



Eğitimde Değişim Yönetimi

İrfan Erdoğan

7. Baskı



Prof. Dr. İrfan ERDOĞAN

EĞİTİMDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

ISBN 978-975-6802-71-7

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2025, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayınev**idir. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 2000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

7. Baskı: Mart 2025, Ankara

Yayın-Proje: Selcan Durmuş
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Sonçağ Yayıncılık Matbaacılık Reklam San Tic. Ltd. Şti.
İstanbul Cad. İstanbul Çarşısı 48/48 İskitler/Ankara

Yayıncı Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 47865

İletişim

Pegem Akademi: Shira Ticaret Merkezi
Macun Mahallesi 204 Cad. No: 141/33, Yenimahalle/Ankara
Yayınevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: yayinevi@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

PROF. DR. İRFAN ERDOĞAN

İrfan ERDOĞAN, 1985 yılında Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı'ndan mezun oldu.

1986 yılında Milli Eğitim Bakanlığı yurtdışı eğitim bursu sınavlarını kazanarak mastır ve doktora yapmak üzere gittiği ABD, Columbia Üniversitesi'nde 1989 yılında Eğitim Ekonomisi dalında mastır, 1992 yılında da Uluslararası Eğitim ve Kalkınma dalında doktora derecelerini aldı.

1998 yılında Eğitim Yönetimi, Teftişi ve Planlaması dalında Doçentlik unvanını aldı. 2006 yılında profesörlüğe yükseltilen Erdoğan İstanbul Üniversitesi, Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü'nde çalışmakla birlikte Yeditepe Üniversitesi'nde de dersler vermektedir. Temel Eğitim Teorileri, Eğitim ve Okul Yönetimi, Okul İyileştirme ve Geliştirme, Sınıf Yönetimi, Karşılaştırmalı Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi gibi dersler vermektedir.

Bu eserin dışında, *“Çağdaş Eğitim Sistemleri”*, *“Eğitim ve Okul Yönetimi”*, *“Eğitime Dair”* ve *“Sınıf Yönetimi”* adlı kitapları yayınlandı. 1995 yılında *“2000’li Yıllarda Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözümler”* adlı araştırması ile Milliyet Gazetesi'nin Türkiye'nin Sorunları dalında Örsan Öymen adına düzenlediği yarışmada ödülendirildi.

Prof. Dr. İrfan Erdoğan 2006-2008 yıllarında da Talim ve Terbiye Kurulu Başkanı olarak birçok çalışmanın öncülüğünü yaptı.

Prof. Erdoğan, özel olarak okul iyileştirme alanında ve genelde de Türk Eğitim Sisteminin geleceği ile ilgili uluslar arası ve tarihsel gelişmeleri de temel alarak araştırmalar ve çalışmalar yapmaktadır.

ÖN SÖZ

“Bu kitap değişim yönetimi üzerinedir. Kitapta eğitimde ve okulda her hangi bir değişiklik yapma durumunda olan yöneticilerin ve öğretmenlerin başvurabilecekleri temel ilkeler, teknikler ve yaklaşımlar sunulmaktadır.

Değişim Yönetimi ile ilgili ilke ve yaklaşımların ne kadar önemli olduğunu gösteren birçok uygulamayı gözleme fırsatım oldu. Yönetimi bilmenin çok önemli olduğunu gösteren birçok duruma şahit oldum. Yönetimi bilmemenin her hangi bir kurumu veya birimi yönetmek bir tarafa bireysel hayatın etkililiği ve verimliliği adına da önemli bir eksiklik olduğunu düşünüyorum. İlişkilerimiz, okullarımız, şirketlerimiz ve dahası ülkemiz iyi yönetilemiyorsa bunun en önemli nedenlerinden birinin yönetimi bilmeden yönetmeye çalışmak olduğunu düşünüyorum.

Dolayısıyla bugünün ve geleceğin yöneticileri olarak sizlerin bu eserden yararlanmaya çalışmanızı bunun için de bu eseri özümseyerek okumasını arzu ediyorum. Tabiki bu kitaptan veya başka kaynaklardan kazanacağımız bilgileri ve yaklaşımları kullanma fırsatına sahip olmanız da önemlidir. Buna da sahip olmanızı diliyorum.”

Yukarıdaki sözleri 01/04/2002 tarihinde yazmıştım. Bugün elbette söyleyecek yeni sözler var. Ancak kitabı on yıl aradan sonra alıcı gözle tekrar okuduğumda geçerliliğini bugün için de koruduğunu gördüm. Ayrıca bu kitabın eğitimi yönetenler ve eğitim yönetimini çalışanlar nezdinde çok takdir edilmesi de beni çok mutlu etti. Bundan cesaret bularak kitabı on yıl aradan sonra özüne dokunmadan siz yeni okurların takdirlerinize sunuyorum.

İrfan Erdoğan

irfan_erdogan@hotmail.com

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM II

DEĞİŞİM	9
Değişim	9
Değişim ile İlişkili Olan Diğer Kavramlar	11
Yenileşme	11
Reform	12
Gelişme	12
Okul Geliştirme.....	12
İyileşme	12
Yeniden Yapılanma.....	13
Devrim	14
Değişim Türleri	14
Değişimin Amaçları.....	15
Değişimin Yararları	16
Değişim Süreci.....	17

BÖLÜM III

DEğİŞİM YÖNETİMİ	19
Değişimi Zorunlu Kılan Etkenlerin İncelenmesi	20
İç Etkenler	21
Dış Etkenler	21
Değişimi Etkileyen Dış ve İç Etkenler	22
Değişimi Etkileyen Dış Etkenler	22
Değişimi Etkileyen İç Etkenler	25
Değişim İhtiyacını Belirlemek İçin Kullanılabilecek Bir Model ...	28
Genel Durumun Ortaya Konması	28
Kurum Kültürünün Tanımlanması	29
İşin Gereklilikleri	30
Üst Düzey Yöneticiler	30
Fiziksel Ortam ve Teknoloji	30
Değişimin İhtiyacının Belirlenmesi ile İlgili Sorular	31
Değişim Tanısının Konması	31
Değişim Tanısının Yapılması ile İlgili Sorular	32
Değişim Programı	32
Değişim Programı ile İlgili Sorular	33
Uygulama	33
Değişimin Uygulanması ile İlgili Sorular	34
Değerlendirme	34
Değişimin Değerlendirilmesi ile İlgili Sorular	35

BÖLÜM IV

BİR DEğİŞİM MODELİ OLARAK STRATEJİK PLANLAMA	37
Stratejik Planlama Nedir?	37
Stratejik Planlamanın Okul Yönetimindeki Yeri ve Önemi	38
Stratejik Planlama Modeli	39
Çevre İncelemesi	39

Stratejik Adımların Belirlenmesi.....	40
Uygulama Planının Geliştirilmesi.....	41
Değerlendirme	42
Stratejik Planlamanın Yeniden Gözden Geçirilmesi	42

BÖLÜM V

DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE LİDERLİK	43
Lider	43
Değişik Liderlik Türleri.....	44
Vizyoner Liderlik	44
Kültürel Liderlik	44
Süper Liderlik.....	44
Etik (Moral Liderlik)	45
Transformasyonel Liderlik	45
Transaksiyonel Liderlik.....	45
Liderlikle İlgili Genellemelerin Özeti	46

BÖLÜM VI

DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE TEMEL ALINMASI GEREKEN	
İLKELER.....	47
Değişim Üst Düzey Yönetim Tarafından Desteklenmeli	47
Değişim İçin Güdülenme Olmalıdır	47
Değişim Hakkında Bilgilendirme Yapılmalı	48
Değişim Uzun Sürebilir.....	48
Değişim Kademeli Olarak (Tedrici) Gerçekleşmeli.....	48
Değişim İçin Uzman Yardımı Alınmalı	48
Değişim Her Zaman Yukarıdan Aşağı Olmamalı	49
Değişim Zorla Olmamalı	49
Değişim İçin Yeterli Kaynaklar Olmalı.....	50
Değişim İçin Krizler Fırsat Olarak Değerlendirilmeli	50

Değişim İçin Her Zaman Sorunların Ortaya Çıkması Beklenmelidir	50
Değişim Her Zaman Reaktif Olmamalı, Proaktif de Olmalı	50
Değişimden Bireyin/Kurumun Kendisi Sorumlu Olmalı	51
Değişim İçin Daha Önceki Deneyimler İncelenmeli	51
Değişimde Grup Dinamiğinden Yararlanılmalı	51
Değişim Değişime Açık Olmalıdır	52
Değişim İçin Sosyal ve Davranış Bilimlerinden Yararlanılmalı	52
Değişim İçin Eğitim Çalışması Yapılmalı	52
Farkındalık Olmalı.....	53
Değişim İçin Sistem Yaklaşımı İzlenmeli.....	53
Değişim Örgütün Bütün Boyutlarını Kapsamalıdır.....	53
Değişim ve 7 S Çerçevesi	54
Değişim İçin Ekip Oluşturulmalı	54
Değişim İçin Araştırmalar Yapılmalı	54
Her Kişi, Her Durum, Her Kurum Değişmek Zorunda Değildir	55
Değişimin Külfeti Gibi Getirileri de Paylaşılmalıdır	55
Değişimin Temelinde Değerler Olmalı.....	55
Değişim Modelleri Genellenmemeli.....	56
Değişim Sıradanlaşmamalı	56
Değişim Somut Sonuçlar Getirmelidir	56
Değişim İnanırdıcı Olmalı	56
Değişim ve Karmaşıklık	57
Değişim Sağlamaştırılmalı ve Yaygınlaştırılmalı	57

BÖLÜM VII

DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL YAPI	59
Unsurların Uyumlu Önemlidir.....	61
Değişime Karşı Direnme ve Değişimin Engelleri.....	63
Değişime Karşı Oluşan Tepkilerin Biçimi	64
Değişime Karşı Direnmeyi Önlemenin Yolları	65
Değişememenin Felsefesi	67
Değişenleri Yargılama ve Etiketleme	67

BÖLÜM VIII

EĞİTİMDE DEĞİŞİM VE VİZYON	69
Vizyon	69
Vizyonun Geliştirilmesi	70

BÖLÜM IX

EĞİTİMDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ.....	73
Eğitimde Değişim Sürecinde Uyulması Gereken Gerçekler	73
Eğitimde Amaçlar Farklıdır.....	74
Eğitim Karmaşık Bir Süreçtir	74
Eğitim Çok Farklı Kişi ve Kurumların İlgilendiği Bir Alandır	75
Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticiler Yönetilenler Benzer Özelliklere Sahiptir	76
Eğitime ve Okula Her Koşulda Talep Duyulmaktadır	76
Eğitimin Sunulduğu Kurumlarda Bir Süreklilik Yoktur.....	76
Eğitimde-Okulda Gerçekleştirilen İşlerin Sınırları Çok Açık Olmayabilir	77
Yukarıdan Aşağı Dikte Olmamalı	77
Teftiş ve Değerlendirme Özenle Yapılmalı.....	78
Öğretmen Önemlidir.....	78
Değişim ve Okul Yöneticileri.....	79
Eğitimde Değişim Somut Sonuçlar Getirmeli	79
Değişim ve Okul Kültürü	80
Eğitimin Temelleri Üzerinde Yoğunlaşmalı.....	81
Sonuç	81
Türk Eğitim Sistemi ve Değişim	81

BÖLÜM X

YÖNETİLEMEYEN DEĞİŞİM GİRİŐİMLERİ	85
Okul Merkezli Yönetim.....	87
Okul Merkezli Yönetim Nedir?.....	87
Okul Merkezli Yönetimin Yararları.....	87
Okul Merkezli Yönetimin Sakıncaları	89
Okul Merkezli Yönetimin Uygulanması	90
Okul Merkezli Yönetime Geçişin Zorlukları	92
Sonuç	92
Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.....	93
Toplam Kalite Yönetimi'nin Dayandığı İlkeler.....	93
TKY Anlayışına Göre Eğitim ve Öğretim Nasıl Yönetilmeli?	95
Okullardaki Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları.....	99
Bir Değişim Girişimi Örneği Olarak Ders Geçme ve Kredili Sistem	100
Ders Geçme ve Kredili Sistemin Kısa Tarihçesi	100
Ders Geçme ve Kredili Sistemin Amaçları.....	101
Ders Geçme ve Kredili Sistemin Kaldırılışı	101
Ders Geçme ve Kredili Sistemin Eğitim Sistemi Açısından Önemi.....	102
Ders Geçme ve Kredili Sistemde Karşılaşılabilecek Sorunlar ...	103
Ders Geçme ve Kredili Sisteme Geçiş Nasıl Yönetildi ?	104
Eğitimdeki Değişim Girişimlerinin Etkili Bir Şekilde Yönetilebilmesi İçin Öneriler	105
Eğitimdeki Yenileşme Paradigması Değişmelidir.....	109
Değişim Yönetimi Hakkında Son Bir Değerlendirme.....	113

BÖLÜM XI

EKLER	115
KAYNAKLAR	119

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Değişim hayatın kaçınılmaz bir gerçeğidir. Ülkeler, kültürler, üretim biçimleri, ilişkiler ve hatta tabiat sürekli olarak değişmektedir. İnsanın bizzat kendisi de doğumdan ölüme hep değişerek bir ömür sürer.

İçinde yaşadığımız çağ da birçok açıdan değişimin en fazla ve en hızlı gerçekleştiği çağlardan birisidir. Çünkü ekonomide, sosyal alanda kültürel yaşamda, siyasal ve toplumsal düzende ve teknolojik yapıda sürekli olarak yeni gelişmeler ortaya çıkmaktadır.

Nitekim kültürler, toplumlar ve ülkeler arasındaki sınırlar kalkmakta, eskiye göre daha yoğun ve daha hızlı bir etkileşim yaşanmaktadır.

Gelişmelerin hızı ve biçimi karşısında hiç bir kurumun durağan kalması ve eski yapısını koruması mümkün görünmemektedir. Global olarak, son on yıl içerisinde birçok devletin ekonomisini, siyasal düzenini, bazılarının sınırlarını bile değiştirdiğini görmekteyiz. Rusya, Doğu Avrupa ülkeleri, Çin, Güney Afrika Cumhuriyeti gibi ülkeler kendilerini değiştirerek yollarına farklı şekilde devam ederlerken, Irak, Afganistan, Küba¹ gibi devletler de kendi içlerine kapanarak ayakta kalmaya çalışmaktadırlar. Aynı şekilde kurumlar ve şirketler

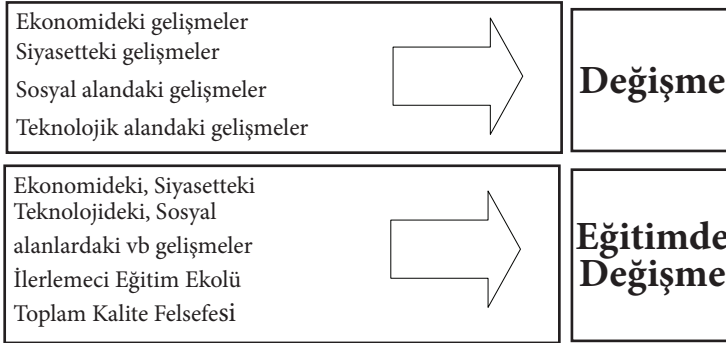
1 Bu kitabın ilk baskısının yapıldığı 2000’li yıllarda böyle bir gerçek söz konusuydu. On yıl aradan sonra adı geçen ülkeler bugün değişmiş durumda.

de yeni durumlara göre büyüyerek, küçülerek, hedeflerini değiştirerek değişmekte ve varlıklarını korumaktadırlar. Bu arada çok sayıda şirket veya kurum da değişemeyerek kaybolup gitmektedir. Bu gerçek uluslar için de geçerlidir.

Türklerin değişimi gerçekleştirme açısından çok kabiliyetli olduğunu ifade etmek gerekir. Nitekim Türklerin tarihin akışı içinde hep var olabilmeleri zamana uyum sağlayabilmek için sahip oldukları değişim kabiliyetleri ile açıklanabilir.

Uygarlık tarihinde birkaç başarılı değişim süreçlerinden biri olarak değerlendirilen Atatürk'ün önderliğinde gerçekleştirilen devrim gerçek anlamda bir değişimdir.

2000'li yıllardan sonra da Avrupa Birliği'ne giriş gibi köklü başka bir değişim süreci yaşanmaktadır. 1960'lardan sonra kurulan koalisyon hükümetlerinin hüküm sürdüğü dönemden sonra yaklaşık on yıldır devam eden tek parti iktidarı dönemi de yine Türkiye'nin yaşadığı başka bir değişim sürecidir. Bu süreçte de sosyal-kültürel alanda ekonomide, uluslara arası ilişkilerde ve daha birçok alanda değişimler yaşanmaktadır.



Gelişmelerin seyri eğitim sistemini ve kurumlarını da değişim için zorlamaktadır. Çünkü ekonomideki, siyasetteki ve sosyo-kültürel alandaki gelişmelere karşı en duyarlı sistemlerden biridir eğitim.