okul yöneticilerinden yüksek beklenti içinde oldukları tespit etmiştir. Görüldüğü üzere araştırma sonuçlarından farklı araştırmalar da bulunmaktadır.

Öneriler

Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin değişim yönetme yeterlilikleri düzeyini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın sonuçlarına göre araştırmacı ve uygulayıcılara şu önerilerde bulunulabilir:

1. Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin değişimi yönetme yeterliliklerine ilişkin uygulamaların neler olduğuna ilişkin ayrıntılı nitel araştırmalar yapılabilir.
2. BİLSEM müdürlerinin değişimi yönetme becerilerinin düzeyine ilişkin kurum öğretmenleri ve diğer çalışanlar üzerinde araştırmalar yapılabilir.
3. BİLSEM müdürleri değişimle ilgili yapmış oldukları uygulamalar konusunda var olan deneyimlerini diğer eğitim örgütü yöneticileri ile paylaşabilir.
4. Bakanlık, BİLSEM müdürlerini yeterli düzeyde gerekli hizmet içi eğitim ve uygulamalarla geliştirebilir.
5. Bakanlık, BİLSEM müdürlerinin alanında gelişimini artıracak proje, yurt dışı deneyimi vb. etkinliklerini teşvik edici önlemler alabilir.

6.KAYNAKLAR

- Ak, M. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri (Uşak ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgeyik, T. (2013). Değişim yönetimi: insan kaynakları yönetiminin yeni görev alanı. *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, (40).
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), 70-89.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel gelişme kuram ve uygulama (İkinci baskı)*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Branch, K. M. (2002). Change management. US department of energy, office of planning and analysis. *Management Benchmark Study*, 2-19.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.

- Can, S. (2009). *Ortaöğretimde görev yapan yöneticilerin değişimi yönetme yeterlilikleri (Üsküdar ve Kadıköy ilçeleri örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cummings, S., Bridgman, T., ve Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33-60.
- Çelikten, M. (2000). Okul müdürlerinin değişim yönetimi becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 26(119).
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin liderlik stilleri: değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Devi R., V., ve Charan, S.,S. (2013). Conceptual model for effective change management. *International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications (IJEBA)*, 5(1).
- Erdoğan, İ. (2000). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Goff, A. (2000). Organizasyonel değişimde eğitim teknolojilerinin rolü ve önemi. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 4.
- Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management Decision*, 38(8), 550-564.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro Yayınları.
- Helvacı, M., A. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi: ilke, yöntem ve süreçler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hopkins, D. ve Stern, D. (1996). Quality teachers, quality schools: international perspectives and policy implications. *Teaching and Teacher Education*, 12 (5), 501-517.
- Hussey, D., E. (1998). *Kurumsal değişimi başarmak*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Jones, G. R. (2010). *Organizational theory, design, and change*. Upper Saddle River: Pearson.
- Karasar, N. (2004). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Keskin, M. Ö., Samancı, N. K., ve Aydın, S. (2013). Bilim ve sanat merkezleri: mevcut durumları, sorunları ve çözüm önerileri. *Üstün Yetenekliler Eğitimi ve Araştırmaları Dergisi (UYAD)*, 1(2).
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kotter J.,P. ve Schlesinger L., A. (1979). *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review.
- MEB (2013). T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Üstün Yetenekli Bireyler Strateji ve Uygulama Planı 2013-2017, Ankara.
- MEB, (2015). *Bilim ve sanat merkezleri yönergesi*. 25/01/2016 tarihinde http://orgm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_08/27014859_bilsemynerge.pdf adresinden alınmıştır.
- Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*. Sage Publications.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özkılınç, H., M. (2013). *Mesleki ve teknik ortaöğretim okullarının yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliliklerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Robbins, S., P. (1994). *Essentials of organizational behavior*. San Diego State University. Prentice Hall International.
- Sağlam, M. (1982). *Örgütsel değişim*. Ankara: TODAİE Yayınları, 145.
- Schermerhorn, J., R. (1989). *Management for productivity, (third edition)*. New York: John Wiley and Sons Inc., 520.

- Summak, M., S., ve Şahin, Ç., Ç. (2013). Bilim ve Sanat Merkezi müdürlerinin öğretimsel lider olarak öğretimsel uygulamalar hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-14.
- Sweeney, J. (1992). Research synthesis on effective school leadership. *Educational Leadership*.
- Tandoğdu, N. (2007). *Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin değişimi yönetme yeterlilik algılarının incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taş, A. (2009). Ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2).
- Taymaz, H. (1997). *Uygulamalı okul yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 28.
- Todnem, R. (2005). Organisational change management: a critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Toffler, B., L. (1981). Occupational role development: the changing determinants of outcomes for the individual. *Administrative Science Quarterly*, 396-418.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 185- 202.
- Ülgen, H. (1997). *İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 258.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişimin yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(25), 177-198.
- Wolff, A., (2005). Organizasyonel değişimde eğitim teknolojilerinin rolü ve önemi. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 4.