



TC  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EYTEPE-YL-2012-0004

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME İLİŞKİN  
GÖRÜŞLERİ**  
Siirt İli Örneği

**HAZIRLAYAN**

**Nil Gülide TEKİN**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. Ruhi SARPKAYA**

**AYDIN- 2012**

TC  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EYTEPE-YL-2012-0004

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YAPAN ÖĞRETMENLERİN  
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**Siirt İli Örneği**

**HAZIRLAYAN**

**Nil Gülen de TEKİN**

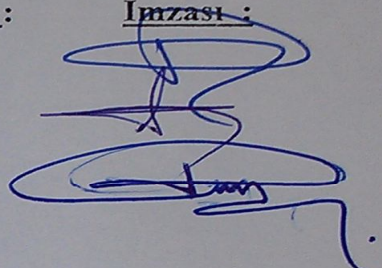
**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA**

**AYDIN- 2012**

**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı öğrencisi Nil Gülide Tekin tarafından hazırlanan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişime ilişkin Görüşleri başlıklı tez, 19 / 10 / 2012 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

<u>Unvanı, Adı ve Soyadı</u> :	<u>Kurumu</u> :	<u>İmzası</u> :
Prof. Dr. Rubi SARP KAYA (Başkan)	ADÜ	
Yrd. Doç. Dr. Müslime GÜNEŞ	ADÜ	
Yrd. Doç. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA	ADÜ	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun .....sayılı kararıyla ...../...../..... tarihinde onaylanmıştır.

Doç. Dr. Osman PEKER  
Enstitü Müdürü

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Adı Soyadı : Nil Gülende TEKİN

İmza : 

**YAZAR ADI-SOYADI:** Nil Gülende TEKİN

**BAŞLIK:** İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin Görüşleri (Siirt İli Örneği)

### ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, Siirt İl merkezinde çalışan ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerini belirlemek ve öneriler geliştirmektir.

Bu çalışmanın evrenini, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Siirt merkez ilköğretim okullarında görevli 1150 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın Örneklemini 315 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmada Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖGEN ve Arş. Gör. Aydan KURSUNOĞLU tarafından geliştirilen “Örgütsel Değişim Anketi”nin uygulanması sonucu elde edilen veriler kullanılmıştır. “Örgütsel Değişim Anketi”nin güvenilirlik katsayısı  $\alpha = ,941$  olarak bulunmuştur. Aynı zamanda anket, “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi”, “Örgütsel Değişimin Planlanması”, “Örgütsel Değişimin Uygulanması”, “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi”, “Örgütsel Değişimin Felsefesi” olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır.

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Mann Whitney-U Testi, ve çoklu karşılaştırma testleri (Scheffe, Turkey HSD, LSD) kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi, ( $p < .05$ ) olarak kabul edilmiştir. Elde edilen veriler tablo,şekil ve grafikler aracılığıyla açıklanmıştır.

Araştırmada şu bulgulara ulaşılmıştır:

Siirt il merkezinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri,

1. Genel anlamda “Katılıyorum” düzeyinde ve olumludur.

2. en yüksek ortalamaya sahip “Değişmenin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmeli.”, “Örgütsel değişme, anlaşılabilir olmalı.”, “Örgütsel değişme, amaca yönelik olmalı.” maddeleri için “Tamamen Katılıyorum” düzeyindedir.

3. En düşük ortalamaya sahip “Örgütsel değişme, çalışanların mutluluğu için yapılmamalı.” Maddesi için “Kararsızım”; “Değişme sürecinin değerlendirilmesi,

önceden belirlenen ölçütler ile yapılmamalı.” Ve “Değişme süreci uygulanırken, tüm personelin çalışması izlenmemeli.” Maddesi için ise “Katılmıyorum” düzeyindedir.

4. Anketin “Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi”, “Örgütsel Değişmenin Planlanması”, “Örgütsel Değişmenin Uygulanması”, “Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi” ve “Örgütsel Değişmenin Felsefesi” boyutunda cinsiyet, mesleki memnuniyet durumları, okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi ve branş değişkenleri arasında anlamlı bir fark göstermemektedir.

5. Ölçeğin çeşitli boyutlarına göre mezun olunan okul türü ve mesleki kıdem değişkenleri bakımından anlamlı farklılık göstermektedir.

#### **ANAHTAR SÖZCÜKLER**

Değişme, Örgütsel Değişme, Görüş, İlköğretim, Öğretmen

**NAME:** Nil Gülenide TEKİN

**TITLE:** The Views of Primary School Teachers on Organizational Change

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to determine the views of the primary school teachers working in Siirt City on organizational change and to provide suggestions.

The population of this study is composed of 1150 teachers working in Siirt City center primary schools in 2010-2011 education year. The sample of this study is composed of 315 teachers.

In the study, the data gathered by the implementation of “Organizational Change Questionnaire” developed by Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN and Res. Asst. Aydan KURŞUNOĞLU is used. The coefficient of reliability of “Organizational Change Questionnaire” is calculated as  $\alpha = ,941$ . In the meantime, the questionnaire is of 5 dimensions as; “The Determination of Organizational Change Necessity”, “The Planning of Organizational Change”, “The Application of Organizational Change”, “The Evaluation of Organizational Change” and “The Philosophy of Organizational Change”.

In the analysis of the data gathered in the study, frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, t-test, analysis of variance (ANOVA), Mann Whitney-U Test and Multiple Comparison Tests (Scheffe, Turkey HSD, LSD) are used. In the statistical analyses, the level of meaningfulness is recognized as ( $p < .05$ ). The data gathered is explained by means of tables, figures and graphics.

The findings mentioned below are reached in the study:

The views of the primary school teachers working in Siirt City on organizational change,

1. are generally in “I agree” level and positive.
2. are in “I totally agree” level for “Why the change is made should be known by the staff.”, “Organizational change should be comprehensible.” and “Organizational change should be goal-oriented.” subjects.
3. are in “I’m not sure” level for “Organizational change shouldn’t be made for the satisfaction of the staff.” subject; in “I disagree” level for “The evaluation of change process shouldn’t be made by the criteria determined in advance.” and “The workout of the staff shouldn’t be pursued during the implementation of change process.” subjects.

4. don't show a meaningful difference among the variables of sex, occupational satisfaction situations, the socioeconomic level of the school environment and specialty in "The Determination of Organizational Change Necessity", "The Planning of Organizational Change", "The Application of Organizational Change", "The Evaluation of Organizational Change" and "The Philosophy of Organizational Change" dimensions of the questionnaire.

5. show a meaningful difference according to different dimensions of the scale on account of the type of school graduated from and occupational seniority variables.

### **KEY WORDS**

Change, organizational Change, View, Primary School, Teacher



## ÖN SÖZ

Her alanda gelişimi hedefleyen toplumların takip ettiği yol bilimin yolu olmuştur. Bilimi, bilimsel yolla elde edilen verileri, kendine kaynak olarak olan ve bu hedef doğrultusunda örgütsel değişimler yaşayarak çağın gereklerine uyum sağlayabilen toplumlar diğerlerine örnek olabilecek refaha erişmiş konumdadır.

Bilimin öncülüğüyle eğitim örgütlerinde çağın gereklerine uygun olarak başarılı değişimlerin gerçekleştirilmesi için değişimin yürütücüleri olarak öğretmenlerin görüşleri ve değişim içinde üslendikleri rollerin etkisi çok büyüktür. Buradan hareketle, bu araştırmada, günümüz şartlarında ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşlerini ortaya koymak ve bu konuda çözüm önerileri sunmak amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın her aşamasında engin bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren değerli danışmanım Prof. Dr. Ruhi SARP KAYA'ya, yüksek lisans eğitimim süresince emeği geçen Yrd. Doç. Dr. Pınar YENGİN SARP KAYA'ya ve tüm hocalarıma, tezin her aşamasında sürekli olarak katkı sağlayan Okt. Barış ÇAVUŞ'a, maddi ve manevi desteklerini eksik etmeyen aileme teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca burada ismini belirtme imkânı bulamadığım, değerli zamanlarını ayırarak anket aracılığıyla araştırmaya katkı sağlayarak Siirt il merkezinde görev yapan öğretmenlere, araştırmanın uygulanması ve verilerin toplanmasına yardım eden kişi ve kurumlara katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunar, yaptığım bu araştırmanın, ilköğretim okullarında görev yapan tüm meslektaşlarıma çalışmalarına destek olmasını temenni ederim.

Nil Gülide TEKİN

Aydın, 2011

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>GİRİŞ</b>	
1.1. PROBLEM DURUMU .....	1
1.1.1. Değişme .....	3
1.1.1.1. Değişme .....	3
1.1.1.2. Yenileşme .....	4
1.1.1.3. Gelişme .....	5
1.1.1.4. İyileşme.....	5
1.1.2. Örgütsel Değişme .....	5
1.1.2.1. Örgütsel Değişmenin Tanımı .....	5
1.1.2.2. Örgütsel Değişmenin Niteliği .....	6
1.1.2.3. Örgütsel Değişimin Amaçları .....	7
1.1.2.4. Örgütsel Değişimin Nedenleri.....	8
1.1.2.4.1. Örgütsel Değişmeye Yol Açan Dış Etkenler.....	8
1.1.2.4.1.1 Fiziki Çevredeki Değişmeler.....	9
1.1.2.4.1.2. Toplumsal Değişme.....	9
1.1.2.4.1.3. Ekonomik Değişme.....	10
1.1.2.4.1.4. Hukuki Alandaki Değişmeler.....	11
1.1.2.4.1.5. Teknolojik Değişme.....	11
1.1.2.4.2. Örgütsel Değişmeye Yol Açan İç Etkenler.....	12
1.1.2.5. Örgütsel Değişme Türleri.....	14
1.1.2.5.1. Değişimin Niteliğine Göre Değişim.....	14
1.1.2.5.1.1. Sürekli ya da Kısmi Gerçekleşen Değişim/	

Birinci Dereceden Değişim .....	14
1.1.2.5.1.2. Köklü Değişim/ Devrimsel Değişim/ Dönüşümsel Değişim/ İkinci Dereceden Değişim.....	14
1.1.2.5.2. Değişimin Gerçekleşme Şekline Göre Değişim.....	15
1.1.2.5.2.1. Planlı / Proaktif Değişim.....	15
1.1.2.5.2.2. Planlanmamış Doğal Reaktif Değişim / Acil Değişim.....	15
1.1.2.5.2.3. Sürekli değişim.....	15
1.1.2.5.3. Değişimin Niceliğine Göre Değişim.....	15
1.1.2.5.3.1. Bireysel değişim .....	15
1.1.2.5.3.2. Grup değişimi.....	16
1.1.2.5.3.3. Örgütsel değişim.....	16
1.1.2.5.4. Planlı- Plansız Değişim.....	16
1.1.2.5.5. Makro- Mikro Değişim .....	16
1.1.2.5.6. Aktif- Pasif Değişim.....	16
1.1.2.6. Planlı Örgütsel Değişme Modelleri.....	16
1.1.2.6.1. Denge Modeli.....	17
1.1.2.6.1.1. Kurt Lewin'in Güç Alanı Analiz Modeli.....	17
1.1.2.6.2. Organik Model.....	18
1.1.2.6.3. Geliştirici Değişme Modeli.....	19
1.1.2.7 Planlı Değişmenin Aşamaları.....	19
1.1.2.7.1. Kurt Lewin'e Göre Değişim Süreci Aşamaları.....	19
1.1.2.7.2. Planlı Değişimin Yedi Aşaması.....	20
1.1.2.8. Örgütsel Değişmenin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi.....	22
1.1.2.8.1. Değişmeye Karşı Direnme.....	23
1.1.2.8.1.1. Değişmeye Karşı Bireysel Direnme.....	24
1.1.2.8.2. Değişmeye Karşı Örgütsel Direnme.....	25
1.1.2.8.2. Örgütsel Değişime Karşı Direncin Önlenmesi.....	26
1.1.2.9. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Değişim.....	29
1.2. PROBLEM CÜMLESİ.....	32
1.3. ALT PROBLEMLER.....	32

1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	32
1.5.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	32
1.6. SAYILTILAR.....	33
1.7. SINIRLILIKLAR.....	33
1.8. TANIMLAR.....	33
1.9. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	34
1.9.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	34
1.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	48

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **YÖNTEM**

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	51
2.2. EVREN.....	51
2.3. ÖRNEKLEM.....	52
2.3.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Durumu.....	53
2.3.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Durumu.....	54
2.3.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Durumu.....	55
2.3.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Memnuniyet Durumu.....	56
2.3.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyoekonomik Düzey Durumu.....	56
2.3.6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türleri.....	57
2.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	58
2.4.1. Ölçeğin Geçerliği ve Güvenirliği.....	60
2.4.2. Ölçeğin Uygulanması.....	61
2.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	62

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE YORUM**

3.1 ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	63
3.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBELEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	69
3.2.1 Cinsiyet Değişkeni ve Tüm Boyutlar.....	70
3.2.2. Kıdem Değişkeni ve Tüm Boyutlar.....	71

3.2.3 Memnuniyet Durumu Değişkeni ve Tüm Boyutlar.....	77
3.2.4. Mezun Olunan Okul Değişkeni ve Tüm Boyutlar.....	79
3.2.5. Sosyoekonomik Düzey Değişkeni ve Tüm Boyutlar.....	82
3.2.6. Branş Değişkeni ve Tüm Boyutlar.....	84
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER</b>	
4.1 SONUÇLAR.....	86
4.2 ÖNERİLER.....	89
4.2.1.Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	89
4.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	90
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>91</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>96</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>103</b>

## KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

<b><i>C.</i></b>	Cilt
<b><i>Çev.</i></b>	Çeviren
<b><i>f</i></b>	Frekans dağılımı
<b><i>GA</i></b>	Gruplar arası
<b><i>Gi</i></b>	Gruplar içi
<b><i>N</i></b>	Sayı
<b><i>p</i></b>	Anlamlılık düzeyi
<b><i>S.</i></b>	Sayı
<b><i>Ss.</i></b>	Standart Sapma
<b><i>ss.</i></b>	Sayfalar
<b><i>X</i></b>	Aritmetik ortalama
<b><i>α</i></b>	Cronbach Alpha Güvenirlik katsayısı
<b><i>%</i></b>	Yüzde

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Değişikliğe Karşı Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu.....	22
Tablo 2.1: Araştırmaya Ait Örneklem Bilgilerinin Okullara Göre Dağılım.....	52
Tablo 2.2: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	53
Tablo 2.3: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	54
Tablo 2.4: Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	55
Tablo 2.5: Öğretmenlerin Memnuniyet Durumlarına Göre Dağılımı.....	57
Tablo 2.6: Öğretmenlerin Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyoekonomik Düzeyine Ait Dağılımı.....	56
Tablo 2.7: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türlerine Göre Dağılımı.....	57
Tablo 2.8: Anketteki Olumlu İfadeler İçin Kullanılan Puan Aralıkları.....	59
Tablo 2.9: Anketteki Olumsuz İfadeler İçin Kullanılan Puan Aralıkları.....	59
Tablo 2.10: Anketin Güvenirlilik Katsayısı (Tanrıoğen ve Kurşunoğlu).....	60
Tablo 2.11: Anketteki Boyutlara İlişkin Güvenirlilik Katsayıları (Tanrıoğen ve Kurşunoğlu).....	60
Tablo 2.12: Anketin Güvenirlilik Katsayısı .....	61
Tablo 2.13: Anketteki Boyutlara İlişkin Güvenirlilik Katsayıları .....	61
Tablo 2.14: Uygulanan Ve Geri Dönen Örgütsel Değişme Anketine İlişkin Dağılım...	62
Tablo 3.1: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi”, “Örgütsel Değişimin Planlaması”, “Örgütsel Değişimin Uygulanması”, “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi”, “Örgütsel Değişimin Felsefesi” Boyutunda Görüşleri.....	63
Tablo 3.2: İlköğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişimle İlgili Görüşlerinin Anketin Her Boyutunda Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları.....	70
Tablo 3.3: İlköğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişimle İlgili Görüşlerinin Anketin Her Boyutunda Mesleki Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	71
Tablo 3.4: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre “Örgütsel İhtiyacın Belirlenmesi” Boyutuna İlişkin Görüşlerindeki Anlamlı Farkın Kaynağını Gösteren “Scheffe Testi” Karşılaştırma Sonuçları.....	73

Tablo 3.5: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre “Örgütsel Değişimin Planlanması” Boyutuna İlişkin Görüşlerindeki Anlamlı Farkın Kaynağını Gösteren “LSD Testi” Karşılaştırma Sonuçları.....	74
Tablo 3.6: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre “Örgütsel Değişimin Uygulanması” Boyutuna İlişkin Görüşlerindeki Anlamlı Farkın Kaynağını Gösteren “LSD Testi” Karşılaştırma Sonuçları.....	74
Tablo 3.7: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi” Boyutuna İlişkin Görüşlerindeki Anlamlı Farkın Kaynağını Gösteren “LSD Testi” Karşılaştırma Sonuçları.....	75
Tablo 3.8: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre “Örgütsel Değişimin Felsefesi” Boyutuna İlişkin Görüşlerindeki Anlamlı Farkın Kaynağını Gösteren “LSD Testi” Karşılaştırma Sonuçları.....	76
Tablo 3.9: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşleri İle İlgili Anketin Tüm Boyutlarına İlişkin Görüşlerinde Mesleki Memnuniyet Durumuna Göre Mann-Whitney Testi Sonuçları.....	78
Tablo 3.10: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşleri İle İlgili Anketin Tüm Boyutlarına İlişkin Görüşlerinde Mezun Olunan Okul Türüne Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçlar.....	79
Tablo 3.11: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türüne Göre “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” Boyutuna İlişkin Görüşlerindeki Anlamlı Farkın Kaynağını Gösteren “LSD Testi” Karşılaştırma Sonuçları.....	80
Tablo 3.12: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mezun Olunan Okul Türüne Göre “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” Boyutuna İlişkin Görüşlerindeki Anlamlı Farkın Kaynağını Gösteren “LSD Testi” Karşılaştırma Sonuçları.....	81



Tablo 3.13: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşleri İle İlgili Anketin Tüm Boyutlarına İlişkin Görüşlerinde Okulun Bulunduğu Sosyoekonomik Düzeyine Göre T Testi Sonuçları.....	82
Tablo 3.14: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşleri İle İlgili Anketin Tüm Boyutlarına İlişkin Görüşlerinde Öğretmenlerin Branşlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	84

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Örgütsel Değişim.....	20
Şekil 1.2: Planlı Değişme Süreci.....	21
Şekil 1.3: Değişmeye Karşı Bireysel Direnme.....	24
Şekil 1.4: Değişmeye Karşı Örgütsel Direnme Faktörleri.....	25
Şekil 1.5: Örgütlerde Değişim Sürecinde Yararlanılacak Mekanizmalar.....	27
Grafik 2.1: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılım.....	54
Grafik 2.2: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılım.....	55
Grafik 2.3: Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılım.....	55
Grafik 2.4: Öğretmenlerin Mesleki Memnuniyet Durumlarına Göre Dağılım.....	56
Grafik 2.5: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyoekonomik Düzeylerine Ait Dağılım.....	57
Grafik 2.6: Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türlerine Göre Dağılım.....	58

## EKLER LİSTESİ

Ek-1: Örgütsel Değişim Anketi.....	96
Ek-2: Araştırma İzni.....	102

## GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada ele alınan konuya ilişkin temel bilgiler, problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayılılar, sınırlılıklar ve araştırmada sıkça kullanılan tanımlar yer almaktadır.

### 1.1 PROBLEM DURUMU

İnsan var oluşunun hemen her evresinde topluluk içinde yaşamış, toplu yaşayışında zorunlu ve kaçınılmaz olarak örgütlenmeyi gerektirmiştir (Fişek, 2005).

Örgüt, toplumsal gereksinmelerinin bir kesimini karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda güçleri gönüllü ve düzenli olarak eşgüdümleyen insanlardan oluşan bir sistemdir (Başaran, 2000).

Örgütler birer açık sistem olarak kabul edilirler. Bu sistem çerçevesi ile sürekli karşılıklı ilişki içindedir. Çevreden hammadde, insan, enerji ve bilgileri girdi olarak alır ve bunları çıktı halinde çevreye verir. Örgütler, çok yönlü amaçları ve işlevleri olan sistemlerdir ve bu alt sistemler birbirleriyle ve örgütün bütünüyle dinamik bir ilişki içindedirler. Bu nedenle de örgütü açıklamada bu alt sistemlerin davranışları, kişisel davranışlardan çok, roller, gruplar ve başka kavramlar açısından analiz edilmelidir. Örgüt sisteminin alt sistemleri birbirine bağlı olduğu için bir alt sistemdeki değişme, diğer alt sistemlerin ve bütünün davranışını etkileyecektir. Örgüt dinamik bir çevre içindedir ve bu çevre başka sistemleri de kapsamına almıştır. Bu çevre, örgütten bazı isteklerde bulunur ya da örgüte bazı baskılar ve sınırlamalar koyar. Çevrenin bu baskı ve sınırlamalarını dikkate almadan örgütün işlevsel bütünlüğünü anlamak ve açıklamak zordur. Örgüt ile çevresi arasındaki bağın çokluğu ve karmaşıklığı örgüt sınırlarının saptanmasında güçlük yaratmaktadır (Schein, 1976'dan Akt Sağlam, 1979).

Bir örgüt mal, hizmet, düşünce türünden bir ya da birkaç ürünü üretmek için kurulur ve bu ürünleri ürettiği ve çevresinden bu konuda talep gördüğü sürece yaşamını sürdürür. Kamu kesiminde kimi kez bir örgütün ürettiği ürünü çevresi gereksinmese bile, örgütün kamu gelirinden giderini karşılayarak yaşamasını sürdürdüğü görülebilir. Ancak örgütün yapısı örgütsel amaçları gerçekleştirebilecek yeterlikte olmalıdır ki aksi halde örgüt güçsüzleşir, savurganlaşır ve etkisizleşir. Örgütsel amaçlar, çevrenin niteliği ve gereksinmeleri değiştikçe örgütün yapısı da değişmelidir (Başaran, 2000).

Örgütler, çevreleriyle sürekli bir şekilde iletişim ve etkileşim içerisinde olan, çevrelerinden girdi alıp çıktılarını yine çevreye gönderen dinamik açık sistemlerdir ve bu anlamda çevreye oldukça bağımlıdırlar. Örgütlerin dış ve iç çevresinde oluşan değişmelere karşılık gelecek örgütsel düzenlemeleri gerçekleştirmeleri, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri açısından bir zorunluluktur. Eğitim örgütlerinin sosyal örgüt olarak yeniden yapılandırılması da bu zorunlulukların bir parçasıdır (Töremen, 2002).

Eğitim örgütleri; bölüm, sınıf, yönetim, personel, rol ve statü gibi alt sistemleri içermekte; merkez örgütü, eğitim müdürlüğü, denetim örgütü gibi üst sistemlere bağlı olan açık birer toplumsal sistemlerdir. Okulun dışındaki tüm örgütler, okulun çevresini oluşturmaktadır. Eğitim örgütlerinin çevre ile sıkı ilişki ve etkileşim içinde bulunması, çevreye uyabilecek kadar esnek bir yapıya sahi olması beklenmektedir (Kaya, 1986).

Eğitim örgütleri, toplumsal işlevleri nedeniyle değişimin hem nedeni hem de sonucu durumundadır. Bir taraftan yaşanan değişimlerden etkilenirken, diğer taraftan toplumsal bir kurum olarak değişimi başlatmak ve yönlendirmek sorumluluğunu üstlenmişlerdir. Eğitim kurumlarının bu sorumluluğunu yerine getirebilmeleri, bütün toplumsal değişmeyi yakından izlemeleri ve buna göre öncelikli olarak kendilerini değiştirmeleri ile mümkündür (Çalık, 2003).

Eğitim örgütlerinin hedefi, insan davranışlarını olumlu yönde değiştirmektir. Bu anlamda örgütlerin değişim sürecinden etkilenmemesi düşünülememektedir. Aynı zamanda kültürü yayma görevini üstlenen eğitim kurumlarının, değişimin ve yenileşmenin hızına kendini uyduramaması, etkilediği toplumların da yenileşmenin gerisinde kalmasına neden olacaktır (Can, 2002).

Sosyokültürel ve ekonomik değişimin ve gelişmenin önemli bir aracısı ve etkisi altında olan eğitim kurumlarının amaçları ve yapısı değişmektedir. Okulun hedeflerini, yapısını kısaca günün koşullarına uyum sağlayabilmek için kendini değiştirmesi zorunluluk haline gelmiştir.

Eğitim, yetişme ve gelişme sürecine giren insanlar, zaman içinde değişmekte, düşünceleri, duyguları, algıları, tutumları, alışkanlıkları, deneyimleri, yetenekleri, bilgileri, iş yapma biçimleri farklılaşmaktadır. Yalnızca insanların değişmesi bile örgütleri değişime zorlayan önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Sucu, 2000).

### 1.1.1. Değişme

#### 1.1.1.1. Değişmenin Tanımı

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre (1998), bir zaman dilimi içinde meydana gelen değişikliklerin bütünüdür. Değişme, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbiriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikte gözlenebilir bir farklılığın oluşmasıdır.

Değişme, belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır (Erdoğan, 2002). Bir başka deyişle değişme “zaman akışına rağmen, aynı kalan bir özellik” anlamına gelen temellilik veya sürekliliğin karşıtıdır (Çelebioğlu, 1990).

Planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir (Sağlam, 1979). Değişme, bir durumdan farklı bir duruma geçen, yönü doğrultusu ve yargısı olmayan, kendiliğinden olabileceği gibi kişiler tarafından da harekete geçirilen (planlı ya da plansız), istendik planlı yönde gerçekleşmesi halinde olumlu, aksi takdirde olumsuz olarak nitelendirilen bir süreci açıklar (Helvacı, 2005).

Planlı ve plansız olarak gerçekleşebilen, etkililik, verimlilik, güdülenme ve doyum düzeyinin arttırılması gibi gelişmelerle sonuçlanması halinde olumlu, kontrolsüz bir oluşum içerisinde sapma ve verimliliğin azalması ile sonuçlanırsa olumsuz olarak nitelendirilen bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Helvacı (2005) 1970'lerin ortalarından bu yana değişimin doğası ile ilgili yapılan çeşitli tanımlar ve yorumlar şu şekilde belirtilmiştir:

- Değişim yüzeysel bir süreç olmaktan çok yapısal ve sistematik bir süreçtir.
- Değişim, herhangi bir anda meydana gelen bir olay ya da hadise olmaktan çok uzun bir zaman dilimi içinde oluşan dinamik bir süreçtir.
- Değişim, doğrusal ya da tek düze değildir, kaos ve karmaşıklık kuramlarının izlerini taşır.
- Değişim çok boyutlu bir süreçtir. Amaçları ve işlevleri, örgütü ve yönetimi, yapıları, bilgi becerileri, davranışları, inançları, değerleri, rolleri ve ilişkileri, müfredatın hedeflerini, içeriği, kaynakları değerlendirmeyi kapsar.
- Değişim çoklu bakış tarzlarını içerir ve bu yüzden direniş ve çatışmalarla yüklüdür. Çatışma düşüncesi, üstesinden gelinemez bir güçlük olmaktan çok bir fırsat olarak düşünülmektedir.

- Değişim, kurumlar, insanlar, teknolojiler üzerine yatırım yapmayı ve psikolojik destek sağlamayı gerektirir.
- Değişim değişimden etkilenen insanlarda kaygı ve belirsizlik meydana getirdiği gibi yeni beceriler geliştirme gereksinimini de meydana getirir.
- Değişim örgütsel bir konu olduğu kadar bireyle de ilgilidir.
- Değişimi başarmada örgütsel koşulların güçlü bir etkisi bulunmaktadır.
- Prosedürler genelde inançlardan önce değişirler.
- Değişim geniş çaplı düşünmeye karşın küçük adımlarla başlar.
- Etkili değişim gerçek gereksinimlere ve duygusal gereksinimlere cevap verir.
- Yenilik ve bilgi birbirleriyle çok yakından bağlantılıdır.
- Yenilik yaratıcılıktır ve problemleri tanımayı ve çözme yeteneğini gerektirir.
- Değişim, öğrenen örgütler niteliğine sahip olan okullarda gerçekleşebilir.
- Etkili değişim, tavandan tabana stratejilerle, tabandan tavana doğru stratejileri birleştirir(Morrison, 1998; Carnal, 1999; James ve Connoly, 2000).

### 1.1.1.2 Yenileşme

Yenileşme, çevrenin değişen gereksinmelerini karşılamak için örgütsel amaçları değiştirmek; örgütün yapı, işlev süreçlerini yeniden örgütlemektir. Yenileşme değişmeden birkaç yönde ayrılır. Yenileşme planlı amaçlı olarak oluşturulur ancak değişme ise kendiliğinden oluşabilir. Yenileşmenin yönü ileriye dönüktür, değişme eskileşme biçiminde geriye dönük de olabilmektedir. Yenileşme daha çok nitelikte bir oluşumu anlatmakta iken, değişme nicelikte ve nitelikte bir oluşumu anlatır (Başaran, 2004).

Helvacı'ya göre (2005) yenileşme şu noktalarda değişimden farklıdır:

- Yenileşme değişime göre, orijinal, çevresinde ve geçmişinden farklı olma niteliğine sahiptir.
- Değişim kendiliğinden oluşabilir, yenileşme ise amaçlı ve planlı olarak oluşturulur
- Değişme eskiye dönüş biçiminde geriye dönük olmasına karşılık, yenileşme daha çok ileriye ve nitelikçe bir oluşumu anlatır.

### 1.1.1.3. Gelişme

Düzenli, uyumlu ve sürekli bir ilerlemeyi içeren gelişme; beğenilen, kabul edilen, istenen yönde gerçekleşen bilinçli harekettir. Gelişme, değişimin olumlu yönde ilerleme içeren seklini, olumlu bir farklılaşmayı ortaya koyar (Erkal, 1995).

Gelişme, küçüklükten büyüklüğe, yalınlıktan karmaşıklığa doğru nitelik ve nicelikçe değişimin oluşumudur. Gelişmede oluşum, kimi kez kötüye doğru olduğu için, yenileşmeden anlam yönünden ayrılmaktadır (Başaran, 2004).

### 1.1.1.4. İyileşme

İyileşme, bir şeyi daha iyi duruma getirmek için yapılan değişiklik, iyileştirme, düzeltme ve ıslahattır (TDK. Sözlüğü, 1998).

Başaran'a göre (2004) iyileşme, bozulan, kötüleşen, sağlıksızlaşan bir durumu düzeltme, iyileştirme, sağaltma sürecidir. İyileşme süreci, çoğunlukla örgütü eski durumuna getirmeyi anlatır. İyileşme tarihteki görünümüyle özlenen eski duruma aslına dönüşü anlatır.

## 1.1.2. Örgütsel Değişme

### 1.1.2.1. Örgütsel Değişmenin Tanımı

Örgütsel değişim; Örgütün planlı veya plansız olarak bir ortamdaki başka bir ortama dönüşmesi, kültür, teknoloji, yapı gibi örgütün bir ya da daha fazla alanlarında dönüşümün gerçekleşmesi olarak tanımlanır (Sayli, 2002).

Örgütsel değişme, özde yapı, süreç ve davranışların değişmesidir. Örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla, bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bu anlamda örgütsel değişim, yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguları içinde barındıracak kadar geniş kapsamlıdır. Örgütlerin karşılıklı olarak birbirine bağlı ve bağımlı alt sistemlerden meydana gelen bütünsel bir yapı olma özelliği alt sistemdeki değişmeyi, diğer alt sistemler ve bütünde de değişmeyi meydana getirmektedir. Örgütlerde büyük ölçekli değişim, örgütsel dengeyi sağlamaya yöneliktir sürekli bir öğrenme sürecini ve ulaşılmak istenen vizyona güvenli bir geçiş yapabilmek için örgütsel uyumu gerektirir (Balcı, 2002).

Örgütsel değişme, örgütün alt sistemlerinde, alt sistemlerin birbiriyle, örgütle ve çevresiyle geliştirdiği ilişki ve etkileşim kalıplarında; örgütün çevresi ile olan ilişki ve



etkileşim biçiminde gözlenen her türlü değişimdir (Sağlam, 1979). Örgütsel değişim kısaca, örgütün bütününe değişmesidir. Bütün örgütler, ürettikleri hizmetin niteliği ve içerisinde buldukları çevresel özellikler gereği değişim durumundadır. Bu değişimler bazen büyük bazen ise küçük olur. Ancak önemli nokta, değişimin her zaman var olduğudur (Çelebioğlu, 1990).

### 1.1.2.2 Örgütsel Değişimin Niteliği

Örgütsel değişimin nitelikleri şöyle sıralanabilir:

- Örgütsel değişim sosyal psikoloji, sosyal antropoloji, sosyoloji, psikiyatri, ekonomi ve siyasal bilimler gibi çeşitli davranış bilimlerinin kuram ve uygulamaya yönelik ilke ve kuramlarından yararlanır.

- Örgütsel değişim, sistemli bir yeniden eğitim stratejisini içermektedir.

- Örgütsel değişim, eldeki verilere göre planlanmış bir değişimi temel almaktadır.

- Örgütsel değişimde uygulama ve deneyim esastır.

- Örgütsel değişimde amaçların belirlenmesi ve etkinliklerin planlanması önemlidir.

- Örgütsel değişimde ekip kavramının önemli bir yeri vardır (French ve Bell 1978'den aktaran Alıç, 1990).

Helvacı (2005), başarılı bir değişim için değişimin aşağıdaki niteliklerinin bilinmesi gerektiğini vurgulamaktadır:

- Değişimin "merkezi"liği: Değişim hangi dereceye kadar kurumların temel öğelerini ve normlarını değiştirme olarak algılandığıdır.

- Değişimin "karmaşık"lığı: Kurum ortamı içinde grupların ne kadarı değişimden etkilenecek ve değişim uygulaması zor mu yada kolay mı olacaktır.

- Değişimin "doğası" ve "derecesi": Yeniliğin bir birey için güçlük düzeyidir.

- Değişimin "uygunluğu" / "uyumluluğu": Yeniliğin kurumun işleyişi ve değerleri arasındaki uyum derecesidir.

- Değişimin "gerçekleştirilebilir"liği,

- Değişimin "iletilebilir"liği: Değişimin bir kısım ve sınırlandırılmış bir temel üzerinde denenebilir özelliği),

- Önerilen değişimin "netliği açıklığı",

- Değişimin, mevcut uygulamaya göre “görelî avantajları”,
- Değişimin “tersine çevirebilir”liği,
- Değişimin problemleri “kolayca çözebilirliği”,
- Değişimin ortaya koyduğu “kazanç ölçeği”,
- Değişimin “örgütün bütünüyle vizyonuna katkı sağlaması”,
- Önerilen değişimin açıkça belirtilebilirliği, somut özellikleri olması”dır.

### 1.1.2.3 Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütsel değişimin amacı, genel olarak değişen iç ve dış çevre koşullarına karşı örgütün etkililiğini ve verimliliğini artırmak, işgörenlerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır. Örgütsel değişim kararı alınması durumunda ise bu amaçların ayrıntılarının özenle belirlenmesi gerekmektedir (Ülgen, 1993).

Çağdaş örgütler dünyadaki gelişmelere karşı duyarlı olmak, bu değişimlere cevap verebilecek durumda ve kendilerini koşulların gerektirdiği şekilde sürekli yenileme arayışı içinde olmak zorundadırlar. Kaliteli hizmet üretmesi, toplumda saygın bir örgüt olabilmesi yine örgütsel değişimin amaçları arasındadır. Örgütsel değişimin genel amaçlarını söyle sıralamak mümkündür (Yeniçeri,2002).

- Örgütün devamlılığını sağlamak.
- Örgütün büyümesi ve gelişmesini sağlamak.
- Örgütün iç ve dış çevresine karşı tutarlı bir uyum gerçekleştirmesini sağlamak.

- Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirmek.

Bir başka bakış açısıyla Sabuncuoğlu ve Tüz (1998), örgütlerde değişimin amacını şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Etkinliği artırmak: Değişimin en önemli amacı etkinliği artırmaktır. Başka bir deyişle, yapılan işi daha etkili yaparak örgütün sağlık ve etkililik düzeyini geliştirmektir. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında uyumsuzluğun oluşmaya başlaması etkinliğin azaldığı ve değişime ihtiyacın arttığı anlamına gelmektedir.

- Verimliliği artırmak: Örgütün içyapısı ve faaliyetleri ile ilgilidir. Yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişikliğin meydana getirilmesidir.

- Motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak: İnsanların hayatlarında her şey yolunda gitse bile, zamanla sıkılarak monotonluk duygusuna kapılırlar. Her şeyin yolunda gitmesi bile insanları sıkılması için yeterli bir nedendir. Değişiklik ihtiyacı duyabilirler. Değişimin amaçlarından birisi de, insanları monotonluktan kurtarıp, motivasyon ve tatmin düzeylerini artırmaktır.
- Diğer amaçlar: Değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, pozisyona dayanan otorite yerine liyakate dayanan otorite sağlama ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçları da vardır.

#### **1.1.2.4 Örgütsel Değişimin Nedenleri**

Örgütleri değişime zorlayan güçler, dış ve iç güçler olmak üzere genelde iki grupta sınıflandırılmaktadır. Dış güçler yönetimin kontrolünün ötesinde olan güçlerdir. İç güçler, örgütün içinden kaynaklanan ve genelde yönetimin kontrolünde olan güçlerdir (Gibson ve diğerleri, 1991).

Lunenburg ve Ornstein'a göre (1996) okullarda değişmeyi gerekli kılan güçleri dış ve iç güçler olarak sınıflandırmaktadır. Özellikle bilgi patlaması, hızlı teknolojik değişme ve yasal düzenlemelerden oluşan dış güçler ile yönetsel süreçler ve işgören gereksinimlerinden oluşan iç faktörleri, okulları değişmeye yönelten etkenler olarak değerlendirmektedir.

Alıç'a göre (1990) örgütsel değişmeye ilişkin çalışmalar bir bütün olarak ele alındığında örgütlerin değişmesine yol açan etkenlerin başlıca iki grupta toplandığı söylenebilir: örgütlerin dış çevresindeki etkenler, iç çevresindeki etkenler.

##### **1.1.2.4.1 Örgütsel Değişmeye Yol Açan Dış Etkenler**

Örgütsel değişmeyi dış etkenler açısından açıklamaya çalışan yaklaşımlar değişmeyi örgüt-çevre ilişkisi yönünden ele almaktadır. Örgütün varlığını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi, örgütün çevresindeki ve bağlı olduğu üst sistemlerdeki değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmesine bağlıdır. Bu nedenle; dış etkenlerdeki değişmeler sonucu örgütte meydana gelen değişmeler örgütün dış çevreye uyumu olarak da ifade edilebilir (Sağlam,1979).

#### 1.1.2.4.1.1 Fiziki Çevredeki Değişmeler

Barnard'a göre (1938), örgütlerin değişmesine geniş ölçüde, fiziki ve toplumsal çevredeki değişmeler neden olmaktadır. Bir örgütün fiziki çevresi; örgütün bulunduğu yer, iklim gibi coğrafi boyutlar ile kullanılan teknolojiden oluşmaktadır. Ancak, teknoloji bu çalışmada ayrı bir başlık altında incelenmektedir.

Fiziki çevre insanların buldukları yer, coğrafi durum, yerleşme düzeni, iklim gibi etkenlerle sınırlanmaktadır ve fiziki çevre, bu çevredeki değişmeler örgütsel değişmeyi etkilemektedir. Herhangi bir örgütte insan ilişkileri belirli bir fiziki çevrenin koşul ve özelliklerine uygun olarak gelişir. Bir Eskimo ailesini, soğuk kutup iklimi ve zor yaşam koşullarının etkilemesi kaçınılmazdır. Bir Afrika köyündeki insanlarla, Paris-Londra gibi büyük kentlerin olanaklı mahallelerindeki insanların duygu, düşünce ve davranışları arasında fark vardır. Bu farkın bir bölümü fiziki koşulların farklılığından kaynaklanmaktadır. Fiziki çevredeki bazı değişmelerin örgütleri nasıl etkilediğini somut biçimde gözlemek mümkündür. Örneğin, susuz tarım yapılan bir bölgeye bir barajın yapılması ve bunun sonucu sulu tarım uygulamasına geçilmesi fiziki çevrede gerçekleşen bir değişmedir. Bu değişimin de çevredeki örgütlere yansması kaçınılmaz olmaktadır. Türkiye'deki GAP projesi de bu değişmeye verilebilecek bir örnektir (Homans 1971'den aktaran Alıç, 1990).

Özellikle son yıllarda karşılaşılan fiziki değişimlerden biri doğanın acımasızca tahrip edilip, kirletilip, yok edilmesidir. Bu değişimler örgütleri etkilemektedir ve örgütleri doğal kaynaklardaki yetersizlikler örgütleri yapay kaynakların arınmasına ve keşfedilmesine yöneltmiştir. Örgütler doğal çevrenin dengesini korumak ve ondan daha iyi yararlanmak için arıtma tesislerinin kurulması ve çoğalması için çeşitli değişim projeleri başlatmışlardır (Eren, 2010).

#### 1.1.2.4.1.2 Toplumsal Değişme

Toplumlarda görülen ortak özellik değişmedir. Bazı toplumlar yavaş, bazı toplumlar ise hızlı bir şekilde de olsa bütün toplumlar değişme halindedir. Toplumsal değişme, toplumun maddi ve manevi kültüründeki değişmeleri kapsar. İlişkiler ağının ve bunları belirleyen: nüfus, çevre, yerleşim, ekonomi, toplumsal sınıflar, eğitim, siyaset, hukuk, aile, din gibi kurumların yön ve niteliğindeki değişmelerdir. Toplumsal

sistemde meydana gelen değişmeler, o toplumu oluşturan değer sistemlerinin yapısında ve işleyişinde değişik kapsamda da olsa değişmelere neden olurlar (Bayrak, 1992).

Bir toplumdaki değişmeler başka bir toplumdaki örgütlerin değişmesine de yol açabilmektedir. Özellikle bir toplumdaki yenilikler, yayılma yoluyla başka bir toplumdaki örgütlerce benimsenebilmektedir. Günümüzde turizm, ticaret, kitle iletişim araçları, göçler bir toplumdaki değişmeleri başka toplumlardaki örgütlere ileten ve bu örgütlerin de değişmesine neden olan etkenler arasında sayılmaktadır (Çelebioğlu 1982).

İnsanların çalışma biçimi ve süresinin değişmesi, yeni mesleklerin ortaya çıkması, yaşam boyu eğitim kavramının gündeme gelmesi, ortalama öğrenim düzeyinin yükselmesi, eğitim ile yaşam arasında organik ilişkilerin gelişmesi ve bireysel yeteneklerin geliştirilmesine yönelik istemler okulun değişmesine gerekçeler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin sendikalar içinde örgütlenmeleri, otorite ve kurumlara olan aşırı güvensizlik ve okulların performanslarındaki doyumsuzluğun okulların son yıllarda uyum göstermek zorunda olduğu çevresel koşullar arasında yer almaktadır (Helvacı, 2005).

#### **1.1.2.4.1.3. Ekonomik Değişme**

Alıç'a göre (1990) bir toplumun ekonomik yapısındaki gerek gelişmeler gerekse gerilemeler ilgili toplumdaki örgütleri de etkilemektedir. Ekonomik yapıdaki gelişmeler, örgütlerin gelişmesine yol açarken, gerilemeler ise örgütlerin gerilemesine neden olmaktadır. Her iki durumda da görüldüğü gibi değişmeler kaçınılmaz olmaktadır. Yapılan araştırmalar, kalkınmış ülkelerdeki eğitim örgütlerinin oldukça gelişmiş olduğunu, kalkınmakta olan ülkelerin ise geri kaldığını göstermektedir.

Bir toplumdaki ekonomik yapı, örgütü ekonomik sisteme uygun biçimde etki etmektedir. Kapitalist ekonomiyi benimsemiş toplumlarda örgütler, ekonomik yapıya uygun yönde olarak serbest teşebbüs, karlılık, verimlilik ve usallık öğelerine sahi olma eğilimi göstereceklerdir. Sosyalist ekonomiyi benimsemiş toplumlardaki örgütler ise merkezci nitelikte bir yapıya sahip yönde bir değişme gösterecektir. Karma ekonomi sisteminde ise örgütler, kamu ve özel sektör felsefesini uzlaştıran bir anlayış geliştireceklerdir (Çelebioğlu,1990).

#### **1.1.2.4.1.4 Hukuki Alandaki Değişmeler**

Hukuk, toplumsal ve ekonomik düzeni sağlayan kurallar sistemi olarak açıklanabilir. Hukuksal sistem, toplumsal ya da ekonomik alandaki herhangi bir değişmeyi meşrulaştırmak, yasal çerçeveye kavuşturmak için oluşturabileceği gibi, toplumun herhangi bir yönüne ilişkin kimi değişikliklerin gerçekleştirilebilmesi için de düzenlenir. Hukuksal değişim toplumsal değişimin onanması anlamında bazı değişimler gerçekleştirilebilmek amacıyla yapılabilir. Bazı değişimleri gerçekleştirmeyi amaçlayan hukuksal değişimin örgütleri değiştirmesi de kaçınılmazdır (Alıç, 1990).

Hukuki çevre koşullarının örgütsel değişime olan etkisi farklı bir nitelik taşımaktadır, çünkü hukuki çevre faktörlerinin yaptırım gücü vardır, örgütlerin bunlara uyma zorunluluğu doğar ve örgüt değişime zorlanır. Hukuki çevre koşullarındaki değişim zorlayıcı bir öğeye sahip olması nedeni ile örgütlerin yapısını ve işleyişini büyük oranda etkiler (Aksoy,2005).

Toplumsal düzeni sağlayan, doğrudan ya da toplumun değerlerindeki değişmelerin etkisiyle çıkarılan yasalar, okulların değişmesini gerekli kılan etkenler olarak değerlendirilmektedir (Lunenburg ve Ornstein,1996). Yasaların yaptırım gücü, okulların yasal değişmelere uyum göstermeleri örgütsel etkililiğin on koşulunu oluşturmaktadır. Bir toplumun diğer toplum ya da toplumlarla yaptığı anlaşmalar okulların değişmesini gerekli kılan bir diğer faktördür (Helvacı, 2005).

#### **1.1.2.4.1.5. Teknolojik Değişme**

Teknoloji, üretim etkinliklerinde bulunurken insanların kullandıkları yol ve yöntemler; insanın çevresini değiştirmek için geliştirdiği ve kullandığı tekniklerdir. Teknoloji, toplumlar ve tarihlere göre değişse de teknolojiyi yaratan ana ilkeler değişmemektedir. Çünkü tüm teknolojik gelişmelerin temeli, insan ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. İnsan ihtiyacını karşılamaya yönelik olan teknolojik gelişme, uygulamaya konulan yeni bir bilgi, yöntem ya da araç sayesinde üretim ya da hizmet alanında bir artış bir gelişme sağlama sürecidir. Gelişmeye yol açmayan değişimler ürün ve hizmette bir gelişme sağlamayacağı için teknolojik değişme olarak nitelendirilmeyecektir (Şimşek, 1978'den aktaran Alıç, 1990).

Teknoloji, üretim faaliyetlerinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemler şeklinde tanımlanabileceği gibi, insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü olarak da tanımlanabilir (Şimşek,1978).

Teknolojik değişme sonucu bireyin yaşantısı, davranış biçim ve kalıpları değişecektir. Bu değişim toplumsal değişmeyi kaçınılmaz kılacaktır. Toplumsal yapının değişmesi farklı işlevi yüklenen öğelerin değişmesi anlamını taşır bu bakımdan teknolojik değişme, büyük oranda örgütsel değişmeyi zorunlu kılar (Bayrak, 1992).

Çağdaş teknoloji, eğitimde ders kitabından bilgisayara kadar uzanan ve öğrenci durumunun dikkatle kontrol edildiği çok geniş ve çeşitli eğitim yaratmaktadır. Bu ortamlar aracılığıyla, birinci kaynaktan bilgi temini, fırsat eşitliği, kalite, bireysel ve kitle eğitimi gibi uygulamalar olanaklı hale gelmektedir. Teknolojik değişmeden yararlanarak eğitimin genel yönetim, öğretim ve değerlendirme gibi alanları da daha verimli hale getirilmesi çalışmaları yoğunluk kazanmaktadır (Alkan, 1997).

#### **1.1.2.4.2 Örgütsel Değişmeye Yol Açan İç Etkenler**

Yalnız doğal, toplumsal, ekonomik, hukuki ve teknolojik dış etkenlerinden birine ya da birkaçı örgütsel değişime neden olamaz. Örgütler bu dış etkenler dışında çeşitli nedenlerle örgütsel değişime karar verirler. Örgütleri değişime zorlayan iç koşullar, örgütlerin iç bünyelerindeki bazı durum ve gelişmelerle ilgilidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Leavitt (1970'den aktaran Alıç, 1990) kısaca, örgütsel değişmeye yol açan iç etkenler olarak örgütün iç öğeleri olarak nitelendirdiği dört maddeyi vurgulamıştır: görev (task) ya da amaç, insan (actors-people), teknoloji (technology) ve yapı (structure).

Örgütsel görev örgütün varlık gerekçesini ifade etmektedir. Örgütlerin bir malı üretmeye yönelik ya da bir hizmeti gerçekleştirmeye yönelik amaçları olabilir. Bu alandaki değişiklik örgütsel değişime neden olmaktadır.

Örgütteki insan ögesi, örgütteki bireyler, gruplar ve bunların değer yargıları ve örgütün ideolojisinden oluşmaktadır. İnsan ögesindeki değişmeler örgütsel değişim açısından önemli bir iç etken olarak görülmektedir.

Teknoloji, örgütte kullanılmakta olan bilgisayar, makine gibi teknik aletleri ve program, yöntem gibi sorun çözme yollarını içermektedir.

Son öge olarak örgütsel yapı ise iletişim sistemini, otorite sistemini, örgütün ilkelerini, iş akışına ilişkin kuralları içermektedir.

Örgütün kapsadığı bu dört öge geniş ölçüde birbirleriyle ilişki içindedir ve bu nedenle öğelerden birinde meydana gelecek değişme ötekileri de etkilemekte, değiştirmektedir.

Özalp'e göre (1995) iç etkenler şu değişimlerdir:

- Örgütlerin Büyümesi: Örgütsel ve yönetsel yapıyı teknolojik seviyeyi, işçi sayısının kalitesini ve iş yöntemlerini değiştirir.
- Örgütler Arası İşbirliği: Örgüler yok olmamak, etkinliği artırmak ya da daha da büyümek için çeşitli ortaklıklara, işbirliklerine ya da birleşmelere gidebilirler.
- Ekonomik Zorluklar: Talep azalması, karlılık düşüşü, yetki dağılımı, maliyet artışları yönetimde değişikliklere yol açmaktadır.
- Yönetim Felsefesi: Üst yönetimdeki değişiklikler, yönetim felsefesi ve örgüt biçimi denetim anlayışını değiştirmektedir.
- Yönetim Bilimindeki Değişimler: Yeni teori ve görüşlerdeki gelişmeler, profesyonel yönetici ve sermayedar kavramlarının birbirinden ayrılması yönetim biçimindeki değişikliklere yol açmaktadır.
- İletişim: İletişim bilgi sağlama ve rapor vermede önemli eksiklik ve hataların olması, değişim ve iyileştirme çabaları iç değişimlere yol açar.
- Yönetici Devri, İşe Devamsızlık: Yönetici devri ve işe devamsızlık kapasite kullanımındaki eksiklikler önemli değişim nedenlerindedir.
- Ar-Ge: Örgüt içinde araştırma, yenilik ve planlama eksiklikleri rekabette karşılaşılan güçlükler değişim için önemli sebeplerdir.
- Çatışma: Bölümler arası anlaşmazlık ve çatışmaların artması, koordinasyon ve merkezi otoritenin güçlendirilmesini gerektiren değişim nedenlerindedir.
- Denetim Yetersizliği: Denetim sistemlerinin yetersizliği, filli durumun tespitinde bilgi eksiklikleri, üst yönetime değişimi başlatma açısından önemli işaretlerdendir.
- Amaç ve Hedef: Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmemesi planların veya amaç ve hedeflerin değiştirilmesi için önemli bir nedendir.
- Kriz: Yönetim fonksiyonlarının her birinde ortaya çıkan darboğaz ve aksamalarda yöneticileri bilinçli bir şekilde değişim sürecine yöneltmektir.



### **1.1.2.5. Örgütsel Değişme Türleri**

Helvacı' ya göre (2005) değişme bilim alanları açısından fiziksel değişme, kimyasal değişme, biyolojik değişme, kültürel değişme, ekonomik değişme, siyasal değişme vs. olarak sınıflandırılabilir. Alanyazında örgüt bağlamında ortaya çıkan değişim türleri:

- Değişimin niteliğine göre,
- Değişimin gerçekleşme şekline göre,
- Değişmenin niceliğine göre sınıflandırılabilir.

#### **1.1.2.5.1. Değişimin Niteliğine Göre Değişim**

##### **1.1.2.5.1.1. Sürekli ya da Kısmi Gerçekleşen Değişim/ Birinci Dereceden Değişim**

Alanyazında birinci dereceden değişim şeklinde de tanımlanan sürekli ya da kısmi değişim, Karip'in (1996) de belirttiği gibi mevcut sistemin aksaklarını düzeltme amacıyla yapılan değişiklikleri kapsamaktadır. Bu tür değişikliklerde temel örgütsel özellikler korunarak mevcut sistem daha etkili hale getirilmeye çalışılır. Birinci dereceden değişimi öneren birey ya da gruplar, okulların yapı ve amaç yönünden yeterli ve istenir durumda olduğunu varsaymaktadır. Birinci dereceden değişiklikler maaş ödemelerinde değişiklikler, yeni ders kitaplarının seçimi, programa yeni dersler eklenmesi ya da bazı derslerin çıkarılması gibi değişiklikleri içerir.

##### **1.1.2.5.1.2. Köklü Değişim/ Devrimsel Değişim/ Dönüşümsel Değişim/ İkinci Dereceden Değişimler**

Köklü değişim örgütlerin yapısında ya da amaçlarında temel değişiklikleri öngörmektedir. Genelde örgüt çaplı ve lider merkezli bir değişimi ifade etmektedir. Bu tür değişim tek bir karizmatik lider tarafından başlatılabilir ve sürdürülebilir; derin, yoğun ve katı olması yönünden yüksek bir risk taşımaktadır. Kontrol dışında olursa çok tehlikeli sonuçlar doğurur. Bu tür değişim örgütü ya da örgütün değişim geçiren kısmını gözle görülür bir şekilde etkiler; başarıya ulaşırsa, değişimin getirdikleri hem örgüt içinde, hem de örgüt dışında fark edilir (James ve Connolly, 2000; Chaleff, 2001).

### **1.1.2.5.2. Değişimin Gerçekleşme Şekline Göre Değişim**

#### **1.1.2.5.2.1. Planlı Değişim/ Proaktif Değişim**

Planlı değişim kasıtlı ve bilinçli bir değişimi kapsamaktadır. Olaylar önceden planlanarak sonuca yönlendirilmektedir. Örneğin eğitsel bir alandaki planlı değişim, öğretim, öğrenim süreçlerinin önemli bir bileşeni olan davranışsal hedefler oluşturularak başlatılır. Herhangi bir kişi, örgütün talimatıyla resmi sorumluluğu yüklenerek planlı değişimi başlatabilir (Hanson, 1996). Planlı değişim, çevre koşullarının tahmin edilerek, örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini, dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde örgütün hazır olmasını ifade eder (Koçel,2003).

#### **1.1.2.5.2.2. Planlanmamış doğal reaktif değişim/ Acil değişim**

Bu tür değişimde, doğal koşullar ve yansız olaylar sonucu olarak, kısa bir zaman çerçevesi içinde ortaya çıkan bir değişikliktir. Kasıtlı bir girişim değil, o an meydana gelen olaylardır. Örneğin, bir danışman, bağlı bulunduğu bölümde, müdürünün başka bölgede bir görevi kabul etmesi ya da ölümü sonucunda müdürlüğe yükseltilebilir. Okulun içinde ve dışındaki sürekli baskılar ve çalkantılı olaylarla baş etme amacıyla doğal değişimler sık sık meydana gelir. Başka bir deyişle olayların gidişatı planlanmamıştır (Hanson, 1996).

#### **1.1.2.5.2.3. Sürekli değişim**

Bireyler sürekli değişim ve uyum sağlama girişiminde bulunurlar. Kurumda sürekli bir değişim söz konusu olur. Bireyler durumların özelliğine göre uyum sağlar ve iş alışkanlığı değiştirir. Bu tür değişim göreceli olarak kontrol edilemez (James ve Connolly, 2000).

### **1.1.2.5.3. Değişimin Niceliğine Göre Değişim**

#### **1.1.2.5.3.1. Bireysel değişim**

Bireyin öğrenme sonucunda davranışlarında, düşünce tarzlarında farklılaşma sürecidir.

#### **1.1.2.5.3.2. Grup değişimi**

Grubun yapısında, üyeler arasındaki ilişki çeşidinde farklılaşma sürecini ifade eder. Bu tür değişim genellikle bireylerin değişiminden daha kolay elde edilir (Hicks, 1972).

#### **1.1.2.5.3.3. Örgütsel değişim**

Bir örgüt içinde, davranış, yapılar, prosedürler ya da bazı ünitelerin çıktısında değişiklik yapma sürecidir (Hanson, 1996).

Koçel' e göre (2003) değişme türleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

#### **1.1.2.5.2. Planlı – Plansız Değişme**

Değişme sürecinin her aşaması kararlaştırılıp uygulanıyorsa, değişme planlıdır. Değişmenin amacının, yönünün ve süreçteki aşamalarının önceden düşünülmediği, örgütün üzerine gelen ve dolayısıyla uymaktan başka çaresinin olmadığı değişme plansız değişmeyi ifade eder.

#### **1.1.2.5.3. Makro – Mikro Değişme**

Makro değişme, örgütün bir bütün olarak tamamının değişmeye konu yapılmasını ifade eder. Mikro değişme ise, örgütün içinde, alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişme yapmayı ifade eder.

#### **1.1.2.5.4. Aktif – Pasif Değişme**

Pasif değişme, örgütün dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişme yapmasıdır. Aktif değişme ise, örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir. Örneğin, teknolojiye meydana gelen değişmelere ayak uydurmaya çalışan bir işletme pasif değişme içindedir. Aktif değişme yeni bir teknoloji geliştirerek kullanmaya başlayan bir işletmenin hem kendisini değiştirip hem de ilgili endüstri dalını değiştirmesidir.

#### **1.1.2.6. Planlı Örgütsel Değişim Modelleri**

Planlı örgütsel değişim sağlamanın üç modelle mümkün olabileceği yolunda yoğun araştırmalar yapılmaktadır. Bu modeller şunlardır (Yeniçeri, 2002):

### 1.1.2.6.1 Denge Modeli

Planlı örgütsel değişimde en çok başvurulan üç değişim teknolojisi olan; danışma-egitim ve uygulamalı araştırmadan danışmaya öncelik verilir. Danışma örgütün sorunlarını tespit etmek, sebeplerini araştırmak ve onlara çözüm yolları bulmak için örgüt dışından bir elemanın yardımını sağlamak şeklinde açıklanabilir.

Örgüt amaç veya amaçlar setini gerçekleştirmek üzere organize edilmiştir. Örgüt amacına ulaşmak için sürekli enerji ve gayret sarf etmektedir. Bu modelde örgütün amaçlarına ulaşmak için ortaya konan etkinlik ile ona karşı güçlerin direnişi esas alınır. Kurt Lewin örgütü sürükleyici ve engelleyici güçlerin etkileşim alanı olarak görmektedir. Lewin'e göre örgütte amaca ulaşma ve karşıt yönde işleyen güçler arasındaki etkileşim eşit olduğunda örgütte yarı durgun denge durumundan söz edilebilir. Lewin bu sürecin uzun soluklu olmayacağı kanısındadır (Şimşek,2010).

Örgütte değişim gerektiren bir faaliyet söz konusu olduğu durumda çok hassas olan denge 'zıt güç'lerin ya da 'sürükleyici güç'lerin lehine bozulur. Dengenin bozulması örgütte gerginlik çıkmasına neden olur. Gerginlik artıkça da verimli amaçlar için kullanılacak enerji miktarının azalacağı konusu denge modeli tarafından bir postüla olarak kabul edilmektedir. Bu dengenin bozulması durumunda çıkacak olumsuzluklar, kendilerini sosyal yapıda da hissettireceklerdir. Bu durumda, denge modelinde izlenecek değişim mekanizmasının temel amacı, örgütün sosyal yapısında ortaya çıkıp gelişme gösteren ve örgüt üretim seviyesini düşüren, mevcut dengeyi bozan endişe ve güvensizliklerin, kişi ve gruplar arasındaki düşmanca tavırların, statü, rol çatışmalarının ve nihayetinde iletişim şekillerindeki aksaklıkların giderilmesi olacaktır (Bennis,1965).

#### 1.1.2.6.1.1 Kurt Lewin'in Güç Alanı Analiz Modeli

Planlı değişimin en temel ve eski modellerinden biri, bu konuda önemli çalışmalar gerçekleştiren araştırmacı Kurt Lewin tarafından geliştirilmiştir. Lewin'e göre değişim bir sistemin davranışını düzenleyen güçlerin biçimlendirilmesi olarak tanımlanmıştır. Davranışı, statükoculuğu sürdürme çabaları ile değişime itici güçler olarak iki temel güce dayandırmıştır. Bu güçlerin her ikisi de davranış düzeyini belirleme konusunda eşit konuma sahiptirler ve Lewin bu güçleri 'benzer durağanlığa sahip dengeler (quasi-stationary equilibrium)' olarak adlandırmıştır. Değişim süreci içerisinde itici güçler örgütü değişime yönlendirirken, mevcut durumu sürdürme

eğiliminde olan güçler ise değişimi azaltıcı yönde etkide bulunurlar ya da her iki durumda da söz konusu olabilir. Örneğin grup normlarını sürdürebilme eğiliminden dolayı bir grubun performans düzeyi, yüksek düzeyde bir değişime zorlayan bir yönetici ile eşit düzeydedir. Bu durum ya grup normlarının değişmesine ya da yöneticinin değişime yönelik baskılarının azalmasına neden olacaktır. Lewin'e göre statükoyu korumaya çalışan güçlerin, değişime zorlayan güçlerden daha düşük bir gerilim yaşadıklarını ancak değişime yönelik daha etkin stratejiler geliştirdiklerini ifade etmiştir.

Güç Alanı analizi, değişimi gerçekleştirme açısından yöneticilerin başarı ile kullanabilecekleri bir teknik olarak bilinmektedir. Değişme süreci bir kişinin veya örgütün statükosunun bozulması sürecidir. Statüko ve denge durumu güçleri ve değişmeye direnme güçleri arasında sabit bir durumu ifade etmektedir. Buradaki değişme güçleri değişmeyi yönlendirici güçler olarak; direnme güçleri ise değişmeye karşı koyan sınırlayıcı güçler olarak bilinmektedir. Bir değişmeyi gerçekleştirme isteyen yönetici, hem değişmeyi yönlendirici, hem de değişmeye karşı koyan sınırlayıcı güçleri saptayarak içinde bulunduğu mevcut durumu belirleyebilmelidir (Yeniçeri, 2002).

#### **1.1.2.6.2 Organik Model**

Bu model örgütleri birer mekanizma olarak kabul eder ve mekanik örgüt anlayışının süratle değişen iç ve dış çevre şartlarına uymada yetersiz kalmasından hareket eder. Mekanik örgütler çevreye kapalıdır, üyeleri değişmeye karşıdır; bu tip örgütlerde sürekli çatışma söz konusudur, hiyerarşik kontrole dayalı iş bölümü mevcuttur, durağan teknolojiye sahiptir, kural ve düzenlemeler merkezden verilir (Dinçer, 1992).

Sürekli değişmekte olan iç ve dış çevre şartlarında başarılı olabilecek ve mekanik örgüt anlayışının yerini alacak örgüt sistemi organik örgüttür. Organik örgütte, grup içi ve gruplar arası ilişkilere önem veren, karşılıklı güvenin bulunduğu, sorumlulukların paylaşıldığı, çatışmaların pazarlık veya problem çözme yoluyla çözüldüğü bir yapı mevcuttur. Organik modelde amaç, organik sistemin özelliklerine göre bir değişme stratejisi belirlemektir (Yeniçeri, 2002).

### 1.1.2.6.3 Geliştirici Değişme Modeli

Birçok işletmede yöneticilerin uyguladıkları stratejiler; örgütün amaçları ile üst yöneticilerin uyguladıkları stratejiler; örgütün amaçları ile üst yöneticilerin değer yargılarına dayanır. Bu türden uygulamaların devam etmesi örgütlerde birey ve grupların etkinliğini azaltır. Diğer taraftan örgütte sorun çözme mekanizmasının etkinliğini düşürürken, örgütün sosyal yapısında kapalı, sınırlayıcı, korkuya dayalı ve güven vermeyen ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olur (Aydın, 1973).

Olumsuz durumun devam etmesi durumunda değişim kaçınılmaz hale gelmektedir. Geliştirici değişme modelinde amaç, örgütte bireyler arası yetki durumuna genişlik ve esneklik kazandırarak değişim gerçekleştirmeyi önermektir. Örgütte etkinliği yükseltecek ve olumlu değişimleri mümkün kılacak teknikler olarak laboratuvar veya duyarlılık eğitim programlarının kullanılmasını öngörülür (Yeniçeri, 2002).

### 1.1.2.7 Planlı Değişmenin Aşamaları

#### 1.1.2.7.1. Kurt Lewin'e Göre Değişim Süreci Aşamaları

Lewin geliştirdiği bu modelde çözmeye, harekete geçmeye, yeniden dondurma olmak üzere değişimin üç aşamadan oluştuğunu ifade edilmiştir. (Koçel, 2003):

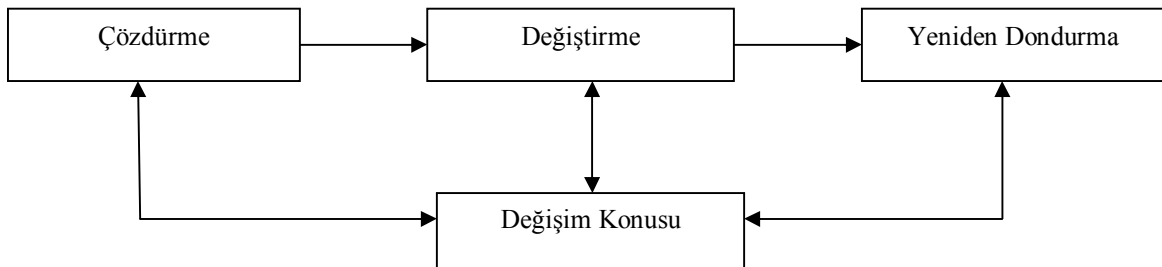
- Çözme: Bu aşamada değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğu konusunda ilgilileri inandırmak, değişimin zorunluluğuna ikna etmek, değişim halinde ortaya çıkacak sonuçları net olarak anlatmak, en azından değişim halinde ulaşılabilecek sonuçların mevcut durumdan daha iyi olacağını göstermek anlamını taşır. Çözdürmenin esası, değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişileri değişimin gerekliliği konusunda ikna edilmesidir.

- Değiştirme: Değişimin fiilen gerçekleşmesi aşamasıdır. Fiilen değişimi ortaya çıkaracak tarzda değişiklikler yapılır. Böylece mevcut durumdan farklı duruma ulaşılır. Birey, değişim için teşvik edildikten sonra, artık yeni davranış biçimleri kazanmak için hazırdır. Benimseme güdüsünün oluşması için birey, yeni davranışlar gerektiren yeni bir göreve getirilir. Birey bu yeni davranış biçimlerini yalnız yaşamını sürdürmek için değil, aynı zamanda kuvvet ihtiyacının bir sonucu olarak öğrenir (Bumin, 1990).

- Yeniden Dondurma: Değişim sonucu ulaşılan yeni durumun devamlılığını sağlayacak tarzda yeniden 'katılaştırılması-dondurulması-refreezing' aşamasıdır. Örgütün tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık bu yeni durumu esas alarak

işlemeye başlamasıdır. Böylece yeni durum, bir önceki duruma dönüşü engelleyecek tarzda örgütün temel konusu haline gelecektir. Eğer birinci ve ikinci değişim aşamasını başarı ile geçiren bir örgüt yeni geliştirdiği durumu örgütün teknik, yapı ve davranışsal alanlarına ulaştıramaz ve benimsetemez ise, değişim olumlu sonuçlar vermeyecektir. Bu aşamalar içerisinde özellikle buzun çözülmesi, erimesi kolay değildir. Çünkü sadece yöneticiler değil işgörenler statükonun değişmesine karsıdır. Örgüt kültürü adeta onları programlamıştır. Bundan dolayı değişimi sağlamak için artan baskı yerine değişime karsı direncin azaltılması gerekir (Balcı, 1995). Modelin Şematik görünüşü:

**Şekil 1.1: Örgütsel Değişim**



Kaynak: Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları, 677.

#### 1.1.2.7.2. Planlı Değişimin Yedi Aşaması

Lewin'in üç aşamalı değişme süreci önce Lippitt, Watson ve Westley tarafından geliştirilmiş, sonra Kolb ve Frohman tarafından dinamik ve yedi aşamalı bir süreç olarak Lewin'in modeli ile bütünleştirilmiştir.

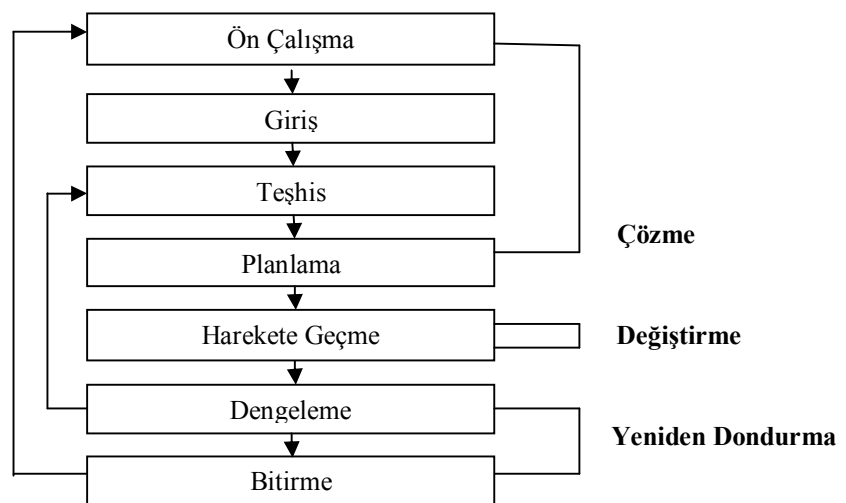
Bu süreç şu aşamalardan oluşmaktadır (Dinçer, 1992):

- **Ön Araştırma:** Alıcı sistem, değişme ajanını değişme sorunları ile ilgili davet eder. Her iki taraf da birlikte çalışmaya karar vermiş değildir. Taraflar veri ve argümanları toplamaya başlarlar. Alıcı sistem, sorunları çözecek kaynak ve çıkış yolları aramaktadır. Danışmanın değişme sorununu en uygun şekilde bir düzene kavuşturacağı inancı mevcuttur.

- **Giriş:** Alıcı sistem ile değişme ajanının birlikte çalışmaya karar verdikleri aşamadır. Karşılıklı ilişkileri belirleyen bir belge düzenlenir. Bu belge tarafların karşılıklı beklentileri, sorunun çözümüne ilişkin katkıları, yaklaşım biçimleri ve sorunun tanımına ilişkin görüşleri yer alır. Değişme ajanına etkili bir şekilde çalışabileceği yetki ve güç verilir.

- **Teşhis:** Bu aşamada alıcı sistemin hissettiği sorunu algıladıktan sonra alıcı sistemin amaçları öğrenilmeye çalışılır. Sonrasında ise alıcı sistemin ve değişme ajanının kaynaklarından yararlanılarak geliştirilmeye çalışılır. Örgüt sorunları ile ilgili veriler incelendikten sonraki aşamada tespit edilen sorunla, alıcı sistemin hissettiği sorunlar arasında bir farklılık yoksa bir sonraki aşamaya geçilir.
- **Planlama:** Planlama alıcı sistem ile birlikte yapılır ve varılması hedeflenen amaç tanımlanır. Atılması gereken adımlar, ortaya çıkması muhtemel direnişler, bunlara karşı uygulanacak stratejiler belirlenir.
- **Harekete Geçme:** Planlama aşamasında belirlenen en uygun strateji uygulamaya konur. Daha önceki aşamalar etkin ve başarılı geçmişse bu aşamada da beklenen sonuç başarıdır. Bu aşamada görülen sorunların kökeninde daha önceki aşamalarda çözüme ulaşmamış sorunlar yatar. Planların başarısızlığının nedenleri ise değişim çabasının tahmin edilemeyen sonuçlarından oluşur.
- **Dengeleme ve Değerlendirme:** Değişiklikler gerçekleştirildikten sonra yeni davranış biçimlerinin kişiler tarafından benimsenmesi beklenmektedir. Planlama aşamasında belirlenen amaçlara göre değerlendirme yapılır. Değerlendirmenin sonuçları ile beklenen sonuçlar arasında önemli farklılıklar var ise yeniden teşhis aşamasına dönülür.
- **Bitirme:** Değişim ajanı ile alıcı sistem arasındaki ilişkiler bu aşamada son bulur. İlişki başarı ya da başarısızlık ile sonuçlanabilir. İki taraf da ilişkinin devamı konusunda anlaşmaya varabilirler.

**Şekil 1.2: Planlı Değişme Süreci**



**Kaynak:** Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme Teori ve Uygulama ve Teknikler*. İstanbul, 39



### 1.1.2.8 Örgütsel Değişmenin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

İnsan olamadan örgütlerin varlığından söz etmek mümkün değildir. İnsanlar, istekli olarak kendi amaçlarını gerçekleştirmek için etkinlikte bulunurlar. Hayvanlar içgüdüleriyle insanlar amaç duygularıyla hareket ederler. İnsanın amacı olmadan karşılıklı davranışlar meydana gelmeyeceğinden örgüt oluşmayacaktır. İnsan kendi amaçlarına göre örgüt aracılığıyla ulaşabileceğine inanırsa örgütü destekler, inanmazsa örgütle olan ilişkisini sonlandırır (Hicks 1974'ten aktaran Bayrak, 1992).

Örgütleri değiştirmek için örgüt üyelerinin, özellikle de yöneticilerin değer ve davranışlarının değiştirilmesi önem taşımaktadır. İnsan davranışını değiştirmeye yönelik çeşitli yöntemler vardır. Bu yöntemlerin başarılı bir şekilde işe dönüştürülebilmesi için üst yönetimin bunu işgörene kabul ettirmesi ve işbirliğini sağlaması gerekir. Değişme sağlama kolay bir iş değildir. Örgütte belli alışkanlık ve kazanımlara sahip olan bireyler mevcut durumu korumak amacıyla değişime direnç gösterirler. Mevcut koşullarda meydana gelen değişimleri bireyler kendilerine ve sahip oldukları değerlere karşı bir "tehdit" olarak algılamakta, huzurunun ve yaşamındaki uyumun bozulacağı endişesine kapılmaktadır (Lawrence 1973'ten aktaran Bayrak, 1992).

Çoğu kişi açık ya da gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimindedirler. Bir bakıma insan alışkanlıklarının kölesidir. Fakat insan aynı zamanda bir iste sürekli çalışmaktan bıkkınlık duyar, tekdüzelikten sıkılır ve monotonluk duygusuna kapılır. Değişikliğe hem tepki göstermek hem de değişiklik özlemi duymak insanın çelişkisidir. Değişiklikler karşısında ne tür tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir. Olası tepkiler ve bireyin genel tutumu aşağıdaki tabloda özet olarak verilmiştir (Kolasa 1979'dan aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 217):

**Tablo 1.1: Değişikliğe karşı tepkiler ve bireyin genel tutumu**

Bireyin Genel Tutumu	Değişikliğe Tepkiler
Kabul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İsteyerek yardımlaşma arzusu</li> <li>• Yardımcı olma</li> <li>• Yönetimin baskısı altında yardımlaşma</li> </ul>

**Tablo 1.1 (devamı) : Değişikliğe karşı tepkiler ve bireyin genel tutumu**

Bireyin Genel Tutumu	Değişikliğe Tepkiler
Kayıtsız Kalma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasif kalma</li> <li>• Kayıtsız kalma</li> <li>• Hiç ilgilenmeme</li> <li>• Yalnızca söyleneni yapma</li> </ul>
Pasif Direnç	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenmeme</li> <li>• Mümkün olduğu kadar yapmama</li> <li>• Yavaşlatma</li> <li>• Bilerek yanlış yapma</li> </ul>
Aktif Direnç	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bozma</li> <li>• Sabotaj</li> <li>• İşten ayrılma</li> </ul>

Tablo 1.1’de görüldüğü gibi bireyler değişiklikler karşısında işten ayrılmaya kadar varabilecek olan dirençler gösterebilmektedirler. Bu dirençler eğitim örgütlerinde daha çok direnç gösteren eğitim çalışanın başka bir kuruma atmasını yapması şeklinde sonuçlanabilir (Yavuz, 2007).

#### 1.1.2.8.1 Değişmeye Karşı Direnme

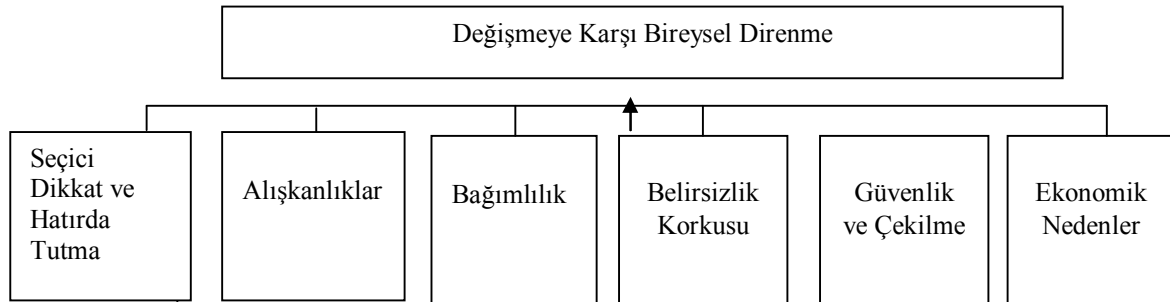
Değişmeye direnç normal, gerekli bir tepki olabilir ve reform kendi içinde direnci davet edebilir ancak görünenden çok daha fazlası olabilmektedir. Kurumlar ve insanlar yeniliklere verilen tepkiler yönüyle çeşitlidir. Eğitimciler, birey olarak; okullar kurumlar olarak değişim programını kabullenmede farklı hazır olma durumları olma söz konusu olabilmektedir (Evans, 2001).

Değişecek örgütlerde hem birey hem de örgüt tarafından, en azından bir dereceye kadar, değişime karşı direnme olması kaçınılmazdır. Değişmeye karşı direnme çok çeşitli şekillerde etkili olur. Açık ya da belirgin direnme; iş bırakma, üretimi azaltma, kötü mal üretme ve hatta sabotaj biçiminde olabilir. Gizli ya da pasif direnme; işe gecikmeyi artırma, işe gelmeme, iş değiştirme isteği, istifa, güdülenme eksikliği, düşük moral, artan iş kazaları, hatalarda belirgin oranda artma olması şeklinde ortaya çıkabilir. Direnç iki ana başlıkta incelenebilir: Değişmeye karşı bireysel direnme, değişmeye karşı örgütsel direnme (Özdemir, 2000).

### 1.1.2.8.1.1 Değişmeye Karşı Bireysel Direnme

Değişimden etkilenecek olan bireylerin değişmeye karşı direnmeleri her yenileşme girişiminde göz önünde bulundurulması gereken bir durumdur.

**Şekil 1.3: Değişmeye karşı bireysel direnme**



Kaynak: Hellriegel D, John W. S ve Richard W. W. (1986)'dan aktaran Özdemir S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayınları, 62.

- **Seçici Dikkat ve Hatırda Tutma:** İnsanlar bilgileri dahilinde en elverişli olana uymak ve uzlaşmak için, eylemlerini seçici olarak algılama eğilimindedir. Birey değişmeye direnme yerine, gerçeği anlar ve değişimin bireysel ve örgütsel getirilerini görürse değişmeyi onaylar. İşgörenler değişimin, kendi hayatları üzerinde olası etkisini okuyarak ya da dinleyerek öğrenme eğilimindedirler. Değişmeye karşı insan eğilimlerini olumlu olarak etkileyecek enformasyonun etkisi başlar.

- **Alışkanlıklar:** Bir durumun değişmesi ile ilgili olaylar gözle görünür bir şekil almadıkça, bireyler alıştıkları tempoda yaşamaya devam ederler. Bireyin yerleşik davranışları, birey için doyum kaynağı olabilir. Bireylere değişme sonunda elde edecekleri faydalar anlatılır ve ikna edilirse, birey yerleşik davranışlarını da değiştirir.

- **Bağımlılık:** Diğer insanlara son derece bağlı olan insanlar, genellikle benlik saygısından yoksun olan kişilerdir ve başkalarının davranışlarıyla kendi davranışlarını birleştirirler. Bağlandıkları kişiler değişmeyi onaylayana kadar değişmeye direnme gösterebilirler. Örnek olarak, yöneticilerden iş performansına ait geri bildirim almaya son derece istekli olan bir iş görenin, iş performansını nasıl değiştireceği yöneticiler tarafından gösterilmedikçe, yeni bir teknik ya da teknolojiyi benimsemesi mümkün olmayacaktır.

- **Belirsizlik Korkusu:** Belirsiz bir durumla karşılaşmak çoğu insanı endişelendirir. İş durumundaki bir değişme, belirsizlik öğelerini de beraberinde taşır.

Örneğin, uzun süre is ortamından uzak kalan bir kadın, diğer is arkadaşlarıyla ilişkilerinin nasıl olacağı hakkında endişe duyabilir. Personel yeni is ortamında kendini sorgulayacaktır. Değişme ile ortaya çıkan yeni is ortamı bireyin su soruları sormasına neden olabilir. Arkadaşlarım ne olacak? Kurum beni isten atarsa yeni bir is bulabilir miyim? Bu tür cevaplandırılmayan sorular ve buna bağlı olarak ortaya çıkan kararsızlık durumları, değişimin kendisi ile doğrudan ilgili değildir. Fakat bu gibi durumlar değişmeyi olumsuz etkileyebilecektir.

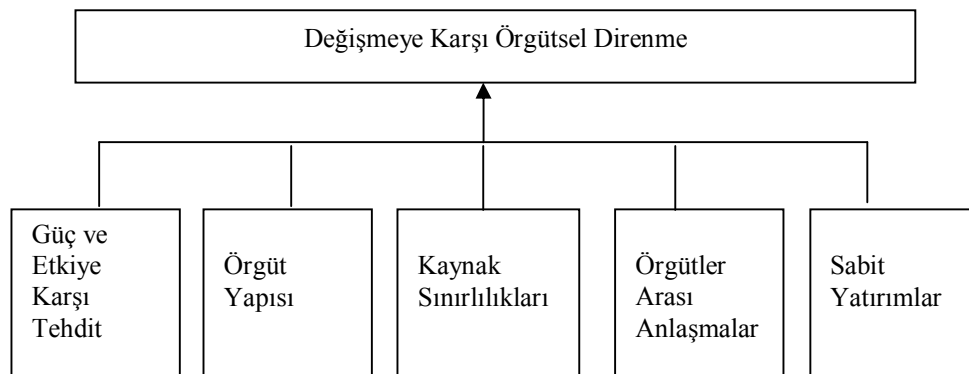
- **Ekonomik Sebepler:** Para, insanların göz önünde bulundukları ağırlıklı bir değerdir. Bireyler, gelirlerini doğrudan ya da dolaylı olarak azaltacağı düşüncesiyle değişmeye karşı direnme gösterirler. Değişme onların görevlerini, ekonomik çıkarlarını, güvenliklerini tehdit edebilir ya da is rutinleri yaratabilir. Personel, değişmeden sonra da korkabilir; önceki statülerini koruyamayacaklarını, değerlerini yitireceklerini düşünebilirler.

- **Güvenlik ve Çekilme:** Diğer bir değişme engeli, geri çekilmedir. Bazı insanlar geçmişe dönerek güvenlik arama eğilimindedirler. İnsanlar engellendiklerinde, geçmişte daha mutlu olduklarını düşünürler ve bu yüzden geçmişe sıkıca sarılmak isteyebilirler. Yeni duruma adaptasyon geciktikçe insanlar eski günlerin daha iyi olduğunu düşünmeye baslar. Yeni durumdan kurtulup kendilerince eski güzel günlere sığınmak isterler.

#### 1.1.2.8.1.2 Değişmeye Karşı Örgütsel Direnme

Özdemir'e göre (2000) örgütsel direnme beş şekilde karşımıza çıkmaktadır:

**Şekil 1.4: Değişmeye karşı örgütsel direnme faktörleri**



Kaynak: Hellriegel D, John W. S ve Richard W. W. (1986)'dan aktaran Özdemir S. (2000) *Eğitimde Örgütsel Yenileşme (5. Baskı)*, Ankara: Pegem Yayınları. 65.

- **Güç ve Etkiye Karşı Tehdit:** Örgütlerdeki bazı insanlar, değişimin kendilerinin güç ve etkilerini tehdit ettiğini düşünebilirler. Örgütlerdeki güç kaynakları böyle bilgileri kontrol eder. Bireyler değişimin güç ve etkilerini azalttığını anladıkları zaman, değişmelere karşı yeni bir güç durumu oluştururlar.

- **Örgüt Yapısı:** Örgütler, işlevlerini etkili olarak yerine getirmek amacıyla, istikrar ve devamlılık ihtiyacı duyarlar. Her örgütün amacını gerçekleştirmesi için bir yapısı vardır. Hiçbir örgüt her zaman mükemmel değildir. Örgüt yapısının ve örgütsel ilişkilerin zaman zaman gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi gerekir. Genellikle hiyerarşik bir yetki anlayışı ile yapılandırılan örgütlerde personelin, işleri hakkında olumlu bir dönüt almak için özel iletişim kanallarına yöneldikleri gözlenmektedir. Hiyerarşik kademelerin çokluğu enformasyon akısını bozabilir. Bazı durumlarda da örgütte yanlış enformasyon akısı ortaya çıkabilir. Farklı kademelerde kırılan iletişim, değişik bir anlam kazanabilir. Bu tür örgüt yapısı kurumun havasını da olumsuz olarak etkiler. Böyle bir ortamda personel yeni durum ve ortamlardan çekinir ve uzak durmaya çalışırlar.

- **Kaynakların Sınırlılığı:** Bazı durumlar örgütsel verimliliğin statükolarını korumak ile elde edileceği yanlışlığına düşebilirler. Bazı örgütler ise değişmek istemelerine rağmen, eldeki kaynakları buna pek elverişli değildir.

- **Sabit Yatırımlar:** Kaynakların sınırlı olması, örgütleri ulaşmak istedikleri hedeflerden uzaklaştırmaktadır. Zengin örgütlerin kendilerine kazanç sağlayan sabit yatırımlardan dolayı, değişmeleri kolay değildir. Büyük şehirlerimizdeki iş merkezlerinin kötü durumu değişmeye karşı direnmenin bir örneğidir. Sabit yatırımlar her zaman fiziksel ortamla sınırlı değildir. Aynı zamanda insanlar bakımından da ifade edilebilir.

- **Örgütler Arası Anlaşma:** Örgütler arası anlaşma genellikle kurum ve insanların davranışlarını etkiler. Diğer örgütlerle yapılan anlaşmalar, personelin bazı yükümlülükler altına girmesine sebep olabilir. Toplu iş sözleşmeleri, kamudan sağlanacak teşvikler ve buna dayalı planlar kurumun inisiyatifinde değildir.

#### **1.1.2.8.2. Örgütsel Değişime Karşı Direncin Önlenmesi**

Herakleitos, "Aynı ırmakta iki kez yıkanamazsınız, çünkü su hiç durmaksızın akar" diyerek, evrenin hem kalıcılık hem de değişim üzerine kurulduğunu ifade etmiştir.

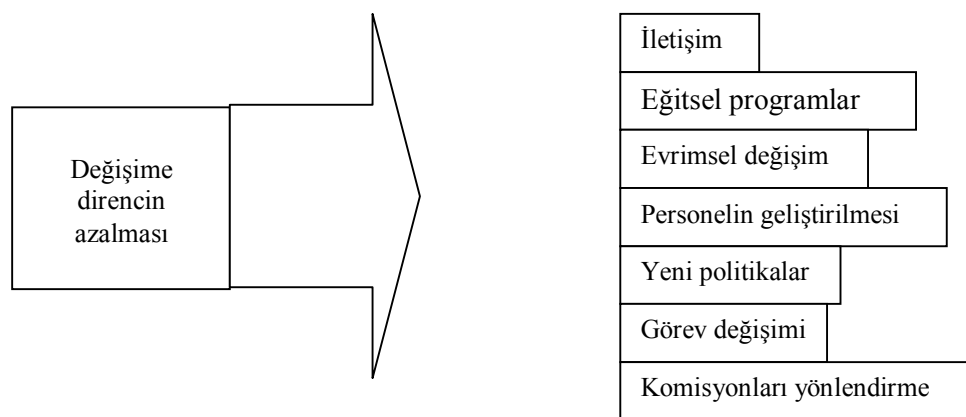
Değişim, insanoğlunun var olduğundan bugüne daha iyi yaşamak, temel ihtiyaçlarını karşılamak ve ispat etmek için geçtiği yolların başında sayılabilir. Değişim ne kadar eskilere dayanıyorsa, değişime karşı direnç de o kadar eskidir (Saydam 2005'ten aktaran Aydoğan, 2007).

Değişimlerin yaşandığı zamanlarda, çalışanlar, değişime karşı farklı tepkiler gösterirler. Bu tepkilerin bazıları aktif bazıları pasif olduğu gibi, bazıları olumlu, bazıları da olumsuzdur. Bu tepkiler, yeni hedeflere açıkça karşı çıkma şeklinde olabileceği gibi, yeni çalışma yöntemlerine ya da başkalarıyla işbirliği yapmaya karşı gizliden gizliye direnme şeklinde de olabilir. Hangi şekilde olursa olsun, bu tepkiler, yeniden yapılanma sırasında ya da sonrasında örgütü yeniden oluşturma çalışmalarına zarar verebilir (Clark and Koonce, 1998'den aktaran Töremen, 2002).

Eğitim eleştirmenlerinin birçoğu, okulların değişime karşı direndikleri konusunda birleşirler. Yöneticilerin çoğu, yapılan yanlışlıkları bildikleri halde düzeltmeye yanaşmazlar. Halbuki değişim, cesur adımların atılmasını gerektirir. Lider değişikliğinin getireceği yararları görmede personele yardımcı olmalıdır. Şimşek ve diğerlerine göre (1998); örgütsel değişime direnme nedenleri, ekonomik, psikolojik ve sosyal olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Töremen, 2002).

Örgütlerde değişime olan direncin azalması amacıyla izlenmesi gereken örgütsel eylemler aşağıdaki şekilde ortaya konulmaya çalışılmıştır.

**Şekil 1.5: Örgütlerde değişim sürecinde yararlanılacak mekanizmalar**



Kaynak: Gordon, J. R. (1993)'den aktaran Töremen, F. (2002) "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c.12, s.1, ss. 185-202.

Örgüt üyelerinin değişimi kabullenip benimsemeleri ve gerektiği zaman teşvik edilebilmeleri için, değişimin hem kendilerine hem de örgüte yarar sağlayacağına inanmaları gerekir. Bu inanç, bireylerin kendilerini ilgilendiren ve gelecekte onları etkilemesi beklenen kararların alınma ve uygulanmasında söz sahibi olmalarına fırsat ve olanak sağlandığı oranda değişim yüksek düzeyde gerçekleşecektir. Bu, değişime direncin önüne geçmenin en etkili yollarından birini oluşturur (Töremen, 2002).

Eğitim örgütlerinde, örgütsel düzeyde değişim önündeki engellerin azaltılması, etkili bir yönetim ve liderlik gerektirmektedir. Örgütsel düzeyde değişime direnmeye neden olan etkenler, önceden belirlenmeli ve olumsuz yönleri giderilmelidir. Okullarda değişim faaliyetlerine karşı çıkılabilecek dirençleri ortadan kaldırmak veya azaltabilmek için genel olarak şunlar önerilmektedir (Dinçer, 2008; Lunenberg ve Ornstein, 1996'dan aktaran Çalık, 2003; Erken ve Argın, 2006; Tekin, Gülçen ve Öğüt, 2006'dan aktaran Göksoy, 2010):

- Örgütsel değişim başlamadan önce bir ihtiyaç teşhis incelemesi yapılmalıdır. Gerçekten değişikliğe ve/veya bu tür değişikliğe ihtiyaç var mıdır? Varsa kullanılacak metod, araç, malzeme ve uzman gibi kaynaklar yeterli midir? Gibi durumlar ortaya konulmalıdır.
- Yapılacak değişikliklerden beklenen sonuçlarla kişi, grup veya örgütün beklentileri arasında bir tutarlılık sağlanmaya çalışılmalıdır.
- Kişi veya gruplar değişiklik kararlarına katılmalıdır.
- Değişim uygulaması sonucunda çalışanların ekonomik dengelerinin, rol ve statülerinin olumsuz yönde etkileneceği kanaati uyandırılmamalıdır. Eğer gerçekten bu dengeler bozulacaksa bunun tedbirleri önceden alınmalıdır.
- Değişimler önceden haber verilmeli, anlaşılacak şekilde uygulama ve sonuçları hakkında bilgiler verilmelidir.
- Değişikliğe direnenlere samimiyetle davranılmalıdır. Direnme görüldüğü yerde yok edilmeli düşüncesinden uzaklaşarak, aksine bir şeylerin ters gittiğini veya yanlış yapıldığını gösteren işaret olarak değerlendirilmeli ve ileride daha büyük problemler doğuracağı kabul edilmelidir.
- Yönetici yapılan çalışmaların yanında olduğunu ve desteklediğini her zaman hissettirmelidir.
- Değişim süreci işbirliğine dayalı bir çaba olarak algılanmalıdır.

- İnsanların değişime direneceği gerçeği daima göz önünde bulundurulmalıdır.
- Değişimin bir anda olup biten bir olay değil de bir süreç olduğu unutulmamalıdır.
- Değişimi teşvik edici faktörler ve ödüllendirmeler kullanılmalıdır.
- Değişime ilişkin öncelikle değişim vizyon ve misyonu belirlenmelidir.
- Değişim sürecinde karşılaşılabilecek riskler ve güçlükler göz önünde bulundurulmalıdır.
- Yönetici, değişim konusunda yol gösterici, yönlendirici olmalıdır.
- Değişim yönetimi kurum politikası haline gelmelidir.

#### **1.1.2.9. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Değişim**

Eğitim sistemi, ulusun tüm üyelerinin haklarını gerçekleştirmek ve devletin eğitim alanından beklediği yararları sağlamak için devlet tarafından kurulan ve ülke düzeyinde yayılan eğitim örgütleri ve okullar bütünüdür (Sarpkaya, 2008).

Değişimin ya da yenileşmenin tüm örgütler gibi eğitim örgütünü de etkilemesi kaçınılmaz bir durumdur. Okul, değişimi yaşarken en dikkatli ve en planlı biçimde hazır bulunması gereken toplumsal örgüttür. Çünkü eğitim örgütünde yaşanacak olumlu ya da olumsuz her türlü değişim, yetiştirdiği bireyleri de etkileyebilecektir. Genel olarak ülkenin geleceğini hazırlamak işlevini üstlenmiş eğitim örgütleri; geleceği görmek ve gelecek için gerekli olan değişim gereksinimlerini belirlemek, bunları gerçekleştirmek ve etkili biçimde sürekli hale getirmek durumundadırlar. Tüm örgütler gibi eğitim örgütleri ya da okullar da değişim gereksinimlerinden etkilenmektedir. Özellikle de açık bir sistem olan okul, bu yenileşme isteklerine karşı daha kırılgan bir yapıya sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, okullarda değişim son derece doğal ve kaçınılmaz bir olgudur. Değişim ve yenileşme kavramları arasında var olan farklılık, eğitim örgütünde yapılması olası bir değişiklik için de geçerli olabilir. Bazı durumlarda değişim, hiç de düşünülmediği biçimde örgütü geriye doğru yönlendirici olabilir (Beycioğlu ve Aslan, 2010).

Açık sistem olarak örgütler çevresindeki değişim ve gelişmelere gözlerini kapatamazlar. Bir sistemin iç düzenleme mekanizmalarının, üstesinden gelmeye çalıştığı çevre kadar çeşitlilik taşıması gerekir. Çevresindeki çeşitlilikten kendini



soyutlayan her sistem körelmeye, karmaşıklığını ve ayırt edici niteliğini kaybetmeye başlar (Morgan, 1998'den aktaran Yavuz, 2007).

Eğitim örgütleri bu denli kaçınılmaz olan değişim sürecinin dışında kaldıkları takdirde zamanla varlık nedenlerini sorgulamaya başlayacaklardı ki eğitim örgütleri hem girdileri hem de çıktıları yoluyla sürekli çevreleri ile etkileşimde bulunur. Bursalıoğlu'na göre (1982) okul denilen örgütün en ve açık önemli özelliği çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen ve yine topluma gidecek olan insan oluşudur. Bu nedenle okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir (Yavuz, 2007).

Bu noktada değişimle ilgili bazı özelliklerin vurgulanmasında yarar bulunmaktadır (Özdemir, 2000; Erdoğan, 2002):

- Değişmenin öncelikleri vizyonu ve misyonu tespit edilmelidir. İlk olarak nelerin değiştirileceğini ve bunların niçin değiştirileceğinin taraflara anlatılması gerekir. Başka bir deyişle, değişimin alanı ve nedeni hakkında çalışma ve bilgilendirilme yapılmalıdır.

- Değişme sürecine katılanların değişmeye bakış açıları anlaşılmalıdır. Değişmenin insan tarafı genellikle ihmal edilmektedir ki bu da değişmenin başarısızlığa uğramasına sebebiyet vermektedir (Hall ve Hord, 1987'den aktaran Özdemir, 2000). Değişmenin başlatıcıları eğitime taraf olan herkesin destek ve katkısı alınmalıdır. Bazen çok küçük ayrıntılar bile yeniliğin iyi anlaşılmasına ve başarısız olmasına neden olabilir. Bu nedenle değişimin insan tarafı ihmal edilmemeli, değişmenin bu ögesine gereken önem verilmelidir.

- Değişme bir anda olup bitmeyen süreç isteyen bir olaydır. Değişme taraftarları, araştırmacılar ve karar vericiler işin başında değişmenin kısa bir süre olmayacağını farkında olmalı ve değişmeyi uzun süreli bir çalışma olarak görmelidirler.

- Değişmenin farklı aşamalarında beklenen ve planlanan sonuçlara ulaşmanın yanında beklenmeyen ve tahmin edilmeyen bazı sonuçlarının da ortaya çıkabileceğini gözden uzak tutmamalı, her türlü sonuçlara hazırlıklı olunmalıdır.

- Değişme sadece bir kesime bırakılmamalıdır. Yöneticiler, öğretmenler, veliler, öğrenciler ve kamuoyunun gönüllü değişim ajanı olması teşvik edilmelidir.

- Değişim üst düzey yönetim tarafından desteklenmelidir.

- Değişim için uzman yardımı alınmalıdır.
- Değişim her zaman yukarıdan aşağıya olmalıdır.
- Değişim zorla olmamalı, güdülenme ile destekli olmalıdır.
- Değişim için yeterli destek sağlanmalıdır.
- Değişim her zaman reaktif olamamalı, proaktif de olmalıdır.
- Değişimden bireyin/kurumun kendisi sorumlu olmalıdır.
- Değişim için önceki deneyim ve verilerden mutlaka yararlanılmalıdır.
- Değişimde grup dinamiğinden mutlaka yararlanılmalıdır.
- Değişimde krizler fırsat olarak değerlendirilmelidir.
- Değişim, değişime açık olmalıdır.
- Değişim haşlanmış kurbağa örneğinde olduğu gibi yavaş olmalıdır.
- Değişim için sistem yaklaşımı izlemelidir. Örgütü holografik olarak düşünmeden sadece bir bölümüne yapılacak “yama” çalışması eski durumu aratabilir.
  - Değişimin külfeti gibi getirileri de paylaşılmalıdır.
  - Değişim sağlanmalıdır ve yaygınlaştırılmalıdır.

Değişim hareketi bir örgütte başlamadan önce mutlaka çok iyi planlanmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın üst düzey yöneticileri tarafından zaman zaman uygulamaya onulan hizmetiçi eğitim kursları ya da sistemde yapılan değişiklikler, yönetici, öğretmen ve eğitime taraf diğer kişilere sorulmadan, nelere ihtiyacı oldukları anlamaya çalışılmadan düzenlendiği için istenilen sonuçlara ulaşmada başarısız olmaktadır. Bu yanlış anlayış toplam kalite yönetimi konusundaki çalışmalarda kendisini göstermektedir. Kısacası gerçekleştirilecek olan çalışmalar bir anda aklımıza gelen parlak fikirlerle değil, mutlaka konuyla ilgili bütün tarafların görüşleri dikkate alınarak, konunun gerekli alt yapısı araştırılarak planlanması gerekmektedir. Okul bazında ele alındığında ise, değişimin olabilmesi için özellikle okul yöneticileri, öğretmen ve diğer çalışanların düşüncelerine önem verilmeli, ortak akıl kullanmaya çalışmalıdır. Alışılmışın dışında düşünceleri olan eğitim çalışanlarının fikirleri dikkatle değerlendirilmelidir. Çoğu zaman farklı fikirlere sahip olan insanlar diğerlerinin göremediği doğruları görüyor olabilirler. Farklı fikirler değişimin tetikleyici unsurlarıdır. Bu nedenle çağdaş yönetimler farklılıkları yönetmeyi bilmeli, onları problem olarak değil değer olarak görebilmelidir (Yavuz, 2007).

## 1.2 PROBLEM CÜMLESİ

Siirt ilinde İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişim hakkındaki görüşleri nedir?

## 1.3 ALT PROBLEMLER

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ‘örgütsel değişim’ konusunun a) örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesi b) örgütsel değişimin planlanması c) örgütsel değişimin uygulanması d) örgütsel değişimin değerlendirilmesi e) örgütsel değişimin felsefesi boyutlarına ilişkin görüşleri nedir?

2. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ‘örgütsel değişim’ konusunun (a) örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesi, (b) örgütsel değişimin planlanması, (c) örgütsel değişimin uygulanması, (d) örgütsel değişimin değerlendirilmesi, (e) örgütsel değişimin felsefesi boyutlarına ilişkin görüşleri; kişisel değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## 1.4 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Siirt İli’nde çalışan ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişime ilişkin görüşlerini belirlemek ve öneriler geliştirmektir.

## 1.5 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Açık bir sistem olan örgütler çevreleriyle sürekli etkileşim içerisindeyler. Örgütlerin yaşamlarını ve etkinliklerini devam ettirebilmeleri için değişen koşullara ayak uydurabilmeleri, iç ve dış çevredeki değişimlere uygun tepkiler vererek kendilerini yenilemeleri gerekmektedir.

Başarılı bir değişimde çalışanların rolü oldukça büyüktür. Örgüt çalışanlarının değişimi benimsemeleri ve desteklemeleri değişim sürecine yönelik en önemli katkılardan biri olmaktadır. Değişime desteğin sağlanması ve oluşabilecek direncin ortadan kaldırılabilmesi, örgütün en önemli unsuru olan insan unsurunun geliştirilmesine bağlıdır. Çalışanların değişime ilişkin tutumları önceden bilinir ve bu doğrultuda bir değişim planı yapılırsa değişim süreci daha etkili ve başarılı olur.

Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşleri belirlenirse eğitim sistemi, eğitim örgütleri ve okullarda yapılacak değişmelerde bu doğrultuda bir değişme planı, uygulama ve değerlendirme yapılabilir; olası direnişler bilinip gerekli önlemler alınabilir.

## 1.6. SAYILTILAR

1. Seçilen araştırma yöntemi, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerini belirleyebilecek niteliktedir.
2. Araştırmaya katılan denekler soruları içtenlikle yanıtlamışlardır.
3. Kaynaklardan sağlanan bilgiler gerçeği yansıtmaktadır.

## 1.7. SINIRLILIKLAR

1. Araştırma 2010-2011 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde Siirt İli'nde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul öncesi, sınıf ve branş öğretmenleri ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri, kıdemleri, sınıf veya branş öğretmeni olmaları, öğretmenlik mesleğine ilişkin memnuniyet durumları, çalıştıkları okulun bulunduğu sosyoekonomik durum, okulun bulunduğu konum ve mezuniyet durumları ile sınırlıdır.
3. Genellemeler araştırmanın kapsadığı evren ile sınırlıdır.

## 1.8. TANIMLAR

**Örgüt:** toplumsal gereksinmelerinin bir kesimini karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda güçleri gönüllü ve düzenli olarak eşgüdümleyen insanlardan oluşan bir sistemdir (Başaran, 2000).

**Değişme:** Bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır (Başaran, 2004).

**Yenileşme:** Çevrenin değişen gereksinmelerini karşılamak için örgütsel amaçları değiştirmek; örgütün yapı, işlev süreçlerini yeniden örgütlemektir (Başaran, 2004).

**Gelişme:** Düzenli, uyumlu ve sürekli bir ilerlemeyi içeren gelişme; beğenilen, kabul edilen, istenen yönde gerçekleşen bilinçli harekettir (Erkal, 1995).

**İyileşme:** bozulan, kötüleşen, sağlıksızlaşan bir durumu düzeltme, iyileştirme, sağaltma sürecidir (Başaran, 2004).

**Örgütsel değişim:** Örgütün planlı veya plansız olarak bir ortamdan başka bir ortama dönüşmesi, kültür, teknoloji, yapı gibi örgütün bir ya da daha fazla alanlarında dönüşümün gerçekleşmesidir (Sayli, 2002).

## 9.1. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### 9.1.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde konuyla ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar özet halinde verilmiştir.

Alıç (1990) tarafından yapılan ‘Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı’ konulu çalışmada öğretmen ve yöneticilerinin görüşlerine göre genel liselerin örgütsel değişme ihtiyacı incelenmektedir. Araştırmanın örneklemini Eskişehir il merkezinde en az 1 yıl süre ile aynı okulda görev yapan 240 öğretmen ve 48 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda şu bilgiler elde edilmiştir:

1. Genel liseler ‘Örgütsel Yapı’ yönünden değişme ihtiyacı duymaktadır.
2. Genel liseler ‘İnsan İlişkileri’ yönünden değişime ihtiyaç duymaktadır.
3. Genel liseler ‘Örgütsel Amaç’ yönünden değişime ihtiyaç duymaktadır.
4. Genel liseler ‘Kullanılan Teknoloji’ yönünden değişime ihtiyaç duymaktadır.
5. Genel liseler ‘Örgüt-Çevre’ ilişkisi yönünden değişime ihtiyaç duymaktadır.

Bayrak (1990) tarafından yapılan ‘Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme’ konulu çalışmada eğitim enstitülerinde yönetici veya öğretim görevi yapmış, halen bu görevlerini eğitim yüksekokullarında sürdürmekte olan yönetici ve öğretim elemanlarının, okullarındaki değişimleri nasıl değerlendirdiğini; hangi yönde bir değişim beklentisi içinde olduklarını; bu değerlendirme ve beklentilerin birbirinden farklılık göstermekte olup olmadığı, etkili bir değişme gerçekleştirebilmek için izlenecek programların ne olabileceği araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini 13 eğitim yüksekokulundaki 27 yönetici ve 127 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda şu bilgiler elde edilmiştir:

1. Eğitim yüksekokullarındaki değişmeler yönetici ve öğretim elemanlarının beklentilerine yanıt vermemektedir. Yönetici ve öğretim elemanları, örgütlerindeki değişmelerin kısmen farkında olmakla birlikte bu farkında olusun beklenen düzeyde olmadığı yargısına ulaşılmıştır.

2. Öğretim elemanlarına göre, yöneticilerin değişme olmadığı görüşünde ısrarlı olmaları, değişmeye kapalı olmalarından çok, işgörenleri “değişen bir şey olmadığı” mesajıyla daha sıkı kontrol altında tutma arzularından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

3. Mevzuattaki değişme sıklığı dikkate alındığında eğitim yüksekokullarındaki değişmeler, ön araştırmalara dayandırılmadan ve planlı değişme modelleri dikkate alınmadan yapıldığı yargısına ulaşılmıştır.

4. Eğitim yüksekokulu yönetici ve öğretim elemanlarının kendi üniversitelerindeki Fen Bilimleri ve Sosyal Bilimleri enstitüleri Programlarına alınmamaları ve yurt dışına gönderilmemeleri, bu kurumların üniversitelerle bütünleşememe engellerinin, eğitim yüksekokullarından değil bağlı bulunan fakülte veya üniversite yönetimlerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

5. Teknoloji ve insan boyutundaki değerlendirmelere bakarak; ilköğretime öğretmen yetiştirme işine, üniversitelerin gerekli özeni göstermediği yargısına ulaşılmıştır.

Aksoy (2005) tarafından yapılan ‘İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları’ konulu çalışmada Ankara ilinde ilköğretim okullarında görev yapan 298 öğretmenin okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algılarını belirlemek amaçlanmış ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

1. Okullarda değişim yönetiminin gerçekleşmesi sürecinde eğitim yöneticilerin örgütü değişime hazırlamak, örgüt üyelerinin bilinçlendirmek, değişim ihtiyacını hissetmek maksadıyla örgütsel iletişim yöntemlerinin kullandıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

2. Öğretmenlerin ilköğretim okulu yöneticilerinin değişim yönetiminin gerçekleşmesinde, sahip oldukları örgütsel iletişim becerilerine ilişkin örneklem grubunun cinsiyetlerine göre yaptıkları değerlendirmede çeşitli değişkenlerin etkisiyle,

erkek öğretmenlerin ise okul yöneticilerini kısmen de olsa erkek öğretmenler kadar yeterli bulmadıkları sonucuna ulaşmıştır.

3. Öğretmenlerin ‘görev alanı’ değişkenine göre ilköğretim yöneticilerinin değişim yönetiminin gerçekleşmesinde sahip oldukları örgütsel iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algıları arasında, istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Böylece, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel değişimin rolüne ilişkin öğretmen algılarının benzeştiği sonucuna ulaşılmıştır.

4. 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, diğer kıdem grupları içinde bulunan öğretmenlere oranla, kariyer imkanları ve sosyal haklar konusunda yeterince bilgilendirilmediklerini, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin performans ve yetenekleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıklarını düşünmektedirler, sonucuna ulaşılmıştır.

5. Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenini değerlendirmeleri sonucu, eğitim grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Bununla birlikte, özellikle lisans tamamlama ve öğretmen okulu mezunu öğretmenler ile diğer gruplar arasında farklılaşmalar görülmüştür. Öğretmen okulu-ön lisans tamamlama grubu öğretmenleri, diğer gruplara oranla, okul yöneticilerinin, çalışmalarını, kariyer imkanları ve sosyal haklar konusunda yeterince bilgilendirdiklerine ve bu anlamda örgütsel iletişimi etkin; okul yöneticilerinin değişim mesajlarının tüm bireylere ulaştırılmasında gerekli olan iletişim yeterliliklerini yeterince kullandıklarını, ifade etmektedirler.

Aydan (2006) tarafından yapılan ‘İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları’ konulu Denizli ilinde görev yapan 342 ilköğretim okulu öğretmenlerinin örneklem alındığı çalışmada Denizli il merkezinde çalışan ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarını ölçmek ve öneriler geliştirmek amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda şu bilgiler elde edilmiştir:

1. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları “orta” düzeydedir.

2. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

3. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark

görülmektedir. Branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının ortalaması, sınıf öğretmenlerinden daha yüksek çıkmıştır.

4. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında, mesleğe yönelik doyum düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Mesleğini yapmaktan memnun olan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları, mesleğini yapmaktan memnun olmayan öğretmenlerin tutumlarından daha yüksektir.

5. Denizli il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler ile özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

6. Öğretmenlerin örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi, örgütsel değişmenin planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve felsefesine ilişkin tutumları ile cinsiyetleri, görev süreleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

7. Öğretmenlerin örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesine ilişkin tutumlarında, branşa göre anlamlı bir fark çıkmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel değişmenin planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve felsefesine ilişkin tutumları boyutlarında ise branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu boyutlarda, branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları sınıf öğretmenlerine oranla daha yüksektir.

8. Öğretmenlik mesleğini yapmaktan memnun olan ve olmayan öğretmenlerin örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi, örgütsel değişmenin değerlendirilmesi ve örgütsel değişmenin felsefesine ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunamazken; örgütsel değişmenin planlanması ve uygulanmasına ilişkin tutumlarında anlamlı bir fark çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel değişmenin planlanması ve örgütsel değişmenin uygulanmasına ilişkin tutumları boyutlarında, mesleğini yapmaktan memnun olan öğretmenlerin tutum ortalamalarının mesleğini yapmaktan memnun olmayan öğretmenlere oranla daha yüksek çıktığı görülmektedir.

9. Özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel değişmenin planlanması ve örgütsel değişmenin değerlendirilmesine ilişkin tutumları, resmi ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere oranla anlamlı bir farkla yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi, örgütsel değişmenin



uygulanması ve örgütsel değişimin felsefesine ilişkin tutumları boyutlarında ise, okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Çobanoğlu (2006) tarafından yapılan ‘Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeyi Destekleyici Yönetici Davranışlarının Sıklığına İlişkin Algıları’ konulu çalışmada Denizli ili Merkez ilçedeki ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel değişim sürecini destekleyici davranışları gösterme sıklığını belirlemek amacıyla Denizli ilinde görev yapmakta olan 354 öğretmene konu ile ilgili anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda şu bilgiler elde edilmiştir:

1. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin örgütsel değişimi destekleyici davranışları en sık gösterdiği davranışlar: ‘Sorumların çözümünde izlenecek yolların yönetmeliklere, kanunlara uygun olmasına çok dikkat eder’, ‘Okulda yapılan çalışmalarını sürekli kontrol eder ve değerlendirir’, ‘Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetleri ile ilgili velilerin görüşlerini alır ve şikayetlerini içtenlikle dinler’, ‘Okulun öğretmen kadrosu ve program açısından durumunu, imkanlarını ve karşı karşıya kaldığı önemli sorunları belirler’, ‘Değişime açık ve etkili fikirler ortaya atan öğretmenleri daima destekler ve farklı düşüncelere yer verir’, ‘Okulda yapılan çalışmalardan veya karşılaşılan sorunlardan öğretmenleri bilgilendirir’, ‘Değişim sonunda kayıpların olmayacağına ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için bir fırsat olacağına öğretmenleri ikna etmeye çalışır’, ‘Değişim süreci sonunda elde edilen sonuçları değerlendirmek amacıyla toplantı düzenler’, ‘Okulu gelecekte nerede görmek istediğimiz hakkında ortak bir anlayış geliştirir’, ‘Değişimi ne kadar çok istediğimi gösterir ve sonuçlarının herkes için olumlu olacağına öğretmenleri ikna etmeye çalışır’, ‘Değişimin etkileyeceği veli ve öğrenciler bilgilendirilmesini sağlar’, ‘Değişim sürecinde öğretmenlerin daha etkili öğretim programları uygulamaları için gerekli kaynaklara ulaşmalarına yardımcı olur’, ‘Belli aralıklarla toplantılar düzenleyerek okulun zayıf ve güçlü yönlerini öğretmenlerle birlikte belirler’, ‘Okuduğu kaynaklardan, katıldığı seminer ve konferanslardan edindiği bilgileri öğretmenlerle paylaşır’, ‘Okuldaki başarı seviyelerini gösteren geçmiş faaliyetlere ait kayıt ve bilgileri inceler’, ‘Öğretmenlere tavsiyeleriyle gösterdiği davranışların uyum içinde olmasına dikkat eder’, ‘Ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik ve eğitimsel gelişmeleri sürekli takip eder’, ‘Öğretmenlerle bir problemin çözümü için alternatif çözüm önerilerini öğretmenlerle konuşur’, ‘Başarılı bir sonuç elde edilirse

basına, üst makamlara haber verir', 'Değişimi sağlayan bir yönetici olarak öncelikle kendisini değerlendirir', 'Bu okuldaki öğretmenlerin, sadece problemleri konuşmakla kalmayacağına onları çözeceğine inanır', 'Değişim sürecinde başarısızlık durumlarında belli kişileri sorumlu tutmaz ve uygun çözümler bulmaya çalışır', 'Değişim planında amaçları açık bir şekilde ifade eder', 'Değişim sürecinde öğretmenlerin sorunlarını dinler ve birlikte çözüm yolları bulmaya çalışır', 'Öğretmenlerin fikirlerini ve değişim ile ilgili gördükleri eksikleri rahatlıkla ifade edecekleri bir ortam hazırlar', 'Yapılacak değişikliklerle ilgili her öğretmenin fikrini açıkça ifade edebileceği özgür bir ortam sağlar', 'Değişim planında yer alan amaçlara ulaşmak için stratejileri öğretmenlerle birlikte belirler', 'Değişimden etkilenen kişilere(öğretmenlere, öğrencilere, velilere...) değişimi değerlendirebilmeleri için fırsat sağlar', 'Değişimi desteklemeyen ve direnen kişilerle özel olarak konuşur sorunlarını karşılıklı anlayış içinde çözmeye çalışır'.

2. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel değişme sürecinde en az sıklıkta gösterdikleri davranışlar: 'Değişim planını sadece okuldan seçtiği küçük bir öğretmen grubu ile uygular', 'Koşullar gerektirdiğinde öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin beklentilerini, isteklerini göz önüne almaz', 'Sorunlar karşısında alternatif çözüm yolları üretmek yerine eski düzene döner', 'Değişim sürecinde yapılacak çalışmalarla ilgili öğretmenlerin bilgilendirilmeye ihtiyacı olmayacağını düşünür', 'Öğretmenlerin farklı yöntemler denemesine sorun yaratacağı düşüncesiyle izin vermez', 'Okuldaki başarı seviyelerini gösteren geçmiş faaliyetlere ait kayıt ve bilgileri inceleyip edindiği bilgileri öğretmenlerle paylaşmaz', 'Başarısız ve hatalı denemelerde durumu yumuşatacak tavırlar almaz, hemen paniğe kapılır', ' Öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek için öğretmenlere anket uygular'.

3. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişme sürecini destekleyici davranışların sıklığına ilişkin algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişme sürecini destekleyici davranışların sıklığına ilişkin algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ön lisans ve öğretmen okulu mezunları, lisan ve lisan üstü eğitim alan öğretmenlere göre okul

yöneticilerinin örgütsel gelişmeyi destekleyici davranışları daha çok gösterdiğini düşünmektedir.

5. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişme sürecini destekleyici davranışların sıklığına ilişkin algıları ile mezun olunan okul değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

6. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişme sürecini destekleyici davranışlarına ilişkin algıları ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır.

7. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişme sürecini destekleyici davranışların sıklığına ilişkin algıları ile alan değişkeni arasında anlamlı bir fark çıkmıştır. Branş öğretmenlerinin okul yöneticilerinin örgütsel gelişmeyi destekleyici davranışlarına ilişkin algılarının ortalaması, sınıf öğretmenlerinin algılarının ortalamasından düşük çıkmıştır.

8. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişme sürecini destekleyici davranışların sıklığına ilişkin algıları ile hizmet içi eğitim kursu değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Hizmet içi eğitim kursu alan öğretmenler, hizmet içi eğitim kursu almayan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin örgütsel gelişmeyi destekleyici davranışlarını sıklığına ilişkin algıları daha yüksektir.

Korkut (2009) tarafından yapılan ‘İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşleri’ konulu çalışmada Çanakkale ili Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı örnekleme dâhil edilen ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüş ve algılayış düzeyleri incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Çanakkale ili ve ilçelerinde görev yapmakta olan 300 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda şu bilgiler elde edilmiştir:

1. Öğretmenler değişme süreci konusunda tedirginlikleri bulunmaktadır.

2. Öğretmenlerin çalışma süreleri ile örgütsel değişmeye bakış açıları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3. Mesleki kıdemlerine göre öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşleri ve örgütsel gelişmeyi algılayış düzeyleri farklılık göstermemekte ve ortalama bir değer göstermektedir.

4. Öğretmenlerin mezun oldukları okul itibarıyla örgütsel değişmeye ilişkin görüşleri çok fazla değişkenlik göstermemektedir.

5. Öğretmenlerin örgütsel değişim düşüncelerine ilişkin ortalama puanları ile çalıştıkları okullarının bulunduğu sosyoekonomik düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Buna göre sosyoekonomik açıdan iyi bir çevrede bulunan okulda çalışan öğretmenlerin örgütsel değişmeye karşı olumlu yaklaşımları görülmektedir.

6. Öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri çalıştıkları okullarının buldukları konum bakımından anlamlı fark oluşturmaktadır. İl ve ilçelerde görev yapan öğretmenlerin beldelerde görev yapan öğretmenlere göre örgütsel değişmeye daha açık ve daha yakın oldukları görülmektedir.

7. Anket sonuçlarına göre örgütsel değişmeye ilişkin öğretmen görüşleri ile örgütsel değişim algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

8. Teknolojik materyallerin kullanımı öğretmenler tarafından örgütsel değişimin vazgeçilmez unsuru olarak görülmektedir.

9. Çanakkale il merkezi ile belirtilen ilçelerinde (Lapseki, Gelibolu, Çan, Biga) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşleri “orta” düzeydedir. Çanakkale gibi eğitim düzeyi yüksek olan bir ilde örgütsel değişmeye ilişkin orta değerde bulgular elde edilmesi şaşırtıcıdır.

10. Öğretmenler teftiş sistemindeki değişmelerin okullardaki örgütsel değişmeyi olumlu yönde etkileyeceğini düşünmektedirler.

11. Çanakkale merkez ve belirtilen ilçelerinde erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre örgütsel değişmeye ilişkin görüşleri daha olumludur. Erkek öğretmenler değişmeye daha açıktır.

Artun (2008) tarafından yapılan ‘Anadolu lisesi öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarına etkisi’ konulu çalışmada Anadolu Lisesi öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarına etkisini ölçmek ve öneriler geliştirmek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Sakarya İlinde Anadolu Liselerinde grev yapan 281 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda şu bilgiler elde edilmiştir:

1. Öğretmenlerin, okullarında olacak bir örgütsel değişmeye olumlu yaklaşımlarını göstermektedir. Bu sonuç öğretmenlerin mevcut durumdan memnun olmadıklarının bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

2. Bayan öğretmenler örgütsel değişmeye daha olumlu bakmaktadırlar. Bu durum, erkek öğretmenlerin bayanlara göre daha fazla idari kadrolarda yer aldığı ve örgütsel değişmede bu kadroların ellerinden alınacağı korkusu yaşamalarından kaynaklanıyor olabilir.

3. medeni durum, yaş, mesleki çalışma süresi, mezuniyet durumu, okuldaki çalışma süresi, branş örgütsel değişmeye yönelik tutum üzerinde etkili değişkenler değildir.

4. Bayan ve bay öğretmenler arasında, örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi alt ölçeği ile örgütsel değişimin felsefesi alt ölçeğinden elde edilen puanlar açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bunun yanında, bayan ve bay öğretmenler arasında, bayan öğretmenler lehine, örgütsel değişimin planlanması, örgütsel değişimin uygulanması ve örgütsel değişimin değerlendirilmesi alt ölçeklerinden elde edilen puanlar açısından ise anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre, bir örgütsel değişme olması durumunda bu değişimin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarına bayan öğretmenler daha olumlu bakmaktadır. Bu sonuç bayan öğretmenlerin değişmeye daha açık olduğunu göstermektedir.

5. Medeni durum, yaş, mezuniyet, okulda çalışma süresi, branş örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi, örgütsel değişimin planlanması, örgütsel değişimin uygulanması, örgütsel değişimin değerlendirilmesi ve örgütsel değişimin felsefesi alt ölçeklerinden elde edilen puanlardaki değişmeyi açıklayan anlamlı bir değişken değildir.

6. Öğretmenlerin, okula, mesleğe, öğretim işlerine ve çalışma grubuna adanmışlıkları yüksek düzeydedir.

7. Bayan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum bayanların buldukları okullara daha fazla bağlandıklarını göstermektedir. Özellikle ailenin gelirini üstlenen erkek öğretmenler, öğretim dışında ikinci bir işle uğraşmak zorunda kalmaktadır. Dolayısıyla zihinleri meslekleri dışındaki işlerde yorulmaktadır. Bu durum bayan öğretmenlerde erkek öğretmenlere göre daha az gözlenmektedir. Bu nedenle erkek öğretmenlerin, geliri az bir meslek olan öğretmenliğine daha az bağlanmalarına yol açmış olabilir. Yine bayanların mesleğin gelirinden daha memnun olmaları da iki cinsiyet arasındaki farklılığa yol açmış olabilir.

8. Yaşı 30 ve altı, 31-40 yaş ve 41 yaş ve üzeri olan öğretmenler arasında örgütsel adanmışlık ölçeğinden elde edilen puanlar açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır. 41 yaş ve üzeri olanların, örgütsel adanmışlık ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması, 30 yaş ve altı ve 31-40 yaş olanlardan anlamlı bir şekilde daha yüksektir. 30 yaş ve altı ile 31-40 yaş grupları arasında ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p>0.05$ ). Buna göre ileri yaşta olan öğretmenlerin kurumlarına bağlılıklarının daha yüksektir. Yani yaş ilerledikçe kuruma bağlılıkta artma gözlenmektedir. Bu durum, ileri yaşta yer alan öğretmenlerin idari kadrolarda yer almaları bu nedenle kuruma daha fazla bağlı olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Genç yaşta öğretmenlerin, meslekte memnuniyetsizliklerini fazla olması ayrıca mesleği değiştirmek gibi bir şanslarının olması da yaş grupları arasındaki farkın bir diğer nedeni olabilir.

9. Çalışma süresi arttıkça, öğretmenlerin kurumlarına bağlılıklarında da bir artış olduğu görülmektedir.

10. Öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

‘Tanrıoğen (1995), “Değişikliğe Karşı Direnme ve Eğitim Yöneticilerinin Direnme Karşısındaki Roller” isimli çalışmasında direnmeye karşı aşağıdaki önlemlerin alınması gerektiğini belirtmiştir:

1. Eğer yöneticiler, projenin kendilerine ait olduğunu hissedersen (dışarıda planlanan ve yönlendirilen değil) direnme az olacaktır.

2. Eğer proje sistemin üst düzey yetkilileri tarafından içtenlikle desteklenirse direnme az olacaktır.

3. Eğer katılanlar, değişmeyi mevcut yüklerini artırıcı değil, azaltıcı olarak görürlerse direnme az olacaktır.

4. Eğer proje katılanların sahip oldukları ve önem verdikleri değerlere uyumluysa direnme az olacaktır.

5. Eğer proje katılanların ilgisini çekecek yeni deneyimler (yaşantılar) sunuyorsa direnme az olacaktır.

6. Eğer katılanlar özgürlüklerinin ve güvenliklerinin tehdit edilmediğini hissedersen direnme az olacaktır.

7. Eğer katılanlar problemin ne olduğunu belirleme çalışmalarına katılmışlarsa ve problemin önemli olduğuna inanıyorlarsa direnme az olacaktır.

8. Eğer proje oybirliğine dayalı bir grup kararıyla benimsenmiş ise direnme az olacaktır.

9. Eğer projeyi savunanlar, savunmayanların duygu ve düşüncelerini anlayabiliyor, geçerli itirazları teşhis edebiliyor ve gereksiz korkulardan kurtulmak için önlem alabiliyorsa, direnme az olacaktır.

10. Yeniliklerin yanlış anlaşılma ve yanlış yorumlanma olasılığının bulunduğu bilirse ve eğer projenin nasıl algılandığına ve gereksinimlerin daha çok aydınlatılmasına dönüt alma olanağı sağlanırsa direnme az olacaktır. Eğer katılımcılar birbirleri ile olan ilişkilerde, kabul, destek ve güvene sahip olurlarsa direnme az olacaktır.

11. Eğer proje revizyona ve yeniden gözden geçirmeye açık tutulursa direnme az olacaktır

Güneş'in (1996) yaptığı "Okullarda Örgütsel Değişme Sürecinin Analizi" konulu Ankara, İstanbul ve Malatya illerindeki kütüphanelerde bulunan konu ile ilgili İngilizce ve Türkçe kaynaklarla sınırlı betimsel çalışmada "Okullarda örgütsel değişme süreci nedir, nasıl gerçekleştirilmektedir?" sorusunun yanıtlanması amaçlanmaktadır. Araştırmanın genel amacına ilişkin olarak elde edilen önemli bulgular şöyle özetlenebilir:

1. Kaçınılmaz ve yaşamın her evresinde devam eden değişme, örgütleri yaşamını sürdürme veya sürdürememe yönünde etkilemektedir.

2. Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan örgütlerin, varlığını sürdürmeleri, kendi çevrelerinde yer alan dış ve iç dinamiklere uyum göstermelerine bağlıdır.

3. Dış ve iç dinamikler, örgütün amaç, yapı, teknoloji ve insan öğelerini değişme için etkilemektedir. Örgütün bu öğelerinde yapılan değişmeler, örgütün etkililiğini sağlamaktadır.

4. Karmaşık bir süreç olarak değerlendirilen değişmeye uyum, ancak onun yönetilmesi ile olanaklıdır. Örgütsel değişme, yöneticilere değişmenin planlanması, değişme ile ilgili kuramsal bilgiye sahip olmak, duruma uygun liderlik davranışı

göstermek, değişme gerektiren örgütsel sorunları belirlemek gibi bir takım roller ve sorumluluklar yüklemektedir.

5. Okullarda, planlı örgütsel değişimin temel amacı, örgütsel uyum ve etkililiği geliştirmektir. Ancak okulların diğer örgütlerden ayrılan birtakım özellikleri nedeniyle, özellikle is örgütleriyle karşılaştırıldığında, değişme yeteneklerinin daha düşük olduğu gözlenmektedir.

6. Okulların değişmesine yol açan etkenler, dış ve iç dinamikler olarak sınıflandırılmaktadır. Okulları değiştirmeye iten dış dinamikler; toplumun gereksinme ve beklentilerindeki değişmeler, toplumun nüfus yapısındaki değişmeler, bireylerin değerlerindeki değişmeler, anne-babaların is yaşamındaki değişmeler, ülke veya ülkeler arasında yapılan anlaşmalar, yasal değişmeler, ekonominin gereksinme duyduğu işgücünün niteliğindeki değişmeler ve teknolojik değişmelerdir. Okulları değiştirmeye zorlayan iç dinamikler ise süreç ve insandan gelmektedir.

7. Okulları etkileyen dış ve iç dinamikler, okulun amaç, yapı, teknoloji ve insan ögesini değiştirmeye zorlamaktadır.

8. Okulların etkililiğinden ve çevreye uyum göstermesinden sorumlu olan okul yöneticilerinin başarılı olması, değişmeyi planlamasına, direnme kaynaklarını ve çözüm yollarını anlama ve bilmesine, ayrıca bir değişme modeli kullanmasına bağlıdır.

Özmen (1997) tarafından yapılan “Örgüt içi Değişim ve Değişim Karşısında Birey Davranışı” konulu betimsel çalışmada şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

1. Örgüt içi değişim, değişen sosyoekonomik yapı, is dünyası, insan ihtiyaçları doğrultusunda süreklilik kazanan bir anlama sahip olmuştur.

2. Örgüt içi değişim bir gereklilik iken, değişimin örgütün yapı taşı olan insandan başlaması söz konusudur. Ancak çalışanlar değişime türlü nedenlerden dolayı direnebilir ve değişimi kabullenmeyebilirler.

3. Değişime direncin altında yatan nedenler alışkanlıklara bağlılık, bilinmeyene karşı duyulan korku, mevcut durumu korumaya yönelik eğilim, kişisel kayba uğrama endişesi, öğrenmeye ve gelişime açıklık derecesi, yönetime güvensizlik, inançsızlık, grup etkisi ve örgüt için önem taşıma duygusu olabilir. Bu direnç kaynakları çalışanların değişime yönelik sahip oldukları paradigmlar doğrultusunda şekillenir.

4. Örgütsel değişimi başarmak, bireylerin paradigmlarındaki değişimi başarmak ile baslar ve bunu davranış değişimi ve örgütsel değişim takip eder.



5. Çalışanlar değişime yönelik farklı tepkiler gösterebilirler. Bu tepkilerin altında yatan farklı paradigmlar vardır. Değişimin özünde insan varken bu paradigmların farkında olmak, değişimin başarılı olmasını olumlu yönde etkileyecektir.

Tanrıöğen (1998) tarafından yapılan ‘Temeleğitim Öğretmenlerinin Değişmeye İlişkin Tutumları’ konulu Temeleğitim öğretmenlerinin değişmeye ilişkin tutumlarını belirleme amacını taşıyan araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen Değişme Tutum Ölçeği (DTÖ) aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini 1997-1998 öğretim yılında İzmir il merkezinde görev yapan 233’si kadın 211’i erkek olmak üzere toplam 444 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda şu bilgilere ulaşılmıştır:

1. İzmir ilinde görev yapan temeleğitim öğretmenlerinin değişmeye ilişkin tutumlarının yapılan faktör analizi sonucunda üç boyutta toplandığı gözlenmiştir: (a) bilişsel, (b) duyuşsal ve (c) psikomotor. Araştırmaya katılan tüm deneklerin değişmeye ilişkin tutumlarının yüksek (katılıyorum düzeyinde) olduğu gözlenmiştir. Deneklerin tutum puanları ortalamaları büyükten küçüğe sıralandığında, ilk üç sırayı psikomotor boyutundaki tutumların, son üç sırayı ise duyuşsal boyuttaki tutumları aldığı belirlenmiştir.

2. Cinsiyet, branş değişkenlerine göre deneklerin tutumlarında bir fark gözlenmemiştir.

3. Çalışılan okul türü değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda, özel okulda çalışan öğretmenler ile devlet okullarında çalışan öğretmenlerin tutum puanları ortalamaları, ölçeğin tamamında, bilişsel ve duyuşsal boyutlarda bir farklılık göstermezken, psikomotor boyutta özel okullarda çalışan öğretmenlerin lehine bir farklılık olduğu bulunmuştur.

4. Kıdem değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda, öğretmenlerin tutum puanları ortalamaları, ölçeğin tamamında, bilişsel ve duyuşsal boyutlarda bir farklılık göstermezken, psikomotor boyutta 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin tutum puanları ortalamasının hem 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerden hem de 11 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerden anlamlı bir biçimde yüksek olduğu bulunmuştur.

Yılmaz (1999'dan aktaran Gürsoy, 2010), “Değişim İlke, Yöntem ve Süreçleri Açısından İlköğretimde Örgütsel Değişme” konulu araştırma, Karabük il merkezindeki 19 İlköğretim

Okulunda 30 yönetici ve 351 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet, kıdem, görev ve öğrenim durumları boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yönetici ve öğretmenler, ilköğretim okullarında meydana gelen örgütsel değişimin, değişim ilkelerine uygun olarak tanımlanarak uygulamaya konulmasının ilköğretim okullarındaki değişimin başarıya ulaşmasını sağlayacağı yönünde yüksek bir düzeyde görüş birliği içindedirler. Denek gruplarını ilköğretim okullarında meydana gelen değişimin, literatürde var olan ideal değişim süreçlerine uygunluğuna yüksek düzeyde katılım gözlenirken, uygulamada ise değişim süreçlerine uygun olmayan bir değişimin gerçekleştiği görüşüne, yüksek düzeyde bir katılım gösterdikleri tespit edilmiştir.

Şentürk (2007) tarafından yapılan ‘İstanbul İli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri ve Direnç Nedenleri’ konulu çalışmanın amacı, İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime direnç nedenlerine yönelik tutumlarını; öğretmenlerin kendilerini değişime açık görmeye ilişkin görüşlerini; bu tutum ve görüşlerin öğretmenlerin bazı kişisel değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Araştırmanın sonucunda şu bilgiler elde edilmiştir:

1. Araştırmada kişilerin çoğunun kendilerini değişime açık olarak algıladıkları görülmüştür.
2. Kişilerin kendilerini değişmeye açık görmeye ilişkin görüşleri ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve okulun statüsü değişkenleri arasında farklılık bulunmamıştır.
3. Kişilerin değişime direnç nedenlerinin en yüksek düzeyde olanı ‘rasyonalizasyon’, ‘mücadele kaygısı’ ve ‘genel değişime direnç’tir. En düşük düzeyde olanları ise ‘bekle gör’ ve ‘eskiyi koruma’ boyutları olarak bulunmuştur.
4. Kişilerin değişime dirençleri, kişisel değişkenlere göre farklılaşmaktadır.
5. Kişilerin değişime dirençleri, kendilerini ne ölçüde değişime açık gördüklerine göre farklılaşmaktadır.

### 9.1.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Coch ve French (1948'den aktaran Gürsoy,2010), tarafından yapılan “örgütsel değişimde insan unsurunun önemi ve değişikliklerle doğrudan ilgili örgüt üyelerinin değişikliğin yapılmasına katılmalarının etkileri” konulu araştırma, Birleşik Amerika’da Harwood elbise fabrikasında yapılmış ve örgütsel değişikliğin gerçekleştirilmesinde ilgili örgüt üyelerinin değişiklik yapılmasına katılımlarını sağlamanın değişikliğe karşı olumsuz tutumlarını gidererek değişimin benimsenmesine hizmet ettiği sonucuna varılmıştır.

Wangen ve diğerleri (1982) tarafından yapılan “Küçük Okullardaki Öğretmenlerin Karakteristik Özellikleri, Örgütsel Algıları ile Değişime Açıklık İlişkileri” konulu araştırmada öğrenci mevcudu 350’den az 10 okuldaki toplam 132 öğretmene ve 17 ortaöğretim öğretmenine değişime açıklığın kişisel ve örgütsel faktörlerle ilişkisini tanımlamak amacıyla anket uygulanmıştır. Anket sonuçları yenilik yanlıları erkek ya da kadın öğretmenlerin daha açık, deneysel, profesyonel olarak aktif, daha yüksek güç duygusuna sahip rahat ve güvenli olduğunu göstermektedir. Ulaşılan bilgiye göre öğretmenlerin değişme riskini alabilmeleri için onları desteklemek amacıyla değişime açıklık ile ilgili kişisel ve örgütsel değişkenleri yönetebilmenin mümkün olabileceği sonucuna varılmıştır.

Foster’ın (1993) “Kentli Afrikalı ve Amerikalı Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşleri” konulu çalışmasında, örnek olarak seçilen yedi devlet okulundaki öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerinin açıklanması amaçlanmıştır. Çalışma yarı yapılandırılmış sorular, açık uçlu sorular ve 2-4 saat arasında süren görüşmelerle oluşturulmuştur. Görüşmeler, risk altındaki ve azınlığın çoğunlukta olduğu okullarda çalışan Afrikalı ve Amerikalı öğretmenlerle yapılmıştır. Araştırmanın sonunda şu bilgilere ulaşılmıştır:

1. Deneyimli öğretmenler, daha az deneyimli öğretmenlerle karşılaştırıldığında en şüpheli, en isteksiz ve okul reformu çabalarına en az dahil olan kişilerdir.
2. Öğretmenlerin değişme çabalarına katılımı, tutarlı adil müdürlerin görüşlerine, ortak amaç ve kültürün geliştirilmesine ve okulun tarihsel gelişimine bağlıdır.
3. Daha fazla öğretmen değişmeye katılırsa, katılım için daha farklı ve çeşitli fırsatlar oluşur.

Williams (1993’den aktaran Gürsoy, 2010), “Bir Okul ve Lokal Okul Bölgesinde Oluşan Değişme” konulu araştırmasında okul yöneticileri ve yönetim kurulu üyelerinin,

okul yapısındaki değişmelerde sorumluluk alarak, başarılı olabileceklerini belirtmektedir. Williams ayrıca, yöneticilerin otokratik liderlik davranışı göstermeleri, öğretmenlerin yetkilerinin azlığının değişme çabalarını engellediğini ve yöneticilerin değişmeyi gerçekleştirmesi için yönetim kurulu üyelerinin desteğine gereksinmesi olduğunu ileri sürmektedir.

Glantz (1998) tarafından yapılan “Okulu Yeniden Yapılandırma Uygulamaları ve Değişmeye İlişkin Öğretmen Tutumları” konulu araştırmada, Pennsylvania’daki öğretmenlerin esneklik ve değişme tarzlarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 8 ortaokuldan seçilen 272 öğretmen oluşturmaktadır. Ölçme aracı olarak “Wonder ve Donovan’ın Barışçıl Değişme Envanteri” ve ilgili demografik sorular kullanılmıştır. Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

1. Kadın öğretmenler, erkeklerden öğretmenlere göre daha esnektir.
2. Yabancı dil, İngilizce, beden eğitimi ve mesleki öğretmenler; matematik ve fen bilgisi öğretmenlerinden daha az esnektir.
3. Deneyimli öğretmenler, matematik ve fen bilgisi öğretmenleri diğer alanlardaki öğretmenlerden daha çok esnektir.
4. Yeniden yapılandırılmış eğitim uygulamalarının kullanımı ile ilgili; öğretmen esnekliği, tercih edilen değişme tarzı ve yeniden yapılandırılmış eğitim uygulamalarının kullanımı arasında hiçbir ilişki bulunamamıştır.

Terry ve Jimmieson (2006) “Örgütsel Değişimde Stres ve Başa Çıkma Yaklaşımı: Üç Alan Çalışmasından Kanıt” adlı çalışmada örgütsel değişmenin çeşitli bileşenlerini test eden üç deneysel araştırma sunulmaktadır. İlk araştırmada piyasaya yeni giren havayolu şirketinde çalışmakta olan pilotlar örnekleme alınmıştır. Başa çıkma stratejileri ve kaynakları çalışanların değişime uyum sağlama dereceleri ile bağlantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değişim modeline daha odaklı bir test olarak yeni bir oluşum sürecinde yer alan çalışanlardan oluşan örnekleme ilgili edinilen bilgiye göre değişimle ilgili olarak bilgi sahibi olmanın değişim süreciyle başa çıkmada etkililiği artırdığı ve karşılığında psikolojik olarak iyi olma hali içinde bulunma, müşteri meşguliyeti ve iş doyumunu yönünde olumlu etkiler gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Takvimin yeniden düzenlenmesi değişikliği üzerine yöneticilerle yapılan bir diğer araştırmaya göre ise, değişim sürecine katılım şansına sahip değişim özellikli bilgiye erişen yöneticilerin değişim için hazır bulunuşlukları çok yüksek çıkmıştır. Bu yüksek düzeyde hazır bulunuşluğa sahip yöneticiler aynı zamanda iş doyumunu ve psikolojik olarak iyi olma halinde de yüksek düzeylerde performans

göstermişlerdir. Bu çalışmalar yöneticilerin ve değişim ajanlarının çalışanların örgütsel değişimle başa çıkmalarına yardımcı olabileceği yolları vurgulamaktadır.

Salinas (2010) tarafından yapılan “ Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Değişim ve Müdür Etkisi Algıları” konulu araştırmasında öğretmenlerin müdür etkisi algıları, öğretmen ve müdürün değişime açıklık, değişim tedirginliği ilişkisi incelenmiştir. Örnekleme Güney Texas'ta yer alan 40 lise ve bu liselerde görev yapan 3556 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın sonuçları, etkili müdürlerin değişime karşı tedirginliği ve toplum baskısını azaltmada etkili olduğu görülmüştür. Öğretmenler müdürlerinin etkinliğine inandıklarında okul personelinin değişim çabalarına daha açık oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Parsley (2011) tarafından yapılan “Okul Değişimine Önderlik Etmeyi Paylaşım Yaklaşımını Sağlayacak ve Destekleyecek Örgütsel Koşulları Yaratma” konulu araştırmada paylaşılan liderlik ve davranışsal, sosyal, kültürel örgütsel durumlar tartışılmıştır:

- İletişim ve geniş katılım.
- Rol ve sorumlulukların açıklığı.
- Dönüt, teşhis etme ve kutlama.
- Karşılıklı destekleyici ve güven verici ilişkiler.
- İşbirlikçi öğrenme ve araştırma.
- Değişimi ileten işbirlikçi düşünce yapısı.
- Okulun tümü için paylaşılan amaca ilgi.

Görüşmeler 15 kişi ve ortaokullarda çalışan 34 liderlik takımı üyelerinden oluşan bir grup ile yapılmıştır. Araştırmada paylaşılan liderlik ile ilgili yaşanan deneyimler liderlik algısını ve ona bağlılığı geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların deneyimleri birbirlerini etkilemekten çok yaşanmakta olan değişime bağlılığı desteklemekte işbirlikçi sorumluluğu almaya odaklanmıştır. Araştırmacı elde edilen bilgiler ışığında, değişimi destekleyecek koşulları yaratırken birlikte hareket etmeyi ve ortak amaca ulaşma sorumluluğunu almayı önermektedir. Sonuç olarak araştırmada paylaşılmış liderlik değişim isteği, bağlılığı, devamı ve destekleyici koşulları yaratma süreci olarak değerlendirilmektedir.

## II. BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama yöntemi, veri toplama aracı, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının uygulanması ve verilerin analiz aşamalarında yapılan çalışmalara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### 2.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada, araştırmanın amacını gerçekleştirmek için genel tarama modeli ele alınmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu sekliyle betimlemeyi amaçlamayan araştırma yaklaşımıdır. Genel tarama modelinde, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (Karasar, 2002).

Araştırmanın konusu ile ilgili alanyazın taranmıştır. Siirt ili merkez ilçe sınırları içinde yer alan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere, Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN ve Arş. Gör. Aydan KURŞUNOĞLU tarafından geliştirilen ‘Örgütsel Değişim Anketi’ nin (Ek 1) uygulanması sonucu elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırmanın amacı, Siirt ili merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmaktır. Araştırma bu yönüyle betimsel bir çalışmadır.

Araştırma kapsamına alınan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişim konusundaki görüşleri, bağımlı değişken; cinsiyet, kıdem, branş, mesleki memnuniyet, sosyoekonomik durum ve mezuniyet durumu gibi özellikler ise bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiştir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişim konusundaki görüşleri sayısal görünüm, çözümleme ve yorumlamalarla tanımlanmaya çalışılmıştır.

#### 2.2 EVREN

Araştırma evrenini, 2010-2011 eğitim öğretim yılında, Siirt ili merkez ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı 33 ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan 1150 sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

### 2.3 ÖRNEKLEM

Araştırmada evrenin tamamına ulaşılmasında zaman ve ekonomik açıdan zorluk yaşanacağından örneklem alma yoluna gidilmiştir. Evrenden örneklem alma işleminde okulun bulunduğu sosyoekonomik çevre değişkeni dikkate alınarak gerekli işlemler yapılmak istenmiştir. Ancak Siirt İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Siirt Belediyesi ve Türkiye İstatistik Kurumu Siirt Bölge Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre okullar ve okulların buldukları sosyoekonomik çevre ya da mahallelerin sosyoekonomik durumları ile ilgili herhangi bir sınıflama bulunmamaktadır. Bu değişkende öğretmenlerin görüşleri esas alınacaktır.

Evrenden örneklem alma işleminde, oransız eleman örnekleme yaklaşımı izlenmiştir. Bu yaklaşımda tüm elemanlar birbirine eşit seçilme şansına sahiptir. Oransız eleman örneklemede, evrendeki eleman türlerinden her birinden örnekleme girenlerin sayısı, tümü ile şansa bırakılmıştır (Karasar, 2009).

Araştırmanın örneklem alma aşamasında yansızlığı korumak için ad çekme yöntemi kullanılmıştır. Ad çekme, evrendeki her elemanın benzer nitelikteki kağıtlara yazılıp bir torbaya atılması ile başladı. Her seferinde torba karıştırılarak içerinden birisi alındı. Bu işlem 20 okul adı elde edilinceye kadar sürdü. Elemanların eşit seçilme olasılığını korumak için çekilen her elemanın yeniden evrene katılması ile oluşturuldu (Karasar, 2009).

Okullarda ise öğretmenlerin örnekleme alınmasında tesadüfi örnekleme yöntemi kullanıldı. Her okuldaki öğretmenlerden araştırmaya katılmak isteyenler örnekleme dahil edilmiştir. Anket gönüllülük esası ile rastgele uygulanmıştır. Örnekleme, belirli günlerde okulda bulunan öğretmenler alınmıştır. Araştırmada Siirt ili merkez ilçede bulunan ilköğretim okullarında çalışan 315 öğretmen örneklem grubuna alınmıştır.

Araştırmaya ait örneklem bilgilerinin okullara göre dağılımı Tablo 2.1'de verilmiştir.

**Tablo 2.1: Araştırmaya ait örneklem bilgilerinin okullara göre dağılımı**

Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Adı	Örneklem Sayısı
Alpaslan İlköğretim Okulu	10
Atatürk İlköğretim Okulu	17
Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel İlköğretim Okulu	12

**Tablo 2.1 (devamı): Araştırmaya ait örneklem bilgilerinin okullara göre dağılımı**

<b>Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Adı</b>	<b>Örneklem Sayısı</b>
Cumhuriyet İlköğretim Okulu	32
Çevik Ersin Temel İlköğretim Okulu	20
Fatih İlköğretim Okulu	13
Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu	11
Gazi İlköğretim Okulu	7
Halide Kutlualp İlköğretim Okulu	14
Haşim Öztanık İlköğretim Okulu	18
İbni Sina İlköğretim Okulu	16
İnönü İlköğretim Okulu	19
Kazım Karabekir İlköğretim Okulu	17
Mehmetçik İlköğretim Okulu	13
Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu	15
Orgeneral Salih Omurtak İlköğretim Okulu	19
Sancaklar İlköğretim Okulu	15
Şehit Orgeneral Eşref Bitlis İlköğretim Okulu	17
Şehit Polis Hayrettin Şişman İlköğretim Okulu	18
Vali Mehmet Süer İlköğretim Okulu	12
Toplam	315

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, branş, mesleki memnuniyet durumu, sosyoekonomik düzey ve mezuniyet durumu değişkenlerine göre dağılım bilgileri verilmiştir.

### 2.3.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Durumu

**Tablo 2.2:Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı**

<b>Değişkenler</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Kadın	148	46,98
	Erkek	167	53,01
Toplam		315	100



Tablo 2.2'e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 46,9'i kadın (N=148) ve % 53,01'i erkek (N=167) öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre eşite yakın düzeyde dağıldığı söylenebilir.

**Grafik 2.1: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılım**



### 2.3.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Durumu

Öğretmenlerin mesleki kıdem durumlarına göre dağılımları Tablo 2.3'de verilmiştir.

**Tablo 2.3: Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımı**

Mesleki Kıdem	Değişken Grupları	N	%
		1-5 yıl	124
	6-10 yıl	94	29,84
	11-15 yıl	37	11,74
	16-20 yıl	18	5,71
	21 ve üzeri yıl	42	13,33
Toplam		315	100

Kıdem değişkenine ilişkin dağılım incelendiğinde, 1-5 yıl (% 39,3) ve 6-10 yıl (% 29,8) kıdem grubundaki öğretmenlerin oranı diğer gruplardan biraz daha yüksek iken, 11-15 yıl (% 15,7) , 16-20 (% 5,7), 21 ve üzeri (%13,3) kıdem gruplarındaki öğretmenlerin oranının daha düşük olduğu görülmektedir.

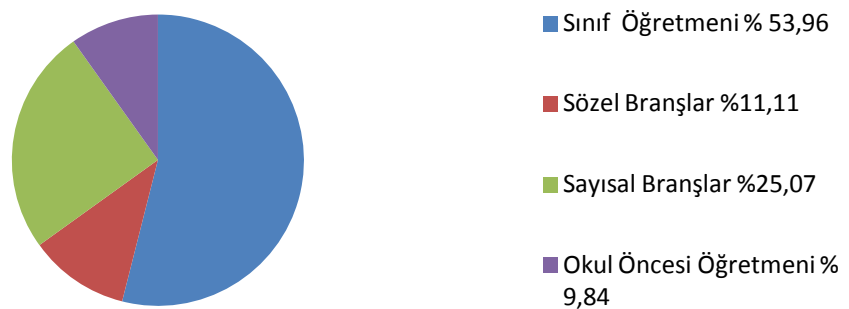
**Grafik 2.2: Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılım****2.3.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Durumu**

Öğretmenlerin branş durumuna ait dağılımları Tablo 2.4'te verilmiştir.

**Tablo 2.4: Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı**

Branş	Değişken Grupları	N	%
	Sınıf Öğretmeni	170	53,96
Sözel Branşlar	79	25,07	
Sayısal Branşlar	35	11,11	
Okul Öncesi Öğretmeni	31	9,84	
Toplam		315	100

Öğretmenlerin branşlarına ilişkin oranlar incelendiğinde, sınıf öğretmenlerinin oranının (% 53,9) sözel branşlar (%25,07), sayısal branşlar (%11,1) ve okul öncesi öğretmenlerin (%9.84) oranından fazla olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenleri büyük bir kısmının sınıf öğretmenlerinden oluştuğu söylenebilir.

**Grafik 2.3: Öğretmenlerin branşlara göre dağılım**

### 2.3.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Memnuniyet Durumu

Öğretmenlerin mesleki memnuniyet durumlarına ait dağılımları Tablo 2.5'te verilmiştir.

**Tablo 2.5: Öğretmenlerin memnuniyet durumlarına göre dağılımı**

	Değişken Grupları	N	%
<b>Memnuniyet Durumu</b>	Evet	271	86,03
	Hayır	44	13,96
Toplam		315	100

Öğretmenlerin memnuniyet durumlarına bakıldığında, memnun olanların (%86,03) oranının memnun olmayanların (%13,96) oranından daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

**Grafik 2.4: Öğretmenlerin mesleki memnuniyet durumlarına göre dağılım**



### 2.3.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyoekonomik Düzey Durumu

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulun bulunduğu sosyoekonomik düzeyine ait dağılım Tablo 2.6'da verilmiştir.

**Tablo 2.6: Öğretmenlerin okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyine ait dağılımı**

	Değişken Grupları	N	%
Sosyoekonomik Düzey	Düşük	205	65,07
	Orta	110	34,92
Toplam		315	100

Okulun bulunduğu yerin sosyoekonomik durumu incelendiğinde düşük sosyoekonomik düzeydeki okul (%65,07) oranının orta sosyoekonomik düzeydeki okul (%34,92) oranından fazla olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

**Grafik 2.5: Öğretmenlerin görev yaptıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeylerine ait dağılım**



### 2.3.6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mezun Oldukları Okul Türleri

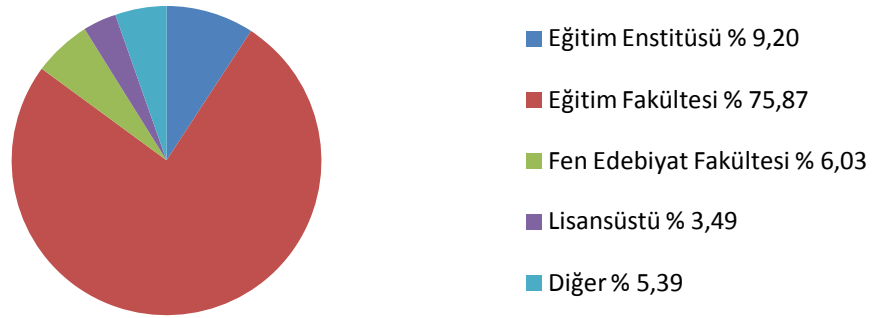
Öğretmenlerin mezun oldukları okul türleri Tablo 2.7’de verilmiştir.

**Tablo 2.7: Öğretmenlerin mezun oldukları okul türlerine göre dağılımı**

	Değişken Grupları	N	%
Mezuniyet durumu	Eğitim Enstitüsü	29	9,20
	Eğitim Fakültesi	239	75,87
	Fen Edebiyat Fakültesi	19	6,03
	Lisansüstü	11	3,49
	Diğer	17	5,39
Toplam		315	100

Öğretmenlerin mezuniyet durumları dikkate alındığında ise eğitim fakültesi mezunu olanların oranının (%75.87); Eğitim Enstitüsü (%9.20), Fen Edebiyat Fakültesi (%6.03), Lisansüstü (%3.49) ve diğer (%5.39) mezuniyet alanlarından daha fazla olduğu görülmektedir.

**Grafik 2.6: Öğretmenlerin mezun oldukları okul türlerine göre dağılım**



## 2.4 VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın veri toplanmasında örgütsel değişme anketi kullanılmıştır. Bu anket, TANRIÖGEN ve KURSUNOGLU tarafından geliştirilmiş olup, Denizli ilinde yapılan bir araştırmaya aittir.

Örgütsel değişme anketi 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; cinsiyet, meslekteki kıdemi, branş, memnuniyet durumu, çalışılan okul türü, sosyoekonomik durumu, konumu, öğretmenin mezuniyet durumlarına yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Öğretmenlerden, her maddenin karşısında “Tamamen Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Hiç katılmıyorum” seçeneklerinden birini seçmeleri istenmektedir.

Katılma derecesi aralıkları  $n - 1 / n$  formülü kullanılarak bulunmuştur. Hesaplama sonucu 1 ile 5 arasındaki aralık genişliği 0.8 olarak belirlenmiştir. Anketteki olumlu ifadeler için kullanılan puan aralıkları Tablo 2.8’de verilmiştir.

**Tablo 2.8: Anketteki olumlu ifadeler için kullanılan puan aralıkları**

<b>Katılma Derecesi</b>	<b>Puan Aralığı</b>
Tamamen Katılıyorum	4,20- 5,00
Katılıyorum	3,40- 4,19
Kararsızım	2,60- 3,39
Katılmıyorum	1,80- 2,59
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00- 1,79

Anketteki olumsuz ifadeler içeren maddeler (3, 7, 9, 12, 14, 16, 18, 22, 29, 36, 39, 43, 45, 47, 49, 51, 56, 58) için kullanılan puan aralıkları Tablo 2.9’da verilmiştir.

**Tablo 2.9: Anketteki olumsuz ifadeler için kullanılan puan aralıkları**

<b>Katılma Derecesi</b>	<b>Puan Aralığı</b>
Tamamen Katılıyorum	1,00- 1,79
Katılıyorum	1,80- 2,59
Kararsızım	2,60- 3,39
Katılmıyorum	3,40- 4,19
Kesinlikle Katılmıyorum	4,20- 5,00

Veri toplama aracı kendi içerisinde 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin boyutlara göre numaraları aşağıda verilmiştir:

1. Örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesine ilişkin görüşler: 6, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 18
2. Örgütsel değişimin planlanmasına ilişkin görüşler: 10, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37
3. Örgütsel değişimin uygulanmasına ilişkin görüşler: 4, 38, 39, 40, 42, 47, 48, 49, 51, 53
4. Örgütsel değişimin değerlendirilmesine ilişkin görüşler: 43, 46, 50, 52, 54, 56, 57, 58, 59
5. Örgütsel değişimin felsefesine ilişkin görüşler: 1, 2, 3, 5, 13, 15, 16, 17, 30, 41, 43, 45, 55
- 6.

### 2.4.1 Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenirliği

Ölçeğin geçerliliğinin sağlanması için içerik geçerliliği ölçütünden yararlanılmıştır. İçerik geçerliliği, ölçme aracında bulunan maddelerin ölçme aracına uygun olup olmadığı, ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediği ile ilgili olup uzman görüşüne göre saptanmasıdır (Karasar, 2009). Ölçek maddeleri incelenip uzman görüşleri doğrultusunda gerekli değişiklikler yapılmıştır.

Ölçeğin güvenirliliği ölçeği oluşturan Tanrıoğen ve Kurşunoğlu tarafından pilot çalışma ve gerçek uygulama olarak iki aşamada da hesaplanmıştır. Araştırmanın gerçek uygulama sürecinde elde edilen sonuçlar tüm ankete yönelik Tablo 2.10'da ve anket boyutlarına yönelik olarak Tablo 2.11'de verilmiştir.

**Tablo 2.10: Anketin güvenirlilik katsayısı (Tanrıoğen ve Kurşunoğlu)**

Tüm Anket İçin Güvenirlilik Katsayısı	<b>Alpha Cronbach</b> 0,94
---------------------------------------	-------------------------------

**Tablo 2.11: Anketteki boyutlara ilişkin güvenirlilik katsayıları (Tanrıoğen ve Kurşunoğlu)**

Anket Boyutları	Alpha Cronbach
Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi	0,70
Örgütsel Değişmenin Planlanması	0,89
Örgütsel Değişmenin Uygulanması	0,79
Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi	0,85
Örgütsel Değişmenin Felsefesi	0,83

Güvenirlilik için madde toplam korelasyon analizi yapılmıştır. Genel olarak madde toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin ayırt ediciliğinin yüksek olduğu, .20- .30 arasında kalan maddelerin zorunlu görülmesi durumunda teste alınabileceği ya da maddenin düzeltilmesi gerektiği, .20 den daha düşük maddelerin ise teste alınmaması gerektiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2009). Madde toplam korelasyonu 30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği bilindiği için 30'dan daha düşük olan 23, 10, 12, 16, 39, 49 maddeleri anketten

çıkarılmıştır. Yapılan güvenilirlik çalışmalarında elde edilen tüm ankete ve anketin boyutlarına yönelik güvenilirlik sonuçları tablo 2.12 ve 2.13’de verilmiştir.

**Tablo 2.12: Anketin güvenilirlik katsayısı**

Tüm Anket İçin Güvenirlik Katsayısı	<b>Alpha Cronbach</b> 0,94
-------------------------------------	-------------------------------

**Tablo 2.13: Anketteki boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları**

Anket Boyutları	Alpha Cronbach
Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi	0,64
Örgütsel Değişmenin Planlanması	0,89
Örgütsel Değişmenin Uygulanması	0,68
Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi	0,67
Örgütsel Değişmenin Felsefesi	0,76

## 2.4.2 Ölçeğin Uygulanması

Anketin ilköğretim okullarında uygulanabilmesi için Siirt il Milli Eğitim Müdürlüğü’ne başvurularak gerekli onay alınmış ve uygulamaya başlanmıştır (Ek - 2). Anket, araştırmacı tarafından Siirt il merkezinde bulunan, bulunduğu yerin sosyoekonomik durumları da dikkate alınarak seçilen resmi ilköğretim okullarına gidilerek uygulanmıştır. Gereken durumlarda okullara okul idaresinin belirttiği zamanlarda tekrar gitmek durumunda kalınmıştır.

Araştırmanın verileri 2010-2011 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde toplanmıştır. Anket formu, toplam 450 öğretmene dağıtılmış ve 345 tanesi geri alınmıştır. Geri alınan ölçeklerden eksik doldurulanlar elendikten sonra 315 anket araştırma kapsamına alınmıştır.



**Tablo 2.14: Uygulanan ve geri dönen örgütsel değişme anketine ilişkin dağılım**

	N	%
Anket Verilen Öğretmen	450	100
Geri Dönen Öğretmen Anketi	345	76,66
Geçerli Öğretmen Anketi	315	70

## 2.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerine yanıt bulmak amacıyla standart sapma, t testi, anova testi gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Anova testinde anlamlı bir fark bulunmuşsa, farkın nereden kaynaklandığını bulmak için Çoklu Karşılaştırma Testi kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

Anketin ilk kısmında bulunan cinsiyet, kıdem, branş, gibi kişisel bilgilerin frekansları (f), yüzde durumlar (%), aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}$ ), dağılımları ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen veriler tabloleştirilmiş ve yorumlanmıştır.

II. bölümde ise örgütsel değişmeyle ilgili belirtilen görüşlere ne derece katılıp katılmadıklarını, 5'li ölçek ile cevaplamışlardır. Olumlu ifadeler Hiç Katılmıyorum(1), Katılmıyorum(2), Kararsızım(3), Katılıyorum(4), Tamamen Katılıyorum(5) olarak puanlanmıştır. Olumsuz ifadeler ise tersten Tamamen Katılıyorum(1), Katılıyorum(2), Kararsızım(3), Katılmıyorum(4), Kesinlikle Katılmıyorum(5) şeklinde puanlanmıştır.

### III. BÖLÜM

#### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşleri” belirlenmeye çalışılmıştır. Uygulanan anketin istatistiksel analizi ve her alt probleme ilişkin elde edilen bulguların tabloları ve bu bulgulara ait yorumlar bu bölümde yer almaktadır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN

##### BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın ilk alt problemi, “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ‘örgütsel değişim’ konusunun a) örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesi b) örgütsel değişimin planlanması c) örgütsel değişimin uygulanması d) örgütsel değişimin değerlendirilmesi e) örgütsel değişimin felsefesi boyutlarına ilişkin görüşleri nedir?” şeklinde belirlenmişti.

Bu alt probleme cevap vermek amacıyla öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları elde edilmiştir ve bu değerler tablo 3.1’de gösterilmiştir

**Tablo 3.1: İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin “örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesi”, “örgütsel değişimin planlanması”, “örgütsel değişimin uygulanması”, “örgütsel değişimin değerlendirilmesi”, “örgütsel değişimin felsefesi” boyutunda görüşleri**

Madde	Maddeler	$\bar{x}$	Ss	Katılma Düzeyi
<b>Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi</b>				
6	Değişimin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmeli.	4.51	0.72	Tamamen Katılıyorum
7	Değişim ihtiyacı belirlenirken çalışanların şikâyetleri dikkate alınmamalı.	3.85	1.34	Katılmıyorum

**Tablo 3.1 (devamı): İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin “örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesi”, “örgütsel değişimin planlaması”, “örgütsel değişimin uygulanması”, “örgütsel değişimin değerlendirilmesi”, “örgütsel değişimin felsefesi” boyutunda görüşleri**

Madde	Maddeler	$\bar{x}$	Ss	Katılma Düzeyi
<b>Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi</b>				
9	Değişme ihtiyacı okulda çalışan herkese açıklanmamalı.	3.80	1.17	Katılmıyorum
11	Okulun sadece bir boyutunda değil, tüm boyutlarında değişme ihtiyacı belirlenmeli.	4.38	0.64	Tamamen Katılıyorum
14	Belirlenen değişme ihtiyacının eğitim sisteminin amaç, ilke ve kurallarına uygun olması gerekmez	3.75	1.17	Katılmıyorum
18	Değişme ihtiyacının belirlenmesinde dış çevrenin de görüşleri alınmamalı.	3.91	1.03	Katılmıyorum
<b>Örgütsel Değişmenin Planlaması</b>				
19	Değişme planlanırken, söz konusu değişmeden etkilenecek çalışanlar belirlenmeli.	4,18	0,68	Katılıyorum
20	Değişme planı hazırlanırken, değişimin ne zaman ve nerede gerçekleşeceği belirlenmeli.	4,26	0,60	Tamamen Katılıyorum
21	Değişme sonunda elde edilecek yararlar belirlenmeli.	4,39	0,62	Katılıyorum
22	Değişme sürecini olumsuz etkileyecek etkenler önceden düşünülmemeli.	4,05	1,05	Katılmıyorum
23	Değişme sürecinde atılacak tüm adımlar önceden düşünülmemeli.	4,37	0,72	Tamamen Katılıyorum
24	Yapılan planın başarısız olduğu durumlarda alternatif bir plan hazırlanmalı.	4,38	0,65	Tamamen Katılıyorum
25	Değişmeden en çok etkilenecek kişiler belirlenmeli.	4,08	0,79	Katılıyorum
26	Değişme planında okulun misyon ve amaçları açıkça ortaya konmalı.	4,31	0,69	Tamamen Katılıyorum
27	Değişimin uygulanabilmesi için okuldaki insan kaynağının yeterli olup olmadığı belirlenmeli.	4,33	0,71	Tamamen Katılıyorum
28	Değişme sürecinde kullanılacak stratejiler belirlenmeli.	4,38	0,70	Katılıyorum
29	Değişme planı hazırlama çalışmalarına değişmeden	3,90	1,04	Katılmıyorum

**Tablo 3.1 (devamı): İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin “örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesi”, “örgütsel değişimin planlaması”, “örgütsel değişimin uygulanması”, “örgütsel değişimin değerlendirilmesi”, “örgütsel değişimin felsefesi” boyutunda görüşleri**

Madde	Maddeler	$\bar{x}$	Ss	Katılma Düzeyi
31	Değişimin planlanmasında bilimsel verilerden yararlanılmalı.	4,40	0,69	Tamamen Katılıyorum
32	Değişme sürecinde rol oynayacak çalışanların önceden belirlenmesinde yarar bulunmakta.	4,22	0,69	Tamamen Katılıyorum
33	Değişme planı hazırlanırken, değişmeyi olumlu etkileyecek tüm etkenler düşünülmeli.	4,41	0,56	Tamamen Katılıyorum
34	Değişme planına sürece katkıda bulunabilecek çevresel etkenlerin de dâhil edilmesi gerekir.	4,34	0,69	Tamamen Katılıyorum
35	Değişme süreci planlanırken, önceki tecrübelerden de yararlanılmalı.	4,37	0,73	Tamamen Katılıyorum
36	Değişme sürecinin ne zaman değerlendirileceği önceden planlanmamalı.	3,86	1,18	Katılmıyorum
37	Değerlendirme için kullanılacak objektif değerlendirme ölçütleri geliştirilmeli.	4,33	0,71	Tamamen Katılıyorum
<b>Örgütsel Değişimin Uygulanması</b>				
4	Değişme için yeterli kaynak olmalı.	4,31	0,71	Tamamen Katılıyorum
42	Değişmeye gönüllü olarak başlanmalı.	4,32	0,73	Tamamen Katılıyorum
44	Değişme sürecinin sürekli olarak izlenmesi gerekir.	4,30	0,78	Tamamen Katılıyorum
47	Değişme süreci uygulanırken, tüm personelin çalışması izlenmemeli.	3,67	1,15	Katılmıyorum
48	Değişme süreci uygulanırken, okuldaki ilgili tüm birimlerin eşgüdümsel çalışması gerekir.	4,28	0,68	Tamamen Katılıyorum
51	Değişme süreci uygulanırken, okul dışındaki kişi ve kurumlardan yardım alınmamalı.	4,02	1,00	Katılmıyorum
53	Çalışanlar yaptıkları çalışmalara ilişkin haftalık, aylık, dönemlik ve yıllık raporlar düzenlemeli.	4,06	0,80	Tamamen Katılıyorum
<b>Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi</b>				
46	Planlanan değişme sürecini engeller nitelikteki etkenler hemen kaldırılmalı.	3,98	0,79	Tamamen Katılıyorum

**Tablo 3.1 (devamı): İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin “örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesi”, “örgütsel değişimin planlaması”, “örgütsel değişimin uygulanması”, “örgütsel değişimin değerlendirilmesi”, “örgütsel değişimin felsefesi” boyutunda görüşleri**

Madde	Maddeler	$\bar{x}$	Ss	Katılma Düzeyi
50	Yapılan çalışmalarını denetlemek üzere içsel denetleme ekipleri kurulmalı.	4,16	0,66	Katılıyorum
52	Değişme sürecinde görev alan personelin çalışmaları sürekli olarak denetlenmeli.	3,74	0,97	Katılıyorum
54	Değişme sürecinin sonunda sürecin genel bir değerlendirmesi yapılmalı.	4,38	0,68	Tamamen Katılıyorum
56	Değişme sürecinin değerlendirilmesi, önceden belirlenen ölçütler ile yapılmamalı.	3,44	1,20	Katılıyorum
57	Değişme sürecinin örgüte getirdikleri ile götürdüklerinin karşılaştırılması yapılmalı.	4,24	0,72	Tamamen Katılıyorum
58	Değişme sürecinin değerlendirilmesinin bir ekip çalışması ile yapılması gerekmez.	3,78	1,16	Katılmıyorum
59	Değişme sürecinin değerlendirilmesi sonuçlarına göre, değişme süreci yeniden planlanmalı.	4,24	0,69	Tamamen Katılıyorum
<b>Örgütsel Değişimin Felsefesi</b>				
1	Örgütsel değişim, çağın gereklerine uymak için yapılmalı.	4,33	0,75	Tamamen Katılıyorum
5	Örgütsel değişim, amaca yönelik olmalı.	4,42	0,65	Tamamen Katılıyorum
15	Örgütsel değişim, anlaşılabilir olmalı.	4,45	0,66	Tamamen Katılıyorum
13	Örgütsel değişim, yasal olmalı.	4,38	0,75	Tamamen Katılıyorum
17	Örgütsel değişim, gerçekçi olmalı (ütopik olmamalı).	4,38	0,75	Tamamen Katılıyorum
30	Örgütsel değişim, bilimsel olmalı.	4,39	0,70	Tamamen Katılıyorum
41	Okul kültürü değişmeyi desteklemeli.			Katılıyorum
43	Örgütsel değişim, çalışanların mutluluğu için yapılmamalı.	3,28	1,30	Kararsızım
45	Örgütsel değişim süreklilik göstermemeli.	3,78	1,16	Katılmıyorum
55	Örgütsel değişim ölçülebilir olmalı.	4,23	0,71	Tamamen Katılıyorum

Araştırmada kullanılan anket örgütsel değişimin beş boyutunda ele alınan maddelerden oluşmaktadır. İlk boyutu olan “Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi” boyutuna ilişkin olarak ankette yer alan maddelerin aritmetik ortalamalarına ve standart sapmalarına bakıldığında en yüksek değeri alan “Değişmenin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmeli” ( $X= 4,51$ ) ve “Okulun sadece bir boyutunda değil, tüm boyutlarında değişme ihtiyacı belirlenmeli” ( $X= 4,38$ ) ifadeleridir. Öğretmenlerin değişimin ihtiyacı boyutunda değişimin niçin yapıldığının açıkça bilinmesi, kavranması konusuna yüksek önem verdikleri ( $X= 4,51$ ) sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel değişimi okulun sadece bir boyutunu kapsayan bir kavram olmadığını, değişme ihtiyacının okulun tüm boyutlarında belirlenmesi gerektiğine inandıkları açıkça anlaşılmaktadır.

Diğer maddeler incelendiğinde değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların şikâyetleri dikkate alınmamalı ( $X= 3,85$ ), değişme ihtiyacı okulda çalışan herkese açıklanmamalı ( $X= 3,80$ ), belirlenen değişme ihtiyacının eğitim sisteminin amaç, ilke ve kurallarına uygun olması gerekmez ( $X= 3,75$ ) ve değişme ihtiyacının belirlenmesinde dış çevrenin de görüşleri alınmamalı ( $X= 3,91$ ) görüşlerine katılmadıkları anlaşılmaktadır. Bu görüşlerden hareketle başarılı bir örgütsel değişme için, öğretmenlerin değişimin yürütücüleri olarak görüşlerinin dikkate alınmasının, değişimin yapılma amacının kavranmasının ve değişimin tüm boyutlarda uygulanmasının gerekliliğine inandıkları sonucuna ulaşılabilir.

Örgütsel değişimin ikinci boyutu olan “Örgütsel Değişimin Planlanması” nda öğretmenler değişme planı hazırlanırken, değişimin ne zaman ve hangi alanda gerçekleşeceğinin belirlenmesi gerektiği ifadesine tamamen katılıyorum ( $X= 4,26$ ) yönünde tercih belirtmiştir. Buradan da anlaşılacağı gibi değişme planlanırken, değişimin yürütücüleri olarak öğretmenler değişme hakkında yer ve alan konusunda bilgilendirilmek istemektedir. Bununla birlikte değişme sonunda elde edilecek yararların önceden belirlenmesi gerektiğine inanmaktadırlar ( $X= 4,39$ ). Değişme sürecinde atılacak tüm adımların önceden belirlenmesi ( $X= 4,37$ ), yapılan planın başarısız olduğu durumlarda da alternatif bir planın hazırda bulunması gerekliliğine ( $X= 4,38$ ) inanılmaktadır. Değişme planında okulun misyon ve amaçlarının açıkça ortaya konması ( $X= 4,31$ ), değişimin uygulanabilmesi için okuldaki insan kaynağının yeterli olup olmadığının belirlenmesi ( $X= 4,33$ ) ve değişme sürecinde kullanılacak stratejilerin

belirlenmesinin ( $X= 4,38$ ) planlama aşamasındaki önemine tamamen katılarak vurgu yapılmaktadır. Değişmenin planlaması aşamasında bilimsel verilerden yararlanmanın ( $X= 4,40$ ), değişme sürecinde rol oynayacak çalışanları önceden belirlemenin ( $X= 4,22$ ), değişmeyi olumlu etkileyecek tüm etkenlerin düşünülmesinin ( $X= 4,41$ ), sürece katkıda bulunabilecek çevresel etkenlerin ( $X= 4,34$ ) ve önceki tecrübelerin ( $X= 4,37$ ) de dahil edilmesinin öğretmenler arasında yüksek oranda önemsendiği açıkça anlaşılmaktadır. Değerlendirme aşamasında gerekecek objektif ölçütler geliştirmenin de planlama aşamasında atılması gereken adımlardan biri olduğu görülmektedir ( $X=4,33$ ). Plan hazırlama çalışmalarına değişmeden etkilenecek personelin dahil edilmesi gerektiğine inanan öğretmenler de çoğunluğu ( $X= 3,90$ ) oluşturmaktadır.

Örgütsel değişimin uygulanması aşamasında öğretmenler değişme için yeterli kaynak olmalı ( $X= 4,31$ ), değişmeye gönüllü olarak başlanmalı ( $X= 4,32$ ), değişme sürecinin sürekli olarak izlenmesi gerekir ( $X= 4,30$ ), değişme süreci uygulanırken okuldaki tüm ilgili birimlerin eşgüdümsel çalışması gerekir ifadelerine yüksek oranda ( $X= 4,28$ ) tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Buradan hareketle, öğretmenler başarılı bir değişimin sağlanabilmesi için kaynak yeterliliğini ve değişimin yürütücülerinin gönüllülüğünü önemli görmektedirler. Bu noktada değişimi sağlayacak personelin değişimin gerekliliğine inanmaları, değişimin ihtiyacının fark edilmesinin ve sonuçlarının benimsenmesinin önemi açıkça anlaşılmaktadır. Coch ve French (1948) tarafından Birleşik Amerika'da Harwood elbise fabrikasında yapılan araştırmada örgütsel değişikliğin gerçekleştirilmesinde ilgili örgüt üyelerinin değişiklik yapılmasına katılımlarını sağlamanın değişikliğe karşı olumsuz tutumlarını gidererek değişimin benimsenmesine hizmet ettiği sonucuna varılmıştır. Elde Edilen bu bilgiler araştırma ile paralellik göstermektedir.

Değişme süreci uygulanırken tüm birimlerin sistem anlayışıyla eşgüdümsel olarak çalışmasının değişim sürecine katkıda bulunacağına ( $X= 4,28$ ) ve tüm personelin bu süreçte izlenmesi gerektiğine ( $X= 3,67$ ) inanılmaktadır. Değişme uygulanırken denetim ihtiyacı öğretmenler tarafından hissedilmekte ve değişme sürecine olumlu olarak etki edeceği düşünülmektedir. Denetim ihtiyacına paralel olarak çalışmanın gidişatı hakkında dönüt elde edebilme amacıyla çalışanların yaptıkları çalışmalara ilişkin olarak aylık, dönemlik ve yıllık raporlar düzenlemesinin önemli olduğu da vurgulanmaktadır ( $X= 4,06$ ).

Örgütsel değişimin değerlendirilmesi aşamasında öğretmenler değişme sürecinin sonunda sürecin genel bir değerlendirilmesinin yapılması ( $X= 4,38$ ), değişme sürecinin örgüte getirdikleri ile göturdüklerinin karşılaştırılması ( $X= 4,24$ ) ve değişme sürecinin değerlendirilmesi sonuçlarına göre değişme sürecinin yeniden planlanmasının gerekliliğine tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir ( $X= 4,24$ ). Ayrıca yapılan çalışmaları denetlemek üzere içsel denetleme ekiplerinin kurulması ( $X= 4,16$ ) ve değişme sürecinde görev alan personelin çalışmalarının sürekli olarak denetlenmesinin sürece katkıda bulunacağı düşünülmektedir ( $X= 3,74$ ). Değişme sürecinin değerlendirilmesinde ekip çalışmasının önemli olduğuna da vurgu yapılmaktadır ( $X= 3,78$ ). Planlama aşamasında bilimsel verilerden yararlanılarak oluşturulmuş ölçütler bazında değerlendirmeler yapılması gerekliliği de öğretmenler arasında kabul görmüştür ( $X= 3,44$ ).

Öğretmenlerin, örgütsel değişimin felsefesine ilişkin ifadelerine katılma düzeyleri oldukça yüksektir. Öğretmenler örgütsel değişimin çağın gereklerine uymak için yapılmalı ( $X=4,33$ ), örgütsel değişme amaca yönelik ( $X= 4,42$ ), anlaşılabilir ( $X= 4,45$ ), yasal ( $X= 4,38$ ), bilimsel ( $X= 4,39$ ) ve ölçülebilir olmalı ( $X= 4,23$ ) maddelerine tamamen katılmışlardır. Değişimin süreklilik göstermesi ( $X=3,78$ ) ve okul kültürünün değişmeyi desteklemesinin ( $X= 4,37$ ) önemi de vurgulanmıştır. Öğretmenler örgütsel değişme çalışanların mutluluğu için yapılmalı  $X= 3,28$ ) konusunda kararsızlıklarını belirtmişlerdir. Bu hususta öğretmenler sistemin getirisi olarak bir örgütsel değişme mi yoksa çalışanların ihtiyacı, mutluluğu doğrultusunda bir örgütsel değişme mi olmalı kararına ulaşamamışlar diyebiliriz.

## **4.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN**

### **BULGULAR VE YORUMLAR**

Araştırmanın ikinci alt problemi, “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ‘örgütsel değişim’ konusunun (a) örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi, (b) örgütsel değişimin planlanması, (c) örgütsel değişimin uygulanması, (d) örgütsel değişimin değerlendirilmesi, (e) örgütsel değişimin felsefesi boyutlarına ilişkin görüşleri; cinsiyet, memnuniyet durumu, mezun olunan okul türü, kıdem, okulun bulunduğu sosyoekonomik düzey ve branş değişkenlerine göre



anlamli bir farklılık göstermekte midir?’’ şeklinde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ankete verdikleri cevapların analizi karşılaştırılmıştır. Bulgular aşağıda tablolar halinde verilmektedir.

### 3.2.1 “Cinsiyet” Değişkeni ve Tüm Boyutlar

Tüm boyutlarda öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?

**Tablo 3.2: İlköğretimde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişimle ilgili görüşlerinin anketin her boyutunda cinsiyete göre t testi sonuçları**

Anket Boyutları	Cinsiyet	N	- X	Ss	t	P
Örgütsel Değişme	Kadın	148	4,16		3,44	
İhtiyacının Belirlenmesi	Erkek	167	3,94	,54	3,45	,436
Örgütsel Değişmenin	Kadın	148	4,34	,57	3,08	
Planlanması	Erkek	167	4,18	,46	3,07	,429
Örgütsel Değişmenin	Kadın	148	4,24		3,41	
Uygulanması	Erkek	167	4,05	,47	3,42	,921
Örgütsel Değişmenin	Kadın	148	4,02		3,61	
Değerlendirilmesi	Erkek	167	8,82	,51	3,59	,147
Örgütsel Değişmenin	Kadın	148	4,24		2,01	
Felsefesi	Erkek	167	4,13	,48	2,01	,535

\*p>0.5

\*\* Gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 3.2’ye göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin “Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi”, “Örgütsel Değişmenin Planlanması”, “Örgütsel Değişmenin Uygulanması”, “Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi” ve “Örgütsel Değişmenin Felsefesi” boyutuna ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür (p> .05). Buna göre, ilköğretim okullarında görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin “Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi”, “Örgütsel Değişmenin Planlanması”, “Örgütsel Değişmenin Uygulanması”, “Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi” ve “Örgütsel Değişmenin Felsefesi” boyutuna ilişkin görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir. Bu bulguya göre, cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin değişmeye ilişkin görüşlerini değiştirmedığı ileri sürülebilir.

Kurşunoğlu (2006) tarafından yapılan ‘İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları’ araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşlerini cinsiyet değişkeninin etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Tanıt (2003) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin örgütsel yenileşmeye ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkeninin bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Bulgular, Tanıt (2003) ve Kurşunoğlu (2006) tarafından yapılan çalışmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Korkut (2009) tarafından yapılan ‘İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşleri. Çanakkale İli Örneği’ araştırmasında göre örgütsel değişmeye ilişkin olarak erkek öğretmenler daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Araştırmacı bu sonucun nedenini erkek öğretmenlerin değişimi takip etmelerinin daha kolay olması, çevreye daha açık olması ya da evde bayan ve erkek rollerinin farklı olmasından kaynaklı olabileceğini belirtmiştir. Elde edilen bulgularla Korkut (2009) tarafından yapılan çalışmanın bulguları çelişmektedir. Bu durum, iki çalışmanın farklı illerde ve farklı yıllarda yapılmasından kaynaklanıyor olabilir.

### 3.2.2. “Kıdem” Değişkeni ve Tüm Boyutlar

Tüm boyutlarda öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerinde kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerinde kıdem değişkeninin analiz sonuçları Tablo 3.3’te verilmiştir.

**Tablo 3.3: İlköğretimde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişimle ilgili görüşlerinin anketin her boyutunda mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları**

Anket Boyutları	Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler ortalaması	f	p	Anlamlı
Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi	GA	7,086	4	1,772	5,771	,000*	1-5
	Gİ	95,159	310	,307			2-5
	Toplam	102,245	314				3-5

**Tablo 3.3 (devamı): İlköğretimde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişimle ilgili görüşlerinin anketin her boyutunda mesleki kıdeme göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları**

Anket Boyutları	Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler ortalama	f	p	Anlamlı
<b>Örgütsel Değişimin Planlanması</b>	GA	3,313	4	,828	3,985	,004*	1-5
	Gİ	64,421	310	,208			2-5
	Toplam	67,734	314				3-5
							4-5
<b>Örgütsel Değişimin Uygulanması</b>	GA	5,471	4	1,368	5,695	,000*	1-5
	Gİ	74,447	310	,240			2-5
	Toplam	79,918	314				3-5
							4-5
<b>Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi</b>	GA	4,343	4	1,086	4,593	,001*	1-5
	Gİ	73,280	310	,236			2-5
	Toplam	77,622	314				3-5
							4-5
<b>Örgütsel Değişimin Felsefesi</b>	GA	2,552	4	,638	2,850	,024*	1-5
	Gİ	69,399	310	,224			2-5
	Toplam	71,951	314				3-5
							4-5

\*p<.05

\*\* Gruplar arasında anlamlı fark vardır.

(1: 1-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3: 11-15 yıl, 4: 16-20 yıl, 5: 21 yıl ve üzeri)

Tablo 3.3'e göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşlerinin "Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi" (t=5,771 p<.05), "Örgütsel Değişimin Planlanması" (t=3,985 p<.05), "Örgütsel Değişimin Uygulanması" (t=5,695 p<.05), "Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi" (t=4,593 p<.05), ve "Örgütsel Değişimin Felsefesi" (t=2,850 p<.05) boyutunda mesleki kıdem bakımından anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri "Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi", "Örgütsel Değişimin Planlanması", "Örgütsel Değişimin Uygulanması", "Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi" ve "Örgütsel Değişimin Felsefesi" boyutunda

mesleki kıdeme göre anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla “Scheffe Testi” ile farkın kaynağı bulunamamışsa, “LSD Testi” sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları “Örgütsel İhtiyacın Belirlenmesi” boyutuna ilişkin olarak Tablo 3.4.’te; “ Örgütsel Değişim Planlanması” boyutuna ilişkin olarak Tablo 3.5’te; “Örgütsel Değişimin Uygulanması” boyutuna ilişkin olarak Tablo 3.6’da; “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi” boyutuna ilişkin olarak Tablo 3.7’ de; “Örgütsel Değişimin Felsefesi” boyutuna ilişkin olarak da Tablo 3.8’de verilmiştir.

**Tablo 3.4: İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre “Örgütsel İhtiyacın Belirlenmesi” boyutuna ilişkin görüşlerindeki anlamlı farkın kaynağını gösteren “Scheffe Testi” karşılaştırma sonuçları**

Kaynak	Mesleki Kıdem	Mesleki Kıdem	Ortalama Fark	p
Örgütsel İhtiyacın Belirlenmesi	0-5 yıl	21 ve üzeri	,45139	,000 p<.05 ,026
	6-10 yıl		,34491	p<.05 ,011
	11-15 yıl		,45376	p<.05

Tablo 3.4’e göre anketin “Örgütsel İhtiyacın Belirlenmesi” boyutunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri arasındaki farkın hizmet süresi 21 ve üzeri arasında değişen öğretmenler ile hizmet süresi 0-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl arasında değişen öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Hizmet süresi 0-5 yıl ( $X=4,15$ ), 6-10 yıl ( $X=4,04$ ), 11-15 yıl ( $X=4,15$ ) arasında değişen öğretmenlerin anketin “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” boyutunda hizmet süresi 21 yıl ve üzeri ( $X=3,70$ ) arasında değişen öğretmenlere göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları dikkat çekmektedir. Hizmet süreleri 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl arasında değişen öğretmenlerin “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” boyutuna ilişkin görüşlerinin 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılabılır.

**Tablo 3.5: İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre “Örgütsel Değişimin Planlanması” boyutuna ilişkin görüşlerindeki anlamlı farkın kaynağını gösteren “LSD Testi” karşılaştırma sonuçları**

Kaynak	Mesleki Kıdem	Mesleki Kıdem	Ortalama Fark	p
Örgütsel Değişimin Planlanması	0-5 yıl	21 yıl ve üzeri	,31693	,000 p<.05
	6-10 yıl		,24356	,004 p<.05
	11-15 yıl		,26569	,010 p<.05
	16-20 yıl		,33201	,010 p<.05

Tablo 3.5’e göre anketin “Örgütsel Değişimin Planlanması” boyutunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri arasındaki farkın hizmet süresi 21 ve üzeri arasında değişen öğretmenler ile hizmet süresi 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl arasında değişen öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Hizmet süresi 0-5 yıl ( $X=4,32$ ), 6-10 yıl ( $X=4,25$ ), 11-15 yıl ( $X=4,27$ ), 16-20 yıl ( $X=4,34$ ) arasında değişen öğretmenlerin anketin “Örgütsel Değişimin Planlanması” boyutunda hizmet süresi 21 yıl ve üzeri ( $X=4,01$ ) arasında değişen öğretmenlere göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları dikkat çekmektedir. Gruplar arasında bulunan farkın çok yüksek olamaması ile birlikte, hizmet süreleri 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 arasında değişen öğretmenlerin “Örgütsel Değişimin Planlanması” boyutuna ilişkin görüşlerinin 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılabilir.

**Tablo 3.6: İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre “Örgütsel Değişimin Uygulanması” boyutuna ilişkin görüşlerindeki anlamlı farkın kaynağını gösteren “LSD Testi” karşılaştırma sonuçları**

Kaynak	Mesleki Kıdem	Mesleki Kıdem	Ortalama	p
Örgütsel Değişimin Uygulanması	0-5 yıl		,38660	,000 p<.05
	6-10 yıl		,33760	,000 p<.05

**Tablo 3.6 (devamı): İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre “Örgütsel Değişimin Uygulanması” boyutuna ilişkin görüşlerindeki anlamlı farkın kaynağını gösteren “LSD Testi” karşılaştırma sonuçları**

Kaynak	Mesleki Kıdem	Mesleki Kıdem	Ortalama	p
Örgütsel Değişimin Uygulanması	11-15 yıl	21 yıl ve üzeri	,29702	,008 p<.05
	16-20 yıl		,49887	,000 p<.05

Tablo 3.6’ya göre anketin “Örgütsel Değişimin Uygulanması” boyutunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri arasındaki farkın hizmet süresi 21 ve üzeri arasında değişen öğretmenler ile hizmet süresi 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl arasında değişen öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Hizmet süresi 0-5 yıl (X=4,21), 6-10 yıl (X=4,16), 11-15 yıl (X=4,12), 16-20 yıl (X=4,32) arasında değişen öğretmenlerin anketin “Örgütsel Değişimin Planlanması” boyutunda hizmet süresi 21 yıl ve üzeri (X=3,82) arasında değişen öğretmenlere göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları dikkat çekmektedir. Gruplar arasında bulunan farkın çok yüksek olamaması ile birlikte, hizmet süreleri 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 arasında değişen öğretmenlerin “Örgütsel Değişimin Uygulanması” boyutuna ilişkin görüşlerinin 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılabılır. Elde edilen ortalamalar incelendiğinde 16-20 yıl (X=4,32) arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin en yüksek ortalamaya sahip oldukları gözlenmektedir.

**Tablo 3.7: İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi” boyutuna ilişkin görüşlerindeki anlamlı farkın kaynağını gösteren “LSD Testi” karşılaştırma sonuçları**

Kaynak	Mesleki Kıdem	Mesleki Kıdem	Ortalama Fark	p
Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi	0-5 yıl	21 yıl ve üzeri	,33193	,000 p<.05
	6-10 yıl		,28707	,002 p<.05
	11-15 yıl		,38310	,001 p<.05
	16-20 yıl		,41446	,003 p<.05

Tablo 3.7’ye göre anketin “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi” boyutunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri arasındaki farkın hizmet süresi 21 ve üzeri arasında değişen öğretmenler ile hizmet süresi 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl arasında değişen öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Hizmet süresi 0-5 yıl ( $X=3,96$ ), 6-10 yıl ( $X=3,92$ ), 11-15 yıl ( $X=4,01$ ), 16-20 yıl ( $X=4,04$ ) arasında değişen öğretmenlerin anketin “Örgütsel Değişimin Planlanması” boyutunda hizmet süresi 21 yıl ve üzeri ( $X=3,63$ ) arasında değişen öğretmenlere göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları dikkat çekmektedir. Gruplar arasında bulunan farkın çok yüksek olamaması ile birlikte, hizmet süreleri 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 arasında değişen öğretmenlerin “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi” boyutuna ilişkin görüşlerinin 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılabilir. Elde edilen ortalamalar incelendiğinde 16-20 yıl ( $X=4,04$ ) arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin en yüksek ortalamaya sahip oldukları gözlenmektedir.

**Tablo 3.8: İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre “Örgütsel Değişimin Felsefesi” boyutuna ilişkin görüşlerindeki anlamlı farkın kaynağını gösteren “LSD Testi” karşılaştırma sonuçları**

Kaynak	Mesleki Kıdem	Mesleki Kıdem	Ortalama Fark	p
Örgütsel Değişimin Felsefesi	0-5 yıl	21 yıl ve üzeri	,21978	,010 p<.05
	6-10 yıl		,25679	,004 p<.05
	11-15 yıl		,26165	,015 p<.05
	16-20 yıl		,35714	,008 p<.05

Tablo 3.8’e göre anketin “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi” boyutunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri arasındaki farkın hizmet süresi 21 ve üzeri arasında değişen öğretmenler ile hizmet süresi 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl arasında değişen öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Hizmet süresi 0-5 yıl ( $X=4,19$ ), 6-10 yıl ( $X=4,23$ ), 11-15 yıl ( $X=4,23$ ), 16-20 yıl ( $X=4,33$ ) arasında değişen öğretmenlerin anketin “Örgütsel Değişimin Planlanması”

boyutunda hizmet süresi 21 yıl ve üzeri ( $X=3,97$ ) arasında değişen öğretmenlere göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları dikkat çekmektedir. 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 arasında değişen öğretmenlerin “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi” boyutuna ilişkin görüşlerinin 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılabılır. Elde edilen ortalamalar incelendiğinde 16-20 yıl ( $X=4,33$ ) arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin en yüksek ortalamaya sahip oldukları gözlenmektedir.

Elde edilen veriler incelendiğinde tüm boyutlarda 21 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler örgütsel değişime ilişkin diğer kıdem aralıklarına göre daha az olumlu görüş sergilemektedir. 1-20 kıdem aralığında görev yapanların 21 ve üzere kıdeme sahip öğretmenlere göre örgütsel değişime ilişkin daha olumlu görüş bildirdikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin sahip olduğu kıdem değişkeni örgütsel değişimle ilgili olarak anlamlı bir fark ifade etmektedir sonucuna ulaşılabılır.

Kurşunoğlu'nun (2006) Denizli ili araştırmasında ve Korkut (2009) tarafından yapılan Çanakkale ili araştırmasında da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Mesleki kıdem açısından örgütsel değişmeye ilişkin anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonuçlar araştırmada elde edilen verilerle çelişmektedir ancak Kurşunoğlu'nun (2006) elde ettiği bulgulara göre 1-5 yıl arasındaki kıdeme sahip öğretmenler, örgütsel değişmeye ilişkin en yüksek tutum düzeyini sergilemişlerdir. 1-5 yıl arasındaki kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin en yüksek tutum düzeyini sergilemesi araştırmada elde edilen 1-5 yıl arasındaki kıdeme sahip öğretmenlerin yüksek ortalaması ile paralellik göstermektedir.

Foster'ın (1993) “Kentli Afrikalı ve Amerikalı Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşleri” konulu çalışmasında elde edilen sonuçlardan bir deneyimli öğretmenlerin, daha az deneyimli öğretmenlerle karşılaştırıldığında en şüpheli, en isteksiz ve okul reformu çabalarına en az dahil olan kişiler olduğudur. Elde edilen bulgular bu çalışma ile uyumludur.

Yüksek kıdemli öğretmenlerin düşük kıdemli öğretmenlere göre daha az olumlu görüş bildirmeleri öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile ilgili olabileceği söylenebilir.

### **3.2.3 “Memnuniyet Durumu” Değişkeni ve Tüm Boyutlar**

Tüm boyutlarda öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerinde memnuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?



İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerinde memnuniyet durumu değişkeninin analiz sonuçları Tablo 4.9’da verilmiştir.

**Tablo 3.9: İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile ilgili anketin tüm boyutlarına ilişkin görüşlerinde mesleki memnuniyet durumuna göre T Testi sonuçları**

Anket Boyutları	Memnuniyet Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	p																																									
<b>Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi</b>	Memnun olan	271	4,04	,58	,09	,925																																									
	Memnun olmayan	44	4,05	,49			<b>Örgütsel Değişmenin Planlanması</b>	Memnun olan	271	4,26	,46	,47	,635	Memnun olmayan	44	4,22	,47	<b>Örgütsel Değişmenin Uygulanması</b>	Memnun olan	271	4,14	,49	,18	,854	Memnun olmayan	44	4,15	,57	<b>Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi</b>	Memnun olan	271	3,91	,48	,31	,752	Memnun olmayan	44	3,94	,56	<b>Örgütsel Değişmenin Felsefesi</b>	Memnun olan	271	4,18	,47	,17	,860	Memnun olmayan
<b>Örgütsel Değişmenin Planlanması</b>	Memnun olan	271	4,26	,46	,47	,635																																									
	Memnun olmayan	44	4,22	,47			<b>Örgütsel Değişmenin Uygulanması</b>	Memnun olan	271	4,14	,49	,18	,854	Memnun olmayan	44	4,15	,57	<b>Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi</b>	Memnun olan	271	3,91	,48	,31	,752	Memnun olmayan	44	3,94	,56	<b>Örgütsel Değişmenin Felsefesi</b>	Memnun olan	271	4,18	,47	,17	,860	Memnun olmayan	44	4,20	,48								
<b>Örgütsel Değişmenin Uygulanması</b>	Memnun olan	271	4,14	,49	,18	,854																																									
	Memnun olmayan	44	4,15	,57			<b>Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi</b>	Memnun olan	271	3,91	,48	,31	,752	Memnun olmayan	44	3,94	,56	<b>Örgütsel Değişmenin Felsefesi</b>	Memnun olan	271	4,18	,47	,17	,860	Memnun olmayan	44	4,20	,48																			
<b>Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi</b>	Memnun olan	271	3,91	,48	,31	,752																																									
	Memnun olmayan	44	3,94	,56			<b>Örgütsel Değişmenin Felsefesi</b>	Memnun olan	271	4,18	,47	,17	,860	Memnun olmayan	44	4,20	,48																														
<b>Örgütsel Değişmenin Felsefesi</b>	Memnun olan	271	4,18	,47	,17	,860																																									
	Memnun olmayan	44	4,20	,48																																											

\*p>.05

\*\*Gruplar arası anlamlı fark yoktur

Tablo 3.9’a göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşlerinin anketin “Örgütsel İhtiyacının Belirlenmesi”, “Örgütsel Değişimin Planlanması”, “Örgütsel Değişimin Uygulanması”, “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi” ve “Örgütsel Değişimin Felsefesi” boyutunda öğretmenlerin mesleki memnuniyet durumların göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir (p>.05). Buna bağlı olarak, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin mesleki memnuniyet durumları değişkenine göre değişmediği söylenebilir.

Aydan (2006) Denizli İli araştırmasında Öğretmenlik mesleğini yapmaktan memnun olan ve olmayan öğretmenlerin “Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi” , “Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi” ve “Örgütsel Değişmenin Felsefesi” ne ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunamazken; “Örgütsel Değişmenin Planlanması ve Uygulanması” na ilişkin tutumlarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu boyutlarda memnun olan öğretmenlerin tutum ortalamalarının mesleğini yapmaktan memnun olmayan öğretmenlere oranla daha yüksek çıktığı görülmektedir. Elde edilen bulgular paralellik göstermekle birlikte iki boyutta farklılık da içermektedir. Araştırmalar arasında farkın bulunması araştırmaların farklı illerde ve farklı yıllarda yapılmış olmasından kaynaklanıyor olabilir.

### 3.2.4. “Mezun Olunan Okul” Değişkeni ve Tüm Boyutlar

Tüm boyutlarda öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerinde mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?

İlköğretimde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerinde mezun olunan okul türü değişkeni analiz sonuçları Tablo 3.10’da verilmiştir.

**Tablo 3.10: İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile ilgili anketin tüm boyutlarına ilişkin görüşlerinde mezun olunan okul türüne göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları**

Anket Boyutları	Kaynak	Kareler	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Değişim İhtiyacın Belirlenmesi	GA	5,320	4	1,330	4,254	,002*	1-2
	Gİ	96,925	310	,313			1-3
	Toplam	102,245	314				1-5
Örgütsel Değişimin Planlanması	GA	2,971	4	,743	3,555	,007*	1-2
	Gİ	64,763	310	,209			1-3
	Toplam	67,734	314				1-5

**Tablo 3.10 (devamı): İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile ilgili anketin tüm boyutlarına ilişkin görüşlerinde mezun olunan okul türüne göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları**

Anket Boyutları	Kaynak	Kareler	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Değişimin Uygulaması	GA	2,256	4	,564	2,251	,064	
	Gİ	77,662	310	,251			
	Toplam	79,918	314				
Örgütsel	GA	1,696	4	,424	1,732	,143	
	Gİ	75,926	310	,245			
	Toplam	77,622	314				
Örgütsel	GA	1,374	4	,343	1,508	,200	
	Gİ	70,578	310	,228			
	Toplam	71,951	314				

\*p<.05

\*\*Gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

(1: Eğitim Enstitüsü, 2: Eğitim Fakültesi, 3: Fen Edebiyat Fakültesi, 4: Yüksek Lisans, 5: Diğer)

Tablo 3.10'a göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşlerinin "Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi" ve "Örgütsel Değişimin Planlanması" boyutunda mezun olunan okul türü bakımından anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri "Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi" ve "Örgütsel Değişimin Planlanması" boyutunda mezun oldukları okul türüne göre anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğu sonucuna ulaşmak amacıyla "Scheffe Testi" ile farkın kaynağı bulunamamışsa "LSD Testi" sonuçları incelenmiştir. Buna göre, çoklu karşılaştırma testi sonuçları "Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi" boyutuna ilişkin olarak Tablo 3.11'de; "Örgütsel Değişimin Planlanması" boyutuna ilişkin olarak da Tablo 3.12'de verilmiştir.

**Tablo 3.11: İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mezun olunan okul türüne göre “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” boyutuna ilişkin görüşlerindeki anlamlı farkın kaynağını gösteren “LSD Testi” karşılaştırma sonuçları**

Kaynak	Mezun Olunan	Mezun Olunan	Ortalama Fark	p
<b>Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi</b>	Eğitim Fakültesi	Eğitim Enstitüsü	,40089	,000
	Fen Edebiyat Fakültesi			p<.05
	Fakültesi		,59839	,000
	Diğer		,33700	p<.05

Tablo 3.11’e göre anketin “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” boyutunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri arasındaki farkın Eğitim Enstitüsü mezunu olan öğretmenler ile eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve diğer bölümlerden mezun olan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Eğitim Fakültesi (X=4,08), Fen Edebiyat Fakültesi (X=4,27) ve diğer bölümlerden (X=4,01) mezun olan öğretmenlerin anketin “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” boyutunda Eğitim Enstitüsü (X=3,67) mezunu olan öğretmenlere göre daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Buna göre Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve diğer bölümlerden mezun olan öğretmenlerin, “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” boyutunda, Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenlere göre örgütsel değişime ilişkin daha olumlu oldukları sonucuna ulaşılabilir.

**Tablo 3.12: İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mezun olunan okul türüne göre “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” boyutuna ilişkin görüşlerindeki anlamlı farkın kaynağını gösteren “LSD Testi” karşılaştırma sonuçları**

Kaynak	Mezun Olunan	Mezun Olunan	Ortalama Fark	p
<b>Örgütsel Değişimin Planlanması</b>	Eğitim Fakültesi	Eğitim Enstitüsü	,32312	,000
	Fen Edebiyat Fakültesi			p<.05
	Fakültesi		,37356	,006
	Diğer		,38664	p<.05

Tablo 3.12'ye göre anketin “Örgütsel Değişimin Planlanması” boyutunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri arasındaki farkın Eğitim Enstitüsü mezunu olan öğretmenler ile eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve diğer bölümlerden mezun olan öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Eğitim Fakültesi (X=4,28), Fen Edebiyat Fakültesi (X=4,33) ve diğer bölümlerden (X=4,34) mezun olan öğretmenlerin anketin “Örgütsel Değişimin Planlanması” boyutunda Eğitim Enstitüsü (X=3,95) mezunu olan öğretmenlere göre daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Buna göre Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve diğer bölümlerden mezun olan öğretmenlerin, “Örgütsel Değişimin Planlanması” boyutunda, Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenlere göre örgütsel değişime ilişkin daha olumlu oldukları sonucuna ulaşılabılır.

Korkut (2009) Çanakkale ili araştırmasında öğretmenlerin mezun oldukları okul itibariyle örgütsel değişmeye ilişkin görüşleri çok fazla değişkenlik göstermemektedir. Bu anlamda iki araştırmanın farklı sonuçlar elde etmesi araştırmaların farklı illerde ve farklı yıllarda yapılmasından kaynaklanıyor olabilir.

### 3.2.5. “Sosyoekonomik Düzey” Değişkeni ve Tüm Boyutlar

Tüm boyutlarda öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerinde sosyoekonomik düzey değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerinde sosyoekonomik düzey değişkeni analiz sonuçları Tablo 3.13'te verilmiştir.

**Tablo 3.13: İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile ilgili anketin tüm boyutlarına ilişkin görüşlerinde okulun bulunduğu sosyoekonomik düzeyine göre T Testi sonuçları**

Boyutlar	Sosyoekonomik Düzey	N	$\bar{X}$	Ss	p
Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi	Düşük	205	4,07	,40349	,360
	Orta	110	3,99	,46042	
Örgütsel Değişmenin Planlanması	Düşük	205	4,28	,56003	,828
	Orta	110	4,20	,58900	

**Tablo 3.13 (devamı): İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile ilgili anketin tüm boyutlarına ilişkin görüşlerinde okulun bulunduğu sosyoekonomik düzeyine göre T Testi sonuçları**

Boyutlar	Sosyoekonomik Düzey	N	$\bar{X}$	Ss	p
Örgütsel Değişmenin Uygulanması	Düşük	205	4,17	,49527	,156
	Orta	110	4,08	,51892	
Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi	Düşük	205	3,92	,49336	,428
	Orta	110	3,91	,50647	
Örgütsel Değişmenin Felsefesi	Düşük	205	4,20	,44649	,79
	Orta	110	4,16	53489	

\*p>.05

\*\*Gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo3.13'e göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin "Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi", "Örgütsel Değişmenin Planlanması", "Örgütsel Değişmenin Uygulanması", "Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi" ve "Örgütsel Değişmenin Felsefesi" boyutuna ilişkin görüşleri arasında okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (p>.05). Bu bulguya dayalı olarak, öğretmenlerin "Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi", "Örgütsel Değişmenin Planlanması", "Örgütsel Değişmenin Uygulanması", "Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi" ve "Örgütsel Değişmenin Felsefesi" boyutuna ilişkin görüşlerinde okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyinin etkili olmadığı ileri sürülebilir.

Korkut (2009) Çanakkale İli araştırmasında öğretmenlerin örgütsel değişim düşüncelerine ilişkin ortalama puanları ile çalıştıkları okullarının bulunduğu sosyoekonomik düzeyi arasında anlamlı bir farkın olduğu bulunmuştur. Buna göre sosyoekonomik açıdan iyi çevrede bulunan okulda çalışan öğretmenlerin örgütsel değişmeye karşı olumlu yaklaştıkları görülmektedir. İki araştırma sonucu arasındaki farkın illerin bulunduğu bölgeler arasındaki sosyoekonomik düzey farklılıklarından kaynaklanıyor olabileceği söylenebilir.

#### 4.2.6. “Brans” Değişkeni ve Tüm Boyutlar

Tüm boyutlarda öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerinde brans değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerinde brans değişkeni analizi Tablo 3.14’te verilmiştir.

**Tablo 3.14: İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile ilgili anketin tüm boyutlarına ilişkin görüşlerinde Öğretmenlerin branslarına göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları**

Anket Boyutları	Kaynak	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Değişim	GA	1,886	3	,629	1,949	,122
	Gİ	100,358	311	,323		
	Toplam	102,245	314			
İhtiyacının Belirlenmesi	GA	,804	3	,268	1,245	,294
	Gİ	66,931	311	,215		
	Toplam	67,734	314			
Örgütsel Değişimin Planlanması	GA	,960	3	,320	1,260	,288
	Gİ	78,958	311	,254		
	Toplam	79,918	314			
Örgütsel Değişimin Uygulanması	GA	,606	3	,202	,816	,486
	Gİ	77,016	311	,248		
	Toplam	77,622	314			
Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi	GA	,447	3	,149	,648	,585
	Gİ	71,505	311	,230		
	Toplam	71,951	314			
Örgütsel Değişimin Felsefesi	GA	,447	3	,149	,648	,585
	Gİ	71,505	311	,230		
	Toplam	71,951	314			

\*p>.05

\*\*Gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 3.14’e göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşlerinde “Örgütsel Değişimin İhtiyacı”, “Örgütsel Değişimin Planlanması”, “Örgütsel Değişimin Uygulanması”, “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi” ve “Örgütsel Değişimin Felsefesi” boyutunda öğretmenlerin brans değişkeni anlamlı bir fark ifade etmemektedir(p>0,5). Bu bulguya dayalı olarak, ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşlerinde brans değişkeninin etkili olmadığı ileri sürülebilir.

Atun (2008) Sakarya İli örneğinde elde edilen bilgilere göre öğretmenlerin branş değişkeninin örgütsel değişmeye yönelik tutumu etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bilgiler araştırma ile paralellik göstermektedir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri ile araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak toplanmış verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

#### 4.1. SONUÇLAR

1. Siirt İl merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri, ankette yer alan maddelerin aritmetik ortalamalarına göre, genel anlamda olumlu yöndedir.

2. Siirt İl merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşlerinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu ilk üç madde; 6, 15. ve 5. maddeleridir. Buna göre “Değişmenin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmeli.” şeklindeki 6. Maddeye ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalaması ( $X=4,51$ ); “Örgütsel değişme, anlaşılabilir olmalı.” şeklindeki 15. maddeye ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalaması ( $X=4,45$ ); “Örgütsel değişme, amaca yönelik olmalı.” şeklindeki 5. Maddeye ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalaması ( $X=4,42$ )’ dir. Öğretmenlerin 6., 15. ve 5. Maddeye ilişkin görüşlerinin nitel karşılığı ise “Tamamen Katılıyorum” düzeyindedir.

3. Siirt İl merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerinin en düşük ortalamaya sahip olduğu ilk üç madde 43., 56., ve 47. maddeleridir. Buna göre, “Örgütsel değişme, çalışanların mutluluğu için yapılmamalı.” şeklindeki 43. maddeye ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalaması ( $X=3,28$ ); “Değişme sürecinin değerlendirilmesi, önceden belirlenen ölçütler ile yapılmamalı.” Şeklindeki 56. maddeye ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalaması ( $X=3,44$ ); “Değişme süreci uygulanırken, tüm personelin çalışması izlenmemeli.” Şeklindeki 47. maddeye ilişkin öğretmen görüşlerinin ortalaması ( $X=3,67$ )’dir. Öğretmenlerin 43. Maddeye ilişkin görüşlerinin nitel karşılığı “Kararsızım”; 56. Ve 47. maddeye ise “Katılmıyorum” düzeyindedir.

4. Siirt İl merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri, anketin “Örgütsel İhtiyacın Belirlenmesi”, “Örgütsel Değişimin Planlanması”, “Örgütsel Değişimin Uygulanması”, “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi” ve “Örgütsel Değişimin Felsefesi” boyutuna göre “Tamamen Katılıyorum” ve “Katılmıyorum” düzeyinde değişen değerlere sahiptir. Öğretmenlerin olumsuz ifadelerle “Katılmıyorum” düzeyinde cevap vermeleri maddelerin içeriği bakımından sonucun olumlu düzeyde olduğu yorumuna ulaşılmaktadır.

5. Siirt İl merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi”, “Örgütsel Değişimin Planlanması”, “Örgütsel Değişimin Uygulanması”, “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi” ve “Örgütsel Değişimin Felsefesi” boyutuna ilişkin görüşleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > .05$ ).

6. Siirt İl merkezinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşlerinin “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” ( $t=5,771$   $p < .05$ ), “Örgütsel Değişimin Planlanması” ( $t=3,985$   $p < .05$ ), “Örgütsel Değişimin Uygulanması” ( $t=5,695$   $p < .05$ ), “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi” ( $t=4,593$   $p < .05$ ), ve “Örgütsel Değişimin Felsefesi” ( $t=2,850$   $p < .05$ ) boyutunda mesleki kıdem bakımından anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Mesleğinin ilk yıllarını yaşayan, hizmet süreleri 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl arasında değişen öğretmenlerin “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” boyutuna ilişkin görüşlerinin 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hizmet süreleri 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 arasında değişen öğretmenlerin “Örgütsel Değişimin Planlanması”, “Örgütsel Değişimin Uygulanması”, “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi” ve “Örgütsel Değişimin Felsefesi” boyutuna ilişkin görüşlerinin 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

7. Siirt İl merkezinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşlerinin anketin “Örgütsel İhtiyacının Belirlenmesi”, “Örgütsel Değişimin Planlanması”, “Örgütsel Değişimin Uygulanması”, “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi” ve “Örgütsel Değişimin Felsefesi” boyutunda öğretmenlerin mesleki memnuniyet durumların göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $p > .05$ ).

**8.** Siirt İl merkezinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşlerinin “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” ve “Örgütsel Değişimin Planlanması” boyutunda mezun olunan okul türü bakımından anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Eğitim Fakültesi ( $X=4,08$ ), Fen Edebiyat Fakültesi ( $X=4,27$ ) ve diğer bölümlerden ( $X=4,01$ ) mezun olan öğretmenlerin anketin “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” boyutunda Eğitim Enstitüsü ( $X=3,67$ ) mezunu olan öğretmenlere göre daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve diğer bölümlerden mezun olan öğretmenlerin, “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” boyutunda, Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenlere göre örgütsel değişime ilişkin daha olumlu oldukları söylenebilir. . Eğitim Fakültesi ( $X=4,28$ ), Fen Edebiyat Fakültesi ( $X=4,33$ ) ve diğer bölümlerden ( $X=4,34$ ) mezun olan öğretmenlerin anketin “Örgütsel Değişimin Planlanması” boyutunda Eğitim Enstitüsü ( $X=3,95$ ) mezunu olan öğretmenlere göre daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Buna göre Eğitim Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi ve diğer bölümlerden mezun olan öğretmenlerin, “Örgütsel Değişimin Planlanması” boyutunda, Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenlere göre örgütsel değişime ilişkin daha olumlu oldukları sonucuna ulaşılabılır.

**9.** Siirt İl merkezinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin “Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi”, “Örgütsel Değişmenin Planlanması”, “Örgütsel Değişmenin Uygulanması”, “Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi” ve “Örgütsel Değişmenin Felsefesi” boyutuna ilişkin görüşleri arasında okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > .05$ ).

**10.** Siirt İl merkezinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşlerinde “Örgütsel Değişimin İhtiyacı”, “Örgütsel Değişimin Planlanması”, “Örgütsel Değişimin Uygulanması”, “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi” ve “ Örgütsel Değişimin Felsefesi” boyutunda öğretmenlerin branş değişkeni anlamlı bir fark ifade etmemektedir sonucuna ulaşılmıştır( $p > 0,5$ ).

## 4.2. ÖNERİLER

### 4.2.1.Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Siirt il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerinin olumlu düzeyde olması, okullardaki değişme sürecinin başarıyla sonuçlanması için önemli bir başlangıç olarak kabul edilebilir. Ancak değişim uygulayıcılarının öğretmenlerin bu konudaki görüş ve hassasiyetlerini göz önüne almayarak hareket etmesi olumsuz bir etkiye sebep olabilir. Başka bir deyişle, öğretmenler değişmeye direnebilirler, olumsuz tepki ve davranışlar sergileyebilirler. Bu nedenle, Milli Eğitim Müdürlüğü ve okul müdürleri işbirliği yaparak öğretmenlerin değişmeyi destekleyen görüşlerini geliştirmelerini, değişimin içinde faal bir rolde olmalarını sağlayıcı etkinlikler düzenlemelidirler.

2. Öğretmenler, değişimin anlaşılabilir olmasını yüksek düzeyde önemsemektedirler. Öğretmenler, değişimin niçin yapıldığı ve amaçları konusunda açıkça bilgilendirilmelidir.

3. Okullardaki değişme ile ilgili etkinliklere öğretmenler de dahil edilmelidir. Değişme ihtiyacının belirlenmesi, değişimin planlanması, değişimin uygulanması ve değişimin değerlendirilmesi aşamaları sadece okul yöneticileriyle değil, bir ekip çalışmasıyla yürütülmelidir.

4. Değişme sürecinin değerlendirilmesi, önceden belirlenen ölçütler ile yapılmalıdır. Değişme süreci uygulanırken, tüm personelin çalışması izlenmeli. Denetim ihtiyacı yönünde içsel denetleme mekanizmaları kurulmalıdır.

5. Siirt İl merkezinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşlerinin “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” “Örgütsel Değişimin Planlanması” “Örgütsel Değişimin Uygulanması” “Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi” ve “Örgütsel Değişimin Felsefesi” boyutunda mesleki kıdem bakımından mesleğinin ilk yıllarını yaşayan, hizmet süreleri 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 ve 16-20 yıl arasında değişen öğretmenlerin “Örgütsel Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” boyutuna ilişkin görüşlerinin 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle 21 ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlere örgütsel değişim ile ilgili olumlu görüş edinebilecekleri etkinlikler düzenlenmelidir.

#### **4.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

1. Bu araştırma Siirt il merkezindeki örnekleme dahil edilen ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşturmaktadır. Araştırma, ilçeler de dahil edilerek aynı ilde, farklı illerde ya da mümkünse ülke düzeyinde yapılabilir.

2. Aynı araştırma, orta öğretim ve yüksek öğretim kurumları da dahil edilerek de yapılabilir.

3. Örgütsel değişme konusundaki bu çalışma farklı boyutlarda okul yöneticilerine de uygulanabilir. Değişmeyi yönetecek olan okul yöneticilerinin görüşlerine yer verip bu görüşlerden yararlanmak araştırmacı için faydalı olabilir.

## KAYNAKÇA

- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları: Ankara İli Örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alıç, M (1990). *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Alkan, C. (1997). *Eğitim Teknolojisi*. Ankara: Anı Yayınevi.
- Aydın, V. (1973). *İşletme Organizasyonunda Gelişmeler*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Aydoğan, İ. (2007) . Değişimin Süreci ve Okul Personeli. *Girne Amerikan Üniversitesi Sosyal ve Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 5, 13-24.
- Artun, B. (2008) . *Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, A. (1995) .*Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bennis, W. G. (1965). Davranış Bilimlerinin Yeni Rolü: Organizasyonlarda Değişim Sağlama. V. Aydın (Cev.). *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2, 605-606.
- Barnard, C. I. (1938) .*Functions of Executives*. Cambridge Harvard University Press.
- Bumin, B. (1990) . *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Beycioğlu K. ve Aslan M. (2010). Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim Ve Yenileşme: Okul Yöneticilerin Ve Öğretmenlerin Rollerini. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 153-173.  
[http://efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt\\_VII/haziran\\_2010/2010\\_kadir%20beycioglu.pdf](http://efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_VII/haziran_2010/2010_kadir%20beycioglu.pdf)
- Can, N. (2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*. 155–156.
- Chaleff, I. (2001). Değişmesine Değişelim, Ama Nasıl?. *Executive Excellence*. 52.
- Bayrak, C. (1992). *Eğitim Yüksek Okullarında Örgütsel Değişme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık: Ankara.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi Dergisi*, 36, 536-557.
- Çelebioğlu, F. (1990) *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Çelikten M. (2000). *Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri*. 9.Eğitim Bilimleri Kongresi Sözlü Bildirisi.
- Çobanoğlu, Ü. (2006). *Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeyi Destekleyici Yönetici Davranışlarının Sıklığına İlişkin Algıları*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Ankara:Beta Basım Yayım.
- Erkal, M. E. (1995). *Sosyoloji (Toplumbilimi)*. İstanbul: Der Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Evans, R. (2001). *The Human Side of School Change: Reform, Resistance and the Real-Life Problems of Innovation*. San Francisco: Jossey Bass Education Series.
- Foster, M. (1993). Urban African American Teachers' Views of Organizational Change: Speculations on the Experiences of Exemplary Teachers. *Equity and Excellence in Education*, 26, 16-24. doi:10.1080/1066568930260304.
- Fişek, K. (2005) *.Yönetim*. Ankara: Paragraf Yayınları.
- Gibson. J.L., Ivancevich J. M. ve JDomelly J. H. (1991). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. USA: Richard D. Irvin. Inc.
- Glantz, J. E. (1998) *. School Restructuring Practices and Teacher Attitudes Toward Change*. (Unpublished Dissertation). The Pennsylvania State University Graduate School College of Education, Pennsylvania, <http://proquest.umi.com>.
- Göksoy, S. (2010). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişime Karşı Direnci Azaltma Yöntemlerini Uygulama Düzeylerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Güneş, H. (1996). *Okullarda Örgütsel Değişme Sürecinin Analizi*. (Yayımlanmamış bilim uzmanlığı tezi). İnönü Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Hanson, E. M. (1996). *Educational Administration and Organizational Behavior. USA*.
- Helvacı, A. M. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi: İlke, Yöntem ve Süreçler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hicks, H. G. (1972). *Örgütler ve Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. Osman Tekok (Cev.). Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- James, C. ve Connolly, U. (2000). *Effective Change in Schools*. London and New York: Curran Publishing:
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (1996). *Eğitimde Değişimin Uygulanması*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1986). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: TODAİE.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Korkut, M. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Onsekiz Mart Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Kurşunoğlu, A. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları: Denizli İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (1996). *Educational Administration. Concepts and Practices*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Özalp, İ. (1995). *Uluslar Arası İşletmecilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özmen, S. E. (1997). *Örgüt İçi Değişim ve Değişim Karsısında Birey Davranışı*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.



- Parsley, D. (2011). *Creating The Organizational Conditions That Enable and Support a Shared Approach to Leading School Change*. Pepperdine University Graduate School of Education and Psychology.  
<http://gradworks.umi.com/3474967.pdf>.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişme*. Ankara: Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.
- Salinas, M. An (2010). *High School Teacher Perceptions of Principal Influence and Organizational Change*. University of Texas, San Antonio.  
<http://search.proquest.com/docview/835028668/139C50A86865A20CFB8/1?accountid=15331>
- Sarpkaya, R. (2008). Türk Eğitim Sisteminin Amaçları ve Temellikeleri. *Ruhi Sarpkaya (Ed.), Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Saylı, H. (2002). *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği*. (Yayınlanmamış doktora tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Sucu, Y (2000). *Yönetim: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler*. Bolu: AUBİ Basımevi.
- Şentürk, S. K. (2007). *İstanbul İli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri ve Direnç Nedenleri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, Ş. (1978). *Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tanrıöğen A. (1995). Değişikliğe Karşı Direnme ve Eğitim Yöneticilerinin Direnme Karsısındaki Roller. *Çağdaş Eğitim*, 211, 8-12.
- Tanrıöğen, A. (2000). Temeleğitim Öğretmenlerinin Değişmeye İlişkin Tutumları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 61-66.
- Türk Dil Kurumu (1998). *Türkçe Sözlük*. Ankara: TDK Yayınları.
- Terry, D. J. ve Jimmieson, L. N. (2006). A Stress and Coping Approach To Organisational Change: Evidence From Three Field Studies. *Australian Psychologist*. 38:2, 92-101.  
<http://dx.doi.org/10.1080/00050060310001707097>.

- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Elazığ Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 185-202.
- Ülgen, H. (1993). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Wangen, N. R., Sederberg, C. H. And Hendrix, V. L. (1982). *Receptivity to Change in Small Schools: A Study of Teachers' Willingness to Accept the Risks of Innovation*. Washington: ERIC Clearinghouse.  
<http://www.eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED242082>
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yavuz, M. (2007). *Eğitim Gelişim ve Değişim*. Ali Murat Sünbül (Ed.). Konya: Eğitim Kitabevi.

## EKLER

### Ek 1: Örgütsel Değişim Anketi

#### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ANKETİ

Sayın Meslektaşım,

Bu çalışma, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerini saptamak amacıyla hazırlanmıştır. ‘Örgütsel değişme’; bireylerin, grupların ve örgütün toplam performansını geliştirmek için yapı, davranış ve süreçleri değiştirerek yönetim tarafından planlanan bir teşebbüstür. ‘Örgütsel değişme’ ile okulun isleyişi açısından önemli ve gerekli olan her türlü yöntem, süreç, teknoloji, insan kaynağı vb. alanlarındaki değişme ifade edilmek istenmektedir. Örneğin, okula ilişkin karar alma yönteminin değiştirilmesi, gelişen teknolojiye uyum sağlamak ve akademik başarıyı artırmak amacıyla daha çok teknolojik araç-gereç kullanılmasının kabul edilmesi, öğrencilere daha fazla sosyal etkinlikler sağlanması amacıyla yapılan düzenlemeler birer örgütsel değişme olarak kabul edilebilir.

Çalışma, kişisel bilgileri içeren ve öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerini saptamaya yönelik iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın gerçekliği açısından lütfen bütün soruları okuyunuz ve mutlaka her soruyu cevaplandırınız. Sizce en doğru olan seçeneği mutlaka doğru yere işaretlemeye özen gösteriniz.

Lütfen ankete adınızı yazmayınız.

İlgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Örnek:

	Aşağıda örgütsel değişmeye yönelik bazı ifadeler verilmiştir. Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç atılmıyorum
23	Değişme sürecinde atılacak tüm adımlar önceden düşünülmeli.	X				

Nil Gülende TEKİN  
ADÜ Sosyal Bilimler  
Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri A.B.D.

**Ek 1 (devamı)****BÖLÜM I**

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. İlgili seçeneğin basındaki parantez içine (x) işareti koyarak yanıtlamanız beklenmektedir.

1. **Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek

2. **Kıdeminiz (Lütfen yazınız):** ..... yıl

3. **Branşınız:** .....

4. **Mesleğinizden memnun musunuz?** ( ) Evet ( ) Hayır

5. **Çalıştığınız okul türü:** ( ) Resmi ilköğretim ( ) Özel ilköğretim

6. **Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu:** ( ) Düşük ( ) Orta ( ) Yüksek

7. **Okulunuzun Bulunduğu Konum:** ( ) İl ( ) İlçe ( ) Belde

8. **Mezuniyet durumunuz?** ( ) Eğt. Enst. ( ) Eğitim Fak. ( ) Fen Ed. Fak. ( ) Lisansüstü ( )

Diğer

**BÖLÜM II**

Aşağıda örgütsel değişmeye yönelik bazı ifadeler verilmiştir. Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilksin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz

	Aşağıda örgütsel değişmeye yönelik bazı ifadeler verilmiştir. Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Örgütsel değişme, çağın gereklerine uymak için yapılmalı.					
2	Örgütsel değişme, ekonomik olmalı.					
3	Örgütsel değişme, değişen koşullara uyum sağlamak için yapılmamalı.					
4	Değişme için yeterli kaynak olmalı.					
5	Örgütsel değişme, amaca yönelik olmalı.					
6	Değişmenin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmeli.					
7	Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların şikâyetleri dikkate alınmamalı.					

**Ek 1 (devamı)**

	Aşağıda örgütsel değişmeye yönelik bazı ifadeler verilmiştir. Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
8	Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların performanslarına da bakılmalı.					
9	Değişme ihtiyacı okulda çalışan herkese açıklanmamalı.					
10	Değişme sürecini destekleyen ve desteklemeyen kimseler belirlenmeli.					
11	Okulun sadece bir boyutunda değil, tüm boyutlarında değişme ihtiyacı belirlenmeli.					
12	Değişme ihtiyacı belirlenirken çevredeki okulların gerçekleştirdiği değişme süreci örnek olarak incelenmemeli.					
13	Örgütsel değişme, yasal olmalı					
14	Belirlenen değişme ihtiyacının eğitim sisteminin amaç, ilke ve kurallarına uygun olması gerekmez.					
15	Örgütsel değişme, anlaşılabilir olmalı.					
16	Örgütsel değişme, sistemi yaşatmak için yapılmamalı.					
17	Örgütsel değişme, gerçekçi olmalı (ütopik olmamalı).					
18	Değişme ihtiyacının belirlenmesinde dış çevrenin görüşleri alınmamalı.					
19	Değişme planlanırken, söz konusu değişmeden etkilenecek çalışanlar belirlenmeli.					
20	Değişme planı hazırlanırken, değişmenin ne zaman ve nerede gerçekleşeceği belirlenmeli.					
21	Değişme sonunda elde edilecek yararlar belirlenmeli.					
22	Değişme sürecini olumsuz etkileyecek etkenler önceden düşünülmemeli.					
23	Değişme sürecinde atılacak tüm adımlar önceden düşünülmemeli.					
24	Yapılan planın başarısız olduğu durumlarda alternatif bir plan hazırlanmalı.					

**Ek1 1 (devamı)**

	Aşağıda örgütsel değişmeye yönelik bazı ifadeler verilmiştir. Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
25	Değişmeden en çok etkilenecek kişiler belirlenmeli.					
26	Değişme planında okulun misyon ve amaçları açıkça ortaya konmalı.					
27	Değişmenin uygulanabilmesi için okuldaki insan kaynağının yeterli olup olmadığı belirlenmeli.					
28	Değişme sürecinde kullanılacak stratejiler belirlenmeli.					
29	Değişme planı hazırlama çalışmalarına değişmeden etkilenecek personelin de dahil edilmesi gerekmez.					
30	Örgütsel değişme, bilimsel olmalı.					
31	Değişmenin planlanmasında bilimsel verilerden yararlanılmalı.					
32	Değişme sürecinde rol oynayacak çalışanların önceden belirlenmesinde yarar bulunmakta.					
33	Değişme planı hazırlanırken, değişmeyi olumlu etkileyecek tüm etkenler düşünülmeli.					
34	Değişme planına sürece katkıda bulunabilecek çevresel etkenlerin de dâhil edilmesi gerekir.					
35	Değişme süreci planlanırken, önceki tecrübelerden de yararlanılmalı.					
36	Değişme sürecinin ne zaman değerlendirileceği önceden planlanmamalı.					
37	Değerlendirme için kullanılacak objektif değerlendirme ölçütleri geliştirilmeli.					
38	Değişme uygulanırken çalışanlara değişme konusunda eğitim verilmeli.					
39	Değişme süreci uygulanırken, önceden hazırlanan plandan uzaklaşmamalı.					
40	Değişmeye okulda çalışan herkesin ilgi duyması için çalışmalar yapılmalı.					

**Ek 1 (devamı)**

	Aşağıda örgütsel değişmeye yönelik bazı ifadeler verilmiştir. Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
41	Okul kültürü değişmeyi desteklemeli.					
42	Değişmeye gönüllü olarak başlanmalı.					
43	Örgütsel değişme, çalışanların mutluluğu için yapılmamalı.					
44	Değişme sürecinin sürekli olarak izlenmesi gerekir.					
45	Örgütsel değişme, süreklilik göstermemeli.					
46	Planlanan değişme sürecini engeller nitelikteki etkenler hemen kaldırılmalı.					
47	Değişme süreci uygulanırken, tüm personelin çalışması izlenmemeli.					
48	Değişme süreci uygulanırken, okuldaki ilgili tüm birimlerin eşgüdümsel çalışması gerekir.					
49	Değişmenin uygulanması aceleye getirilmemeli.					
50	Yapılan çalışmaları denetlemek üzere içsel denetleme ekipleri kurulmalı.					
51	Değişme süreci uygulanırken, okul dışındaki kişi ve kurumlardan yardım alınmamalı.					
52	Değişme sürecinde görev alan personelin çalışmaları sürekli olarak denetlenmeli.					
53	Çalışanlar yaptıkları çalışmalara ilişkin haftalık, aylık, dönemlik ve yıllık raporlar düzenlemeli.					
54	Değişme sürecinin sonunda sürecin genel bir değerlendirilmesi yapılmalı.					
55	Örgütsel değişme, ölçülebilir olmalı.					
56	Değişme sürecinin değerlendirilmesi, önceden belirlenen ölçütler ile yapılmamalı.					
57	Değişme sürecinin örgüte getirdikleri ile götürdüklerinin bir karşılaştırması yapılmalı.					

**Ek 1 (devamı)**

	Aşağıda örgütsel değişmeye yönelik bazı ifadeler verilmiştir. Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
58	Değişme sürecinin değerlendirilmesinin bir ekip çalışmasıyla yapılması gerekmez.					
59	Değişme sürecinin değerlendirilmesi sonuçlarına göre, değişme süreci yeniden planlanmalı.					



**Ek 2: Anket İzni**

T.C.  
SİİRT VALİLİĞİ  
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4. MEM.0.56.27.01-044/  
Konu : Anket Çalışması

006854

05.../05/2011

MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE  
SİİRT

İlgi : Merkez Cumhuriyet İlköğretim Okulu Müdürlüğünün 29/04/2011 tarih ve 243/91 sayılı yazısı .

İlimiz Merkez Cumhuriyet İlköğretim Okulu Öğretmeni Nil Gülende TEKİN, Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi olup, tez çalışmalarında kullanmak üzere ekte örneği bulunan Anket çalışmasını İlimiz İlköğretim Okullarında uygulamak istediğine ilişkin dilekçesi ilgi yazı ekinde sunulmuştur.

Adı geçen söz konusu anketi İlimiz İlköğretim Okullarında uygulamasında sakınca görülmemektedir.

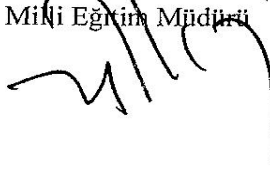
Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim



M. Enis ÖNEN  
Milli Eğitim Müdürü Yrd.

05.../05/2011

T. Fikret ETEKER  
Milli Eğitim Müdürü



## ÖZ GEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Nil Gülende TEKİN

Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara- 21.06.1987

### Eğitim Durumu

Lisans Eğitimi : Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce  
Öğretmenliği Bölümü

Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

Stajlar : Bursa Şükrü Şankaya Anadolu Lisesi (2005-2006)  
Bursa Barbaros İlköğretim Okulu (2008-2009)

Çalıştığı Kurumlar : Adnan Menderes Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek  
Okulu (2009-2010)

Siirt Cumhuriyet İlköğretim Okulu (2010-2012)

Siirt Kazım Karabekir Orta Okulu (2012- )

### İletişim

e-posta : nillglende@hotmail.com