

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL
DEĞİŞMEYE İLİŞKİN TUTUMLARI
(DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ)**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması
ve Ekonomisi Bilim Dalı**

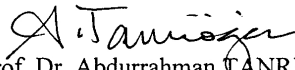
Aydan KURŞUNOĞLU

Danışman: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

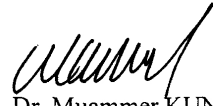
**Mayıs 2006
DENİZLİ**


YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Aydan KURŞUNOĞLU tarafından Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN yönetiminde hazırlanan “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları (Denizli İli Örneği)” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 24/05/2006 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Jüri Başkanı – Danışman

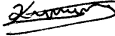

Yard. Doç. Dr. Muammer KUNT
Jüri Üyesi


Yard. Doç. Dr. Ali Rıza ERDEM
Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..... tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Nazım Kadri EKİNCİ
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırılmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmaların doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza  :
Öğrencinin Adı Soyadı : Aydan KURŞUNOĞLU

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde bir çok kişinin desteği ve katkısı bulunmaktadır. Öncelikle araştırmamın her aşamasında değerli görüş ve eleştirileriyle beni yönlendiren danışman hocam Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e sonsuz teşekkürler. Ölçeğin geçerliliği konusunda uzman görüşü aldığım Yard. Doç. Dr. Meral URAS, Yard. Doç. Dr. Sevgi KÜÇÜKER, Yard. Doç. Dr. Muammer KUNT, Yard. Doç. Dr. Ali Rıza ERDEM ve Yard. Doç. Dr. Kazım ÇELİK'e, istatistiksel analizlerde yardımını esirgemeyen Yard. Doç. Dr. Ramazan BAŞTÜRK'e, raporumun son haline gelmesindeki desteğiyle Arş. Gör. Serap SAMSA'ya, anlayış ve sabırla hep yanımda olan arkadaşlarım Arş. Gör. Emine Gaye ERMEÇ, Arş. Gör. Suna DEMİROĞLU, Arş. Gör. Ümran ŞAHİN'e ve araştırmamın tüm aşamalarında sorduğum her soruyu sabırla cevaplayan Arş. Gör. Murat BALKIS'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca tüm öğrenim yaşamım boyunca gösterdikleri sevgi, anlayış ve destek için aileme sonsuz teşekkür ediyorum.

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞMEYE İLİŞKİN TUTUMLARI (DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ)

Kurşunoğlu, Aydan
Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Mayıs 2006, 84 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, Denizli il merkezindeki ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarını belirlemektir. Araştırmanın örneklemini 2005-2006 eğitim öğretim yılında Denizli il merkezindeki resmi ve özel ilköğretim kurumlarında görev yapan 342 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlere araştırmacı tarafından geliştirilen ve 59 sorudan oluşan ölçek uygulanmıştır. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, t-testi ve tek yönlü varyans analizi gibi tekniklerden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları “orta” düzeydedir.
2. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında cinsiyet, kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur.
3. Branş öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum düzeyleri, sınıf öğretmenlerinin tutum düzeylerinden daha yüksek çıkmıştır.
4. Öğretmenlik mesleğini yapmaktan memnun olan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum düzeyleri, öğretmenlik mesleğini yapmaktan memnun olmayan öğretmenlere göre daha yüksektir.

Anahtar Kelimeler: Değişme, Örgütsel Değişme, Tutum, İlköğretim, Öğretmen

ABSTRACT

ELEMENTARY SCHOOL TEACHERS' ATTITUDES TOWARDS ORGANIZATIONAL CHANGE

Kurşunoğlu, Aydan

M. Sc. Thesis in Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

May 2006, 84 Pages

The purpose of this study is to determine elementary school teachers' attitudes towards organizational change. The sample of the study consists of 342 teachers working for public and private primary schools during 2005-2006 academic year in Denizli. The 59 item scale developed by the researcher was administrated to the subjects as a data collection instruments. The data has been analyzed by using the techniques such as average, standard deviation, the t-test and the one way variance analysis. The following results have been reached according to the findings:

- 1. The attitudes of teachers who are working at central Denizli elementary schools towards organizational change have been found as "moderate" level.**
- 2. There is no significant difference between the elementary school teachers' attitudes towards organizational change according to the variables of gender, seniority and the type of school.**
- 3. The attitude levels of secondary school teachers have been found higher than the attitude levels of primary school teachers.**
- 4. The attitude levels of the teachers who are satisfied with their occupation are higher than the attitude levels of the teachers who are not satisfied with their occupation.**

Key Words: Change, Organizational change, Attitudes, Elementary school, Teacher.

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU.....	ii
BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	x
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

1.1. PROBLEM DURUMU.....	1
1.1.1. Değişme.....	4
1.1.1.1. Değişmenin tanımı.....	4
1.1.1.2. Değişme ve yenileşme.....	4
1.1.1.3. Değişme ve gelişme.....	5
1.1.2. Örgütsel Değişme.....	5
1.1.2.1. Örgütsel değişimin tanımı.....	5
1.1.2.2. Örgütsel değişimin nitelikleri.....	6
1.1.2.3. Örgütsel değişimin nedenleri.....	6
1.1.2.4. Örgütsel değişimin amaçları.....	8
1.1.2.5. Örgütsel değişim türleri.....	9
1.1.2.6. Örgütsel değişim stratejileri.....	11
1.1.2.7. Örgütsel değişim aşamaları.....	12
1.1.3. Örgütsel Değişimin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi.....	14
1.1.3.1. Örgütsel değişmeye karşı oluşan tutumlar.....	14
1.1.3.2. Örgütsel değişmeye karşı gösterilen tepkiler – davranışlar.....	15
1.1.4. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Değişme.....	17
1.2. PROBLEM CÜMLESİ.....	21
1.3. ALT PROBLEMLER.....	22
1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	22
1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	22
1.6. SAYILTIAR.....	23
1.7. SINIRLILIKLAR.....	23
1.8. TANIMLAR.....	23

İKİNCİ BÖLÜM İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	25
2.2. YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

3.1. YÖNTEM.....	39
3.2. EVREN.....	39
3.3. ÖRNEKLEM.....	40
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI.....	40
3.4.1. Veri Toplama Aracının Hazırlanması.....	40
3.4.2. Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenirliliği.....	41
3.4.3. Ölçeğin Uygulanması.....	42
3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE YORUM

4.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	44
4.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	45
4.2.1. “Cinsiyet”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Dair Bulgular ve Yorum.....	45
4.2.2. “Kıdem”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Dair Bulgular ve Yorum.....	46
4.2.3. “Branş”a Göre Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Dair Bulgular ve Yorum.....	47
4.2.4. “Mesleğe Yönelik Doyum Düzeyi”ne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Dair Bulgular ve Yorum.....	48
4.2.5. “Okul Türü”ne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Dair Bulgular ve Yorum.....	49
4.3. ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	49
4.4. ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	52
4.5. ARAŞTIRMANIN BEŞİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	55
4.6. ARAŞTIRMANIN ALTINCI ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	57
4.7. ARAŞTIRMANIN YEDİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	59
4.8. ARAŞTIRMANIN SEKİZİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	62
4.8.1. “Cinsiyet” Değişkeni ve Tüm Boyutlar.....	62
4.8.2. “Kıdem” Değişkeni ve Tüm Boyutlar	63
4.8.3. “Branş” Değişkeni ve Tüm Boyutlar	63
4.8.4. “Mesleğe Yönelik Doyum Düzeyi” Değişkeni ve Tüm Boyutlar	65
4.8.5. “Okul Türü” Değişkeni ve Tüm Boyutlar	66

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

SONUÇLAR.....	69
ÖNERİLER.....	70
Uygulayıcılar İçin Öneriler	70
Araştırmacılar İçin Öneriler.....	72
KAYNAKLAR.....	73
EKLER.....	77
ÖZGEÇMİŞ.....	84

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Evrenin cinsiyete göre dağılımı.....	39
Tablo 3.2. Evrenin okul türüne göre dağılımı.....	40
Tablo 3.3. Tüm anket için tutumları derecelendirme.....	41
Tablo 3.4. Ölçeğin güvenirlik katsayısı.....	42
Tablo 3.5. Ölçekteki boyutlara ilişkin güvenirlik katsayıları.....	42
Tablo 4.1. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarını betimleyen istatistik değerleri.....	44
Tablo 4.2. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum puanlarının frekans değerleri.....	45
Tablo 4.3. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?.....	46
Tablo 4.4. Kıdemlerine göre öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının ortalamaları.....	47
Tablo 4.5. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?.....	47
Tablo 4.6. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında branş değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?.....	48
Tablo 4.7. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında öğretmenlik mesleğine yönelik doyum düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?.....	48
Tablo 4.8. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?.....	49
Tablo 4.9. Öğretmenlerin değişme ihtiyacının belirlenmesine ilişkin tutumları hangi düzeydedir?.....	50
Tablo 4.10. Öğretmenlerin örgütsel değişmenin planlanmasına ilişkin tutumları hangi düzeydedir?.....	53
Tablo 4.11. Öğretmenlerin örgütsel değişmenin uygulanmasına ilişkin tutumları hangi düzeydedir?.....	55
Tablo 4.12. Öğretmenlerin örgütsel değişmenin değerlendirilmesine ilişkin tutumları hangi düzeydedir?.....	58
Tablo 4.13. Öğretmenlerin örgütsel değişmenin felsefesine ilişkin tutumları hangi düzeydedir?.....	60
Tablo 4.14. Tüm boyutlarda öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?.....	62
Tablo 4.15. Tüm boyutlarda öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?.....	63
Tablo 4.16. Tüm boyutlarda öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında branş değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?.....	64
Tablo 4.17. Tüm boyutlarda öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında mesleğe yönelik doyum düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?	65
Tablo 4.18. Tüm boyutlarda öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark var mı?.....	67

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Z.K.S.Y.E.	Zorunlu Kesintisiz Sekiz Yıllık Eğitim
TKY	Toplam Kalite Yönetimi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

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

1.1 PROBLEM DURUMU

Yaşam koşullarının ağırlaşmasıyla birlikte insanların her işi tek başlarına yapamaz duruma gelmeleri ve işbirliğine ihtiyaç duymaları örgütü oluşturmuştur (Binbaşıoğlu, 1978: 10). Örgütler, bireylerin kendi güç sınırlarını aşan sorunlarını çözmek amacıyla farklı nitelikteki bireylerin güçlerine başvurularıyla oluşmaya başlamaktadırlar (Tanrıöğen, 1997: 2).

İnsan yaşantısı, örgütle iç içedir. İnsanın örgütle ilişkisi doğumla başlar. Genellikle bir hastanede doğar, bir nüfus dairesine kaydolar, çeşitli okullarda öğrenim görür, çeşitli örgütlerde değişik yönetimlerle ilişkilerde bulunur, çalışır, dinlenir, seyahat eder, eğlenir ve sonunda yine bir örgüt yönetiminin sunacağı hizmetle bu dünyadan ayrılır (Kaya, 1991: 32).

Literatürde örgütle ilgili bir çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Örgüt, “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemidir” (Barnard, 1982: 73). Örgüt, insanları birbirlerine ve işlerine bağlayan etkileşim biçimlerinin sürdürülmesiyle tanımlanan sosyal bir sistemdir (Rice 1958’den aktaran Dunham ve Pierce, 1989: 6).

Örgüt, toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçlara ulaştıracak işleri yapmak için güçlerini gönüllü ve düzenli olarak eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir (Başaran, 2000: 74).

Örgüt, iş bölümü, yetki ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde bazı ortak amaçların başarılması için bir grup insanın etkinliklerinin rasyonel olarak eşgüdümlemesidir (Schein, 1970: 9).

Örgütler bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri başarıların toplu olarak sürdürülmesine olanak sağlayan birimlerdir (Gibson vd, 1988: 5). Aynı bakış açısıyla örgüt, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını, başka bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirmelerini mümkün kılan bir işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen veya yapı şeklinde ifade edilmektedir (Şimşek, 1999: 28).

Örgütler, (1) birbirleriyle iletişimde bulunabilecek, (2) amaca katkıda bulunmayı isteyen ve (3) ortak amacı gerçekleştirmek isteyen bireyler olduğunda varolurlar. Örgütler, amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri “etkili” ve “yeterli” olmalarına bağlıdır. Etkililik, ortak amacın gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Amacın gerçekleştirilme derecesi, etkililiğin ölçütüdür. Yeterlik ise, bireysel gereksinimlerin karşılanmasıyla ilgilidir. Örgütün amacını gerçekleştirme doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli yeter sayıda bireyin sağlanması, yeterliliğin ölçütüdür (Barnard, 1982: 82-93).

Etkililik, yöneticinin örgütsel amaçlara ulaşma derecesi; yeterlik, örgütsel kaynakların üretime katkı sağlama derecesidir. Etkililik, doğru işleri yapmak; yeterlik, işleri doğru yapmaktır (Certo, 1997: 485). Örgütün yaşaması çevresi ile yapacağı etkileşimde etkili olmasına bağlıdır. Örgütsel etkililiği tanımak için amaç, yararlık ve sistem yaklaşımları kullanılmaktadır. Örgütsel etkililik amaç yaklaşımına göre amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için örgütün tüm kaynaklarının eyleme geçirilmesi; yararlık yaklaşımına göre, örgütün kendisinden yarar bekleyen sistem ve kişilere karşı yararlı olabilme derecesi; sistem yaklaşımına göre ise bir sistemin başarılı olarak yaşamasını sürdürebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütün yaşamını sürdürebilmesi için sistem yaklaşımı önemlidir (Miner 1988’den aktaran Başaran, 1998: 110-111).

Sistem, “belirli bir amaç doğrultusunda çalışan ve birbirleriyle sürekli olarak etkileşen parçalardan oluşmuş bir bütün” olarak tanımlanabilir. Sistemin bir amacı olduğu gibi, sistemi oluşturan parçaların da genel amaçtan farklı birer amacı olabilir. Bu

parçalara alt sistem denir. Alt sistemde meydana gelen herhangi bir değişme, diğer alt sistemlere kolaylıkla yansır ve sistemin genel amacını etkileyebilir (Tanrıöğen, 1997: 4).

Sistemler, kapalı veya açık olmak üzere iki şekilde açıklanmaktadır. Açık sistemler, çevreleriyle bilgi, enerji ve materyal alışverişinde bulunurlar. Çevreleriyle dinamik bir ilişkide çeşitli girdileri alırlar, bunları değişme sürecine sokarlar ve çevre için anlamlı hale getirerek çıktı şeklinde tekrar çevreye sunarlar (Eren, 2001: 48). Kapalı sistemler, çevresel değişme ve yenilikleri izleyemediklerinden uzun dönemde yaşayamazlar (Balcı, 1995a: 39).

Örgütsel sistemler, çevreleriyle iletişim ve etkileşim içindeki açık sistemlerdir. İnsanlar tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaç ve sorunlarını bir araya gelerek bir sistem oluşturmak suretiyle gerçekleştirmek ve çözmek isterler. Açık sistemler çevreleriyle dinamik bir ilişkide çeşitli girdileri alırlar, bunları değişme sürecine sokarlar ve çevre için anlamlı hale getirerek çıktı şeklinde tekrar çevreye sunarlar. Açık sistemler kendi kendini yenileyebilir, çevredeki entropik tehlikelere karşı koyacak yöntemler geliştirir, kendini değişen çevreye uydurabilirler (Eren, 2001: 46-48). Sistemlerin etkili olabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri çevrelerinde sürekli olarak değişen koşullara kendilerini uyarlayabilmeleri ile olanaklıdır. Örgütler negatif entropi ile çevredeki değişikliklere uyum sağlayarak dengeye ulaşabilirler.

Dünyada gerek teknolojik gerek toplumsal açıdan çok hızlı bir değişme yaşanmaktadır ve bu değişme kaçınılmazdır. Çevresindeki değişmeler karşısında örgütün iki alternatifi vardır; ya değişmeler doğrultusunda kendisini yeniden düzenler ve yaşamını sürdürür, ya da bu değişmelere uyum sağlamayarak yaşamını devam ettiremez ve yok olur. Kısacası, çevresiyle dinamik bir etkileşim içinde olan örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesi için çevresindeki değişmelere uyum sağlaması gerekmektedir. Aşağıdaki paragraflarda değişme kavramı ele alınmakta ve çeşitli boyutlarda incelenmektedir.

1.1.1 Değişme

1.1.1.1 Değişmenin tanımı

Değişme genel anlamıyla, belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır (Erdoğan, 2002: 11). Türk Dil Kurumu sözlüğü değişmeyi, “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü” olarak tanımlamaktadır (TDK, 1988, 346). Başka bir ifadeyle değişme “zaman akışına rağmen, aynı kalan bir özellik” anlamına gelen temellilik veya sürekliliğin karşıtıdır (Çelebioğlu, 1982: 2).

Değişme, planlı ya da plansız bir biçimde, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Scott 1967’den aktaran Sağlam, 1979: 9). Aynı bakış açısıyla değişme, başka bir biçim verme veya başka bir duruma girme şeklinde tanımlanmaktadır (Budak ve Budak, 2004: 543).

1.1.1.2 Değişme ve yenileşme

Değişme ve yenileşme kavramları sık sık karıştırılmakta ya da birbirinin yerine kullanılmaktadır. Değişme, olumlu ya da olumsuz yönde olabilirken yenileşme olumlu yöndedir. Her yenileşme bir değişmedir ancak her değişme bir yenileşme değildir.

Yenileşme, bilinen veya denenmiş olanın yerine göreceli olarak daha yeni ve denenmemiş olanın geçirilmesidir. Bir değişim süreci olarak yenileşmenin getirdiği değişme, eskinin yerini yeninin almasıdır. Başka bir ifadeyle, başkalaştırma ve art arda gelme durumu söz konusudur (Özkara, 1999: 143).

Değişme, bir örgütün işletiyor olduğu kurulu düzenindeki herhangi bir değişikliği içerir. Örneğin bir örgütün daktilo yerine yazıcıları getirmesi değişmeyi başlatır ancak çok fazla bir yenilik sağlamaz. Yenilik olması için örgütün, benzer örgütler arasında herhangi bir fikrin ilk kullanıcısı ya da kullanıcılarından olması gerekir (Becker ve Whisler 1967’den aktaran Dunham ve Pierce, 1989: 718).

Değişme, yenileşmeden birkaç yönde ayrılır. Değişme kendiliğinden oluşabilir; yenileşme ise amaçlı, planlı olarak oluşturulur. Değişme, eskileşme biçiminde geriye dönük olabilir; oysa yenileşmenin yönü ileriyedir. Değişmenin nicelikçe ve nitelikçe olmasına karşılık, yenileşme daha çok nitelikçe bir oluşumu anlatmaktadır (Başaran, 1998: 128).

1.1.1.3 Değişme ve gelişme

Gelişme ya da geliştirme, birbirini izleyen aşama ya da dönemler yoluyla değiştirme olarak tanımlanmaktadır. Daha uzun bir dönemde değiştirmeyi öngördüğü için düzeltici ve iyileştirmeci bir yaklaşıma sahiptir. Gelişme, yavaş ancak sürekli bir değişmeyi sağlar. Gelişmeci bir yaklaşımla değişme, sorunları çözme, yetersizlikleri giderme, uyumsuzlukları ortadan kaldırma, daha iyi işler hale getirme çabasıdır (Özkara, 1999: 147).

Gelişme ise küçüklükten büyüklüğe, yalınlıktan karmaşıklığa doğru nitelik ve nicelikçe değişimin oluşumudur. Gelişmede oluşum, kimi kez kötüye doğru olduğu için yenileşmeden anlam yönünden ayrılır (Başaran, 1998: 128).

1.1.2 Örgütsel Değişme

1.1.2.1 Örgütsel değişimin tanımı

Örgütsel değişme, örgüt tarafından yeni bir fikir ya da davranışa uyum sağlamak olarak tanımlanır (Daft 1982'den aktaran Daft, 1997: 382).

Örgütsel değişme; bireylerin, grupların ve örgütün toplam performansını geliştirmek için yapı, davranış ve süreçleri değiştirerek yönetim tarafından planlanan bir teşebbüstür. Değişme doğru uygulanırsa bireyler ve gruplar daha etkili bir performans sergileyebilirler (Gibson vd, 1988: 19).

Başka bir tanıma göre örgütsel değişme, bir örgütün kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazandırılmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların geliştirilmesi çabaları sırasında her düzeydeki insanın yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanma süreçlerinin tamamıdır (Eroğlu, 1998: 127).

Bu tanımlardan hareketle örgütsel değişme, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme olarak tanımlanabilir. Bu anlamda örgütsel değişme, yaratıcılık, yenilik getirme, örgüt geliştirme, eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi kavramların tümünü içine alacak

derecede geniş kapsamlı bir kavramdır (Sağlam, 1979: 61).

Bu araştırmada örgütsel değişme ile kastedilen “planlı örgütsel değişme” dir. Planlı değişme, bir kişinin, grubun, örgütün veya daha geniş bir sosyal sistemin var olan durumu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır (Ülgen 1978’den aktaran Yeniçeri, 2002: 190).

1.1.2.2 Örgütsel değişmenin nitelikleri

Örgütsel değişmenin nitelikleri şöyle sıralanabilir:

- Örgütsel değişme sosyal psikoloji, sosyal antropoloji, sosyoloji, psikiyatri, ekonomi ve siyasal bilimler gibi çeşitli davranış bilimlerinin kuram ve uygulamaya yönelik ilke ve kuramlarından yararlanır.
- Örgütsel değişme, sistemli bir yeniden eğitim stratejisini içermektedir.
- Örgütsel değişme, eldeki verilere göre planlanmış bir değişmeyi temel almaktadır.
- Örgütsel değişmede uygulama ve deneyim esastır.
- Örgütsel değişmede amaçların belirlenmesi ve etkinliklerin planlanması önemlidir.
- Örgütsel değişmede ekip kavramının önemli bir yeri vardır (French ve Bell 1990’dan aktaran Güneş, 1996: 33).

1.1.2.3 Örgütsel değişmenin nedenleri

Örgütsel değişme kendiliğinden meydana gelmez. Değişmeyi tetikleyen güçler, değişmeye direnen güçlerden daha kuvvetli olmaya başladığında değişme başlar. Örgütler değişmeye neden olabilecek çok sayıda iç ve dış etkenle yüzleşirler (Dunham ve Pierce, 1989: 714). Örgütün yapı ve amaçlarında, politikalarında, ödül ceza sistemlerinde, çalışanların tutum, davranış, beceri ve beklentilerinde, kullanılan makine ve teçhizatın teknolojisinde meydana gelebilecek değişmeler, örgütsel değişmeye neden olan iç güçlerdir. Kültür, endüstri, insan kaynakları, pazar, finansal kaynaklar, ekonomik koşullar vb. ise dış güçler arasında yer alır (Marşap 1995’ten aktaran Leblebici, 2003).

Örgütsel değişmeye neden olan güçler şu şekilde sıralanmıştır (Dunham ve Pierce, 1989: 714, Lunenburg ve Ornstein, 1996: 205, Özkalp ve Kirel, 1996: 259-264):

Teknoloji: Tüm örgütler, mal ve hizmetlerini üretmek için çeşitli teknolojiler kullanırlar. Bu teknolojilerin çoğu, değişmelere maruz kalır. Mevcut teknolojideki önemli değişiklikler ve gelişmeler örgütleri değişme için zorlayabilir. Teknolojik değişme, örgütün yeni teknolojiler geliştirdiğinde olduğu gibi iç kaynaklardan ya da dış çevresindeki kaynaklardan teknolojileri elde ettiğinde olduğu gibi dış kaynaklardan ortaya çıkabilir.

Teknolojideki değişmeler, örgütün kendi kendine yeterli olmasını hızlandırmaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerinin değişmesi, bilginin örgüt içinde daha çabuk yaygınlaşmasını ve gelişmesini sağlamaktadır. Teknolojilerin değişme oranı arttıkça, örgütlerin de buna uyum sağlama oranı artmakta, örgütsel değişme hızı da gelişmektedir.

Toplumsal güçler: Değişme için baskı uygulayan, sadece örgütün içindeki bireyler değildir. Halk da bazen basit bir şekilde müşteri ilgilerini değiştirerek değişmeye yol açabilir. Toplumun değerlerindeki değişmeler, örgütsel değişme üzerinde dış çevrenin etkisini göstermektedir.

Yüksek öğretim konusundaki değerler, evlilik ve tüketim tercihleri dünyada ve ülkemizde son yıllarda hızla değişmekte olan olgulardır. Örneğin kız öğrencilerin oranı eğitimde küçük bir azınlıktan çoğunluk haline gelmiştir; yüksek öğretimde okuyan öğrenci sayısı gittikçe artmaktadır.

Çalışanların ilgi ve ihtiyaçları: Toplumun değerleri, çalışanların tutum ve beklentileri içerisinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin; maaş, iş güvenliği, çalışma koşulları, denetim, örgütsel politikalar ve statü gibi faktörleri çalışanlar beklemektedir ve bu faktörlerin yokluğu iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Etkili bir örgüt, çalışanlarının ihtiyaç ve değerlerini göz önünde bulundurmazsa var olamaz. Örgütler çalışanlarını maaş, ilgi çekici görevler gibi değer verdikleri şeyleri sunarak ellerinde tutmaya çalışırlar ve ek değerli çıktılarla etkili bir performans göstermeleri için motive ederler. Çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarındaki değişmeler, örgütsel değişmeleri etkileyen çok kuvvetli bir güç olabilir.

Ekonomik güçler: Enflasyon oranları, ulusal üretim, para arzları, faiz oranları ve endüstri rekabeti gibi ekonomik etkenler, örgütsel değişme için büyük bir baskıya yol açarlar. Ne zaman, nerede nasıl gerçekleşeceği bilinemediği için ekonomik krizler,

örgüt yapısında bir takım değişmeleri zorunlu kılmaktadır.

Örgütsel güçler: Çoğu zaman örgütün kendisi, değişmenin arkasındaki asıl güçtür. Örneğin planlama sürecinde kilit kararları verenler, yeni bir iletişim sistemi kurmaya karar verebilirler. Bu değişmelerle örgüt, amaçlarına ulaşmada daha uygun ve etkili yol alabilir.

1.1.2.4 Örgütsel değişmenin amaçları

Değişme çok zor ve karmaşık bir süreç olduğu için bir çok sorunu da beraberinde getirir. Bu nedenle örgütsel değişmede amaçlar belirlenirken şu üç özellik dikkate alınmalıdır (Yeniçeri, 2002: 158, 159):

Uygulanabilirlik: Yapılacak değişme, tamamen gerçeklere ve gerekliliklere dayanmalıdır. Teorik olarak mümkün ancak mevcut imkanlarla uygulama şansı olmayan değişme programlarından kaçınmak gerekir.

Ulaşılabilirlik: Değişmeyle varılması amaçlanan hedefler ulaşılabilir olmalıdır. Ulaşılması mümkün olmayan hayali değişim projelerinden uzak durmak gerekir. Ulaşılmayan amaçlar için yapılan örgütsel değişmeler, çalışanlarda moral bozukluğuna ve yönetime karşı güvensizliğe yol açabilir.

Maliyetler: Örgütsel değişmenin sonucunda amaçların elde edilmesinden sağlanan yarar, amaçlara ulaşabilmek için sarfedilen kaynaklardan büyük olmalıdır.

Örgütsel değişmenin amaçlarını genel ve özel amaçlar olarak ikiye ayırmak mümkündür. Örgütsel değişmenin genel amaçları; örgütün sürekliliğini sağlamak, örgütün büyümesi ve gelişmesini gerçekleştirmek, örgütün iç ve dış çevresine uyum göstermesini sağlamak ve örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirmektir (Aykaç, 1991: 118-119).

Örgütsel değişmenin genel amaçlarının gerçekleşmesi, özel amaçlarının gerçekleşmesine bağlıdır. Örgütün etkililiğini artırmak, verimliliğini artırmak, motivasyon ve tatmini en üst düzeye çıkarmak, iletişimi güçlendirmek ve yönetimi demokratik ve çağdaş düzeye getirmek örgütsel değişmenin özel amaçları arasında sayılabilir (Yeniçeri, 2002: 159-162).

1.1.2.5 Örgütsel değişme türleri

Tepkisel (Reaktif) - Tepkisel Olmayan (Proaktif) Değişme

Tepkisel değişme, değişmeye neden olan güçler örgütün değişmek zorunda olduğuna ilişkin büyük bir baskı oluşturduklarında meydana gelir. Bu değişme, önceden karşılaşılan koşullara göre örgütte değişme yapmak değil, fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişme yapmaktır. Örneğin, mevcut donanım ya da sistemlerin başarısızlığı değişme için güçlü bir teşviktir. Tepkisel olmayan değişme, örgütün yöneticileri değişmenin istenildiği sonucuna vardıklarında meydana gelir. Bir değişimin proaktif olması, tahmin edilen çevre koşullarına göre, örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştirildiğinde örgütün hazır olmasını ifade eder. Genellikle tepkisel olmayan değişme, planlı olduğu için daha düzenli ve etkilidir (Koçel, 2001: 558, Dunham ve Pierce, 1989: 718-719).

Teknolojik – Yapısal – İnsana Yönelik Değişme

Teknolojik değişme, örgütün üretim süreci ile ilişkilidir. Bu değişme türü, ürün ya da hizmetlerin üretimini daha etkili kılmak içindir. En sık rastlanan teknolojik değişmeler, yeni donanımları, yeni iş prosedürlerini ve bilgiyi işlemenin yeni tekniklerini içermektedir. Teknolojik değişmeler, amaçlara ulaşmada kullanılan araçlara odaklanır. Yapısal değişme, örgüt ve örgütün işleri koordine etmede kullandığı yöntemler üzerinde yoğunlaşır. Teknolojik değişmeler, daha iyi araçlar kullanarak örgütsel etkililiği artırmaya çalışırlar. Yapısal değişmeler ise, araçları daha iyi kullanarak etkililiği artırmaya çalışırlar. Fakat bu araçları insanlar kullanmaktadır. Teknoloji ne kadar iyi olursa olsun ya da yapı ne kadar iyi uygulanırsa uygulansın, örgüt üyelerinin uygun katkıları olmaksızın başarıya ulaşamaz. İnsana yönelik değişmeler, örgüt üyelerinin değerleri, normları, tutum, inanç ve davranışlarındaki değişmelerdir. Bunun dışında teknoloji ve yapı içinde aynı anda oluşan değişmeleri içeren teknoyapısal değişmeler; insan ve teknoloji içinde aynı anda oluşan değişmeleri içeren sosyoteknik değişmeler vardır (Daft, 1997: 396-399, Dunham ve Pierce, 1989: 719-723).

İşlemsel – Teknolojik – Sistematik Değişme

Sosyal sistemlerde üç tür değişmeden bahsedilebilir. İşlemsel değişme, bir işin yapılış biçim ve biçemlerinde yapılan değişmelerdir. İşin yapılış sırası, hızı ve işin

yapılışını belirleyen kurallarla ilgilidir. Teknolojik değişme, işi yapmada kullanılan araç ve gereçlerin değişmesidir. Sistematik değişme ise işin doğasının değişmesi, amaçlarının ve eylemlerinin odak noktasının yeniden belirlenmesidir. Sistem düzeyinde topyekün değişmeyi ifade eder. Diğer bir deyişle sistematik değişme bir örgütün yapı ve kültürünün değişmesini ifade eder (Özden 1998'den aktaran Erdoğan, 2002: 17-18).

Değişme türleri konusunda yapılan diğer sınıflandırmalar şunlardır (Koçel, 2001: 556-558):

Planlı – Plansız Değişme

Değişme sürecinin her safhası kararlaştırılıp uygulanıyorsa, değişme planlıdır. Değişmenin amacının, yönünün ve süreçteki safhalarının önceden düşünülmediği, örgütün üzerine gelen ve dolayısıyla uymaktan başka çaresinin olmadığı değişme ise plansızdır.

Makro – Mikro Değişme

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

Aktif – Pasif Değişme

Pasif değişme, örgütün dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişme yapmasıdır. Buna karşılık aktif değişme, örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir. Örnek vermek gerekirse, teknolojiye meydana gelen değişmelere ayak uydurmaya çalışan bir işletme pasif değişme içindedir. Buna karşılık yeni bir teknoloji geliştirerek kullanmaya başlayan bir işletme hem kendisini değiştirmiş olur hem de ilgili endüstri dalını değiştirmiş olur ki bu aktif bir değişmedir.

Başka bir sınıflamaya göre, örgütün yapısında, politika ve yürütmesinde, yöneticinin davranışlarında olmak üzere başlıca üç tür örgütsel değişmeden söz edilmektedir (Bursalıoğlu, 2002: 147).

Bir diğer sınıflamaya göre değişme iki temel türde ele alınabilir. Bunlar belli artışlar göstererek ortaya çıkan anlamına gelen aşamalı (incremental) değişme ve büyük

değişmeleri gösteren köklü, radikal (fundamental) değişmelerdir. Aşamalı değişme, hemen hemen kendiliğinden gerçekleşir ve devrimsel bir gelişmeden çok evrimsel bir gelişme söz konusudur. Herhangi bir değişiklik tek başına örgütte çok büyük bir farklılık yaratmaz. Ancak yine de belli bir dönem sonunda örgüte bakanlar önceki durum ile sonraki durum arasında çok büyük farklılıklar görebilirler. Kökten, radikal (fundamental) değişmeler ise, örgüt içinde veya örgütte değişmenin olduğu birimde gözle görülür, dikkate değer bir etki yaratır. Bu tür değişmeler, genellikle örgütün gelecek uygulamalarını geniş, keskin bir biçimde etkiler ve sıkça büyük karışıklıklarla iç içe olur (Hussey 1995'ten aktaran Aksoy, 2000).

1.1.2.6 Örgütsel değişme stratejileri

Dört tür örgütsel değişme stratejisinden söz edilebilir (Leblebici ve Benshgir 2001'den aktaran Leblebici, 2003):

1. Katılımcı Evrim:

Kademeli, yavaş bir değişmeyi öngörür ve çalışanların katılımını sağlamayı amaçlar. Örgütün çevre ile uyum içinde olduğu ancak küçük uyarlamalara da ihtiyaç duyduğu veya örgütün çevreye uymadığı ancak değişme için yeterli zamanın mevcut olduğu ve değişmeden etkilenecek temel çıkar gruplarının değişmeye karşı olmak yerine değişmeden yana olduğu durumlarda kullanılabilir.

2. Karizmatik Dönüşüm :

Çalışanların desteğini alarak tam ve hızlı bir değişmeyi öngörür. Örgütün çevre ile uyum içerisinde olmadığı, değişmeye katılımı sağlamak için yeterli zaman bulunmadığı veya radikal değişme için örgüt içerisinde yeterli desteğin olduğu durumlarda kullanılması muhtemeldir.

3. Baskıcı Evrim :

Kademeli ve yavaş bir değişmeyi öngörür ve çalışanların desteğine ihtiyaç duymaz. Örgütün çevreye genelde uyduğu ancak küçük uyarlamalara ihtiyaç duyduğu, veya örgütün çevreye uymadığı ancak değişme için yeterli zamanın mevcut olduğu, fakat temel çıkar gruplarının değişmeden yana olmadığı durumlarda kullanılabilen bir strateji olarak görülmektedir. İlk iki stratejiden demokratik olmaması yönüyle ayrılan bu yöntemin başarı şansının diğerleri kadar fazla olmadığı söylenebilir.

4. Diktatoryal Dönüşüm :

Çalışanların desteğine ihtiyaç duymaksızın tam ve hızlı bir dönüşümü öngörür. Örgütün çevreye uymadığı, değişmeye katılımı sağlamak için yeterli zamanın bulunmadığı ve radikal değişme için örgüt içerisinde destek olmadığı, ancak radikal değişikliğin örgütün yaşaması ve temel görevini yerine getirmesi açısından zorunlu olduğu durumlarda uygulanabilir.

1.1.2.7 Örgütsel değişme aşamaları

Başarılı bir değişme süreci aşağıdaki aşamaların izlenmesine bağlıdır (Dunham ve Pierce, 1989: 742-745):

1. Değişmenin belirlenmesi

Bu aşamada değişme ihtiyacının belirlenmesi yapılır. Yani; örgütte niçin bir değişme yapılmak zorundadır? Buna ek olarak yapılacak değişmenin niteliği belirlenir (Nasıl bir değişme olmalı, neler değiştirilmeli, neler korunmalı). Değişme ihtiyacının belirlenmesinde yardımcı olacak ipuçları şunlardır: (1) Çalışanların şikayetleri, (2) düzenli olarak uygulanan tutum ölçekleri, (3) performansta ya da verimde gözlenen düşüşler, (4) personelin devamsızlığının artması, (5) başka yerlere tayin olmak isteyen ve kurumdan ayrılan personel sayısında artışın gözlenmesi, (6) yönetim-öğretmen sorunları, (7) dış çevreden gelen eleştiriler vs.

Değişmenin gerekliliği belirlendikten sonra, yapılacak şey, değişmenin niteliğinin ne olacağıdır. Çoğu zaman değişmenin gerekli olduğuna ilişkin elde edilen sinyaller, değişmenin doğasını da yönlendirir.

2. Planlama

Planlamanın da kendi içinde üç aşaması bulunmaktadır.

(a) Durum saptaması: Duruma ilişkin geniş kapsamlı bir bilgi toplaması yapılır. Değişme nerede yapılacaktır? Hangi çalışanlar söz konusu değişmeden etkilenecektir? Değişme sürecinde kullanılacak olan bilgilere kimler sahiptir? Bu bilgiler nereden alınabilir? Değişme sürecini destekleyecek olan anahtar kişiler kimlerdir? Değişme sürecine sıcak bakmayan ya da değişmeyi desteklemeyecek kişiler kimlerdir? Burada önemli olan kimlerin değişmeyi destekleyeceği ya da desteklemeyeceğinden çok, neden

destekleyecekleri ya da neden desteklemeyeceklerinin bilinmesidir. Sonuç olarak; değişme sürecinden beklenen risklerin ve elde edilecek yararların neler olduğunun belirlenmesi gerekir.

(b) Genel bir değişme stratejisinin seçimi: Değişmenin hangi hızla yapılacağına ilişkin kararların alınmasıdır. Örgüt çalışanlarına açıklamadan önce, planın nasıl tasarlanacağına ilişkin kararlar alınmalıdır. Yine bu aşamada, örgüt çalışanların katılımının nasıl olması gerektiği konusunda kararlar da alınmalıdır. Son olarak değişmeye karşı olası direnci aşmak ve değişmeye destek sağlamak için herhangi bir kaynağın kullanılıp kullanılmayacağına ilişkin kararlar alınır.

(c) Destek tekniklerinin seçimi: Planlama sürecinin son aşamasında, değişmeye olan desteğin artırılması ve direncin azaltılması için hangi tekniklerin kullanılacağına karar verilir. Daha önceki aşamalarda, yani “durum saptaması” ve “değişme stratejisinin seçimi” aşamalarında elde edilen bilgiler de destek tekniklerinin seçiminde yardımcı olur.

3. Uygulama

Değişme belirlenir ve planlama yapılır yapılmaz değişmeyi uygulamaya koymak gerekir. Değişmenin uygulanması konusunda Kurt Lewin’in bir önerisi vardır. Lewin’e göre, değişmenin uygulanmasında üç aşama bulunmaktadır: (a) çözme, (b) değiştirme ve (c) tekrar dondurma.

(a) Çözme: Çözme aşamasında değişmeyi destekleyen güçlerle değişmeye direnen güçler arasındaki denge sistematik olarak bozulmaya çalışılır. Buradaki temel sav şudur: “Mevcut duruma ilişkin ne kadar fazla doyumsuzluk varsa ve değişmeye karşı ne kadar fazla istek varsa, değişmeye karşı o kadar az direniş olur.” Gerekli olduğu zaman, eğer ortada yoksa, değişme ihtiyacını yaratmak için adımlar atılmalıdır. Bunu gerçekleştirme yollarından biri, insanlara değişme ihtiyacını anlamalarına yardımcı olacak bilgiler vermektir. Bu bilgiler içinde, değişmeye zorlayan nedenlerin neler olduğu ve statükoyu geliştirecek önerilen değişmenin niteliği bulunur.

(b) Değiştirme: Bu adımda değiştirmeye başlanır. Değiştirme eğer yeni bir aracın kullanımı şeklinde ise, araç yerine konur. Eğer değişme, yeni bir iş süreci başlatmak ise bu süreç adapte edilir.

(c) Tekrar dondurma: Durumu tekrar sabitlemek için atılan adımlar, değişimin uzun bir süre için kabul edilmesi ve başarısı için atılacak adımlar bu aşamada bulunur. Bu aşamada, değişmeye katılan kişilerin değişme ile elde edilen olumlu sonuçlardan haberdar edilmeleri ve faydalanmaları gerçekleştirilir.

4. Değerlendirme ve Dönüt

Sistematik olarak gerçekleştirilen bir değiştirme sürecinin son aşaması olan değerlendirme ve dönüt aşaması, örgütün uzun vadeli başarısı için son derece önemlidir. Ne yazık ki, pek çok yönetici ve değişme ile ilgilenen kişi, sürecin bu aşamasını gözden kaçırmaz.

(a) Veri toplama: Bu adımda istenen değişimin etkili bir biçimde yapıp yapılmadığına ve belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına ilişkin bilgi toplanır.

(b) Veri değerlendirme: Toplanan veriler değerlendirilir. Değişme ile ne kazanıldı, değişme başarılı oldu mu? Eğer beklenen ile gerçekleşen arasında bir fark çıkarsa, bu farkın giderilmesi için planda değişiklikler önerilir. Bu değerlendirmeye bağlı olarak örgüte bilgi (dönüt) verilir. Eğer gerekli görülürse, değişme süreci baştan uygulanır.

1.1.3 Örgütsel Değişimin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

1.1.3.1 Örgütsel değişmeye karşı oluşan tutumlar

Tutum, belirli bir kişiyi, grubu, kurumu veya bir düşünceyi kabul ya da reddetme şeklinde gözlenen, duygusal bir hazıroluş hali veya eğilimdir (Özgüven, 1999: 353). Tutumlar, kendileri gözlenemeyen fakat gözlenebilen davranışlara yol açtığı varsayılan eğilimlerdir (Kağıtçıbaşı, 1999: 104). Tutumların kaynağı çoğunlukla görüşler, inançlar, coşkular ve kimi kez de dogmalardır (Başaran, 1991: 31).

Sosyal psikologlar, tutumu üç boyutta ele alırlar - bilişsel, duyuşsal ve davranışsal. Bilişsel boyut, bir obje, olay ya da durumu algılama biçimidir. Herhangi bir şey hakkındaki düşüncelerimiz, inançlarımız ve duygularımızdır. Duyuşsal boyut, gerçek bir obje, olay, durum ya da sembolik simgelerin bireyde uyandırdığı hisler ya da duyguları içerir. Davranışsal boyut, bir obje, durum ya da olaya bağlı olarak belli bir biçimde davranma eğilimidir (Vander Zander, 1984: 160-161).

Tutumlar, davranışlarımızın güçlü birer uyarıcı ve yönlendiricisi olarak hizmet verirler. Tutumlar, bireyi belli hareket biçimi için hazırlar. Tutumları anlamak, davranışları anlamaktır. Tutumlar davranışların tahmin edilmesini sağlarlar (Vander Zander, 1984: 165).

Bireyler her değişmeyi tutumlarına göre yorumlarlar. Bireylerin değişmeyle ilgili hisleri, değişmeye nasıl bir tepkide bulunacaklarını belirleyen etkenlerden biridir. Bu hislerin oluşmasında bireyin iş yerine getirdiği aile, iş, eğitimle ilgili geçmişi, sosyal deneyimleri ve iş çevresinin kendisi etkilidir (Newstrom ve Davis, 1997: 400-401).

Bir örgütte çalışanların değişmeye ilişkin tutumları çok önemlidir. Değişmeyi başlatacak ve devam ettirecek olan çalışanlardır. Çalışanların değişme karşısında gösterdikleri tepkiler ve davranışlar, değişmeye ilişkin tutumları tarafından belirlenir. Yani çalışanların değişmeye ilişkin olumlu tutumları varsa, değişmeye olumlu tepkiler göstereceklerdir ve değişme süreci başarılı olacaktır. Çalışanların değişmeye ilişkin tutumlarının nasıl olduğu kadar, bu tutumların bilinmesi de oldukça önemlidir. Çalışanların değişmeye ilişkin tutumları bilinirse, değişme sürecinin belirlenmesi, planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında gerekli önlemler alınabilir ve bu doğrultuda çalışmalar yapılabilir. Çalışanların değişmeye ilişkin tutumlarının bilinmesi, değişmenin başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

1.1.3.2 Örgütsel değişmeye karşı gösterilen tepkiler-davranışlar

Örgütteki değişmelerden çalışanların etkilenmesi kaçınılmazdır. Örgüt üyeleri, örgütte meydana gelen değişmeleri fark ederler ve olumsuzdan olumluya doğru sıralanan aşağıdaki tepkileri gösterirler (Dunham ve Pierce, 1989: 723-726):

1. Örgütten ayrılma: Genellikle, örgüt üyelerinin değişme karşısında gösterdikleri en aşırı tepki örgütten ayrılmadır. Çalışanlar bazen örgütte yapılan değişmenin o kadar kötü olduğunu düşünürler ki, kendileri için kalmak çekilmez olur. Bazen de değişmenin üstesinden gelmeyi kişisel olarak zor buldukları için, değişmenin iyi olduğunu düşünseler bile örgütten ayrılırlar.

Örgütten ayrılmanın değişme karşısında gösterilen en aşırı tepki olması, örgüte en çok zarar veren tepki olduğu anlamına gelmez. Değişmenin en dik başlı muhalifleri, değişmeyle mücadele ederek kalmak yerine örgütten ayrılırlarsa işler örgütte

muhtemelen daha düzgün ilerleyecektir.

2. Aktif direniş: Değişmeye aktif olarak direnenler, değişmenin gerçekleşmesini engellemek ya da değişimin doğasını değiştirmek için çaba gösterebilirler. Aktif direniş, “Hayır, bunu yapmayacağım!” mesajını gönderir. Genellikle kişisel bir meydan okumadan öteye geçer ve değişmeye direnmeleri konusunda diğer çalışanları cesaretlendirme girişimlerini kapsar. Bir çok örgütsel değişme, çalışanların aktif direnişleri ile başarısızlığa uğratılmıştır.

3. Karşı koyma: Karşı koyma, değişikliğin yapılması için gerekli olan kaynakları kontrol edenler tarafından genellikle kullanılan bir tekniktir. Gerekli kaynakları vermeyerek insanlar, değişmeye karşı isteksizliklerini kızgınlık ya da aktif olarak göstermeden de değişmeye engel olabilir ya da değişmeyi yavaşlatabilirler.

4. Razı olma: Bazen değişmeye karşı koyanlar, değişikliği engellemek ya da değiştirmek için kendilerini güçsüz hissedebilirler ve müdahale etmeksizin değişimin gerçekleşmesine izin verirler. İstenmeyen bir değişmeye razı oluş, kaçınılmazlık ve çaresizlik duygusundan kaynaklanabilir.

5. Şartlı kabullenme: Bu direnişi gösteren örgüt üyeleri, değişmeyi belli bir derecede kabul ederler. Ancak bununla ilgili bir takım tereddütleri vardır.

6. Kabullenme: Değişmeyi kabullenme, çalışanların değişme karşısında duyarsız olmaları ya da değişmeyi desteklemeleri durumunda gerçekleşir. Bu tepki türü, pasif destek şeklinde tanımlanır.

7. Aktif destek: Örgüt üyeleri, başarıya ulaşmak için değişmeyi destekleyen davranışlarda bulunarak değişme sürecine aktif olarak katılmayı seçebilirler. Aktif destekleyiciler genellikle, kendilerinin söz konusu değişmeyi neden desteklediklerini açıklayan diyaloglar başlatırlar. Bu diyaloglarla değişmeyi desteklemeleri için diğer çalışanları teşvik etmeyi amaçlamaktadırlar.

Başka bir sınıflamaya göre, değişme sürecinde değişmeden etkilenen çalışanlar değişmeye ilişkin dört tür tutum-davranış sergilerler (Hussey 1997’den aktaran Helvacı, 2005: 45- 46):

Yapar gibi görünenler (Rol Yapanlar): Değişmeyi yüksek düzeyde benimseyip

az çaba gösteren insanlardır. Değişmeyi kabul ederler ama uygulama için yüksek bir çaba göstermezler.

Muhafif (Direnen): Bu kimseler, değişimin başarısını engellemek için aktif olarak çaba gösterirler. Bu gruptakilerin en zararlısı değişmeyi sabote edenler, en az zararlısı da uygulama için hiçbir çaba göstermeyenlerdir.

Lider: Değişmeye inanan ve başarıyla uygulanması için olağanüstü çaba gösteren kimselerdir.

İzleyen: Liderinin doğru olduğuna inandığı her şey bu kimseler için yeterlidir. Değişimin gerçekleşmesi için ellerinden geleni yaparlar çünkü değişimin kendileri sayesinde gerçekleştiğinin bilinmesini isterler.

1.1.4 Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Değişme

Toplumsal ve ekonomik değişme ile birlikte eğitimin ve eğitim kurumunun rolleri de değişmektedir. Eğitim ve değişme arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Birincisi; eğitim, toplumdaki değişmelerden etkilenir ve bu değişmelere göre kendini yeniden düzenlemek zorundadır. İkinci olarak ise; eğitim, toplumun yenileşmesine öncülük etmek durumundadır (Özdemir, 2000: 27).

Eğitim denilince akla okullar gelmektedir. Okul, bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere meydana getirilmiş sosyal bir örgüttür. Onun meydana gelişini sağlayan en önemli etken, bireyin ve toplumun ihtiyaçlarıdır (Drucker,1994'ten aktaran Özdemir, 2000: 16-17). Eğitim kurumlarının formal boyutunu oluşturan okulun yaşamını sürdürebilmesi, etkili olmasına bağlıdır. Açık bir sistem olan okulun etkili olması ise, iç ve dış çevresindeki değişmelere ayak uydurmasına bağlıdır. Okullar, çağın gereklerine uymak, işlevlerini yerine getirebilmek için değişmek ve gelişmek zorundadırlar.

Okulları değişmeye iç ve dış çevreden gelen bir takım güçler zorlamaktadır. Devletin eğitime müdahalesi, sosyal değerler, değişen teknoloji ve bilgi patlaması, yönetim süreçleri ve çalışanların ihtiyaçlarını gerçekleştirme bu güçleri içermektedir (Lunenburg ve Ornstein, 1996: 205). Fiziki çevrede, toplumda, ekonomide, hukukta ve teknolojiye gözlenen değişmeler dış güçleri oluştururken; örgütsel amaç, örgütsel yapı, örgütteki insan ve teknolojiye gözlenen değişmeler iç güçlerdir (Alıç 1992'den aktaran

Tanıt, 2003: 5).

Okullarda değişmeye neden olan iç ve dış güçler ayrıntılı olarak şöyle sıralanabilir (Mc.Cune 1986'dan aktaran Erdoğan 2002: 24-29):

Değişmeyi etkileyen dış güçler:

- Ekonomik veriler ve trendler
- Ekonomik yapı (Sektöre göre gelir kaynakları, işsizlik oranları, kişi başına düşen ulusal gelir, kamu yardımları vb.)
- Demografik veriler ve trendler
- Nüfus (Nüfus ve artış oranları, ortalama ömür yılı, doğum oranları, göçler, yaşa ve cinsiyete göre nüfus vb.)
- Aileler (Aile sayısı ve projeksiyonları, parçalanmış aile sayısı, aile büyüklüğü, kadın çalışanların oranları vb.)
- Sosyal veriler ve trendler (Sağlık, ortalama ömür yılı, çocuk doğumu ve ölüm oranları, gençlerin sağlık sorunları, ruhsal hastalıklar, çocuk istismarı, beslenme sorunları, sosyal yardım vb.)
- Malikane (Evi olanların oranları, kirada oturanlar)
- Taşımacılık
- Suç ve ceza
- Hükümet
- Eğitimsel veriler ve trendler (Nüfusun eğitim düzeyi; okur yazarlık oranı; yaşa, cinsiyet ve bölgeye göre okullaşma oranı; öğrenci, öğretmen ve personel oranı; kişi başına düşen eğitim harcaması)

Değişmeyi etkileyen iç güçler:

- Ekonomik veriler ve trendler
- Okul finansı (Okul harcamaları)
- Okulun finanse edildiği değişik kaynaklar (Özel projeler)
- Diğer gelir kaynakları
- Sosyal-demografik veriler ve trendler (Öğrenci, okul kayıtlar, sınıflara göre kayıt olan öğrenci sayısı, yetişkinler eğitimindeki durum)
- Yaşa, cinsiyete ve bölgeye göre okullaşma oranları

- Devamsızlık oranları ve nedenleri
- İnsan kaynakları (Rollerine göre personel durumu, personel gelişimi programları, personel devamsızlığı)
 - Kişisel hizmetler
 - Rehberlik servisleri
 - Öğrenci ihtiyaçları (Ailesi yardım alan çocuklar, tek kişilik aileden gelen çocuklar, özel eğitime muhtaç çocuklar, üstün yetenekliler)
 - Eğitim verileri ve trendleri (Başarı, okullara göre başarı durumu, yaşa, cinsiyete ve bölgeye göre başarı durumu)
 - Program (İlköğretimde sunulan eğitim, ortaöğretimde sunulan eğitim, özel eğitim, alternatif olarak sunulanlar, mesleki eğitim, okul öncesi eğitim)
 - Okul kütüphaneleri ve araç-gereç merkezleri
 - Yönetim ve organizasyon
 - Destek hizmetleri (Bina koşulları, taşıma hizmetleri, yemek hizmetleri, güvenlik)
 - Teknolojik veriler ve trendler (Teknolojik planlar, teknoloji kullanımı)
 - Siyasal veriler ve trendler (İşgücü ve çalışma koşulları, sendika, personel hakları)
 - Toplum ilişkileri (Okul-aile ilişkileri, okul-çevre ilişkileri, okul-endüstri ilişkileri, okul-üniversite ilişkileri, okul-medya ilişkileri)
 - Okul yönetimi

Eğitimde örgütsel değişme bir takım özellikleri kapsamaktadır ve bu özellikler şu şekilde belirtilmektedir (Hopkins, 1998 ve Whitaker, 1998'den aktaran Helvacı: 2005, 210):

- 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.

Okulda yöneticiler, öğretmen ve denetçiler, eğitim örgütlerindeki değişme olgusundan etkilenecek olan eğitim hizmetleri çalışanlarını oluşturur. Bu grupların

okulun içindeki ve dışındaki değişmeleri takip etmeleri, bunları anladıktan sonra, açıklayıp yorumlamaları beklenir. Bu beklentiye karşın, öğretmenler, okul yöneticileri ve denetçilerin önemli zaman ve enerjilerini sadece mevcut işleri yürütmek için harcadıkları; bu nedenle de en yakındaki değişmeleri bile çoğu zaman gecikmeli olarak kavradıkları söylenebilir (Açıkalm, 1995: 9).

Bir değişim programının başarılı olmasında öğretmenlerin merkezi bir rolü vardır. Öğretmen, değişme için yetiştirilir ve ona yönetsel destek verilirse, değişimin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanmakta ve değişmeyi uygulamaya geçirebilmektedir (Balcı 2001'den aktaran Helvacı, 2005: 225-226). Değişmenin başarılı olabilmesi için öğretmenler gerekli eğitimden geçirilmeli ve değişme sürecine dahil edilmelidirler.

Okullardaki örgütsel değişme sürecinde öğretmenlerin önemi yadsınamaz. Değişmenin başarılı olabilmesinde, öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları oldukça etkilidir. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin olumlu tutumları varsa, bu tutumlar davranışlarına da yansıtacaktır. Okullarında değişme girişimlerine aktif destek verecekler ve değişme sürecinin başarısını olumlu yönde etkileyeceklerdir. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin olumsuz tutumları ise değişmeye aktif ya da pasif olarak direnmelerine neden olabilir.

Başarılı bir değişmenin gerçekleşmesinde yöneticilerin de rolü büyüktür. Okul yöneticisi, değişme süreçlerini, stratejilerini iyi bilmeli; öğretmenleriyle iyi bir iletişim kurmalı, onları değişme sürecine hazırlamalı, kısacası başarılı bir değişme yönetiminin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmalıdır.

Örgütsel değişme, okul yöneticilerine bir takım sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumlulukların başında değişmeyi yönetmek gelmektedir. Eğitim yöneticileri, örgütlerindeki değişmeleri amaçlı, bilinçli, kasıtlı olarak planlayarak gerçekleştirmek zorundadırlar (Güneş, 1996: 139-140).

Değişmeyi, eğitimde yani herhangi bir eğitim kurumunda gerçekleştiren eğitim örgütlerinin başka kurumlara göre kendine özgü bir takım farklılıklarını bilmek gerekir. Bu farklılıklar şöyle özetlenebilir (Erdoğan, 2002: 81-85):

- Okullar sahip oldukları amaçlar, insan kaynakları, yapılan işler açısından herhangi bir işletme değildir.

- Eğitim ve eğitim kurumlarının amaçları açık ve kesin değildir.
- Eğitim ve öğrenme süreci çok karmaşık bir iştir.
- Eğitim ve okul, başka alanlarda ve sektörlerde olmadığı kadar çok sayıda kişi ve kurumların ilgilendiği bir alandır.
- Okul, yöneticisi ve sahip olduğu personelin (öğretmenler) özellikleri açısından da eğitim dışı kurumlara göre farklıdır.
- Okul kalitesini her zaman belli bir çizgide tutmak ve daha yükseklere ulaşmak için eğitim dışı kurumlar gibi yoğun bir baskı hissetmemektedir.
- Okulun her durumda hayatiyetini devam ettirebilme avantajı, kurumsal olarak yeni gelişmelere karşı daha duyarsız kalma tehlikesine yol açabilir.

Okulların amaçlarının dağınık, teknolojik kapasitelerinin düşük, gevşek yapılı, bürokratik ve güçlü bir merkezi sistemin parçaları olmaları gibi örgütsel özelliklere sahip olmaları değişimin gerçekleştirilmesinde önemli engeller olarak değerlendirilmektedir (Güneş, 1996: 117).

Eğitimde örgütsel değişimin başarısız olmasının bir diğer nedeni, eğitimciler ve velilerin değişmeyi istememeleri, bilmemeleri veya anlamamalarıdır. Yapılacak değişimlerde öğretmenlerin bilgi, beceri ve değişmeye duyduğu ihtiyacın bilinmemesi, yapılan ya da yapılacak olan değişikliklerde insan boyutunun ihmal edilmesi, değişimin çok karmaşık olması değişmeyi zorlaştıran diğer nedenler arasında gelmektedir (Özdemir, 2000: 28-29).

Değişimin başarılı olmasında en büyük engellerden biri insan ögesidir. Bu nedenle okullarda öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumların bilinmesi önemli bir faktördür. Çünkü öğretmenlerin okullarındaki örgütsel değişme faaliyetlerine yönelik tutumları, onların tepki ve davranışlarının bir kestiricisidir. Denizli il merkezinde çalışan ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının belirlenmesini amaçlayan bu araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

1.2 PROBLEM CÜMLESİ

Denizli il merkezinde çalışan ilköğretim okulu öğretmenleri örgütsel değişmeye ilişkin nasıl bir tutuma sahiptir?

1.3 ALT PROBLEMLER

1. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin “örgütsel değişme” ye ilişkin tutumları (a) cinsiyet, (b) kıdem, (c) branş, (d) öğretmenlik mesleğine ilişkin doyum düzeyi, (e) çalışılan okul türü gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin “örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi”ne ilişkin tutumları nasıldır?
4. Öğretmenlerin “örgütsel değişmenin planlanması”na ilişkin tutumları nasıldır?
5. Öğretmenlerin “örgütsel değişmenin uygulanması”na ilişkin tutumları nasıldır?
6. Öğretmenlerin “örgütsel değişmenin değerlendirilmesi”ne ilişkin tutumları nasıldır?
7. Öğretmenlerin “örgütsel değişmenin felsefesi”ne ilişkin tutumları nasıldır?
8. Öğretmenlerin (a) örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi, (b) örgütsel değişmenin planlanması, (c) örgütsel değişmenin uygulanması, (d) örgütsel değişmenin değerlendirilmesi, (e) örgütsel değişmenin felsefesine ilişkin tutumları; (a) cinsiyet, (b) kıdem, (c) branş, (d) öğretmenlik mesleğine ilişkin doyum düzeyi, (e) çalışılan okul türü gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

1.4 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Denizli il merkezinde çalışan ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarını ölçmek ve öneriler geliştirmektir.

1.5 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Açık bir sistem olan örgütler çevreleriyle sürekli etkileşim içerisindedirler. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, değişen koşullara ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Etkili örgütler, iç ve dış çevredeki değişmelere uygun tepkiler vererek kendilerini yenileyen örgütlerdir.

Değişmenin özünde insan vardır ve başarılı bir değişimde çalışanların rolü çok büyüktür. Örgütsel değişme sürecinde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanların değişmeye gösterdikleri dirençtir. Bu direncin ortadan kaldırılabilmesi, örgütün en önemli unsuru olan insan unsurunun geliştirilmesine bağlıdır. Çalışanlar

değişmeye ilişkin tutumları sonucunda, değişmeye karşı olumlu ya da olumsuz tepkide bulunurlar ve davranış sergilerler. Çalışanların değişmeye ilişkin tutumları önceden bilinir ve bu doğrultuda bir değişme planı yapılırsa değişme süreci daha başarılı olur. Çalışanların değişmeye ilişkin tutumları olumlu olursa, değişmeye direniş de az olur. Olumsuz tutumlar ise örgütün değişmeye açık olmadığını bir göstergesidir.

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

1.6 SAYILTILAR

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

1.7 SINIRLILIKLAR

1. Araştırma 2005-2006 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde Denizli il merkezinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri, kıdemleri, sınıf veya branş öğretmeni olmaları, öğretmenlik mesleğine ilişkin doyum düzeyleri ve çalıştıkları okul türü ile sınırlıdır.
3. Genellemeler araştırmanın kapsadığı evren ile sınırlıdır.

1.8 TANIMLAR

Değişme: Bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır (Başaran, 1998: 129).

Tutum: Bireyi belli insanlar, durumlar ve nesnelere karşısında belli davranışlar göstermeye iten öğrenilmiş eğilimler (Demirtaş ve Güneş, 2002: 156).

Değişmenin belirlenmesi: Örgütte yapılacak değişmelerin nedenlerinin belirlenerek değişimin gerekliliğinin saptanmasıdır.

Değişimin planlanması: Değişimin amaçlarına ulaşması için yapılması

gereken işlerin ve izlenecek yolların belirlenmesidir.

Değişmenin uygulanması: Değişme planı doğrultusunda değişmenin uygulamaya geçirilmesidir.

Değişmenin değerlendirilmesi: Değişme süreci sonunda, amaçların ne derecede gerçekleştirildiğinin saptanmasıdır.

Değişmenin felsefesi: Örgütteki bireylerin değişme konusundaki genel tavırları ve değişmeye bakış açıları kastedilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

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

Sağlam (1979) tarafından yapılan “Örgütsel Değişme ve Alt Kademe Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitimi” konulu Ankara ilindeki 200 alt kademe yöneticisinin örneklem olarak alındığı çalışmada alt kademe yöneticileri hakkında bilgi elde etmek, alt kademe yöneticilerinin örgütsel değişmedeki rolleri ve bu rolü kendilerinin nasıl algıladıkları hakkında bilgi toplamak ve alt kademe yöneticilerinin hizmet içi eğitim durumları hakkında bilgi toplamak ve bu konudaki düşüncelerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

1. Alt kademe yöneticilerinin örgütsel değişme rolleriyle ilgili olarak, özellikle örgütsel değişmenin uygulanmasında kilit bir rol oynadıkları ya da kendi rollerini öyle algıladıkları söylenebilir.
2. Örgütsel değişmedeki rollerini “kilit” bir rol olarak algılayan alt kademe yöneticilerinin, hizmet içi eğitim eksikliğinden dolayı bu rolü oynamaya gereği gibi hazırlıklı olmadıkları ileri sürülebilir.
3. Alt kademe yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu hizmet içi eğitim görmemiş olmasına rağmen, gerek kendilerinin, gerekse astlarının hizmet içi eğitim görmelerinin görevlerini daha etkin biçimde yapmalarına yardımcı olacağını belirtmişler ve hizmet içi eğitimle kendi kendilerini yenilemeye ve geliştirmeye istekli olduklarını belirtmişlerdir.

Bayrak (1990) tarafından yapılan “Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme” isimli çalışmada eğitim yüksekokulu yönetici ve öğretim elemanlarının, okullarındaki değişmeleri nasıl değerlendirdikleri, hangi yönde bir değişme beklentisi içerisinde oldukları, etkili bir değişme gerçekleştirmek için izlenmesi gereken programların nasıl olması gerektiği araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini 13 eğitim

yüksekokulundaki 27 yönetici ve 127 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır. Elde edilen bulgular şöyle özetlenmiştir:

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

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

3. Değişmelerin etkili olarak gerçekleşmesi için yönetici ve öğretim elemanlarına sırasıyla; laboratuvar eğitimi, konferans yöntemi, bireysel danışmanlık ve sağaltım, planlı değişme programlarının uygulanması gerektiği belirlenmiştir.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10. Yeniliklerin yanlış anlaşılma ve yanlış yorumlanma olasılığının bulunduğu bilinirse ve eğer projenin nasıl algılandığına ve gereksinimlerin daha çok aydınlatılmasına dönüt alma olanağı sağlanırsa direnme az olacaktır.

11. Eğer katılımcılar birbirleri ile olan ilişkilerde, kabul, destek ve güvene sahip olurlarsa direnme az olacaktır.

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

Güneş'in (1996) yaptığı "Okullarda Örgütsel Değişme Sürecinin Analizi" konulu Ankara, İstanbul ve Malatya illerindeki kütüphanelerde bulunan konu ile ilgili İngilizce ve Türkçe kaynaklarla sınırlı betimsel çalışmada "Okullarda örgütsel değişme süreci nedir, nasıl gerçekleştirilmektedir?" sorusunun yanıtlanması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın genel amacına ilişkin olarak elde edilen önemli bulgular şöyle özetlenebilir:

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

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

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

4. Karmaşık bir süreç olarak değerlendirilen değişmeye uyum, ancak onun yönetilmesi ile olanaklıdır. Örgütsel değişme, yöneticilere değişimin planlanması, değişme ile ilgili kuramsal bilgiye sahip olmak, duruma uygun liderlik davranışı göstermek, değişme gerektiren örgütsel sorunları belirlemek gibi bir takım roller ve sorumluluklar yüklemektedir.

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

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

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

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

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

1. Örgüt içi değişim, değişen sosyo-ekonomik yapı, iş dünyası, insan ihtiyaçları doğrultusunda süreklilik kazanan bir anlama sahip olmuştur.

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

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

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

5. Çalışanlar değişime yönelik farklı tepkiler gösterebilirler. Bu tepkilerin altında yatan farklı paradigmlar vardır. Değişimin özünde insan varken bu paradigmların

farkında olmak, değişimin başarılı olmasını olumlu yönde etkileyecektir.

Karacebe'nin (1999) "Değişim ve Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının Bir Örnek İşletmede İncelenmesi" konulu çalışmasında Beko Elektronik A.Ş. örnek işletme olarak seçilmiş ve burada çalışan eleman, yönetici ve üst düzey yöneticileri içeren 75 kişilik bir gruba anket uygulanmıştır. Araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. İşletme çalışanlarının gerçekleşen örgütsel değişime yaklaşımı genelde olumsuzdur ancak her ortamda değişmeyen tek şey değişim olmuştur.
2. Yapılan değişim ve iyileştirme çalışmaları sonucunda finansal performans ve finansal olmayan göstergelerdeki başarı derecesi olumlu çıksa da, bu değişimin çalışanlar üzerindeki etkisi çok olumlu olmamıştır.
3. Gruplar bazında anket sonuçlarına bakıldığında, en olumsuz görüş içerisinde olanlar ve firma içinde bu değişimden en çok etkilenenler, alt kademedekilerdir. Pasif de olsa direnç en fazla bu grupta yaşanmıştır.

Gündoğdu'nun (2000) "İlköğretim Okullarında Meydana Gelen Yapısal Değişimler Hakkındaki Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" isimli çalışmasında ilköğretim okullarının yapı boyutunda meydana gelen örgütsel değişimlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemenin yanında, yapısal değişimlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığı, yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine kişisel özelliklerinin etki edip etmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemi 80 yönetici ve 321 öğretmenden meydana gelmektedir. Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen anket ile yönetici ve öğretmenlere uygulanarak toplanmıştır.

Elde edilen bulgular sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Yönetici ve öğretmenlerin, değişim faaliyetlerinin başarı ile gerçekleştirilmesi ve yönetimin etkinliğini "orta" düzeyde buldukları görülmüştür.
2. Okullarda yapısal boyutta meydana gelen değişim faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin hepsinde yönetici ve öğretmenler, yöneticilerin yetkilerini "az" yani yetersiz bulmaktadırlar.
3. İlköğretim okullarının yapı boyutunda meydana gelen örgütsel değişimler öncesi öğretmen ve yöneticilere yeterli düzeyde hizmet içi eğitim faaliyetleri

verilmemektedir.

4. İlköğretim okullarında gerçekleştirilecek yapısal değişimler konusunda öğrenci ve veli beklentileri yeterince göz önüne alınmamaktadır.

5. İlköğretim okulları yöneticilerinin değişim stratejileri konularındaki bilgi ve uygulama alanlarında eksiklerinin olduğu belirtilebilir.

6. İlköğretim okullarında meydana gelen yapısal değişimler esnasında esnek bir yönetim yapısı mevcut olup, yönetici ve öğretmenlerin birbirine karşı açık bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir.

Atak (2001) tarafından yapılan “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç” konulu çalışmada, bir örgüt ortamının değişim açısından değerlendirilmesi amacıyla Eskişehir Hava İkmal Merkezi Komutanlığı’na bağlı olarak çalışan Jet Revizyon Müdürlüğü Verimlilik Kurulu ile ortaklaşa bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Uygulama amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla, Jet Revizyon Müdürlüğü yönetici ve çalışanlarına uygulanmak üzere hazırlanan likert tipi anket, dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümü, yöneticilerin örgütün insan unsuruna yani çalışanlara nasıl baktıklarını; ikinci bölüm çalışanların değişimi nasıl algıladıklarını ve değişim karşısındaki tutum ve davranışlarını belirleyerek örgütün değişime yatkınlığını; üçüncü bölüm örgütün insan unsurunun geliştirilmesini, güçlendirmeyi; dördüncü bölüm değişime katılımı ölçmek üzere hazırlanmıştır. Araştırmada 429 çalışandan tesadüfi sistematik örnekleme yöntemi ile seçilen 143 çalışana anket uygulanarak 142 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir:

1. Örgütte insana karşı olumlu bir bakış ve tutumun olduğu belirlenmiştir.

2. Örgütte değişime olumlu bir bakış ve algılama olduğu, değişime açıklık ve yatkın olma nedeniyle, örgütün değişime yatkın olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların değişimi olumlu karşıladıkları ve değişmeye ilişkin olumlu tutum geliştirdikleri söylenebilir.

3. Örgütün kolayca değişebilmesine ve en az dirençle karşılaşmasına etki eden örgütün insan boyutunun geliştirilmesi ve çalışanları güçlendirmenin yüksek olduğu, çalışanların değişime ve değişimin ortaya çıkaracağı belirsizlik ve bilinmeyenlere karşı hazırlandığı, yeterince yetkilendirilerek güçlendirildiği bulunmuştur.

4. Değişim kararlarına katılım, orta seviyededir.

Küçükler (2001) “İstanbul Beykoz İlçesindeki İlköğretim Okullarının Değişme İhtiyacı” konulu İstanbul Beykoz ilçesindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan 1032 sınıf ve branş öğretmeni arasından 286 öğretmeni örneklem olarak aldığı çalışmasında şu bulgulara ulaşmıştır:

1. Beykoz ilçesindeki ilköğretim okullarında, “örgütsel yapı” boyutuna ilişkin değişme ihtiyacının olduğu söylenebilir.

2. Öğretmenlerin görüşlerinde, çalıştıkları okul türlerine, mesleki kıdemlerine ve mezun oldukları fakülterlere göre “örgütsel yapı” boyutuna ilişkin anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

3. Beykoz ilçesindeki ilköğretim okullarının “insan ilişkileri” boyutuna yönelik değişme gereksinimi içinde oldukları söylenebilir.

4. Öğretmenlerin görüşlerinde, çalıştıkları okul türlerine, mesleki kıdemlerine ve mezun oldukları fakülterlere göre “insan ilişkileri” boyutuna ilişkin anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

5. Öğretmenlerin örgütsel amaca yönelik bir çok özelliğin değişmesi gerektiği düşüncesinde oldukları söylenebilir.

6. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü, mesleki kıdem ve mezun oldukları okullara göre, “örgütsel amaç” boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olduğu gözlenmektedir. Okul türüne göre değişme gereksinim düşünceleri, büyükten küçüğe doğru sırasıyla ilkokullar, ilköğretim okulları ve ortaokullar şeklindedir. Öğretmenlerin ilköğretim okullarının örgütsel amaç boyutundaki değişme ihtiyacına ilişkin görüşleri arasındaki anlamlı farklılığın, Z.K.S.Y.E. kanunundan önce ortaokul olan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşleri olduğu görülmektedir. Mesleki kıdemi 1-5 yıl arası olan öğretmenlerle, 21 yıl ve üzeri olanların bu boyuta ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin bu boyuttaki özelliklere ilişkin değişme ihtiyacı, kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre anlamlı bir farkla fazladır. Mezun olunan okul türüne göre ön lisans eğitimi yapmış öğretmenlerle eğitim fakültesi ve eğitim enstitüsünden mezun öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ön lisans eğitimi yapmış olan öğretmenler, diğerlerine oranla örgütsel amaca yönelik olarak daha az değişme ihtiyacı içerisindedirler.

7. İlköğretim okulları, eğitim ortamları ve eğitim teknolojisi yeterliliği ve etkililiği açısından yüksek bir oranda değişme ihtiyacı duymaktadır.

8. Öğretmenlerin “kullanılan teknoloji” boyutuna ilişkin görüşleri arasında okul türü ve mesleki kıdeme göre anlamlı bir farkın olduğu gözlenmektedir. Okul türüne göre farkın kaynağı Z.K.S.Y.E. kanunundan önce ilkokul olan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşleri olduğu söylenebilir. Z.K.S.Y.E. kanunundan önce ilköğretim okulu olan okullarda kullanılan teknoloji bakımından diğer okullara göre daha fazla değişme ihtiyacı içerisinde oldukları görülmektedir. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenlerin görüşleri ile 1-5 yıl ve 11-15 yıl arasında olan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Mesleki kıdemi 21 yıl ve üzerinde olan öğretmenler, kullanılan teknolojiye ilişkin diğerlerine göre daha az değişme ihtiyacı içindedirler.

9. Öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okulları çevreleriyle ilişkilerinde değişme ihtiyacı içindedir.

10. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerine ve mesleki kıdemlerine göre “örgüt-çevre ilişkileri” boyutundaki değişme ihtiyacına yönelik görüşleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin görüşlerinde Z.K.S.Y.E. kanunundan önce ilköğretim okulu olan okullarla Z.K.S.Y.E. kanunundan önce orta okuldan ilköğretime geçen okullar arasında farklılık bulunmaktadır. Z.K.S.Y.E. kanunundan önce orta okuldan ilköğretime geçen okulların, çevreyle ilişkilerinin diğer okullara göre daha etkili olduğu söylenebilir. Mesleki kıdeme göre 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerle 1-5 yıl ve 11-15 yıl çalışan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu boyuta ilişkin değişme gereksinimini en az hissedenler mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerdir.

Tanıt'ın (2003) yaptığı “Örgütsel Yenileşmede Öğretmen Tutumlarının Etkisi” adlı araştırma, Kırıkkale ilinde görev yapan sınıf öğretmenlerine uygulanmış, araştırma ile sınıf öğretmenlerinin okullarına yönelik olarak geliştirdikleri tutumlarının örgütsel yenileşmedeki etkisinin ne olduğu bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular özetle şöyledir:

1. Sınıf öğretmenlerinin okullarındaki örgütsel yenileşme uygulamalarına ve örgütsel yenileşmeye kendilerini “her zaman” açık olarak değerlendirdikleri anlaşılmıştır.

2. Örgütsel yenileşmeye yönelik görüşlerin geliştirilmesinde sınıf öğretmenlerinin yaşı, mesleki kıdemi ve okul kıdeminin etkili olduğu anlaşılmıştır.

Okullarındaki örgütsel yenileşmeye olumlu yaklaşan ve açık olanların 36 ve daha büyük yaşta olan sınıf öğretmenleri, 21 yıl ve daha fazla mesleki tecrübeye sahip olan sınıf öğretmenleri ve bulunduğu okulda 11 yıl ve daha fazla süredir çalışan sınıf öğretmenleri olduğu görülmüştür.

3. Örgütsel yenileşmeye yönelik görüşlerin geliştirilmesinde sınıf öğretmenlerinin cinsiyeti ve medeni durumunun etkili olmadığı anlaşılmıştır.

4. Okullarına yönelik özdeşleşme tutumu ve uyuşum tutumu geliştiren sınıf öğretmenlerinin okulun örgütsel yenileşmesine daha olumlu yaklaştıkları ve yenileşmeye açık oldukları görülmüştür. Yabancılaşma tutumu geliştiren sınıf öğretmenlerinin ise, okulun örgütsel yenileşmesine bir direnç oluşturabilecekleri söylenebilir.

Aksoy (2004) “Okul Yöneticileri ve Okul Dışı Değişme Kaynaklarının Eğitime Etkisi” konulu çalışmasında aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

1. Küresel gelişmeler ve okulun çevresinde ortaya çıkan ekonomik, teknolojik, hukuksal pek çok değişken eğitim kurumlarımızı istemleri dışında etkilemekte ve ona yön vermektedir.

2. Dünyada yaygın olarak siyasal yönetimleri etki altına alan neo-liberal politikalar eğitim ve sağlık alanında özellikle az gelişmiş ülkeler için çok olumsuz ve ölümcül sonuçlar yaratmaktadır.

3. Eğitim kesiminin piyasaya açık hale gelmesi ve ticarileşmesi, toplumun eğitim hedeflerinden uzaklaşmayı, eğitimde eşitsizliklerin artmasını, yoksul ve dezavantajlı grupların eğitim hakkından yararlanamamaları sonucunu desteklemektedir.

4. Eğitime ayrılan kaynakların azalması, öncelikle bir ülkede eğitim hakkı ve eğitimde eşitlik ilkesinin hayata geçirilmesini önleyen bir etki yapmaktadır.

5. Eğitim kurumları ve diğer toplumsal kurumların yönetiminde iş idaresi yaklaşımlarının ve kavramlarının kullanılması, devletin kamusal sorumluluklarından uzaklaştırılması ile çocukların okullardan uzaklaşmasına, bu kamusal hizmetlerden yararlanma olasılıkları bulunan çocuk ve yaşlılara hizmet veren ücretsiz emek sahibi kadınların yüklerinin artırılmasına ve emeklerinin daha çok sömürülmesine yol açmaktadır.

6. Okul yöneticilerinin bu olumsuz gelişmelerdeki en önemli rolü, eğitimin bir kamusal sorumluluk ve diğer alanlarda ortaya çıkan sorunların da pekiştiricisi veya

çözücüsü olabileceğini dikkate alarak, demokratik katılımı geliştirmek ve herkesin nitelikli eğitim alma hakkını sağlamaya çaba göstermek olacaktır.

Çetin ve Balyer (2005) tarafından yapılan “Eğitim Örgütlerinde Değişme ve Yenileşmeye Dair Akademik Algılamalar” isimli çalışmanın amacı, öğretim elemanlarının örgütlerindeki değişme ve yenileşmeye dair etkinlikleri nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmaktır. Çalışmanın örneklemini, Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulunda görev yapan ve basit tesadüfi örnekleme ile seçilen 170 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen bir anketle toplanmıştır. Çalışmanın sonuçları aşağıda verilmektedir:

1. Öğretim elemanlarının örgütsel değişme ve yenileşme ile ilgili görüşleri, yenilik ve değişimin kendi örgütlerinde çok az gerçekleştiği yönünde çıkmıştır.

2. Cinsiyet değişkenine göre, öğretim elemanlarının örgütlerindeki değişme ve yenileşme ile ilgili algılamalarına ilişkin anlamlı bir fark vardır. Bayanlar, erkeklere göre örgütlerinde değişme ve yenileşmeye daha fazla gereksinim duymaktadırlar.

3. 16-20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretim elemanları, örgütlerinde değişme ve yenileşmeye dair diğerlerine göre daha fazla bir değişme ihtiyacı hissetmektedirler.

4. 36-45 yaş grubundaki öğretim elemanları, 25-35 ve 46-55 yaş grubundaki öğretim elemanlarına göre daha fazla değişme ihtiyacı hissetmektedirler. 46-55 yaş grubundaki öğretim elemanları, 36-45 yaş grubundaki öğretim elemanlarına göre daha az değişme ihtiyacı hissetmektedirler.

2.2 YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Foster’ın (1993) “Kentli Afrikalı ve Amerikalı Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşleri” konulu çalışmasında, örnek olarak seçilen yedi devlet okulundaki öğretmenlerin örgütsel değişmeye yönelik görüşleri ve bakış açılarının açıklanması amaçlanmıştır. Çalışma yarı yapılandırılmış sorular, açık uçlu sorular ve 2-4 saat arasında süren görüşmelerle yürütülmüştür. Bu görüşmeler, risk altındaki ve azınlığın çoğunlukta olduğu okullarda çalışan Afrikalı ve Amerikalı öğretmenlerle yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları şöyledir:

1. Deneyimli öğretmenler, daha az deneyimli öğretmenlerle kıyaslandığında en şüpheli, en isteksiz ve okul reformu çabalarına en az dahil olan kimselerdir.

2. Öğretmenlerin değişme çabalarına katılımı, tutarlı adil müdürlerin görüşlerine ve ortak amaç ve kültürün geliştirilmesine;
3. Okulun tarihsel gelişiminin anlaşılmasına bağlıdır.
4. Daha fazla öğretmen değişmeye katılırsa, katılım için daha farklı ve çeşitli fırsatlar oluşur (<http://search.epnet.com>).

Glantz (1998) tarafından yapılan “Okulu Yeniden Yapılandırma Uygulamaları ve Değişmeye İlişkin Öğretmen Tutumları” konulu araştırmada, Penslvania’daki öğretmenlerin esneklik ve değişme tarzlarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 8 ortaokuldan seçilen 272 öğretmen oluşturmaktadır.

Ölçme aracı olarak “Wonder ve Donovan’ın Barışçıl Değişme Envanteri” ve ilgili demografik sorular kullanılmıştır. Anketlerde uygun istatistiksel teknikler kullanılarak veri girişi yapılmıştır. Öğretmenlerin değişme tarzı, esneklik ve okullarındaki yeniliklerle yeniden yapılandırmanın derecesi arasındaki korelasyonu göstermek için “regresyon modelleme teknikleri” kullanılmıştır. Bu araştırma sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

1. Kadın öğretmenler, erkeklerden daha esnektir.
2. Yabancı dil, ingilizce, beden eğitimi ve mesleki öğretmenler; matematik ve fen bilgisi öğretmenlerinden daha az esnektir.
3. Deneyimli öğretmenler, matematik ve fen bilgisi öğretmenleri diğer alanlardaki öğretmenlerden daha çok esnektir.
4. Yeniden yapılandırılmış eğitim uygulamalarının kullanımı ile ilgili; öğretmen esnekliği, tercih edilen değişme tarzı ve yeniden yapılandırılmış eğitim uygulamalarının kullanımı arasında hiçbir ilişki bulunamamıştır (<http://proquest.umi.com>).

VanWagoner (2002) tarafından yapılan “Örgütsel Değişmenin Algılanmasında Bireysel ve Kurumsal Özelliklerin Etkisi” adlı çalışmada; bireysel özellikler, grup üyeliği, stratejik anlama, kurumsal konum ve asıl değişme bağımsız değişken olarak; kapsam, kaynak, süreç ve değişmenin değerine ilişkin algılar ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Her bağımlı değişken, öğretim programları, karar verme, öğrenci destek hizmetleri ve kaynaklarıyla ilişkili değişmeye yönelik algıları açıklamak için kullanılmaktadır. Çalışmada aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

1. Değişmenin algılanmasında bireysel özellikler, kurumsal özelliklerden daha etkilidir.

2. Bireyin stratejik anlaması, değişmenin algılanmasının en önemli kestiricisidir. Görev yılı ise ikinci en güçlü kestiricidir. Bireylerin kurumda çalışma süreleri arttıkça, değişmeyi daha az benimseme ve değerli bulmaları muhtemeldir.

3. Yapılan değişimin kapsamı, en güçlü kurumsal kestiricidir. Kurumda yapılan değişmelerin sayısı arttıkça, değişmelerin daha pozitif ve değerli algılanması muhtemeldir (<http://proquest.umi.com>).

Daniels ve Hollifield (2002), “Haber Bürosu Çalışanları Üzerinde Örgütsel Değişmenin Kısa ve Uzun Dönemli Etkileri” isimli çalışmalarında, CNN Haber Bürosunda çalışanların tutumları, moralleri ve görevlerini bırakma olasılıkları üzerinde örgütsel değişme ve değişme yönetiminin etkilerinin analizini yapmışlardır. Çalışmanın sonuçları şöyle özetlenebilir:

1. Haber bürosu çalışanları, iş çevrelerindeki değişmelere olumsuz tepkilerde bulunmuşlardır ve örgütsel değişme, önemli bir şekilde çalışanların moralini etkilemektedir.

2. CNN haber bürosunu yeniden örgütleme sürecinde, çalışanlar değişmelerin çoğuna olumsuz bakmışlardır. Bu süreç boyunca, ölçme aracını yanıtlayanların büyük bir kısmı görevlerinden ayrılmayı düşündüklerini belirtmişlerdir.

3. Yöneticiler, örgütsel değişmeyi kayıp bir öneri olarak görmektedirler.

4. Değişme sürecine katılan haber bürosu çalışanları, bu sürecin sonunda kendilerini görevlerinde daha az mutlu hissetmişlerdir.

5. Haber bürosu çalışanları, yüksek kalitede gazetecilik yapmalarında yeteneklerini engellediğini düşündükleri değişmelere en olumsuz tepkileri göstermişlerdir (<http://proquest.umi.com>).

Kim (2004) tarafından yapılan “Kore Meslek Yüksek Okullarının Okul Değişimine Yönelik Tutumlarını Etkileyen Etkenler” konulu çalışmada, Kore’deki meslek yüksek okullarında çalışan öğretmenlerin okul değişimine yönelik tutumlarını belirlemek ve öğretmenlerin okul müdürlerinin değişme tarzlarını nasıl algıladıklarını belirlemek amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini 2003-2004 öğretim yılında Kore Meslek Yüksek Okullarında çalışan öğretmenler arasından tesadüfen seçilen 227 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler üç bölümden oluşan anket aracılığıyla toplanmıştır.

Anketin birinci bölümünü Dunham (1989) tarafından geliştirilen “Okul Değişmesine Yönelik Tutum Envanteri”, ikinci bölümünü Hall ve George (1999) tarafından geliştirilen “Kolay Değişme Ölçeği”, üçüncü bölümünü ise demografik değişkenleri belirlemek için hazırlanan sorular oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, öğretmenler genel olarak okul değişimine yönelik pozitif tutumlara sahiptir. Bilişsel boyutta yer alan tutumlar en yüksek ortalamaya sahipken, davranışsal boyut en düşük ortalamaya sahiptir. Öğretmenler değişmeye ilişkin pozitif tutumlara sahipken, değişmenin sürdürülmesinde daha az isteklilik göstermişlerdir (<http://proquest.umi.com>).

Zabid, Murali ve Azmawani (2004), “Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlar Üzerinde Örgütsel Kültürün Etkisi” konulu çalışmalarında aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır:

1. Örgüt kültürü, örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarla ilişkilidir.
2. Farklı tipteki örgüt kültürleri, örgütsel değişmeye ilişkin tutumlar üzerinde farklı kabul seviyelerine sahiptir. Yani, belli bir tipteki örgüt kültürü, değişmenin kabul edilebilirliğini kolaylaştırırken diğer tipler kolaylaştırmayabilir.
3. Çalışmanın örneklemini, anketi cevaplayanların değişmeye karşı pozitif ya da oldukça pozitif tutumları olduğunu göstermektedir (<http://proquest.umi.com>).

Ford (2004) tarafından yapılan “Uyuşturucu Madde Kullananları Tedavi eden Kurumlarda Çalışanların Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Değerlendirme” konulu çalışmanın amaçları şöyle sıralanabilir: (1) Bu kurumlarda çalışanlar üzerinde değişmeye bağlılık modelini yeniden denemek, (2) örgütsel değişmeye neden olan etkenlerin çalışanların değişmeye karşı psikososyal tepkilerini nasıl etkilediğini araştırmak, (3) çalışanların değişmeye karşı psikososyal tepkilerinin değişmeye bağlılıklarını nasıl etkilediğini değerlendirmek, (4) çalışanların değişmeye bağlılıklarının davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmaktır. Çalışmanın örneklemini uyuşturucu madde kullananları tedavi eden kurumlarda çalışan 527 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçları şöyle sıralanabilir:

- Çalışanların değişmeye bağlılığı davranışlarını etkilediği ve değişmeye karşı duyuşsal bağlılık gösteren bir çalışan ile değişmeye ilişkin destekleyici davranış

gösterme arasında önemli bir ilişki görülmüştür.

- Çalışanların örgütsel değişiminin üstesinden gelme yetenekleri ve değişme yeterlilikleri, değişmeye bağlılıklarının önemli bir kestiricisidir.

- Yüksek değişme yeterliliğine sahip çalışanlar ya da liderlik içinde değişiminin üstesinden gelen çalışanların değişmeye daha fazla duyuşsal bağlılık gösterirler.

- Değişmeye tepki gösteren ya da düşük değişme yeterliliğine sahip çalışanlar, değişmeye bağlılığı daha sürekli gösterirler (<http://proquest.umi.com>).

Vakola ve Nikolaou (2005), “Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlar Üzerinde Çalışanların Stres ve Bağlılıklarının Rolü” konulu çalışmalarında, örgütsel değişmeye yönelik çalışanların tutumları ile mesleki stres ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmada, 292 katılımcıya stres ve örgütsel bağlılığı ölçen “Örgütsel Gözlem Aracı” ve örgütsel değişmeye yönelik tutumları ölçen bir ölçek uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, mesleki stres yaratan durumlar ile değişmeye ilişkin tutumlar arasında negatif bir korelasyonu göstermektedir. Yüksek seviyede stresli bireyler, örgütsel değişmelerin kabulünde azalan bir bağlılık ve artan bir isteksizlik göstermektedirler. Sonuçlar, değişmeye ilişkin tutumlar ve mesleki stres arasındaki ilişkide bir hafifletici olarak örgütsel bağlılığın rolü olduğunu desteklemektedir (<http://proquest.umi.com>).

Değişme ile ilgili, gerek Türkiye’de gerek yurt dışında bir çok araştırma yapılmıştır. Literatürde değişme kavramının daha çok iş örgütlerinde çalışıldığı, eğitim örgütlerinde ise son yıllarda değişme ile ilgili bir çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Yapılan çalışma ve yayınlara bakıldığında, değişim yönetimi, değişme ve liderlik, değişmeye direnme, değişme karşısında birey davranışı, değişme ve örgüt kültürü gibi konulara dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada ise, öğretmenlerin okullarındaki örgütsel değişme etkinliklerine yönelik ne gibi tutumlar geliştirdikleri ortaya çıkarılarak değişme etkinliklerinin daha başarılı olması ve bu durumun eğitim öğretim sürecine olumlu yönde yansımaları hedeflenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, evreni, örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analizi yer almaktadır.

3.1 YÖNTEM

Bu araştırmanın yürütülmesinde genel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlamayan araştırma yaklaşımıdır. Genel tarama modelinde, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (Karasar, 2002: 77-79). Araştırmanın amacı, Denizli ili merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarını ortaya çıkarmaktır. Araştırma bu yönüyle betimsel bir çalışmadır.

3.2 EVREN

Bu araştırmanın evrenini, 2005 – 2006 eğitim - öğretim yılı bahar döneminde Denizli il merkezinde görev yapan 3146 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır.

Evrene ait istatistiki bilgiler aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.1. Evrenin cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	N
Kadın	1601
Erkek	1545
Toplam	3146

Tablo 3.2. Evrenin okul türüne göre dağılımı

	N
Resmi İlköğretim	2965
Özel İlköğretim	181
Toplam	3146

3.3 ÖRNEKLEM

Araştırmanın örneklemini evrende bulunan 3146 öğretmen arasından “tabakalı örnekleme” ile seçilen 342 (% 10.87) sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır. Tabakalama, evrenin alt evrenlere ayrılarak örneklerin bu gruplar içerisinde basit örnekleme ile seçilmesidir (Arıkan, 2004: 143). Örneklemdaki kadın ve erkek sayıları, % 10,87’lik dilimi yansıtacak şekilde alınmıştır.

Örneklemdaki öğretmen sayısı, aşağıdaki formül kullanılarak bulunmuştur (Balcı, 1995b: 111):

$$n = \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2} \cdot \frac{1}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}}$$

N= Evren büyüklüğü

n= Örneklem büyüklüğü

d= Tutum düzeyi (.05)

t= Güven düzeyinin tablo değeri (t: 1.96)

PQ= (.50) . (.50) = .25 maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi.

3.4 VERİ TOPLAMA ARACI

3.4.1 Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Veri toplama aracının geliştirilmesi için öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Alandaki uzman kişilerin görüş ve önerilerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda, 59 maddelik ölçek hazırlanmıştır. Ölçme aracı iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise

öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik maddeler yer almaktadır. Öğretmenlerden her maddenin karşısında bulunan “Tamamen katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Hiç katılmıyorum” seçeneklerinden birinin işaretlenmesi istenmektedir. Katılma derecesi aralıkları $\frac{n-1}{n}$ formülü kullanılarak bulunmuştur. Hesaplama sonucu 1 ile 5 arasındaki aralık genişliği 0.8 olarak belirlenmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 59, en yüksek puan ise 295’tir.

Tablo 3.3. Tüm anket için tutumları derecelendirme

Katılma derecesi	
Tamamen katılıyorum	(4.20-5.00)
Katılıyorum	(3.40-4.19)
Kararsızım	(2.60-3.39)
Katılmıyorum	(1.80-2.59)
Hiç katılmıyorum	(1.00-1.79)

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

1. Örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesine ilişkin tutumlar: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
2. Örgütsel değişmenin planlanmasına ilişkin tutumlar: 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27
3. Örgütsel değişmenin uygulanmasına ilişkin tutumlar: 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36
4. Örgütsel değişmenin değerlendirilmesine ilişkin tutumlar: 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44
5. Örgütsel değişmenin felsefesine ilişkin tutumlar: 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59

3.4.2 Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenirliği

Ölçeğin geçerliliğinin sağlanması için uzman kanısına başvurulmuştur. Uzmanlardan gelen öneri ve eleştiriler doğrultusunda bazı maddeler çıkarılmış ve değiştirilmiştir.

Tablo 3.4. Ölçeğin güvenirlik katsayısı

	Alpha Cronbach
Tüm anket için güvenirlik katsayısı (pilot çalışma)	.951
Tüm anket için güvenirlik katsayısı (gerçek uygulama)	.949

Ölçeğin güvenirliğini ölçmeye yönelik örneklem dışından seçilen 57 öğretmene pilot bir çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma ve gerçek uygulama sonunda ölçeğin bütünü ve alt boyutları için Alpha Cronbach katsayıları tablo 3.4 ve tablo 3.5'te verilmektedir.

Tablo 3.5. Ölçekteki boyutlara ilişkin güvenirlik katsayıları

Boyutlar	Alpha Cronbach (Pilot çalışma)	Alpha Cronbach (Gerçek Uygulama)
1. Değişme ihtiyacının belirlenmesi	.740	.701
2. Değişmenin planlanması	.900	.898
3. Değişmenin uygulanması	.743	.796
4. Değişmenin değerlendirilmesi	.854	.857
5. Değişmenin felsefesi	.869	.837

3.4.3 Ölçeğin Uygulanması

Ölçeğin ilköğretim okullarında uygulanabilmesi için Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvurularak gerekli onay alınmış ve uygulamaya başlanmıştır (Ek - 1).

Ölçek, araştırmacı tarafından Denizli il merkezinde bulunan, bulunduğu yerin sosyo-ekonomik durumları da dikkate alınarak rastgele seçilen resmi ilköğretim okullarına, özel ilköğretim okullarının ise tamamına gidilerek uygulanmıştır.

Araştırmanın verileri 2005-2006 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde toplanmıştır. Ölçek formu, toplam 420 öğretmene dağıtılmış ve 367 tanesi geri alınmıştır. Geri alınan ölçeklerden eksik doldurulanlar elendikten sonra 342 ölçek araştırma kapsamına alınmıştır.

3.5 VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerine yanıt bulmak amacıyla standart

sapma, ortalama, t testi, tek yönlü varyans analizi gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlerinde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

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

4.1 ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın birinci alt problemi, “Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları nasıldır?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevaplar analiz edilmiş ve tablo 4.1’de gösterilen değerler elde edilmiştir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarını betimleyen istatistik değerleri

	n	En Düşük	En Yüksek	\bar{X}	Ss
Deneklerin ortalama puanları	342	174	295	259.29	20.98

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum puanlarının aritmetik ortalaması 259.29 standart sapması ise 20.98 olarak hesaplanmıştır. Dağılım normal bir dağılım olduğu için, aritmetik ortalamaya (259.29) bir standart sapma (20.98) eklenerek ve ortalamadan bir standart sapma çıkarılarak, öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları üç düzeyde sınıflandırılmıştır. Buna göre, ortalamanın sağındaki sınır değeri 280.27 olarak belirlenmiştir. 280.27 değerinin üzerindeki puanlar “yüksek tutum” düzeyini oluşturmaktadır. Ortalamanın solundaki sınır değeri ise 238.31 olarak belirlenmiştir. 238.31’in altındaki puanlar “düşük tutum” düzeyini, 238.31 ile 280.27 arasındaki puanlar ise “orta tutum” düzeyini oluşturmaktadır.

Tablo 4.2’de de öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum puanlarının

frekansları alınmıştır. Buna göre, Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları “orta” düzeydedir. Örgütsel değişmeye ilişkin, öğretmenlerin % 58.5’i “orta” düzeyde, % 22.8’i “yüksek”, % 18.7’si ise “düşük” düzeyde tutuma sahiptir.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum puanlarının frekans değerleri

	Frekans	%	Düzye
280 ve üstü	78	22.8	Yüksek
238 – 280	200	58.5	Orta
238 ve altı	64	18.7	Düşük
Toplam	342	100	

Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının “orta” düzeyde olması, öğretmenlerin değişmenin çözüm olmadığına ilişkin inançları, sisteme yönelik umutsuzlukları, değişme doğrultusunda teşvik edilmemeleri, okullarında değişmeye yönelik olumlu bir iklim ve kültürün olmaması, değişmeyi destekleyen öğretmenlerin sistem tarafından dışlanmaları ya da diğer öğretmenler tarafından olumsuz tepki almaları, değişme sonunda sahip oldukları güç ve yetkileri kaybedeceklerini düşünmeleri, okullarındaki değişme etkinliklerine dahil edilmemeleri gibi bir çok nedenden kaynaklanıyor olabilir.

4.2 ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın ikinci alt problemi, “Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları (a) cinsiyet, (b) kıdem, (c) branş, (d) öğretmenlik mesleğine ilişkin doyum düzeyi, (e) çalışılan okul türü gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçeğe verdikleri cevapların ortalamaları t-testi ve tek yönlü varyans analizi yardımıyla karşılaştırılmıştır. Bulgular aşağıda tablolar halinde verilmektedir.

4.2.1 “Cinsiyet”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Dair Bulgular ve Yorum

Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum ortalamaları t-testi tekniği ile karşılaştırılmıştır. Tablo 4.3’te görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre,

öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > .05$). Buna göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kadın ve erkek olarak örgütsel değişmeye ilişkin benzer tutumlara sahip oldukları söylenebilir. Başka bir deyişle, “cinsiyet” in öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları üzerinde pek etkili bir değişken olmadığı ileri sürülebilir.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Gruplar	n	\bar{X}	Ss	t	p
Kadın	174	260.6494	18.72830	1.208	.228*
Erkek	168	257.8988	23.05984		

* $p > 0.05$

Her iki denek grubu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen, bayan öğretmenlerin ortalamaları erkek öğretmenlere oranla biraz daha yüksek çıkmıştır.

Tanit (2003) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel yenileşmeye ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkeninin bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Bulgular, Tanit (2003) tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Glantz (1998) tarafından yapılan araştırmada ise, okulu yeniden yapılandırma uygulamaları ve değişmeye ilişkin kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha esnek oldukları bulunmuştur. Elde edilen bulgularla Glantz (1998) tarafından yapılan araştırmanın bulguları çelişmektedir. Bu durum, iki araştırmanın farklı ülkelerde ve farklı yıllarda yapılmasından kaynaklanıyor olabilir.

4.2.2 “Kıdem”e Göre Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Dair Bulgular ve Yorum

Tablo 4.4.’ün incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, tüm kıdem gruplarında yer alan öğretmenlerin tutum ortalamaları “orta” düzeydedir (238 – 280). Farklı kıdem gruplarındaki öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir ($p > .05$). İster kıdemi yüksek, ister düşük olsun araştırmaya katılan öğretmenler örgütsel değişmeye ilişkin “orta” düzeyde tutuma sahiptirler.

Tablo 4.4. Kıdemlerine göre öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının ortalamaları

Gruplar	n	\bar{X}	Ss
1-5 Yıl	53	262.9623	20.01822
6-10 Yıl	33	260.6667	17.59024
11-15 Yıl	35	261.9429	22.95769
16-20 Yıl	57	257.1579	25.08684
21 Yıl ve üzeri	164	258.0183	19.91922
Toplam	342	259.2982	20.98244

Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları ile “kıdem” değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark çıkmamasına rağmen, örgütsel değişmeye ilişkin en yüksek tutum düzeyini ($\bar{X} = 262.9623$) 1-5 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler, en düşük tutum düzeyini ise ($\bar{X} = 257.1579$) 16-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1547.911	4	386.978	.878	.477*
Gruplar içi	148581.7	337	440.895		
Toplam	150129.6	341			

*p>0.05

Glantz (1998) ve Tanıt (2003) tarafından yapılan araştırmanın bulgularında, bu bulguların tersine bir sonuç bulunmuştur. Glantz (1998), deneyimli öğretmenlerin diğer alanlardaki öğretmenlere oranla değişmeye daha esnek olduklarını; Tanıt (2003) da 21 yıl ve daha fazla mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin yenileşmeye daha açık olduklarını bulmuştur. Foster’ın (1993) araştırmasında ise bu iki araştırmanın aksine deneyimli öğretmenlerin daha az deneyimli öğretmenlere oranla okul reformu çabalarında en isteksiz grup oldukları ortaya çıkmıştır.

4.2.3 “Branş”a Göre Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Dair Bulgular ve Yorum

Sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları t-testi tekniğiyle karşılaştırılmıştır. Tablo 4.6’da görüldüğü gibi, branş değişkenine göre

öğretmenlerin tutumlarında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < .05$). Branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları, sınıf öğretmenlerinin tutumlarından daha yüksek çıkmıştır. Bu durum, branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye sınıf öğretmenlerinden daha açık oldukları, değişimin gerekliliğine daha fazla inandıkları ve değişmeyi daha çok destekledikleri şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen bulgular, sınıf öğretmenlerinin mevcut durumdan branş öğretmenlerine oranla daha memnun olduklarının bir göstergesi olabilir.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında branş değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Gruplar	n	\bar{X}	Ss	t	p
Sınıf Öğretmeni	187	256.5401	20.47926	-2.695	.007*
Branş Öğretmeni	155	262.6258	21.16452		

* $p < 0.05$

4.2.4 “Mesleğe Yönelik Doyum Düzeyi”ne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Dair Bulgular ve Yorum

Tablo 4.7. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında öğretmenlik mesleğine yönelik doyum düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Gruplar	n	\bar{X}	Ss	t	p
Memnun Olanlar	323	259.8607	20.50941	2.053	.041*
Memnun Olmayanlar	19	249.7368	26.71421		

* $p < 0.05$

Mesleğini yapmaktan memnun olan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları ile memnun olmayan öğretmenlerin tutumları t-testi tekniği ile karşılaştırılmıştır. Tablo 4.7 incelendiğinde, mesleğe yönelik doyum düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < .05$). Mesleğinden memnun olan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları, mesleğinden memnun olmayan öğretmenlerin tutumlarından daha yüksektir. Bu bulguya dayalı olarak, mesleğini severek yapan ve mesleğinden memnun olan öğretmenlerin, mesleğinden memnun olmayan öğretmenlere göre, örgütsel değişmeye daha yatkın oldukları ve değişimle ilgili daha olumlu görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Başka bir ifadeyle, mesleğinden memnun olan öğretmenlerin, gerek mesleklerinin gerek çalışma ortamlarının daha iyi şartlara kavuşması için değişmeye

daha açık oldukları söylenebilir. Bu durum, mesleklerini severek yapan öğretmenlerin mesleklerinde kendilerini geliştirmek istemelerinden, kendilerini geliştirmek için de değişme ve gelişmenin bir zorunluluk olduğunun farkında olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 4.7 incelendiğinde, mesleğinden memnun olan ve olmayan öğretmenlerin tutum puanlarının “orta” düzeyde çıktığı görülmektedir (238 – 280).

4.2.5 “Okul Türü”ne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Dair Bulgular ve Yorum

Tablo 4.8. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Gruplar	n	\bar{X}	Ss	t	P
Resmi İlköğretim	280	258.3214	21.17287	-1.836	.067*
Özel İlköğretim	62	263.7097	19.66222		

*p>0.05

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi, resmi ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenler ile özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p> .05). Bu bulguya göre, resmi ilköğretim ve özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin benzer tutumlara sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca hem özel hem resmi ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları “orta” düzeydedir (238 – 280).

Bu iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen, özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin tutumlarının ortalaması, resmi ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere oranla daha yüksek çıkmıştır.

4.3 ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “Öğretmenlerin örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesine ilişkin tutumları nasıldır?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve katılma düzeyleri

belirlenmiştir. Katılma düzeyleri için sınırlar (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”) daha önce de yöntem bölümünde verilmişti. Tablo 4.9’da elde edilen bulgular verilmiştir.

Tablo 4.9. Öğretmenlerin örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesine ilişkin tutumları hangi düzeydedir?

MADDELER	n	\bar{X}	Ss	Düzyey
1. Değişmenin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmelidir.	342	4.80	.43	Tamamen katılıyorum
2. Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların şikayetleri dikkate alınmalıdır.	342	4.73	.47	Tamamen katılıyorum
8. Belirlenen değişme ihtiyacının eğitim sisteminin amaç, ilke ve kurallarına uygun olması gerekir.	342	4.60	.56	Tamamen katılıyorum
4. Değişme ihtiyacı okulda çalışan herkese açıklanmalıdır.	342	4.59	.64	Tamamen katılıyorum
6. Okulun sadece bir boyutunda değil, tüm boyutlarında değişme ihtiyacı belirlenmelidir.	342	4.43	.73	Tamamen katılıyorum
3. Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların performanslarına da bakılmalıdır.	342	4.37	.78	Tamamen katılıyorum
7. Değişme ihtiyacı belirlenirken çevredeki okulların gerçekleştirdiği değişme süreci de örnek olarak incelenmelidir.	342	4.30	.72	Tamamen katılıyorum
5. Değişme ihtiyacının belirlenmesinde dış çevrenin görüşleri de alınmalıdır.	342	3.92	.94	Katılıyorum

Tablo 4.9 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesine ilişkin tutum puanlarının aritmetik ortalaması 4.80 ile 3.92 arasında değişmektedir. Örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi ile ilgili toplam 8 maddeden yedi tanesi “Tamamen Katılıyorum”, bir tanesi ise “Katılıyorum” düzeyindedir.

Bu boyut incelendiğinde, en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=4.80$) “Değişmenin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmelidir.” maddesinin sahip olduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin okulda yapılacak değişikliklerin nedenlerini bilmek istediklerini göstermektedir. Başka bir ifadeyle öğretmenler okullarında şeffaflık istemektedirler. Niçin yapıldığını bilmedikleri bir değişmeyi desteklemek istememektedirler. Bu durum belirsizlik ve bilinmezliğin insanlarda sıkıntıya yol açmasından kaynaklanıyor olabilir. Öğretmenlerin okullarındaki örgütsel değişmelerin niçin yapıldığını bilmeleri, değişmeye olan direnişin önlenmesinde önemli bir faktördür.

Tablo 4.9’deki bulgulara göre, öğretmenlerin verdikleri cevaplarda “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde çıkan maddelerin “Değişmenin niçin yapıldığı çalışanlarca

açıkça bilinmelidir.” (4.80), “Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların şikayetleri dikkate alınmalıdır.” (4.73), “Belirlenen değişme ihtiyacının eğitim sisteminin amaç, ilke ve kurallarına uygun olması gerekir.” (4.60), “Değişme ihtiyacı okulda çalışan herkese açıklanmalıdır.” (4.59), “Okulun sadece bir boyutunda değil, tüm boyutlarında değişme ihtiyacı belirlenmelidir.” (4.43), “Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların performanslarına da bakılmalıdır.” (4.37) ve “Değişme ihtiyacı belirlenirken çevredeki okulların gerçekleştirdiği değişme süreci de örnek olarak incelenmelidir.” (4.30) olduğu görülmektedir.

Bu bulgulara göre, ortalaması en yüksek çıkan ilk iki maddeye bakıldığında öğretmenlerin değişmeye katılma isteği ve eğilimi görülmektedir. Öğretmenlerin yoğun olarak örgütte verilen kararlara katılma arzularını dile getirdikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin, değişme ihtiyacı belirlenirken eğitim sisteminin amaç, ilke ve kurallarına uygun olması gerektiğini düşünmeleri, değişmeyi istediklerini ancak yapılacak değişimin de statükoya uygun olmasını istediklerinin bir göstergesi olabilir. Başka bir deyişle, öğretmenler devrim niteliğinde bir değişme istemiyorlar denebilir.

6 nolu maddeye bakıldığında “bütünlük” yaklaşımının izleri görülmektedir. Öğretmenlerin bütüncül, topyekün bir değişme istedikleri söylenebilir. Bu bulgu, öğretmenlerin görüşlerinde “Toplam Kalite Yönetimi” nin izleri görüldüğüne bir kanıt olabilir. Öğretmenlerin okulun “yapı”, “teknoloji” ya da “insan” boyutlarından sadece birinde değil tüm boyutlarında değişmesi gereken şeylerin belirlenmesini istedikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin değişme ihtiyacının belirlenmesinde çalışanların performanslarına bakılması gerektiğine ilişkin görüşleri, insan ögesinde de bir değişme istediklerinin göstergesi olabilir. Bu bulgu ile 6 nolu maddenin bulguları ile ilişkilendirilebilir.

Öğretmenler çevredeki okulların gerçekleştirdiği değişme sürecinin örnek olarak incelenmesine ilişkin “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Buna göre, öğretmenlerin katılımcı, sağlıklı bir değişme istedikleri söylenebilir.

Boyuttaki maddelerden en düşük ortalamaya ($\bar{X}=3.92$) ise “Katılıyorum” düzeyindeki tek madde olan “ Değişme ihtiyacının belirlenmesinde dış çevrenin de

görüşleri alınmalıdır.” maddesi sahiptir. Bu maddenin boyuttaki en düşük ortalamaya sahip olması, öğretmenlerin değişme ihtiyacının belirlenmesinde kendi istek ve görüşlerinin dış çevrenin görüşlerine oranla daha fazla önemsenmesini istemeleri şeklinde yorumlanabilir. Başka bir deyişle, değiştirilmesi gereken şeylerin belirlenmesinde dış çevrenin görüşlerinin alınmasını isteseler de öncelikle kendi görüşlerinin dikkate alınmasını istemektedirler. “Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların şikayetleri dikkate alınmalıdır.” maddesinin boyuttaki en yüksek ikinci ortalamaya ($\bar{X}=4.73$) sahip olması da bu bulguyu desteklemektedir.

4.4 ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel değişiminin planlanmasına ilişkin tutumları nasıldır?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin bu boyuttaki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve katılma düzeyleri belirlenerek tablolaştırılmıştır. Tablo 4.10’da görüldüğü gibi, örgütsel değişimin planlanmasına ilişkin tutum boyutunda 19 madde yer almaktadır. Bu on dokuz maddenin on altı tanesi “Tamamen Katılıyorum”, üç tanesi “Katılıyorum” düzeyindedir. “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde ise hiçbir madde bulunmamaktadır. Bu durum, öğretmenlerin örgütsel değişimin planlanmasını desteklediklerinin bir göstergesidir.

Bu boyutta en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=4.61$) “Değişme sonunda elde edilecek yararlar belirlenmelidir.” ve “Değişimin planlanmasında bilimsel verilerden yararlanılmalıdır.” maddeleri sahiptir. Bu bulgulara dayalı olarak, öğretmenlerin örgütsel değişmeyi desteklemek için değişme sonunda elde edecekleri yararları bilmek istedikleri, gizli kapaklı değişiklikleri istemedikleri söylenebilir. Öğretmenler değişme süreci sonunda, kendilerinin elde edeceği ya da okullarının kazanacağı yararları bilmek istemektedirler. Değişme süreci sonunda elde edilecek yararların bilinmesi, öğretmenlerin değişme sürecine daha olumlu yaklaşımlarını, değişmeyi desteklemelerini ve benimsemelerini sağlayabilir. Öğretmenlerin değişme sonunda elde edecekleri yararları bilmek istemeleri, değişme sonunda sahip oldukları güç ve yetkinin azalacağından korkmalarından kaynaklanabilir. En yüksek ortalamaya sahip diğer

madde ($\bar{X} = 4.61$), “Değişmenin planlanmasında bilimsel verilerden yararlanılmalıdır.” maddesidir. Öğretmenler değişme planının rastgele değil bilimsel bulgulara dayalı olarak yapılmasını istemektedirler. Bu bulgu, öğretmenlerin bilimsel bilgiye önem verdiklerini göstermektedir ve sevindirici bir durumdur.

Tablo 4.10. Öğretmenlerin örgütsel değişiminin planlanmasına ilişkin tutumları hangi düzeydedir?

MADDELER	n	\bar{X}	Ss	Düzyey
12. Değişme sonunda elde edilecek yararlar belirlenmelidir.	342	4.61	.52	Tamamen katılıyorum
21. Değişmenin planlanmasında bilimsel verilerden yararlanılmalıdır..	342	4.61	.51	Tamamen katılıyorum
25. Değişme süreci planlanırken, önceki tecrübelerden de yararlanılmalıdır.	342	4.57	.55	Tamamen katılıyorum
13. Değişme sürecini olumsuz etkileyecek etkenler önceden düşünülmelidir.	342	4.55	.56	Tamamen katılıyorum
14. Değişme sürecinde atılacak tüm adımlar önceden düşünülmelidir.	342	4.53	.57	Tamamen katılıyorum
27. Değerlendirme için kullanılacak objektif değerlendirme ölçütleri geliştirilmelidir.	342	4.52	.58	Tamamen katılıyorum
17. Değişme planında okulun misyon ve amaçları açıkça ortaya konmalıdır.	342	4.51	.60	Tamamen katılıyorum
23. Değişme planı hazırlanırken, değişmeyi olumlu etkileyecek tüm etkenler düşünülmelidir.	342	4.51	.57	Tamamen katılıyorum
18. Değişmenin uygulanabilmesi için okuldaki insan kaynağının yeterli olup olmadığı belirlenmelidir.	342	4.49	.65	Tamamen katılıyorum
19. Değişme sürecinde kullanılacak stratejiler belirlenmelidir.	342	4.49	.53	Tamamen katılıyorum
26. Değişme sürecinin nasıl ve ne zamanlarda değerlendirileceği önceden planlanmalıdır.	342	4.44	.66	Tamamen katılıyorum
11. Değişme planı hazırlanırken, değişimin ne zaman ve nerede gerçekleşeceği belirlenmelidir.	342	4.43	.63	Tamamen katılıyorum
24. Değişme planına sürece katkıda bulunabilecek çevresel etkenlerin de dahil edilmesi gerekir.	342	4.40	.61	Tamamen katılıyorum
22. Değişme sürecinde rol oynayacak çalışanların önceden belirlenmesinde yarar bulunmaktadır.	342	4.39	.67	Tamamen katılıyorum
20. Değişme planı hazırlama çalışmalarına değişmeden etkilenecek personelin de dahil edilmesi gerekir.	342	4.39	.70	Tamamen katılıyorum
15. Yapılan planın başarısız olduğu durumlarda alternatif bir plan hazırlanmalıdır.	342	4.36	.74	Tamamen katılıyorum
10. Değişme planlanırken, söz konusu değişmeden etkilenecek çalışanlar belirlenmelidir.	342	4.17	.80	Katılıyorum
16. Değişmeden en çok etkilenecek kişiler belirlenmelidir.	342	4.16	.84	Katılıyorum
9. Değişme sürecini destekleyen ve desteklemeyen kimseler belirlenmelidir.	342	3.72	1.13	Katılıyorum

Tablo 4.10'daki bulgulara göre, öğretmenler “Değişme süreci planlanırken, önceki tecrübelerden de yararlanılmalıdır.” maddesine “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Öğretmenler değişme sürecinin planlanmasında daha önceki tecrübelerin dikkate alınmasıyla değişme sonuçlarının daha başarılı olacağını düşünüyor olabilirler. Değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi için önceki

tecrübelerden yararlanarak, karşılaşılabilecek sorunlar önceden belirlenebilir ve ona göre çözümler geliştirilebilir (Mossop 1985'ten aktaran Erdoğan, 2002: 57).

Öğretmenlerin “Değişme sürecini olumsuz etkileyecek etkenler önceden düşünülmelidir.” ($\bar{X}=4.55$) maddesine “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde cevap vermeleri, değişme sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilecek engellerin düşünülüp bu doğrultuda önlemler alınmasını istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu maddeyle 14 nolu maddenin bulguları ilişkilendirilebilir. Öğretmenler değişme sürecinde atılacak tüm adımların önceden düşünülmesini isteyerek bu doğrultuda bir değişme planı yapılmasını ve değişme sürecinde karşılaşılabilecek olumsuzlukların en az düzeye indirilmesini istiyor olabilirler.

Öğretmenler 27 nolu maddede değişimin değerlendirilmesinde objektif değerlendirme ölçütlerinin geliştirilmesini isteyerek değişimin amacına ulaşması açısından nesnel ölçütler kullanılmasını önemsemektedirler. Öğretmenler, planlama sürecinde belirlenen amaçlarla değerlendirmenin sonuçları karşılaştırıldığında, değerlendirmede bireysellik, duygular işe karışarsa değişimin amaçlarına ulaşmayacağını ve değişimin objektif ve amaca yönelik standartlarla daha sağlıklı değerlendirileceğini düşünüyor olabilirler.

Öğretmenlerin örgütsel değişimin planlanmasına ilişkin tutumlarına bakıldığında, en düşük ortalamaya ($\bar{X}=3.72$) “Değişme sürecini destekleyen ve desteklemeyen kimseler belirlenmelidir.” maddesinin sahip olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya sahip olmasına rağmen öğretmenler bu maddeye “Katılıyorum” düzeyinde cevap vererek değişme sürecini kimlerin destekleyeceğinin ve kimlerin desteklemeyeceğinin bilinmesini istemektedirler. Değişimin gerçekleşmesini istemeyenlerin bilinmesi durumu, olası direnişlerin ve bu kimselerin sürece olumsuz etkilerinin önlenmesi açısından önemlidir. Bu madde, öğretmenlerin örgütsel değişimin planlanmasına ilişkin verdikleri cevaplarda dağılımı en fazla ($Ss=1.13$) olan maddedir.

Tablo 4.10 incelendiğinde, “Tamamen Katılıyorum” düzeyindeki ilk on altı maddenin aritmetik ortalamaları birbirine çok yakinken, “Katılıyorum” düzeyindeki son üç maddeye geçildiğinde ortalamanın birden düştüğü görülmektedir. Dikkat çeken bir diğer nokta da, öğretmenlerin örgütsel değişimin planlanmasına dair en düşük

ortalamaya sahip üç maddenin de değişiminin planlanmasında “insan kaynakları” öğeleriyle ilgili olmalarıdır. “Tamamen Katılıyorum” düzeyindeki maddelerin çoğu ise “madde kaynakları”nın planlanmasıyla ilgilidir. Bu bulguya göre, öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin madde kaynaklarının planlanmasına insan kaynaklarının planlanmasından daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

4.5 ARAŞTIRMANIN BEŞİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın beşinci alt problemini oluşturan öğretmenlerin “örgütsel değişiminin uygulanması”na ilişkin tutumlarının nasıl olduğuna dair bilgiler tablo 4.11’de verilmiştir. Örgütsel değişimin uygulanmasına ilişkin tutum boyutunda 9 madde yer almaktadır. Bu dokuz maddenin sekiz tanesi “Tamamen Katılıyorum”, bir tanesi de “Katılıyorum” düzeyindedir.

Tablo 4.11. Öğretmenlerin örgütsel değişimin uygulanmasına ilişkin tutumları hangi düzeydedir?

MADDELER	n	\bar{X}	Ss	Düzyey
28. Değişme uygulanırken çalışanlara değişme konusunda eğitim verilmelidir.	342	4.58	.57	Tamamen katılıyorum
33. Değişimin uygulanması aceleyle getirilmemelidir.	342	4.54	.67	Tamamen katılıyorum
32. Değişme için yeterli kaynak olmalıdır.	342	4.53	.62	Tamamen katılıyorum
36. Değişme süreci uygulanırken, okuldaki ilgili tüm birimlerin eşgüdümse çalışması gerekir.	342	4.46	.58	Tamamen katılıyorum
30. Değişmeye okulda çalışan herkesin ilgi duyması için çalışmalar yapılmalıdır.	342	4.41	.59	Tamamen katılıyorum
31. Değişmeye gönüllü olarak başlanmalıdır.	342	4.35	.86	Tamamen katılıyorum
34. Değişme süreci uygulanırken, okul dışındaki kişi ve kurumlardan da yardım alınmalıdır.	342	4.31	.75	Tamamen katılıyorum
35. Değişme süreci uygulanırken, tüm personelin çalışması izlenmelidir	342	4.30	.76	Tamamen katılıyorum
29. Değişme süreci uygulanırken, önceden hazırlanan plandan uzaklaşılmalıdır.	342	3.93	.99	Katılıyorum

Öğretmenlerin örgütsel değişimin uygulanmasına ilişkin tutumlarına bakıldığında, en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=4.58$) “Değişme uygulanırken çalışanlara değişme konusunda eğitim verilmelidir.” maddesi sahiptir. Elde edilen bulgu öğretmenlerin örgütsel değişme konusunda bilinçli olduğunu göstermektedir. Öğretmenler değişme sürecine bir takım bilgi ve becerilerle donatılarak katılmak istemektedirler. Bu bulgu, yöneticiler tarafından değişmeye direncin önlenmesinde

kullanılabilir. Değişmeye direnci azaltmanın yollarından biri de çalışanlara bu konuda eğitim vermektir (Dunham ve Pierce, 1989: 730). Öğretmenlerin de eğitim alma konusunda istekli olmaları sevindirici bir durumdur. Öğretmenler değişme sürecinde aldıkları eğitim yoluyla değişmeye yabancı kalmaktan kurtulup, değişmeye daha çok destek verebilecek duruma gelebilirler.

Öğretmenlerin örgütsel değişimin uygulanması süreci ile ilgili “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde cevapladıkları maddeler şunlardır: “Değişme uygulanırken çalışanlara değişme konusunda eğitim verilmelidir.” (4.58), “Değişimin uygulanması aceleye getirilmemelidir.” (4.54), “Değişme için yeterli kaynak olmalıdır.” (4.53), “Değişme süreci uygulanırken, okuldaki ilgili tüm birimlerin eşgüdümsel çalışması gerekir.” (4.46), “Değişmeye okulda çalışan herkesin ilgi duyması için çalışmalar yapılmalıdır.” (4.41), “Değişmeye gönüllü olarak başlanmalıdır.” (4.35), “Değişme süreci uygulanırken, okul dışındaki kişi ve kurumlardan da yardım alınmalıdır.” (4.31) ve “Değişme süreci uygulanırken, tüm personelin çalışması izlenmelidir.” (4.30).

Öğretmenlerin değişimin uygulanmasının aceleye getirilmemesini istemeleri, değişimin uygulanmasında sağlam adımlar atmak gerektiğini düşündüklerinin bir kanıtı olabilir. Öğretmenler değişimin birden gerçekleşmesini değil daha yavaş ve düzenli olarak gerçekleşmesini istiyor olabilirler. Bu bulgu, öğretmenlerinin değişme sürecinin kısa bir süreç olmadığı konusunda bilinçli olduklarını desteklemektedir.

“Değişme için yeterli kaynak olmalıdır.” maddesini “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde cevaplamaları, değişme için gerekli kaynaklar bulunmadan değişmeye başlanırsa değişimin yararlı olmayacağını düşünmeleri şeklinde yorumlanabilir.

Öğretmenler değişimin uygulanması sürecinde okuldaki tüm birimlerin eşgüdümsel çalışmasını istemektedirler. Buna göre, öğretmenlerin değişme sürecinde, okullarındaki tüm birimlerin birbirlerinin yaptıklarından haberdar olmalarını ve katkılarını bütünleştirmeleri sonunda değişimin başarılı olacağını düşündükleri söylenebilir. Bu bulgu, öğretmenlerin değişme sürecinde eşgüdümleme yapılmazsa yani her birim tek başına hareket ederse değişimin amaçlarına ulaşmayacağını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

31 nolu maddenin bulguları, öğretmenlerin değişmeye gönüllü olarak geçilmesi

gerektiğini düşündüklerini göstermektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin değişmeye inararak ve isteyerek destek vermek istemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Öğretmenler değişmeye gönüllü olarak değil de zorla geçirilirse, değişme sürecinden uzaklaşabilirler.

Öğretmenler “Değişme süreci uygulanırken, tüm personelin çalışması izlenmelidir.” maddesine de “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu bulguya göre, öğretmenlerin değişme sürecini başlatıp başıboş bırakmamak gerektiğini düşündükleri söylenebilir. Öğretmenler değişme sürecinin başarılı olmasında, tüm çalışanların çalışmalarının sıkı sıkıya takip edilmesi ve işlerin tesadüflere bırakılmamasının önemli bir etken olduğunu düşünüyor olabilirler.

Bu boyuttaki en düşük ortalamaya ($\bar{X}=3.93$) “Değişme süreci uygulanırken önceden hazırlanan plandan uzaklaşılmalıdır.” maddesi sahiptir. Öğretmenler bu maddeye “Katılıyorum” düzeyinde cevap verseler de ortalamasının diğer maddelere göre en alt sırada yer alması, öğretmenlerin esneklik de istediklerinin bir göstergesi olabilir.

4.6 ARAŞTIRMANIN ALTINCI ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın altıncı alt problemi, “Öğretmenlerin örgütsel değişimin değerlendirilmesine ilişkin tutumları nasıldır?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçeğe verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve katılma düzeyleri bulunmuş; sonuçlar tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel değişimin değerlendirilmesine ilişkin tutumları boyutunda 8 madde yer almaktadır. Bu sekiz maddenin altı tanesi “Tamamen Katılıyorum”, iki tanesi “Katılıyorum” düzeyindedir. Boyuttaki maddelerin aritmetik ortalamaları 4.49 ile 4.00 arasında değişmektedir.

Tablo 4.12 incelendiğinde, en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=4.49$) “Değişme sürecinin değerlendirilmesinin bir ekip çalışmasıyla yapılması gerekir.” maddesinin sahip olduğu görülmektedir. Bu bulguya dayalı olarak, öğretmenler örgütsel değişimin değerlendirilmesini yöneticilerin tek başına yapmasına karşıdır denebilir. Başka bir deyişle, öğretmenler değişimin değerlendirilmesi sürecinde kendilerine de görev

verilmesi gerektiğini, yönetici ve çalışanlar arasında bir iletişimin olması gerektiğini düşünüyor olabilirler. Bu durum, öğretmenlerin değişimin değerlendirilmesinin işbirliğine dayalı bir takım ruhu ile yapıldığında sonuçların daha olumlu olacağını düşüncülerinden kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 4.12. Öğretmenlerin örgütsel değişimin değerlendirilmesine ilişkin tutumları hangi düzeydedir?

MADDELER	n	\bar{X}	Ss	Düzye
43. Değişme sürecinin değerlendirilmesinin bir ekip çalışmasıyla yapılması gerekir.	342	4.49	.59	Tamamen katılıyorum
42. Değişme sürecinin örgüte getirdikleri ile götürdüklerinin bir karşılaştırması yapılmalıdır.	342	4.47	.56	Tamamen katılıyorum
40. Değişme sürecinin sonunda sürecin genel bir değerlendirilmesi yapılmalıdır.	342	4.47	.58	Tamamen katılıyorum
44. Değişme sürecinin değerlendirilmesi sonuçlarına göre, değişme süreci yeniden planlanmalıdır.	342	4.44	.59	Tamamen katılıyorum
37. Değişme sürecinin sürekli olarak izlenmesi gerekir.	342	4.39	.68	Tamamen katılıyorum
41. Değişme sürecinin değerlendirilmesi, önceden belirlenen ölçütler ile yapılmalıdır.	342	4.26	.69	Tamamen katılıyorum
38. Planlanan değişme sürecini engeller nitelikteki etkenler hemen kaldırılmalıdır.	342	4.19	.77	Katılıyorum
39. Değişme sürecinde görev alan personelin çalışmaları sürekli olarak denetlenmelidir.	342	4.00	.94	Katılıyorum

“Değişme sürecinin örgüte getirdikleri ile götürdüklerinin bir karşılaştırması yapılmalıdır.” maddesini “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde cevaplayan öğretmenler, değerlendirme sürecinde değişme sonunda okullarının elde ettiği faydaların ve gördüğü zararların karşılaştırılmasını istemektedirler. Başka bir deyişle, öğretmenler değişimin başarılı olması için “maliyet fayda analizi” yapılmasını ve bu doğrultuda hareket edilmesini gerekli buluyor olabilirler. Bu durum, değişme sonunda okullarının kazançlı mı yoksa zararlı mı çıktığını bilmek istemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Bu bulguya dayanarak, öğretmenlerin fayda getirmeyen değişimleri istemedikleri söylenebilir.

Öğretmenler “Değişme sürecinin sürekli olarak izlenmesi gerekir.” maddesine “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Buna göre, öğretmenlerin sadece değişme sürecinin sonunda yapılan bir değerlendirmeyi değil, sürecin her aşamasının değerlendirilmesini arzu ettikleri söylenebilir. Öğretmenlerin bu görüşleri, TKY’nin “Sürecin sonunda yapılan değerlendirmeye olan bağlılığınızı azaltın” ilkesiyle de tutarlılık göstermektedir.

41 nolu maddeye bakıldığında, öğretmenler değişme sürecinin değerlendirilmesinin önceden belirlenen ölçütlerle yapılması yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin değerlendirmenin önceden belirlenen ölçütlere göre yapılmasını istemeleri, değişimin değerlendirilmesi sürecinde hedeflere ne derecede ulaşıldığının ve belirlenen rotaya ne derecede bağlı kalındığının görülmesini istemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca öğretmenlerin bu ölçütlerin önceden planlanmasını istediklerini belirtmeleri değişme süreci ve bu sürecin değerlendirilmesinin gelişigüzel yapılmamasını istedikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Değişme sürecinde görev alan personelin çalışmaları sürekli olarak denetlenmelidir.” maddesinin boyuttaki en düşük ortalama ($\bar{X}=4.00$) sahip madde olması, öğretmenlerin “denetlenme” sözcüğüne sıcak bakmamalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu durum, öğretmenlerin denetim sürecinde olumsuz tecrübeler yaşadıklarının ve genellikle klasik denetim anlayışına göre denetlendiklerinin bir göstergesi olabilir. Bu madde en düşük ortalama sahip olsa da, öğretmenler “Katılıyorum” düzeyinde cevap vererek değerlendirme sürecinde personelin çalışmalarının sürekli olarak değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin görüş bildirmişlerdir.

4.7 ARAŞTIRMANIN YEDİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın yedinci alt problemi “Öğretmenlerin örgütsel değişimin felsefesine ilişkin tutumları nasıldır?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin bu boyuttaki maddelere verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve katılma düzeyleri bulunarak sonuçlar tablo 4.13’te gösterilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel değişimin felsefesine ilişkin tutumları boyutunda 15 madde bulunmaktadır. Öğretmenler bu boyuttaki on iki maddeye “Tamamen Katılıyorum”, üç maddeye de “Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Boyuttaki maddelerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde, “Örgütsel değişim anlaşılabilir olmalıdır.” maddesi en yüksek ortalama ($\bar{X}=4.67$) sahip maddedir. Öğretmenlerin değişimin niçin ve nasıl yapıldığını, değişim ihtiyacının belirlenmesi, değişimin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinin nasıl yapıldığını bilmek istedikleri söylenebilir. Öğretmenler değişimin açık ve net olmasını istemektedirler. Öğretmenler

örgütsel değişmeyi anlarırsa ve değişme süreci hakkında bilgi sahibi olurlarsa, değişme çalışmalarına katkıları daha anlamlı olabilir. Öğretmenlerin örgütsel değişimin anlaşılabilir olması yönündeki olumlu tutumları değişimin neden yapıldığını, nasıl yapılacağını ve sonuçlarının neler olacağını tam olarak bilmek istediklerini yani değişme süreci hakkında yeterli bilgiye sahip olmak istediklerini gösterir. Bu madde, Öğretmenlerin örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesine ilişkin tutumları boyutunda en yüksek ortalamaya sahip “Değişimin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmelidir.” maddesiyle paralellik göstermektedir. Bu durum öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının tutarlı olduğunun bir göstergesi sayılabilir.

Tablo 4.13. Öğretmenlerin örgütsel değişiminin felsefesine ilişkin tutumları hangi düzeydedir?

MADDELER	n	\bar{X}	Ss	Düzye
56. Örgütsel değişme, anlaşılabilir olmalıdır.	342	4.67	.48	Tamamen katılıyorum
55. Örgütsel değişme, gerçekçi olmalıdır (ütopik olmamalıdır).	342	4.64	.50	Tamamen katılıyorum
49. Örgütsel değişme, bilimsel olmalıdır.	342	4.61	.54	Tamamen katılıyorum
46. Örgütsel değişme, çağın gereklerine uymak için yapılmalıdır..	342	4.55	.62	Tamamen katılıyorum
48. Örgütsel değişme, amaca yönelik olmalıdır.	342	4.54	.59	Tamamen katılıyorum
59. Örgütsel değişme, yasal olmalıdır.	342	4.53	.63	Tamamen katılıyorum
57. Örgütsel değişme, okulun tüm alt sistemlerini kapsamalıdır.	342	4.48	.63	Tamamen katılıyorum
52. Örgütsel değişme, süreklilik göstermelidir.	342	4.46	.67	Tamamen katılıyorum
51. Örgütsel değişme, değişen koşullara uyum sağlamak için yapılmalıdır.	342	4.45	.69	Tamamen katılıyorum
53. Örgütsel değişme, ölçülebilir olmalıdır.	342	4.43	.63	Tamamen katılıyorum
54. Örgütsel değişme, esnek olmalıdır.	342	4.27	.78	Tamamen katılıyorum
58. Örgütsel değişme, ekonomik olmalıdır.	342	4.26	.82	Tamamen katılıyorum
45. Örgütsel değişme, çalışanların mutluluğu için yapılmalıdır.	342	4.09	1.07	Katılıyorum
50. Örgütsel değişme, sistemi yaşatmak için yapılmalıdır.	342	3.80	1.19	Katılıyorum
47. Örgütsel değişme, müşterilerin memnuniyeti için yapılmalıdır.	342	3.75	1.13	Katılıyorum

Bu boyuta ilişkin en yüksek ikinci ortalamaya “Örgütsel değişme gerçekçi olmalıdır.” (\bar{X} =4.64) maddesi sahiptir. Bu bulgu, öğretmenlerin gerçekçi, rasyonel bulmadıkları değişimleri desteklemek istemedikleri şeklinde yorumlanabilir. Başka bir

deyişle, öğretmenler okullarındaki değişmeleri desteklemek için söz konusu değişmenin gerçekleştirilebilir olduğuna inanmayı şart koşuyorlar denebilir.

Öğretmenler “Örgütsel değişme çağın gereklerine uymak için yapılmalıdır.” maddesine “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Bu bulgudan, öğretmenlerin değişen koşullara ayak uydurmak, kendilerini geliştirmek ve çağın gerisinde kalmamak istedikleri sonucuna varılabilir. Bu durum, okullarının da değişme ve gelişmeye açık, değişen koşullarla kendini sürekli yenileyen birer örgüt olmasını istemelerinden kaynaklanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel değişmenin yasal olmasına ilişkin verdikleri cevaplar, “örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi” boyutundaki 8 nolu maddenin (Belirlenen değişme ihtiyacının eğitim sisteminin amaç, ilke ve kurallarına uygun olması gerekir.) bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Öğretmenlerin her iki maddede de devrim niteliğinde bir değişme istemedikleri ve her şeyin kurallara uygun olarak yapılması gerektiğini düşündükleri sonucuna varılabilir.

Öğretmenler “Örgütsel değişme esnek olmalıdır.” maddesine “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde cevap vermeleri değişme sürecinde çok sıkı, katı kurallara bağlı kalınmamasını istedikleri şekilde yorumlanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel değişmenin felsefesine ilişkin tutumları boyutunda “Örgütsel değişme, müşterilerin memnuniyeti için yapılmalıdır.” maddesinin en düşük ortalamaya ($\bar{X} = 3.75$) sahip olduğu görülmektedir. Bu maddenin diğerlerine göre daha düşük bir ortalamaya sahip olması, öğretmenlerin örgütsel değişmenin öğrencilerden çok kendileri için yapılmasını istediklerinin bir göstergesi olabilir.

Tablo 4.13 incelendiğinde, öğretmenlerin bu boyuta ilişkin verdikleri cevaplarda “Örgütsel değişme sistemi yaşatmak için yapılmalıdır.” (Ss=1.19) ve “Örgütsel değişme müşterilerin memnuniyeti için yapılmalıdır.” (Ss=1.13) maddelerinin en fazla dağılımı gösteren maddeler olduğu görülmektedir.

4.8 ARAŞTIRMANIN SEKİZİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın sekizinci alt problemi, “Öğretmenlerin (a) örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi, (b) örgütsel değişiminin planlanması, (c) örgütsel değişiminin uygulanması, (d) örgütsel değişiminin değerlendirilmesi, (e) örgütsel değişiminin felsefesine ilişkin tutumları (a) cinsiyet, (b) kıdem, (c) branş, (d) öğretmenlik mesleğine ilişkin doyum düzeyi, (e) çalışılan okul türü gibi değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçeğe verdikleri cevapların ortalamaları t-testi ve tek yönlü varyans analizi yardımıyla karşılaştırılmıştır. Bulgular aşağıda tablolar halinde verilmektedir.

4.8.1 “Cinsiyet” Değişkeni ve Tüm Boyutlar

Tablo 4.14. Tüm boyutlarda öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	Ss	t	p
Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi	Kadın	174	35.8506	2.82241	.568	.571*
	Erkek	168	35.6607	3.34777		
Örgütsel Değişiminin Planlanması	Kadın	174	84.5172	6.98117	1.625	.105*
	Erkek	168	83.1845	8.12082		
Örgütsel Değişiminin Uygulanması	Kadın	174	39.4885	3.74280	.343	.732*
	Erkek	168	39.3393	4.28454		
Örgütsel Değişiminin Değerlendirilmesi	Kadın	174	34.9598	3.62451	1.125	.261*
	Erkek	168	34.4881	4.12236		
Örgütsel Değişiminin Felsefesi	Kadın	174	65.8333	6.02316	.887	.376*
	Erkek	168	65.2262	6.62937		

* p > 0.05

Tablo 4.14 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi, örgütsel değişiminin planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve felsefesine ilişkin tutumları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür (p > .05). Buna göre, ilköğretim okullarında görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi, örgütsel değişiminin planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve felsefesine ilişkin tutumlarının benzer

olduğu söylenebilir. Ortalamaların birbirine çok yakın olması, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre tüm alt boyutlarda örgütsel değişmeye ilişkin aynı derecede duyarlı olduklarının bir göstergesi olabilir. Bu bulguya göre, cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumlarını değiştirmedikleri ileri sürülebilir.

4.8.2 “Kıdem” Değişkeni ve Tüm Boyutlar

Tablo 4.15’ten de anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi, örgütsel değişiminin planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve felsefesine ilişkin tutumları arasında kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > .05$). Bu bulguya dayalı olarak, öğretmenlerin örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi, örgütsel değişiminin planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve felsefesine ilişkin tutumlarında hizmet sürelerinin etkili olmadığı ileri sürülebilir.

Tablo 4.15. Tüm boyutlarda öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (Varyans Analizi)

Boyutlar	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi	Gruplar Arası	9.818	4	2.454	.255	.906*
	Gruplar İçi	3243.039	337	9.623		
Örgütsel Değişiminin Planlanması	Gruplar Arası	365.364	4	91.341	1.601	.174*
	Gruplar İçi	19231.177	337	57.066		
Örgütsel Değişiminin Uygulanması	Gruplar Arası	19.028	4	4.757	.293	.882*
	Gruplar İçi	5472.013	337	16.237		
Örgütsel Değişiminin Değerlendirilmesi	Gruplar Arası	117.727	4	29.432	1.979	.097*
	Gruplar İçi	5011.984	337	14.872		
Örgütsel Değişiminin Felsefesi	Gruplar Arası	68.977	4	17.244	.428	.788*
	Gruplar İçi	13578.102	337	40.291		

* $p > 0.05$

4.8.3 “Branş” Değişkeni ve Tüm Boyutlar

Sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin söz konusu beş boyuta ilişkin tutumlarının ortalamaları t-testi yardımıyla karşılaştırılarak sonuçlar tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4.16'daki sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesine ilişkin tutumlarının branşa göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığını göstermektedir ($p > .05$). Sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesine ilişkin tutumlarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

Örgütsel değişimin planlanmasına ilişkin sınıf ve branş öğretmenlerinin tutumlarında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < .05$). Branş öğretmenlerinin bu boyuttaki maddelere verdikleri cevapların ortalamaları, sınıf öğretmenlerinin ortalamalarından daha yüksek çıkmıştır. Branş öğretmenlerinin örgütsel değişimin planlanması sürecini sınıf öğretmenlerine oranla daha çok destekledikleri söylenebilir.

Tablo 4.16. Tüm boyutlarda öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında branş değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Boyutlar	Branş	n	- X	Ss	t	p
Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi	Sınıf Öğretmeni	187	35.7166	2.95484	-.268	.789*
	Branş Öğretmeni	155	35.8065	3.25157		
Örgütsel Değişimin Planlanması	Sınıf Öğretmeni	187	83.1016	7.35910	-2.049	.041**
	Branş Öğretmeni	155	84.7806	7.76461		
Örgütsel Değişimin Uygulanması	Sınıf Öğretmeni	187	39.0214	3.92258	-2.002	.046**
	Branş Öğretmeni	155	39.8903	4.08126		
Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi	Sınıf Öğretmeni	187	34.1230	3.81012	-3.212	.001**
	Branş Öğretmeni	155	35.4581	3.84647		
Örgütsel Değişimin Felsefesi	Sınıf Öğretmeni	187	64.5775	6.34561	-3.114	.002**
	Branş Öğretmeni	155	66.6903	6.12592		

* $p > 0.05$

** $p < 0.05$

Tablo 4.16'dan da görüleceği gibi, örgütsel değişimin uygulanmasına ilişkin sınıf ve branş öğretmenlerinin tutumları arasında anlamlı bir fark çıkmıştır ($p < .05$). Branş öğretmenlerinin örgütsel değişimin uygulanmasına ilişkin tutumları sınıf öğretmenlerine oranla daha olumludur.

Öğretmenlerin örgütsel değişimin değerlendirilmesine ilişkin tutumları boyutunda da sınıf ve branş öğretmenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark

görülmektedir ($p < .05$). Branş öğretmenlerinin bu boyuta ilişkin tutum ortalamaları, sınıf öğretmenlerinin tutum ortalamalarından daha yüksek çıkmıştır. Bu bulguya dayanarak, branş öğretmenlerinin örgütsel değişimin değerlendirilmesine ilişkin tutumlarının sınıf öğretmenlerine göre daha olumlu olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin, son boyut olan örgütsel değişimin felsefesine ilişkin tutumlarında branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < .05$). Branş öğretmenlerinin örgütsel değişimin felsefesine ilişkin tutum ortalamaları sınıf öğretmenlerinininkinden daha yüksek çıkmıştır.

Sonuç olarak, öğretmenlerin örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesine ilişkin tutumları dışındaki tüm boyutlarda sınıf ve branş öğretmenlerinin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Branş öğretmenlerinin örgütsel değişimin planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve felsefesine ilişkin tutum ortalamaları, sınıf öğretmenlerinden daha yüksektir.

4.8.4 “Mesleğe Yönelik Doyum Düzeyi” Değişkeni ve Tüm Boyutlar

Tablo 4.17. Tüm boyutlarda öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında mesleğe yönelik doyum düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Boyutlar	Memnuniyet	n	\bar{X}	Ss	t	p
Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi	Memnun Olanlar	323	35.8142	2.98800	.987	.336*
	Memnun Olmayanlar	19	34.7895	4.46690		
Örgütsel Değişimin Planlanması	Memnun Olanlar	323	84.0836	7.46186	2.236	.026**
	Memnun Olmayanlar	19	80.1053	8.76796		
Örgütsel Değişimin Uygulanması	Memnun Olanlar	323	39.5201	3.91788	2.002	.046**
	Memnun Olmayanlar	19	37.6316	5.18770		
Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi	Memnun Olanlar	323	34.8235	3.77345	1.884	.060*
	Memnun Olmayanlar	19	33.1053	5.22701		
Örgütsel Değişimin Felsefesi	Memnun Olanlar	323	65.6192	6.25051	1.014	.311*
	Memnun Olmayanlar	19	64.1053	7.54906		

*p > 0.05

** p < 0.05

Mesleğe yönelik doyum düzeyi değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesi, örgütsel değişimin planlanması, uygulanması,

değerlendirilmesi ve felsefesine ilişkin tutumları t-testi yardımıyla karşılaştırılmıştır. Analiz sonucunda, öğretmenlik mesleğini yapmaktan memnun olan ve olmayan öğretmenlerin örgütsel değişiminin planlaması ve örgütsel değişiminin uygulanmasına ilişkin tutumlarında anlamlı bir fark görülmüştür ($p < .05$).

Öğretmenlerin örgütsel değişiminin planlanmasına ilişkin tutumları boyutunda, mesleğini yapmaktan memnun olan öğretmenlerin tutum ortalamalarının mesleğini yapmaktan memnun olmayan öğretmenlere oranla daha yüksek çıktığı görülmektedir. Buna göre, mesleğini isteyerek ve severek yapan öğretmenlerin mesleğini istemeyerek yapan öğretmenlere göre örgütsel değişiminin planlanmasını daha çok gerekli gördükleri söylenebilir.

Öğretmenlik mesleğine yönelik doyum düzeyi yüksek olan ve olmayan öğretmenlerin örgütsel değişiminin uygulanmasına ilişkin tutumlarında anlamlı bir fark çıkması, mesleğinden memnun olan öğretmenlerin, memnun olmayanlara oranla değişiminin uygulanması sürecine daha duyarlı olduklarının bir göstergesi sayılabilir.

Öğretmenlik mesleğini yapmaktan memnun olan ve olmayan öğretmenlerin örgütsel değişim ihtiyacının belirlenmesi, örgütsel değişimin değerlendirilmesi ve örgütsel değişiminin felsefesine ilişkin tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > .05$). Ancak tüm boyutlarda mesleğini yapmaktan memnun olan öğretmenlerin tutum ortalamalarının memnun olmayan öğretmenlere göre daha yüksek çıktığı görülmektedir.

4.8.5 “Okul Türü” Değişkeni ve Tüm Boyutlar

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi, örgütsel değişiminin planlanması ve örgütsel değişiminin değerlendirilmesine ilişkin tutumlar boyutlarında öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre verdikleri cevaplarda anlamlı bir fark vardır ($p < .05$).

Öğretmenlerin örgütsel değişiminin planlanmasına ilişkin tutumlarında, özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark görülmektedir. Bu boyuttaki maddelere resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 83.3821, özel ilköğretim okullarında çalışanların ise 86.0323 çıkmıştır. Bu bulguya göre, özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere göre örgütsel değişiminin planlanmasını daha çok istedikleri ve destekledikleri söylenebilir.

Tablo 4.18 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel değişimin değerlendirilmesine ilişkin tutumlarında okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel değişimin değerlendirilmesine ilişkin tutum ortalamalarının, resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.18. Tüm boyutlarda öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark var mı? (t testi)

Boyutlar	Okul Türü	n	\bar{X}	Ss	t	p
Örgütsel Değişme İhtiyacının Belirlenmesi	Resmi İlköğretim	280	35.7821	3.10261	.316	.753*
	Özel İlköğretim	62	35.6452	3.04661		
Örgütsel Değişmenin Planlanması	Resmi İlköğretim	280	83.3821	7.69306	-2.510	.013**
	Özel İlköğretim	62	86.0323	6.68732		
Örgütsel Değişmenin Uygulanması	Resmi İlköğretim	280	39.3464	4.09186	- .673	.501*
	Özel İlköğretim	62	39.7258	3.64925		
Örgütsel Değişmenin Değerlendirilmesi	Resmi İlköğretim	280	34.5071	3.89466	-2.252	.025**
	Özel İlköğretim	62	35.7258	3.67164		
Örgütsel Değişmenin Felsefesi	Resmi İlköğretim	280	65.3036	6.34526	-1.441	.151*
	Özel İlköğretim	62	66.5806	6.18180		

*p > 0.05

** p < 0.05

Örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi, örgütsel değişimin uygulanması ve örgütsel değişimin felsefesine ilişkin tutumlar boyutlarında ise, öğretmenlerin cevaplarında okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (p> .05).

Araştırmadan elde edilen tüm bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin verdikleri cevaplara göre tüm boyutlarda en yüksek ortalamaya sahip madde ya da maddelerde öğretmenlerin kendi istek ve ihtiyaçlarını ön plana çıkardıkları görülmektedir. Dış çevre, öğrenciler ve denetim gibi faktörlere ilişkin maddelerin ise daha alt sıralarda yer alması dikkat çekicidir. “Değişimin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmelidir.”, “Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların şikayetleri dikkate alınmalıdır.”, “Değişme sonunda elde edilecek yararlar belirlenmelidir.”, “Değişme uygulanırken çalışanlara değişme konusunda eğitim verilmelidir.”, “Değişimin değerlendirilmesinin bir ekip

çalışmasıyla yapılması gerekmektedir.”, “Örgütsel değişme anlaşılabilir olmalıdır.” maddelerinin boyutlardaki en yüksek ortalamaya sahip madde ya da maddeler arasında olması da bu durumun bir göstergesi olabilir. Aynı biçimde en düşük ortalamaya sahip maddeler arasında ise “Değişme ihtiyacının belirlenmesinde dış çevrenin de görüşleri alınmalıdır.” , “Değişme sürecinde görev alan personelin çalışmaları sürekli olarak denetlenmelidir.”, “Değişme süreci uygulanırken tüm personelin çalışması izlenmelidir.”, “Örgütsel değişme, müşterilerin memnuniyeti için yapılmalıdır.” maddeleri yer almaktadır.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak toplanmış verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

Sonuçlar

1. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları “orta” düzeydedir. Örgütsel değişmeye ilişkin öğretmenlerin % 58,5’i “orta”, %22,8’i “yüksek” ve % 18,7’si “düşük” düzeyde tutuma sahiptir.

2. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

3. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında, kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark çıkmamıştır.

4. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının ortalaması, sınıf öğretmenlerinden daha yüksek çıkmıştır.

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

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

7. Öğretmenlerin örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi, örgütsel değişimin planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve felsefesine ilişkin tutumları ile

cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

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

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

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

11. Özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel değişmenin planlanması ve örgütsel değişmenin değerlendirilmesine ilişkin tutumları, resmi ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere oranla anlamlı bir farkla yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi, örgütsel değişmenin uygulanması ve örgütsel değişmenin felsefesine ilişkin tutumları boyutlarında ise, okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak şu öneriler geliştirilmiştir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin tutumlarının “orta” düzeyde çıkması, okullardaki değişme sürecinin başarıyla sonuçlanmasında olumsuz bir etkiye neden olabilir ya da engel yaratabilir. Başka bir deyişle, öğretmenler değişmeye direnebilirler, olumsuz tepki ve davranışlar sergileyebilirler. Bu nedenle, Milli Eğitim Müdürlüğü ve okul müdürleri iş birliği

yaparak öğretmenlerin değişmeyi destekleyen tutumlar geliştirmelerini sağlayıcı etkinlikler düzenlemelidirler.

2. Sınıf öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları, branş öğretmenlerinin tutumlarından daha düşüktür. Bu nedenle, sınıf öğretmenlerinin örgütsel değişmeyi desteklemeleri için teşvik edici etkinlikler düzenlenmeli ve örgütsel değişmeye ilişkin tutumları yükseltilmeye çalışılmalıdır.

3. Mesleğinden memnun olmayan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları, mesleğinden memnun olan öğretmenlerin tutumlarından daha düşük çıkmıştır. Öğretmenlerin mesleklerine yönelik olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlayabilecek etkinliklere öncelik verilmelidir.

4. Öğretmenler, yapılacak örgütsel değişimin “ne olduğu”, “ne zaman” ve “nasıl” yapılacağı, “neden” yapılması gerektiği konularında bilgilendirilmelidirler.

5. Öğretmenlere değişimin uygulanması sürecinde değişme konusunda eğitim verilmelidir.

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

7. Resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişimin planlanması ve değerlendirilmesine ilişkin tutumları, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin tutumlarından daha düşüktür. Bu nedenle, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişimin planlanması ve değerlendirilmesiyle ilgili olumlu görüşler edinebilecekleri etkinlikler düzenlenmelidir.

8. Okullardaki değişme ihtiyacı belirlenirken, öğretmenlerin şikayetleri dikkate alınmalıdır.

9. Değişme sürecinin planlanması sırasında bilimsel verilerden yararlanılmalıdır.

10. Öğretmenler değişme süreci boyunca değişmeye zorlanmamalıdır. Öğretmenlerin değişmeye gönüllü olarak destek vermeleri sağlanmalıdır. Öğretmenlere değişimin gerçekleştirilmemesi durumunda, kendilerinin ve okullarının göreceği zararlar anlatılmalıdır.

11. Gerçekleştirilecek değişmelerin açık, net, gerçekçi ve bilimsel olmasına dikkat edilmelidir.

Araştırmacılar İçin neriler

1. Bu araştırmanın evrenini Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma, değişik illerde mümkünse ülke düzeyinde yapılabilir.

2. Aynı araştırma, orta öğretim ve yüksek öğretim kurumlarında da yapılabilir.

3. Araştırmanın ilköğretim okullarındaki öğretmenlere ek olarak; yöneticilere, uzmanlara, yardımcı personele hatta öğrenciler ve velilere de uygulanarak daha kapsamlı hale getirilmesi yararlı olabilir.

4. Bu araştırma, Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Öğretmenlerin okullarındaki örgütsel değişme sürecine ilişkin algı ve beklentileri araştırılarak bu araştırmayı bütünleyici bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Aksoy H.H. (2000). *Değişme ve Yenileşme*, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Personeli İçin Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesince Düzenlenen Yönetici Adaylarının Eğitimi Semineri Ders Notları, Ankara, <http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.html> (19. 10. 2005).
- Aksoy H.H. (2004). *Okul Yöneticileri ve Okul Dışı Değişme Kaynaklarının Eğitime Etkisi*, Zübeyde Hanım Kız Meslek Lisesi'nde İlköğretim Okulları Yöneticileri ve Öğretmenlerine Sunulan Konferans, Ankara, <http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.html> (19. 10. 2005).
- Arıkan R. (2004). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Atak M. (2001) *Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Örgüt Ortamının Değişim Açısından İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Aykaç, B. (1991, Haziran). Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim, *TODAİE Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 2, s.118-119.
- Balcı A. (1995a). *Örgütsel Gelişme*, Pegem Personel Eğitim Merkezi Yayın No:18, Ankara.
- Balcı A. (1995b). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, 72 TDFO Bilgisayar Yayıncılık, Ankara.
- Barnard C. I. (1982). *The Functions of the Executive*, Harvard University, Cambridge.
- Başaran İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Başaran İ.E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Aydan Web Tesisleri, Ankara.
- Başaran İ.E. (2000). *Yönetim*, Feryal Matbaası, Ankara.
- Bayrak C. (1990) *Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Binbaşıoğlu C. (1978). *Eğitim Yöneticiliği*, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara.
- 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.
- Certo S.E. (1997). *Modern Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Çetin M., Balyer A., (2005). Eğitim Örgütlerinde Değişme ve Yenileşmeye Dair Akademik Algılamalar, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Yıl: 2005, Sayı: 21.

- Çelebioğlu F. (1982). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, Gençlik Basımevi, İstanbul.
- Daft R.L. (1997). *Management*, The Dryden Pres, Fort Worth.
- Daniels G. L., Hollifield C. A. (2002). Times of Turmoil: Short and Long Term Effects of Organizational Change on Newsroom Employees, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, Vol.: 79, Iss.: 3, Pg: 661, 20 pgs, <http://proquest.umi.com> (20. 04. 2006).
- Demirtaş H., Güneş H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Dereli T. (1981). *Organizasyonlarda Davranış*, Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Dunham R.B., Pierce J.L. (1989). *Management*, Scott, Foresman and Company, Glenview.
- Erdoğan İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Eren E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu F. (1998). *Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları*, Berikan Yayınları, Ankara.
- Ford J.H. (2004) *Assessing Employee Attitudes Towards Organizational Change in Substance Abuse Treatment Agencies* (Unpublished Dissertation), The University of Wisconsin, Wisconsin, <http://proquest.umi.com> (12. 03. 2006).
- Foster, M. (1993, December). Urban African American Teachers' Views of Organizational Change: Speculations on the Experiences of Exemplary Teachers, *Equity and Excellence in Education*, Vol.: 26, Iss.: 3, Pg.: 16-24, <http://search.epnet.com> (05. 01. 2005).
- Gibson J. L., Ivancevich J. M and Donnelly J. H. (1988). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Business Publications, Homewood.
- Glantz, J. E. (1998) *School Restructuring Practices and Teacher Attitudes Toward Change* (Unpublished Dissertation), The Pennsylvania State University Graduate School College of Education, Pennsylvania, <http://proquest.umi.com> (10. 12. 2005).
- Gündoğdu N. (2000) *İlköğretim Okullarında Meydana Gelen Yapısal Değişimler Hakkındaki Yönetici ve Öğretmen Görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Güneş H. (1996) *Okullarda Örgütsel Değişme Sürecinin Analizi* (Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Hanson M. (1996). *Educational Administration and Organizational Behavior*, A Simon & Schuster Company, Boston.
- Helvacı M.A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi: İlke, Yöntem ve Süreçler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kağıtçıbaşı Ç. (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, İstanbul.

- Karacebe H.N. (1999) *Değişim ve Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının Bir Örnek İşletmede İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul.
- Karasar N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaya Y.K. (1991). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Bilim Yayınları, Ankara.
- Kim, Y.C. (2004) *Factors Predicting Korean Vocational High School Teachers' Attitudes Toward School Change* (Unpublished Dissertation), The Ohio State University, Ohio State, <http://proquest.umi.com> (22. 02. 2006).
- Koçel T. (2001). *İşletme Yöneticiliği : Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Küçükler H. (2001) *İstanbul İli Beykoz İlçesindeki İlköğretim Okullarının Değişme İhtiyacı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Leblebici Ö. (2003). *Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği*, www.mcozden.com/ikf_indeks.htm (24.06.2005, 10.45).
- Lunenburg F.C., Ornstein A.C. (1996). *Educational Administration Concepts and Practices*, Wadsworth Publishing Company, Belmont.
- Newstrom J.W., Davis K. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, Mc Graw Hill, Boston.
- Özdemir S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Özgüven İ.E. (1999). *Psikolojik Testler*, Pdrem Yayınları, Ankara.
- Özkalp E., Kirel Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkara B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon.
- Özmen S.E. (1997) *Örgüt İçi Değişim ve Değişim Karşısında Birey Davranışı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişim*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Schein E. H. (1970). *Organizational Psychology*, Prentice Hall, New Jersey.
- Şimşek Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tanıt N.A. (2003) *Örgütsel Yenileşmede Öğretmen Tutumlarının Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Tanrıoğen, A. (1995, Haziran). Değişikliğe Karşı Direnme ve Eğitim Yöneticilerinin Direnme Karşısındaki Roller, *Çağdaş Eğitim*, Yıl: 20, Sayı: 211, s. 8-12.
- Tanrıoğen, A. (1997). *Eğitim Yönetimi Ders Notları*, (Teksir), Eğitim Fakültesi.
- Türk Dil Kurumu (1988). *Türkçe Sözlük*, Cilt 1, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.

- Vakola M., Nikolaou I. (2005). Attitudes Towards Organizational Change: What Is the Role of Employees' Stress and Commitment?, *Employee Relations*, Vol.: 27, Iss.: 1/2, Pg.: 160, 15 Pgs, <http://proquest.umi.com> (22. 02. 2006).
- Vander Zander J.W. (1984). *Organizational Behavior*, Random House, New York.
- VanWagoner R.J. (2002) *The Influence of Institutional and Individual Characteristics on the Perception of Organizational Change* (Unpublished Dissertation), The University of Michigan, Michigan, <http://proquest.umi.com> (12. 04. 2006).
- Yeniçeri Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi: Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Zabid, A. ve diğerleri (2004). The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change, *Leadership&Organization Development Journal*, Vol.: 25, Iss.:1/2, Pg.: 161, <http://proquest.umi.com> (07. 03. 2006).

EKLER

Ek-1. Ölçek Onay Belgesi**T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : B.08.4.MEM.4.20.00.09.010/ **8685**
 Konu : Anket Onayı.

20 MAR 2006

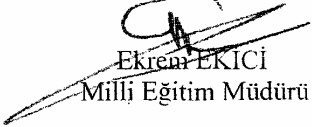
VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 21/03/2006 tarih ve 500/372 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim dalı tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Aydan KURŞUNOĞLU Müdürlüğümüze bağlı merkez İlköğretim okullarında görev yapan Öğretmenlere "Öğretmenlerin Örgütsel değişmeye ilişkin görüşleri" konulu anket çalışması yapmak istemektedir.

Adı geçen yüksek lisans öğrencisi Aydan KURŞUNOĞLU'nun Merkez İlköğretim Okullarındaki öğretmenlere belirtilen konu ile ilgili anket çalışması yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde OLUR'larınıza arz ederim.


 Ekrem EKİCİ
 Millî Eğitim Müdürü


 OLUR
 21/03/2006
 Mustafa GÜNEY
 Vali a.
 Vali Yardımcısı

EKLER :
 1-İlgi Yazı (1 Sayfa)
 2-Anket Formu(4 Sayfa)

Ek – 2. Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Ölçme Envanteri

Sayın Meslektaşım,

Bu çalışma, ilköğretim 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 katıldığını 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.

- Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
- Kıdeminiz (Lütfen yazınız):** yıl
- Branşınız:**.....
- Mesleğinizden memnun musunuz?** () Evet () Hayır
- Çalıştığınız okul türü:** () Resmi ilköğretim () Özel ilköğretim

BÖLÜM II

	Aşağıda örgütsel değişmeye yönelik bazı ifadeler verilmiştir.Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
1	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 katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	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 uzaklaşılmalıdır.					
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 katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	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 katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	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 (ütopyik olmamalıdır).					
56	Örgütsel değişme, anlaşılabilir olmalıdır.					
57	Örgütsel değişme, okulun tüm alt sistemlerini kapsamalıdır.					
58	Örgütsel değişme, ekonomik olmalıdır.					
59	Örgütsel değişme, yasal olmalıdır.					

ÖZGEÇMİŞ

- Adı, Soyadı** : Aydan KURŞUNOĞLU
- Ana Adı** : Nisan
- Baba Adı** : Hasan
- Doğum Yeri ve Tarihi** : Çal/DENİZLİ 25.11.1979
- Lisans Eğitimi ve Mezuniyet Tarihi** : Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Sınıf Öğretmenliği Bölümü - 2004
- Çalıştığı Yer ve Adresi** : Pamukkale Üniversitesi
Eğitim Fakültesi / DENİZLİ
- Bildiği Yabancı Dil** : İngilizce (ÜDS - Aralık 2003 Puanı 70)

