

İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞMEYE İLİŞKİN TUTUMLARI

Araş. Gör. Aydan KURŞUNOĞLU*
Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN*

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, 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 araştırmacılar tarafından geliştirilen ve 59 sorudan oluşan ölçek uygulanmıştır. Verilerin analizinde ortalama, standart sapma, t-testi ve tek yönlü varyans analizi gibi tekniklerden yararlanılmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre, Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları "orta" düzeydedir.

Anahtar sözcükler: Örgütsel Değişme, Öğretmen Tutumları.

ABSTRACT

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 researchers was administered 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. After analyzing the data, according to the findings, the attitudes of teachers who are working at central Denizli elementary schools towards organizational change have been found as "moderate" level.

Key Words: Organizational change, Teacher Attitudes.

Dünyada gerek teknolojik gerek toplumsal açıdan kaçınılması mümkün olmayan çok hızlı bir değişme yaşanmaktadır. Toplumlardaki söz konusu hızlı değişmeler toplumsal yaşamı farklı boyutlarda etkilemekte ve eğitim örgütleri de bu değişmeden kendilerini soyutlayamamaktadırlar. Dünyadaki tüm ülkelerin zaman zaman eğitim programlarında gerçekleştirdikleri eğitim reformlarının ve müfredat değişikliklerinin temelinde de dünyadaki ve kendi toplumlarındaki hızlı değişmelerin yattığını söylemek yanlış olmayacaktır. Açık sistem özelliği gösteren okulların çevresindeki gelişmeler karşısında gerekli önlemleri alamaması, girdilerinde ve dönüştürme süreçlerinde çevresel gelişmelerin zorladığı değişiklikleri gerçekleştirememesi durumunda, entropiye (güç yitimi) girmesi sonucu olasıdır. (Lunenburg ve Ornstein, 1999). Bu nedenle sistem olarak varlıklarını sürdürmek durumundaki örgütlerin, çevrelerindeki, sosyal, politik, ekonomik ve kültürel değişmelerin farkında olmaları ve gerekli değişiklikleri yapmaları yaşamsal bir öneme sahiptir.

* Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

Bu araştırma IV. Eğitim Bilimleri Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Değişme genel anlamıyla, belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır (Erdoğan, 2002: 11). Örgütsel değişme ise; bireylerin, grupların ve örgütün toplam performansını geliştirmek için yapı, davranış ve süreçleri değiştirerek yönetim tarafından planlanan bir teşebbüstür (Gibson vd, 1988: 19). Başka bir tanıma göre örgütsel değişme, örgüt tarafından yeni bir fikir ya da davranışa uyum sağlamaktır (Daft 1982'den aktaran Daft, 1997: 382). Bu çalışmada 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).

Bireyler her değişmeyi tutumlarına göre yorumlarlar. Bireylerin değişmeyle ilgili hisleri, değişmeye nasıl bir tepkide bulunacaklarını belirleyen etkenlerden biridir (Newstrom ve Davis, 1997: 400-401). Örgütteki değişmelerden çalışanların etkilenmesi kaçınılmazdır. Örgüt üyeleri, örgütte meydana gelen değişmeleri fark ederler ve olumsuzdan olumluya doğru örgütten ayrılma, aktif direniş, karşı koyma, razı olma, şartlı kabullenme, kabullenme ve aktif destek verme tepkilerinde bulunurlar (Dunham ve Pierce,1989:723-726). Bu tepkilerden biri de değişmeye direnmedir. Değişmenin gerekliliğine inanmayan çalışanların bulunduğu bir örgütte değişme sonuçlarının olumlu olması beklenemez. Bu nedenle örgütsel değişme çalışmalarına başlamadan önce çalışanların değişmeye yönelik tutumları bilinmelidir. Böylece olası direnişler önlenabilir ve çalışanların tutumları doğrultusunda planlama, uygulama ve değerlendirme çalışmaları yapılabilir.

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. Okullardaki örgütsel değişme sürecinde öğretmenlerin önemi yadsınamaz. Değişmenin başarılı olabilmesinde, öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları oldukça etkilidir. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin sahip oldukları olumlu tutumların, davranışlarına da yansımaları ve okullarında değişme girişimlerine aktif destek vererek değişme sürecinin başarısına katkıda bulunmaları beklenmektedir. Buna benzer şekilde sahip olunan olumsuz tutumların da öğretmenlerin değişme sürecine aktif ya da pasif olarak direnmelerine yol açabileceğinden, hem öğretmenlerin hem de okulların başarısı önünde önemli bir engel olabileceği tahmin edilebilir.

Bu çalışmanın amacı, Denizli il merkezinde çalışan ilköğretim okulu öğretmenlerinin okullarının ve kendilerinin başarıları için önemli bir kavram

olan örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarını belirlemektir.

YÖNTEM

Bu araştırmanın yürütülmesinde genel tarama modeli kullanılmıştır. 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. Araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim okulu öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları hangi düzeydedir?
2. İlköğretim okulu öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları nelerdir?
3. İlköğretim okulu öğretmenlerin "örgütsel değişme" ye ilişkin tutumları (a) cinsiyet, (b) kıdem, (c) branş, (d) öğretmenlik mesleğine ilişkin doyum düzeyi ve (e) okul türü değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

Evren

Bu araştırmanın evrenini, 2005-2006 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde Denizli il merkezinde görev yapan 1601'i kadın, 1545'i erkek olan toplam 3146 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır. Bu öğretmenlerin 2965'i resmi, 181'i de özel ilköğretim okullarında görev yapmaktadır.

Örneklem

Araştırmanın örneklem büyüklüğünü belirlemede Cochran (1962) tarafından önerilen örneklem büyüklüğü formülü kullanılmıştır (Cochran 1962'den aktaran Balcı, 1995). Söz konusu formül ile örneklemin en az 342 olması gerektiği bulunduktan sonra, örneklemin evrene olan oranının % 10.87 olduğu belirlenmiştir. Araştırmada kullanılacak gruplar tabakalanmış ve her tabakadan %10.87'lik bölüm rastgele örnekleme yoluyla seçilmiştir. Böylelikle araştırmanın örneklemini 342 öğretmen oluşturmuştur.

Veri Toplama Aracı

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 bölümden oluşmaktadır. 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 $n-1/n$ 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.

Ölçeğin geçerliliğinin sağlanması için uzman kanısına başvurulmuştur. Uzmanlardan gelen öneri ve eleştiriler doğrultusunda bazı maddeler çıkarılmış ve değiştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmeye yönelik örneklem dışından seçilen 57 öğretmene pilot bir çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma ve gerçek uygulama sonunda ölçeğin bütünü için Alpha Cronbach katsayıları tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı

	<i>Alpha Cronbach</i>
Tüm anket için güvenilirlik katsayısı (pilot çalışma)	.951
Tüm anket için güvenilirlik katsayısı (gerçek uygulama)	.949

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 çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın birinci alt problemi, "Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları hangi düzeydedir?" biçiminde belirtilmişti. İlköğretim 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 Levene testi ile belirlendikten sonra, aritmetik ortalamaya (259.29) bir standart sapma (20.98) eklenerek ve ortalamadan bir standart sapma çıkarılarak, öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının sınıflandırılacağı üç düzey belirlenmiştir. Buna göre, 280.27'nin üzerindeki tutum ortalamaları "yüksek tutum" 238.31'in altındaki ortalamalar "düşük tutum", 238.31 ile 280.27 arasındaki ortalamalar ise "orta tutum" düzeyleri olarak kabul edilmiştir.

Tablo 2'de öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum puanlarının frekansları, yüzdeleri ve tutum düzeyleri verilmektedir.

Tablo 2. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum puanlarının frekans değerleri

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

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının “orta” düzeyde toplandığı görülmektedir. Örgütsel değişmeye ilişkin, öğretmenlerin % 58.5’i “orta” düzeyde, % 22.8’i “yüksek”, % 18.7’si ise “düşük” düzeyde tutuma sahiptir.

Denizli ilinde görev yapan ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının “orta” düzeyde olmasının birden fazla nedeni olabilir. Bu nedenlerden birisi, öğretmenlerin değişmeye ilişkin olumsuz düşüncelerinin bulunması, başka bir deyişle değişimin bir çözüm olmadığına ilişkin inançlarının bulunması olabilir. Ayrıca öğretmenlerin sistemin geliştirilmesinin bir yolu olarak örgütsel değişmeyi görmedikleri ve sistemin geliştirilmesi doğrultusunda umutsuz oldukları da ileri sürülebilir.

Türk Milli Eğitim Sistemi’nde, öğretmenlerin değişme doğrultusunda pek fazla teşvik edilmemeleri ve mevcut ödül ceza sistemlerinin değişme ile ilişkilendirilmemesi de öğretmenlerin örgütsel değişmeye yönelik tutumlarının “orta” düzeyde çıkmasının bir başka nedeni olarak ileri sürülebilir. Sistem içerisinde, hem okul müdürlerinin hem de ders denetimine gelen müfettişlerin öğretmenlerin değişmeye yönelik tutumlarını değerlendirmek ve değişme yanlısı öğretmenlerin ödüllendirmek gibi bir kaygı taşımamaları da öğretmenlerin tutumlarının yüksek çıkmamasının nedenlerinden birisi olarak gösterilebilir.

Bilindiği gibi, örgüt kültürü ve iklimi okulların kişiliği olarak kabul edilen ve öğretmenlerin okul içindeki düşünce ve davranışlarını etkileyen önemli örgütsel değişkenler olarak kabul edilmektedir (Hoy ve Miskel, 1996). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi açısından baktığımızda, Denizli ilindeki ilköğretim okullarında, değişmeyi destekleyen bir örgüt iklimi ve kültürünün yeterince güçlü olmaması da öğretmenlerin değişmeye yönelik tutumlarının fazla yüksek çıkmamasının bir nedeni olabilir.

Değişme her zaman örgüt çalışanları tarafından sorgusuz sualsiz kabul edilebilecek bir süreç değildir. Her değişme sürecine direnmelerin ve karşı çıkmaların bulunması sıkça görülen örgütsel tepkilerdir. Değişmeye karşı

direnen örgüt üyelerinin de davranışlarını güdüleyen bazı etkenler bulunmaktadır. Bu etkenlerden belki de en önemlisi örgüt çalışanlarının değişimin doğasını anlayamamaları nedeniyle değişme sürecinde bazı ayrıcalıkların kaybetme olasılığını düşünmeleri ve değişmeden ürkmeleri olabilir (Dunham ve Pierce, 1989).

Öğretmenlerin değişme sürecine destek olmaları ve değişmeyi benimsemelerinin yukarıda belirtildiği gibi özellikle ödül sistemlerinin değişmeyi teşvik edici nitelikte olması gerektiğinin yanısıra, okuldaki arkadaş gruplarının etkisinin de sözkonusu olduğu kabul edilmektedir (Dunham ve Pierce, 1989). Okul içindeki öğretmen gruplarının değişme doğrultusunda orta derecece bir tutumu grup normu olarak benimsemeleri ve birbirlerini bu yönde etkilemeleri de öğretmen tutumlarının yüksek olmaması sonucu hakkında düşünülmesi gereken bir başka neden olabilir. Örgüt içerisinde yapılan herhangi bir planlama ve karar verme sürecine örgüt çalışanların tam destek vermesinin ya da sözkonusu süreci benimsemelerinin etkili yollarından biri de sürecin planlanmasına ilgili kişilerin yani örgüt çalışanlarının dahil edilmesidir (Dunham ve Pierce, 1989). Bu açıdan bakıldığında, öğretmenlerin değişmeye ilişkin yüksek tutumlarının bulunmamasının, sistem ve okul içerisinde gerçekleştirilmesi düşünülen herhangi bir değişme sürecine "öğretmenlerin dahil edilmesi" gibi bir eğilimin bulunmamasının da bir yansıması olabilir. Öğretmenler karar sürecinde yer almadıkları bir planlama ve değişme sürecini benimsemeyebilir ve destek olmayabilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi "İlköğretim okulu öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları nelerdir?" biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve bulgular aşağıdaki tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları

	X	Ss	Düze y
1. Değişimin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmelidir.	4.80	.43	5*
2. Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların şikayetleri dikkate alınmalıdır.	4.73	.47	5
56. Örgütsel değişme, anlaşılabilir olmalıdır.	4.67	.48	5
55. Örgütsel değişme, gerçekçi olmalıdır (ütüpik olmamalıdır).	4.64	.50	5
12. Değişme sonunda elde edilecek yararlar belirlenmelidir.	4.61	.52	5
21. Değişimin planlanmasında bilimsel verilerden yararlanılmalıdır.	4.61	.52	5
49. Örgütsel değişme, bilimsel olmalıdır.	4.61	.54	5
4. Değişme ihtiyacı okulda çalışan herkese açıklanmalıdır.	4.59	.64	5
8. Belirlenen değişme ihtiyacının eğitim sisteminin amaç, ilke ve	4.60	.56	5

kurallarına uygun olması gerekir.			
28. Değişme uygulanırken çalışanlara değişme konusunda eğitim verilmelidir.	4.58	.57	5
25. Değişme süreci planlanırken, önceki tecrübelerden de yararlanılmalıdır.	4.57	.55	5
13. Değişme sürecini olumsuz etkileyecek etkenler önceden düşünülmelidir.	4.55	.56	5
46. Örgütsel değişme, çağın gereklerine uymak için yapılmalıdır.	4.55	.62	5
48. Örgütsel değişme, amaca yönelik olmalıdır.	4.54	.59	5
33. Değişmenin uygulanması aceleye getirilmemelidir.	4.54	.67	5
14. Değişme sürecinde atılacak tüm adımlar önceden düşünülmelidir.	4.53	.57	5
32. Değişme için yeterli kaynak olmalıdır.	4.53	.62	5
59. Örgütsel değişme, yasal olmalıdır.	4.53	.63	5
27. Değerlendirme için kullanılacak objektif değerlendirme ölçütleri geliştirilmelidir.	4.52	.58	5
17. Değişme planında okulun misyon ve amaçları açıkça ortaya konmalıdır.	4.51	.60	5
23. Değişme planı hazırlanırken, değişmeyi olumlu etkileyecek tüm etkenler düşünülmelidir.	4.51	.57	5
18. Değişmenin uygulanabilmesi için okuldaki insan kaynağının yeterli olup olmadığı belirlenmelidir.	4.49	.65	5
43. Değişme sürecinin değerlendirilmesinin bir ekip çalışmasıyla yapılması gerekir.	4.49	.59	5
19. Değişme sürecinde kullanılacak stratejiler belirlenmelidir.	4.48	.53	5
57. Örgütsel değişme, okulun tüm alt sistemlerini kapsamalıdır.	4.48	.63	5
42. Değişme sürecinin örgüte getirdikleri ile götürdüklerinin bir karşılaştırması yapılmalıdır.	4.47	.56	5
40. Değişme sürecinin sonunda sürecin genel bir değerlendirilmesi yapılmalıdır.	4.47	.58	5
52. Örgütsel değişme, süreklilik göstermelidir.	4.46	.67	5
36. Değişme süreci uygulanırken, okuldaki ilgili tüm birimlerin eşgüdümse çalışması gerekir.	4.46	.58	5
51. Örgütsel değişme, değişen koşullara uyum sağlamak için yapılmalıdır.	4.45	.69	5
44. Değişme sürecinin değerlendirilmesi sonuçlarına göre, değişme süreci yeniden planlanmalıdır.	4.44	.59	5
26. Değişme sürecinin nasıl ve ne zamanlarda değerlendirileceği önceden planlanmalıdır.	4.44	.66	5
6. Okulun sadece bir boyutunda değil, tüm boyutlarında değişme ihtiyacı belirlenmelidir.	4.43	.73	5
11. Değişme planı hazırlanırken, değişmenin ne zaman ve nerede gerçekleşeceği belirlenmelidir.	4.43	.63	5
53. Örgütsel değişme, ölçülebilir olmalıdır.	4.43	.63	5
24. Değişme planına sürece katkıda bulunabilecek çevresel etkenlerin de dahil edilmesi gerekir.	4.41	.61	5
30. Değişmeye okulda çalışan herkesin ilgi duyması için çalışmalar yapılmalıdır.	4.41	.59	5
20. Değişme planı hazırlama çalışmalarına değişmeden etkilenecek personelin de dahil edilmesi gerekir.	4.39	.70	5
22. Değişme sürecinde rol oynayacak çalışanların önceden belirlenmesinde yarar bulunmaktadır.	4.39	.67	5
37. Değişme sürecinin sürekli olarak izlenmesi gerekir.	4.39	.68	5

3. Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların performanslarına da bakılmalıdır.	4.37	.78	5
15. Yapılan planın başarısız olduğu durumlarda alternatif bir plan hazırlanmalıdır.	4.36	.74	5
31. Değişmeye gönüllü olarak başlanmalıdır.	4.35	.86	5
34. Değişme süreci uygulanırken, okul dışındaki kişi ve 35. kurumlardan da yardım alınmalıdır.	4.31	.75	5
35. Değişme süreci uygulanırken, tüm personelin çalışması izlenmelidir	4.31	.76	5
7. Değişme ihtiyacı belirlenirken çevredeki okulların gerçekleştirdiği değişme süreci de örnek olarak incelenmelidir.	4.30	.72	5
54. Örgütsel değişme, esnek olmalıdır.	4.27	.78	5
58. Örgütsel değişme, ekonomik olmalıdır.	4.26	.81	5
41. Değişme sürecinin değerlendirilmesi, önceden belirlenen ölçütler ile yapılmalıdır.	4.26	.69	5
38. Planlanan değişme sürecini engeller nitelikteki etkenler hemen kaldırılmalıdır.	4.20	.77	4**
10. Değişme planlanırken, söz konusu değişmeden etkilenecek çalışanlar belirlenmelidir.	4.17	.80	4
16. Değişmeden en çok etkilenecek kişiler belirlenmelidir.	4.16	.84	4
45. Örgütsel değişme, çalışanların mutluluğu için yapılmalıdır.	4.09	1.07	4
39. Değişme sürecinde görev alan personelin çalışmaları sürekli olarak denetlenmelidir.	4.00	.94	4
29. Değişme süreci uygulanırken, önceden hazırlanan plandan uzaklaşılmalıdır.	3.93	.99	4
5. Değişme ihtiyacının belirlenmesinde dış çevrenin görüşleri de alınmalıdır.	3.92	.94	4
50. Örgütsel değişme, sistemi yaşatmak için yapılmalıdır.	3.80	1.19	4
47. Örgütsel değişme, müşterilerin memnuniyeti için yapılmalıdır.	3.75	1.13	4
9. Değişme sürecini destekleyen ve desteklemeyen kimseler belirlenmelidir.	3.71	1.13	4

* Tamamen Katılıyorum , ** Katılıyorum

Tablo 3'den de görüleceği gibi, öğretmenlerin ölçekte bulunan 59 tutum ifadesinden 49'una "tamamen katılıyorum", 10'una da "katılıyorum" yanıtı vermişlerdir. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum puanlarının ortalamaları 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. Bu maddeyi "Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların şikayetleri dikkate alınmalıdır." ($\bar{X} = 4.73$) maddesi izlemektedir. Ortalaması en yüksek çıkan bu iki maddede öğretmenlerin değişmeye katılma isteği ve eğilimi görülmektedir. Öğretmenlerin yoğun olarak örgütte verilen kararlara katılma arzularını dile getirdikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel değişmeye 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. Değişmenin gerçekleşmesini istemeyenlerin bilinmesi durumu, olası direnişlerin ve bu kimselerin sürece olumsuz etkilerinin önlenmesi açısından önemlidir. "Örgütsel değişme, müşterilerin memnuniyeti için yapılmalıdır." maddesinin ise en düşük ortalamaya ($\bar{X} = 3.75$) sahip ikinci madde olduğu görülmektedir. Bu maddenin diğerlerine göre daha düşük bir ortalamaya sahip olması, öğretmenlerin örgütsel değişimin öğrencilerden çok kendileri için yapılmasını istediklerinin bir göstergesi olabilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemine cevap vermek amacıyla elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması (t testi)

Gruplar	n	\bar{X}	Ss	t	p
Kadın	174	260.64	18.72	1.208	.228*
Erkek	168	257.89	23.05		

* p > 0.05

Tablo 4'te görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (p > .05). Buna göre, ister kadın, ister erkek olsun, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin benzer tutumlara sahip oldukları söylenebilir. Başka bir deyişle, cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında herhangi bir fark yaratmadığı ileri sürülebilir.

Tablo 5 . Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının kıdem değişkenine göre karşılaştırılması (varyans analizi)

<i>Gruplar</i>	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>
1-5 Yıl	53	262.96	20.01
6-10 Yıl	33	260.66	17.59
11-15 Yıl	35	261.94	22.95
16-20 Yıl	57	257.15	25.08
21 Yıl ve üzeri	164	258.01	19.91
Toplam	342	259.29	20.98

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

Yukarıdaki tabloda farklı kıdemlere sahip öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığı görülmektedir. Ancak 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 6 . Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının branş değişkenine göre karşılaştırılması (t testi)

<i>Gruplar</i>	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sınıf Öğretmeni	187	256.54	20.47	-2.695	.007*
Branş Öğretmeni	155	262.62	21.16		

* p < 0.05

Sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları t-testi tekniğiyle karşılaştırılmıştır. Tablo 6' da görüldüğü gibi, branş değişkenine göre öğretmenlerin tutum puanları ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır (p< .05). Branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutum puanları ortalaması (262.62), sınıf öğretmenlerinin tutumları ortalamasından (256,54) daha yüksek çıkmıştır. Bu durumda, branş öğretmenlerinin

tutumlarının sınıf öğretmenlerine oranla anlamlı bir biçimde yüksek olduğu ileri sürülebilir. Bu bulgu, her ne kadar araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumları "orta" düzeyde bulunsun bile, branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye sınıf öğretmenlerinden daha açık oldukları, değişimin gerekliliğine daha fazla inandıkları ve değişimi daha çok destekledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 7. Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının öğretmenlik mesleğine yönelik doyum düzeyi değişkenine göre karşılaştırılması (t testi)

Gruplar	n	\bar{X}	Ss	t	p
Memnun Olanlar	323	259.86	20.50	2.053	.041*
Memnun Olmayanlar	19	249.73	26.71		

* p < 0.05

Tablo 7 incelendiğinde, mesleğe yönelik doyum düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin tutum puanları ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p < .05). Mesleğinden memnun olan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum puan ortalaması (259.86), mesleğinden memnun olmayan öğretmenlerinkinden (249.73) 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 değişim ve gelişimin bir zorunluluk olduğunun farkında olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 8.Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında okul türü değişkenine göre karşılaştırılması (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 8'de görüldüğü gibi, resmi ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenler ile özel ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum puanları ortalamaları 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.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Verilerin analizi sonucunda, aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

1. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları "orta" düzeydedir.
2. Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 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 ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında, okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark çıkmamıştır.

- Araştırma sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.
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 ve kendilerini geliştirme çabalarına girişmeyebilirler. Bu nedenle, Milli Eğitim Müdürlüğü ve okul müdürleri iş birliği yaparak öğretmenlerin değişmeyi destekleyen tutumlar geliştirmelerini sağlayıcı etkinlikler düzenlemeli, denetmenlerin denetledikleri öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumlar sergileyip sergilemediklerine dikkat etmeleri ve değişme tutumu sergileyen öğretmenleri teşvik edecek ödüller verilmelidir.
 2. Sınıf öğretmenlerinin tutum puanları ortalamalarının branş öğretmenlerinden daha düşük çıkması nedeniyle, öğretmen yetiştiren kurumlarda özellikle ilköğretim bölümündeki derslerde değişmeye destek veren görüşlerin ve yöntemlerin kullanılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca okul içinde ve okul dışında gerçekleştirilecek olan hizmetiçi eğitim kurslarında sınıf öğretmenlerinin değişmeyi destekleyici yönde tutumlar geliştirmeleri doğrultusunda etkinlikler düzenlenmelidir.
 3. Okul yöneticilerinin kendi okullarında, örgütsel değişmeyi destekleyici bir örgüt kültürü ve okul atmosferi oluşturmaları teşvik edilmelidir.
 4. Öğretmenler, yapılacak örgütsel değişimin “ne olduğu”, “ne zaman” ve “nasıl” yapılacağı, “neden” yapılması gerektiği konularında bilgilendirilmelidirler.
 5. Okullardaki değişme ihtiyacı belirlenirken, öğretmenlerin şikayetleri dikkate alınmalıdır.

KAYNAKLAR

- Balcı, A. (1995). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, 72 TDFO Bilgisayar Yayıncılık, Ankara.
- Daft, R.L. (1997). *Management*, Fort Worth : The Dryden Pres.
- Dunham, R.B.; Pierce, J.L. (1989). *Management*, Glenview : Scott, Foresman and Company.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Ankara : Pegem A Yayıncılık.
- Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M and Donnelly, J. H. (1988). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Homewood : Business Publications.
- Hoy, W. K.; Miskel, C. G. (1996). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York : Mc Graw-Hill, Inc.
- Lunenburg, F.C.; Ornstein, A.C. (1996). *Educational Administration Concepts and Practices*, Belmont : Wadsworth Publishing Company.
- Newstrom, J.W.; Davis, K. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, Boston : Mc Graw Hill.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi: Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları*, Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.