

## ÖĞRETMENLERİN EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YAŞANAN DEĞİŞİM SÜRECİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Mehmet ŞAHİN\*

### ÖZ

Bu araştırmanın temel amacı öğretmenlerin eğitim örgütlerindeki değişim sürecine ilişkin görüşlerini incelemektir. Araştırma betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak Şahin ve Nayır (2017) tarafından geliştirilen “Örgütsel Değişim” Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek örgütsel değişimin nedenleri, örgütsel değişime hazır olma düzeyi ve örgütsel değişimin engelleri olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır. Araştırmanın çalışma evrenini Ankara ili Altındağ, Keçiören ve Pursaklar ilçesindeki resmi ve özel öğretim kurumlarında görevli 350 öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre, öğretmenler örgütsel değişimin nedenlerine ilişkin ifadeleri oldukça, örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel değişimin engellerine ilişkin ifadeleri kısmen etkili bulmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel değişimin nedenlerine ilişkin görüşleri cinsiyete, okul türüne, kıdeme ve branşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği, ancak okul kademesine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma düzeylerine ilişkin görüşleri okul türü, okul kademesi, kıdem ve branşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği, ancak cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel değişimin engellerine ilişkin görüşleri cinsiyete, okul türüne, okul kademesine, kıdeme ve branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, değişim, politika, gelişme

---

\* Doç. Dr. Karatekin Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü,  
mehmetsahin\_38@ hotmail.com

## TEACHERS' OPINIONS ON THE PROCESS OF CHANGE IN THE EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

The main purpose of this research is to examine the opinions of teachers on the process of change in educational organizations. Research descriptive scanning method was used. "Organizational Change" Scale developed by Şahin and Nayir (2017) was used as data collection tool. The scale consists of three factors; organizational change reasons, organizational change readiness level and organizational change inhibition. The study's universe consists of 350 teachers working in public and private education institutions in the provinces of Altındağ, Keçiören and Pursaklar in Ankara. According to the result of the research, the teachers are partially effective in expressing the reasons for organizational change and the obstacles to organizational change and organizational change. Teachers' opinions about the reasons for organizational change did not show any significant difference according to sex, school, seniority, and school, but showed a significant difference compared to school level. It was determined that the teachers' opinions regarding the level of readiness of organizational change did not show any significant difference according to school type, school level, seniority and branch, but showed a meaningful difference according to sex. Teachers' views on the obstacles to organizational change do not differ significantly according to sex, school, school, seniority, and age.

**Key Words:** Organizational change, policy, development

### GİRİŞ

Günümüzde bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızla artması insanların yaşam tarzlarının çevresinin değişmesine neden olmaktadır. Değişim bir yasadır ve aynı zamanda evrensel bir kuraldır. Değişim günlük yaşantının kaçınılmaz bir parçasıdır. Değişim toplumsal sistemler için de kaçınılmazdır ve süreklilik özelliği gösterir. Değişim, toplumsal sistemlerde yer alan hiyerarşik yapının bütün kademelerinde ortaya çıkabilir. Her birey ve örgüt değişime uğrar. Özellikle içinde bulunduğumuz yüzyıl, bir değişim çağına dönüşmüştür (Tural, 2011). Değişime duyulan ihtiyaç gelişimden kaynaklanmaktadır. Farklı bir ifadeyle tüm değişimlerin hareket noktası gelişmedir (Töremen, 2002). Örgütler için değişim sürecine olumlu yönde uyum çabası, diğer bir deyişle gelişme bir zorunluluktur (Özen, 1991).

Değişimin temel unsurları arasında sistem, politika, kurallar ve insan yer almaktadır. İnsan değişimin temelini oluşturduğu için değişim sadece insanla

gerçekleşmektedir (Özdemir, 1997, s.45). Küresel değişime uyum sağlamak için değişmekten başka çare yoktur. Bu bağlamda insanlar gibi örgütlerin de yaşamlarını sürdürebilmesi için değişen koşullarına hazır olması gerekir (Töremen, 2002). Varlığını sürdürmek ve sürekli gelişmek isteyen her örgüt planlı ve başarılı bir değişim süreci yaşamak ve bu süreci sürekli kılmak zorundadır. Özellikle örgütün yapı ve amaçlarında, çalışanların tutum, davranış ve becerilerinde, ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinde, kullanılan teknolojide meydana gelen değişimler örgütsel değişimi hızlandırmaktadır. Değişimin bu alanlarda başarılı olması örgütün amaçlarına ulaşma derecesini artırmaktadır. Örgütsel değişimin genel amacı, iç ve dış çevrenin sürekli değişim koşullarına uyum sağlayarak örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, aynı zamanda örgüt üyelerinin iş doyumunu artıran ve gelişimini sağlayan örgütsel yapıyı kurmaktır (Tural, 2011).

Sürekli bir değişim içinde olan örgütlerin değişimi sağlama çabaları yakın zamana kadar hep geleneksel değişim yöntemleriyle yürütülmüştür. Davranış bilimleri, örgütsel değişimi geleneksel yaklaşımların etkisinden kurtararak planlı (modern) örgütsel değişim sürecini sağlamıştır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008). Geleneksel bilgiye dayalı eğitim anlayışı günümüzde geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Buna bireysel ve toplumsal değişim de eklenince eğitim kurumlarının değişime ilgisiz kalması imkânsız hale gelmiştir (Serin ve Aytekin, 2009). Yaşanan bu hızlı değişim süreci eğitim kurumlarını da etkilediği için bu kurumları yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Hükümet politikaları ve yasalardaki sürekli değişim örgütlerdeki değişmeyi tetikleyen en önemli etkenlerdendir (Peker ve Aytürk, 2000, s. 319).

Türkiye’de kamu yönetimi sistemini yeniden düzenlemek için çeşitli dönemlerde reform çalışmaları başlatılmış ancak bu çalışmalardan beklenen düzeyde başarı elde edilememiştir (Şahin ve Emimi, 2006). Eğitim sisteminde çağdaş yaşamın gerektirdiği beklentilerle eğitimin niteliğini artırmak amacıyla yeniden yapılanma, eğitim reformu, yeniden düzenleme ya da geliştirme çabalarıyla bir takım değişim faaliyetleri yapılmaktadır. Ancak değişim sürecinde kolay ve gösterişli olanın tercih edilmesi sorunların devam etmesine, değişimin amacına ulaşmamasına ve bunun sonucunda emek, zaman ve para kaybının yaşanmasına neden olmaktadır (Helvacı ve Kıcıroğlu, 2010).

Örgüt içerisinde değişimin yararına olan inanç artıkça örgütsel değişim hızlanmaktadır. Değişimin başarısı değişim felsefesinin anlaşılmasına ve politik desteğine bağlı olduğu değişimin iyi yönetilmesine de bağlıdır (Töremen, 2002). İyi bir yönetim etkili bir lider gerektirir. Pasif ve zayıf yöneticilerle değişim sürecinde başarı elde edilemeyeceği gibi değişime karşı engel ve

direnç artacaktır (Peker ve Aytürk, 2000, s. 319). Değişimin başarılı olması için örgüt içinde yukarıdan aşağıya dikte edilmemeli, geniş bir katılım ile geliştirilmelidir. Günümüzde artık örgütlerde değişimin gerekliliği değil, örgütlerin yeterli hızda değişip değişmediği, değişimin sürekli nasıl olacağı, örgütlerin nasıl öğrenen örgüt haline gelecekları tartışılmaktadır. Örgütsel değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde örgüt mensupları da sürekli değişim içinde yaşamaya hazırlanması gerekir (Tural, 2011).

İnsan faktörü kalitenin önemli bir belirleyicisi olması, eğitim örgütlerindeki değişimin “kendine özgü nitelikleri olan ve dünyadaki gelişmelere paralel olarak değişim gösteren” bir süreç olmasına neden olmaktadır. (Yılmaz ve Altinkurt, 2011). Dünyadaki uygulamalar incelendiğinde eğitim sistemlerinin dinamik ve hızla değişebilme özelliğine sahip olması gerektiği görülmektedir. Bir yandan Avrupa Birliği ile bütünleşme süreci diğer yandan Türk eğitim sisteminde ortaya çıkan yapısal, yönetsel ve insan niteliğiyle ilgili sorunlar, eğitim örgütlerinin yönetsel anlamda da değişmesini gerekli kılmaktadır (Ölmez ve Tonbul, 2011). Eğitimde gerçekleştirilecek değişimin öncelikle öğrenci, öğretmen, yönetici ve veli tarafından benimsenmesi gerekir (Erdoğan, 2002, s. 86). Değişim sürecinde öğretmenlerin uygun görmediği veya benimsemediği bir değişimin hayata geçmesi oldukça zordur. Öğretmenlerin değişimi kabul etmesi için değişimin amaçları ile öğretmenlerin amaçlarının uyuşması gerekir. Bu nedenle değişime karar verirken değişim sürecine öğretmenlerin de katılması gerekir (Aydoğan, 2007).

Eğitim örgütlerinin, toplumsal rollerini yerine getirebilmesi ve örgütsel varlığını sürdürebilmesi değişimle ilgili hedeflerini gerçekleştirmesine bağlıdır. Ayrıca eğitim örgütlerinin bu hedefler ulaşabilmesi için kendi içinde ve dışında meydana gelen bu değişimi doğru okuyabilmesi gerekir. Değişimin örgütlerde oluşturduğu direnç mekanizmaları ve sorunlarla başa çıkabilmesi için uygulanacak stratejiler eğitim örgütleri için hayati öneme sahiptir. Eğitimsel değişimin öncüsü ve uygulayıcısı olan öğretmenler stratejik rolleri nedeniyle değişimin sonuçlarını doğrudan etkilemektedir. Öğretmenlerin eğitimdeki değişimi algılayış biçimi ve uygulamaya geçirmesi değişimin hedeflerine ulaşım ulaşmadığının göstergesi olabilir. Eğitim sistemindeki değişimler uzun bir süreç gerektirdiği ve özellikle uygulama sürecinde bir çok sorun yaşandığı gözlenmektedir.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel değişim ile ilgili çalışmaların örgütsel değişime direnç (Bovey ve Hede, 2001; Şentürk, 2007; Doğru ve Uyar, 2012; Çalık, Koşar, Kılınç ve Er, 2013; Helvacı ve Gürses, 2011; Aydın ve Şahin,

2016; Seçkin, Demirel ve Özçınar, 2016) ve okullarda örgütsel değişim ( Töremen, 2002; Çakır, 2009; Demirtaş, 2012; Korkut, 2009; Kurşunoğlu, 2006; Taşdan, 2013) başlıklarında ele alındığı görülmektedir. Değişimin karar alıcı ve yöneticiler tarafından uygulayıcılara dayatıldığı geleneksel değişim yaklaşımlarındaki başarısızlığın temel nedeninin öğretmenler olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin değişimle ilgili tutum ve yaklaşımlarının belirlenmesi değişim sürecinin daha somut anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Bu noktada eğitim örgütlerinde yaşanan değişim sürecinin nedenleri, engelleri ve değişime hazır olma boyutlarında ele alınması ve bu boyutların değişimi etkileme düzeylerinin incelenmesinin ilgili alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın temel amacı öğretmenlerin eğitim örgütlerinde yaşanan değişim sürecine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin örgütsel değişimin nedenleri, örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel değişim engelleri boyutlarında yer alan ifadeleri etkili bulma düzeyleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma, örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel değişimin engelleri boyutlarında yer alan ifadeleri etkili bulma düzeyleri cinsiyet, okul türü, branş, okul kademesi ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

## YÖNTEM

Araştırmada betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Var olan bir durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımı olan tarama modelinde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 1991).

**Çalışma Grubu:** Araştırmanın çalışma evrenini Ankara ili Altındağ, Keçiören ve Pursaklar ilçesindeki resmi ve özel öğretim kurumlarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışma evrenini oluşturan ilçelerde görevli 500 öğretmene veri toplama aracı gönderilmiş ancak bunlardan 350 veri toplama aracı (Altındağ 175- 135, Keçiören 150-95, Pursaklar175-120) veri analizine uygun olarak dönmüştür. Böylece araştırmanın çalışma grubu 350 öğretmen ile sınırlı kalmıştır. Çalışma grubunun (ilçe, okul ve öğretmen) seçiminde ulaşılabilir örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Çalışma grubu ile ilgili kişisel bilgilerin dağılımı Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcıların kişisel bilgilere göre dağılımları

Değişkenler	Alt Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	168	48.0
	Erkek	182	52.0
Okul türü	Resmi (kamu)	99	28.3
	Özel	251	71.7
Branş (Alan)	Sosyal Bilimler	185	52.9
	Fen Bilimleri	165	47.1
Okul kademesi	İlkokul	16	4.6
	Ortaokul	149	42.6
	Lise	185	52.9
Kıdem (hizmet yılı)	1-10	101	28.9
	11-20	153	43.7
	21- üstü	96	27.4

Tablo 1'e göre çalışma grubunu oluşturan 350 öğretmenin kişisel bilgileri cinsiyet, okul türü, branş, eğitim kademesi ve kıdem olmak üzere 5 değişken yönünden analiz edilmiştir. Çalışma grubu cinsiyet yönünden incelendiğinde kadınlar grubun %48'ini, erkekler ise %52'sini, okul türü yönünden incelendiğinde resmi kurumlarda görevli öğretmenler grubun %28,3'nü, özel eğitim kurumlarında görevli öğretmenler ise %71.7'sini, branş yönünden incelendiğinde sosyal bilimler grubun %52.9'unu, fen bilimleri ise %47.1'ni oluşturmaktadır. Çalışma grubu okul kademesi yönünden incelendiğinde ilköğretimde görevli öğretmenler grubun %4.6'sını, ortaokulda görevli öğretmenler %42.6'sını, lisede görevli öğretmenler ise %52.9'unu, kıdem yönünden incelendiğinde 1-10 yıl arasındaki öğretmenler grubun %28.9'unu, 11-20 yıl arasındaki öğretmenler %43.7'sini, 21 yıl ve üstü öğretmenler ise %27.4'ünü oluşturmaktadır.

**Veri Toplama Aracı:** Araştırmanın verileri Şahin ve Nayir (2017) tarafından geliştirilen Örgütsel Değişim ölçeği ile toplanmıştır. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenler, ikinci bölümde ise örgütsel değişim süreci ile ilgili 22 madde yer almaktadır. Ölçek, üç bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci alt bölümünde örgütsel değişimin nedenleri (8 madde), ikinci alt bölümünde örgütsel değişime hazır olma düzeyi (9 madde), üçüncü alt bölümde ise örgütsel değişimin engelleri (5 madde) ile ilgili maddeler yer almaktadır. Örgütsel değişim süreci ile ilgili maddelerin etki düzeyi hiç (1), çok az (2), kısmen (3), oldukça (4), tamamen (5) seçenekleriyle ölçülmüştür.

Verilerin analizine başlamadan önce uç değer analizi yapılmış ve hiçbir veri uç değer olmadığı için analizlere 350 veri üzerinden devam edilmiştir. Daha sonra dağılımın normalliği incelenmiş ve dağılımın normal olduğu tespit edilmiştir. 22 maddeden oluşan ve üç faktörlü bir yapıya sahip olan ölçeğin var olan faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Brown, 2006) yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda uyum indekslerinin  $\chi^2/sd = 2.15$ , IFI= .93, RFI = .84, RMR = .061, GFI = .91, AGFI = .89, CFI = .93, NNFI = .92, NFI = .86 ve RMSEA = .051 olduğu görülmüştür. Ölçeğin 22 madde üzerinden üç boyutlu yapısının doğrulanmasından sonra açılımlayıcı faktör analizi yapılarak faktör yük değerleri ve madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Örgütsel değişim (ÖD) ölçeğinin faktör analizi ve madde toplam korelasyonları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Örgütsel değişim ölçeği’nde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ve madde analizi sonuçları

Maddeler	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	Madde toplam korelasyonu
1.Sosyal ve kültürel yapı	,673			,596
2. Örgütteki iletişim biçimi	,661			,447
3. Okul yönetiminin niteliği	,639			,481
4. Çalışanların kişisel özellikleri	,612			,460
5. Sosyal medyanın etkisi	,573			,403
6. Sınav sisteminin baskısı	,555			,478

7. Eğitim teknolojisindeki gelişmeler	,500	,443
8. Örgütsel performans durumu	,422	,362
9. Velilerin hazır bulunuşluğu	,772	,398
10. Yardımcı personelin değişime hazır bulunuşluğu	,743	,441
11. Okulların fiziki yapısının hazır bulunuşluğu	,679	,559
12. Yöneticilerin değişime hazır bulunuşluğu	,576	,574
13. Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu	,542	,423
14. Yetersiz bilgi	,705	,411
15. Güvensizlik	,608	,418
16. Maddi engeller	,583	,378
17. Denetim yapısı	,578	,364
18. Rekabet korkusu	,453	,307
19. Kültürel yapı	,433	,318
20. Kişilik yapısı	,348	,291
21. Eğitim yetersizliği	,337	,281
22. Akran baskısı	,319	,261

---

1. Faktör (Değişimin Nedenleri): Açıklanan Toplam Varyans = %14.17 Cronbach Alpha = .76

2. Faktör (Değişime Hazır Olma): Açıklanan Toplam Varyans = %11.17 Cronbach Alpha = .72

3. Faktör (Değişimin Engelleri): Açıklanan Toplam Varyans = %11.78 Cronbach Alpha = .67

Tüm ölçek: Açıklanan Toplam Varyans : %37.12 Cronbach Alpha= .80

---



Tablo 2 incelendiğinde ölçeğin madde faktör yük değerlerinin değişimin nedenleri boyutu için .673 ile .422; değişime hazır olma boyutu için .772 ile .542 değişimin engelleri boyutu için de .705 ile .319, arasında değiştiği görülmektedir. Her bir faktörün açıkladığı varyans ise sırasıyla %14.17, %11.17 ve %11.78 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans ise %37.12 olarak bulunmuştur.

Toplam 22 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirliğini hesaplamak için veriler üzerinden Cronbach alpha katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin her bir faktörünün alpha katsayılarının sırasıyla .76, .72 ve .67 olduğu görülmektedir. Ölçeğin toplamında alfa katsayısı .80 olarak bulunmuştur.

**Verilerin Toplanması ve Analizi:** Veri toplama aracı çalışma grubunu oluşturan öğrencilere isteğe bağlı olarak cevaplanması sağlanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, yüzdelik oran, t testi ve ANOVA kullanılmıştır. Veri toplama aracının ikinci bölümündeki her bir maddenin ortalaması hesaplanırken  $(5-1) \cdot \frac{4}{5} = 0.8$  formülü uygulanmış her bir seçeneğin puan aralığı 0,8 olarak bulunmuştur. Böylece “hiç” seçeneğinin puan aralığı 1.00-1.80, “çok az” seçeneğinin puan aralığı 1.81-2.60, “kısmen” seçeneğinin puan aralığı 2.61-3.40, “oldukça” seçeneğinin puan aralığı 3.41-4.20, “tamamen” seçeneğinin puan aralığı ise 4.21-5.00 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bulgular bu puan aralıklarına göre yorumlanmıştır. Verilerin istatistiksel analizinde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır. Analiz sürecinde ilkökulda çalışan öğretmen sayısının az olması nedeniyle ilkökul ve ortaokul birleştirilmiştir.

## BULGULAR ve YORUMLAR

Öğretmenlerin örgütsel değişimin nedenlerine ilişkin ifadeleri etkili bulma düzeylerine yönelik bulgular Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin örgütsel değişimin nedenlerine ilişkin ifadeleri etkili bulma düzeyleri

Örgütsel Değişimin Nedenlerine İlişkin Görüşler	$\bar{X}$	SS	Düzeyi
1. Sınav sisteminin baskısı	3,63	1,06	Oldukça
2. Okul yönetiminin niteliği	3,61	1,12	Oldukça
3. Sosyal ve kültürel yapı	3,60	0,87	Oldukça

4. Velilerin okuldan beklentileri	3,56	0,95	Oldukça
5. Sosyal medyanın etkisi.	3,56	1,06	Oldukça
6. Eğitim teknolojisindeki gelişmeler	3,54	1,02	Oldukça
7. Örgütteki iletişim biçimi	3,52	0,90	Oldukça
8. Örgütsel performans durumu	3,39	0,94	Kısmen

Tablo 3'e göre öğretmenlerin örgütsel değişimin nedenlerine ilişkin ifadeleri etkili bulma düzeylerinin aritmetik ortalaması 3,39 ile 3,63 arasında değişmektedir. Örgütsel değişimin nedenlerine ilişkin 8 maddenin aritmetik ortalaması 3,55 olduğu saptanmıştır. Öğretmenler örgütsel değişimin nedenlerine ilişkin toplam 8 ifadenin 7'sini oldukça, 1'ine ise kısmen etkili bulmaktadır. Buna göre, öğretmenler örgütsel değişimin nedenlerine ilişkin ifadelerin oldukça etkili olduğunu düşünmektedirler. Öğretmenlere göre sınav sistemi baskısı örgütsel değişimin en önemli nedeni olarak görülürken, örgütsel performans durumu ise en az önemli neden olarak görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma boyutunda yer alan ifadeleri etkili bulma düzeylerine yönelik bulgular Tablo 4'de sunulmuştur.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma boyutuna ilişkin ifadeleri etkili bulma düzeyleri

Örgütsel Değişime Hazırolma Düzeyine İlişkin Görüşler	$\bar{X}$	SS	Düzeyi
1. Okulların fiziki yapısının hazıroluşu	3,49	1,16	Oldukça
2. Yöneticilerin değişime hazıroluşu	3,36	0,84	Kısmen
3. Velilerin değişime hazıroluşu	3,32	0,97	Kısmen
4. Öğretmenlerin değişime hazıroluşu	3,29	1,04	Kısmen
5. Yardımcı personelin değişime hazıroluşu	3,17	1,03	Kısmen

Tablo 4'e göre öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma düzeyine ilişkin ifadeleri etkili bulma düzeylerinin aritmetik ortalaması 3,17 ile 3,49 arasında değişmektedir. Örgütsel değişime hazır olma düzeylerine ilişkin 5 maddenin aritmetik ortalaması 3,32 olduğu saptanmıştır. Öğretmenler örgütsel değişime hazır olma boyutuna ilişkin toplam 5 ifadenin 1'ini oldukça, 4'ünü ise kısmen etkili bulmaktadır. Öğretmenlere göre fiziki yapının örgütsel değişimi-

me hazır oluş düzeyi oldukça etkili görülürken, yöneticilerin, öğretmenlerin, velilerin ve yardımcı personelin değişime hazır olma düzeyine kısmen etkili görülmektedir. Başka bir ifadeyle öğretmenlere göre fiziki kaynakların insan kaynaklarına oranla değişime daha çok hazır oldukları anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel değişimin engellerine ilişkin ifadeleri etkili bulma düzeylerine yönelik bulgular Tablo 5’de sunulmuştur.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin örgütsel değişimin engellerine ilişkin ifadeleri etkili bulma düzeyleri

Örgütsel Değişimin Engellerine İlişkin Görüşler	$\bar{X}$	SS	Düze <span>y</span> i
1. Güvensizlik	3,49	1,02	Oldukça
2. Maddi engeller	3,44	0,96	Oldukça
3. Eğitim yetersizliği	3,44	0,97	Oldukça
4. Kültürel yapı	3,40	0,98	Oldukça
5. Yetersiz bilgi	3,39	0,95	Kısmen
6. Rekabet korkusu	3,38	0,87	Kısmen
7. Denetim yapısı	3,34	0,94	Kısmen
8. Akran baskısı	3,30	0,92	Kısmen
9. Kişilik yapısı	3,29	1,04	Kısmen

Tablo 5’e göre öğretmenlerin örgütsel değişimin engellerine ilişkin ifadeleri etkili bulma düzeylerinin aritmetik ortalaması 3,29 ile 3,49 arasında değişmektedir. Örgütsel değişimin engellerine ilişkin 9 maddenin aritmetik ortalaması 3.39 olduğu saptanmıştır. Öğretmenler örgütsel değişimin nedenlerine ilişkin toplam 9 ifadenin 4’ünü oldukça, 5’ini ise kısmen etkili bulmaktadır. Bu bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel değişimin engellerine ilişkin ifadeleri kısmen etkili buldukları söylenebilir. Öğretmenlere göre örgütsel değişimin en önemli engeli sırayla güvensizlik, maddi engeller, eğitim yetersizliği ve kültürel yapı olarak görülmüştür. Buna karşın yetersiz bilgi, rekabet korkusu, denetim yapısı, akran baskısı ve kişilik yapısı kısmen örgütsel değişim engeli olarak görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel değişimin nedenlerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, okul türü, okul kademesi ve brans değişkenlerine göre yapılan T testi sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin örgütsel değişimin nedenlerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, okul türü, okul kademesi ve branş değişkenlerine göre t-testi analizi sonucu

	Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	ss	Sd	t	P
<i>Değişimin Nedenleri</i>	Cinsiyet	Kadın	168	24,69	4,35	348	.681	.496
		Erkek	182	25,01	4,28			
	Okul Türü	Kamu	99	24,76	4,67	348	.251	.802
		Özel	251	24,89	4,17			
	Eğitim Kademesi	İlkokul + Ortaokul	165	24,36	4,26	348	2.04	.042
		Lise	185	25,30	4,31			
	Branş	Sözel	185	24,69	4,59	348	.747	.456
		Fen	165	25,04	3,98			

\*  $p < 0.05$ 

Öğretmenlerin örgütsel değişimin nedenlerine ilişkin görüşleri cinsiyete, okul türüne, branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ). Ancak öğretmenlerin örgütsel değişimin nedenlerine ilişkin görüşleri eğitim kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0.05$ ). Lisede görevli öğretmenlerin örgütsel değişimin nedenlerine ilişkin görüşlere etkili bulma düzeylerinin aritmetik ortalaması ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlere oranla daha yüksektir. Öğretmenlerin örgütsel değişime hazırolma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, okul türü, okul kademesi ve branş değişkenlerine göre yapılan T testi sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Öğretmenlerin örgütsel değişime hazırolma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, okul türü, okul kademesi ve branş değişkenlerine göre t-testi analizi sonucu

	Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	P
<i>Örgütsel Değişime Hazırolma</i>	Cinsiyet	Kadın	168	17,04	3,26	348	2.08	0.03*
		Erkek	182	16,27	3,63			
	Okul Türü	Kamu	99	16,88	3,36	348	0.82	0.41
		Özel	251	16,54	3,52			
	Okul Kademesi	İlkokul + Ortaokul	165	16,72	3,36	348	0.41	0.67
		Lise	185	16,57	3,58			
		Sözel	185	16,72	3,40			
	Branş	Fen	165	16,55	3,56	348	0.47	0.63

\*  $p < 0.05$ 

Öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma düzeylerine ilişkin görüşleri okul türü, okul kademesi ve branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p > 0,05$ ). Ancak öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma boyutundaki ifadeleri etkili bulma düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Kadın öğretmenlerin örgütsel değişimin nedenlerine ilişkin görüşleri etkili bulma düzeylerinin aritmetik ortalaması erkek öğretmenlere oranla daha yüksektir. Öğretmenlerin örgütsel değişimin engellerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, okul türü, okul kademesi ve branş değişkenlerine göre yapılan T testi sonuçları Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Öğretmenlerin örgütsel değişimin engellerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, okul türü, okul kademesi ve branş değişkenlerine göre t-testi analizi sonucu

	Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	P
<i>Örgütsel Değişimin Engelleri</i>	Cinsiyet	Kadın	168	30,81	4,43	348	1.24	0.21
		Erkek	182	30,21	4,60			
	Okul Türü	Kamu	99	30,56	4,87	348	0.16	0.87
		Özel	251	30,47	4,39			
	Eğitim Kademesi	İlkokul + Ortaokul	165	30,35	4,52	348	0.56	0.57
		Lise	185	30,63	4,54			
	Branş	Sözel	185	30,41	4,71	348	0.40	0.68
		Fen	165	30,60	4,32			

Öğretmenlerin örgütsel değişimin engellerine ilişkin görüşleri cinsiyete, okul türüne, okul kademesine ve branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Öğretmenlerin örgütsel değişim sürecine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine yapılan ANOVA sonucu Tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 9.** Öğretmenlerin örgütsel değişim sürecine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre yapılan ANOVA sonucu

Değişkenler	Kategoriler	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	F	p	
<i>Değişimin Nedenleri</i>	Kıdem	0-10 Yıl	101	25,00	4,21	234	0,12	0,88
		11-20 yıl	153	24,86	4,48			
		21 yıl - üstü	96	24,69	4,16			
<i>Değişime Hazırolma</i>	Kıdem	0-10 Yıl	101	17,00	3,70	2,34	0.81	0.44
		11-20 yıl	153	16,45	3,37			
		21 yıl - üstü	96	16,57	3,39			
<i>Değişimin Engelleri</i>	Kıdem	0-10 Yıl	101	31,00	4,54	2.34	0.93	0.39
		11-20 yıl	153	30,22	4,59			
		21 yıl - üstü	96	30,40	4,40			

Tablo 9'a göre öğretmenlerin örgütsel değişimin nedenleri, örgütsel değişim hazırolma düzeyi ile örgütsel değişimin engellerine ilişkin ifadeleri etkili bulma düzeyleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

## TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma, öğretmenlerin eğitim örgütlerindeki yaşanan değişim sürecine ilişkin görüşlerini saptamak amacıyla yapılmıştır. Örgütsel değişim süreci, örgütsel değişimin nedenleri, örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel değişimin engelleri olmak üzere üç alt boyut olarak ele alınarak analiz edilmiştir.

Örgütsel değişimin nedenleri boyutunda öğretmenler örgütsel değişimin nedenlerinin oldukça etkili olduğunu düşünmektedir. Öğretmenlere göre sınav sisteminin baskısını, okul yönetiminin niteliğini, sosyal ve kültürel yapıyı, velilerin okuldan beklentilerini, eğitim teknolojisindeki gelişmeleri örgütsel değişimin nedenleri olarak görülmektedir. Bu sonuç öğretmenlerin örgütsel değişimin gerekçelerini önemsediklerini ve örgütsel değişimin bir ihtiyaç olduğu görüşünü benimsediklerini göstermektedir. Yılmaz ve Altinkurt (2011) ve Nayir (2016) Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin yaptıkları araştırmada merkezi sınavlar, kalabalık sınıflar, ezberci eğitim, donanım ve fiziki yapı eksikliği, mevcut öğretmenlerin niteliği, eğitime erişimdeki eşitsizlikler, siyaset (ideolojik ayırım ve kayırmalar), öğretmen atama sistemi, özel dershaneler, finansman ve mesleki teknik eğitim en önemli sorunlar olarak görülmüştür. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre Türk eğitim sisteminin sorunları ile mevcut araştırma kapsamındaki değişimi gerekli kılan nedenler örtüşmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel değişimin nedenlerini etkili bulma düzeyleri cinsiyet, okul türü, kıdem ve brans değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, ancak okul kademesine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Lisede görevli öğretmenlerin örgütsel değişimin nedenlerini etkili bulma düzeyleri ilkökul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerden daha yüksektir. Bu sonuç lise öğretmenlerinin örgütsel değişime daha çok ihtiyaç duyduklarını ya da örgütsel değişimi daha çok gerekli gördüklerini düşündürmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma boyutundaki ifadeleri kısmen etkili bulmaktadır. Öğretmenlere göre okulun fiziki yapısının örgütsel değişime hazır olduğu ancak yöneticilerin, velilerin, öğretmenlerin ve okuldaki yardımcı personelin örgütsel değişime yeterli düzeyde hazır olmadıkları sonucunda ulaşılmıştır. Bu sonuca göre okuldaki insan dışı kaynakların, insan kaynaklarına oranla değişime daha çok hazır oldukları söylenebilir. İnsan dışı kaynaklar ne kadar güncel, çağdaş ya da yeniliklere uygun olursa olsun bunu etkili bir şekilde kullanacak insan unsurudur. Bu nedenle insan kaynakları değişime hazır olmadığı takdirde insan dışı kaynaklarının değişime hazır

olmasının önemli bir etkisi olmayacaktır. Helvacı ve Kıcıroğlu'nun (2010) yaptıkları benzer bir çalışmada ilköğretim okullarının değişime hazırbulunuşluk kapsamında, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin, okulların fiziki ve teknolojik alt yapısının ve velilerin değişime hazır bulunuşluğunun “orta” düzey olduklarını göstermektedir. Adı geçen araştırma ile mevcut araştırma sonuçlarının tutarlı oldukları görülmektedir. Bu araştırma sonucuna aykırı araştırma sonuçları da mevcuttur. Aydoğan (2007) yaptığı bir çalışmada ilköğretim okul yöneticisi ve öğretmenlerin okullarını benimseyerek değişime hazır oldukları sonucuna ulaşmıştır. Buna karşın, örgütsel anlamda öğretmenler, yöneticiler kadar olumlu görüş belirtmemişlerdir. Bunun nedeninin yapılan değişimlerle ilgili olarak öğretmenlerin yeterince bilgilendirilmediği olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma boyutundaki ifadeleri etkili bulma düzeyleri okul türü, okul kademesi, kıdem ve bransa göre anlamlı bir farklılık göstermezken, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadın öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma boyutundaki ifadeleri etkili bulma düzeyleri erkek öğretmenlere oranla daha yüksektir. Bu sonuç kadın öğretmenlere göre insan ve insan dışı kaynakları yönünden örgütlerin değişime daha çok hazır olduklarını göstermektedir. Helvacı ve Kıcıroğlu'nun (2010) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluklarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Adı geçen araştırma ile mevcut araştırma sonuçları tutarlı değildir. Bu tutarsızlığın birçok nedeni olabilir. Bunların başında örneklem grubunun özellikler, zaman vb. faktörler sayılabilir. Yılmaz, Bozkurt ve İzci (2008) yaptıkları çalışmada, yasalarda cinsiyet ayırımı olmamasına rağmen kadınların istihdam alanında işe girebilme, işini sürdürebilme ve yükselmeleri konusunda sorunlar yaşadıkları belirtilmiştir. Kadınların istihdam sürecinde daha çok sorun yaşamaları ile örgütsel değişime daha çok ihtiyaç duymaları arasındaki ilişki dikkati alınması gereken bir durumdur.

Öğretmenler örgütsel değişimin engellerini kısmen etkili bulmaktadır. Araştırma bulgularında güvensizlik, maddi engeller, eğitim yetersizliği, kültürel yapı örgütsel değişimi önemli ölçüde engellediği, buna karşın yetersiz bilgi, rekabet korkusu, denetim yapısı, akran baskısı ve kişilik yapısı örgütsel değişimi kısmen etkilediği ortaya çıkmaktadır. Güvensizliğin örgütsel değişimin en önemli engeli olarak görülmesi, örgüt içinde önemli bir güven sorunu olduğunu düşündürmektedir. Töremen'e (2002) göre okullarda değişim programlarındaki başarısızlığın önemli bir nedeni dönüt ve değerlendirme



sisteminin iyi çalışmamasıdır. Akpınar (2008) yaptığı benzer bir çalışmada öğrenme-öğretme sürecinde öğrencilere ilişkin öğrenme ve disiplin sorunları, zaman baskısı, öğretmenlerin düşük gelir düzeyi ve sosyal statüsü ile fazla iş yükünün öğretmen stresinde etkili olduğunu anlaşılmıştır. Ayrıca eğitimde yaşanan değişimler ve okul yönetimi ile ilgili sorunların da öğretmen stresinde orta derecede etkili faktörler olduğu belirlenmiştir. Bu durumda öğretmenlerin eğitimde yaşanan değişimleri bir stres kaynağı olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Dolayısıyla öğretmenlere göre stres te örgütsel değişimin engelleri arasında görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel değişimin engellerini etkili bulma düzeyleri cinsiyete, okul türüne, okul kademesine, kıdeme ve branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel değişim sürecine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Öğretmenler örgütsel değişime neden olan, engelleyen faktörlerin değişim sürecini etkilediğini düşünmektedir. Öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olmaya ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılık gösterirken, öğretmenlerin örgütsel değişimin nedenlerini etkili bulmaya ilişkin görüşleri okul türüne göre farklılık göstermektedir. Bu noktada eğitim örgütlerindeki değişim sürecini cinsiyet ve okul türüne göre daha detaylı araştıran çalışmalara ihtiyaç olduğu söylenebilir.

## KAYNAKLAR

- Akpınar, B. (2008). Eğitim Sürecinde Öğretmenlerde Strese Yol Açan Nedenlere Yönelik Öğretmen Görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 359-366.
- Aydın, Ö. ve Şahin, S. (2016). İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Değişime Dirençleri. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5053-5068. doi:10.14687/jhs.v13i3.3938.
- Aydoğan, İ. (2007). Değişim Süreci ve Okul Personeli. *GAU Journal Social & Applied Sciences*, 3(5), 13-24.
- Bovey, H. W. & Hede, A. (2001). Resistance to Organizational Change: the Role of Defence Mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16/7, 534-548.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis For Applied Research*. New York: GuilfordPres.
- Çakır, B. S. (2009). İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişime ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çalık, T., Koşar, S., Kılınç, A. Ç. ve Er, E. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime Direnme Davranışları ile Öz Yeterlikleri Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(4), 1-6.

Demirtaş, H. (2012). İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı. *İlköğretim Online*, 11, 18-34.

Doğru, Süleyman ve Uyar Mustafa (2012). Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütlerinin Değişmeye Direnme Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma: Konya İli Örneği. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 119-143.

Erdoğan İrfan (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayınları.

Helvacı, Mehmet Akif ve Kıcıroğlu, Bilal (2010). İlköğretim Okullarının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri (Uşak İli Örneği). *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 21, 1-30.

Helvacı, M. A. ve Gürses, G. (2011). Öğretmenlerin Okullarda Değişime Direnme Nedenleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 1541-1563.

Karasar, N. (1991). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Sanem Yayınları.

Korkut, M. (2009). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşleri: Çanakkale İli Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Kurşunoğlu, A. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları: Denizli İli Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale.

Mullins, J. L. (1993). *Management and Organizational Behavior*. London: Pitman Publishing.

Nayır, F. (2016). Pedagojik Formasyon Öğrencilerinin Türk Eğitim Sistemi'nde Yaşanan Sorunlara İlişkin Farkındalıklarının İncelenmesi, Eğitim Bilimlerinde Yenilikler ve Nitelik Arayışı (Ed. Dinçer, S.) Ankara: PegemA Yayıncılık.

Ölmez, Ö. ve Tonbul, Y. (2011). Eğitim Yönetiminin Yerelleşmesi Sürecinde Bir Uygulama: Eğitim Bölgeleri Danışma Kurulları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 153 -179.

Özdemir S. (1997). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: PegemA Yayınları

Özen, Ş. (1991). Yönetimi Geliştirmede Bir Yaklaşım. Örgüt Geliştirme. *Amme İdaresi Dergisi*. 24(4),89-106.

Peker Ö. ve Aytürk N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınları.

- Saylı, H. ve Tüfekçi A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 193-210.
- Seçkin, Z., Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2016). Örgütsel Değişim Sürecinin Algılanmasına Yönelik Betimsel Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 125-134.
- Serin, H. ve Aytekin, A. (2009). Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*. 11(15), 83-93.
- Şahin, Ali ve Emimi, Filiz Tufan (2006). Kamu Yönetiminde Değişim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yöntemleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 11(2), 43-62.
- Şahin, M. ve Nayir, F. (2017). Developing Organizational Change Scale For Teachers, 3rd Central & Eastern European LUMEN International Conference New Approaches in Social and Humanistic Sciences, 8-10 June, Chisinau, Moldova.
- Şentürk, S. (2007). İstanbul İli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri ve Direnç Nedenleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşdan, M. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenleri İçin Kişisel ve Mesleki Değişime Açıklık Ölçeklerinin Geliştirilmesi: Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-20.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(1), 185-202.
- Tural, Ş. (2011). Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak
- Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, A., Bozkurt, Y. ve İzci, F. (2008). Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadının İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 89-114.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2011). Öğretmen Adaylarının Türk Eğitim Sisteminin Sorunlarına İlişkin Görüşleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 8(1), 942-973.

### **Extended Abstract**

Change is a law and also a universal rule. Change is an inevitable part of everyday life. Change is also inevitable for social systems and shows continuity. Change can occur at all levels of the hierarchical structure in social systems. Every individual and organization undergoes change. Especially the century we are in has turned into an age of change. The need for change arises from development. A different point of departure is the development of all changes. For organizations, the effort to adapt to the process of change, in other words, development is a necessity. The ability of educational organizations to fulfil their social roles and to maintain their organizational existence depends on their realization of the goals of change. Moreover, educational organizations should be able to read this change in and out of itself correctly to achieve these goals. The mechanisms of resistance to change and the strategies that can be applied to deal with the problems are vital for educational organizations. Teachers who are the pioneers and practitioners of educational change have a direct impact on the consequences of change due to their strategic role. The way teachers perceive the change in education and their implementation can be indicative of whether or not the change has achieved its goals. It is observed that the changes in the education system require a long process and there are many problems especially during the implementation process. It is thought that the main reason for the failure of the traditional change approaches in which change is imposed by the decision-makers and executives is the teachers. In this context, determining the attitudes and approaches of teachers about change will help to understand the change process in a more concrete way. At this point, it is thought that the reasons of change process in education organizations, obstacles and readiness to change, and the extent to which these dimensions affect the change will contribute to the related literature. The main purpose of this research is to determine the opinions of teachers about the process of change in educational organizations. Descriptive screening method was used in the research. The study population of the study consists of teachers working in official and private education institutions in Altındağ, Keçiören and Pursaklar district of Ankara. Data collection tools were sent to 500 teachers working in districts forming the study universe, but 350 data collection tools (Altındağ 175- 135, Keçiören 150-95, Pursaklar175-120) were returned in accordance with the data analysis. Thus, the study group was limited to 350 teachers. Accessible sampling method was used in the selection of the study group (district, school and teacher). The data of this study were collected with Organizational Change Scale. The scale consists of two parts. In the first part, there are 22 items related to demographic variables and in the second part, there are 22 items related to organizational change process. The scale consists of three parts. In the first sub-section of the scale, the causes of organizational change (8 items), the second sub-section are prepared for organizational change (9 items) and in the third sub-section are the obstacles (5 items) of organizational change. The effect of the items related to the organizational change process was measured with (1), very few (2), partially (3), quite (4), completely (5)

options. Before the analysis of the data, an end-value analysis was carried out and no data was the maximum value. Then, the distribution was normal and the distribution was found to be normal. Confirmatory factor analysis was performed to confirm the existing factor structure of the scale which has a three-factor structure consisting of 22 items. After verifying the three-dimensional structure of the scale on 22 items, the factor load values and item total correlations were calculated by using exploratory factor analysis. The data collection tool was provided to the students forming the study group upon request. Frequency, arithmetic mean, standard deviation, percentage ratio, t test and ANOVA were used to analyze the data obtained in the study. According to the results of this research, teachers consider statements about the causes of organizational change, the readiness for organizational change and the barriers of organizational change. The opinions of the teachers about the reasons of organizational change did not show a significant difference according to gender, type of school, seniority and branch, but it showed a significant difference according to the school level. The opinions of teachers about their readiness to organizational change did not show a significant difference according to school type, school level, seniority and branch, but it showed a significant difference according to gender. Teachers' views on the obstacles of organizational change do not show a significant difference according to gender, school type, school level, seniority and branch.

