



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN DEĞİŞMEYE İLİŞKİN
TUTUMLARI**

Aytekin KILINÇ

DENİZLİ-2018

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**İŞLETMELERDEKİ BECERİ EĞİTİMİNE İLİŞKİN ÖĞRENCİ
GÖRÜŞLERİ**

Aytekin KILINÇ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN

DENİZLİ-2018

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı öğrencisi Aytekin Kılınç tarafından hazırlanan “**Ortaöğretim Öğretmenlerinin Değişmeye İlişkin Tutumları**” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Zeynep Meral TANRIÖĞEN

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun.....
tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Şükran TOK

Enstitü Müdür

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Aytekin KILINÇ

ÖZET

Ortaöğretim Öğretmenlerinin Değişmeye İlişkin Tutumları

Aytekin KILINÇ

Eğitim kurumlarında meydana gelen değişimler, özellikle okul yöneticileri ve öğretmenleri aktif olarak etkileyen bir durumdur. Planlanan değişimin başarılı sonuç vermesi ancak personelin değişime karşı pozitif tutum içerisinde olmasıyla elde edilebilir. Bu araştırmada, Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde çalışan öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumları analiz edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda lise öğretmenlerinin cinsiyet, kıdem, branş ve meslekten memnuniyete ilişkin tutumları analiz edilerek değişmeye karşı etkileri değerlendirilmiştir.

Çalışmanın alan yazım taramasında örgütsel değişimin amacı, önemi, nedeni, değişime karşı oluşan direncin sebepleri ve alınması gereken tedbirler, değişime karşı oluşan tutumlar kavramsal olarak anlatılmıştır. Yapılan anket çalışmalarından elde edilen analizlere göre de Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin yaklaşık olarak %90'ının örgütsel değişmeye yönelik pozitif tutum içerisinde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, branş ve meslekten memnuniyetlerine göre yapılan değerlendirmelerde dört değişkenin de örgütsel değişim üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etki oluşturmadığı tespit edilmiştir ($p>,05$).

Anahtar Kelimeler: Değişim, Eğitim, Öğretmen, Örgütsel Değişim, Tutum,

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYANNAMESİ	ii
ÖZET	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ	ix
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.1.1. Problem Cümlesi	3
1.1.2. Alt Problemler	4
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Sayıltıları ve Sınırlılıkları	5
1.5. Araştırmadaki Tanımlar	5
İKİNCİ BÖLÜM.....	6
ALANYAZIM TARAMASI.....	6
2.1. Değişme ve Değişim Yönetimi.....	6
2.1.1. Değişme	6
2.1.2. Değişim Yönetimi.....	7
2.2. Örgüt ve Örgütsel Değişim	9
2.2.1. Örgüt	9
2.2.2. Örgütsel Değişim ve Örgüt Geliştirme	9

2.2.3. Büyüme ve Küçülme	11
2.2.4. Gelişme, Modernleşme ve Reform	11
2.3. Örgütsel Değişimin Amaçları	13
2.4. Örgütsel Değişmeye Neden Olan Faktörler	14
2.4.1. Örgütsel Değişmeye Neden Olan İç Faktörler	15
2.4.2. Örgütsel Değişmeye Neden Olan Dış Faktörler	16
2.5. Örgütsel Değişme Türleri	19
2.5.1. Niteliğine Göre Değişim	20
2.5.2. Niceliğine Göre Değişim	21
2.5.3. Gerçekleşme Şekline Göre Değişim	21
2.5.4. Geleneksel Değişim	22
2.5.5. Planlı değişim	23
2.6. Örgütsel Değişmeye Karşı Direnç	28
2.6.1. Bireysel Direnme Nedenleri	29
2.6.2. Örgütsel Direnme Nedenleri	31
2.6.3. Ekonomik ve Toplumsal Direnme Nedenleri	33
2.7. Örgütsel Değişmeye Karşı Direnmenin Önlenmesi	33
2.7.1. Etkin Vizyon ve Misyon Oluşturma	35
2.7.2. Empati ve Destek	35
2.7.3. Katılım - Yer Alma ve Bağlılık	35
2.7.4. İletişim ve Eğitim	36
2.7.5. Zorlama ve Güç Kullanma	37
2.7.6. Pazarlık ve Anlaşma	38
2.7.7. İdare Etme, Manipülasyon (Göz Boyama) ve Kooptasyon (Satın Alma) ...	39
2.7.8. Taviz Verme	39
2.8. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Değişim	41
2.9. Tutum	43
2.9.1. Tutumun Öğeleri	44
2.9.2. Tutumun Özellikleri ve İşlevi	46
2.9.3. Tutumların Ölçülmesi	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	51
YÖNTEM	51
3.1. Araştırmanın Modeli.....	51
3.2. Evren ve Örneklem	51
3.3. Veri Toplama Aracı	54
3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	56
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	59
BULGULAR	59
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	59
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	61
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	64
BEŞİNCİ BÖLÜM	67
TARTIŞMA ve SONUÇ	67
KAYNAKÇA	71
EKLER	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1 Değişim yönetimi modeli	8
Şekil 2. 2. Planlı değiştirme süreçleri	25
Şekil 2. 3. Değişim direnç ölçeği	29
Şekil 2. 4. Değişmeye karşı bireysel nedenler	30
Şekil 2. 5. Değişime karşı örgütsel direncin nedenleri	32
Şekil 2. 6. Farklı seçenek sayısı ve etiketleme ile hazırlanmış Likert-tipi soru örnekleri ...	49

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 2. 1 Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimseyeceği Başlıca Yöntemler .	40
Tablo 3. 1 Örneklemdaki okullarda çalışan öğretmen sayıları	53
Tablo 3. 2 Örgütsel Değişmeye Yönelik Tutum Ölçeği'ne Ait Faktör Analizi Sonuçları ..	55
Tablo 3. 3 Branşların Branş Türü Değişkenine Göre Gruplandırılması	57
Tablo 4. 1 Örgütsel Değişmeye Yönelik Tutum Düzeyi Yönergesi	59
Tablo 4. 2 Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarının Düzeyi	59
Tablo 4. 3 Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye Yönelik Tutumları	61
Tablo 4. 4 Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	64
Tablo 4. 5 Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarının Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması.....	65
Tablo 4. 6 Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarının meslek memnuniyet durumlarına Göre Karşılaştırılması	65
Tablo 4. 7 Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	66

SİMGELER ve KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Anabilim Dalı
Akt.	: Aktaran
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
diğ.	: Diğerleri
Dr.	: Doktor
Doç.	: Doçent
<i>f</i>	: Frekans
M.E.B.	: Millî Eğitim Bakanlığı
s.	: Sayfa No
SBE	: Sosyal Bilimleri Enstitüsü
SS	: Standart Sapma
\bar{X}	: Ortalama
Yrd.	: Yardımcı

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Örgüt, “Ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemi” olarak tanımlanır (Aydın, Bu tanım çerçevesinde düşündüğümüzde öğrenci, öğretmen, idareci ve velilerin belirli bir amaç doğrultusunda bir araya geldikleri okullar da örgüt olarak kabul edilebilir. .

Çevresinden girdi alan, bu girdiyi kendi içerisinde istendik bir biçimde dönüştüren ve ortaya çıkan ürünü tekrar çevreye veren sistemler açık sistemlerdir. “*Daniel Katz ve Robert Khan (1978)’e göre tüm açık sistemlerde bulunan dokuz temel özellik şöyle sıralanmaktadır (1) çevreden enerji almak, (2) bu enerjiyi işlemek, (3) çevreye çıktı vermek, (4) bir olaylar döngüsüne sahip olmak, (5) negatif entropi üretmek, (6) dönüt mekanizmasına sahip olmak, (7) dinamik bir heseostatis yapısı bulunmak, (8) farklılaşma özelliği bulunmak ve (9) eşit sonuç özelliğine sahip olmak.*” (Tanrıoğen, 2000, s. 57).

Doğada yaşayan canlılar, farklılaşan çevresel koşullara karşı hayatta kalabilmek ve beslenmek için daima yeni stratejiler geliştirerek “dinamik homeostatis” kavramını devreye sokarlar. Dengelenme anlamında kullanılan homeostatis kavramı canlıların çevrelerinden gelen uyarıcılara karşı kendini koruması amacıyla gerçekleştirdikleri tepkileri tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Tıpkı organizmalar gibi, örgütlerin de çevrelerinde oluşan değişimlere karşı kendi sistemleri içerisinde yapacağı bir takım düzenlemelerle tepki vermesi gerekir. Aksi takdirde, sistem entropiye girerek yok olmak durumunda kalabilir.

Günümüzde bilgi ve teknolojinin sürekli gelişmesine paralel olarak, örgütlerin ve toplumların beklentilerinde de önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu durumda bir açık

sistem olan okulların çevrelerinde meydana gelen değişmelere karşı kendi iç yapısında bir takım düzenlemeler yapması zorunlu hale gelmiştir.

Kendine has örgütsel bir yapıya sahip olan eğitim sisteminde;

...ürün, toplumca istenen olumlu davranışları kazanmış bireylerdir. Burada hem eğitilenler hem de eğitenler bireyler olduğu için, insan gücü girdisi öteki girdilerden daha önemlidir. Araç-gereç, teknoloji ve öteki girdileri kullanarak öğrencileri eğiten insan gücüdür. Eğitim örgütlerinde çalışan yönetici, öğretmen ve diğer personel eğitim işgörenleridir. Eğitim işgörenleri, eğitim örgütlerinde, bilgi, beceri ve tutumlarını kullanarak, eğitim örgütlerinin örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarının gerçekleşmesini sağlarlar (Başaran, 1993'ten aktaran Artun, 2008, s. 1-2).

Eğitim örgütlerinin vazgeçilmez unsurlarından olan “insan” faktörünün değişimlere açık olması yapılmak istenen yeniliklerdeki başarı şansını etkileyen en önemli etkidir. Bu nedenle okullardaki öğretmenlerin yapılmak istenen yeniliklere açık olup olmaması ve değişime karşı gösterecekleri direncin boyutları bu örgütlerin amaçlarına ulaşmasını belirleyecek göstergelerdir.

1.1. Problem Durumu

Günümüz teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişimler siyasi, sosyal ve toplumsal yapının da değişmesini ve yenilenmesini zorunlu hale getirmiştir. Birçok örgüt gibi eğitim örgütleri de küresel ortamda meydana gelen değişimleri fark ederek ticari ya da kamusal görevlerde uyum mekanizmalarını geliştirmek zorundadır.

...Mevlana “dün dünle geçti cancağızım, yeni şeyler söylemek lazım”, Ünlü filozof Herakleitos “her şey akar, aynı ırmağa iki kez giremezsin, çünkü her girişinde üzerinden başka sular geçer” ve “Değişmeyen tek şey değişimdir” özdeyişleri değişimin önemini vurgulamaktadır. Düünün çözümlerinin bugünün problemleri haline geldiği bu zamanda değişim kaçınılmaz olup sürekli gündemde olması gereken bir kavramdır.

Sosyokültürel ve ekonomik değişimin ve gelişmenin önemli bir aracısı ve etkisi altında olan eğitim kurumlarının da amaçları ve yapısı değişmektedir. Okulun hedeflerini, yapısını kısaca günün koşullarına uyum sağlayabilmek için kendini değiştirmesi zorunluluk haline gelmiştir. (Artun, 2008, s. 2).

Eğitim ve öğretim örgütlerinde çalışan ya da eğitim alan kişilerin duyguları, deneyimleri, düşünceleri, alışkanlıkları, yetenekleri, bilgileri, algıları ve yapılacak işe karşı

tutumları zamanla iç ve dış çevreden gelen baskılara göre değişim göstermektedir. Bu değişime sebep olan faktörler; toplumun önem verdiği değerler, devletin eğitimi kontrolü altında tutması, teknolojideki hızlı değişimler, bilgi iletiminin sürekli değişimi, yönetsel süreçlerdeki farklılıklar ve çalışanların isteklerindeki değişiklikler olarak sıralanabilir (Sucu, 2000).

Toplumsal kültürün yayılmasını, bireylerin olumlu yönde değiştirilmesini amaçlayan eğitim öğretim örgütlerinin küresel ve yerel değişim hızına ayak uyduramaması, bireylerin ve dolayısıyla da toplumun geri kalmasına neden olacaktır. Bu nedenlerle meydana gelen gelişmeler eğitimin ve eğitim kurumlarının da rollerini değiştirecektir. Toplumda meydana gelen değişim hem eğitim kurumlarının yapısında bir değişim ve gelişimi zorunlu hale getirir hem de yetişen bireyler açısından geri dönüt olarak toplumun gelişimine öncülük edecektir (Özdemir, 2000).

Eğitim örgütlerinde görev yapan yönetici, öğretmen hatta öğrenci ve velilerin yapılacak değişime güdülenmesi, okullarıyla özdeşleşmesi başarının elde edilmesini sağlayacak önemli bir adımdır. Bu nedenle geleceğin okulları ancak, toplumda oluşan değişimlere ayak uydurabilen, değişmeye ve gelişimin gerekliliğine inanan yöneticiden öğretmene, veliden öğrenciye uzanan bir güç birlikteliğiyle kurulabilir.

1.1.1. Problem Cümlesi

Araştırmanın problemi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları nasıldır?

Bu temel problem doğrultusunda aşağıdaki verilen alt problemlere yanıt aranmıştır:

1.1.2. Alt Problemler

- i. Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları hangi düzeydedir?
- ii. Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları nelerdir?
- iii. Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları; onların (a) cinsiyetlerine, (b) kıdemlerine, (c) meslekten memnuniyetlerine ve (d) branşlarına göre değişmekte midir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Örgütsel değişme konusu tüm eğitimcileri ilgilendirmek durumundadır. Çünkü toplumsal, politik ve ekonomi koşullar, içinde çalıştığımız örgütleri sürekli olarak değiştirirken, bireylerin oynamakta olduğu rollerin ve sorumlulukların da farklılaşmasına neden olmaktadır. Değişen koşullara uyum sağlayamayan bireylerin içinde buldukları örgütlerin etkililiği üzerinde olumsuz etkileri olabilir. Bu nedenle, öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumlarının belirlenmesi ve gerekli durumlarda öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumlarının geliştirilmesi önemli bir zorunluluk olarak karşımızda durmaktadır. Bu nedenle, bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumlarının belirlenmesi ve bu tutumların cinsiyet, kıdem, meslekten memnuniyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Değişme, tüm toplumlar için kaçınılmaz bir dönüşümdür. Okulların değişmeye ilişkin olumlu tutumlara sahip öğretmenlerle dolu olması, okulların amaçlarını daha etkili olarak gerçekleştirmelerinde önemli bir değişkendir. Öğretmenlerin değişmeye ilişkin olumlu tutumlara sahip olmaları, öncelikle öğretmenlerin hali hazırda değişmeye ilişkin tutumlarının belirlenmesi ile olanaklıdır. Değişmeye ilişkin tutumların belirlenmesinden sonra, öğretmenlerin değişme konusunda eğer ihtiyaç varsa, hizmet-içi eğitimlere

alınmasının önü açılabilir. Bir sorun tarama ve belirle araştırması niteliğini taşıyan bu araştırma gelecekteki hizmet-içi eğitim çalışmalarına ışık tutma yeterliliği olması bakımından önem taşımaktadır.

1.4. Araştırmanın Sayıtları ve Sınırlılıkları

Nitel bir araştırma olan bu çalışmanın verileri ortaöğretimde çalışan öğretmenlere uygulanacak bir ölçekle toplanacaktır. Öğretmenlerin bu ölçeğe samimi yanıtlar verecekleri varsayılmaktadır. Bu araştırma Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde çalışan öğretmenlerle sınırlıdır.

1.5. Araştırmadaki Tanımlar

Değişme: Toplumda ve sistemde meydana gelen önemli teknolojik, politik ve ekonomik dönüşümlerdir.

Örgüt: Belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insanlardan oluşan belirli kuralları olan organizasyon ve süreçlerin tamamıdır.

Psikomotor: Öğretmenlerin değişmeye yönelik olarak sergiledikleri davranışlardır.

Bilişsel: Öğretmenlerin değişmeye ilişkin sahip oldukları bilgilerdir.

Duyuşsal: Öğretmenlerin değişmeye yönelik olarak takındıkları tavırlardır.

Tutum: Öğretmenlerin değişmeye ilişkin sahip oldukları olumlu veya olumsuz tavırlar olarak tanımlanabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ALANYAZIM TARAMASI

2.1. Değişme ve Değişim Yönetimi

2.1.1. Değişme

Değişme, kelimesinin terim anlamı kullanıldığı alana göre birçok anlama gelmektedir. “Türk Dil Kurumu, Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğüne göre değişme; *“Bütün nesne ve olayların her türlü devimi ve etkileşmeyi, bir durumdan bir başka duruma her türlü geçişi dile getiren en genel varoluş biçimi.”* (TDK, 1975) olarak ifade edilmiştir. Değişme, planlı ya da plansız bir şekilde kişiler tarafından harekete geçirilen, bir durumdan farklı bir duruma dönüşen, olumlu ya da olumsuz yönde gerçekleşebilen süreçlerdir (Helvacı, 2005).

Çevresel, toplumsal, ekonomik ve teknolojik olarak birçok alanda gerçekleşebilen değişme; farklı bir biçim verme veya yeni bir durum alma (Budak ve Budak, 2004), sürekli akan zamana karşılık, ilerlemeyip hep aynı kalan anlamındaki “temellilik” veya “süreklilik” kavramlarının da zıttı olarak da kullanılmaktadır (Çelebioğlu, 1990).

Helvacı (2005)’ya göre değişme ile ilgili birçok tanım ve yorum bulunmaktadır;

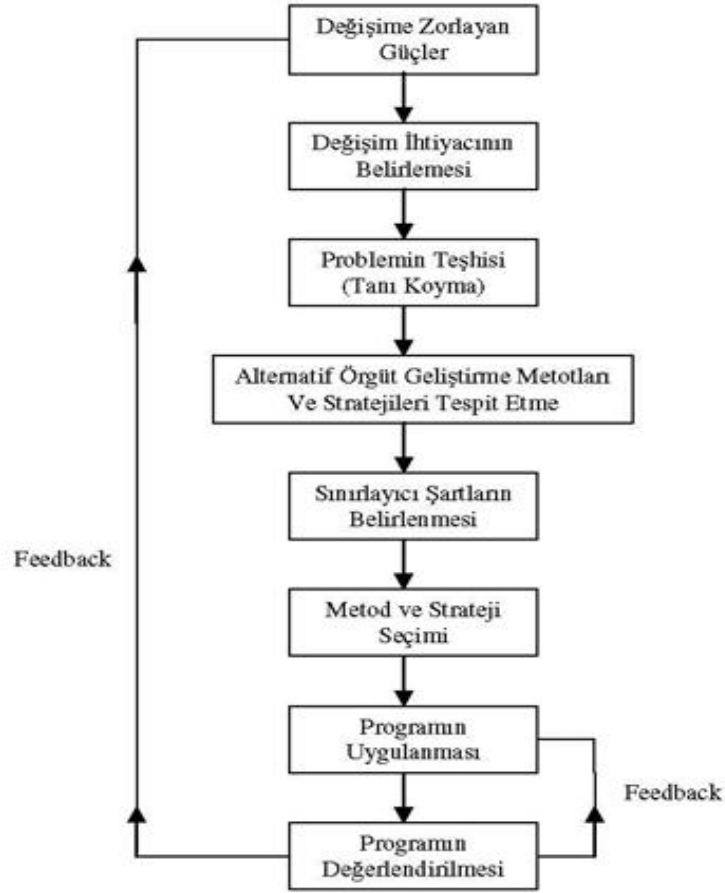
- *Değişim yüzeysel bir süreç olmaktan çok yapısal ve sistematik bir süreçtir.*
- *Değişim, herhangi bir anda meydana gelen bir olay ya da hadise olmaktan çok uzun bir zaman dilimi içinde oluşan dinamik bir süreçtir.*
- *Değişim, doğrusal ya da tek düze değildir, kaos ve karmaşıklık kuramlarının izlerini 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 (Aktaran, Tekin, 2012, s. 3-4).*

Değişimi genel anlamıyla değerlendirecek olursak belirli bir zaman diliminde herhangi bir şeyde ortaya çıkan farklılaşma olarak tanımlayabiliriz. Bir başka ifadeyle değişim bir bütünü oluşturan öğelerde ya da öğeler arasındaki ilişkilerde, önceki mevcut duruma göre nitelik ve nicelik olarak meydana gelen ve gözlemlenebilen bir farklılığın oluşmasıdır (Özmen ve Sönmez 2007'den aktaran Koç, 2014).

2.1.2. Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi, değişime neden olan sorunları ya da değişim ihtiyacını doğru zamanda ve doğru şekilde tespit edip, doğru kaynaklarla organize edilmesi ve belirlenen strateji doğrultusunda örgütte etkinliğin ve verimliliğin artırılmasıdır (Tokat, 1998). Değişim yönetimini doğru bir şekilde yürütmek için Şekil 2.1'de gösterilen değişim yönetimi aşamalarına dikkat etmek gerekir.



Şekil 2. 1 Değişim yönetimi modeli

Not: Şekil örneği Donnelly 1975: 267'den aktaran Korkut M. (2009) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşleri (Çanakkale İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, s. 15'ten alınmıştır.

Değişim yönetimini doğru bir şekilde gerçekleştirme için değişime niçin ihtiyaç duyulduğu belirlenmeli, değişimi yerine getirecek kişi ve gruplar organize edilmeli, değişim projesinde görev alacak kişiler eğitilmeli, mevcut performans ölçülmeli ve yeni performans ölçütleri belirlenmeli, yeni süreçteki kritik başarı faktörleri tespit edilmeli ve karşılaştırılmalı, atılım gerçekleştirilecek süreç ve vizyon belirlenmelidir.

Değişimin örgüt içinde kabul edilmesi durumunda ise süreçler arasındaki ilişkiler yeniden incelenir, eksikler belirlenir, örgüt içinde bilgi akışı sağlanır, çalışanların örgütteki değişim projesine daha fazla katkı sağlamaları için teşvik edilir ve motivasyonları artırılır.

Ayrıca, gelişimin sürekli olması için bir pilot uygulama yapılarak eksiklikler ve yanlışlıklar düzeltilmelidir (Manganelli ve Klein 1994'den aktaran Koç, 2014).

Değişime başlamadan önce yapılması gereken neyi değiştirmemiz gerektiğinin analiz edilmesidir. Bu işlem bittikten sonra ise değişmeyi sırasıyla yönetmek gerekir. Bu adımları Korkut şu şekilde sıralamıştır;

- *Değişim sürecine liderlik etme,*
- *Yön belirleme,*
- *Değişime uygun bir ortam oluşturmak,*
- *Geçmiş deneyimlere meydan okuma,*
- *Yolumuzun üstündeki bariyerleri kaldırmak,*
- *Doğru olanı ödüllendirerek değişimin devamlılığını sağlama.* (Korkut, 2009, s. 16).

2.2. Örgüt ve Örgütsel Değişim

2.2.1. Örgüt

İnsanların birey olarak güç yetiremeyecekleri hedeflerini başarmak için ihtiyaç duydukları işbirliğinden doğan kamu ya da özel müteşebbis topluluklarıdır. Bu topluluğun amacı, birden fazla bireyin güç ve eylem birlikteliği bir şeyleri başarmaktır (Aydın, 2007). Her toplumda ihtiyaçların karşılanabilmesi, gelişim ve ilerlemenin artması, meydana gelen sorunların çözülmesi ve refah seviyesinin yükseltilebilmesi için takım ruhuyla çalışan kurumlara ihtiyaç vardır. Aynı amaca hizmet eden örgütler, birbirleriyle etkileşime geçerek işbirliği, ortak görüşe varma ve değişen şartlara hızlı uyum sağlayabilme gücünü kazanmış olurlar (Terzi, 2000).

2.2.2. Örgütsel Değişim ve Örgüt Geliştirme

Örgütsel değişim ise yönetim tarafından bilinçli şekilde planlanmış, örgütün veya örgüt içindeki birey ve grupların toplam performanslarını artırmak için tutum, yapı ve süreçleri değiştirmeye dayalı çalışma ve gayretleridir (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1988). Örgütsel değişimin birçok kavramsal tanımlaması mevcuttur. Eroğlu, (1998)'e göre örgütsel değişim "...bir örgütün kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana

gelen değişmelere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazandırılmadır.”
(Aktaran, Kurşunoğlu, 2006, s. 5).

Örgütsel değişme, üretilen hizmetlerin niteliği ve içerisinde bulunan çevresel özellikler nedeniyle örgütün tamamının değişmesidir. Bu değişimler bazen küçük çaplı bazen ise oldukça geniş bir çerçevede gerçekleşebilir. Burada dikkat edilmesi gereken örgütsel gelişimin sağlanabilmesi için değişimin sürekliliğinin devam etmesidir (Çelebioğlu, 1990).

Örgütsel değişim, örgüt elemanlarının ve alt sistemlerinin örgüt içi ve dış çevresi arasındaki etkileşimi ile oluşabilecek önceki mevcut durumdan farklı bir yapıya dönüşme faaliyetidir. Bu faaliyetler planlı gerçekleştirilirse olumlu sonuçlar verir. Planlı değişim, bir kişi, grup, örgüt ya da sosyal sistemin mevcut durumu etkileyerek farklı bir yapıya ya da daha performanslı olacağı düşünölen bir şekilde dönüştürmek için strateji geliştirmektir. Örgütsel değişimi bu anlamda değerlendirecek olursak Sağlam (1979)'a göre örgütsel değişim *“yaratıcılık, yenilik getirme, örgüt geliştirme, eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi kavramların tümünü içine alacak derecede geniş kapsamlı bir kavramdır”* (Kurşunoğlu, 2006, s. 5-6).

Örgütsel değişme, öзде 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'den aktaran, Tekin 2012, s. 5).

Örgüt geliştirme; örgütün sağlıklı ve daha etkin olmasını sağlamak amacıyla, örgütün yöneticileri tarafından önceden planlanarak, örgütün işleyiş sürecine yapılan müdahalelerdir. Örgüt geliştirme, örgütteki insan, teknoloji, yapı ve süreçlerin hep birlikte değişmesi şeklindedir (Balcı, 1995). Bir başka tanımla örgüt geliştirme; davranış

bilimlerinin tekniklerini kullanan bir uzmandan yardım alarak, örgüt sisteminin etkinliğini artırmak için, örgüt üyelerinin kültür, süreç ve teknolojiyle ilişkilerini düzenleyip, inanç, tutum ve davranışlarını planlı bir şekilde gerçekleştirme gayretidir (Dinçer, 1992).

2.2.3. Büyüme ve Küçülme

Örgütler içten ya da dıştan gelen faktörlerin etkisiyle yapılarında büyümeye ya da küçülmeye gitmek zorunda kalabilirler.

Büyüme; örgütün çevre şartları ve ihtiyaçlarının farklılaşması ya da artması nedeniyle kaynak ve işleyişinin de sayısal veri olarak artırılması işlemidir. Bir örgütün büyümesi aniden şekillenen bir olgu değildir. Örgütün kullanmış olduğu teknolojinin gelişmişliği, örgüt geliştirme kapasitesi, yönetim tarzı, personelin kabiliyetleri örgütlerde nitelik ölçüsü olarak ele alınabilir. Bu nedenle, büyümenin gerçekleşebilmesi için başarılı yönetim, kalifiye personel, AR-GE programları ve iyi bir finansmana ihtiyaç vardır. Örgütlerin belirli bir büyüklük sınırına erişmesi örgütsel değişmeyi de beraberinde getirir. Bunun sebebi örgütlerin yıldan yıla hızla büyümelerinin örgütün dengesini bozması, yetki ve sorumlulukların karışması, karar verme ve denetim alanlarında çatışmaların çıkmasıdır (Koç, 2014).

Küçülme ise bazen örgütlerin rekabet gücünü arttırmak için personel sayısı, maliyetler, iş ve süreçlerde azaltma yoluna gitmesidir. Bu durumda örgütlerin daha çabuk tepki gösterebilen birimlere, gelişmelere ve değişime uyum sağlaması hedeflenmektedir. (Tetik 2008).

2.2.4. Gelişme, Modernleşme ve Reform

Gelişme, önceden yapılan bir iş veya ürünün üzerinde bir takım değişiklikler yaparak, eski halinden daha ileri bir seviyeye çıkarılması şeklinde tanımlanabilir (Tüz, 2004). Gelişme, küçük ve yalın bir örgütün büyük ve daha karmaşık hale gelmesi aşamasında nitelik ve nicelikçe meydana gelen değişimdir (Başaran, 2004). Değişim

olumlu ve ya olumsuz olabilirken, gelişme daima olumlu sonuçlar doğurur. O halde gelişmeye kısa bir tanım olarak olumlu değişimler de denilebilir (Hatıpler, 2014). *“Düzenli, uyumlu ve sürekli bir ilerlemeyi içeren gelişme; beğenilen, kabul edilen, istenen yönde gerçekleşen bilinçli harekettir. Gelişme, değişimin olumlu yönde ilerleme içeren şeklini, olumlu bir farklılaşmayı ortaya koyar”* (Erkal, 1995’ten aktaran Tekin 2012, s. 5).

Toplumsal modernleşme sanayide gelişmiş batı toplumlarının refah seviyesine ulaşmak iken; örgütsel modernleşme yeni bilgiler ışığında, son teknolojik alet ve materyallerin örgütlerde kullanılması olarak tanımlanabilir (Bayrak, 1992). Bir örgütün modernleşmesi, teknolojik gelişmelerin iyi takip edilmesine ve yeni uygulama tekniklerinin kullanılmasına bağlıdır (Hatıpler, 2014). Diğer yandan eğitim sistemindeki modernleşme çalışmaları 2000’li yıllarda bilgisayar destekli teknoloji gelişim dersleriyle başlatılmış daha sonra ise FATİH projesi kapsamında tüm okullardaki sınıflar akıllı tahtalara kavuşturularak bilişim teknolojilerinin eğitim ve öğretimde kullanılması sağlanmıştır. Ayrıca, sürekli eğitim, sağlamak amacıyla henüz pilot bölgelerde uygulansa da öğrencilere tablet bilgisayar dağıtımının yapılması da modernleşme çalışmalarına örnek gösterilebilir.

Eğitim sisteminde modernleşmeyi inceleyecek olursak, geleneksel toplumlarda gündelik ihtiyaçlar nispetinde pratikler ve deneyimler eğitimle kazandırılırken, modern eğitimde ise akıl ve nesnel bilgiye önem veren ve yeni bir birey oluşturulmaya çalışılan bir eğitim tarzı benimsenmektedir. Bu açıdan Cumhuriyetin kurulması ile birlikte ülkemizde başlayan eğitim ve öğretimdeki modernleşme çabalarında;

Osmanlı eğitim sisteminin etkilerinin kaldırılabilmesi ve vizyon tanımına uygun düşecek şekilde yeni bir eğitim idaresi teşkilatına gidilmesinin sağlanması, ülkenin ihtiyaçları ve çağın gerekleri doğrultusunda yeni bir eğitim programının yapılmasının ve eğitime dair araç, gereç ve nitelikli insan gücünün teminin sağlanması, ülkeyi zor durumda bırakabilecek engellerle mücadele etme fikrini benimsemiş bir nesil oluşturmayı başarmak, eğitimi ülkenin her yerine, her yaşa ve her cinsiyete ulaşacak şekilde revize etmek öncelikli olarak yapılması gerekenler arasına yerleştirilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak Osmanlı eğitim sisteminin karmaşık görüntüsüne son

vermek ve laik bir nitelik kazandırmak amacıyla Tevhid-i Tedrisat Kanunu çıkarılmıştır. (Bozaslan ve Çokoğullar, 2015, s. 318-319).

Reform ise “*yönetim sisteminin yapısında, hizmet tercihlerinde, personel rejimde, iş görme zihniyeti ve yöntemlerinde, karar verme sürecinde, siyasal sistemle olan ilişkilerinde ve sistemi harekete geçiren dürtülerde köklü değişiklikler demektir*”(Tutum, 1994’den aktaran Hatipler, 2014). Eğitimde hedef kabul edilen öğrencilerin kalitesinin artırılması için her kademedeki yönetici, öğretmen ve öğrenci üçlüsünün ilişkideki durumları ve rollerinin değiştirilmesi yeniden yapılandırma veya reform hareketi olarak kabul edilebilir. Örneğin; ülkemizdeki 4+4+4 eğitim sisteminin uygulanması eğitim öğretimde köklü bir reform hareketidir (Hatipler, 2014).

Ülkemizde eğitim sisteminde meydana gelen tıkanmalara yönelik uzun zamandır konuşulan reform tartışmalarına yönelik Kocabaş (2008) şu ifadeyi kullanmıştır;

Türkiye’deki eğitim sistemi de tıkanmış durumda. Uygulanan eğitim çocuklarımıza düşünme, algılama ve problem çözme yetkinliği kazandıramıyor. Aydınlar, gazete köşe yazarları, eğitim ile ilgili demokratik kitle örgütleri bu talebi dillendiriyor. Eğitim ile ilgili tüm raporlar reform zorunluluğuna işaret ediyor... Türkiye eşitlikçi, özgürlükçü, korku kültürünü aşan, üretken çocuklarını, genç insanlarını üretmelidir. Bunun için de kendi insanına, genç insanına güvenen ve geçmiş deneyimleri iyi sentezleyen bir reform çalışmasını acilen gündemine taşımalıdır.(s. 1-18).

Bu metinden de anlaşıldığı gibi reform mevcut sistemin ihtiyaçları karşılamamasına karşılık yapılması gereken bir eylem şeklidir. Bu nedenle okullardaki reformist yaklaşım yöneticisinden öğretmenine, eğitim programlarından öğretim tekniklerine kadar bir dizi değişikliklerin yapılması olmalıdır.

2.3. Örgütsel Değişimin Amaçları

Çağdaş örgütler, kendilerini değişen gelişen dünya şartlarına adapte edebilmeli ve sorunlara çözüm üretebilmelidir. Örgütün amaçlarından ilki, saygın bir örgüt olduğunu göstermek için kaliteli hizmet üretebilmektir.

Örgütsel değişimin genel amaçlarını şu şekilde sınıflandırmak mümkündür:

- Örgütün devamlılığını sağlamak,
- Örgütün büyümesi ve gelişmesini gerçekleştirmek,
- Örgütün iç ve dış çevresine istikrarlı bir biçimde uyum göstermesini sağlamak,
- Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirmek (Aykaç, 1991).

Bu genel amaçların gerçekleşmesi, örgütün özel amaçlarının gerçekleşmesine de imkân tanıyacaktır. Örgütün değişime bağlı özel amaçları ise şu şekilde ifade edilebilir:

- Örgütün etkinliğini artırmak,
- Örgütün verimliliğini artırma,
- Motivasyon ve tatmini en üst düzeye çıkarmak (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998; Hatipler, 2014).
- İletişimi güçlendirmek,
- Yönetimi demokratik ve çağdaş düzeye getirmek (Yeniçeri, 2002).

Çağdaş örgütlerde değişimin amaçlarını belirlerken öncelikli olarak değişimin gerekli şartlar ve gerçeğe uygunluğu kontrol edilerek uygulanabilirliğe sahip olmasına bakılmalıdır. Daha sonra değişme sonucunda belirlenen hedef ve amaçların ulaşılabilir olmasına ve değişme sonucunda elde edilecek faydaların amaçlar için harcanacak maddi kaynaklardan daha fazla olmasına dikkat etmek gerekir (Yeniçeri, 2002).

2.4. Örgütsel Değişmeye Neden Olan Faktörler

Teknolojik gelişmeler, değişen hükümet uygulamaları, toplumun arzu ve istekleri, diğer örgütlerle rekabet edebilmek gibi çeşitli faktörler nedeniyle örgüt çevresinde de değişime ihtiyaç duyulur. Örgütte değişimin zorunlu hale geldiği anlaşıldığında, mevcut durumun yerine getirilecek olan yeni yapının ihtiyaca cevap verecek özelliklere sahip olmasına dikkat edilmelidir. Bu nedenle değişim yönetimini gerçekleştiren yönetici ya da görevli grubun örgüt içindeki sorunun ne olduğunu ve sebeplerini iyi tanımlaması gerekir. (Aktan, 2004).

Örgütlerin dinamik bir yapıya sahip olmaları daha iyiye ulaşma adına sürekli değişen ve gelişen iç ve dış çevre koşullarına ayak uydurmasıyla sağlanabilir. Buna bağlı olarak da değişimi gerekli kılan nedenler; “iç çevre faktörleri” ve “dış çevre faktörleri” olarak gruplandırılabilir.

2.4.1. Örgütsel Değişmeye Neden Olan İç Faktörler

Örgütün değişime gitmesinin ana sebebi, kendi bünyesindeki iç faktörlere bağlı olarak şekillenen sorunlarıdır. Motivasyonun istenilen seviyeye getirilememesi, satış miktarlarında oluşan düşüş, çalışanın eğitim seviyesinin yükselmesi, örgüt beklentisinin yüksekliği, performans ve verimlilikte meydana gelen azalma gibi faktörlerden dolayı örgüt, bazı değişikliklere gitmek durumunda kalır (Barutçu, 2000). Ayrıca; gerileme, örgütsel eksiklikler, örgütsel büyüme, şirket birleşmeleri ve tepe yöneticilerin değişmesi de örgütsel değişmeye neden olan iç faktörler arasındadır (Aksoy 2005).

Özalp (1995)'e göre değişimlere sebep olan iç etkenler şu şekilde ifade edilmiştir;

- *Örgütlerin Büyümesi:* Yönetim yapısı, teknoloji seviyesinin, işçi sayısı ve kalitesinin artışı ve iş yöntemlerinin değişmesini sağlar.
- *Örgütler Arası İşbirliği:* Örgütler büyümek, etkinliklerini artırmak için çeşitli ortaklık veya birlikteliklere başvurabilirler.
- *Ekonomik Zorluklar:* Arz Talep dengesizliği, kar azalması, maliyet artışları örgütsel yönetimde değişikliklere yol açmaktadır.
- *Yönetim Felsefesi:* Yönetimin değişmesi denetim anlayışı ve yönetim felsefesini de değiştirmektedir.
- *Yönetim Biçimindeki Değişimler:* Yönetim biçimindeki değişikliklere teori ve görüşlerdeki yeni gelişmeler ile yönetici kavramının değişmesi yol açmaktadır.
- *İletişim:* Bilginin aktarımı ve raporlamada hataların düzeltilmesine yönelik çabalar örgüt içi değişime neden olur.

- *Yönetici Devri, İşe Devamsızlık*: Yeni yönetici ve işe devamsızlık tam kapasite çalışmayı engellediği için değişimlere neden olur.
- *Ar-Ge*: Örgütün karşılaştığı güçlükleri aşmak için araştırma ve geliştirmeye önem verilmelidir.
- *Çatışma*: Bölümler arası anlaşmazlık ve çatışmalar otoritenin gücünü azalttığı için değişimlere neden olur.
- *Denetim Yetersizliği*: Bilgi eksikliğinden dolayı, durum tespiti için iyi yapılamaması denetim sistemlerinin değiştirilmesini gerekli kılar.
- *Amaç ve Hedef*: Gerçekleştirilemeyen amaç ve hedefler planların ve hedeflerin değiştirilmesine neden olur.
- *Kriz*: Yönetim sürecinde karşılaşılan sorun ve aksaklıklar idarecileri değişime yönlendirmektedir.

2.4.2. Örgütsel Değişmeye Neden Olan Dış Faktörler

Örgüt, bağlı olduğu sistem çevresindeki değişimlere ayak uydurabildiği sürece var olabilen bir yapıdır. Bu yüzden dış etkenlere bağlı olarak örgütte görülen gelişme ve yenilenmelere, örgütün dış çevreye uyumu da denilebilir. Örgütsel değişimi doğuran dış çevre nedenlerini; yasal-politik, sosyo-kültürel, toplumsal, ekonomik, teknoloji ve doğal çevre şartları olarak sıralanabilir.

2.4.2.1 Fiziki çevre- Doğal çevre şartları

Örgütün yerleşim yeri coğrafyası, iklimi ve kullandığı teknolojileri içeren fiziki çevresinde meydana gelen değişiklikler örgütün değişmesine de neden olacak önemli bir güce sahiptir (Tekin 2012). Özellikle çevre kirliliği, deprem, sel, heyelan gibi doğal değişkenler örgütleri değişime mecbur etmektedir (Tüz, 2004). Ayrıca kendiliğinden gerçekleşen doğal olayların dışında insan eliyle tabiatın tahrip edilmesi örgütleri bu konuda daha bilinçli olmaya itmiş ve örgüt değişime giderek filtre ve arıtma yöntemleriyle vermiş oldukları zararı en aza indirmişlerdir (Eren, 2010).

2.4.2.2 Toplumsal ve kültürel şartlar

Değişme bütün toplumların ortak özelliğidir. Ancak toplumun yapısına göre değişme hızı farklılık gösterir. Toplumun hem maddi hem de manevi kültüründe değişmeler olabilir. Toplumsal değişmeler, o toplumun değer yargılarında da farklı değişmelere neden olabilmektedir (Bayrak, 1992).

Eğitim kavramının değişmesi ve eğitilmiş insan sayısının artması, eğitimin yaşam şartlarını etkilemesi, bireysel yeteneklerin çeşitlenmesi ve ortaya çıkarılmasıyla yeni meslek gruplarının hayatımıza girmesi, çalışma süreleri ve şekillerinin değişmesi dolaylı olarak okulların da değişmesine neden olmuştur. Yönetici ve kurumlara güvensizlik, aşırı performans beklentisi ve öğretmenlerin sendikal örgütlenmeleri okulların toplumsal çevreye uyumlarını etkilemektedir (Helvacı, 2005).

2.4.2.3 Ekonomik şartlar

Enflasyon, üretim, milli gelir, konjonktür devreleri, faktör maliyetleri, para ve maliye politikaları, dış ödemeler bilançosu ekonomik çevreyi oluşturan unsurlardır (Ülgen ve Mirze, 2004). Alıç (1990)'a göre bir toplumun ekonomik yapısındaki gelişmeler ve gerilemeler örgütleri geliştirecek veya geriletecek şekilde etki etmektedir. Yani her şartta değişim kaçınılmazdır. Gelişmiş ülkelerin örgütlerinin de gelişmiş olduğu, geri kalmış ülkelerde ise az geliştiği yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır.

Bir toplumun ekonomik yapısı, örgüte de aynı yönde etki eder. Kapitalist ekonomiyi temel alan örgütler serbest teşebbüs, karlılık, verimlilik gibi öğelere göre değişim gösterirken, Sosyalist ekonomiye sahip toplumlardaki örgütler merkezci eğilimde olan bir değişme gösterecektir. Karma ekonomiyi benimseyen örgütler ise kamu ve özel sektörü kapsayıcı ve birleştirici yönde gelişeceklerdir (Çelebioğlu, 1990). Bu nedenle ülke ekonomisinde yaşanan dalgalanmaların yakından takip edilmesi, hükümetin izlemiş olduğu

ekonomi politikasının analiz edilerek örgütlerin geleceğini şekillendirecek değişimleri başlatması gerekir (Uslu, 2006).

2.4.2.4. Hukuki şartlar

Hukuk, toplumsal ve ekonomik düzeni sağlayan kurallar sistemidir. Hukuksal sistem, toplumsal ya da ekonomik alandaki değişimleri yasal zemine oturtup meşrulaştırmak, topluma ait bazı değişiklikleri gerçekleştirmek için düzenlenir. Hukuksal değişimlerin gerçekleşmesi örgütsel değişimleri de vazgeçilmez kılar (Alıç, 1990). Örgütlerin devamlılığı, çalışanın ve örgütün yönetici kadrosuyla birlikte işverenin de yasal haklarının güvence altına alınmasıyla sağlanır. Değişen ve gelişen şartlara göre örgütler kanun, tüzük ve yönetmeliklerdeki değişiklikleri kendi yapısında var olan düzene göre yeniden uyarlamaya mecburdurlar (Bozkurt, 2014).

Ülke iradesinden sorumlu kişiler, gelişen dünya şartlarına uyum sağlamak için yürürlükte olan kanun, tüzük, yönetmelikler artık ihtiyaca cevap veremeyecek duruma gelince, ülkenin daha ileri bir seviyeye taşınması için gerekli düzenlemeler yapmaktadır. Örgütler de yeni düzenlemeye göre kendi içinde bir uyarlama yapmak durumunda kalır. Çıkartılan bu yasalar her örgüt gibi okulların da zaman zaman değişmesini kaçınılmaz kılan etmenlerdendir. Toplumların etkileşimi ve kendi aralarındaki anlaşmalar da okulların değişimine katkı sağlayan başka bir etkidir (Helvacı, 2005).

2.4.2.5 Teknolojik şartlar

Teknolojideki değişimler, bireylerin davranış tarzları ve yaşantılarında değişimlere, bireylerdeki değişimler de toplumsal değişimlere neden olur. Toplumsal yapı değiştikçe toplumda farklı görevleri üstlenen ögeler de değiştiği için, teknolojik değişimler örgütsel değişimleri beraberinde getirir (Bayrak, 1992).

Teknolojide meydana gelen değişimler örgütlerin ürettikleri mal ve hizmet kalitesini artırmaya yönelik yenilikleri takip etmesine yarayan gelişmelerdir. Bu gelişmeler

üretim teknikleri, ürünün pazarda sunulması, malın ve hizmetin müşteriye ulaştırılmasında etkili faktörlerdir. Teknolojinin gelişen imkânlarının örgüte yansmasıyla yeni iş sahalarının oluşması ve ekonominin canlanarak refah seviyesinin yükselmesi sağlanır (Öğüt, 2003).

Teknolojideki değişmeler, örgütün kendi kendine yetmesini sağlar ve hızlandırır. Bilgi teknolojileri gelişip değiştikçe, örgüt içi bilginin yayılma hızı da artar. Teknolojik değişme oranı, örgütlerin bu gelişmelere uyum sağlama oranıyla paralellik gösterir. Bununla doğru orantılı olarak örgütsel değişme hızı da artacaktır.

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, eğitim alanında da ders kitaplarının bilgisayarlara yüklenmesine, ödev ve öğrenci durumunun takip ve kontrolüne aracılık eden yeniliklerdir. Bu ortamlar sayesinde birincil kaynaktan bilgi edinme, kalite, fırsat eşitliği, bireysel eğitim ve kitle eğitimi gibi uygulamalardan yararlanılabilir. Teknolojik değişmeden yararlanarak eğitim kurumlarının yönetim, öğretim ve değerlendirme alanlarında değişikliğe gidilerek daha verimli hale gelmesi sağlanmalıdır (Alkan, 1997).

2.5. Örgütsel Değişme Türleri

Örgütsel değişimin türleri değerlendirme şekline göre oldukça farklı isimler altında toplanabilir. Koçel (2003)'e göre değişme türleri planlı değişme, plansız değişme, makro değişme, mikro değişme, aktif değişme, pasif değişme, Bursalıoğlu (2002)'na göre örgütün yapısında değişim, politika ve yürütmesinde değişim, yöneticinin davranışlarında değişim olarak sınıflandırılır.

Diğer gruplandırmalara göre; tepkisel (reaktif) değişim, tepkisel olmayan (proaktif) değişim, teknolojik değişim, yapısal değişim, insana yönelik değişim, işlemsel değişim, sistematik değişim (Kurşunoğlu, 2006); basit bir bakış açısıyla teknolojide değişim, personelde değişim, süreç ve yöntemlerde değişim (Korkut, 2009); bilim alanı bakımından biyolojik değişim, kimyasal değişim, fiziksel değişim, ekonomik değişim, kültürel değişim

ve siyasal değişim olarak isimlendirilir (Helvacı, 2005). Alanyazın taramalara göre ise örgütsel değişimi niteliğine göre değişim, niceliğine göre değişim ve gerçekleşme şekline göre değişim olarak üç grupta inceleyebiliriz (Tekin, 2012). Örgütsel değişimi geleneksel değişim ve planlı değişim olarak da ikiye ayırabiliriz.

2.5.1. Niteliğine Göre Değişim

Niteliğine göre değişim; “sürekli ya da kısmi değişim (birinci dereceden değişim)”, “köklü- devrimsel- dönüşümsel değişim (ikinci dereceden değişim)” olarak ikiye ayrılır (Helvacı, 2005):

Sürekli ya da kısmi gerçekleşen değişim (birinci dereceden değişim): Örgütün çeşitli alt sistemleri arasında ve içinde uyarlamalar, tekrar yenilemeler ve denemelerle meydana gelen değişikliklerdir. Bu değişimde sistemin eksiklikleri ve sistemin işleyişindeki aksaklıklar giderilmeye çalışılırken örgütün ana özellikleri korunur. Sürekli ya da kısmi gerçekleşen değişimin eğitim kurumlarındaki yansımalarında okulların yapı ve amaçlarında sıkıntı olmadığından sadece yeni ders kitaplarının seçimi, maaş ödemelerinde değişiklikler, programa yeni dersler eklenmesi ya da çıkartılması gibi değişiklikleri içerir (Helvacı, 2005).

Köklü-devrimsel-dönüşümsel değişimler (ikinci dereceden değişimler): Örgütlerin yapısında ya da amaçlarında kökten değişimleri içerir. Bu değişimin çapı geniş olup, lider merkezlidir. Bu tür değişim, lider olan kişiye endeksli olduğundan katı kurallı ve risklidir. Özellikle karizmatik liderler bu tür değişimlerde kontrol edilemeyeceği için büyük riskler taşıyabilir. Bu tür değişimlerin etkileri de çok belirgindir, değişim olumlu sonuçlanır ve başarılı olursa örgütün içindeki ve dışındakiler tarafından net bir şekilde fark edilir (James ve Connoly, 2000’den aktaran Tekin 2012).

Köklü değişiklikler genellikle çok kapsamlı ve örgütün birçok kabul değerlerini yıkıp geleceğini etkileyen ve karmaşaya da neden olabilen değişikliklerdir. Açık sınıf

uygulamaları, çoklu zekâ kuramına göre ve öğrenci merkezli eğitim öğretmen-öğrenci rollerinde de değişikliklere neden olduğu için bu değişime örnek gösterilebilir (Helvacı, 2005).

2.5.2. Niceliğine Göre Değişim

Örgütlerde meydana gelen değişimleri niceliğine göre bireysel değişim, grup değişim, örgütsel değişim olarak üç gruba ayırabiliriz. Öğrenme sonucunda bireyin düşünce ve davranışlarında görülen değişim süreci “*bireysel değişim*”; grubun yapısında ve grup üyeleri arasındaki ilişkilerin farklılaşma sürecinde bireysel değişimden daha kolay ve hızlı gerçekleşme süreci “*grup değişimi*”; bir örgütte ünitelerin çıktıları, prosedürleri, davranış şekillerinde farklılık oluşturma süreci ise “*örgütsel değişim*” olarak isimlendirilir (Helvacı, 2005; Hicks, 1972’den aktaran, Tekin 2012).

2.5.3. Gerçekleşme Şekline Göre Değişim

Gerçekleşme şekline göre değişim; “planlı-proaktif değişim”, “plansız-reaktif değişim” ve “sürekli değişim” olarak üçe ayrılır (Tekin, 2012).

Planlı-proaktif değişim; önceden tasarlanır, sonuç için tahminlere dayalı planlamalar ve girişimler yapılır. Tahmin edilenler gerçekleştiğinde örgütün her türlü prosedür, iş ve işleyişinin hazır olduğu bir değişim şeklidir (Koçel, 2003). Tepkisel olmayan bu değişim türünde yöneticiler değişimin istenildiğine kanaat getirmeleri durumunda gerçekleşir. Bir değişimin proaktif olabilmesi için çevre koşullarına göre tahminlerin belirlenmesi ve örgütün buna göre hazır hale getirilmesidir (Dunham ve Pierce, 1989’dan aktaran Kurşunoğlu, 2006).

Planlanmamış-reaktif değişim; doğal, evrimsel, acil ve ani değişim gibi isimlerle de anılmaktadır. Kısa bir zaman aralığında kendiliğinden ortaya çıkar, ani gelişen olaylara karşı kasıt içermeksizin doğal olarak oluşur. Yani olayların tahmin edilememesi ve sonucunun da tasarlanmamış olmasını ifade eder. Örneğin bir okulda beklenmedik şekilde

gerçekleşen sarsıcı olaylar, yöneticinin aniden değişmesi gibi planlanmamış doğal değişimlere neden olabilir (Koçel, 2003). Bu tip değişme tepkisel değişme olarak da adlandırılır, değişmeye neden olan faktörlerin fiilen ortaya çıkması sonucunda değişen koşullara uyum sağlamak için gerçekleştirilen bir değişme şeklidir. Örneğin, mevcut uygulanan sistemin başarısızlığı değişme için güçlü bir teşvik olarak karşımıza çıkar (Dunham ve Pierce, 1989'dan aktaran Kurşunoğlu, 2006).

Sürekli değişim; kurumda sürekli bir değişimin söz konusu olması, bireylerin sürekli değişim ve uyum sağlama girişiminde bulunması sonucunda, çalışanlarda iş alışkanlığı değişir. Bu tür değişim göreceli olarak kontrol edilemeyen bir değişim türüdür (James ve Connolly, 2000'den aktaran Tekin 2012).

2.5.4. Geleneksel Değişim

Strateji geliştirmeden, bir sisteme dâhil olmadan yürütülen değişim yöntemi geleneksel yöntem olarak ifade edilmektedir. Geleneksel yöntem, önceki yıllarda çokça uygulanan bir yöntem olmasına rağmen günümüzde toplum bilimcilerin geliştirdiği çalışmalarla sistem teorisi ön plana çıkmış ve strateji oluşturmanın daha önemli olduğu görülmüştür. Bu sebeplerle örgütler geleneksel anlayıştan uzaklaşarak modern olana yönelmiş ve planlı değişim tercih edilmeye başlanmıştır.

Geleneksel yöntem anlayışı, uzun vadeli değişimleri kapsar, değişimi bütünsel olarak ele almaz, örgütün değişime olan ihtiyacını bir veya birkaç unsurla sınırlı bırakır, bilimsel danışma politikasına göre hareket edilir, bilimin temel ilkeleri ön planda tutulur. Kendiliğinden uzun vadede gerçekleşmesi beklenen değişim hedefe ulaşılmasını geciktirebilir ve değişime karşı oluşabilecek direnci, çatışmayı güçlendirebilir. Bu nedenle çok da verimli bir yöntem değildir (Çelebioğlu, 1990).

2.5.5. Planlı değişim

Örgütlerin dinamik çevre şartlarına göre kendi planlarını yaparak uyum sağlama adına mevcut etkinliğini ve verimliliğini artırmak için belirlenen değişim şeklidir. Bu değişim gerçekleşme şekline göre yapılan sınıflandırmadaki Planlı-proaktif değişimle eş değer bir isimlendirilmez.

Planlı değişim ile çevreye uyum sağlanır, koşullar örgüte faydalı olacak şekilde düzenlenir, oluşabilecek herhangi bir olumsuzluk durumunda örgüt yapısını koruyacak tedbirler alınır, uzun bir zaman dilimini içerir, bilinçli faaliyetlerin tamamı olarak da ifade edilir (Eren, 1989). Planlı değişim yöntemi, örgütün karar verme organı gibi gelecek adına tahminlerde bulunarak gerekli değişiklikleri sağlayacak kararlar alır. Örgütün geleceğini tehdit edebilecek değişikliklere uyum sağlayacak tedbirler planlandığı için kaynak ve zaman israfının önüne geçilerek örgütün daha sağlam adımlarla ilerlemesi sağlanacaktır (Aykaç,1999).

2.5.5.1. Planlı değişim stratejileri

Planlı örgütsel değişim gerçekleştirilirken dört tür örgütsel değişme stratejisinden bahsedilebilir (Leblebici, 2003'den aktaran Hatipler 2014);

Katılımcı Evrim: Çalışanların katılımını esas alan, yavaş ve kademeli bir değişmeyi öngörür. Bu stratejiye, bazen örgütün çevresiyle uyum sorunu olmamasına rağmen, ufak değişimlere ihtiyaç duyduğu durumlarda başvurulabilir. Bazen de örgütün çevresiyle uyum sorunu vardır. Ancak değişmeden etkilenecek gruplar, bu değişime isteklidir. Değişim için yeteri kadar zaman da varsa bu strateji uygulanabilir.

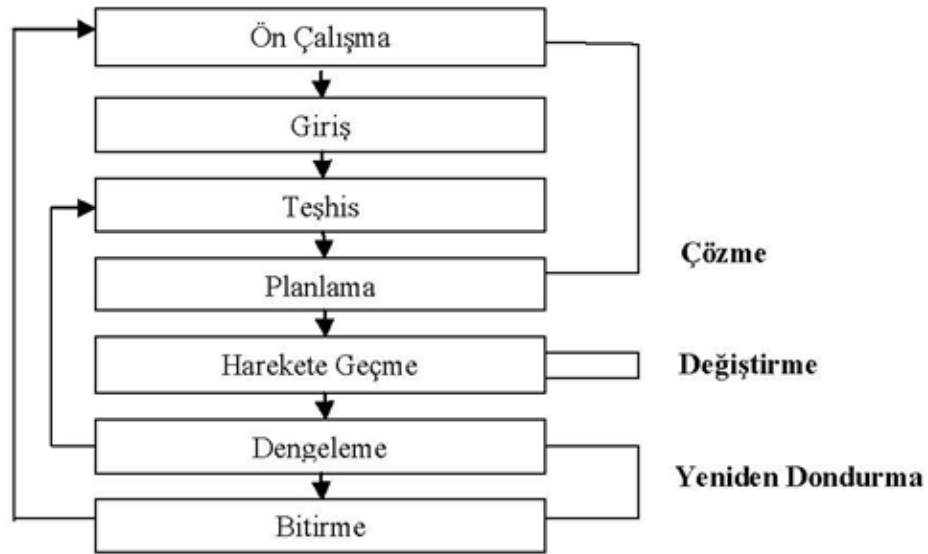
Karizmatik Dönüşüm: Örgüt çalışanlarının desteğini alarak gerçekleştirilen kapsamlı, radikal ve hızlı bir değişimi belirtir. Bu dönüşümde örgüt çevre ile uyum içerisinde değildir ve değişim için gereken zaman da yoktur. Ancak, örgüt çalışanları bu radikal değişikliği istiyor ve destek veriyorlarsa kullanılabilir.

Baskıcı Evrim: Aşama aşama ve uzun sürede gerçekleşen, çalışanların desteğine ihtiyaç duymayan bir değişikliği belirtir. Örgütün çevre ile uyumlu olup, küçük dokunuşlara gereksinim duyduğu veya örgütün çevreyle uyumlu olmayıp, değişmeden etkilenen çıkar çevrelerinin de değişime karşı durduğu fakat değişim için gereken zamanın bulunduğu durumlarda uygulanabilen bir stratejidir. Değişime mecbur bırakıp, demokratik olmaması nedeniyle diğer iki yöntemle göre başarı şansı daha azdır.

Diktatoryal Dönüşüm: Örgüt çalışanlarının desteğine gerek duymayan radikal ve hızlı bir değişmeyi belirtir. Örgüt çevre ile uyumlu değildir. Değişmeye katılım için gerekli zaman ve destek bulunmamaktadır. Ancak örgütün hayatta kalabilmesi ve görevlerini başarabilmesi için değişimin zorunlu olduğu durumlarda uygulanabilir.

2.5.5.2. Planlı değişimin aşamaları

Planlı değişimin aşamaları Kurt Lewin'e Göre; Çözme, Değiştirme, Yeniden Dondurma Aşamalarından oluşurken, bu aşamalar Lippitt, Watson ve Westley tarafından geliştirilmiş, sonra Kolb ve Frohman tarafından dinamik ve yedi aşamalı bir süreç olarak Lewin'in modeli ile bütünleştirilmiştir (Şekil 2.2). Bu yedi aşama; Ön araştırma, Giriş, Teşhis, Planlama, Harekete geçme, Dengeleme ve Değerlendirme, Bitirme olarak isimlendirilen süreçlerden oluşur (Dinçer, 1992).



Şekil 2. 2. Planlı değiştirme süreçleri

Not: Şekil Örneği Dinçer, Ö. (1992). Örgüt Geliştirme Teori ve Uygulama ve Teknikler, Alfa Yayınları, İstanbul, s.39'dan alınmıştır.

Başarılı bir değişme süreci; Değişmenin Belirlenmesi, Planlama (Durum saptaması, Genel bir değişme stratejisinin seçimi, Destek tekniklerinin seçimi) Uygulama (Çözme, Değiştirme, Tekrar dondurma) Değerlendirme ve Dönüt (Veri toplama, Veri değerlendirme) aşamalarının izlenmesine bağlıdır (Dunham ve Pierce, 1989, s. 742-745'den aktaran Kurşunoğlu, 2006).

2.5.5.2.1. Değişmenin belirlenmesi

Bu aşamada değişme ihtiyacının belirlenmesi yapılır. Yani örgütte neden değişikliğe ihtiyaç duyuluyor? Nasıl bir değişme olmalı? Neler değiştirilmeli? Neler değişmeden kalmalı? gibi sorulara cevap aranmalıdır. Değişme ihtiyacını belirlemeye yardımcı olması için çalışanların şikâyetleri, düzenli olarak uygulanan tutum ölçekleri, performansta ya da verimde gözlenen düşüşler, personelin devamsızlığının artması, başka yerlere tayin olmak isteyen ve kurumdan ayrılan personel sayısında artışın gözlenmesi, yönetim-öğretmen sorunları, dış çevreden gelen eleştiriler vb. ipucu olarak kullanılabilir. Değişmenin gerekliliği ortaya çıktıktan sonra niteliği de belirlenmelidir. Aslında

değişmenin niteliğini belirlemede, değişimin gerekli olduğunu ortaya çıkaran ipuçları gösterge olarak kullanılabilir.

2.5.5.2.2. Planlama

Planlama kendi içinde üç aşamada gerçekleşmektedir:

Durum saptaması: Duruma ilişkin sorular ortaya konularak kapsamlı bir bilgi toplaması yapılır. Mesela değişme nerede yapılacaktır? Hangi çalışanlar bu değişmeden etkilenecektir? Değişme için gerekli olan bilgilere kimler sahiptir? Bu bilgiler nasıl elde edilebilir? Değişme sürecine destek olacak kilit şahıslar kimlerdir? Değişmeyi desteklemeye yanaşmayanlar kimlerdir? Ancak bu soruların amacı şahısları öğrenmek değil, değişmeyi destekleme veya desteklememe nedenlerini belirlemektir. Yani kısa bir ifadeyle planlama, değişme sürecinde ortaya çıkabilecek risk faktörleri ve yararlı yönleri belirleyebilmektir.

Genel bir değişme stratejisinin seçimi: Değişmenin hangi hızla yapılacağına dair kararların alınmasıdır. Bu aşamada planın nasıl tasarlanacağı, örgüt çalışanlarının katılımının nasıl olacağı, değişmeye karşı oluşabilecek direnci kırmak ve çalışanların desteğini sağlamak için kaynak kullanılıp kullanılmayacağına karar verilmelidir. Daha sonra da örgüt çalışanlarına açıklanmalıdır.

Destek tekniklerinin seçimi: Planlama sürecinin son basamağıdır. Bu aşamada, değişmeye olan direnci azaltıp, desteği artırmak için kullanılacak tekniklere karar verilir. Önceki aşamaların verileri destek tekniklerinin seçiminde büyük katkı sağlar.

2.5.5.2.3. Uygulama

Değişme belirlenip ve planlama yapıldıktan sonra vakit kaybetmeden değişmeyi hayata geçirmek gerekir. Kurt Lewin'e göre, değişmenin uygulanması çözme, değiştirme ve tekrar dondurma olarak üç aşamada gerçekleşir.

Çözme: Bu aşamada değişmeyi destekleyen güçlerle, değişmeye karşı olan güçler arasındaki denge bilinçli olarak bozulur. Bunun temelindeki görüşe göre, mevcut duruma ve değişmeye karşı isteğin çok oluşu, değişmeye karşı direncin de az olmasına neden olur. Eğer ortada değişmeye ihtiyaç duyulmuyorsa, değişme isteğini tetikleyecek yollar aranmalıdır. Bunu anlatmanın en kolay yolu da, neden değişmenin olması gerektiğine dair bilgilendirme çalışmaları yapmaktır. Bu sayede değişmeye zorlayan nedenler ve mevcut olanı geliştirecek öneriler ile değişmenin niteliği belirlenmiş olur.

Değiştirme: Değişme bu aşamada gerçekleşir. Değişim bir aracın kullanılmaya başlaması şeklindeyse, araç yerine yerleştirilir. Yeni bir süreç başlatmak ise, süreç değişime adapte edilerek gerçekleştirilir.

Tekrar dondurma: Yeni durumun başarılı olması, uzun bir zamana yayılması ve stabil hale gelmesi için yapılacak çalışmaları içeren aşamadır. Bu evre değişmeye dahil olanların, değişmenin getirdiği başarılarından haberdar edilip, bu başarılarından yararlanmalarını sağlayarak gerçekleştirilir.

2.5.5.2.4. Değerlendirme ve dönüt

Bu aşama planlı örgütsel değişimin son aşaması olup, uzun vadeli bir başarı için önem arz etmektedir. Bir nevi mühürleme denilebilir. Ancak değişmeyi gerçekleştirenlerin çoğu bu aşamaya önem vermemektedir. Aslında basit iki adımda bu aşama gerçekleştirilebilir.

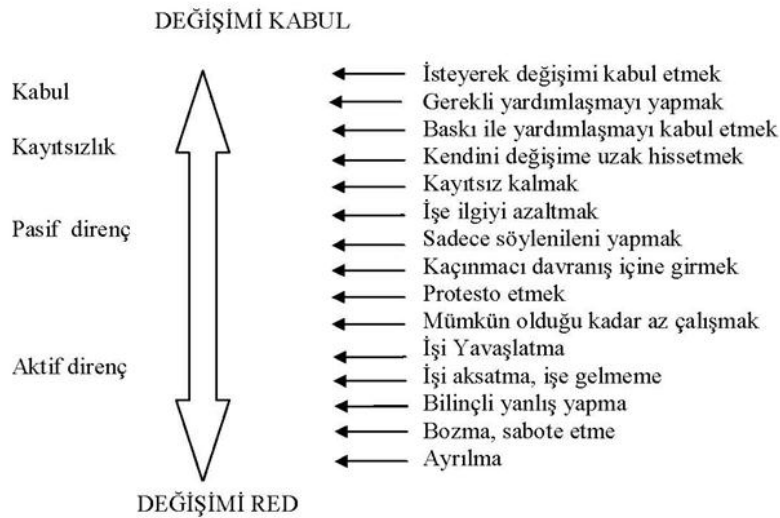
Veri toplama: Bu adımda eldeki bilgilere bakarak, değişmeyle ulaşılmak istenen hedeflerin ne kadarına ulaşıldığına, istenilen etkiyi gösterip göstermediğine bakılır.

Veri değerlendirme: Toplanan veriler ışığında değişimin ne kadar başarılı olduğuna ve neler kazandırdığına bakılır. Eğer planlanan değişme ile gerçekleşen değişme arasında fark oluşursa, planda değişiklikler yapılarak beklenen hedefe yönelik öneriler verilir. Bu veri değerlendirmesi sonucu oluşan öneriler dönüt olarak örgüte de bildirilir. Eğer fark çok fazlaysa değişme sürecine yeniden başlanabilir.

2.6. Örgütsel Değişmeye Karşı Direnç

İnsanların geneli değişime karşı doğasından kaynaklı denilebilecek bir direnç gösterirler. Özellikle yeni şeyleri kabullenmeye karşı bir karşı koyma ve tutuculuk eğilimleri vardır. Muhakkak ki insanlar alıştıkları şeylerden kolay kolay vazgeçememektedirler. Bu yüzden yeniliklere etken ve edilgen olarak karşı direnmektedirler (Şimşek, 1999). Bunun nedeni insanların alışkanlıklarının kölesi olmasıdır. Bununla birlikte insanın devamlı aynı işle meşgul olması bir bıkkınlık ve monotonluk duygusu da vermektedir. İşte bu iki farklı ruh hali değişikliğe hem tepki göstermek hem de değişiklik özlemi duymak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Kolasa 1979'dan aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Değişime direniş, değişimin uygulanmasını önleme, erteleme veya yavaşlatmaya yönelik davranışlar bütünüdür. İnsanlar için değişimin niteliği önemli değildir. Her durumda değişimin neden olacağı etkilerden korunma eğilimi gösterirler (Sucu, 2000). Direnme, bireyleri gerçek ya da düşsel değişikliklerin etkisinden korumaya yönelik savunma davranışdır. Bireyin değişiklik yapılacağını duyması veya yapıldığını sanması bile korkmasına ve direnç göstermesine neden olur (Özgen ve Ölçer, 1996). Değişiklikler karşısında ne tür tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir. Değişikliğe karşı muhtemel tepkiler ve bireyin bunlara karşı göstereceği genel tutumu ölçeceği şekil 2.3'te gösterilmiştir.



Şekil 2. 3. Değişim direnç ölçeği

Not: Şekil Örneği Koçel, 2001'den aktaran Artun, B. (2008) Anadolu lisesi öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarına etkisi (Sakarya ili örneği) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s. 48'den alınmıştır.

Değişim gösterecek olan örgütlerde hem birey hem de örgütte bir direnme olması muhtemel bir sonuçtur. Meydana gelen değişime karşı gösterilen direnme çok çeşitli şekillerde yapılır. Açık ya da belirgin direnme; kötü mal üretme, üretimi azaltma, sabotaj ve iş bırakma şeklinde yapılırken, gizli veya pasif direnme; işe gelmeme, işe gecikmeyi artırma, iş değiştirme isteği, güdülenme eksikliği, hatalarda belirgin oranda artma, artan iş kazaları, düşük moral ve istifa olarak karşımıza çıkabilir (Özdemir, 2000).

Değişmeye karşı direncin nedenleri; ekonomik, psikolojik ve sosyal (Şimşek ve diğ., 1998'den aktaranTöremen, 2002); bireysel direnme, örgütsel direnme (Özdemir, 2000), ekonomik direnme, toplumsal direnme şeklinde incelenebilir (Hatipler, 2014).

2.6.1. Bireysel Direnme Nedenleri

İnsanların doğasında yenilik ve değişikliklere karşı koyma eğilimi vardır; çünkü her yenilik eski alışkanlıkları siler. Eski alışkanlık ve düzenlerini terk etmek insanları korkutur ve değişime direnmeye iter. Ancak, her insanın değişime direnci aynı olmaz. Kişilerin

karakter yapıları, psiko-sosyal özellikleri, değişikliğin yapıldığı ortam şartları farklı olduğu için, değişmeye tepkileri de farklılık gösterir (Eren, 2010).

Değişmeye karşı bireysel direnme; “Seçici Dikkat ve Hatırda Tutma”, “Alışkanlıklar”, “Bağımlılık”, “Belirsizlik Korkusu”, “Güvenlik ve Çekilme” ile “Ekonomik Nedenler” olmak üzere kendi içinde altı farklı sebebe dayanmaktadır (Şekil 2.4) (Özdemir 2000).



Şekil 2. 4. Değişmeye karşı bireysel nedenler

Not: Şekil Örneği Hellriegel, John ve Richard, 1986'dan aktaran Özdemir S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Pegem A Yayıncılık, Ankara. s. 62'den alınmıştır.

Seçici dikkat ve hatırda tutma: Çalışan bireyler en elverişli olan duruma uyum sağlamak ve buna karşı tutumunu belirlemede seçici davranırlar. Çalışanın bireysel ve örgütsel menfaatleri görmesi değişimi onaylamasını kolaylaştırır.

Alışkanlıklar: örgütsel ortamlarda gerçekleşen değişim gözle görülür bir hale gelmedikçe çalışanlar alıştıkları düzenin bozulmasını istemezler. Bu nedenle çalışanların direnç göstermemeleri için elde edilecek faydaların anlatılması kişinin alışkanlıklarını değiştirmesini kolaylaştıracaktır.

Bağımlılık: Bazı çalışanlar kendi benlikleriyle hareket edemeyecek karaktere sahiptir. Bu kişilerin bağımlı olduğu insanların değişimi onaylamaması direncin artmasına yol açacaktır.

Belirsizlik korkusu: Çalışma ortamlarında belirsiz bir durumun ortaya çıkması iş görenlerin endişelenmesine yol açan bir faktördür. İş durumunda oluşan değişme, belirsizlik ve değişmeye karşı direncin artışına neden olacaktır.

Güvenlik ve çekilme: Çalışanların yeni duruma adaptasyonu geciktikçe eskiden daha mutlu olduklarını düşünürler. Bu nedenle geçmişe sıkıca sarılmak, yeni durumu kabullenmek istemezler.

Ekonomik sebepler: İnsanların çalışma hayatı içerisinde bulunmalarının yegane sebebi para kazanmaktır. Bu nedenle örgüt içerisinde oluşan değişimin çalışanın gelirlerinde bir azalmaya sebep olacağını düşünmesi direncin artmasına yol açacaktır. Yapılan değişimin kişinin statüsüne ve örgütsel değerine vereceği zarar dikkate alınan bir etkidir (Özdemir 2000).

Değişimden söz edilmeden önce son derece üretken, zeki, yaratıcı, deneyimli, işini seven, yenilikçi kişilik gösteren örgüt üyeleri, değişim istenildiğinde birden bire işini sevmeyen, pasif, kayıtsız, ilgisiz, yeniliğe kapalı, hata yapan bireylere dönüşebilirler. Aslında bu direnç değişime karşı değildir. Değişim hakkındaki eksik bilgi ve yanlış anlamalardan kaynaklı bir dirençtir (Hotamışlı, 1996).

2.6.2. Örgütsel Direnme Nedenleri

Çalışanlara örgütsel değişimle ilgili ikna edici bilgi verilmezse değişime direnç gösterebilirler. Özellikle, yeni bilgi ve beceri gerektiren teknolojik aletlerde değişime gidilmesi çalışanlarda yetersizlik korkusuna neden olabilir. Değişim, örgüt içerisindeki grupların dağılıp yeniden oluşturulmasına ve eski yapının bozulmasına neden olur. Kurulu ilişkiler ağının değişecek olması örgüt içinde endişe ve dirence dönüşebilir. Değişim etkisiyle kapatılan ve yerlerine açılan yeni yeni bölümler statü değişikliklerini de beraberinde getireceği için, eski dengelerin değişimi tepkilere neden olacaktır (Erturgut, 2000).

Aşağıdaki etkenler de örgütsel nedenler arasında gösterilebilir (Alkan, 1997);

- Örgüt yapısının işlevsel olmaması
- Örgütün amacını yansıtmayan grupların varlığı ve iş birliğinin olmaması
- Örgütteki statü sahiplerinin değişime açık olmamaları veya birbirleriyle anlaşmazlığa düşmeleri
- Başarısızlıkla sonuçlanan değişim teşebbüsleri
- Önceki olumsuz deneyimler, başarısızlığı yaşamış çalışanlarda değişime karşı önyargı ve isteksizliği artırır.

Değişime karşı örgütsel direncin nedenlerini Özdemir (2000) şu başlıklar altında incelemiştir: “Güç ve Etkiye Karşı Tehdit”, “Örgüt Yapısı”, “Kaynak Sınırlılıkları”, “Örgütler Arası Anlaşmalar”, “Sabit Yatırımlar” (Şekil 2.5).



Şekil 2. 5. Değişime karşı örgütsel direncin nedenleri

Not: Şekil Örneği Hellriegel, John ve Richard 1986'dan aktaran Özdemir S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Pegem A Yayıncılık, Ankara, s. 65'ten alınmıştır.

Örgütlerdeki bazı bireyler örgütte meydana gelen değişimin kendi güç ve etkilerini tehdit edeceğini düşünürler. Bu azalmanın gerçekleşmesi durumunda da değişmelere karşı yeni bir güç oluştururlar. Örgütlerin hiyerarşik yapıları, bilgi ve iletişim şekilleri birbirinden farklıdır. Değişimin yaşanacağı dönemde ortaya atılan düşünceler bireyler arasında yanlış anlamalara sebep olabilir. Bu olumsuz durum değişime karşı bir direnç eylemine neden olur. Örgütlerin kaynaklarının sınırlılığı değişime engel olan faktörlerden bir diğeridir. Kaynakların sınırlı oluşu, örgütleri ulaşmak istedikleri

hedeflerden uzaklaştırır, kazanç sağlayan sabit yatırımların değiştirilmesi de kolay değildir. Örgütler arası anlaşmalar da kurum ve insanların davranışlarını etkiler. Yapılan anlaşmalar gereği personelin yeni yükümlülükler altına girecek olması değişime karşı direnci artıracaktır (Özdemir, 2000).

2.6.3. Ekonomik ve Toplumsal Direnme Nedenleri

Örgüt içerisinde var olan düzenden maddi çıkar sağlayanlar, menfaatlerinin kaybolacağı korkusuyla değişime direnç gösterirler. Bu direnç ise menfaat çevrelerinin güç ve yetkilerine göre değişiklik arz eder. Değişim ile eski alışkanlıklarından vazgeçmek zorunda kalacak çalışanlar da direnç gösterirler. Çünkü kendilerini yeniliklere göre geliştirmeleri, kurslara gidip eğitim almaları gerekecektir. Aslında bu değişimler uzun vadede kendilerine yeni iş imkânları ve ekonomik getiri sağlayacaktır. Ancak bu sonuçları kavrayamadıkları ve az da olsa ekonomik zorlukla karşı karşıya kaldıkları için değişime direnç gösterirler (Özkan, 2004). Değişime karşı direniş genellikle, çıkar çevrelerinin etki ve güçlerinin sarsılacağı endişesiyle ortaya çıkar. Ekonomik çıkarları ne kadar çok olursa dirençleri de o kadar çok olur. Eğer menfaatleri zarar görenler, güçlü kişilerse dirençleri artar (Yeniçeri, 2002).

Toplumsal direnme açısından, daha önceki değişim denemeleri başarısız olursa veya yöneticinin düşüncelerinde tutarsızlık olursa, çalışanlar değişim planına inanmazlar ve direnç gösterirler. *“Değişime karşı direnmenin toplumsal nedenleri; değişimin getirdiği değer ve düzgülerin bir grubunkıyla çatışması, yeniliğin grubun varlığını tehdit etmesi, grubun dağılacağı, kişiler arası ilişkilerin bozulacağı korkusudur”* (Taymaz, 2003’den aktaran Hatipler, 2014, s. 42).

2.7. Örgütsel Değişmeye Karşı Direnmenin Önlenmesi

Örgüt içerisinde değişime gidilme kararı alındığında, tepkileri ve direnişleri önlemek ya da en aza indirmek için yapılan planları, değişimin amaçlarını, örgüte ve

bireylere getireceği faydaları çalışanlarla birinci ağızdan paylaşmak gerekir. Daha sonra çalışanların duruma uyum sağlaması için motivasyon yöntemleri devreye sokulmalıdır.

Çalışanlar değişime ne kadar destek olurlarsa, örgütsel değişimin başarısı da o kadar çok olur. Değişime karar verildiğinde olası direnişi ve uygulamaya verilecek tepkileri en aza indirmek için, engelleri önceden kestirebilmek ve önlemlerin zamanında alınması sağlanmalıdır (Hussey, 1997).

Değişimin yaşanacak olması örgüt içerisinde birbirinden farklı tepkileri oluşturur. Bu tepkiler, aktif, pasif, olumlu ya da olumsuz bir yaklaşım tarzıyla yeni hedeflere açıkça karşı çıkma veya yeni çalışma yöntemlerine ve başkalarıyla birlikte yapma isteklerine karşı gizliden gizliye direnme şeklinde olabilir (Töremen, 2002).

Değişmeye direnmenin sonuçları, farklılık gösterir. Bireyler değişmeyi kendilerine veya statülerine tehdit olarak gördüklerinde, koruma ve direnme davranışı gösterirler. Bu durum grev, iş yavaşlatma, sendikalaşma, örgüte bağlılıkta zayıflama, iş yapma isteğinin azalması, hataların ve devamsızlıkların artması gibi sonuçlar doğurur (Balcı, 2000).

Değişime karşı direncin önlenmesi için birbirinden farklı birçok strateji geliştirilmiştir. Bu stratejiler “Evrimsel”, “Devrimsel” ve “Yeni bir bölüm/örgüt” (Eren, 1989); “İletişim”, “Eğitsel programlar”, “Evrimsel değişim”, “Personelin geliştirilmesi”, “Yeni politikalar”, “Görev değişimi”, “Komisyonları yönlendirme” (Töremen, 2002); “Haberleşme”, “Eğitim”, “Destekleme”, “Pazarlık ve Anlaşma”, “Taviz Verme”, “Açık ve Kapalı Zor Kullanma”, “Ödüllendirme”, “Manipülasyon (göz boyama) ve Kooptasyon (satın alma)” (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998; Koç, 2014); “Etkin vizyon ve misyon oluşturma, “Empati ve destek”, “Katılım - yer alma ve bağlılık”, “İletişim ve eğitim”, “Zorlama ve güç kullanma”, “Pazarlık ve anlaşma”, “İdare etme, manipülasyon ve kooptasyon” ve “Taviz verme” şeklinde isimlendirilmiştir (Hussey, 1997; Dinçer, 1998; Helvacı, 2005; Hatipler, 2014).

2.7.1. Etkin Vizyon ve Misyon Oluşturma

Örgütteki değişime karşı direnci kırabilmek için ilk yapılması gerekenlerden biri, örgütün etkin bir vizyon ve misyonunun belirlenmesidir. Bu vizyon ve misyon doğrultusunda kararlılık gösterilirse değişime karşı direnç de azaltılabilir. Vizyon; örgütün gelecekteki fotoğrafı bugünden oluşturma anlamına gelir. Örgütün geleceğine ait resmi demektir. Misyon ise, bu vizyonu gerçekteşirmek için ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998).

2.7.2. Empati ve Destek

Örgütsel değişikliklerde gösterilen tepkinin önemli bir nedeni kişilerin yönetime güvenmemeleri, endişe ve korku içinde olmalarıdır. Bu süreçte çalışanların yeni değişikliğe uyum sağlamaları için, yönetimin empati yapması ve yerine göre destekleyici faaliyetlerde bulunması gerekir. Güven Kangal (2007)'a göre *“Uyum sorunları olan bireylere moral izinleri vermek veya kişilere yeni beceriler kazandırmak, işlerini yeni donanım yardımıyla kolaylaştırmak veya ikna yolu ile duygusal destek sağlamak gibi çeşitli destekleme faaliyetleri sağlanabilir”* (Koç, 2014, 72).

Direnifile baş etmenin bir başka yolu da, kendini değişimden etkilenen insanların yerine koyarak, onların değişime bakışlarını kavrayabilmektir. Böylece değişimin sıkıntılı yönleri, direnmeye iten nedenler ve bu nedenlere karşı alınabilecek tedbirler de ortaya çıkmış olur. Empati, yargılamaya geçmeden önce, mevcut duruma karşı tarafın gözünden bakabilme ve etkin dinleme sürecidir (Helvacı, 2005).

2.7.3. Katılım - Yer Alma ve Bağlılık

Değişime direnci azaltmanın yöntemlerinden biri de çalışanların değişime katılımlarını sağlamaktır. Böylece değişim çalışanlar tarafından sahiplenilecek, örgüt ve çalışanların amaçları örtüőecek, yönetim kademesi ve alt kademedekiler arasındaki olası

çelişkiler de önlenecektir (Özkan, 2004). “*Katılımın olması, değişiklikleri benimseme ve başarıya ulaştırmada personele gayret verecektir. İnsan kendi aldığı kararlara ya da kendi payının bulunduğu kararların uygulanmasına direnç göstermek şöyle dursun, onların yürürlüğe konmasını kolaylaştıracaktır*” (Eren, 2001’den aktaran Hatipler, 2014, s. 45).

Eğitim kurumlarında yapılan değişim hareketlerine ilgili kişilerin tamamının katılması, yapılmak istenen yeniliğin başarısını artıracak bir yaklaşımdır. Yapılmak istenen yenileşmenin içinde yer alan ve kurumlarına bağlılığını göstermek isteyen öğretmenler, değişimin sağlanması için fazladan gayret göstereceklerdir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2003).

2.7.4. İletişim ve Eğitim

Örgüt içinde yapılmak istenen değişim ile ilgili çalışanlara bilgi vermek, değişime karşı yapılacak direnci azaltacak bir uygulamadır. Yönetim, değişim isteğinin amaçlarını, nedenlerini, zamanlamasını, yararlarını ve çalışanlara etkisini önceden anlatmalıdır. Bilgisizlik ya da dezenformasyon direnci artıran etkenlerdir. Değişim dönemlerinde iletişimin artırılması, yanlış anlamaları azaltır, ast üst ilişkilerini geliştirir, ön yargılı davranışlar ortadan kalkar ve beklentilerde doğruluk sağlanır (Tüz, 2004).

Değişim yönetiminde dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan bir tanesi, yapılmak istenen değişim konusunda çalışanları bilinçlendirmektir. Bu amaçla, değişime yönelik eğitim programları hazırlanmalı, görevleri ya da görev tanımları değişecek olan çalışanlar için ilgili eğitim verilmelidir. Eğitim sayesinde çalışanlardaki endişe, korku ve diğer sorunlar minimuma indirilerek değişime karşı çalışanlar pozitif katkı sunmaları sağlanabilecektir (Güven 2006). Bu aşamada yönetimin çalışanlarla iletişimi büyük önem kazanır. İletişim sayesinde değişimin içinde yer alan kişilere, değişim ihtiyacı hakkında bilgi verilerek yanlış anlaşılma ve kırgınlıkların önüne geçilmiş olur. İletişim ve eğitimin sağlanması, çalışanların değişimin amaçlarına desteğini artıracak, yanlış bilgi ve zayıf iletişimden kaynaklanan direncin azalmasına da katkıda bulunacaktır. Eğitim

kuruluşlarında kurslar, birebir tartışmalar, genelgeler, grup sunumları, raporlar bu yaklaşımda kullanılan araçlardır (Sucu, 2000; Helvacı, 2005).

Değişimin sonuçlarının belirsizliği çalışanlar arasında direniş eğiliminin artmasına neden olur. Yetersiz bilgi, yalan ifadeler, söylenti ve dedikoduların artması direnci körükleyecektir. Etkili iletişim yollarının kullanılması, yapılacak değişimler ve gerçekleşecek muhtemel sonuçları hakkında korku ve endişeyi hafifletecektir (Tandoğdu, 2007). Değişim ile ilgili ilk bilgilerin yöneticiler tarafından çalışanlara duyurulmaması, özellikle değişimden etkilenecek çalışanlar için endişenin artması demektir. Bu durumda olan çalışanların örgüte bağlılıkları, motivasyon ve performanslarında düşme başlayacaktır. Bu tip çalışanlar değişimle ilgili olumsuz düşüncelerini çevrelerine yayarak destekçi arayışına girmek ve değişimin yapılmasını engellemek isterler (Hussey, 1997).

Örgütlerde karşılaşılan birçok sorunun temelinde yönetim ile çalışanlar arasında doğru iletişim şeklinin yaşanmamasıdır. Yöneticilerin sadece değişimi uygulayacak grup ya da sorumlu kişilerle muhatap olması, çalışanların düşüncelerini önemsememesi yapılacak değişime direnci artıracak önemli bir davranış şeklidir. Ayrıca, değişim ile ilgili örgüt içerisinde yetkili kişiler tarafından çalışanın bilgilendirilmemesi hem güvensizlik, endişe ve korkuyu artıracak hem de dedikoducu personelin çalışanlar arasında yalan yanlış haberler yaymasının önünü açacaktır. Bu nedenle başarılı bir değişim yaşamının en önemli yolu çalışanlardan yöneticilere tüm personelin yapılacaklar hakkında haberdar edilmesidir.

2.7.5. Zorlama ve Güç Kullanma

Değişime karşı direncin oluştuğu örgütlerde, direnci önleme ya da acil önlemler alma adına uygulanacak yöntem kalmadığında yöneticiler, güç ve yetkilerini kullanarak değişim konusunda zorlayıcı olabilirler (Tüz, 2004). Bu yönteme daha çok değişikliğe acil gereksinim duyulduğunda ve direnişin çok fazla olduğu durumlarda başvurulur. Çalışanların direnç göstermesini önlemek için tehdit etme, zor kullanma, şantaj yapma,

ödül kaybı, işten çıkarma, olumsuz performans değerlendirme gibi uygulamalar yapılır (Niğdelioğlu, 2007).

Hızlı bir değişime ihtiyaç duyulduğunda, lider de yeteri kadar güçlü ise kullanılan bir yöntemdir. Hızlı olması güzel ama zorlayıcı olması risklidir. Çünkü değişimi yönetenlere karşı olumsuz tavırlar ortaya çıkabilir. Bu yüzden uygulamanın maliyeti ve getirileri mutlaka değerlendirilmelidir (Yalçın, 2002). Değişime direnişi engellemek için, çalışanlar işlerini kaybedebilecekleri veya terfilerinin durdurulacağı tehditleri edilerek güç kullanılabilir. Ancak bu durum çoğu zaman çalışanların değişime direncini artırmakta ve değişimi engellemeye yönelik davranışlara itmektedir (Helvacı, 2005).

2.7.6. Pazarlık ve Anlaşma

Bu yöntemde, değişimden etkilenecek çalışanlarla bireysel ya da grup olarak iletişime geçerek değişimin amacı ve kapsamı konusunda pazarlık yapılır. Kişilerle yapılan anlaşmaya göre süreçte yaşanacak olan direnç ortadan kaldırılır. Örgütsel değişimlerde destek almak amacıyla yönetim ve çalışan uzlaşmaya giderek istenilen yenilenme gerçekleştirilir.

Pazarlık yapılırken, yönetimin ya da çalışanların getireceği her teklif taraflarca kabul edilmeyebilir. Bu yöntemde teklifin kabul edilmesi için özellikle çalışanlara ödül verileceğinin bildirilmesi ya da yapılan değişim sonucunda artan üretimden prim verileceğinin pazarlığı yapılması direncin kırılmasını sağlayabilir (Çalışkan, 2007).

Anlaşma ise ikna etmek anlamında olup, tarafların karşılıklı fikirlerini paylaşıp istedikleri doğrultuda ortak karar varmaları demektir. Değişim sürecinin sağlıklı işlemesi için bu anlaşma önem arz etmektedir. Değişime direnmeyi azaltmak için, değişen şartlara uyum sağlamanın sadece örgütün değil, çalışanların kendilerine de olumlu sonuçlar kazandıracığı vurgulanabilir (Hatipler, 2014).

2.7.7. İdare Etme, Manipülasyon (Göz Boyama) ve Kooptasyon (Satın Alma)

Örgütsel değişime karşı oluşan direnci önleme adına alınan önlemlerin sonuç vermemesi durumunda yönetim, bilgileri ve kaynakları manipüle ederek çalışanları etkilemek ister. Manipülasyon tekniği gerçekleri çarpıtarak, olayları olduğundan farklı göstermek, dedikodu yaymak, doğru olmayan gülünç haberler oluşturmak gibi gizli etkileme yöntemidir. Bu yöntem zorunlu hallerde kullanılsa da etik olup olmadığı hala tartışılmaktadır (Koçel, 2003; Koç, 2014).

Manipülasyon tekniği diğer yöntemlere göre daha ucuz ve kabulün daha hızlı sağlandığı tekniklerdir (Ongun 2006). Manipülasyon başlangıçta direnci azaltsa da kişinin manipüle edildiğini anlaması, yanlış bilgiler verilerek kabullenmelerinin sağlandığını düşünmesi yönetimin güvenilirliğinin azalmasına ve daha büyük sorunlarla uğraşılmasına neden olur (Koçel, 2003; Ongun 2006).

Değişime karşı olan çalışanların o konu ile ilgili problemlere ve çözüm yollarına odaklanmasını sağlamak, kooptasyon tekniği olarak bilinir. Bu yöntem ile çalışanlar olayın dışında ve sadece eleştiren bir kişi olması yerine sorunlardan kurtulma adına yapılması gereken çözüm yollarını arayan kişiler haline getirilir (Koçel, 2003).

2.7.8. Taviz Verme

Değişim istemeyenlere çeşitli tavizler verilerek dirençlerini kırmayı amaçlayan bir yöntemdir. Bu tavizler örgütün ana esaslarına dokunmamalıdır. Mesela değişime direnç gösterenlere sorumluluk verme veya hatalara karşı daha hoşgörülü davranma şeklinde olabilir (Dursun, 2007).

Direnışı azaltmada etkili olabilecek bu yöntem, direniş ortaya çıkmadan önce de sonra da kullanılabilir. Bu tavizler, değişiklik yapılmadan önce planlanabilir. Ya da direnç ortaya çıktığında ele alınabilir. Değişim ile çok iyi sonuçlar alınacağı anlatılabilir, bu

bilginin yayılması sağlanarak başta oluşacak direnç kırılmaya çalışılabilir, değişim için geçici görevlendirmelerle kişilerin değişime gönüllü olması sağlanabilir (Gülen 2008).

Sabuncuoğlu ve Tüz'e göre örgütsel değişimde uygulanan yaklaşımlar, kullanıldıkları durumlar, uygulanan yöntemlerin yararları ve sakıncaları Tablo 2.1'de kısaca özetlenmiştir.

Tablo 2. 1

Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimseyeceği Başlıca Yöntemler

Yaklaşım	Kullanıldığı Durumlar	Yaraları	Sakıncaları
Eğitim ve Haberleşme	Bilginin eksikliği ya da hatalı olduğu durumlar	Bir kez uygulanınca bireyler bu yöntemin uygulanmasını desteklerler	Çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı bir yöntemdir
Katılım	Değişikliği başlatanlar yeterli bilgiye sahip değillerse ve güç tepkileriyle karşılaşılıyorsa	Katılanlar yeni uygulamada söz sahibi olacaklar ve verdikleri bilgilerden yararlanacaktır	Katılanların hazırladıkları değişiklik planı işletme için uygun değilse, zaman alıcı olur
Destekleme	Uyum sorunu nedeni ile kişiler tepki gösteriyorlarsa	Çalışanların yeni uygulamalara uyumunu kolaylaştırır	Masraflı ve zaman alıcıdır. Başarısız olma ihtimali vardır
Pazarlık ve Anlaşma	Değişikliklerde bir kişi ya da bir grup kaybedecek durumda ise tepki gösterme gücüne sahip değilse	Daha önemli tepkileri önlemek için nispeten kolay bir yöntemdir	Diğer kişileri pazarlık yapma konusunda uyarıyorsa, pahalı bir yöntem haline dönüşür
Taviz Verme	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu ya da kullanıldığı durumlarda	Tepkileri çabuk ve ucuz olarak önlem yoludur	Bazı kişiler kendilerini aldatılmış hissederler ve gelecekte sorun yaratabilir
Tehdit ve Baskı Yapma	Süratle harekete geçmek isteniyorsa ve yöneticiler güçlü ise	Süratle çözüm getirilir	Bazen yöneticilere karşı tahrik olabilir

Not: Tablo Örneği Sabuncuoğlu ve Tüz'den aktaran Koç Z. (2014) Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlar (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. s. 70'den alınmıştır.

2.8. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Değişim

Teknolojik gelişmelerin hız kazanması ile birlikte toplumsal ve ekonomik alanda meydana gelen değişim eğitim kurumlarına da yansımıştır. Bu değişim ile birlikte geleneksel eğitim ve öğretim metotlarının yerine bilişim teknolojileri ile donatılmış aktif dinamik eğitim sistemlerinin alması için çalışmalar başlamıştır.

Eğitim denilince ilk akla gelen okullardır. Okul, birey ve toplumun bazı amaçlarını gerçekleştirmek için kurulmuş sosyal bir örgüttür. Bu nedenle okulda meydana gelen olumlu ya da olumsuz her türlü değişim, yetiştirdiği bireylerin de etkilenmesine yol açacaktır. Okulların görevi doğru bilgilenmesi sağlayarak olumlu değişimi yaşayan bireyler yetiştirmektir. Bu amaç doğrultusunda ülkenin geleceğini hazırlamak için geleceği görmek ve ona göre değişim ihtiyaçlarını belirlemek gerekir. Açık sistemlerden olan okullar, değişim isteklerine karşı kırılğan bir yapıya sahip olup değişim son derece olağan ve kaçınılmaz bir gerçektir (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Okullar da diğer örgütler gibi sosyal, siyasi ve ekonomik alandaki gelişmelerin ve değişikliklerin etkisi altında kalırlar. Kurum olarak, değişime ayak uydurabilmek için yeni düzenlemeler yapmak durumundadırlar (Hesapçioğlu, 2003).

Bursalıoğlu'na göre (1982) okulların en 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'den aktaran Tekin 2012, s. 30). Bu nedenle eğitim ve değişim arasında çift yönlü bir etkileşim vardır. Öncelikli olarak; eğitim, toplumda meydana gelen değişimlerden etkilenir ve kendini yenilemek zorunda kalır. Diğer taraftan yenilenen eğitim sistemi toplumun da yenileşmesine öncülük etmiş olur. (Özdemir, 2000).

Eğitim öğretim kurumlarının öncelikli görevi, üreten ve ülke ekonomisine katkı sağlayan iyi bir vatandaş yetiştirmek olduğu göz önüne alınırsa, diğer örgütsel yapılara

göre değişim ve gelişim faaliyetlerine daha fazla önem verilmesi gerektiği anlaşılır. Bu nedenle eğitim alanında yapılması gereken değişiklikler; etkili okul, öğrenen okul, kendi kendini yöneten okullar, okullarda katımlı yönetim, , okul merkezli yönetim, toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımlara yol açmıştır (Helvacı, 2005). Bu yaklaşımların başarıya ulaşması ancak öğretimsel liderlik rolünü üstlenen yöneticilerle sağlanabilir. Öğretimsel liderlerin öncelikli görevi; eğitim ve öğretimi geliştirme, öğretmenleri denetleme, öğretmenlere rehberlik etme, eğitimsel sorunları çözmeye inisiyatif olarak öğretmene yardımcı olma olarak sayılabilir.

Helvacı (2005)'e göre değişim ve gelişimi başarılı bir şekilde yönlendirmek ve sonuca ulaştırmak için okullarda altı kritik bileşenin yönetilmesine ve geliştirilmesine ihtiyaç vardır;

- *Net, güçlü ve ortaklaşa meydana getirilmiş bir eğitim vizyonu ve kurumsal bir misyon.*
- *Okul içinde uzman topluluğına güçlü bir bağlılık.*
- *Öğrenci başarısı için yüksek standartlar oluşmasına destek sağlayan öğrenim çevreleri.*
- *Mesleki ve öğrenimi geliştirme.*
- *Velilerle, sağlık ve insani hizmetler sunan kurumlarla, iş kurumlarıyla, üniversitelerle ve diğer örgüt topluluklarıyla başarılı ortaklıklar kurma.*
- *Gerekli değişikliklerin kurumsallaşması için sistematik planlama ve uygulama süreçleridir.*

Eğitimde örgütsel değişme bir takım özellikleri kapsamaktadır...:

- *Okulun yapısında ve örgütündeki değişiklikler*
- *Yeni veya ek öğretim materyalleri*
- *Öğretmenlerin yeni bilgi kazanımları*
- *Öğretmenlerin öğretim stiline göre yeni davranışlar benimsemesi*
- *Bazı öğretmenlerin inanç ve değerlerindeki değişmeler. (Aktaran, Hatipler, 2014, s. 50).*

Eğitim kurumlarında çalışanlar yöneticiler, öğretmen ve denetçilerden oluşur. Bu personellerin eğitimle ilgili her türlü değişimi takip etmeleri ve çağa uygun yenileşmeleri kurumlarında uygulamaları gerekir. Bununla birlikte özellikle yönetici ve öğretmenlerin tüm enerjilerini okullarındaki bürokratik işleyişe harcamaları çevrelerinde meydana gelen değişimi fark etmelerini geciktirmektedir (Açıkalın, 1996).

Yapılan çalışmalara göre okullardaki değişimin istenilen seviyeye ulaşmasında en etkili faktörün öğretmenler olduğu görülmüştür. Okullardaki değişimin gerçekleşebilmesi

için öğretmenlerin yetiştirilmesi ve desteklenmesi gerekir. Öğretmenlerin içinde olmadıkları ya da istekli olmadıkları değişim maalesef başarıya ulaşamayacaktır. Bu nedenle öğretmenlerin değişime destek olması ve benimsemesi için, öğretmenlerin amaçları ile değişimin amaçlarının uyuşması gerekir (Balci, 2001). Okullardaki değişimin başarılı olmasının bir diğer etkeni de yöneticilerdir. Yöneticilerin iyi okul ve öğretim hakkında kesin ve açık bir düşüncede olması, değişimin doğasını, etkilerini ve amaçlarını iyi anlaması gerekir (Erdoğan, 2002).

Ülkemizde eğitim öğretim personellerinin hizmetiçi eğitimleri için zaman zaman MEB üst düzey yöneticileri tarafından kurslar düzenlenmektedir. Bu kursların çoğunlukla kurum ve eğitimcilerin neye ihtiyaç olduğunu belirlemeden, yönetici, öğretmen ve eğitimcilere sormadan düzenlenmesi başarısız sonuçların alınmasına neden olmuştur. Bu sebeplerle okul bazında değişimin istenilen başarıyı yakalaması için özellikle yönetici ve öğretmenlerin fikirlerinin alınması, çalışanların düşüncelerine önem verilmesi ortak akılla değişim ve yenileşmenin yönetilmesi gerekir (Yavuz, 2007'den aktaran Tekin, 2012).

2.9. Tutum

“Tutum” kelimesi ilk kez 1862’de Herbert Spencer tarafından bireyin zihinsel durumunu ifade etmek için kullanmıştır. 1888 yılında Lange tarafından laboratuvar çalışmalarında kullanılan tutum kavramı, daha sonraları psikologlar ve sosyologlar ca yaygın bir şekilde tartışılan ve araştırılan bir ifade olmuştur (Allen, Guy ve Edgley, 1980’den aktaran Şen, 2011).

Tutum, *“belirli nesne, durum, kurum, kavram ya da diğer insanlara karşı öğrenilmiş, olumlu ya da olumsuz tepkide bulunma eğilimi”* (Tezbaşaran, 2008), gözlenebilen davranışlara yol açan ancak kendileri gözlenemeyen eğilimler (Kağıtçıbaşı, 1996), kişileri belirli davranışlara yönlendiren davranış şekli (Can, 1997), insanın karşılaştığı bir durum için eyleme geçme eğilimi ya da bireyin belli bir kimse ya da duruma karşı kendine özgü bir şekilde tepki göstermesi (Hoşgörür, 1997), *“bireyin kendine*

ya da çevresindeki herhangi bir nesne, toplumsal konu, ya da olaya karşı deneyim, bilgi, duygu ve motivasyonuna dayanarak örgütlediği zihinsel, duygusal ve davranışsal bir tepki, ön eğilimdir” (İnceoğlu, 2004, s. 19).

Tutum, bireyin obje veya olaylara karşı olumlu veya olumsuz tavır almalarını belirleyen sürekli bir hazır bulunuşluk halidir (Sherif ve Sherif, 1996). Thurstone (1931)’a göre tutum, “psikolojik bir objeye yönelen olumlu veya olumsuz bir yoğunluk sıralaması ve derecelenmesidir” (Akt. Tavşancıl, 2006, s. 65). Smith’e göre (1968) tutum, bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir (Kağıtçıbaşı, 2004).

Özetle bilişsel, duygusal ve davranışsal bir ifade olarak tutum, kişinin dünya hakkındaki görüşlerini, diğer insanlarla arasındaki benzerlik ve farkları, onlardan beklentilerini, değer ve bakış açılarını, doğru ve yanlış neye göre belirlediğini, yaklaşılması ve ya uzaklaşılması gerekenlerin ne olduğuna dair duygu ve inançlarını içerir. Bireyin tutumları “benlik bilinci” kavramı içine neleri kattığını, neleri dışarıda bıraktığını gösterir. Ayrıca nelerden (aile, aile dışı biçimsel gruplar, okul, siyasi parti, din, ideoloji gibi) etkilendiği hakkında da bilgi verir (Tolan, İsen ve Batmaz, 1985).

2.9.1. Tutumun Öğeleri

Tutum kavramının tanımlarından da anlaşılacağı üzere basit bir yapıda değildir. Tutum, “Bilişsel (Zihinsel) Öğesi”, “Duygusal Öğesi” ve “Davranışsal Öğesi” olmak üzere üç temel öğeden ibarettir (Kağıtçıbaşı, 2004).

Bilişsel boyut, bir olay veya durumu algılama biçimi olup bu algıya göre inançlarımız, düşüncelerimiz ve duygularımızdır. Duyuşsal boyut, gerçek bir olay, durum, obje veya sembolik simgeler karşısında ortaya çıkan hisleri veya duyguları ifade eder. Davranışsal boyut ise bir durum veya olay karşısında belirli bir biçimde davranma eğilimidir (Vander Zander, 1984’den aktaran Hatipler, 2014). Bu boyutların birbiriyle

irtibatlı oldukları varsayılmaktadır. Bu varsayıma göre, bireyin bir konu hakkında bildikleri bilişsel-zihinsel öge ile, ona nasıl olumlu- olumsuz-nötr bir duyguyla yaklaşacağı duygusal öge ile ve ona karşı nasıl bir tavır ortaya koyacağını da davranışsal öge ile belirlenir (İnceoğlu, 2004).

Tutumun bilişsel ögesi, bireyin çevresindeki uyarıcılardan edindiği deneyimlere dayanır. Bu deneyimler tutumun oluşmasına sebep olan kişi, nesne veya durumla ilgili yaşanılanlardır (İnceoğlu, 2004). “*Bilişsel öğede, bireyin tutumunu bir durum ya da nesne hakkındaki inançları oluşturur. Bu inanca göre ifadeyi kabul eder. Eğer bir şeye ilişkin olumsuz bir tutumunuz varsa o şey hakkında olumsuz inanç veya inançlarınız da olacaktır*” (Morgan, 2000, s. 363).

Tutumun duygusal ögesi bir nesne, bir obje ya da durumu sevme, nefret etme, korkma ve hoşlanma gibi duyguları ifade eder. Bireylerin herhangi bir tutum konusunda olumlu veya olumsuz duygular içine girmesi ancak önceki deneyimlerinden elde ettiği bilişsel tutuma bağlıdır. Duygusal tutumun oluşması, bireyin bu uyarıcılarla daha önce karşılaştığı bu eylemi kabullendiği ya da reddettiği anlaşılır (İnceoğlu, 2004).

İnceoğlu (2004) tutumun davranış eğilimini ise şu şekilde açıklamıştır;

Davranış eğilimleri bireyin alışkanlıkları, normları ve söz konusu tutum nesnesi ile doğrudan ilişkili olmayan tutumlarının da etkisi altında olabilir. Bu nedenle davranışsal öğeden söz ederken önce iki tür davranışı birbirinden ayırmak gerekir. Bu davranış türleri duygusal ve kuralsal (normatif) davranışlardır. Duygusal davranış tutum konusunun hoşla giden ya da gitmeyen bir durumla ilişkilendirilmesi sonucu ortaya çıkar. Kuralsal davranış ise doğru davranışın ne olduğu konusundaki inançlara dayanan davranıştır. Bu normlar küçük guruplar ya da alt kültürlerin birey davranışı üzerindeki etkisidir. Bireyin bağlı olduğu gurup ya da alt kültürde, şayet belli bir davranış doğru olarak görülüyorsa, birey bu davranışı onaylamasa da kuralsal olarak yapar (s. 30-31).

Bu duruma göre kısaca tutumu tanımlamak gerekirse, sadece bir davranışa yönelme ya da duygu değil, düşünce-duygu-davranış temayüllerinin bütünleşmesiyle ortaya çıkan bir eğilim olarak tarif edebiliriz (Kağıtçıbaşı, 2004).

2.9.2. Tutumun Özellikleri ve İşlevi

Tutumun birçok özelliği vardır, öncelikli olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal özelliği olduğu tutumun öğeleri kısmında işlenmiştir. Bu öğelerinin yanı sıra tutumlar bireyseldir, bir nesneye karşı belirli bir tepki ve davranış eğilimindedir (Sakallı, 2001), belli nesne, kişi, grup veya olaylarla ilişkili olarak oluşur ya da öğrenilir (Sherif ve Sherif, 1996), doğrudan doğruya gözlenemez, ancak bir bireyin yaptıklarından çıkarılabilir (Morgan, 2000), durağan oldukları için kolay kolay değişmezler (Sakallı, 2001), belirli bir yanlılığı vardır, olumlu ya da olumsuz davranışlara yol açabilir (Tavşancıl, 2006).

Araştırmacılar tutumların “Bilgi işlevi”, “Araçsal (faydacılık, yararçı) işlevi”, “Egoyu savunma işlevi” ve “Değer ifade edici işlevi” olmak üzere dört temel işlevinin olduğunu belirtmişlerdir (İsen ve Batmaz, 2002; İnceoğlu, 2004).

2.9.2.1. Bilgi işlevi

Bireylerin dünyayı daha iyi idrak edebilmeleri için bir takım ölçütler oluşturmalarında gerekli olan bilgi edinme tutum ile gerçekleştirilir (İsen ve Batmaz, 2002). Tutumlar bireylerin dünyayı ve çevrelerini daha iyi kavramalarına, etraflarında olanları anlamlandırmalarına da yardımcı olurlar. Olayların değerlendirilmesine ve açıklanmasına düzen ve açıklık getirirler. Tutumlar, bireylerin neye dikkat etmeleri gerektiği ve olayları algılama şekilleri üzerinde de etkilidirler. Bununla beraber, bireylerin tutumlarına bakılarak davranışları ve konumları hakkında bilgi sahibi olunabilir (Sakallı, 2001).

2.9.2.2. Araçsal (faydacılık, yararçılık) işlevi

Bazı tutumlar birey için faydacılık anlamı taşır. Fayda sağlayan araçsallıkları yönüyle bu tür tutumlar bireyi, yaşadıkları toplumla uyum içinde olmaya iten özelliktedir. Bu tutumlar çoğu zaman bireylerin sosyal, ruhsal ve ekonomik gereksinimlerini gidermelerine, istedikleri amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olurlar. Bireylerin dâhil

oldukları grupla aynı duygu, düşünce ve inançlara sahip olmaları onların cezadan korunması ve ödüllendirilmeleri sonucunu doğurur. Bu yüzden bireyler sahip oldukları tutumları onaylanma ve kabul görme hedeflerine ulaşmak için araç olarak kullanırlar (Sakallı, 2001).

2.9.2.3. Egoyu savunma işlevi

Tutumlar bireylerin egolarını koruyan bir savunma mekanizması görevi yaparlar. Bireyin kişiliğine ve değerlerine yönelik bütün tehditlere karşı koruyucu işleve sahiptirler. Bütün bireyler ister istemez benliklerini koruyacak tutumlar geliştirme eğilimi taşırlar. Birey, kendisinden bile kendini korur. Egosuna zarar verecek davranışlarına gözünü kapatarak yokmuş gibi davranır. Yani birey kendisiyle alakalı kabullenemediği gerçekleri reddetme yoluna giderek, egosuna olan güvenini koruma içgüdüsündedir (İnceoğlu, 2004).

2.9.2.4. Değer ifade edici işlevi

Tutumların bir başka işlevi de değer ifade edici işlevidir. Tutumlar bireylerin içsel değerlerini ve inançlarını ifade etmelerini sağlarlar. Bireyler tutumlarını karşısındakilere açıkladıkları zaman, aslında kimlik ve kişilik yapılarını da belirtmiş olurlar. Yani, bireylerin yaşam, din, millet, şiddet gibi değerleri ifade eden konulara bakış açıları ve sahip oldukları tutumları onların kimliklerini ortaya çıkarır; “Ben buyum işte”, “Benim inancım bu” demelerini kolaylaştırır (Sakallı, 2001). Bu işlevin temelinde, bireyin içsel değerleri ile çelişmeyen tutumları yansıtma eğilimi olmasıdır. Bütün bireyler şahsı ve değerleri ile ilgili önemli kabul ettiği konuları ifade etme isteği taşır. Bireyler bu tutumlarıyla sosyal kabul görme ya da maddi ödül elde etmeyi amaçlamazlar. Bu tutumlarının amacı daha çok, kimliğini ortaya koymak ve kendini değerlendirme biçiminin onaylanması ile elde edeceği manevi ödüdür (İnceoğlu, 2004).

2.9.3. Tutumların Ölçülmesi

Soyut bir kavram olan tutumun doğrudan ölçülmesi mümkün olmasa da bireylerin düşünceleri, duyguları ve tepki eğilimleri belirlenerek bir bilgi edinilebilir (Tavşancıl, 2006). Tutum ölçeklerinde kullanılan yöntemler doğrudan ve dolaylı ölçek şeklinde ikiye ayrılır. Doğrudan ölçekte kişi kendi tarifini vermek zorundayken, dolaylı ölçekte kişinin ölçüm işleminden haberi olmadan tutum ölçeğinin uygulanması esastır (Arkonaç, 2001).

Tutum ölçülürken araştırma konusu olan nesneyle ilgili cümleler, ifadeler dizisi hazırlanır. Bireylerden bu ifadelere, cümlelere gerçek duyguları doğrultusunda tepkide bulunmaları istenir. Bu cümle ya da ifadeler listesine ölçek denilmektedir. Tutum ölçekleri kişinin iç dünyasını ortaya çıkarma için oluşturulmuş anketlerdir. Bu ölçümün sonucunda, bir kişinin duygularının yoğunluğunun tutum nesnesinin lehinde mi, aleyhinde mi olduğunu yansıtmalıdır. (Tavşancıl, 2006, s. 107).

Bireylerin ya da grupların bir obje, olay ya da duruma karşı tutumlarını belirlemek için “Bogardus’un Toplumsal Uzaklık Ölçeği” “Thurstone Ölçekleri (Eşit Görünen Aralıklar Tekniği)”, “Guttman Ölçekleri (Birikimli Ölçekleme Tekniği)”, “Duygusal Anlam Ölçeği (Osgood)” ve Rensis Likert’in “Dereceleme Toplamlarıyla Ölçekleme” gibi modeller kullanılmıştır. Bu ölçekler içerisinde Likert ölçeği sıklıkla kullanılan tutum ölçeklerinden biridir (Tezbaşaran, 2008).

2.9.3.1. Likert ölçeği

Bireylerin bir olaya, objeye ve duruma karşı tutumlarını belirlemek amacıyla kullanılan tutum ölçekleri arasındaki en popüler olanı 1932 yılında Rensis Likert tarafından geliştirilen ve kendi adıyla anılan Likert ölçeğidir.

Likert-tipi sorular araştırılan konu hakkında tutum veya görüş içeren bir ifade ve bu ifadeye katılım düzeyini belirten seçenekler içerir. Likert-tipi sorularda katılım düzeyini belirlemek amacıyla iki aşırı uç arasında yer alan birden çok seçenek sunulur. Bu seçenekler “en yüksekte en düşüğe” veya “en iyiden en kötüye” doğru dereceli bir şekilde sıralanır. Analiz aşamasında bu seçenekler derecelerine göre birer sayısal değer atanarak kodlanır ve böylece nitel veri nicel veriye dönüştürülerek analiz edilir. (Turan, Şimşek ve Aslan, 2015, s. 188).

Bu ölçek üç aşamada uygulanır, birinci aşamada belli bir tutumla ilişkili olduğu varsayılan tutum nesnesi ile ilgili olumlu veya olumsuz duygu ve fikirleri açıkça ifade eden çok sayıda tutum cümlesi (yaklaşık 100) hazırlanır. İkinci aşamada bu sorular bir denek grubuna verilerek “Fikrime çok aykırı (1)”, “Fikrime aykırı (2)”, “Kararsızım (3)”, “Fikrime uygun (4)”, “Fikrime çok uygun (5) olarak belirlenen beş kategoriden oluşan cevaplardan kendisine uygun olanı işaretlemesi istenir (Arkonaç, 2001). Bu aşamadaki cevap şıklarının hazırlanışı genellikle “kesinlikle onaylıyorum”, “onaylıyorum”, “kararsızım”, “onaylamıyorum”, “kesinlikle onaylamıyorum” şeklinde olmaktadır. Günümüzde bu cevap şıklarının 3’lü, 4’lü, 5’li, 6’lı ve 7’li şekilde de düzenlendiği görülmektedir. Bu düzenlemelere göre örnekler şekil 2.6’da gösterilmiştir (Turan ve ark., 2015).

Örnek-1: 3’lü Likert-tipi soru						
Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum				
Örnek-2: 4’lü Likert-tipi soru						
Tamamen Destekliyorum	Destekliyorum	Desteklemiyorum	Hiç Desteklemiyorum			
Örnek-3: 5’li Likert-tipi soru						
Çok Seviyorum	Seviyorum	Ne Seviyorum Ne Sevmiyorum	Sevmiyorum	Hiç Sevmiyorum		
Örnek-4: 6’lı Likert-tipi soru						
Çok iyi	İyi	Biraz İyi	Biraz Kötü	Kötü	Çok Kötü	
Örnek-5: 7’li Likert-tipi soru						
Tamamen Uygun	Uygun	Biraz Uygun	Tarafsızım	Biraz Uygunsuz	Uygunsuz	Kesinlikle Uygunsuz

Şekil 2. 6. Farklı seçenek sayısı ve etiketleme ile hazırlanmış Likert-tipi soru örnekleri

Not: Şekil Örneği Turan, İ., Şimşek, Ü., Aslan, H. (2015). Eğitim araştırmalarında likert ölçeği ve likert-tipi soruların kullanımı ve analizi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 30, 186-203. s. 188’den alınmıştır.

Likert ölçeği uygulamasının üçüncü basamağında her denek için toplam puanın hesaplanması için deneğin bütün maddelere verdiği cevaplar toplanmalıdır.

Dördüncü basamakta bütün maddelerin sorgulanan o tek tutumu yansıttığından emin olmak için madde analizi yapılır. Her madde bütün madde puanı ile karşılıklı bağlantı içindedir. Tüm ölçek puanlarıyla yüksek bağlantı gösteren maddeler korunurken düşük bağlantılar atılır. Bunun sebebi

maddelerin aynı tutumu ölçmeleri gerekliliğidir. Ölçek bazı maddelerden ayıklandıktan sonra ölçtüğü tutumu ölçüyor olarak kabul edilir ve tutumlarını ölçmek istediğimiz esas denek grubuna uygulanır” (Arkonaç, 2001, s. 172).

Likert ölçeği ile elde edilen verilerin türüne göre istatistiksel analizinde parametrik, parametrik olmayan, hem parametrik hem de parametrik olmayan testlerin kullanılacağı konusunda üç farklı görüş olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırmacıların geneli daha popüler olan parametrik testleri kullandıkları görülse de parametrik olmayan testlerin de benzer sonuçlar verdiği bilinmektedir (Turan ve ark., 2015). Bu aşamada dikkat edilmesi gereken koşul parametrik testler için dağılım normal, varyanslar eşit ve örneklem sayısı da 50'nin üstünde olduğundan emin olunmasıdır (Boone ve Boone, 2012'den aktaran Turan ve ark., 2015).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizi ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma Denizli ili Merkezefendi ilçesinde görev yapan lise öğretmenlerinin örgütsel değişmeye yönelik tutumlarının ortaya çıkartılması yönüyle betimsel bir çalışmadır. Buna ek olarak, bu araştırmanın Denizli ili Merkezefendi ilçesinde görev yapan lise öğretmenlerinin örgütsel değişmeye yönelik tutumlarını belli bazı değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesini amaçlayan ilişkiisel tarama modelinde bir çalışma olduğu ifade edilebilir. İlişkiisel tarama modelinde iki ya da daha çok değişkenin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelenmesi söz konusudur (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan 1193 öğretmen oluşturmaktadır. Öncelikle Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerden altı tanesi rastgele seçilerek çalışma bu okullarda bulunan tüm öğretmenler üzerinden yürütülmüştür. Evreni temsil etme yeterliliğine sahip olması açısından örneklem aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmıştır:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

$$n_0 = (t^2 pq) / d^2$$

$$N = \text{Evren}$$

n = Örneklem sayısı

p = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülme sıklığı (0,50 alınmıştır)

q = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülmemeye sıklığı (1-p)

Z = Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım tablolarından bulunur %95 için 1,96)

t = Göz yumulabilir yanılğı (0,05 alınmıştır)

Bu çalışmada evren $N=1193$ 'dür. Evren tahmini için sapma miktarı $d=0,07$ güven düzeyi $(1-\alpha)=0.95$ alınmıştır. Örneklem büyüklüğü için en büyük varyans verecek şekilde p değeri 0.5 olarak alınmıştır. Bu durumda $q=(1-p)=0.5$ olmaktadır. Güven değerine karşılık gelen t değeri 1.96'dır. Çalışma için gerekli en az örneklem büyüklüğü aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

$n_0 = (t^2pq)/d^2$ formülünde değerleri yerine koyduğumuzda;

$$n_0 = (1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5) / 0,07^2 = 0,9604 / 0,0049 = 196$$

$n = n_0 / [1 + \frac{n_0 - 1}{N}]$ formülünde n_0 ve N değerlerini yerine koyduğumuzda ;

$$n = 196 / [1 + \frac{196 - 1}{1193}] = 196 / 1,16 = 168,96$$

Buna göre sapma miktarı evren için sapma miktarı $d=0,07$ güven düzeyi $(1-\alpha)=0.95$ ve p değeri .05 olarak belirlendiğinde evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü en az 169 olmalıdır. Bu çalışmada ise örneklem büyüklüğü 194 olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan okullara göre dağılımı Tablo 3.1'de sunulmuştur.

Tablo 3. 1

Örneklemedeki okullarda çalışan öğretmen sayıları

Okulun Adı	Öğretmen Sayısı
Denizli Güzel Sanatlar Lisesi	20
Sergazî Kız Meslek Lisesi	30
Mustafa Kaynak Anadolu Lisesi	30
Nevzat Karaalp Anadolu Lisesi	30
Pev Lisesi	14
Denizli İMKB Kız Meslek Lisesi	70

Örnekleme belirlemek için kullanılan formülün uygulanmasıyla örneklemin 168 öğretmenden oluşması gerektiği belirlenmesine rağmen, beklenmedik sorunların çıkma olasılığı düşünülerek 220 adet veri toplama aracı uygulanmıştır. Elde edilen veri toplama araçları incelenerek uygun olmayan, eksik ve yanlış doldurulmuş 26 ölçek elenmiş ve araştırmanın örnekleme 194 olarak kabul edilmiştir. Ek olarak, analizlerin gerektirdiği varsayımlardan (uç değerlerin çıkarılması gibi) ötürü de veri setinde azalmalar olmuş ve son durumda veri setinde 186 kişi kalmıştır. Son durumda analizlerin uygulandığı veri setindeki kişiler incelendiğinde katılımcıların 86'sının kadın (%46,2) ve 100'ünün (%53,8) erkek olduğu görülmüştür. Katılımcılardan 2 kişi (%1,1) 1-3 yıl arası kıdeme, 2 kişi (%1,1) 4-6 yıl arası kıdeme, 5 kişi (%2,7) 7-9 yıl arası kıdeme, 9 kişi (%4,8) 10-12 yıl arası kıdeme, 26 kişi (%14) 13-15 yıl arası kıdeme, 33 kişi (%17,7) 16-18 yıl arası kıdeme, 45 kişi (%24,2) 19-21 yıl arası kıdeme, 28 kişi (%15,1) 22-24 yıl arası kıdeme ve 36 kişi (%19,4) ise 25 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Ayrıca, katılımcıların 2'sinin (%1,1) branşı Türkçe, 15'inin (%8,1) branşı Matematik, 8'inin (%4,3) branşı Beden Eğitimi, 11'inin (%5,9) branşı Fizik, 6'sının (%3,2) branşı Almanca, 18'inin (%9,7) branşı İngilizce, 2'sinin (%1,1) branşı diğer yabancı diller, 10'unun (%5,4) branşı Biyoloji, 30'unun (%16,1) branşı Türk Dili ve Edebiyatı, 1'inin (%0,5) branşı Fen Bilimleri, 10'unun (%5,4) branşı, Tarih, 6'sının (%3,2) branşı Giyim ve Üretim Teknolojisi, 10'unun (%5,4) branşı Kimya, 10'unun (%5,4) branşı Coğrafya, 8'inin (%4,3) branşı Rehberlik, 4'ünün (%2,2) branşı Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, 4'ünün (%2,2) branşı Resim, 5'inin (%2,7) branşı müzik, 3'ünün (%1,6) branşı Felsefe, 3'ünün (%1,6) branşı Yiyecek ve İçecek Hizmetleri,

9'unun (%4,8) branşı Çocuk Gelişimi, 1'inin (%0,5) branşı Bilişim Teknolojileri, 1'inin (%0,5) branşı Meslek Dersleri, 2'sinin (%1,1) branşı El Sanatları, 5'inin (%2,7) branşı Grafik, 1'inin (%0,5) branşı Seyahat Hizmetleri, 1'inin (%0,5) branşı Bilgisayar Öğretmenliğidir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu bölümde araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına ve verilerin analizine ait bilgiler yer almaktadır. Veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu ve 59 maddeden oluşan “Örgütsel Değişmeye Yönelik Tutum Ölçeği” kullanılmıştır.

Örgütsel Değişmeye Yönelik Tutum Ölçeği Kurşunoğlu ve Tanrıoğen (2006) tarafından geliştirilmiştir. Bu araştırmada kullanıma uygunluğunun araştırılması için geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi yapılmadan önce verilerin açımlayıcı faktör analizinin varsayımlarına uygunluğu kontrol edilmiştir.

Tek değişkenli normallik varsayımı betimsel istatistiklerden çarpıklık ve basıklık katsayıları yoluyla incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin $[-2,2]$ aralığında olması tek değişkenli normallik varsayımının sağlandığını gösterir (George ve Mallery, 2010). Ölçekte bulunun tüm maddeler için çarpıklık ve basıklık katsayısı değerlerinin $[-2,2]$ arasında yer aldığı görülmüş ve bu durum tek değişkenli normallik varsayımının sağlandığı şeklinde yorumlanmıştır. Çok değişkenli normallik varsayımı Bartlett Küresellik Testi ile kontrol edilmiştir. Bartlett küresellik Testi sonucu anlamlı çıkmıştır ($X_{1711}^2 = 8710.230$, $p < .01$) Bu da ölçek için çok değişkenli normallik varsayımının sağlandığını gösterir. Çok değişkenli normallik varsayımının sağlanmış olması, doğrusallık varsayımının da sağlandığı şeklinde yorumlanmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Çoklu bağlantı problemini sınamak için Tolerans değerleri incelenmiş ve bu değerlerin

maddelerin tümü için 0.1'den büyük olduğu görülmüştür. Bu durum çoklu bağlantı problemi olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunun belirlenmesi için Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Test sonucunda 0.879 değeri elde edilmiştir. Literatürde 0.80-0.90 arası değerler “iyi” olarak yorumlandığından (Çokluk ve diğ., 2012) verilerin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3. 2’de sunulmuştur.

Tablo 3. 2.

Örgütsel Değişmeye Yönelik Tutum Ölçeği’ne Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)
1	19.305	32.720

Tablo 3.2 incelendiğinde, yetersiz faktör yükü veya binişiklik gerekçesiyle herhangi bir madde çıkartılmadığı durumda tek faktörün ölçeğe ait varyansın % 32.720’sini açıkladığı görülmektedir.

Faktör yük değeri maddenin faktörle olan ilişkisini açıklamak için kullanılan bir katsayıdır. Tabachnick ve Fidell (2001)’e göre, maddelerin ait oldukları faktör altındaki yükleri en az 0.32 olmalıdır. Bu yüzden, bu araştırmada her bir maddenin yük değerinin en az 0.32 olması gerektiği ölçütü kabul edilmiştir. Maddelerin faktör yük değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin faktör yük değerinin 0,32’nin altında kalmadığı görüldüğünden ölçekten herhangi bir madde çıkartılmamıştır.

Örgütsel Değişmeye Yönelik Tutum Ölçeği’nin güvenilirlik analizi ise Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanarak yapılmıştır. Cronbach Alfa katsayısı ankette bulunan maddelerin birbirleriyle tutarlılığını gösterir. Ölçek için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,96 olarak bulunmuştur. Bu katsayı ölçekten elde edilen verilerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen bulgular hep birlikte değerlendirildiğinde Örgütsel Değişmeye Yönelik Tutum Ölçeği'nin geçerli ve güvenilir olduğu ve bu çalışmada kullanılmasında herhangi bir engel olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmanın birinci amacında: Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının düzeyi öğretmenlerin ölçekten aldıkları toplam puanların değerlendirilmesiyle bulunmuştur.

Çalışmanın ikinci amacında: Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri yanıtlara ait aritmetik ortalamaların yorumlanması yoluyla belirlenmiştir.

Çalışmanın üçüncü amacının a bölümünde: Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının cinsiyete göre anlamlı fark gösterip göstermediği bağımsız örneklem t-testi ile kontrol edilmiştir.

Çalışmada toplanan veriler incelendiğinde 1-3, 4-6, 7-9 ve 10-12 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin sayısının çok az olduğu görülmüş bu yüzden kıdem değişkeni 1-12 yıl arası kıdem, 13-18 yıl arası kıdem, 19-24 yıl arası kıdem ve 25 yıl ve üstü kıdem olmak üzere dört grubu ayrılmış ve analizler bu grupta üzerinden yapılmıştır.

Çalışmanın üçüncü amacının b bölümünde: Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA ile kontrol edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü amacının c bölümünde: Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının

meslek memnuniyet durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığı bağımsız örneklem t-testi ile kontrol edilmiştir. Tek Yönlü ANOVA ile kontrol edilmiştir.

Çalışmada toplanan veriler incelendiğinde öğretmenlerin 28 farklı branşta görev yaptığı görülmüştür. Bunun dışında her branştan görev yapan öğretmen sayısının oldukça az olması branşlar arasındaki öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının branşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesini olanaksız kılmıştır. Bu yüzden öğretmenlerin branşları dört farklı gruba ayrılmış ve analiz yeni oluşturulan görev yapılan branş türü değişkenine göre yapılmıştır. Gruplandırmanın nasıl yapıldığına dair bilgiler Tablo 3.3'te sunulmuştur.

Çalışmanın üçüncü amacının d bölümünde: Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının branş türü değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığı Tek Yönlü ANOVA ile kontrol edilmiştir.

Tablo 3. 3

Branşların Branş Türü Değişkenine Göre Gruplandırılması

Branş Türü	Branşlar
Sözel	Türkçe, Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Rehberlik, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Müzik, Resim, Felsefe, Beden Eğitimi
Sayısal	Matematik, Fizik, Biyoloji, Fen Bilimleri, Kimya, Bilgisayar Öğretmenliği
Yabancı	İngilizce, Almanca, Diğer Yabancı Diller
Meslek	Giyim Üretim Teknolojileri, Bilgi İşlem, Yiyecek ve İçecek Hizmetleri, Çocuk Gelişimi, Bilişim Teknolojileri, Meslek Dersleri, El Sanatları, Grafik, Seyahat Hizmetleri,

Analizler sırasında uygulanan bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA'nın varsayımlarından olan tek değişkenli normallik varsayımı basıklık ve çarpıklık katsayıları aracılığıyla kontrol edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin [-2,2] aralığında olması tek değişkenli normallik varsayımının sağlandığını gösterir (George ve Mallery, 2010). Ölçekten elde edilen toplam puanların cinsiyet, kıdem, memnuniyet durumu ve branş türü değişkenlerinin her bir kategorisi için çarpıklık ve basıklık katsayısı değerlerinin [-2,2]

arasında yer aldığı görülmüş ve bu durum tek değişkenli normallik varsayımının sağlandığı şeklinde yorumlanmıştır. Bunun dışında bağımsız örneklem t-testi ve Tek Yönlü ANOVA testinin uygulaması için varyans homojenliği varsayımının bütün durumlarda sağlandığı görülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemine yanıtlar aranmış ve deneklerden elde edilen verilerin istatistik teknikleriyle analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular tablolar halinde verilmiş ve tartışılmıştır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Birinci alt problem, “Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları nasıldır?” biçiminde belirlenmişti, Bu alt probleme yanıt vermek için, örneklemdaki öğretmenlerden elde edilen veriler betimsel istatistik teknikleriyle analiz edilmiş ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Örgütsel Değişmeye Yönelik Tutum Ölçeğini geliştiren Kurşunoğlu ve Tanrıoğen (2006) örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının düzeyinin belirlenmesi için Tablo 4.1’de sunulan yönergeyi hazırlamışlardır.

Tablo 4. 1

Örgütsel Değişmeye Yönelik Tutum Düzeyi Yönergesi

Puan Aralığı	Düzy
238 ve altı	Düşük
238-280	Orta
280 ve üstü	Yüksek

Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının düzeyi Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4. 2

Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarının Düzeyi

Puan Aralığı	Frekans	%	Düzy
238 ve altı	16	8,60	Düşük
238-280	88	47,31	Orta
280 ve üstü	82	44,09	Yüksek
Toplam	186	100	

Tablo 4.2.'de görüldüğü üzere 16 öğretmen (%8,60) düşük düzeyde örgütsel değişmeye yönelik tutuma, 88 öğretmen (%47,31) orta düzeyde örgütsel değişmeye yönelik tutuma ve 82 öğretmen (%44,09) ise yüksek düzeyde örgütsel değişmeye yönelik tutuma sahiptir. Öğretmenlerin %90'dan fazlasının orta ve yüksek düzeyde örgütsel değişmeye yönelik tutuma sahip olması Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye yönelik pozitif tutum içerisinde olduklarını göstermektedir.

Tablo 4.2'nin incelenmesiyle Denizli ili Merkezefendi ilçesinde görev yapan lise öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumlarının yüksek olması, eğitimde önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir. Çünkü tutumlar davranışların temelinde bulunan önemli bir güdüleyicidir. Herhangi bir görüşe, düşünceye, objeye ilişkin sahip olduğumuz tutumlar, bizim o yönde yapacağımız davranışları tetikleyebilir. Bu nedenle, öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumları da okul ve sınıf içerisindeki davranışlarını değişme doğrultusunda etkileyebilir.

Değişme kaçınılmazdır ve eğitimin ve eğitim-öğretim sürecinin bundan bağımsız kalması mümkün değildir. Her şeyin değiştiği ve çoğu şeyin hızla eskidiği günümüzde, öğrencilerimize aktardığımız bilgiler de eskimekte ve çeşitlenmektedir. Değişmeye ilişkin tutumları yüksek olan öğretmenlerin çevrelerindeki ve toplumsal düzeydeki değişimleri daha yakında takip etmesi ve özellikle mesleklerindeki değişim hareketlerinden etkilenmesi beklenir. Bu da öğretmenin öğrencilerine daha yeni ve sağlıklı bilgiler aktarmasına ya da öğretmesine neden olacaktır.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İkinci alt problemde, Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının belirlenmesi için öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları ve düzeyleri Tablo 4.3.'de sunulmuştur.

Tablo 4. 3

Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye Yönelik Tutumları

Maddeler	N	Ortalama	Standart Sapma	Düzyey
56. Örgütsel değişme, anlaşılabilir olmalıdır.	186	4,80	,40	Tamamen Katılıyorum
2. Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların şikâyetleri dikkate alınmalıdır.	186	4,79	,45	Tamamen Katılıyorum
1. Değişmenin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmelidir.	186	4,78	,55	Tamamen Katılıyorum
12. Değişme sonunda elde edilecek yararlar belirlenmelidir.	186	4,76	,45	Tamamen Katılıyorum
55. Örgütsel değişme, gerçekçi olmalıdır (ütopik olmamalıdır).	186	4,75	,45	Tamamen Katılıyorum
11. Değişme planı hazırlanırken, değişmenin ne zaman ve nerede gerçekleşeceği belirlenmelidir.	186	4,75	,49	Tamamen Katılıyorum
49. Örgütsel değişme, bilimsel olmalıdır.	186	4,74	,54	Tamamen Katılıyorum
14. Değişme sürecinde atılacak tüm adımlar önceden düşünülmelidir.	186	4,73	,53	Tamamen Katılıyorum
4. Değişme ihtiyacı okulda çalışan herkese açıklanmalıdır.	186	4,73	,54	Tamamen Katılıyorum
21. Değişmenin planlanmasında bilimsel verilerden yararlanılmalıdır.	186	4,73	,47	Tamamen Katılıyorum
13. Değişme sürecini olumsuz etkileyecek etkenler önceden düşünülmelidir.	186	4,71	,54	Tamamen Katılıyorum
48. Örgütsel değişme, amaca yönelik olmalıdır.	186	4,71	,53	Tamamen Katılıyorum
8. Belirlenen değişme ihtiyacının eğitim sisteminin amaç, ilke ve kurallarına uygun olması gerekir.	186	4,70	,50	Tamamen Katılıyorum
19. Değişme sürecinde kullanılacak stratejiler belirlenmelidir.	186	4,69	,47	Tamamen Katılıyorum
59. Örgütsel değişme, yasal olmalıdır.	186	4,69	,59	Tamamen Katılıyorum
25. Değişme süreci planlanırken, önceki tecrübelerden de yararlanılmalıdır.	186	4,68	,50	Tamamen Katılıyorum
23. Değişme planı hazırlanırken, değişmeyi olumlu etkileyecek tüm etkenler düşünülmelidir.	186	4,68	,46	Tamamen Katılıyorum
43. Değişme sürecinin değerlendirilmesinin bir ekip	186	4,68	,50	Tamamen

çalışmasıyla yapılması gerekir.				Katılıyorum
15. Yapılan planın başarısız olduğu durumlarda alternatif bir plan hazırlanmalıdır.	186	4,68	,53	Tamamen Katılıyorum
36. Değişme süreci uygulanırken, okuldaki ilgili tüm birimlerin eşgüdümsel çalışması gerekir.	186	4,67	,50	Tamamen Katılıyorum
27. Değerlendirme için kullanılacak objektif değerlendirme ölçütleri geliştirilmelidir.	186	4,67	,49	Tamamen Katılıyorum
17. Değişme planında okulun misyon ve amaçları açıkça ortaya konmalıdır.	186	4,66	,52	Tamamen Katılıyorum
40. Değişme sürecinin sonunda sürecin genel bir değerlendirilmesi yapılmalıdır.	186	4,66	,50	Tamamen Katılıyorum
28. Değişme uygulanırken çalışanlara değişme konusunda eğitim verilmelidir.	186	4,66	,52	Tamamen Katılıyorum
33. Değişmenin uygulanması aceleyle getirilmemelidir.	186	4,66	,55	Tamamen Katılıyorum
46. Örgütsel değişme, çağın gereklerine uymak için yapılmalıdır.	186	4,65	,60	Tamamen Katılıyorum
37. Değişme sürecinin sürekli olarak izlenmesi gerekir.	186	4,63	,56	Tamamen Katılıyorum
18. Değişmenin uygulanabilmesi için okuldaki insan kaynağının yeterli olup olmadığı belirlenmelidir.	186	4,63	,54	Tamamen Katılıyorum
6. Okulun sadece bir boyutunda değil, tüm boyutlarında değişme ihtiyacı belirlenmelidir.	186	4,62	,62	Tamamen Katılıyorum
57. Örgütsel değişme, okulun tüm alt sistemlerini kapsamalıdır.	186	4,62	,55	Tamamen Katılıyorum
20. Değişme planı hazırlama çalışmalarına değişmeden etkilenecek personelin de dâhil edilmesi gerekir.	186	4,61	,60	Tamamen Katılıyorum
42. Değişme sürecinin örgüte getirdikleri ile götürdüklerinin bir karşılaştırması yapılmalıdır.	186	4,61	,51	Tamamen Katılıyorum
32. Değişme için yeterli kaynak olmalıdır.	186	4,60	,55	Tamamen Katılıyorum
26. Değişme sürecinin nasıl ve ne zamanlarda değerlendirileceği önceden planlanmalıdır.	186	4,60	,56	Tamamen Katılıyorum
51. Örgütsel değişme, değişen koşullara uyum sağlamak için yapılmalıdır.	186	4,59	,68	Tamamen Katılıyorum
53. Örgütsel değişme, ölçülebilir olmalıdır.	186	4,59	,60	Tamamen Katılıyorum
52. Örgütsel değişme, süreklilik göstermelidir.	186	4,58	,64	Tamamen Katılıyorum
30. Değişmeye okulda çalışan herkesin ilgi duyması için çalışmalar yapılmalıdır.	186	4,57	,59	Tamamen Katılıyorum
24. Değişme planına sürece katkıda bulunabilecek çevresel etkenlerin de dahil edilmesi gerekir.	186	4,56	,57	Tamamen Katılıyorum
7. Değişme ihtiyacı belirlenirken çevredeki okulların gerçekleştirdiği değişme süreci de örnek olarak incelenmelidir.	186	4,56	,58	Tamamen Katılıyorum
22. Değişme sürecinde rol oynayacak çalışanların önceden belirlenmesinde yarar bulunmaktadır.	186	4,56	,60	Tamamen Katılıyorum
41. Değişme sürecinin değerlendirilmesi, önceden belirlenen ölçütler ile yapılmalıdır.	186	4,54	,57	Tamamen Katılıyorum
35. Değişme süreci uygulanırken, tüm personelin çalışması izlenmelidir	186	4,54	,66	Tamamen Katılıyorum
31. Değişmeye gönüllü olarak başlanmalıdır.	186	4,54	,68	Tamamen Katılıyorum

16. Değişmeden en çok etkilenecek kişiler belirlenmelidir.	186	4,53	,70	Tamamen Katılıyorum
3. Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların performanslarına da bakılmalıdır.	186	4,52	,78	Tamamen Katılıyorum
44. Değişme sürecinin değerlendirilmesi sonuçlarına göre, değişme süreci yeniden planlanmalıdır.	186	4,51	,72	Tamamen Katılıyorum
10. Değişme planlanırken, söz konusu değişmeden etkilenecek çalışanlar belirlenmelidir.	186	4,51	,69	Tamamen Katılıyorum
34. Değişme süreci uygulanırken, okul dışındaki kişi ve kurumlardan da yardım alınmalıdır.	186	4,48	,62	Tamamen Katılıyorum
58. Örgütsel değişme, ekonomik olmalıdır.	186	4,48	,82	Tamamen Katılıyorum
45. Örgütsel değişme, çalışanların mutluluğu için yapılmalıdır.	186	4,46	,84	Tamamen Katılıyorum
54. Örgütsel değişme, esnek olmalıdır.	186	4,45	,71	Tamamen Katılıyorum
38. Planlanan değişme sürecini engeller nitelikteki etkenler hemen kaldırılmalıdır.	186	4,42	,71	Tamamen Katılıyorum
39. Değişme sürecinde görev alan personelin çalışmaları sürekli olarak denetlenmelidir.	186	4,35	,72	Tamamen Katılıyorum
47. Örgütsel değişme, müşterilerin memnuniyeti için yapılmalıdır.	186	4,27	,95	Tamamen Katılıyorum
5. Değişme ihtiyacının belirlenmesinde dış çevrenin görüşleri de alınmalıdır.	186	4,26	,83	Tamamen Katılıyorum
29. Değişme süreci uygulanırken, önceden hazırlanan plandan uzaklaşmamalıdır.	186	4,25	,92	Tamamen Katılıyorum
9. Değişme sürecini destekleyen ve desteklemeyen kimseler belirlenmelidir.	186	4,16	1,04	Katılıyorum
50. Örgütsel değişme, sistemi yaşatmak için yapılmalıdır.	186	4,09	1,11	Katılıyorum

*1.00-1.79 = Hiç Katılmıyorum, 1.80-2.59 = Katılmıyorum, 2.60-3.39 = Kararsızım, 3.40-4.19 = Katılıyorum, 4.20-5.00 = Tamamen Katılıyorum

Tablo 4.3. incelendiğinde, 57 maddeye ait katılım düzeyi 5 (Tamamen Katılıyorum) iken iki maddeye ait katılım düzeyinin ise 4 (Katılıyorum) olduğu görülmektedir. Hiçbir maddeye ait katılım düzeyinin 1 (Kesinlikle Katılmıyorum), 2 (Katılmıyorum) ve 3 (Kararsızım) olamaması katılımcıların örgütsel değişime karşı pozitif tutum sergilediklerini göstermektedir.

Tablo 4.3'e göre, öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum puanlarının ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamaya ($X=4,80$) ikinci madde olan "Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların şikâyetleri dikkate alınmalıdır." maddesinin sahip olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya ($X=4,09$) sahip maddenin ise 50'inci madde olan "Örgütsel değişme, sistemi yaşatmak için yapılmalıdır." maddesi olduğu görülmektedir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

a. Cinsiyete göre karşılaştırma

Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının cinsiyete göre anlamlı fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının cinsiyete göre anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucu Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 4. 4

Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Kadın	86	270,66	20,47	184	-0,46	0,963
Erkek	100	270,80	19,97			

Tablo 4.4.’e göre, kadınların Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutum Ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması ($X= 270,66$) ve erkeklerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutum Ölçeği’nden aldıkları puanların ortalaması ($X= 270,80$) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>,05$). Yani ister kadın ister erkek olsun, öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumları farklılaşmamaktadır. Buradan hareketle, değişme kavramının cinsiyet değişkeninden fazla etkilenmediğini ileri sürebiliriz. Demokratik toplumlarda kadınların giderek erkeklere yakın, bazı sektörlerde erkeklerden daha yüksek oranlarda çalışma yaşamına entegre oldukları gözlenmektedir. Aynı iş kolunda çalışan işgörenlerin cinsiyetlerinin belirli konularda ve uygulamalarda farklı düşünceleri söz konusu olabiliyorken, eğitim camiasında bu farklılığın çok önemli olmadığı gözlenmektedir.

b. Kıdeme göre karşılaştırma

Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının kıdemlerine göre anlamlı fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının kıdemlerine göre anlamlı fark

gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan Tek Yönlü ANOVA testi sonucu Tablo 4.5.'e sunulmuştur.

Tablo 4. 5

Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarının Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Eğitim Düzeyi	N	X	S	sd	F	p	Anlamlı Fark (Bonferroni Testi)
1-12 yıl arası	18	271,94	14,65	185	1,40	0,242	Yok
13-18 yıl arası	59	272,74	18,88				
19-24 yıl arası	73	271,84	21,14				
25 yıl ve üstü	36	264,61	20,15				

Tablo 4.5.'e göre, 1-12 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanların ortalaması 271,94, 13-18 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanların ortalaması 272,74, 19-24 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanların ortalaması 271,84 ve 25 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanların ortalaması 264,61'dir. Tek Yönlü ANOVA testi sonucuna göre öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutum Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında kıdeme göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>,05$).

c. Meslekten memnuniyete göre karşılaştırma

Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının meslek memnuniyet durumlarına göre anlamlı fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının meslek memnuniyet durumlarına göre anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucu Tablo 4.6.'da sunulmuştur.

Tablo 4. 6

Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarının meslek memnuniyet durumlarına Göre Karşılaştırılması

Memnuniyet Durumu	N	X	S	sd	t	p
Memnun	173	271,40	19,74	184	1,64	0,102
Memnun değil	13	261,92	24,10			

Tablo 4.6.'ya göre, mesleğinden memnun olduğunu ifade eden öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutum Ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması ($X= 271,40$) ve mesleğinden memnun olmadığını ifade eden öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutum Ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması ($X= 261,92$) arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>,05$). Ancak, aradaki fark anlamlı olmasa da mesleğinden memnun olmayanların örgütsel değişmeye karşı daha negatif tutum sergiledikleri ifade edilebilir.

d. Branşa göre karşılaştırma

Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının branş değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının branş değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan Tek Yönlü ANOVA testi sonucu Tablo 4.7.'de sunulmuştur.

Tablo 4. 7

Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Eğitim Düzeyi	N	X	S	sd	F	p	Anlamlı Fark (Bonferroni Testi)
Sözel	84	272,43	20,75	185	0,96	0,414	Yok
Sayısal	48	270,90	19,62				
Yabancı	26	271,15	20,51				
Meslek	28	265,00	18,85				

Tablo 4.7.'ye göre, sözel branş değişkeninde ki öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanların ortalaması 272,43, sayısal branş değişkeninde ki öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanların ortalaması 270,90, yabancı branş değişkeninde ki öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanların ortalaması 271,15 ve meslek branş değişkeninde ki öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanların ortalaması 265'tir. Tek Yönlü ANOVA testi sonucuna göre öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutum Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>,05$). Fakat ardaki fark anlamlı olmasa da meslek branş değişkeninde ki öğretmenlerin ölçekten aldıkları puanların ortalamasının diğer branşların ortalamasına göre daha düşük olduğu ifade edilebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA ve SONUÇ

Globalleşen dünyamızda hızla değişen koşullar eğitim kurumlarında da örgütsel değişim uygulamalarının yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Okullarımızda uygulanmaya başlayan bilişim teknolojileri, hem bürokratik işlemlerin daha hızlı yapılmasını hem de aktif eğitimin sürekliliğini sağlayan değişimlerdir. Bununla birlikte okullardaki değişim özellikle öğretmenlerin etkilenmesine neden olmaktadır. Öğretmenlerin bilişim teknolojilerine bakış açısı, yetenekleri, ders anlatım metotlarını yeni sisteme uyarlaması, geleneksel eğitim sisteminden vaz geçerek kendini yenilemesinin gerekliliği gibi faktörler, değişime ilişkin tutumların oluşmasına yol açmaktadır. Bu tutumlar okullarda uygulanmak istenen değişimin başarıya ulaşmasını doğrudan etkileyen faktörlerdir. Öğretmenlerin değişmeye ilişkin olumlu tutumlara sahip olmalarının sağlanabilmesi için öncelikle öğretmenlerin hali hazırda değişmeye ilişkin tutumlarının belirlenmesi, daha sonra ihtiyaç varsa hizmet-içi eğitimlere alınması planlanmalıdır.

Bu araştırmada da sorun tarama ve belirleme yöntemiyle Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde çalışan öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumlarının belirlenmesi ve bu tutumların cinsiyet, kıdem, meslekten memnuniyet ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir.

Kurşunoğlu (2006), Denizli il merkezindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının “orta” düzeyde olduğunu; Tekin (2012), Siirt il merkezi ilköğretim öğretmenlerinin değişime karşı tutumun olumlu olduğunu, “Değişmenin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmeli.”, “Örgütsel değişme, anlaşılabilir olmalı.”, “Örgütsel değişme, amaca yönelik olmalı.” maddeleri için en yüksek ortalama puanının elde edildiğini bildirmişlerdir. Çağlar (2013), Adıyaman il merkezindeki

okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki tespit etmiştir. Hatipler (2014) de Edirne il merkezindeki öğretmenlerin örgütsel değişme ve yenileşmeye ilişkin tutumlarını çok yüksek düzeyde bulmuştur.

Çalışmamızda ise öğretmenlerin %44,09'unun yüksek düzeyde, %47,31'inin orta düzeyde, %8,60'ının düşük düzeyde örgütsel değişmeye yönelik tutumu olduğu belirlenmiştir. Bu durumda Denizli ili Merkezefendi ilçesinde bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye yönelik pozitif tutum içerisinde olduklarını söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum puanlarının ortalamasına göre, en yüksek ortalamanın ($X=4,80$) ikinci madde olan "Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların şikâyetleri dikkate alınmalıdır."; en düşük ortalama ise ($X=4,09$) 50'inci madde olan "Örgütsel değişme, sistemi yaşatmak için yapılmalıdır." olduğu belirlenmiştir.

Tanrıoğen (2000), Denizli il merkezinde temel eğitim öğretmenlerinin cinsiyet, branş ve kıdemlerinin değişmeye karşı tutumu etkilemediğini; Kurşunoğlu (2006), Denizli il merkezindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının cinsiyet, kıdem ve okul türü değişkenlerine göre değişmediğini bildirmektedir. Ayrıca Denizli'deki branş öğretmenlerin sınıf öğretmenlerine göre, meslekten memnun olanların da olmayanlara göre tutum düzeylerinin daha yüksek olduğu da belirlenmiştir.

Artun (2008), Sakarya il merkezi Anadolu lisesi öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarını değiştirmedeğini bildirmektedir. Ayrıca, bayan öğretmenlerin örgütsel değişmeye daha olumlu yaklaştıkları, örgütsel adanmışlığın kadınlarda ve kıdemlilerde daha yüksek olduğu da belirlenmiştir.

Korkut (2009), Çanakkale il merkezi ve Lapseki, Gelibolu, Çan, Biga ilçelerindeki ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerini "orta" düzeyde bulmuştur. Teftiş sistemindeki değişmelerin örgütsel değişmeyi olumlu yönde

etkileyeceğini düşünen Korkut, erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre örgütsel değişmeye daha olumlu olduklarını da tespit etmiştir.

Tekin (2012) ise Siirt il merkezindeki ilkököl öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin tutumlarının mezun olunan okul türü ve mesleki kıdem değişkenleri bakımından anlamlı farklılık içerdiğini; cinsiyet, mesleki memnuniyet durumları, okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyi ve branş değişkenlerinin ise etkisiz olduğunu bildirmiştir.

Çağlar (2013), Adıyaman il merkezindeki okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin okul türü, öğretmen ve öğrenci sayısı değişkenlerine göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar içerdiği bildirilmiştir.

Hatıpler (2014), Edirne il merkezindeki öğretmenlerin örgütsel değişme ve yenileşmeye ilişkin tutumlarının yaş, öğrenim durumu, branş değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmadığını; kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre, bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre örgütsel değişme ve yenileşmeye ilişkin tutum düzeylerinin daha yüksek olduğu, öğretmenlerin mesleki kıdemleri arttıkça örgütsel değişme ve yenileşmeye ilişkin beklenti puanlarının azaldığını belirlemiştir

Bu çalışmada ise öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, branş ve meslekten memnuniyetlerine göre yapılan değerlendirmelerde dört değişkenin de örgütsel değişim üzerine etkisinin Tek Yönlü ANOVA testi sonucuna göre istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>,05$).

Denizli il merkezi Merkezefendi ilçesi ortaöğretim lise öğretmenlerinin değişime karşı tutumlarının yaklaşık %90 civarında çıkması, öğretmenlerin okullarındaki gelişimi olumlu etkileyebileceğini göstermektedir. Ayrıca, tutum ölçeğindeki “Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların şikâyetleri dikkate alınmalıdır.” maddesinin en yüksek puanı alması da öğretmenlerin değişimi kabullenebilmeleri için olayın içerisinde olmak

istedikleri ve okuldaki düzensizliğin giderilmesi için değişimin yapılması gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1996). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Aktan, C. C. (2004). *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Aksoy, İ., (2005) *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin alguları (Ankara İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alıç, M., (1990), *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:15, Eskişehir.
- Alkan, C. (1997). *Eğitim Teknolojisi*, Anı Yayınevi, Ankara.
- Arkonaç, S. A. (2001). *Sosyal Psikoloji*, (II. Baskı), Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.
- Artun, B. (2008) *Anadolu lisesi öğretmenlerinin örgütsel adanmışlık düzeylerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarına etkisi (Sakarya ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınları, Ankara.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel yayın Dağıtım, Ankara.
- Balcı A. (1995). *Örgütsel Gelişme*, Pegem Personel Eğitim Merkezi Yayın No:18, Ankara.
- Balcı A., (2000), *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama*, (2.baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara.

- Balcı A., (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*, (2.baskı), Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barutçu, E. (2000) *Örgütsel değişim yönetimi ve denizli tekstil işletmelerinde bir uygulama* (Yayımlanmış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bayrak C. (1990) *Eğitim yüksekokullarında örgütsel değişme* (Yayımlanmış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayrak C. (1992) *Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Beycioğlu K. ve Aslan M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticilerin ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 153-173.
- Bozaslan B. M. Çokoğullar E. (2015). Osmanlı'dan Cumhuriyet'e modern eğitimin inşası: Devletin kurtarılmasından devletin kurulmasına. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 309-329
- Bozkurt, İ. (2014) *Örgütsel değişim sürecine örgüt kültürünün etkisi ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Budak G., Budak G. (2004). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Bursalıoğlu Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E. Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (14. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çalışkan, A. (2007) *Organizasyonel değişim yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk menşeli işletmelerde bir uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çağlar, Ç. (2013). Okulların Değişime Açıklık Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(15), 119-145.
- Celebioğlu, F. (1990). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve Lisrel uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme Teori ve Uygulama ve Teknikler*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dursun, E. (2007) *Örgütlerde değişim ve değişim karşısında bireysel direnç* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Erdoğan İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, Ankara.

- Erturgut, R. (2000). *Örgütsel değişimde dönüştürücü liderlik davranışları üzerine bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 17.0 update* (10. Baskı). Boston: Pearson.
- Gülen, E. (2008) *Örgütsel değişim sürecinde takım yönetimi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güven, C. (2006). *İş görenlerin değişim yönetimi algılama düzeylerinin belirlenmesi ve kamuda bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hatıplı D. (2014) *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişim ve yenileşmeye ilişkin tutumları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Helvacı M.A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi: İlke, Yöntem ve Süreçler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Hesapçıoğlu, M. (2003). Okul, 'new public management' ve toplam kalite yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 3 (1), 159-165.
- Hoşgörür, V. (1997) *Eğitim iş görenlerinin örgütsel tutumları* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hotamışlı, M. (1996) *Örgütsel değişim ve Afyon mermer sanayi, işletmelerinde örgütsel değişim uygulaması ile ilgili bir alan araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Hussey, D. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*, Çeviren: Tülay Savaşer, Rota Yayınları, İstanbul.
- İnceoğlu, M. (2004). *Tutum-Algı-İletişim*, (1.Baskı), Kesit Tanıtım Ltd. Şti., Cantekin Matbaası, Ankara.
- İsen, G. ve Batmaz, V. (2002). *Sosyal Psikoloji*, (2.Baskı), Om Yayınevi, İstanbul.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2004). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. (10.Basım), Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Kocabaş, K., 2008, Sunuş: Aydınlık bir gelecek için eğitim reformu zorunluluğu, *Toplum ve Demokrasi*, 2 (3), 1–18.
- Koç Z. (2014) *Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlar* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Korkut M. (2009) *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşleri (Çanakkale İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Kurşunoğlu, A. (2006) *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları (Denizli İli Örneği)* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kurşunoğlu, A. ve Tanrıöğen, A. (2006) İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları, *Pamukkale Üniv. Eğitim Fak. Derg.*, 20 (2), 21-33.
- Morgan, C. T. (2000). *Psikolojiye Giriş*, (14. Baskı), Çev. Hüsnü Arıcı ve Orhan Aydın. Meteksan AŞ, Ankara.

- Niğdelioğlu, N. (2007) *Örgütsel değişim yönetimi ve seramik sektöründe uygulaması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Ongun, H. S. (2006) *İşletmelerde iş etiği açısından örgütsel değişim süreci ve Türk iş gücünün iş etiğine yaklaşımı incelenerek Türkiye'deki değişimin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özalp, İ. (1995). *Uluslar Arası İşletmecilik*, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Eskişehir.
- Özdemir S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Özdemir, S.ve Cemaloğlu, N. (2003). Eğitimde örgütsel yenileşme ve karara katılma, *Milli Eğitim Dergisi*, 146 (2), 54-63, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/ozdemir.htm>.
- Özgen, H. ve Ölçer, F. (1996). Türkiye'deki sanayi işletmelerinde örgütsel değişime karşı direnme sorununun çözümlenmesi üzerine bir araştırma, *Amme İdaresi Dergisi*, *TODAİE Yayını*, 29(3),141-166.
- Öğüt, A. (2003). *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Basım Yayım Dağıtım, Ankara.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde değişime direnme ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1), 14-20
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sakallı, N. (2001). *Sosyal Etkiler*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Sherif, M. ve Sherif, C. W. (1996). *Sosyal Psikolojiye Giriş II*. (Çev. Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz), Sosyal Yayınlar, İstanbul.

- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel Değişim*, Elit Yayıncılık, 1.Basım, Ankara.
- Şen, Y. (2011) *Müzik öğretmenliği öğrencilerinin “geleneksel Türk müziği dersleri”ne ilişkin tutumlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek S. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tandoğdu, N. (2007) *Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin değişimi yönetme yeterlilik algılarının incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Tanrıoğen A. (2000) Temel eğitim öğretmenlerinin değişmeye ilişkin tutumları, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 57-60.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. (3. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tekin, N. G. (2012) *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri Siirt İli örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tetik, S. (2008) *Değişim yönetiminde dönüştürücü liderin rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tezbaşaran, A. A. (2008). *Likert Tipi Ölçek Hazırlama Kılavuzu* (e-kitap). Erişim: http://www.academia.edu/1288035/Likert_Tipi_Ölçek_Hazırlama_Kılavuzu
- Tokat, B. (1998). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları (6). Kütahya.

- Töremen, F. (2002) Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tolan, B., İsen, G. ve Batmaz, V. (1985). *Sosyal Psikoloji I. (Ben ve Toplum)*, Teori Yayınları, Ankara.
- Turan, İ., Şimşek, Ü., Aslan, H. (2015). Eğitim araştırmalarında likert ölçeği ve likert-tipi soruların kullanımı ve analizi, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 186-203.
- Türk Dil Kurumu. (1975). *Toplumbilim Terimleri, Değişme*
- <http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=comibilimsanat&view=bilimsanat>
- Tüz, M. (2004), *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, Alfa Akademi Yayınları, Bursa.
- Uslu, D. (2006) *Örgütlerde değişim ve değişim sürecinin işgörenlerce algılanması üzerine bir alan araştırması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ülgen, H., Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayınları, İstanbul.
- Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi*, Nobel Kitapevi, Ankara.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi: Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

EKLER

Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Ölçme Envanteri

Sayın Meslektaşım, Bu çalışma, Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin, örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarını saptamak amacıyla hazırlanmıştır. “Örgütsel değişme” ile okulun işleyişi 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, öğrencilerin akademik başarılarının artırılması amacıyla daha çok teknolojik araç-gereç kullanılmasının kabul edilmesi, okulda görev yapan görevlilerin rollerinin ve rol tanımlarının yeniden düzenlenmesi, öğrencilere daha fazla sosyal etkinlikler sağlanması amacıyla yapılan düzenlemeler bir örgütsel değişme olarak kabul edilebilir.

Çalışma, kişisel bilgileri içeren ve öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarını saptamaya yönelik iki bölümden oluşmaktadır. Lütfen ankete adınızı yazmayınız..

İlgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Örnek:

		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
21	Değişmenin planlanmasında bilimsel verilerden yararlanılmalıdır.	X				

21. soruyu örnekteki gibi yanıtlayan bir öğretmen “Değişmenin planlanmasında bilimsel verilerden yararlanılmalıdır.” maddesine tamamen katıldığımı belirtir.

Aydan KURŞUNOĞLU

PAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri A.B.D.

BÖLÜM I

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. İlgili seçeneğin başındaki 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 Ortaokul () Özel Ortaokul

BÖLÜM II

	Aşağıda örgütsel değişmeye yönelik bazı ifadeler verilmiştir.Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
1	Değişmenin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmelidir.					
2	Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların şikayetleri dikkate alınmalıdır.					
3	Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların performanslarına da bakılmalıdır.					
4	Değişme ihtiyacı okulda çalışan herkese açıklanmalıdır.					
5	Değişme ihtiyacının belirlenmesinde dış çevrenin görüşleri de alınmalıdır.					
6	Okulun sadece bir boyutunda değil, tüm boyutlarında değişme ihtiyacı belirlenmelidir.					
7	Değişme ihtiyacı belirlenirken çevredeki okulların gerçekleştirdiği değişme süreci de örnek olarak incelenmelidir.					
8	Belirlenen değişme ihtiyacının eğitim sisteminin amaç, ilke ve kurallarına uygun olması gerekir.					
9	Değişme sürecini destekleyen ve desteklemeyen kimseler belirlenmelidir.					
10	Değişme planlanırken, söz konusu değişmeden etkilenecek çalışanlar belirlenmelidir.					
11	Değişme planı hazırlanırken, değişmenin ne zaman ve nerede gerçekleşeceği belirlenmelidir.					
12	Değişme sonunda elde edilecek yararlar belirlenmelidir.					
13	Değişme sürecini olumsuz etkileyecek etkenler önceden düşünülmelidir.					
14	Değişme sürecinde atılacak tüm adımlar önceden düşünülmelidir.					
15	Yapılan planın başarısız olduğu durumlarda alternatif bir plan hazırlanmalıdır.					
16	Değişmeden en çok etkilenecek kişiler belirlenmelidir.					

	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
17	Değişme planında okulun misyon ve amaçları açıkça ortaya konmalıdır.					
18	Değişmenin uygulanabilmesi için okuldaki insan kaynağının yeterli olup olmadığı belirlenmelidir.					
19	Değişme sürecinde kullanılacak stratejiler belirlenmelidir.					
20	Değişme planı hazırlama çalışmalarına değişmeden etkilenecek personelin de dahil edilmesi gerekir.					
21	Değişmenin planlanmasında bilimsel verilerden yararlanılmalıdır.					
22	Değişme sürecinde rol oynayacak çalışanların önceden belirlenmesinde yarar bulunmaktadır.					
23	Değişme planı hazırlanırken, değişmeyi olumlu etkileyecek tüm etkenler düşünülmelidir.					
24	Değişme planına sürece katkıda bulunabilecek çevresel etkenlerin de dahil edilmesi gerekir.					
25	Değişme süreci planlanırken, önceki tecrübelerden de yararlanılmalıdır.					
26	Değişme sürecinin nasıl ve ne zamanlarda değerlendirileceği önceden planlanmalıdır.					
27	Değerlendirme için kullanılacak objektif değerlendirme ölçütleri geliştirilmelidir.					
28	Değişme uygulanırken çalışanlara değişme konusunda eğitim verilmelidir.					
29	Değişme süreci uygulanırken, önceden hazırlanan plandan uzaklaşmamalıdır.					
30	Değişmeye okulda çalışan herkesin ilgi duyması için çalışmalar yapılmalıdır.					
31	Değişmeye gönüllü olarak başlanmalıdır.					
32	Değişme için yeterli kaynak olmalıdır.					
33	Değişmenin uygulanması aceleye getirilmemelidir.					

	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
34	Değişme süreci uygulanırken, okul dışındaki kişi ve kurumlardan da yardım alınmalıdır.					
35	Değişme süreci uygulanırken, tüm personelin çalışması izlenmelidir					
36	Değişme süreci uygulanırken, okuldaki ilgili tüm birimlerin eşgüdümsel çalışması gerekir.					
37	Değişme sürecinin sürekli olarak izlenmesi gerekir.					
38	Planlanan değişme sürecini engeller nitelikteki etkenler hemen kaldırılmalıdır.					
39	Değişme sürecinde görev alan personelin çalışmaları sürekli olarak denetlenmelidir.					
40	Değişme sürecinin sonunda sürecin genel bir değerlendirilmesi yapılmalıdır.					
41	Değişme sürecinin değerlendirilmesi, önceden belirlenen ölçütler ile yapılmalıdır.					
42	Değişme sürecinin örgüte getirdikleri ile götürdüklerinin bir karşılaştırması yapılmalıdır.					
43	Değişme sürecinin değerlendirilmesinin bir ekip çalışmasıyla yapılması gerekir.					
44	Değişme sürecinin değerlendirilmesi sonuçlarına göre, değişme süreci yeniden planlanmalıdır.					
45	Örgütsel değişme, çalışanların mutluluğu için yapılmalıdır.					
46	Örgütsel değişme, çağın gereklerine uymak için yapılmalıdır.					
47	Örgütsel değişme, müşterilerin memnuniyeti için yapılmalıdır.					
48	Örgütsel değişme, amaca yönelik olmalıdır.					
49	Örgütsel değişme, bilimsel olmalıdır.					
50	Örgütsel değişme, sistemi yaşatmak için yapılmalıdır.					

	Aşağıda örgütsel değişmeye yönelik bazı ifadeler verilmiştir.Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Hiç katılmıyorum
51	Örgütsel değişme, değişen koşullara uyum sağlamak için yapılmalıdır.					
52	Örgütsel değişme, süreklilik göstermelidir.					
53	Örgütsel değişme, ölçülebilir olmalıdır.					
54	Örgütsel değişme, esnek olmalıdır.					
55	Örgütsel değişme, gerçekçi olmalıdır (ütöpik olmamalıdır).					
56	Örgütsel değişme, anlaşılabilir olmalıdır.					
57	Örgütsel değişme, okulun tüm alt sistemlerini kapsamalıdır.					
58	Örgütsel değişme, ekonomik olmalıdır.					
59	Örgütsel değişme, yasal olmalıdır.					