

OKULLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE DEĞİŞİME HAZIRBULUNUŞLUK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ¹

Ruşen KARAARSLAN SARI², Mehmet Akif HELVACI³

Öz

Bu araştırmanın amacı; okulların örgüt kültürü ile değişime hazır bulunuşluk düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca okulların değişime hazırbulunuşlukları ve okulların sahip oldukları örgüt kültürü özelliklerini belirlemektir. Araştırmada basit seçkisiz örnekleme ile katılımcılara ulaşılmıştır. Amaç doğrultusunda kişisel bilgi formu, okullarda değişime hazır bulunuşluk ölçeği ve örgüt kültürü türü ölçeğinden oluşan veri toplama aracı, Afyonkarahisar il merkezinde ortaokullarda görev yapan 305 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, okulların örgüt kültürü alt boyutları ile değişime hazır bulunuşluk alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, okulların örgüt kültürü başarı alt boyutu ile destek kültürü alt boyutu arasında "yüksek" düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin ve yöneticilerin değişime yüksek düzeyde hazır oldukları; okulun fiziki-teknolojik alt yapısının ve velilerin ise orta düzeyde hazır oldukları görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Değişime Hazır Bulunuşluk, Örgüt Kültürü

Investigation of the Relationship between Organizational Culture of Schools and Their Readiness of Change

Abstract

The aim of this research study is to examine the relationship between the organizational culture of schools and the readiness level for change. In addition, characteristics of schools to determine in readiness levels for change and culture of schools are examined. In this study, simple random sampling method was used. For this purpose, a personal information form, data collection tool consisting of the readiness to change scale and organizational culture type scale were applied to 305 teachers working in secondary schools in Afyonkarahisar. As a result of the study, a significant positive correlation was found between the organizational culture achievement subscale and support culture subscale of the schools. According to the teachers' opinions, teachers and administrators are ready for change to a great extent. The readiness of schools to change does not show a significant difference in terms of gender, seniority, educational status, and type of organizational culture in terms of gender.

Keywords: Change, Readiness of change, Organizational Culture

1 Okulların Örgüt Kültürü Türü İle Değişime Hazır Bulunuşlukları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Adlı Yüksek Lisans Tezinden türetilmiştir.

2 Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, E-posta: rusenkaraarslan@hotmail.com

3 Doç. Dr. Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi, E-posta: mahelvaci@yahoo.com

Giriş

Günümüz dünyasında devrim niteliğinde inanılmaz değişme ve gelişmeler gözlemlenmektedir. Bilgi patlaması, bilgi ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler, hızlı ürün eskimesi, iş gücü yapısının değişmesi, kişisel ve toplumsal sorunlara ilginin artması, işin giderek uluslararası nitelik kazanması ve dünya'nın giderek küresel bir köy haline alması gibi gelişmeler toplumların da değişme gerekliliğini beraberinde getirmektedir (Helvacı, 2015).

Değişim hem bireysel hem de toplumsal gelişim için gereklidir. Tüm dünyada yaşanan sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik değişmeler toplumu ve bireyleri farklı boyutlarda etkilemektedir. İçinde yaşadıkları toplumun birer parçası olan örgütler de varlıklarını devam ettirebilmek için bu değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar (Levent, 2016, s. 118).

Toplumsal değişimin gerçekleştirilmesinde en başta gelen okullar; değişimin getirdiği belirsizliklerin ortadan kalkması ve yeni gereksinimlerin karşılanmasında gereken bilgi, beceri ve tutumların ilk olarak kazanıldığı yerdir (Gökçe, 2004).

Değişimin en önemli özelliği değişimin ne getireceğinin bilinmemesidir. Ayrıca okulda gerçekleştirilecek değişimlerde okul kültürünün önemli bir payı vardır. Eğitim, bireyde davranış değiştirme sürecidir. Yani öğretmen ve okul yöneticileri davranış değiştirmekle görevlidir. Eğitim bir değişim sürecidir. Bunun için öğretmen ve okul yöneticileri değişimi yönetme hakkında bilgi sahibi ve değişime açık olmalıdırlar (Aydoğan, 2007).

Değişim ile kültür sürekli olarak etkileşim halinde olan kavramlardır. Örgütler kalıcı ve rakipleriyle rekabet edebilmek için var olan kültürlerini benimsemeli, çevredeki değişimleri izlemeli ve örgütü değişime hazırlarken örgüt kültürünün de önemini göz ardı etmemelidir. Çevredeki değişimler takip edilirken, örgüt kültürünün unsurları bilinmeli ve bunların da değişime uyumu sağlanmalıdır (Bozkurt, 2014).

Kavramsal Çerçeve

Örgütsel Değişim

Örgüt, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların örgütlenmesi, eş güdümlenmesi, değerlendirilmesi ve liderlik edilmesi süreçlerinin bütünüdür. Örgütler insanın iş birliği gereksiniminden doğar (Balcı, 2005).

Evrende var olan her şey karşılıklı etkileşimle sürekli değişir ve tüm değişimlerin temel hareket noktası ise gelişmedir (Güzel, 1996). Değişme, *planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi* olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995, s. 163)

Örgütsel değişimin amacı, örgütün iç ve dış çevresine uyum sağlayarak, örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için sorulara ve tartışmalara çözüm getirmek, örgütün gelişimini ve devamlılığını sağlamak olarak nitelendirilebilir (Aksoy, 2005).

Örgütsel değişimin amacı, örgütün iç veya dış çevresindeki değişimlere uyumlu hale gelmesine ve bu sayede yoğun rekabet ortamına uyumlu hale gelmesine ve bu sayede yoğun rekabet ortamına uyum sağlamasına çalışmaktır. Ayrıca müşteri ve çalışanların çıkarlarını gözeten, etkinliği ve verimliliğini ön planda tutan, gelişmeler ve rekabete kolay uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip organizasyonel yapılar oluşturmaktır (Koç, 2014).

Eğitim Örgütlerinde Değişim

Çağımızda bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler, bilgi patlaması ve iş gücü piyasasının kalitesinin gelişme göstermesi eğitim ile ilgili unsurlarında hızlı bir değişim göstermesine neden olmaktadır. Toplumda değişim sürecini başlatma sorumluluğu bulunan eğitim örgütleri kendi yapısal özelliklerinin ne içinde bulunduğu çevrenin, öğretmen, veli, öğrencilerin beklentilerine uygun değişime uygulamaları yapmaları zorunlu hale gelmektedir (Özdemir & Cemaloğlu, 1999).

Eğitim örgütlerinin değişim hareketleri, temelde üç aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşama, geçmiş uygulamaların gözden geçirilmesi ve eksiklerin belirlenmesidir. Bu aşamada, eğitimde değişmeye niçin ihtiyaç duyulduğu; değişimin niçin yapıldığı taraflara anlatılır ve birlik duygusu oluşturulur. İkinci aşamada, yeniden düzenlemeler yapılır. Üçüncü aşamada ise, eski ile yeninin mücadelesi başlar. Bu aşamaları gerçekleştirmekte olan eğitim örgütlerini değişimde etkisiz kılan iki nedenden söz edilebilir. Bu nedenlerden birincisi, mevcut değerleri koruma adına yeni değerlerin dışlanmasıdır. İkinci neden ise, eğitimde uygulanan değişim modellerinin ve kullanılan dilin çoğunlukla iş dünyası çıkışlı olması sonucu, bu değişim denemelerinin eğitimin özgün yapısına uyması olarak belirtilebilir (Çalık, 2003, s. 548). Değişimin amaçları ile öğretmenlerin amacının uyuşmasının sağlanması, değişime öğretmenlerin önem vermesi için gereklidir. Aksi takdirde değişim sembolleşip direnişle karşılaşacaktır (Tuti, 2016).

Değişime Hazır Bulunuşluk

Hazır bulunuşluk kavramı, bireyin belli davranış yeterliklerini gösterebilmesi için gerekli olan fizyolojik ve psikolojik donanımları içermektedir (Akt. Bozkurt, 2014).

Miles (1998, s. 3), örgütün değişim durumunun hazır olma kaynakları iki boyutta ele alınabileceğini vurgulamaktadır. Hazır olma, çalışanların değişim ihtiyacının hangi ölçüde duyduklarını ya da var olan statükodan ne derece hoşnut olduklarını tanımlar. Kaynaklar ise, değişim sürecini ne derece destekleyebilece-

ğimizi görmemizi sağlar. Eğer yeterince kaynak yoksa ve örgüt kültürü değişime hazır değilse, önemli değişiklikler yapma şansı yoktur (Töremen, 2002, s. 187).

Değişim hazırlığı çok düzeyli, çok yönlü bir yapıdır. Kuruluş düzeyinde bir yapı olarak değişime hazır olma durumun örgütsel üyelerin bir değişikliği uygulamadaki ortak kararlılığı ve değişiklik yapmak konusundaki ortak kabiliyetlerini (etkinlik etkinliği) paylaşma ihtiyacını ifade eder. Örgütsel değişime hazır olma durumu yüksek olduğunda örgütsel üyelerin değişimi başlatma, daha fazla çaba gösterme, daha fazla ısrar etme ve daha fazla iş birliği yapma davranışı sergileme olasılıkları daha yüksektir. Sonuç daha etkili bir uygulamadır (Weiner, 2009).

Örgüt Kültürünün Örgütsel Değişmeye / Yeniliğe Etkileri

Kültür, bir örgütte kişilerarasındaki farklılıkları yaratan sınırları belirleyerek çalışanlara kimlik duygusu kazandırarak örgütsel bağlılığı arttırmayı hedefler. Kültür, uygun davranış standartları oluşturarak örgütü bir arada tutmaya yarayan sosyal bir yapıştırıcı ve davranışlara şekil veren bir denetim mekanizmasıdır (Terzi, 2000).

Schein (1983), örgütsel kültür, örgütün kuruluş aşamasındaki kurucuların, içinde yetiştikleri toplumsal kültür, yaşadıkları deneyimler ve sahip oldukları görüşlere dayanan bir katılım, inanç, düşünce ve varsayımları ile örgüt içindeki bireylerin karşılıklı etkileşimlerinin sentezinden oluşmaktadır (Akt. Bozkurt, 2014).

Eğitim kurumlarında örgütsel kültür, kuruma özgü belirli amaçlara ve değerlere dayanmakta ve kurum personelinin ortak hareket etmesini sağlamaktadır. Kurum sahip olduğu örgüt kültürü ile anlam kazanmakta ve örgüt kültürünün de uzaklaştığı oranda var olma amacından uzaklaşmaktadır (Demir, 2015).

Okullar örgüt kültürü üreten kurumlardır. Her örgüt gibi kendi kültürünü oluşturur, yaşatır ve gerekirse kültürü değiştirir. Okul yöneticisi diğer yönetsel etkinliklerle birlikte okul kültürünü bilinçli ya da bilinçsiz olarak yönetmektedir. Okulun informal boyutu ağır bastığından, okul ortamındaki alt grupların varlığı, önemli görülmektedir. Ancak güçlü okul kültür, bütün alt kültürlerin okul etrafında kenetlenmesini sağlayabilir (Çalık, 2003).

Etkili okul ortamının son derece önemli bir bileşeni, okulda neyin önemli olduğunu gösteren ve onaylayan sembollerin varlığıdır. Bir başka deyişle görünür semboller okulun altında yatan değerleri ve varsayımları gösterir. Okul haber bültenleri, amaç, beyanları, davranış kodları, ritüeller, semboller ve efsaneler organizasyon kültürünün bir parçasıdır ve okulun gerçekte neye değer verdiğine dair mesajlar iletir (Renchter, 1992).

Okul kültürünü etkileyen normları şöyle ifade edilmektedir: meslektaşlar arası iş birliği, deneysellik, yüksek beklentiler, güven, maddi destek, bilgi tabanına erişim, değer ve tanım, insalcılık-kutlama, karar almaya katılım, önemli olanın

korunumu, gelenekler, dürüst ve doğru iletişim derecesidir. Bu normların güçlülük derecesi okul gelişim faaliyetlerinin sürekli bir etkiye sahip olmaları açısından büyük fark yaratır. Ancak bu normları gerçekleştirmek tek bir kişinin işi değildir. Öğretmenlerin istek ve faaliyetleri ve güçlü bir liderlik eşliğinde sağlanabilir (Korkut, 2008).

Güçlü okul kültürleri daha iyi motive olmuş öğretmenlere sahiptir. Yüksek motivasyonlu öğretmenler, öğrenci performansı açısından daha büyük bir başarıya sahiptir. Öğrenci performansı ve öğrenci çıktıları açısından daha büyük bir başarıya sahiptir (Mac Neil, Prater, & Bush, 2009).

Örgüt kültürü örgütün değişme ya da yenileşme isteğinin temel belirleyicisidir. Mevcut olan kültürü anlamak ve nasıl değiştiğini bilmek, örgütün etkililiğini daha üst seviyelere çıkartılmasında bir yol haritası oluşturacaktır. Örgüt açısından değişme, örgütün amaç, yapı, teknoloji ve amaçları gibi pek çok boyutunu kapsar. Bu süreçte kültür, değişimi hızlandırıcı bir araç olarak görülebileceği gibi değişimi engelleyici bir rol de oynayabilir (Şişman, 2002). Bu noktada, değişimin başarılı olabilmesi için örgüt kültüründe bulunan değişimi engelleyen değerlerin yerine değişimi sağlayan değerlerin oluşturulması gerekir (Erdoğan, 2002).

Okullardaki değişimlerde izlenecek temel strateji okulun örgütsel kültürünün değiştirilmesidir. Bu kültürü değiştirmeden değişimi gerçekleştirmek pek mümkün değildir. Yenileşme, sadece yapı da değil aynı zamanda süreç ve ilişkilerde farklılıklar meydana getirir; eğitim sistemlerinde beklenen yenileşme hem yapısal hem de davranışçı olmak zorundadır (Terzi, 2007).

Okullarda öğretmenlerin değişme/yenileşme sürecine nasıl reaksiyon göstereceğini anlamak için okul kültürünün bilinmesi gerekir. Okulun değişmesi demek, öğretmenlerin alışkın oldukları davranışların değişmesi demektir.

Bu araştırmanın amacı, okulların değişime hazırbulunuşluk düzeyleri ve örgüt kültürü özelliklerini belirlemek ve bunun yanı sıra okulların hazırbulunuşluğu ile örgüt kültürü türleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Araştırmada elde edilen bulguların değişimi gerçekleştirmenin beşiği olan eğitim örgütlerinin yapısını ve dinamiklerini anlamayı ve okulları değişime hazırlamak açısından önemlidir. Değişimin ya da yeniliklerin okullarda nasıl yapılacağını ve değişim yönetimi konularına kuramsal bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yöntem

Çalışma nicel araştırma türlerinden ilişkisel tarama modelinde desteklenmiştir. İlişkisel tarama, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 2013). Tarama modelinde araştırmaya konu olan birey ya da nesne, kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlamaya çalışılmıştır (Karasar, 2013).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Afyonkarahisar il merkezindeki 2018-2019 eğitim-öğretim yılında görev yapan 89 ortaokul ve bu okullarda görevli toplam 1303 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 13 okul ve 305 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada basit seçkisiz örneklem yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örneklem yöntemi; örneklem uzayında her bir örnekleme eşit seçilme olasılığı vermektedir. Yani her birim eşit seçilme olasılığına sahipken aynı zamanda bir birimin seçilmesinin diğerlerine herhangi bir etkisi yoktur. Bu tür örnekleme de eşitlik ve bağımsızlık olasılığı bulunurken aynı zamanda yansızlık kuralının da uygulanabildiği bir örnekleme yöntemidir (İra & Şahin, 2011).

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere, bilgi toplamak ve okulların değişime hazır bulunuşluklarını ölçmek için Helvacı (2010) tarafından geliştirilen ve 38 maddeden oluşan ölçek ve okulların örgüt kültürü türünü tespit edebilmek için 36 maddeden oluşan İpek (1999) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte beşli likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Okulların değişime hazır bulunuşluğu ve örgüt kültürü ölçeğine ait değerler tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Okulların Değişime Hazır Bulunuşluğu ve Örgüt Kültürü Türü Ölçeğine Ait Değerler

Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Ölçeğinin Alt Boyutları	Madde Sayısı
Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluğu	7
Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluğu	19
Okulun Fiziki ve Teknolojik Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluğu	9
Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluğu	3
Toplam	38
Örgüt Kültürü Türü Ölçeğinin Alt Boyutları	
Güç Kültürü Alt Boyutu	7
Rol Kültürü Alt Boyutu	9
Başarı Kültürü Alt Boyutu	10
Destek Kültürü Alt Boyutu	10
Toplam	36

Veri toplama araçlarının güvenilirlik testi yapılmış değişime hazır bulunuşluk ölçeğinin güvenilirlik kat sayısı (Cronbach alfa değeri) .95, öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutu için .92, okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk boyutu için .96, Okulun fiziki ve teknolojik alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutu için .98, Velilerin değişime hazır bulunuşluk boyutu için .93

tür. Değişime hazır bulunuşluk ölçeğininin faktör analizleri sonucu; öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutu için cronbach alpha değeri .70- .82, Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk boyutu için cronbach alpha değeri .73-.85, Okulun fiziki durumu ve alt yapısı boyutu için cronbach alpha değeri .70-.82 ve velilerin değişime hazır bulunuşluk boyutu için cronbach alpha değeri .81-.85'dir.

Örgüt kültürü ölçeğinin Güç faktörü alt ölçeği için cronbach alpha değeri .60, rol faktörü ölçeği için cronbach alpha değeri .69, Başarı faktörü ölçeği için cronbach alpha değeri .78, Destek faktörü ölçeği için cronbach alpha değeri .90'dır.

Verilerin Analizi

Bu araştırmada değişime hazır bulunuşluk ve örgüt kültürü türleri ölçeğinden elde edilen puanların düzeyleri aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistiklerden, ayrıca okulların hazırbulunuşluğu ile örgüt kültürü türü arasındaki ilişkiyi belirlemede Pearson korelasyon istatistik tekniği kullanılmıştır. Öğretmenlere uygulanan 5'li likert ölçeklerde yer alan maddelere katılma düzeyini gösteren puan aralıkları şöyledir:

Tablo 2. *Puan Değer Aralığı Tablosu*

Ölçek Puan Ortalaması	Katılma Düzeyi
1.00-1.79	Hiç
1.80-2.59	Az
2.60-3.39	Orta
3.40- 4.19	Büyük Ölçüde
4.20-5.00	Çok

Bulgular

Öğretmenlerin Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutlarına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 3. *Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri (N=305).*

Değişime Hazır Bulunuşluğun Alt Boyutları	X̄	SS	Düzye
Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluğu	3,61	,67	Büyük ölçüde
Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluğu	3,58	,84	Büyük ölçüde
Okulun Fiziki Şartları ve Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluğu	3,21	,84	Orta
Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluğu	3,07	1,07	Orta

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre, okulların değişime hazır bulunuşluk alt boyutlarında, öğretmenlerin değişime hazır bulunuşlukları büyük ölçüde ($X=3,61$), Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşlukları büyük ölçüde ($X=3,58$), Okulun fiziki şartları ve alt yapısının değişime hazır bulunuşluğu orta düzeyde ($X=3,21$) ve velilerin değişime hazır bulunuşluğu orta düzey ($X=3,07$) olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, örnekleme alınan okulların değişime hazır bulunuşluğu öğretmenler ve okul yöneticilerince büyük ölçüde hazır oldukları, fiziki alt yapı ve velilerin istenilen hazır bulunuşluğa sahip olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin Okulların Örgüt Kültürü Türü Boyutlarına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Tablo 4. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgüt Kültürü Türü Alt Boyutlarına Betimsel İstatistikler (N=305)

Örgüt Kültürü Türü Alt Boyutları	X-	SS	Düzyey
Güç Kültürü	3,40	,73	Büyük Ölçüde
Rol Kültürü	3,55	,71	Büyük Ölçüde
Başarı Kültürü	3,47	,76	Büyük Ölçüde
Destek Kültürü	3,83	,88	Büyük Ölçüde

Tablo 4 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre, okulların dört örgüt kültürü özelliğine büyük ölçüde sahip olduğu görülmektedir. Ancak, dört örgüt kültürü içerisinde görece olarak "destek kültürünün" diğerlerine göre görece olarak daha fazla olduğu söylenebilir.

Okulların Örgüt Kültürü Türü Alt Boyutları ile Değişime Hazır Bulunuşluk arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Tablo 5. Okulların Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Değişime Hazır Bulunuşluklarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları (N=305)

		ÖDHB	OYDHBB	OYFDHBB	VDHBB	ÖKGKB	ÖKRKB	ÖKBKB	ÖKDKB
Öğr. Değişime Hazır Buln. Byt.	r	1	,608**	,404**	,310**	,402**	,347**	,356**	,303**
	p		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Okul Yön. Değişime Haz. Buln. Byt.	r	,608**	1	,698**	,506**	,635**	,533**	,669**	,626**
	p	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Velilerin Değişime Haz. Buln. Byt.	r	,310**	,506**	,680**	1	,460**	,338**	,531**	,443**
	p	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
Örgüt Kültürü Güç Kült. Alt Byt	r	,402**	,635**	,511**	,460**	1	,681**	,676**	,604**
	P	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
Örgüt Kültürü Rol Kült. Alt Byt	r	,347**	,533**	,410**	,338**	,681**	1	,514**	,414**
	p	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
Örgüt Kültürü Başarı Kült. Alt Byt	r	,356**	,669**	,603**	,531**	,676**	,514**	1	,766**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
Örgüt Kült. Destek Kült. Alt Byt	r	,303**	,626**	,517**	,443**	,604**	,414**	,766**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Tablo 5'te görüldüğü gibi Pearson Korelasyon testi sonucunda okulların örgüt kültürü alt boyutları ile değişime hazır bulunuşluk alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($X=3,61$, $SS=0,67$) ile okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu arasında [$r=.608$, $p<0.5$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($X=3,61$, $SS=0,67$) ile okulun fiziki ve teknolojik alt yapısının değişime hazır bulunuşluk alt boyutu arasında [$r=.404$, $p<0.5$] orta düzeyde, velilerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu arasında [$r=.402$, $p<0.5$] orta düzeyde, güç kültürü alt boyutu arasında [$r=.402$,

$p<0.5$) orta düzeyde, rol kültürü alt boyutu arasında [$r=,347, p<0.5$] orta düzeyde, başarı kültürü alt boyutu arasında [$r=,356, p<0.5$] orta düzeyde, destek kültürü alt boyutu arasında [$r=,303, p<0.5$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ile ($X^- =3,58, SS=0,84$) okulun fiziki ve teknolojik alt yapısının değişime hazır bulunuşluk alt boyutu arasında [$r=,698, p<0.5$] orta düzeyde, velilerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu arasında [$r=,506, p<0.5$] orta düzeyde, güç kültürü alt boyutu arasında [$r=,635, p<0.5$] orta düzeyde, rol kültürü alt boyutu arasında [$r=,553, p<0.5$] orta düzeyde, başarı kültürü alt boyutu arasında [$r=,669, p<0.5$] orta düzeyde, destek kültürü alt boyutu arasında [$r=,626, p<0.5$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okulun fiziki ve teknolojik alt yapısının değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($X^- =3,21, SS=0,84$) ile velilerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu arasında [$r=,511, p<0.5$] orta düzeyde, güç kültürü alt boyutu arasında [$r=,511, p<0.5$] orta düzeyde, rol kültürü alt boyutu arasında [$r=,511, p<0.5$] orta düzeyde, başarı kültürü alt boyutu arasında [$r=,603, p<0.5$] orta düzeyde, destek kültürü alt boyutu arasında [$r=,517, p<0.5$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Velilerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($X^- =3,07, SS=1,07$) ile güç kültürü alt boyutu arasında [$r=,460, p<0.5$] orta düzeyde, rol kültürü alt boyutu arasında [$r=,338, p<0.5$] orta düzeyde, başarı kültürü alt boyutu arasında [$r=,531, p<0.5$] orta düzeyde, destek kültürü alt boyutu arasında [$r=,443, p<0.5$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Güç kültürü alt boyutu ($X^- =3,40, SS=0,73$) ile rol kültürü alt boyutu arasında [$r=,681, p<0.5$] orta düzeyde, başarı kültürü alt boyutu arasında [$r=,604, p<0.5$] orta düzeyde, destek kültürü alt boyutu arasında [$r=,604, p<0.5$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Rol kültürü alt boyutu ($X^- =3,35, SS= 0,71$) ile başarı kültürü alt boyutu arasında [$r=,514, p<0.5$] orta düzeyde, destek kültürü alt boyutu arasında [$r=,414, p<0.5$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Başarı kültürü alt boyutu ($X^- =3,47, SS= 0,76$) ile destek kültürü ($X^- =3,83, SS= 0,83$) alt boyutu arasında [$r=,766, p<0.5$] arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Tartışma

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin toplam ortalama ($X^- =3,58$) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama da büyük ölçüde düzeyine karşılık gelmektedir. Argon ve Özçelik (2008) çalışmasında okul yöneticilerinin değişimi yönetme konusunda yeterli düzeyleri,

öğretmen algılarına göre orta düzeyde yeterlidir sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç araştırma sonucu ile örtüşmemektedir. Bunun nedeninin 10 yıl içerisinde okul yöneticilerinin değişime hazırbulunuşluklarını artırma yönünde kendilerini geliştirdikleri söylenebilir.

Okulun alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin toplam ortalama ($X=3,21$) olduğu saptanmıştır. Bu sonuç ve velilerin değişime hazır bulunuşluğu orta ($X=3,07$) düzeye karşılık gelmektedir. Helvacı ve Kıcıroğlu (2010)'nın çalışmasında okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluklarını öğretmen görüşlerine göre orta düzeyde bulmuştur. Bu sonuç araştırma sonucunu desteklemektedir. Dolayısıyla, genelde okulların fiziki ve teknolojik alt yapılarının ve velilerin istenilen düzeyde hazırbulunuşluğuna sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre örgüt kültürünün alt boyutlarına verilen cevaplar karşılaştırıldığında Güç Kültürü alt boyutu ($X=3,40$), Rol kültürü alt boyutu ($X=3,35$), Başarı Kültürü alt boyutu ($X=3,47$), Destek Kültürü alt boyutu ($X=3,83$)'dur. Bu ortalamalara göre okulların örgüt kültürü türünün büyük ölçüde "destek" kültürüne yoğunlaştığı söylenebilir. Terzi (2000), çalışmasında destek kültürünü %15.1 ile son sırada bulmuştur. Bu sonuç araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmemektedir. İpek (1999), araştırmasında öğretmenlerin örgüt kültürünün destek kültürüne yoğunlaştığı sonucuna ulaşmıştır. Oğuz ve Yılmaz'ın (2006), çalışmasında öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okullarında var olan kültürel yapıda daha çok destek kültürü boyutunun öne çıktığı görülmektedir.

Başarı kültürü alt boyutu ($X=3,47$, $SS=0,76$) ile destek kültürü alt boyutu ($X=3,83$, $SS=0,83$) arasında [$r=,766$, $p<0,5$] arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Başarı kültürü diğer boyutlarla orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Oğuz ve Yılmaz (2006), çalışmalarında başarı kültürü ve destek kültürü arasında yüksek (.792) ve olumlu, başarı kültürü ise diğer boyutlarla orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Sonuç

- ❖ Okulların örgüt kültürü türü ile değişime hazır bulunuşluklarının incelenmesi konulu bu çalışmada öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu *büyük ölçüde*; okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluğu *büyük ölçüde*, okulun alt yapısının değişime hazır bulunuşluğu *orta düzeyde*; velilerin değişime hazır bulunuşluğu orta düzeyde sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre okulun alt yapısının ve velilerin değişime hazır bulunuşluğu öğretmenlerin görüşlerine göre istenilen düzeyde değildir.
- ❖ Araştırma sonucunda öğretmen görüşlerine göre güç, rol, başarı ve destek kültürünün büyük ölçüde düzeyine karşılık geldiği görülmektedir

- ❖ Okulların örgüt kültürü alt boyutları ile değişime hazır bulunuşluk alt boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda; orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- ❖ Araştırma sonucunda başarı ve destek kültürü alt boyutları arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- ❖ Araştırmaya katılan okulların örgüt kültürü türünün destek kültürüne yoğunlaştığı görülmektedir. Bu kültürde karşılıklı ilişkiler ortak karar alma ve bağlılık söz konusudur. Örgütte herkes kendisini örgütün bir parçası olarak görmektedir.

Öneriler

- ❖ Araştırmada okulun ve velilerin değişime hazır bulunuşluk düzeyleri orta düzeyde çıkmıştır. Okulun alt yapısını güçlendirmek ve velilere yönelik çalışmalar yapmak değişime hazır bulunuşluğu arttıracaktır.
- ❖ Okulun velilerinin okulda olası değişim girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilmeleri için velilerle okulların değişim veya yeniliğin önemi konusunda bilgilendirici toplantılar yapılması velilerin değişime hazır bulunuşluğunu olumlu yönde etkileyecektir
- ❖ Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk boyutundaki en düşük yeterlilik olan mesleki gelişimle ilgili yayınları takip etmedir. Mesleki gelişimle ilgili bu yayınlar Milli Eğitim Bakanlığı tarafından bir portal oluşturularak okul yöneticilerine ulaştırılabilir.
- ❖ Değişim sürecinin başında değişimden etkilenecek örgüt üyelerine değişim süreciyle ilgili olarak sağlıklı bilgilendirme yapılabilmesi öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğunu arttıracaktır.
- ❖ Örgüt kültürü; iletişim, iş birliği, teknoloji, yapı, karar verme ve kişiler arası ilişkiler gibi araçları kullanarak çalışan davranışlarını dolaylı olarak etkilemektedir. Yani bireylerin değişime hazır bulunuşluğu örgüt kültüründen etkilenmektedir. Bu durumda değişimi gerçekleştirecek olan örgütlerin bireylerin değişimdeki rollerini anlamalarını sağlayacak eğitimler verilmesi yerinde olacaktır.

Kaynakça

- Aksoy, İ. (2005). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları (Ankara İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniveristesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Argon, T., & Özçelik, N. (2018). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri. *Mehmet Akif Ersoy Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 70-89 .
- Aydoğan, İ. (2007). Değişim Süreci Ve Okul Personeli. *Gau J. Soc. & Appl. Science*, 3(5), 13-24.
- Bozkurt, İ. (2014). Örgütsel Değişim Sürecine Örgüt Kültürünün Etkisi Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Değişim Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme. *Kuram Ve Uygulama Eğitim Yönetimi*(36), 536-557.
- Demir, H. (2015). Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Etkilerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması Ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişimin Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları
- Gökçe, F. (2004). Okulda Değişiminin Yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, XVII(2), 211-226.
- Helvacı, M. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Helvacı, M., & Kıcıroğlu, B. (2010). Temmuz- Ağustos- Eylül). İlköğretim Okullarının Değişime Hazır Bulunmuşluk Düzeyleri (Uşak İli Örneği). *Akademik Bakış Dergisi*, 1-30.
- İpek, C. (1999). *Resmi Liseler İle Özel Liselerde Örgütsel Kültür Öğretmen-Öğrenci İlişkisi*. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- İra, N., & Şahin, S. (2011). Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması. *Celal Bayar Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 9(1), 1-13.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Nobel yayınları
- Koç, Z. (2014). Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi, Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkut, A. (2008). *İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri* (büyükçekmece Örneği). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Ana Bilim Dalı.
- Levent, F. (2016). Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Durumlarının Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 43, 117-134.
- Mac Neil, J., Prater, D. L., & Bush, S. (2009). The Effects of School Culture And Climate On Student Achievement. *International Journal Of Leadership In Education*, 12(1), 73-84.
- Oğuz, E., & Yılmaz, K. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları. *Eğitim Ve Bilim*, 31 (142), 89-98.
- Özdemir, S., & Cemaloğlu, A. (1999). Eğitim Değişimi Uygulama Modelleri. *Pegem*, 91. Nisan 2019 tarihinde <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/813-2012022118616-ozdemir.pdf> adresinden alındı

- Renchter. (1992). *Student Motivation, School Culture, And Academic Achievement (What School Leaders Can Do?)*. (P. K. Piele, Dü.) Eric.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A yayınları
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel.Yayınları
- Terzi, A.R. (2007). Örgütsel yenileşme ve örgütsel kültür. *Çağdaş Eğitim*. Nisan 2007, 341. 27-31
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel Ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-203.
- Tuti, G. (2016). *Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlilikleri İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Weiner, B. J. (2009). A Theory Of Organizational Readiness For Change. *Implementation Science*, 4(67).