

Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarının farklı değişkenlere göre incelenmesi*

Faruk LEVENT**

Öz

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarını farklı değişkenlere göre incelemektir. Araştırmanın örneklemini, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakasındaki resmi okullarda görev yapan öğretmenlerden basit tesadüfi örneklem yöntemiyle belirlenen 348 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplamak amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” ve Kondakçı, Zayim ve Çalışkan tarafından 2013 yılında geliştirilen “Değişime Hazır Olma Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda; öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarına ilişkin algılarının cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, en son bitirilen okul, lisansüstü eğitim ve hizmet-içi eğitim alınıp alınmama durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermediği belirlenmiştir. Ancak öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarına ilişkin algılarında yaşa göre daha genç olan öğretmenler lehine farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre değişime hazır olma düzeylerinin artırılmasına yönelik yaş olarak büyük olan öğretmenlerin değişim sürecine dahil edilerek yeni rol ve sorumluluklar üstlenmeleri sağlanabilir. Böylelikle bu öğretmenlerin, genel yaşam ve mesleki deneyimlerinden faydalandığı gibi değişime direnç oluşturmalarının önüne geçilebilir.

Anahtar kelimeler: Değişim, öğretmen, değişime hazır olma, örgütsel değişim

* I. Uluslararası Değişen Dünya ve Sosyal Araştırmalar Konferansı'nda (25-28 Ağustos 2015 Avusturya – Viyana) sunulan bu çalışma, Marmara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından EGT-D-080715-0367 no'lu D tipi projeye desteklenmiştir.

** Yrd.Doç.Dr., Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, faruk.levent@marmara.edu.tr

An investigation of the readiness of teachers for change based upon various variables

Abstract

The purpose of this study is to investigate the readiness of teachers for change based upon various variables. The participants of the study consist of 348 teachers who work at State schools that are located on the Anatolian part of Istanbul. Random sampling has been used to select the participants. The study utilizes “The Readiness for Change Scale” which has been developed by Kondakçı, Zayim and Çalışkan (2013) and “Demographic Information Sheet”. The analysis of the data shows that in terms of the readiness of teachers for change, there is not a statistically significant difference based upon gender, marital status most recent educational institution, postgraduate training and in-service training received. Teachers’ readiness for change differ according to the variables, age and seniority. The findings indicate that the novice and young teachers score higher on the readiness for change scale. Accordingly, the older teacher, in order to increase the level to be readiness for change these teachers were included in the process of change can be achieved by undertaking new roles and responsibilities. Thus, these teachers thwarts the creation of resistance to change as benefiting from general life and professional experience.

Keywords: Change, teacher, readiness for change, organizational change

Giriş

Charles F. Kettinger’in “*İnsanlar değişimi sevmeyiz, ancak gelişimi sağlayan tek şey değişimdir*” sözüyle de ifade ettiği gibi, değişim hem bireysel hem de toplumsal gelişim için gereklidir. Tüm dünyada yaşanan sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik değişimler toplumu ve bireyleri farklı boyutlarda etkilemektedir. İçinde yaşadıkları toplumun birer parçası olan örgütler de, yaşamlarını sürdürebilmek ve amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için bu değişimlere ayak uydurmak ve kendilerini yeniliklere uyarlamak durumundadır.

Örgütsel değişim, örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilir (Washington ve Hacker, 2005; Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013; Bakioğlu ve Demiral, 2014) ve günümüz dünyasında örgütler, küreselleşmeyle birlikte teknolojik ve bilimsel gelişimlerin etkisiyle sürekli değişmek ve yenileşmek zorundadır (Pennington, 2000; Klein, Conn ve Sorra, 2001; Murthy, 2007; Robbins ve Judge, 2012). Örgütleri değişime zorlayan güçler dışsal (çevresel) ve içsel faktörler olmak üzere iki grupta ele alınabilir. Dışsal faktörler, örgüt yönetiminin kontrolünün dışındaki güçleri içermektedir. İçsel güçler ise örgüt içinde yer alan ve genelde yönetimin kontrol edebildiği güçlerdir (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1991, s. 647).

Örgütlerde değişmeyi sağlayan en önemli iki içsel unsur, süreçler ve insanlardır. Değişmeye kaynaklık eden bir unsur olarak süreçler; iletişim, karar verme, liderlik ve güdülenme stratejilerini kapsamaktadır. Örneğin; örgüt içinde iletişim yetersiz, kararlar düşük kalitede, uygun olmayan

liderlik tarzı ve çalışanların motivasyon düzeyleri düşük olduğu takdirde değişim için bir direnç meydana gelebilmektedir (Lunenburg ve Orstein, 2013, s. 185). Bir örgütün çalışanları, o örgütün insan sermayesini oluşturur. Örgütsel değişimin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi, örgütün çalışanlarının kendilerini değiştirmek ve önerilen örgütsel değişim programını desteklemek için istekli olmalarına bağlıdır (Armenakis, Harris ve Mossholder, 1993; Eby, Adams, Russell ve Gaby, 2000; James ve Connolly, 2000; Piderit, 2000; Stanley, Meyer ve Topolntsky, 2005; Vakola, 2013).

“Değişime hazır olma” kavramı; örgüt üyelerinin değişimin gerekliliğine ve uygulanmasına ilişkin tutumlarını, niyetlerini ve inançlarını ifade etmekle birlikte örgütün değişimi gerçekleştirebilme kapasitesini yansıtmaktadır (Armenakis ve Fredenberger, 1997; Armenakis ve Bedian, 1999; French, Bell ve Zawacki, 2004). Bu bağlamda örgütsel açıdan değişime hazır olma, örgüt üyelerinin değişimi uygulamak için psikolojik ve davranışsal olarak ne düzeyde hazır olduğu şeklinde tanımlanabilir (Weiner, Amick ve Lee, 2008). Armenakis, Harris ve Mossholder (1993)’a göre hazır olma, bir değişim çabasına ilişkin destek verme ya da direnç gösterme davranışının bilişsel bir habercisidir (akt. Eby, Adams, Russell ve Gaby, 2000).

“Bireysel hazır olma”; bir örgüt üyesinin değişime ilişkin kendi yeteneklerine güven (öz-yeterlilik) duymasını ifade etmektedir (Vakola, 2013). Bununla birlikte örgüt içinde bir çalışanın kendisini değişime hazır hissetmesi, o kişinin değişime destek vermeye istekli olduğu anlamına gelmektedir (Lau ve Woodman, 1995; Eby, Adams, Russell ve Gaby, 2000; Weiner, 2009). Bireysel olarak örgüt üyelerinin değişime hazır olması, onların değişime yönelik tutum ve davranışlarını etkilemesi açısından örgütün değişim sürecinde kritik öneme sahiptir (Beer, 1980; Gilmore ve Barnett, 1992; Huy, 1999; Eby, Adams, Russell ve Gaby, 2000; George ve Jones, 2001; Avey, Wernsing ve Luthans, 2008; Weiner, Amick ve Lee, 2008; Weiner, 2009; Oreg, Vakola ve Armenakis, 2011). Eğer örgüt üyeleri değişime karşı olumlu duygulara, öz yeterliliğe ve iyimserliğe sahipse, kendilerini örgütsel değişimle başa çıkabilmek için daha fazla güven içinde hissedeceklerdir ve örgütün bu değişiklikleri başarıyla gerçekleştirme kapasitesine daha fazla inanacaklardır (French, Bell ve Zawacki, 2004; Luthans, Norman, Avolio ve Avey, 2008; Cummings ve Worley, 2009). Buna karşın örgüt üyelerinin değişime hazır olmaması ve değişime karşı olumsuz tutumları, değişimi engelleyici davranışların gösterilmesine neden olarak örgütsel değişimin başarısını düşürebilir (Armenakis, Harris ve Mossholder, 1993; Stanley, Meyer ve Topolntsky, 2005; Rafferty ve Simons, 2006; Holt, Armenakis, Harris ve Field, 2007; Neves, 2009; Kotter, 2012). Başarısız değişim girişimleri genellikle örgüt ve çalışanlar için zaman ve mali kaynakların kaybına yol açarak (Klein, Conn ve Sorra, 2001; Weiner, Amick ve Lee, 2008; Weiner, 2009) çalışanların iş tatmini, motivasyon ve performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Schweiger ve Denisi, 1991; Morrison ve Milliken, 2000; Wanberg ve Banas, 2000; Mohrman, Tenkasi ve Mohrman, 2003; Fachruddin ve Mangundjaya, 2012).

Başarılı bir değişimin önünde aşılması gereken engeller vardır ve bu engellerin neleri içerebileceğini önceden tahmin etmek kolay değildir (Burnes, 2000). Değişimin önündeki engeller; yapı ve kültür olmak üzere iki başlıkta açıklanmaktadır (Stoner, Freeman ve Gilbert, 1995; Cameron ve Quinn, 1999; Duck, 1999; Mittler, 2002; Connor, Lake ve Stackman, 2003; Burnes, 2009). Bazı örgütsel yapılar, değişim için diğerlerine göre daha az uygundur.

Değişim ve inovasyon, özellikle bürokratik örgütlerde büyük engellerle karşılaşmaktadır. Bunun nedeni bürokratik örgütlerin formal yapısıdır. Bu tarz örgütlerde günlük işleri yöneten oldukça katı kurallar ve prosedürler vardır. Bu katı kurallarla biçimlendirilmiş davranışları değiştirmek için yeni kuralların geliştirilmesi gerekir. Bu kuralların ve prosedürlerin değişimini gerçekleştirilmek oldukça fazla zaman ve çaba gerektirmektedir (Connor, Lake ve Stackman, 2003, s. 32). Örgüt içindeki kültür özellikleri de örgüt üyelerinin değişime ne ölçüde hazır olduğunu etkilemektedir (Hatch, 1993; McNabb ve Sepic, 1995; Ingersoll, Kirsch, Merk ve Lightfoot, 2000; Burke, 2002; Jones, Jimmieson ve Griffiths, 2005). Örneğin dinamik, yenilikçi ve girişimci bir kültürün hakim olduğu bir örgütte çalışanlar ve yöneticiler değişim için risk almaya hazırdırlar. Bu tarz örgütlerde çalışanlar değişim için hem birey olarak hem de grup olarak olumlu tutum geliştirerek değişim için çaba gösterirler. Hiyerarşik bir kültürün egemen olduğu örgütlerde ise bireyler örgütte kalıplaşmış davranış, tutum ve alışkanlıklarını değiştirmek istemezler. Bu tarz örgütlerde çalışanların hedefleri, işlerini belirtilen kural ve prosedürler çerçevesinde tamamlayıp örgütün mevcut düzenini devam ettirmektir (Cameron ve Quinn, 1999; Weiner, 2009).

Eğitim sistemi; sosyal, ekonomik ve politik sistemlerle etkileşim içerisindedir. Diğer sistemlerdeki yenilik ve gelişmeler eğitim sistemini de etkiler ve bu durum okullarda bazı değişimleri zorunlu hale getirir. Okulların bu değişimleri başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için kendini değişime adanmış, sürekli öğrenmeyi hayat tarzı olarak benimsemiş yönetici ve öğretmenlere ihtiyacı vardır (Levent, 2016, s. 358). Eğitim örgütlerinin de diğer tüm örgütler gibi çevrelerinde gelişen olaylara, değişimlere ve yenileşmelere yabancı kalması mümkün değildir. Bunun nedeni, eğitimin değişim üretme işlevi olarak açıklanabilir (Mitchell, 2000). Okul örgütünün en önemli öğelerinden birisi olan öğretmenler, hem değişimden etkilenen hem de değişimi etkileyen bireyler olarak bu süreçte kritik bir rol oynamaktadır.

Eğitim örgütlerindeki değişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi, öğretmenlerin değişime karşı tutum ve davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Bu nedenle öğretmenlerin değişime çalışmalarına başlamadan önce değişime hazır olup olmama durumlarının bilinmesi olası direnişleri önlemek ve öğretmenlerin hazır olma düzeyleri doğrultusunda planlama, uygulama ve değerlendirme çalışmaları yapmak açısından önemlidir. Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarını farklı değişkenlere göre incelemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Öğretmenlerin değişime hazır olma durumları cinsiyet değişkenine göre değişmekte midir?
- Öğretmenlerin değişime hazır olma durumları yaş değişkenine göre değişmekte midir?
- Öğretmenlerin değişime hazır olma durumları medeni durum değişkenine göre değişmekte midir?
- Öğretmenlerin değişime hazır olma durumları en son bitirilen okul değişkenine göre değişmekte midir?

- Öğretmenlerin değişime hazır olma durumları mesleki kıdeme göre değişmekte midir?
- Öğretmenlerin değişime hazır olma durumları lisansüstü eğitim alıp almamalarına göre değişmekte midir?
- Öğretmenlerin değişime hazır olma durumları hizmet-içi eğitim alıp almamalarına göre değişmekte midir?

Yöntem

Araştırma modeli

Bu çalışmada, nicel araştırma deseninde tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, araştırma konusunu geçmişte ve ya da halen var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2005, s. 77). Bu tür araştırmalarda, konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılmaktadır.

Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakasındaki Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 2014-2015 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Anadolu yakasındaki resmi okullarda çalışan öğretmenlerden basit tesadüfi örneklem yöntemiyle belirlenen 348 öğretmen oluşturmaktadır.

Veri toplama araçları

Kişisel Bilgi Formu: Kişisel Bilgi Formu'nda, uygulama kapsamında yer alan öğretmenlerin bireysel ve mesleki özelliklerini ele alan kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde yer alan kişisel ve mesleki özellikler, araştırmanın problemine uygun bir biçimde alanyazın taraması, görüşmeler ve deneyimlerden yararlanarak hazırlanmıştır.

Değişime Hazır Olma Ölçeği: Araştırmada; Kondakçı, Zayim ve Çalışkan tarafından 2013 yılında geliştirilen “Değişime Hazır Olma Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması için gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları, ölçeğin değişime hazır olma kuramına paralel olarak değişime hazır olma tutumunu kararlılık, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç boyutta ölçtüğünü ortaya koymuştur. Ölçeğin kararlılık boyutu 5 maddeden oluşurken, duygusal boyutu 3, bilişsel boyutu ise 4 maddeden oluşmuştur. Bu boyutların iç tutarlılık (Cronbach's Alpha) cinsinden hesaplanan güvenilirlik değerleri ise kararlılık, duygusal ve bilişsel boyutlarına yönelik olarak sırasıyla .87, .67 ve .87 olarak hesaplanmıştır (Kondakçı, Zayim ve Çalışkan, 2013).

Verilerin toplanması

Ölçeği uygulayabilmek için öncelikle ölçeği geliştiren uzmanlardan ve sonra da Millî Eğitim Bakanlığının ilgili biriminden gerekli izinler alınmıştır. Ölçek, öğretmenlere araştırmacı tarafından uygulanmış ve elden toplanmıştır.

Verilerin analizi ve yorumlanması

Katılımcılardan elde edilen verilerin girişi, SPSS (Statistical Package for Special Sciences) 17.0 aracılığıyla yapılmış ve araştırma soruları ile hipotezleri sınamak için bağımsız gruplar *t* testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır.

Ölçekte yer alan cevaplar “Kesinlikle katılıyorum” (5 puan), “Katılıyorum” (4 puan), “Az katılıyorum” (3 puan), “Katılmıyorum” (2 puan)” ve “Hiç katılmıyorum” (1 puan) olarak puanlanmıştır. Ortalama puan yükseldikçe değişime hazır olma düzeyi de yükselmektedir.

Değişime Hazır Olma Ölçeği’nden elde edilen puanların değerlendirilmesinde, aşağıdaki puan aralıklarına uyulmuştur.

Tablo 1

Değişime Hazır Olma Düzeylerine Göre Puan Aralıkları

Örgütsel Bağlılık Düzeyi	Puan Aralıkları
Kesinlikle katılıyorum	4.20–5.00
Katılıyorum	3.40–4.19
Az katılıyorum	2.60–3.39
Katılmıyorum	1.80–2.59
Hiç katılmıyorum	1.00–1.79

Bulgular

Grubun demografik yapısına ilişkin bulgular

Bu başlık altında, katılımcı öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, yaş, toplam hizmet süresi, mezun olunan kurum, hizmet-içi eğitim alma durumu gibi kişisel değişkenlere ilişkin bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	188	54
	Erkek	160	46
Medeni durum	Evli	256	73,8
	Bekâr	92	26,2
Yaş	20-25 yaş	24	6,9
	26-30 yaş	64	18,4
	31-35 yaş	76	21,8
	36-40 yaş	80	23,0
	41-45 yaş	63	18,1
	46 ve üzere	41	11,8
Toplam hizmet süresi	0-5 yıl	86	24,7
	6-11 yıl	65	18,7
	11-15 yıl	79	22,7
	16-20 yıl	69	19,8
	21-25 yıl	29	8,3
	26 ve üstü	20	5,7
Mezun olunan kurum	Eğitim Fakültesi	204	58,62
	Diğer	144	41,38
Hizmet-içi eğitim alma durumu	Evet	283	81,3
	Hayır	65	18,7
Öğretmenlik mesleğinin isteyerek seçilme durumu	Evet	316	90,8
	Hayır	32	9,2

Araştırmanın sorularına ilişkin bulgular

Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin değişime hazır olma düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız grup t testinin sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Değişken		n	\bar{X}	sd	sh	t	df	p
Cinsiyet	Kadın	188	42,62	4,94	,36	-1,292	346	,197
	Erkek	160	43,34	5,47	,43			

Tablo 3'te öğretmenlerin değişime hazır olma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak görel olarak erkeklerin ortalamalarının ($\bar{X}=43,34$) kadınların ortalamalarından ($\bar{X}=42,62$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4

Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Değişken		n	\bar{X}	sd	sh	t	df	p
Medeni durum	Evli	256	42,90	5,19	,32	-240	345	,810
	Bekâr	92	43,05	5,23	,55			

Tablo 4'te değişime hazır olma durumlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak görel olarak bekârların ortalamalarının ($\bar{X}=43,05$) evlilerin ortalamalarından ($\bar{X}=42,90$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5

Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Düzeyleri

Değişken		n	\bar{X}	sd	sh
Yaş	20-25 yaş	24	45,71	4,39	,90
	26-30 yaş	64	44,75	4,79	,60
	31-35 yaş	76	43,28	5,24	,60
	36-40 yaş	80	42,74	5,00	,56
	41-45 yaş	63	42,70	5,74	,72
	46 ve üzeri	41	40,05	5,71	,89

Tablo 5'te görüldüğü üzere öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarına ilişkin algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarına ilişkin algılarında yaşa göre daha genç olan öğretmenler lehine anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Tablo 6

Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamalar Karesi	F	p
Gruplar Arası	84,25	5	16,85	2,622	,048
Grup İçi	9264,86	342	27,09		
Toplam	9349,07	347			

Tablo 6'da anlamlılık derecesinin ($p=.048$), .05'ten küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin değişime hazır olma düzeylerinin toplam puanları arasında, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır.

Farklılığın hangi yaş düzeylerinde olduğunu belirlemek amacıyla uygulanan LSD testi sonucunda elde edilen verilerle oluşturulan Tablo 7 incelendiğinde, öğretmenlerin yaşları hem toplam puanları açısından ($F= ,784$; $p>0,05$) hem de alt ölçekler açısından değişime hazır olma düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olmamıştır.

Tablo 7

Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Gruplararası Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

		Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
(I) Yaş	(J) Yaş			
20-25	26-30	-,04167	1,24581	1,000
	31-35	-,56798	1,21869	,999
	36-40	-,02917	1,21135	1,000
	41-45	-,99008	1,24850	,987
	46 ve üzeri	,65955	1,33772	,999
26-30	2025	,04167	1,24581	1,000
	31-35	-,52632	,88302	,996
	36-40	,01250	,87287	1,000
	41-45	-,94841	,92373	,958
	46 ve üzeri	,70122	1,04116	,994
31-35	2025	,56798	1,21869	,999
	26-30	,52632	,88302	,996
	36-40	,53882	,83371	,995
	41-45	-,42210	,88682	,999
	46 ve üzeri	1,22754	1,00855	,915
36-40	20-25	,02917	1,21135	1,000
	26-30	-,01250	,87287	1,000
	31-35	-,53882	,83371	,995
	41-45	-,96091	,87671	,944
	46 ve üzeri	,68872	,99968	,993
41-45	20-25	,99008	1,24850	,987
	26-30	,94841	,92373	,958
	31-35	,42210	,88682	,999
	36-40	,96091	,87671	,944
	46 ve üzeri	1,64963	1,04438	,045
46 ve üzeri	20-25	-,65955	1,33772	,999
	26-30	-,70122	1,04116	,994
	31-35	-1,22754	1,00855	,915
	36-40	-,68872	,99968	,993
	41-45	-1,64963	1,04438	,045

Söz konusu farklılığın 41-45 yaş grubu ile 46 ve üstü yaş grubu arasında 41-45 yaş grubu lehine $p < .05$ düzeyinde gerçekleşmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarına ilişkin algıları mezun olunan kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak görece olarak eğitim fakültesi dışındaki kurumlardan mezun olanların ortalamalarının ($\bar{X} = 44,57$) eğitim fakültesi mezunlarının ortalamalarından ($\bar{X} = 41,51$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 8

Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Düzeylerinin Mezun Olunan Kurum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Değişken		n	\bar{X}	sd	sh	t	df	p
Mezun Olunan Kurum	Eğitim Fak.	204	41,51	5,32	,37	-2,882	346	,033
	Diğer	144	44,57	4,95	,41			

Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarına ilişkin algıları mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarına ilişkin algılarında mesleki kıdeme göre meslekte daha yeni olan öğretmenler lehine anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 9).

Tablo 9

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Düzeyleri

Değişken		n	\bar{X}	sd	sh
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	86	44,24	4,95	,53418
	6-10 yıl	65	43,60	4,65	,57754
	11-15 yıl	79	42,71	5,50	,61917
	16-20 yıl	69	41,13	5,00	,60084
	21-25 yıl	29	41,72	5,89	1,09398
	26 ve üstü	20	40,45	5,82	1,30076

Tablo 10'da görüldüğü üzere anlamlılık derecesinin ($p=.179$), .05'ten büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin değişime hazır olma düzeylerinin toplam puanları arasında, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Tablo 10

Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamalar Karesi	F	Anlamlılık Derecesi
Gruplar Arası	204,724	5	40,945	1,531	,179
Grup İçi	9144,345	342	26,738		
Toplam	9349,069	347			

Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin lisansüstü eğitim alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak görece olarak lisansüstü eğitim yapanların ortalamalarının ($\bar{X}=43,26$) yapmayanların ortalamalarından ($\bar{X}=42,89$) daha yüksek olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 11).

Tablo 11

Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Düzeylerinin Lisansüstü Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Değişken		n	\bar{X}	sd	sh	t	df	p
Lisansüstü Eğitim	Evet	53	43,26	5,74507	,78915	-481	346	,631
	Hayır	295	42,89	5,09319	,29654			

Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin hizmet-içi eğitim alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak görece olarak hizmet-içi eğitim alanların ortalamalarının ($\bar{X}=43,06$) almayanların ortalamalarından ($\bar{X}=42,45$) daha yüksek olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 12).

Tablo 12

Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Düzeylerinin Hizmet-içi Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Değişken		n	\bar{X}	sd	sh	t	df	p
Hizmet-içi eğitim	Evet	283	43,06	5,18688	,30833	-865	346	,388
	Hayır	65	42,45	5,21725	,64712			

Tablo 13'te öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlik mesleğinin isteyerek seçilme değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak görece olarak mesleği isteyerek seçmeyenlerin ortalamalarının ($\bar{X}=43,41$) isteyerek seçenlerin ortalamalarından ($\bar{X}=42,90$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 13

Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Düzeylerinin Öğretmenlik Mesleğinin İsteyerek Seçilme Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Değişken		n	\bar{X}	sd	sh	t	df	p
Mesleğin isteyerek seçilmesi	Evet	316	42,90	4,99204	,28082	-,523	346	,601
	Hayır	32	43,41	6,93686	1,22627			

Tartışma

Bir örgütte örgüt üyelerinin değişime hazır olma düzeyleri, örgütsel değişim girişimlerinin başarıya ulaşması için önemli unsurlardan biridir. Bu bağlamda, çalışanların değişime hazır olmadığı bir örgütte değişim uygulamasının dirençle karşılanması ve başarısızlıkla sonuçlanması güçlü bir olasılıktır. Eğitim örgütleri; bireyin ve toplumun sürekli değişen ihtiyaç ve beklentilerine etkili bir şekilde cevap verebilmek için değişimi diğer örgütlere göre daha öncelikli olarak gerçekleştirmek durumundadır. Eğitim sisteminin başlıca uygulayıcısı olan öğretmenler de değişime ayak uydurmak için değişime açık ve hazır olmalıdır.

Eğitimde değişim sürecinin odağında yer alan okulların değişimi uygulamadaki başarısı ve değişim kapasitesi, eğitim sistemlerini etkileyen önemli faktörler arasında gösterilmektedir (Stoll, 1999; Özdemir, 2000; Hanson, 2001; Hinde, 2003; Hargreaves, 2004; Fullan, 2007). Bu bağlamda okul geliştirme çalışmalarının başarılı olmasında ve okulda değişimin yönünün belirlenmesinde, okul çalışanlarının ve öğretmenlerin değişime yönelik hazır olma düzeylerinin kritik öneme

sahip olduğu söylenebilir. Bu araştırmada öğretmenlerin değişime hazır olma durumları farklı değişkenler açısından belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda; öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarına ilişkin algılarının cinsiyet, medeni durum, mezun olunan kurum, öğretmenlik mesleğinin isteyerek seçilme durumu, lisansüstü ve hizmet-içi eğitim alma ile ilgili değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermediği görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarına ilişkin algılarında yaşa göre daha genç olan öğretmenler lehine anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Literatürde değişime hazır olma durumlarıyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu araştırmanın yaş değişkenine ilişkin bulgusu, alanyazındaki bazı çalışmaların sonuçlarıyla farklılık göstermektedir. Örneğin Şentürk ve Köklü (2013) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kendilerini değişime açık görmeye ilişkin görüşleri ile yaş değişkenleri arasında anlamlı bulunmamıştır. Diğer yandan bu araştırmanın yaş değişkenine ilişkin bulgusu, alanyazındaki birçok çalışmada elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Örneğin Er (2013) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenlerin okulun değişime açıklığına ilişkin algılarında yaşa göre meslekte daha yeni olan öğretmenler lehine anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Yine Gılıç (2015) tarafından yapılan bir araştırmada değişime hazır olmanın duygusal boyutunda aynı okulda 21 ve üzeri yıl görev yapan öğretmenlerin 0-5 yıl ve 6-10 yıl arası görev yapanlara göre duygusal hazır olma düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Buna göre yaş bakımından daha olgun olan kişilerin değişim konusunda daha tutucu oldukları ifade edilebilir. Bu durum, okulda daha genç öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin daha olumlu algılara sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Başka bir ifadeyle değişime karşı tutumla ilgili gençlerin daha dinamik ve enerjik olması sebebiyle değişime daha hazır ve istekli oldukları söylenebilir.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

- Öğretmenlerin değişim girişimleri karşısında gösterecekleri direncin düzeyini azaltmak ve değişim girişimlerinin etkililiğini artırmak için değişime başlamadan önce öğretmenlerin değişime hazır olma düzeylerinin belirlenmesi faydalı olabilir.
- Okullarda yaş bakımından genç olan öğretmenlerin değişime yönelik görüşlerinin daha olumlu olduğu dikkate alındığında, okulda yönetim ve karar alma süreçlerinde bu öğretmenlerin etkin bir şekilde yer almasını sağlayacak uygulamalar yapılabilir.
- Yaşça büyük olan öğretmenlerin değişime hazır olma düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna dayanarak, bu öğretmenlerin değişime yönelik tutumlarının olumlu olmasını sağlayacak tedbirler alınmasının okulda iş birliğinin artmasına katkı sağlayacağı söylenebilir. Bu bağlamda, değişimin yaşça büyük öğretmenler tarafından anlaşılması ve benimsenmesini sağlamanın, okulda değişimin başarılı olması açısından önemli olacağı düşünülebilir.

- Yaşça büyük olan öğretmenlerin değişime hazır olma düzeylerinin artırılmasına yönelik olarak bu öğretmenlere değişim sürecinde yeni görev, rol ve sorumluluklar üstlenmeleri için motive edici birtakım özendiriciler (ödül, takdir belgeleri vb.) kullanılabilir. Örneğin bu öğretmenler değişimin planlanmasında ve işleyişine dahil edilebilir. Böylece yaşça büyük öğretmenlerin genel yaşam ve mesleki deneyimlerinden faydalandığı gibi bu gruptaki öğretmenlerin değişime direnç oluşturmalarının önüne geçilebilir.
- Değişim sürecinin başında değişimden etkilenecek örgüt üyelerine değişim süreciyle ilgili olarak sağlıklı bilgilendirme yapılabilmesi için etkili bir iletişim ağı kurulması önemlidir. Bununla birlikte değişim başlamadan örgüt çalışanlarında değişim için adanmışlık sağlanırsa çalışanlar arasında değişim için sahiplenme hissi uyandırılabilir.
- Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarının farklı değişkenlere göre incelendiği bu çalışma, öğretmenlerin eğitim sisteminde veya sınıf düzeyinde değişime ilişkin görüşlerinin incelenmesiyle genişletilebilir. Ayrıca farklı okul türlerinde çalışan öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarının karşılaştırıldığı çalışmalar yapılabilir.

Kaynaklar

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681–704.
- Armenakis, A. A., & Fredenberger, W. B. (1997). Organizational change readiness practices of business turn around change agents. *Knowledge and Process Management*, 4(3), 143-152.
- Armenakis, A. A., & Bedian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Bakioğlu, A. & Demiral, S. (2014). *Okul yönetiminde belirsizlik*. Ankara: Vize Yayıncılık.
- Beer, M. (1980). *Organizational change and development: A systems view*. Santa Monica, California: Goodyear.
- Burke, W. W. (2002). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burnes, B. (2009). *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*. London: Pearson Education Limited.
- Cameron, S.K. & Quinn, E.R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. United States: Addison Wesley Publishing Company.
- Connor, E.P., Lake, K.L. & Stackman, R.W. (2003). *Managing organizational change* (3rd ed). New York: Praeger Publishers.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change*. Mason, OH: South-Western.
- Duck, J.D. (1999). “Değişim yönetimi”, *Değişim* (Çev. Meral Tüzel), İstanbul: MESS Yayınları.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees’ reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419-442.
- Er, E. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okulun değişime açıklığı ile değişim kapasitesi arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Everard, K.B., Morris, G. & Wilson, I. (2004). *Effective school management* (4th edition). London: Paul Chapman Publishing.
- Fachruddin, D.F. & Mangundjaya, W. (2012). The impact of workplace well-being and psychological capital to individual readiness for change, *Proceedings 4th Asian Psychological Association, Jakarta, 5-7 July, 2012*. ISBN 978-602-17678-0-1
- French, W., Bell, C., & Zawacki, R. (2004). *Organization development and transformation: Managing effective change*. New York: McGraw-Hill.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4), 419–444.
- Gılıç, F. (2015). *Öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeyleri, okul kültürü ve öğretmenlerin değişime hazır olma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1991). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Homewood, IL: Irwin.

- Gilmore, T.N. & Barnett, C. (1992). Designing the social architecture of participation in large groups to effect organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 28(4), 534-548.
- Hanson, M. (2001). Institutional theory and educational change. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 637-661
- Hargreaves, A. (2004). Inclusive and exclusive educational change: Emotional responses of teachers and implications for leadership. *School Leadership and Management*, 24(2), 287-309
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hinde, E. (2003). Reflections on reform: A former teacher looks at school change and the factors that shape it. *Teachers College Record* (On-line only). <http://www.tcrecord.org/Content.asp?ContentID=11183>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Field, H. S. (2007). Toward a comprehensive definition of readiness for change: a review of research and instrumentation. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 295-346.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.
- James, C. & Connolly, U. (2000). *Effective change in schools (School leadership)*. London: Routledge Falmer.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42, 361-386.
- Ingersoll, G., Kirsch, J., Merk, S., Lightfoot, J. (2000). Relationship of organizational culture and readiness for change to employee commitment to the organization. *Journal of Nursing Administration*, 30, 11-20.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar-ilkeler-teknikler*, (15.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Klein, K. J., Conn, A.B., & Sorra, J. S. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 811-824.
- Kondağcı, Y., Zayim, M., & Çalışkan, Ö. (2013). Değişime Hazır Olma Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, *Elementary Education Online*, 12(1), 23-35.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Lau, C. M., & Woodman, R. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 537-554.
- Levent, F. (2016). "Değişim yönetimi", *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (Editör: Ayşen Bakioglu), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (Çeviri editörü: Gökhan Arastaman). Ankara: Nobel Yayınları.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- McNabb, D. E., & Sepic, F. T. (1995). Culture, climate and total quality management: measuring readiness for change. *Public Production and Management Review*, 18(4), 369-385.
- Mitchell, G. (2000). Eğitimin niteliği. *Executive Excellence*, 38, 11.
- Mittler, J. E. (2002). Roadmap to positive change. *Industrial Management*, 44, 12-16
- Mohrman, S. A., Tenkasi, R. V. & Mohrman Jr., A. M. (2003). The role of networks in fundamental organizational change: A grounded analysis. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 39(3), 301-323.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

- Murthy, C.S.V. (2007). *Change management*. Himalaya Publishing House, Mumbai, IND.
- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9, 215–231.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A sixty year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 461–524.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Pennington, R. (2000). Değişimi gerçekleştirmek. *Executive Excellence*, 43, 1
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An examination of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325-350.
- Robbins, S.P., Decenzo, D.A. & Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları* (Çeviri editörü: Adem Öğüt), Ankara: Nobel Yayınları.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2012). *Örgütsel davranış* (Çeviri editörü: İnci Erdem), Ankara: Nobel Yayınları.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnitsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19, 429-459.
- Stoll, L. (1999). Realizing our potential: Building capacity for lasting improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), 503–532.
- Stoner, J. & Gilbert, R. D., Freeman, E. (1995). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Şentürk, S.K. & Köklü, M. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime dirençleri ve değişime açık olma durumları. 19. *Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildiri Özetleri Kitabı*, Lefkoşa, Kıbrıs.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-42.
- Washington, M., & Hacker, M. (2005). Why change fails: knowledge counts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 400–411.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67-67.
- Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: A review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review*, 65(4), 379-436.
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: a conceptual approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109.
- Zayim, M. (2013). *Investigating the relationship between primary and secondary level public school teachers' readiness for change and perceived organizational trust*. (Unpublished master degree), The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara.