



**OKULLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE DEĞİŞİME HAZIRBULUNUŞLUK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Ruşen KARAARSLAN SARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Uşak

Temmuz, 2019

**OKULLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE DEĞİŞİME HAZIR BULUNUŞLUK
DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Ruşen KARAARSLAN SARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz, 2019

ÖZET

OKULLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE DEĞİŞİME HAZIR BULUNUŞLUK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Ruşen KARAARSLAN SARI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2019

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Bu araştırmanın temel amacı; okulların örgüt kültürü ile değişime hazır bulunuşluk düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine göre değişime hazır bulunuşluk düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemektir. Araştırmada basit seçkisiz örneklem yöntemi kullanılmıştır. 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 başarı alt boyutu ile destek kültürü alt boyutu arasında “yüksek” düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin ve yöneticilerin değişime büyük düzeyde hazır oldukları görülmektedir. Okulların değişime hazır bulunuşlukları cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu bakımından, örgüt kültürü türü ise cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Anahtar Kelimeler: *Değişime hazır bulunuşluk, Değişim Yönetimi, Örgüt Kültürü*

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL CULTURE
OF SCHOOLS AND READINESS OF CHANGE**

KARAARSLAN SARI, Ruşen

Educational Sciences Department

Uşak University Social Sciences Institute, July 2019

Advisor: Associate Professor Mehmet Akif HELVACI

The main purpose of this research is; The aim of this course is to examine the relationship between the organizational culture of schools and the readiness level for change. In addition, according to the descriptive characteristics of teachers is to determine whether there is a difference in readiness levels for change. In this study, simple random sampling method was used. For this purpose, a personal information form, a 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, it is seen that 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: *Readiness Of Change, Change Management, Organizational Culture*



UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
 Tezli Yüksek Lisans Jüri ve Enstitü Onayı

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı 174001102 No'lu öğrencisi Ruşen KARAARSLAN SARI 'nın "Okulların Örgüt Kültürü İle Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı tezi 22 /07 / 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI	
Üye	: Dr. Öğretim Üyesi Gökhan DEMİRHAN	
Üye	: Doç. Dr. Ali Faruk YAYLACI	

Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Mehmet KARAYAMAN

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında başından sonuna kadar bilgisinden ve tecrübesinden faydalandığım ve bu süre zarfında bana zamanını ayırıp beni destekleyen saygıdeğer hocam Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI' ya teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tezim için gerekli yardımları tarafıma sağlayan tüm öğretmen arkadaşlarıma da ayrı ayrı teşekkür ederim.

Ayrıca tez çalışmam süresince bana her türlü desteği sunan aileme, eşime ve beni sabırla bekleyen kızıma teşekkürlerimi sunarım.

Ruşen KARARSLAN SARI

ÖZGEÇMİŞ

Ruşen KARAARSLAN SARI

Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans: 2006, Gazi Üniversitesi/ Çocuk Gelişimi Ev Yönetimi Bölümü/ Ev Yönetimi Öğretmenliği

Lise: Antalya Anadolu Mahalli İdareler Meslek Lisesi

İş/İstihdam

2007- Teknoloji ve Tasarım Öğretmeni, Aydın/Çine Namık Kemal İlköğretim Okulu

2009- Teknoloji Ve Tasarım Öğretmeni, Kastamonu Merkez Kuzyaka Ortaokulu

2014- Teknoloji Ve Tasarım Öğretmeni, Afyonkarahisar/İscehisar Seydiler Ortaokulu

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Antalya, 16 Kasım 1983

Yabancı Dil

İngilizce

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iii
ÖNSÖZ	iv
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
KISALTMALAR	XII
I. BÖLÜM :GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Alt Problemler.....	2
1.4. Araştırmanın Önemi.....	3
1.5. Sayıtlar.....	5
1.6. Sınırlılıklar	5
1.7. Tanımlar.....	6
II. BÖLÜM :KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Değişim ve Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi.....	7
2.1.1. Değişimin Tanımlanması.....	7
2.1.2. Değişimin Türleri.....	8
2.1.3. Örgütsel Değişme.....	10
2.1.4. Örgütsel Değişmeyi Gerekli Kılan Güçler.....	11
2.1.4.1. Örgütsel Değişmeyi Etkileyen İç Güçler.....	13
2.1.4.2. Örgütsel Değişmeye Neden Olan Dış Güçler.....	13
2.1.5. Değişime Direnç.....	15
2.1.5.1. Değişime Direncin Önlenmesi.....	18
2.1.5.1.1. Empati ve Destek.....	19
2.1.5.1.2. İletişim ve Eğitim.....	19
2.1.5.1.3. Katılım ve Yer Alma.....	19
2.1.5.1.4. Uygulamaya Katılanların Gereksinimlerini ve Hedeflerini Aynı	

Amaç Altında Birleştirme.....	20
2.1.5.1.5. Zorlama ve Güç Kullanma.....	20
2.1.5.1.6. Etkin Vizyon ve Misyon	20
2.1.5.1.7. Pazarlık ve Anlaşma.....	20
2.1.5.1.8. Manipülasyon ve Kooptasyon.....	21
2.1.5.1.9. Taviz Verme.....	21
2.1.5.1.10. Gönüllü Arama.....	21
2.1.6. Değişim Yönetimi.....	21
2.1.7. Değişim Yönetimi Amaçları.....	23
2.1.8. Değişim Yönetimi Aşamaları.....	24
2.1.9. Kurt Lewin'in Güç Analizi Modeli.....	27
2.1.9.1. Eylem Araştırması.....	28
2.1.10. Değişim Yönetimi Stratejileri.....	29
2.1.11. Değişimi Merkeze Alan Yönetim Yaklaşımları.....	29
2.1.12. Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi.....	33
2.1.13. Değişim Sürecinde Okul Yöneticisi.....	34
2.1.14. Değişim Sürecinde Öğretmen.....	35
2.1.15. Türk Eğitim Sisteminde Değişim Yönetimi.....	36
2.1.16. Değişime Hazır Bulunuşluk.....	37
2.2. Örgüt Kültürü	
2.2.1. Kültür.....	38
2.2.1.1. Kültürün Örgütte Yeri ve Önemi.....	39
2.2.2. Örgüt Kültürü.....	40
2.2.2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı ve Önemi.....	40
2.2.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	41
2.2.2.3. Örgüt Kültürünün Boyutları.....	42
2.2.2.4. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri.....	43
2.2.2.4.1. Değerler.....	44
2.2.2.4.2. Normlar.....	44
2.2.2.4.3. Seremoniler-Törenler ve Ritüeller.....	45

2.2.2.4.4. Mitler.....	45
2.2.2.4.5. Hikayeler.....	46
2.2.2.4.6 Lisan.....	46
2.2.2.4.7. Kahramanlar.....	46
2.2.2.4.8. Liderlik Tarzı.....	46
2.2.3. Baskın Kültür- Alt Kültür.....	47
2.2.4. Zayıf Kültür- Güçlü Kültür.....	47
2.2.5. Örgüt Kültürü Modeli.....	48
2.2.5.1. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli.....	48
2.2.5.2. Diana Phesey Modeli.....	48
2.2.6. Okul Kültürü.....	50
2.3. İlgili Araştırmalar	
2.3.1. Değişim ve Değişime Hazır Bulunuşlukla ilgili Alan Yazın.....	53
2.3.2. Örgüt Kültürü İle İlgili Alan Yazın.....	54
III. BÖLÜM :YÖNTEM.....	57
3.1 Araştırmanın Modeli.....	57
3.2 Evren ve Örneklem.....	57
3.3 Veri Toplama Aracı.....	59
3.4 Verilerin İstatistiksel Analizi.....	60
IV. BÖLÜM :BULGULAR.....	62
4.1. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutuna İlişkin Bulgular.....	62
4.1.1. Okulların Değişime Hazır Bulunuşluğuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet, Kıdem, Öğrenim Durumuna Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tablolar.....	64
4.2. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutuna İlişkin Bulgular.....	68
4.3. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okulun Fiziki Ve Teknolojik Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluklarına İlişkin Bulgular.....	71
4.4. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluklarının Değerlendirilmesi.....	72
4.5. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgüt Kültürü Ve Alt Boyutları	

Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	73
4.5.1. Öğretmenlerin Okulların Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistik Değerleri.....	77
4.5.2. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tablolar.....	78
4.6. Okulların Örgüt Kültürü Türü Alt Boyutları İle Değişime Hazır Bulunuşluk Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	79
V. BÖLÜM : TARTIŞMA.....	84
VI. BÖLÜM :SONUÇ VE ÖNERİLER.....	88
6.1. Sonuçlar.....	88
6.2. Öneriler.....	89
6.2.1 Araştırmacılara Öneriler.....	91
KAYNAKÇA.....	92
EKLER.....	100
Ek-1 Örgütsel Kültür Ölçeği.....	100
Ek-2 Örgütsel Kültür Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	102
Ek-3 Örgütsel Kültür Ölçeği Kullanma İzni.....	108
Ek-4 Kişisel Bilgiler Anketi.....	109
Ek-5 Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Ölçeği.....	110
Ek-6 Ankete Katılacak Okullar Listesi.....	113
Ek-7 Valilik Oluru.....	114

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO 3.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımları.....	58
TABLO 3.2. Okulların Değişime Hazır Bulunuşluğu Ve Örgüt Kültürü Türü Ölçeğine Ait Değerler.....	60
TABLO 3.3 Puan Değer Aralığı Tablosu.....	61
TABLO 4.1. Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikleri	62
TABLO 4.2. Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri	63
TABLO 4.3. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutlarına İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız t -Testi Sonuçları.....	64
TABLO 4.4. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Kıdem Yılı Değişkenine Göre Anova Sonuçları	66
TABLO 4.5. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Anova Sonuçları.....	67
TABLO 4.6. Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri	68
TABLO 4.7. Okulun Fiziki Ve Teknolojik Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri.....	71
TABLO 4.8. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Velilerin Değişime Hazır Bulunuşlukları Betimsel İstatistik Tablosu	72
TABLO 4.9. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgüt Kültürü Güç Kültürü Alt Boyutuna İlişkin Bulgularla İlgili Betimsel İstatistikler	73
TABLO 4.10. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgüt Kültürü Rol Kültürü Alt Boyutuna İlişkin Bulgularla İlgili Betimsel İstatistikler	74
TABLO 4.11. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgüt Kültürü Başarı Kültürü Alt Boyutuna İlişkin Bulgularla İlgili Betimsel İstatistikler.....	75
TABLO 4.12. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgüt Kültürü Destek Kültürü Alt Boyutuna İlişkin Bulgularla İlgili Betimsel İstatistikler.....	76

TABLO 4.13. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapmaları	77
TABLO 4.14. Örgüt Kültürü Alt Kültürlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız T- Testi İstatistikleri.....	78
TABLO 4.15. Okulların Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Değişime Hazır Bulunışluk Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları .	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütün İç öğeleri.....	13
Şekil 2. Direnişin kaynakları.....	17
Şekil 3. Değişim sürecinin basamakları.....	24
Şekil 4. Kotter'ın değişim yönetimi aşamaları	26
Şekil 5. Kurt Lewin'in değişim modeli	28
Şekil 6. Örgüt kültürü oluşumu.....	42
Şekil 7. Rol kültürüne sahip örgüt modeli	49
Şekil 8. Başarı kültürüne sahip örgüt modeli.....	49
Şekil 9. Güç kültürüne sahip örgüt modeli	50
Şekil 10. Destek kültürüne sahip örgüt modeli.....	50

KISALTMALAR LİSTESİ

ÖKÖ	: Örgüt Kültürü Ölçeği
ÖDHBB	: Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu
OYDHBB	: Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu
OFYDHBB	: Okulun Fiziki Ve Teknolojik Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu
VDHB	: Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu
ÖKGK	: Örgüt Kültürü Güç Kültürü Alt Boyutu
ÖKRK	: Örgüt Kültürü Rol Kültürü Alt Boyutu
ÖKBK	: Örgüt Kültürü Başarı Kültürü Alt Boyutu
ÖKDK	: Örgüt Kültürü Destek Kültürü Alt Boyutu
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

1. GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, alt problemler araştırmanın önemi, araştırma ile ilgili varsayımlar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. PROBLEM DURUMU

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 halini alması gibi gelişmeler toplumların da değişme gerekliliğini beraberinde getirmektedir (Helvacı, 2015).

Bazı insanlar riski, belirsizliği heyecan verici olarak görür ve değişimi kabul eder (değişime tabi olarak), bazıları ise değişimden korkabilir, küçük değişiklikler bile, herhangi bir değişikliği risk olarak görür ve onu kendi rahat alanından çıkartır (Critchley, 2012).

Örgütsel değişim, çalışanlarda şüphecilik ve direnç geliştirebilir, bu durum örgütsel iyileştirmelerin yapılmasını zorlaştırabilir hatta imkansızlaştırabilir. Yönetimin değişiklikten maksimum fayda elde etme kabiliyeti, kısmen insanların dirençli davranışlarını en aza indiren ve kabullenmeyi teşvik eden bir iklimi ne kadar etkili bir şekilde yaratıp sürdürdüklerine bağlıdır (Haşim, 2013). Örgütsel değişimin, sürece özgü bir kayıp unsuru vardır ve bu durum çalışanlar tarafından derinden hissedilen bir kayıptır (Durant, 1999).

Charles F. Ketterging'in "İnsanlar değişimi sevmezler, ancak gelişimi sağlayan tek şey değişimdir" sözüyle ifade ettiği gibi, değişim hem bireysel hem de toplumsal gelişim için gereklidir. Tüm dünya'da yaşanan sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik değişmeler toplumu ve bireyleri farklı boyutlarda etkilemektedir. İçinde yaşadıkları toplumun birer parçası olan örgütlerde varlıklarını devam ettirebilmek için bu değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar (Levent, 2016).

Sosyal bir varlık olan eğitim örgütlerinin de yeniden yapılandırılması da bir zorunluluktur. Öngörülemeyen geleceğin kestirilemezliğine rağmen kati olan tek şey; sürekli ve gittikçe hızlanan bir değişimin peşinden gitmemiz gerektiğidir (Töremen, 2002).

Okullar toplumsal değişimin gerçekleştirilmesinde en etkili kurumlardır. İnsanlar değişimin getirdiği belirsizliklerin ortadan kalkması ve yeni gereksinimlerin karşılanmasında gereken bilgi, beceri ve tutumları öncelikle okullarda kazanırlar (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. Yani 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 olgulardır. 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 bunlarında değişime uyumu sağlanmalıdır (Bozkurt , 2014). William James'in söylediği gibi neslimizin en büyük keşfi, zihni tutumlarımızı değiştirerek hayatlarımızı değiştirebilmemizdir (Critchley, 2012).

Bu bilgiler çevresinde araştırmanın problem cümlesi: “ Okulların örgüt kültürü türü değişime hazır bulunuşluk düzeylerini artırır mı?” olarak belirlenmiştir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı okullarda örgüt kültürü türü ile değişime hazır bulunuşluk düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıca öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluklarına ilişkin görüşleri cinsiyet, kıdem, branş ve öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı açısından incelenmiştir. Bu çalışma örgüt kültürü ve değişime hazır bulunuşluk kavramlarını inceleyerek yeni bir kaynak oluşturacaktır. Bu çalışmanın sonucunda elde edilen veriler sayesinde okulların örgüt kültürü ve değişime hazır bulunuşluk düzeylerinin

örgütün başarısı açısından ne kadar önemli olduğunun farkına varmalarına katkı sağlayacaktır.

1.3. ALT PROBLEMLER

Bu çalışma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aramaya çalışılmıştır:

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre okulların değişime hazır bulunuşluk dört alt boyutta ne düzeydedir?
 - a. Öğretmenlerin, değişime hazır bulunuşluk düzeyine ilişkin görüşleri cinsiyet, kıdem ve öğrenim durumu değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
 - b. Öğretmenlerin görüşlerine göre, Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluklarına ilişkin görüşleri cinsiyet, kıdem ve öğrenim durumu değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
 - c. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
 - d. Öğretmenlerin, velilerin değişime hazır bulunuşluk düzeylerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
2. Öğretmenlerin okulların örgüt kültürüne ilişkin görüşleri nelerdir?
 - a. Okulların örgüt kültürü ile değişime hazır bulunuşluk düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

D'Aveni (1998), günümüzde dünyadaki her kuruluş, giderek artan yoğun rekabet halindeki küresel iş koşullarına bağlı kalmak zorundadır. Günümüzde iş dünyasında modern örgütler, yüksek rekabetle yüzleşmek, hızlı kararlar vermek, yenilikler sunmak, sürekli değişimlerle başa çıkmak ve yetkinliklerini geliştirmek zorundadırlar (Rosenbaum, More, & Steane, 2018).

Örgüt kültürü ile ilgili araştırma sonuçlarının çoğunun örgütsel değişime hazırlanırken örgüt kültürünün göz önünde bulundurulması gereken önemli kavramlardan biri olarak savunulmaktadır. Çünkü o kuruluştaki örgüt kültürünün

varlığı örgütün nasıl işlediğini açıkça ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü değişimi desteklemiyorsa değişim projesinin başarısızlığına yol açabilir.

Colquitt ve arkadaşları (2009), bir kurumun kültürünün örgüt içindeki kurallar, normlar ile ilgili paylaşılan sosyal bilgi ve çalışanların tutum ve davranışlarından oluşturulan değerler olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre ilk olarak örgüt kültürü çalışanların etkileşimi ile öğrenilir ve gerçekleştirilir. İkincisi bir örgüt içindeki kuralları, normları ve değerleri gösterir. Son olarak çalışanlar üzerinde kontroller sistemi aracılığıyla belirli çalışan tutumları yaratır ve güçlendirir. Eğer örgüt kültürü tüm boyutlarıyla kuvvetli ise örgütte değişimi kabullenmeye hazırdır.

Bookbinder (1984), örgüt kültürünü değiştirmeden örgütte önemli değişiklikler oluşturma girişimleri kısa sürecek ve başarısızlığa mahkum olacaktır (Taysir, 1996).

Eğitim, toplumsal kalkınma araçlarının başında gelen, bireysel ilgi ve yetenekleri geliştiren bir süreçtir. Kalkınma, eğitim sistemlerinin öteki sistemlerle etkileşiminin ortak ürünüdür. Toplumsal gelişmişlik düzeyinin belirlenmesinde eğitim seviyesi temel unsurlardan biridir (Uluğ, 1998).

Eğitimde değişme, toplumun hassas olduğu bir konudur. Çünkü eğitim örgütlerindeki değişme eğitim ürününe yansır. Eğitim, değişimin başlatıcısı ve uygulayıcısıdır. Eğitimin değişimin başlatıcısı ve uygulayıcısıdır. Eğitim değişimin başladığı ve gerçekleştiği yerdir. Öğrencilerin davranışlarında meydana gelen değişme, toplumun kültürüne ve beklentilerine uygun olmak zorundadır. Dolayısıyla bir eğitim sistemi içinde yer alan her okulun tek tek değişimini gerçekleştirilmesi, çoğunlukla sistemdeki uygulayıcıların değişimi gerçekleştirmeyi isteme ve kendilerini bu değişime adanmış durumlara bağlıdır (Aksoy,2005).

Değişimi üretme işlevi olan eğitim örgütlerinin de diğer tüm örgütler gibi çevresindeki olaylara, değişmelere ve gelişmelere kayıtsız kalması düşünülemez. Okul örgütlerinin en önemli öğelerinden biri 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 değişme çalışmalarına başlamadan önce değişme hazır olup

olmama durumlarının bilinmesi olası direnişleri önlemek ve öğretmenlerin hazır olma düzeyleri doğrultusunda planlama, uygulama ve değerlendirme yapmak açısından önemlidir (Levent, 2016).

Bu araştırma Afyonkarahisar ilindeki öğretmen ve yöneticilerin değişime hazır bulunuşluk düzeylerinin örgüt kültürünü etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktadır. Araştırmada elde edilen bulguların değişimi gerçekleştirmenin temeli olan eğitim örgütlerinin yapısını ve dinamiklerini anlamayı sağlayacaktır. Bu bulgular değişimi yönetmek ve örgütleri değişime hazırlamak açısından önemlidir.

Eğitim öğretim sürecinde değişim yönetiminin önemini ortaya koyacağı, değişimin okullarda nasıl yapılacağını ve değişim yönetimi konularına kuramsal bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.5. SAYILTILAR

Bu çalışmada aşağıdaki sayıltılardan hareket edilmiştir.

1. Araştırmada kullanılan örneklemin evreni yeterli derecede temsil ettiği kabul edilmiştir.
2. Ankete katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin sorulara doğru ve samimi cevaplar verdikleri kabul edilmiştir.

1.6. SINIRLILIKLAR

1. Araştırma 2018-2019 eğitim öğretim yılında Afyonkarahisar merkezinde bulunan 13 okul 305 öğretmenle sınırlıdır.
2. Araştırma, kısıtlı bir sürede, sadece Afyonkarahisar il merkezindeki okullarda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularının temel olarak Türkiye’ de Afyonkarahisar il merkezindeki okullarla sınırlandırılmış olması çalışmanın sadece Afyonkarahisar il merkezindeki okullara ait olduğunu göstermektedir. Bu araştırma sonuçlarına dayanarak tüm Türkiye, ya da daha geniş bir coğrafya için yapılacak genellemelerin doğruluk derecesi ile sınırlı olacaktır.

3. Araştırma sadece kamu okullarını kapsamaktadır. Özel okullar kapsam dışında bırakılmıştır.

1.7. TANIMLAR

Değişim: Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin tümü, ister planlı ister plansız olsun, birey ya da örgütün, sürecin belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir (TDK; Basım, 2009).

Örgütsel Değişim: örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu ve olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikleri ifade eder (Tokat, 1996)

Değişim Yönetimi: Örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemlerinde önemli değişiklikleri sağlayan ve bunu gerçekleştirirken stratejileri ve süreçleri değişime cevap verici nitelikte oluşturma sistemi olarak tanımlanmaktadır(Helvacı, 2015).

Hazır Bulunuşluk: Bir öğrenmenin gerçekleşebilmesi ya da bir öğrenme ortamının etkili olabilmesi için gerekli yeterliliğe sahip olma durumu, insanın bir gelişim evresine geçmeye hazır oluşu anlatan bir terimdir (TDK, 2009).

Örgüt: İki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için , davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır (Güney, 2017).

Örgüt Kültürü: Örgüt üyelerinin sosyal ve ekonomik ilişkilerini düzenleyen ve sorunlarını çözüme kavuşturan ortak düşünce, inanç ve değerlerden oluşan bir bütündür (Güney, 2017).

2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışmaya teorik temel oluşturacak olan değişim, eğitim örgütlerinde değişim yönetimi ve örgüt kültürü ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

2.1. DEĞİŞİM VE EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Andrew Mayo'nun dediği gibi “kuşularımız dünün (değişiklik) girişimlerinin enkazıyla doludur.” Bunun nedeni değişimin kötü yönetilmesidir. Değişimin iyi yönetilmesi için planlanması, organize edilmesi , yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi gerekir (Gill, 2002). Bu bölümde değişimin iyi yönetilmesi için gereken değişim ve değişim yönetimi kavramlarından bahsedilmektedir.

2.1.1. Değişimin Tanımlanması

İçinde bulunduğumuz çağ değişimin en çok gerçekleştiği çağlardan birisidir. Bilişim ve teknoloji alanındaki gelişmeler tüm sistemleri yakından etkilemekte, onları değişim ve dönüşüme yönlendirmektedir (Bozkurt, 2015).

Evrende var olan her şey karşılıklı etkileşimle sürekli değişir (Güzel, 1996). Tüm değişimlerin temel hareket noktası ise gelişmedir. Hiyeroglifden – e mail'e geçiş bu gelişimlere bir örnektir (Töremen, 2002). Mevlana değişmek için gelişmek gerektiğini değişim ile değersizden değerliye doğru bir gidişat olduğunu dile getirmiştir (Dalkıran, 2018).

Değişim günümüzde çok sık dile getirilen bir kavramdır. Her alanda göze çarpan bu kavram bireyler, toplumlar ve örgütler için kaçınılmaz hale gelmiştir (Yıldız, 2012). Genel anlamda değişim belli bir sürede meydana gelen farklılaşmalardır (Alıç, 1990). Toplumsal yapının farklılaşmasında, pek çok değişim etkili olmaktadır. Teknolojik, ekonomik, sisyasi değişimler ve toplumların değişim yargıları bireylerin yaşam kalitesi üzerinde etkide bulunabilme gücünü barındırmaktadır. Küreselleşme ile birlikte dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan olumsuz bir olay tüm toplumları etkileyebilmektedir. Bu da göstermektedir ki değişim hayatımızın bir parçasıdır (Demirtaş, 2012).

Değişim “ planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi” olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995).

Değişim kaçınılmaz ve sürekli gündemde olan bir kavramdır. Her alanı kaplayan belirsizlik ve değişim, değişimle yaşama gerekliliğini de beraberinde getirmiştir (Helvacı, 2015).

Değişim kavramı üzerine çok fazla tanım ve yorum bulunmaktadır. Bunlardan birisi de yenilik kavramıdır. Ravichadran (1999) ve Budak (1998)'a göre "yenilik" bir değişim sürecidir, fakat her değişim bir yenilik değildir". Değişmenin yenileşmeden farklı yönleri vardır; yeniliğin değişimden farklı bir geçmişe sahip olması, yenileşmenin amaçlı, planlı olurken değişimin kendiliğinden de oluşabilmesi, değişim eskiye dönük bir süreçken, yenilik ileriye dönük bir süreçtir. Değişim planlı gerçekleştiğinde ileriye dönüklüğü ifade ettiği için bu noktada yenilikle aynı anlamı taşıyabilmektedir (Helvacı, 2015).

2.1.2. DEĞİŞİMİN TÜRLERİ

Değişme bilim adamları tarafından fiziksel, kimyaal, biyolojik, kültürel, teknolojik, ekonomik ve siyasal olarak sınıflandırılırken, örgütlerde yaşanan değişimler çok farklı nitelik ve niceliklerde olabilir. Alan yazında örgütler bakımından meydana gelen değişim türleri şunlardır (Helvacı, 2015&Basım, 2009):

1. Değişimin gerçekleşme amacına göre:

- a. Sürekli ya da kısmi Değişim: Değişen çevre koşullarına uyum sağlamak isteyen örgütlerde zaman zaman gerekli olan kısmi bir değişim türüdür. Bu tür değişim örgütün alt sistemleri arasında ve içinde yeniden uyarlamalar ve tekrar yenilemeler ve denemelerle gerçekleştirilen bir süreçtir.
- b. Köklü/Dönüşümsel değişim: Temelden gerçekleştirilen bir değişimdir. Örgütlerin yapısında ve amaçlarında temel değişiklikleri ön görür. Startejik, önsüz ve dönüşümseldir.

2. Değişimin gerçekleşme şekline göre:

- a. Planlı Değişim: mevcut durumu başka bir konuma getirmek amacıyla değişim sürecinin her aşamasının planlandığını ve uygulandığını ifade eder.

Bu değişim hem pratik hem teorik niteliğe sahiptir. Bir değişim uzmanı sistemin sorunlarına sağlam ve geçerli bilgileri uygulayarak çözüm getirmeye çalışır (Kuzubaşoğlu, 2008).

- b. Plansız Değişim: Plansız değişim kendiliğinden ortaya çıkan, tarfsız ve kasıtsız bir girişimdir. Plansız Değişim örgütsel açıdan daha olumsuz sonuçlara neden olabilir (Yaman, 2007).

3. Değişimin hedef alanına göre:

- a. Bireysel değişim: Bireyin öğrenme sonucunda gerçekleşen davranışında, düşünce ve tarzında farklılaşma sürecidir.
- b. Grup değişimi: Grubun yapısında, üyeler arasındaki ilişki türünde farklılaşma Sürecini ifade eder.
- c. Örgütsel Değişim: Bir örgüt içinde davranış, yapılar, prosedürler ya da bazı ünitelerin çıktısında değişiklik yapma sürecini ifade eder.

Alan yazında sıkça karşılaşılan değişim türleri aşağıdaki gibidir;

- Makro- Mikro Değişim: Makro değişim, örgütün tamamını ilgilendiren ve tüm faaliyetleri içeren köklü bir değişimdir. Mikro değişim ise; örgütün herhangi bir alt sistemdeki değişimi ifade eder. Mikro değişim çerçevesinde çok kritik süreçler değiştirilebilir(Yaman,2007; Basım, 2009).
- Pasif Değişim- Aktif Değişim: Pasif değişim örgütün çevre koşullarından etkilenerek kendi içinde yaptığı değişimken, aktif değişim örgütün kendi içinde yaptığı değişikliklerden çevrenin etkilenmesini ifade eder (Basım, 2009). Aktif değişime örnek olarak, yeni bir teknolojiyi piyasaya süren işletmenin geliştirdiği teknolojiye diğer işletmelerin uyum sağlamaya çalışması gösterilebilir (Yaman, 2007).
- Proaktif- Reaktif Değişim: Proaktif değişim öngörülü değişim olarak adlandırılabilir. Değişimde bir tahminden yola çıkılarak gerekli değişikliklerin yapılmasıdır. Tepkisel (reaktif) değişim ise çevre koşullarına gösterilen bir çeşittepki şeklinde değişimlerin gerçekleştirilmesidir. Örnek olarak döviz kurlarının yükselmesi sonucu alınan önlemler söylenebilir (Yaman,2007; Basım, 2009).
- Ani Değişim- Zamana Yayılmış Değişim: Değişim örgütler tarafından kısa sürede ve planlı gerçekleştiriliyorsa ani değişim, uzun süreli yani adım adım palanlayarak gerçekleştiriliyorsa zamana yayılmış değişim olarak adlandırılır

(Basım, 2009). Zamana yayılmış değişimde örgüt içeriisindeki direnç daha az hissedilir (Yaman, 2007).

2.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞME

Doğa'nın en belirgin özelliği değişimdir. Ekonomik, sosyal, kültürel yapı, siyasi mekanizmalar, dış çevremiz, rakiplerimiz, müşterilerimiz sürekli değişmektedir. Her defasında yeni bir ırmakta yıkanmak zorundayız. Değişmiş ve yeni bir insan olarak değişimi yakalamak zor bir iştir. Çünkü dış çevreyle, zamanla rakiplerimizle yarışmayı, onların değişimine ayak uydurmayı gerektirir. 21. yy'a bakacak olursak ülkelerin birbirleri ile olan rekabetinin ana nedeninin ekonomik ve ayakta kalabilme, üstünlük kurma olduğunu görmekteyiz. (Tokat, 1996).

1. Örgütlerde Değişimin Tanımı ve Önemi

Örgüt, iki veya daha fazla değişimin bilinçli olarak düzenlenmiş eylemleri ya da güçlerinden oluşan sistemdir (Laaay, 1972). 1950'lerde ortaya atılan sosyo-teknik yaklaşıma göre örgüt, kişilerin çabalarının, belirli amaçları gerçekleştirmek için çeşitli teknolojiler etrafında yapılanmasını ve bütünleşmesini sağlayan sosyo-teknik bir sistemdir (Aldemir, 1985).

Örgütsel değişim, hayatın her evresinde süre gelen değişme örgütlerin varlığını devam ettirme ya da ettirmeme yönünden etkilemektedir. Örgütsel değişimin kapsamı, çevreye göre yeni stratejiler belirlemek, uygulamak ve yürütmektir (Butt, Nawab, & Zahid, 2018).

İçinde bulunduğumuz dünya bir sürü değişikliğin gerçekleştiği dinamik bir ortamdır. İnsanlar ve örgütlerde varlığının devamını sürdürebilmek için bu değişikliklere ayak uydurmak zorundadır. Özellikle örgütler varlığının devamını sürdürebilmek için bu değişikliklere ayak uydurmak zorundadır. Özellikle örgütler varlıklarını sürdüremezlerse entropi yani sistem ölmesi gerçeği ile er geç yüzleşeceklerdir.

Örgütsel değişim, örgütün bütün yapı, teknoloji, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı ya da plansız bir biçimde değişimidir (Güzel, 1996). Örgütlerin karşı karşıya kaldığı değişikliklerin çoğu gelecekteki başarılar için

kaçınılmaz ve hayatidir. Eğer değişim kötü yönetiliyorsa, sonuç muhtemelen hayal kırıklığı olacaktır (Hussey 1998:12; akt. Şehitoğlu, 2006).

Gibson (1988)'e göre değişme bireylerin, grupların ve örgütün toplam performansını geliştirmek için yapı, davranış ve süreçleri değiştirerek yönetim tarafından planlanan bir teşebbüstür. Değişme doğru uygulanırsa bireyler ve gruplar daha etkili bir performans sergileyebilirler (Kurşunoğlu, 2006).

Örgütsel değişim, bir kuruluşun yeteneklerini dinamik ve belirsiz bir ortamın ihtiyaç ve belirlilikleriyle eşleştirmeyi amaçlayan sürekli bir deneme ve adaptasyon sürecidir. Bu çoğunlukla küçük ölçekli artımlı değişikliklerle başarılsa da, zaman içinde bunlar bir oragnizasyonun yeniden yapılandırılmasını sağlayabilir (Burnes, 1996). Carnall (1999), önsözünde başarılı bir değişimin anahtarının bileşenleri belirlemek olduğunu ortaya koydu (Hughes, 2016).

Örgütsel bir değişiklik başlatıldığında, bir bireyin konumsal becerileri geçersiz olabilir. Ne kadar dramatik bir değişim olursa, daha az etkili olan yerleşik beceriler de o kadar muhtemel ve deneyimli belirsizlik de o kadar büyük olur. Değişiklikler artmaya başladığında, başa çıkma ve adaptasyon daha zor hale gelecektir. Belirsizlik duygusu, baş edememe potansiyel olasılığı ve gözden geçirilmiş, yerleştirilmiş becerilerin geliştirilmesinde var olan zorluklar arttıka stres de artar. Farklı bireylerin yeni roller öğrenme becerisi farklı olsa da, beceriler ve davranışlar gerektiğinde değişim karşısında stres beklenmektedir (Collan, 1993; akt. Armenakis, 1999).

Örgütsel değişimin amacı; örgütün iç ve dış çevresel koşullara uyum sağlayarak, örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için sorunlara ve tartışmalara çözüm getirmek, örgütün gelişimini ve devamlılığını sağlamak olarak nitelendirilebilir (Aksoy, 2000; Töremen,2002).

2.1.4. ÖRGÜTSEL DEğİŞMEYİ GEREKLİ KILAN GÜÇLER

Değişim tek bir nedene bağlanamaz, değişim, değişimi ortaya çıkaran pek çok (insan, sosyal, kültürel, politik, ekonomik, teknik) unsurun uymuyla oluşan bir süreçtir. 21. yy'da hızla değişen tekno- sosyo ekonomik ortam, örgüt inşa etmek ve yönetmek için yeni zorlukları da ortaya çıkarmaktadır (Helvacı, 2015).

Örgütsel değişim, bir kuruluşun yeteneklerini dinamik ve belirsiz bir ortamın ihtiyaç ve belirsizlikleriyle eşleştirmeyi amaçlayan sürekli bir deneme ve uyum sürecidir (Burnes, 1996).

Örgütler; çevreleriyle sürekli bir şekilde iletişim ve etkileşim içerisinde olan, çevrelerinden girdi alıp çıktılarını yine çevreye gönderen dinamik açık sistemlerdir. Çevreye bu anlamda bağımlı olan örgütlerin dış ve iç çevresinde oluşan değişmelere karşılık gelecek örgütsel düzenlemeleri gerçekleştirmeleri, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri açısından bir zorunluluktur (Töremen, 2002).

Clarke, bir kurumun hayatta kalmasının ve büyümesinin hızlı bir şekilde çevresel ve Pazar değişimini tespit etmeye ve fırsatlara cevap vermeye dayandığını savunmuştur (Burnes, 1996).

Örgütlerde bireyler gibi günlük etkinlikleri sırasında farklı büyüklükte bir çok değişim yaşarlar. Örgütlerin yaşama ve gelişme gücüne sahip olmaları ancak içinde buldukları dooğal, toplumsal, ekonomik, tüzel ve teknolojik çevreye uymaları ile mümkündür. Çevresi ile etkileşim halinde olan örgüt iç ve dış çevrenin, çeşitli öğelerinin etkisi altında bulunduğundan, bunlardaki değişim örgütü de etkilemektedir (Tokat, 1996).

Örgütlerin çevresel sistemlerde meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek örgütün devamlılığını sağlamanın ön koşuludur. Bu nedenle örgütsel değişim çabası çevre koşullarına uygun stratejilerin saptanması, örgüt yaşamı açısından oldukça önemlidir (Aksoy, 2005).

Helvacı (2015), değişimi gerekli kılan güçleri iki grupta ayırmıştır.

- Örgütsel Değişmeye Neden Olan Dış Güçler:

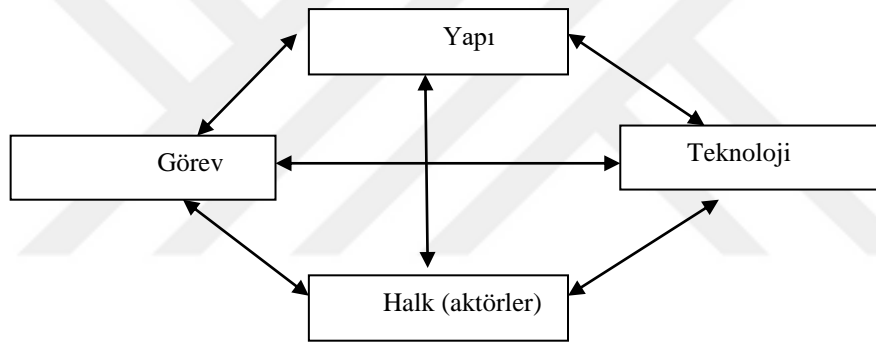
Örgütsel değişmeyi dış etkenler açısından açıklamaya çalışan yaklaşımlar,değişmeyi, örgüt ve çevre ilişkisi yönünden ele almaktadırlar. Çevrede meydana gelebilecek rastgele bir değişme örgütün denegesini bozmakta ve yeni dengeyi gerekli kılmaktadır (Helvacı, 2015).

Çevre koşullarına uyum sağlayabilmek, örgüt sisteminin devamlılığı ve beklenen sonuçların gerçekleşmesinde öncelikli koşulların arasında yer alır (Bozkurt, 2015).

2.1.4.1. Örgütsel Değişmeyi Etkileyen İç Güçler

İç güçler, örgüt içinde meydana gelir, süreç ve davranış problemleriyle ortaya çıkar. Süreç problemleri, karar verme, iletişimdeki bozulmaları içerir. Kararlar alınmaz, çok gecikir ya da düşük kalitede olur. İletişim Yetersizdir. Görevler üstlenilmez ya da tamamlanılmaz. Kişiler arası ve bölümler arası çatışmalar meydana gelir. Bu türlü olaylar ve problemler örgütte gerekliliğin değişimi konusunda mesajlar taşır (Helvacı, 2015).

Leavit'e göre, örgütün iç öğeleri, görev ya da amaç, insan, teknoloji ve yapıdır. İnsan değişkeni ise halktır. Halk yani aktörler toplum biliminde kendisine roller verilen birey, grup ya da kurumu anlatır (Çelebioğlu, 1982)



Şekil 1. Örgütün İç Öğeleri

Kaynak: Leavit aktaran Çelebioğlu,1982.

2.1.4.2. Örgütsel Değişmeye Neden Olan Dış Güçler

a. Teknoloji alanında:

İnsanlar her zaman iyi yaşamının peşinden koşmuşlardır. En iyi şekilde ve kaliteli yaşamak insanın temel amacı haline gelmiştir. Özellikle 18.yy'da buhar makinesiyle başlayan I. Endüstri devrimi adı verilen olaydan sonra insan ile kullanacağı ilişkiler değişmiş, büyük bir aşama kat edilmiştir.

Teknoloji üretim faaliyetlerinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemlerdir (Tokat, 1996). Teknolojik değişme; uygulamaya konulan yeni bir bilgi, yöntem ya da araç sayesinde gelişme, sağlama sürecidir (Alıç, 1990).

En son gerçek anlamdaki teknolojik değişmeler, toplumu ve toplumsal örgütleri değiştirmektedir. Teknolojik değişmeler insan örgütleri üzerinde öyle belirleyicidir ki, insanlığın tarihi bir bakıma, teknoloji tarihi ile eş değerdir. Dış etkenler arasında toplumların değişmesine yol açan en önemli etken teknolojik değişmedir (Alıç, 1990).

Sanayi sonrası topluma bilgi toplumu denilmektedir. Günümüzde yükselen hızlı değişim, küresel rekabet, hızlı gelişme, yeni bilgi teknolojileri gibi öğelerdir. (Parlar, 2012). Günümüz bilgi çağında yönetim anlayışlarının ve organizasyon yapılarının değişmesi kaçınılmazdır. Teknolojik alandaki gelişmeler beraberinde iletişim alanında da değişmeler getirmiştir. İnternet başta olmak üzere pek çok örnek sayılabilir. Teknolojiyi iyi kullanan örgütlerin başarılı olduğu görülmektedir. Gelişen teknoloji ile birlikte gereken insan gücü de değişmektedir (Bozkurt, 2014).

b. Ekonomik değişmeler:

Değişimi gerekli kılan en önemli faktörlerden biri olarak ekonomik çevre koşullarından biri olarak ekonomik çevre koşullarında değişimi görebiliriz.

Ekonomik değişme genel olarak üretim ve tüketim biçimlerinin ve ilişkilerinin değişmesi olarak tanımlanmaktadır. Ekonomide uygulanan yasalar, yasal anlaşmalar, ticaret kanunları, uluslararası standartlamanın artması, küreselleşme gibi dinamikler incelendiğinde örgütlerin ayakta kalmasının bu dinamiklere göre değişmesine bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır (Helvacı, 2015).

c. Toplumsal çevre Değişimi

Toplumsal değişim kültürel değişim olarak da adlandırılmakta, kültürel yapıda meydana gelen değişmeler, toplumsal kurumları etkileyerek onları değiştirmeye zorlamaktadır (Ak, 2006)

Toplumsal koşullar, insan ögesinin miktar ve kalite bakımından özelliklerini kapsamaktadır. Nüfus ilişkileri, insancıl ve siyasi ilişkiler, toplumsal ve kültürel sorunlar, okuma-yazma oranı, toplumsal çevre koşullarındaki değişimin temelinde

yatan ögelerdir. Değişimin temelinde yatan bu ögelerdeki değişimler örgütleri iş gücü verimliliği açısından etkiler (Uslu, 2006; Aksoy, 2005).

Bir toplumdaki değişimler başka bir toplumdaki örgütlerin değişmesine yol açabilmekte dahası yayılan bu değişimler bir başka örgüt açısından benimsenebilmektedir (Tekin, 2012).

d. Hukuki alandaki değişimler

Hukuk, toplumsal ve ekonomik düzeni sağlayan kurallar sistemi olarak açıklanabilir. Hukuksal sistem, toplumsal ya da ekonomik alandaki herhangi bir gelişmeyi yasallaştırmak için oluşturulabileceği gibi, toplumun herhangi bir yönüne ilişkin kimi değişiklikler gerçekleştirilebilmesi içinde düzenlenebilir (Alıç, 1990).

Toplum ve ekonomi düzenini sağlayan hukuksal çerçeve, mevcut kurallar değiştikçe bir değişim içine girer. Çeşitli yasa ve tüzüklerle düzenlenen iş hayatını değiştirme çabasına girişebilir. Küresel rekabetten dolayı, örgütlerin uluslararası faaliyetlerinin genişlemesi sonucunda, çok uluslu bir yapıdan oluşan örgütler yaygınlaşmıştır. Örgütler faaliyetlerine devam ettikleri ülkelerin kendine özgü kanunlarına uymak zorundadır. Bu kanunların gereğini yerine getirmeyen örgütler yok olmakla karşı karşıya kalabilirler (Uslu, 2006).

2.1.5. DEĞİŞİME DİRENÇ

Örgüt içinde gerçekleştirilmeye çalışılan değişime engel olma, güvensizlik, şüphe, gecikme ya da değişimi önleme gibi çalışan davranışlarına değişime direnç denir. Değişime direnci ortadan kaldırmak değişim sürecinin en son aşamasıdır (Şahin, 2011; akt. Tunçer, 2013).

Sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren günümüz örgütlerinin en temel sorunlarından birisi değişime uyum sağlamaktır. Değişim kalıplaşmış alışkanlıklarımızı değiştirdiği için az ya da çok bir direnişle karşı karşıyadır (Bozkurt, 2014).

Değişime engel olma, güvensizlik, şüphe, gecikme ya da değişimi önleme gibi çalışan davranışları değişime direncin ifadeleridir (Tunçer, 2013). Çalışanlar daha çok değişimden kaynaklanan yeni durumun kendi rahatlarını bozacaklarından

endişelendikleri için yeni yapıda kendilerine yer bulamayacaklarını düşündüklerinden değişime direnirler (Güzel, 1996).

İstenilen bir değişikliği uygulamak için gereken eylemler inkar ve direniş gibi istenmeyen tepkilere yol açabilir ve ayrıca çalışanların stres ve sinizm duygularının yanı sıra örgütsel bağlılığın azalmasına neden olabilir. Hem araştırma hem de pratik tecrübe bu tür cevapların, çalışanların istenen değişiklikleri başarmak için gerekli davranışları harekete geçirme ihtimalini izlemek için tamamlayıcı kriterler ya da belirteçler olarak hizmet edebileceğini göstermektedir. Bu gerçekleştirmeyi karmaşıklaştırmak, yenilenme ihtiyacını kabul etmesine rağmen bireylerin değişimine karşı koyabileceklerini ortaya koyan araştırmalardır. Bu sonuca destek Clarke ve arkadaşlarının (1996) tarafından 53 Carnegie Research I üniversitesinde bulunan 799 fakülte üyesinin ve 79 akademik başkanın değişmesine karşı direnç konusunda toplanan verilere göre; bir bireyin kişisel çıkarları tehdit ediliyorsa önerilen bir değişikliğin direnişe yol açması muhtemeldir. Algılanan olası etkiye bağlı olarak bazı değişimler diğerlerinden daha tolere edilebilir. Sonuç olarak bireyler değerli bir şey kaybettiklerine inanırlarsa direneceklerdir. Değişim yönetimi literatürüne göre, çalışanların değişime verdiği tepkilerin sadece değişim içeriğine değil aynı zamanda uygulama sürecinin yönetilme şekline de bağlı olduğunu belirtir (Armenakis & Bedeian, 1999).

Kotter ve Schelesinger (1979), direnç konularını yüzeye çıkarmak için odak grupların, anketlerin ve önerilen direncin, durumun nasıl çerçeveslendiği ile doğrudan ilgilidir. Direniş ele alınması ve kaçınılması gereken doğal bir duygudur. Değişime karşı direnişin olumlu yönlerine bakabilir, kaynağını ve amaçlarını bularak, değişimi gerçekleştirmek için daha fazla olasılık açabilir.

Hutman (1979), “değişime direnç olmadan, meydana gelen gerçek değişime kuşkuyla bakıyoruz. Gerçek sorgulama, şüphecilik ve hatta düpedüz direniş olmadan, örgütün yeni yapının nasıl etkili ve kullanışlı hale getirileceğini öğrenmenin üretken aşamasına başarılı bir şekilde geçmesi muhtemel değildir” (Mento, Jones, & Drindorfer, 2002).

Hitt, Miller ve Corella (2006), Kubler ross’un DADA (Denial, Anger, Depression, Acceptance) sendromunun temel sayıltılarını çalışanların örgütsel

değişime direnme davranışlarına uyarlanmışlardır. Bu sendromda ölüm; inkar, öfke , depresyon ve son olarak kabullenme şeklinde seyretmektedir.

Hit, Miller ve Corella çalışanların istemedikleri ya da kendileri için bir tehdit olarak algıladıkları bir değişim sürecini öncelikle yok saydıklarını, daha sonra bu durumun öfke ve ağır psikolojik sorunlara neden olduğunu ve son olarak kabullenme eğilimi sergilediklerini ileri sürmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel değişime karşı algılarının doğru bir biçimde tanımlanmasının, örgütsel değişim sürecini başarılı şekilde yürütülmesinde önemli görülebilir (Er, 2013).

Clarke (1994), değişime direnme bazen çalışanların neye tepki verdiğini anlayabilinmesinde ve önceki durumu analiz edip, geleceğe yönelik doğru karar verilmesinde oldukça etkili bir yol sağlar (Koç, 2014). Değişime direnmenin kaynakları aşağıdaki gibidir;



Şekil 2. Direnişin Kaynakları

Kaynak: Töremen, 2002:192

2.1.5.1. DEĞİŞİME DİRENİŞİN ÖNLENMESİ

Direnç, duygusal, davranışsal ve bilişsel bileşenleri içeren değişime karşı üç boyutlu (olumsuz) bir tutumdur. Duygusal bileşen, değişimin nasıl hissettiğini (örneğin kızgın, endişeli); bilişsel bileşen, değişim hakkında ne düşündüğünü içerir (örneğin, gerekli mi yararlı olur mu?), ve davranışsal bileşen, değişime cevap olarak harekete geçme eylemleri veya niyetini içerir (örneğin, değişiklikten şikayet etme, diğerlerini değişikliğin kötü olduğuna ikna etmeye çalışmak gibi). Elbette bu üç bileşen birbirinden bağımsız değildir ve insanların bir değişim hakkında hissettikleriyle genellikle bunun hakkında ne düşündükleriyle ve o konudaki davranışsal niyetleriyle örtüşecektir (Oreg, 2006).

Hit ve diğerleri (2012), değişimi yönetmek zor bir görevdir. Pek çok kişi değişime doğal olarak direniş gösterir. Değişimi Etkili bir şekilde gerçekleştirmek için çalışanların değişimi kabul etmelerini sağlamak gerekir. Bunun için de farklı ikna yolları kullanılabilir (Dalkıran, 2018).

Balcı (2000), direnci azaltıcı koşulları araştırmasına dayanarak saptamıştır:

- Bir değişme sürecinde, kişi veya kişilerin gereksinimleri, tutumları, inanç ve değerleri devamlı göz önünde bulundurulmalı.
- Değişim yöneticisinin saygın biri olması.
- Davranış değiştirmede güçlü bir istek oluşturmak için gruba özgül danışmanlık sağlanması.
- Tüm bireylerde değişim gerekliliği konusunda farkındalık oluşturmak.
- Değişmeye dirençli olan ve değişmeye etki edecek kişilerin aynı gruba ait olmasının sağlanması (Urhanoglu, 2017).

Değişime karşı direnişle baş etmede önemli yaklaşımlar; empati ve destek, iletişim ve eğitim, katılım ve yer alma, uygulamaya katılanların gereksinimlerini ve hedeflerini aynı amaçlar altında birleştirme, zorlama ve güç kullanma, etkin vizyon ve misyon, pazarlık ve anlaşma, manipülasyon ve kooptasyon, taviz verme, gönüllü arama olarak sayılabilir (Helvacı, 2015).

2.1.5.1.1. Empati ve Destek

Empati, hemen yargılamadan başka bir bakış açısıyla etkin dinleme sürecidir. Eğer insanlar gerçekçi bir şekilde kendileri ile ilgilenildiğini düşünürlerse daha az savunmacı olabilirler. Dolayısıyla direnişle baş etmenin ilk adımı, insanların değişime karşı tutumlarını, değişime karşı bakış açılarının ne olduğunu bilmektir. Bu benimsenen direnişin zahmetli yönlerini, dirençlerinin doğasını ve onlarla başa çıkmada mümkün olan yöntemlerin tanımlanmasında yardımcı olabilir (Helvacı, 2015).

2.1.5.1.2. İletişim ve Eğitim

Eğer değişimin sonuçları belirsizlik taşıyorsa insanlar değişime direniş eğitimi gösterirler. Yetersiz bilgi, söylenti ve dedikoduları körükler ve genelde değişimle ilişkili kaygı yaratır. Etkili iletişim, değişimler ve onların muhtemel sonuçları hakkında bu spekülasyonu ve dedikoduları körükler ve genelde değişimle ilişkili kaygı yaratır. Etkili iletişim, üyelerin değişime gerçekçi bir biçimde hazırlanmasına yardımcı olur (Newstrom& Davis,1997 akt. Helvacı, Bostancı, & Çankaya, 2013).

Tüm değişimlerde sebeplerin açıklanması, aciliyet derecesinin anlaşılması ve tüm ilgililerin değişimin ne demek olduğunu öğrenmeleri için iyi iletişim sağlamak, direnişin azalmasına yardımcı olabilir (Hussey; akt. Polat, 2003).

2.1.5.1.3. Katılım ve Yer Alma

İnsan ilişkilerini temele alan ve insanların bilgi ve deneyim kaynağı olarak gören bir yaklaşımdır. Değişime konu olan ve değişmeden etkilenecek kişilerin değişimin her sürecinde katılımcı olmaları değişime direnci azaltacaktır (Tunçer, 2013). Çalışanları sürece katılmaya davet etmek, açık adımları tanımlayarak ve her adım için yeterli zaman alarak, değişime destek sağlayacaktır (Werkman, 2009).

2.1.5.1.4. Uygulamaya Katılanların Gereksinimlerini ve Hedeflerini Aynı

Amaçlar Altında Birleştirme

Direnin üstesinden gelmede en iyi strateji değişmin gerçek bir gereksinimi karşıladığından emin olmaktır. Direnin önemli bir nedeni değişimin gereksinimi karşılamamasıdır. Değişimi uygulayanların değişime inançları yoksa değişim gerçekleşmeyecektir. Değişime direniş gereksiz değişimlerin de önünde bir engel oluşturur. Ölçülü bir direniş ise örgüte olumlu katkılar sağlayacaktır (Helvacı, 2015).

2.1.5.1.5. Zorlama ve Güç Kullanma

Başka yöntemlerin uygulama imkanının olmadığı durumlarda yöneticiler, güç ve otorite kullanarak, değişikliklerin kabul edilmesini zorlayabilirler. Özellikle değişikliğin acilen uygulanması gereken durumlarda kullanılan bir yöntemdir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995).

Değişimden korkan, değişimi anlamayan ve kabullenmekte güçlük çeken, değişime direniş gösteren çalışanlarla karşılıklı konuşarak onları rahatlatmalı ve sorunlarını açıkça anlatabilmelerine yardımcı olunmalıdır (Aksoy, 2005).

2.1.5.1.6. Etkin Vizyon ve Misyon

Örgütsel değişimi gerçekleştirme ve buna karşı direniş azaltmanın bir yolu örgütün etkin vizyon ve misyona sahip olmasıdır. Vizyon, örgüt çalışanlarının örgütün geleceği ile ilgili paylaştığı bir resimken; misyon,örgüt üyelerine bir istikamet veren, onları ortak bir değer veya görev etrafında toplayan bir değerdir (Helvacı, 2015).

2.1.5.1.7. Pazarlık ve Anlaşma

Tepki gösteren kişilere pazarlık sistemiyle çeşitli ödüller verilebilir. Özellikle tepki gösterecek tarafın güçlü olduğu ve yeni uygulamada kaybetme ihtimalinin bulunduğu durumlarda uygulanır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995).

Örgütsel değişim açısından pazarlık, çalışanın desteğini sağlamak açısından çalışan ile 1uzlaşmaya varmaktır. Değişme tepki gösteren kişilerin, kazanca ortak etmek ya da prim vermek gibi ödüllerle tepkileri azaltılabilir (Helvacı, 2015).

2.1.5.1.8. Manipülasyon ve Kooptasyon

Manipülasyon, herhangi bir olayı olduğundan farklı bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktır. Başta direnci azaltsa da ileride daha büyük sorunlar çıkabilir.

Kooptasyon ise; herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorun ve çözümlerin bir parçası haline getirmek demektir (Tunçer, 2013).

2.1.5.1.9. Taviz Verme

Bu yöntem kullanılarak değişime karşı olan kişilere tavizler verilir. Var olan direnç azaltılmaya çalışılır. Değişiklik uygulamalarında önemli görevler bu kişilere verilerek değişime direnç azaltılır (Helvacı, 2015).

2.1.5.1.10. Gönüllü Arama

Değişime olumlu tutumu olan, gönüllü kişilerle başlamak diğer çalışanları yreklendirip, imrendirebilir (Helvacı, 2015).

2.1.6. DEğişİM YÖNETİMİ

Değişim, dış veya iç kuvvetlerin bir kuruluşa baskı uyguladıkları zaman, mevcut durumu mevcut bir durumdan özgün haline doğru srklediklerinde gerçekleşir (Davis & Filfolb, 2017).

Belirli bir değişikliğin uygulanmasında nihayetinde değişimin niteliğine, uygulayıcıların organizasyondaki seslere ne kadar duyarlı olduğuna ve değişimin ayrıık olmayan bir süreç değil sürekli olduğunun tanınmasına bağlıdır (Mento, Jones, & Drindorfer, 2002).

Armstrong (1992), değişmenin yönetimini örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemlerinde önemli değişiklikleri sağlayan ve bunu gerçekleştirirken stratejileri ve süreçleri değişime cevap verici nitelikte oluşturma sistemi olarak tanımlamaktadır (Helvacı, 2015).

Değişim yönetimi, her türlü değişimin, planlanan hedefler doğrultusunda gerçekleşmesi ve yönetim, örgüt ve ikisi arasındaki ilişkinin değişimden en az etkilenecek biçimde kontrol etme, stratejik hedeflere göre şekillendirme idaresidir. Değişim yönetimi hareketli parçalardan meydana gelen karmaşık bir yapının hassas dengesini oluşturmakla ilgilidir. Değişim gayretinde önem arz eden şey, her parçayı yalıtılmış şekilde değerlendirmek değil parçaların tamamının entegre bir biçimde bağlamak ve dengelemektir. Değişim yönetiminde hassas vazife parçaların birbirini nasıl dengelediğini, bir etmende değişim yapmanın diğerlerini nasıl değiştirdiğini, sıralama ve hızın bütün yapıyı nasıl etkilediğini anlamaktır (Harvard Business Review,1999; akt.Tuti, 2016).

Değişim Yönetimi, yöneticileri çalışanlar için örgütsel değişimin neden gerekli veya avantajlı olduğuna dair çekici bir vizyon oluşturmaya ve iletmeye çalışanları, değişimin uygulanmasına dahil etmeye ve bireysel kaygılarla çalışanların endişelerini ve tereddütlerini ele almaya çağırılmaktadır (Vander Voet & Wermeeren, 2016).

Değişim programları genellikle kötü yönetim nedeniyle başarısız olur: kötü planlama, izleme ve kontrol, kaynak ve know-how eksikliği ve uyumsuz şirket politikaları ve uygulamaları gibi.

Değişimin iyi yönetimi olmazlardan biridir. Değişimin nasıl yanlış yönetilebileceği iyi bilinmektedir. Değişim çabaları, zayıf planlama, izleme ve kontrol nedeniyle başarısız olabilir; bu aşamada hedeflere daha fazla odaklanmak; ilerlemeyi izlemek ve düzeltici önlem almakta başarısız olmak. Değişim çabaları genellikle bütçe, sistemler, zaman, bilgi ve gerekli uzmanlık gibi gerekli kaynaklardan yoksundur (Gill, 2003).

Hussey'e (1998:22) göre iyi bir yöneticinin görevi, değişimin çalışanlara yansiyabilecek olumsuz taraflarını asgari oranda tutmaktır. Bu tabii ki insanların hayatlarını etkileyebilecek gerekli işlerinden yapılmasından kaytarmak değil, sadece yetersiz yönetimle işleri daha da güçleştirmemektir (Aksoy, 2005).

Sonuç olarak değişimi yönetmek, en son uzmanlar tarafından belirlenen “en iyi uygulamayı” benimseyen yöneticilerle ilgili değildir. Durumlarına uygun bir yaklaşımı mekanik olarak benimsemekle de ilgili değildir. Bunun yerine seçim tatbikatı ile ilgilidir: neyin değişebileceği konusunda seçim, değişimin geręekleřtięi şartlar bakımından seçim ve kabul edilen yaklaşımın seçimi. Seçimin varlığının veya yokluğunun sadece boş bir akademik spekülasyon olmadığı; bunun yerine organizasyonlardaki tüm büyük kararların merkezinde yer almaktır. Seçimin varlığını göz ardı etmek ya da varlığını kabul etmemek bile, varsayılan olarak karar almak dolayısıyla bir kuruluşun rekabet edilebilirliğini arttırmak için büyük olasılıkla eksik fırsatları ifade eder. En uç haliyle organizasyonun ölümüne bile yol açabilecek bir yönetim başarısızlığıdır (Burnes, 1996).

2.1.7. DEğİşİM YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Owens (1987:243), örgütsel açıdan değişmeyi, var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarma ve yeni amaçlar başarmada örgüte katkıda bulunan planlı, alışılmışın dışında, önceden düşünölmüş özğün çaba olarak ifade etmiştir (Töremen, 2002).

Düzel Dilden (2010) örgütsel değişimin amacı, örgütün iç ve dış çerçevesindeki değişimlere uyumlu hale gelmesine ve bu sayede yoğun rekabet ortamına uyum sağlamasına çalışmaktır. Ayrıca müşterilerin ve çalışanların çıkarlarını gözeten, etkinliği ve verimliliğini ön planda tutan, gelişmeler ve rekabete kolay uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip organizasyonel yapılar oluşturmaktadır (Koç, 2014).

Örgütün büyüme ve gelişmesi, yaşamını devam ettirebilmesidir. Zaten bu amaç diğer toplam amaçların birleşmesinin de bir sonucudur. Örgüt bu amacı geręekleřtirmek isterken dolayısıyla diğer amaçları da yerine getirme gerekliliği içindedir. Önemli olan bir nokta örgüt kültürünün ve ikliminin de değiştirilmesi gerekliliğidir (Çakır, 2009).

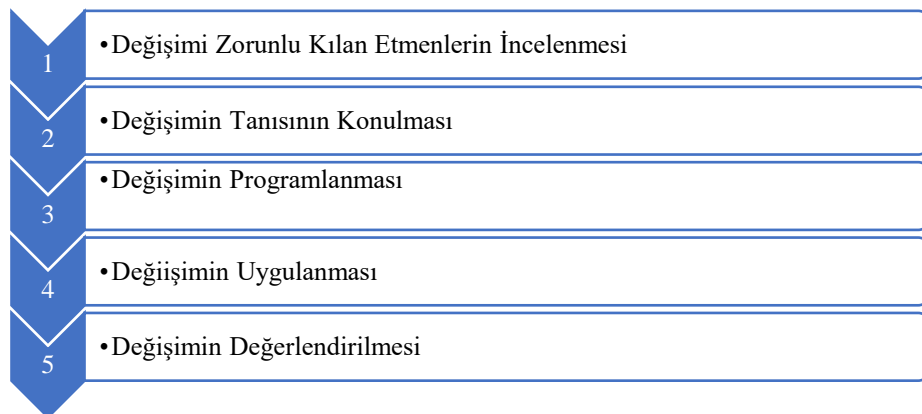
Sabuncuoğlu ve Tüz (1998:209-210) örgütsel değişimin amacını şu şekilde ifade etmişlerdir.

- Etkinliği arttırmak: Değişimin en önemli amacı etkinliği arttırmaktır, yani yapılan iyi daha etkili yaparak örgütün sağlık ve etkililik düzeyini geliştirmektir.
- Verimliliği arttırmak: Kullanılan araç-gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişikliğin meydana getirilmesidir.
- Motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak: Bu anlamda değişiklik insanların her şey yolunda gitse bile tek düze çalışmanın ortaya çıkacağı monotonluk duygusunu bastırmaları amacıyla gerçekteşecektir.

2.1.8. DEĞİŞİM YÖNETİMİ AŞAMALARI

Kotter (1995), başarılı örgütsel değişim uygulamalarından elde edilebilecek genel deneyim, farklı adımların uzun süreye gereksinim duyması gerçektir. Basamakları es geçmek sadece hız yansımaları sağlar ve asla tatmin edici bir sonuç vermez. Çok genel bir ikinci deneyim, evrelerden herhangi birinde gerçekteştirilen tehlikeli hataların yıkıcı sonuçlar meydana getirebileceği, yavaşlamaya neden olabileceği ve zor elde edilen kazanımları götüreceğidir (Tuti, 2016).

Kanji ve Asher (1993), Örgütsel değişim süreci bir kereye mahsus bir süreç değildir. Değişimin hızı karşısında örgütlerin durağan kalması söz konusu olmamaktadır. Bu değişim süreci her seferinde başa dönerek örgütün kendisini yenilemesini sağlamaktır (Bozkurt, 2014).



Şekil 3. Değişim Sürecinin Basamakları

Kaynak: Kanji ve Asher, 1993:20; aktaran Bozkurt, 2014

-Değişimi Zorunlu Kılan Etmenlerin İncelenmesi: Örgütün gerçekten değişim ihtiyacının olup olmadığının incelenerek değişimi kimlerin istediği ya da istemediği belirlenir (Güçlü & Şehitoğlu, 2006).

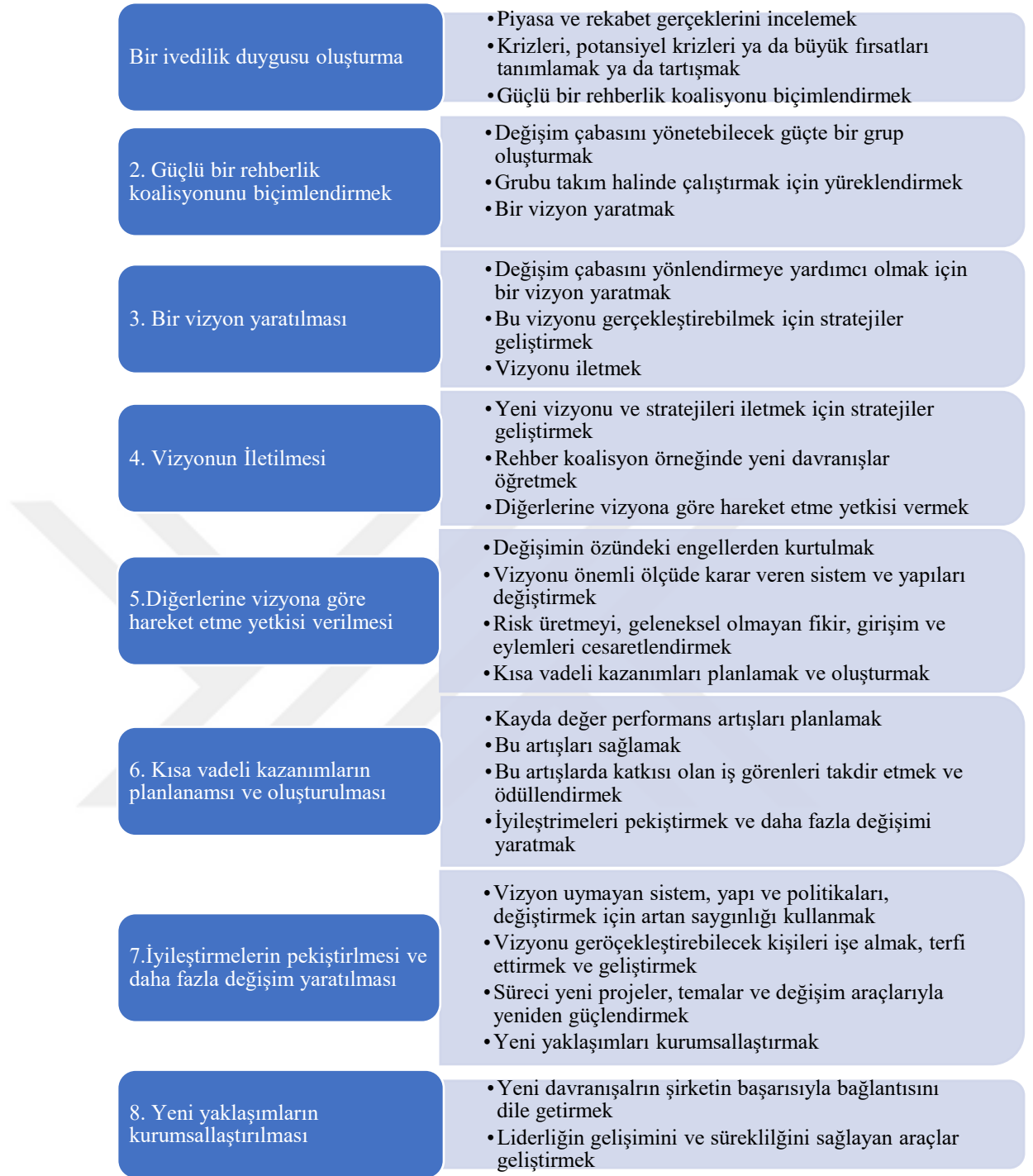
-Değişimin Tanısının Koyulması: Bu aşamada önemli olan doğru soruların sorulması ve örgütün çevresini keşfetmesini, çevresindeki değişimleri anlamasını sağlamaktır. Verilerin toplanması, değerlendirilmesi, ve uygun yolların bulunması sürecini de içerir. Değişime tanı koyabilmek için, kurumun günlük sorunları, gözlemler, ile araştırma ve incelemelerin sonuçlarından yararlanılabilir (Güçlü & Şehitoğlu, 2006).

-Değişimin Programlanması: Değişimin tanısı ortaya konduktan sonra uygulamaya geçiş için değişim programı belirlenir. Bu programa kimlerin katılacağı, başlangıcı ve bitiş tarihleri, kaynakların saptanması gibi konular yer almalıdır (Kanji, Asher, 1993; akt. Bozkurt, 2014).

-Değişim Programının Uygulanması: Bu aşamada daha önceki aşamaların planlarında belirlenen en uygun strateji uygulanır. Belirlenmiş olan programın uygulandığı ve verilerin gözden geçirildiği bölümdür. Daha önceki aşamaların başarılı geçmesi bu aşamalarında başarısının habercisidir. Uygulama aşamasında acele edilmeden, değişimi başlatacak ve değişimden etkilenecek kişilerin buna hazır olması sağlanmalıdır (Güçlü & Şehitoğlu, 2006).

-Değişimin Değerlendirilmesi: bu son aşamada uygulanan programın sonuçları değerlendirilir. Değerlendirme değişimin devamlılığını sağlar. Değişim programının değerlendirilmesi iki şekilde yapılır. Birincisi, değişimin bir süreklilik içinde değerlendirilmesi, diğeri ise proje yürüten ve projeden sorumlu kişilerin belli aralıklarla yaptıkları değerlendirmedir (Güçlü & Şehitoğlu, 2006).

Başarılı bir değişim yönetimi riskleri de beraberinde getirir, hiç denememek ise daha büyük risktir. Bu nedenle değişimi yönetmek zor bir süreçtir aynı zamanda yönetsel engellerle baş etmek anlamına gelmektedir (Dalkıran, 2018).



Şekil 4. Kotter'ın Değişim Yönetimi Aşamaları

Kaynak: Dalkıran, M., (2018)

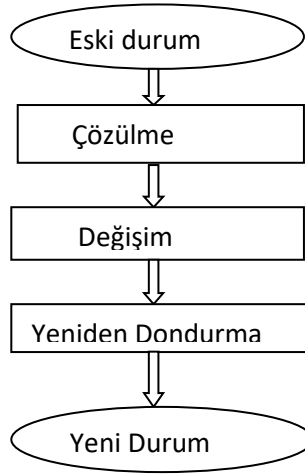
2.1.9. Kurt Lewin'in Güç Analizi Modeli

Planlı değişimin kökenleri ve özü, Kurt Lewin'in öncü çalışmalarına dayanmaktadır. Lewin kişilerarası, grup, gruplar ve topluluk ilişkilerinde uzman bir teorisyen, araştırmacı ve uygulayıcıydı (Burnes, 1996). Lewin'e göre başarılı bir değişim projesinin üç aşaması vardır. Bu modelde daha yüksek bir grup performansına doğru değişimin kısa yaşamlı olduğunu vurgular. (Helvacı, 2015).

Grup davranışı kısa süre sonra önceki kalbine geri dönebilir. Bu süreci sadece grup performansı olarak değerlendirmenin yeterli olmadığını yeni seviyenin sürekliliğini de hedefe dahi edilmesi gerektiğini de belirtir. Lewin başarılı bir değişim projesinin üç aşaması olması gerektiğini savunmuştur. Mevcut seviyeyi çözme, yeni seviyeye geçerken, yeni seviyeyi yeniden donduruyor.

Bu model yeni davranışların kabul edilmeden önce eskisinin atılması gerektiğini ifade eder. Ancak o zaman yeni davranış kabul edilebilir. Üç aşamalı model örgütsel değişimi anlamak için genel bir çerçeve sunar (Burnes, 1996).

- a. Buzların Erimesi (Mevcut seviyeyi çözme): Bu mevcut durumun yetersizliğini örneklerle anlatma ve değişime hazırlık yapma aşamasıdır. Bu aşamada çözümlerin gelişimini sağlamak için; mevcut durumun ortaya çıkaracak verilerin delillerle ortaya konulması, değişim uzmanlarıyla bağlantı kurmak, mevcut uygulamanın daha uzun sürmeyeceği duygusunu arttırmak için kriz yaratılması.
- b. Değişim aşaması: Değişimin uygulamaya konulduğu aşamadır. Yöneticiler bu noktada örgütün hedeflerinden insana insandan örgütün yapısına kadar pek çok noktada değişmeleri başlatırlar.
- c. Tekrar donma aşaması: Planlı değişimin son aşamasıdır. Yeni durumda meydana gelen değişiklikler bunun bir parçasıdır (Helvacı, 2015).



Şekil 5. Kurt Lewin'in Değişim Modeli

Kaynak:Cummings ve Worley, 1993 aktaran Varoğlu ve Basım, 2009.

2.1.9.1. Eylem Araştırması

Bu terim Lewin tarafından sosyal ve örgütsel problemlerin çözümüne yönelik olarak gerçekleştirildi. Eylem araştırması değişim yönetimi konularının rasyonel ve sistematik bir analizini içermesi gerektiği önermesine dayanmaktadır. Fransız ve Belle' göre eylem araştırması eylemi daha etkili kılma hedefiyle ilgili eylem araştırmasıdır. Eylem, bir problemi çözmek veya müdahalelere atıfta bulunmaktır. Eylem araştırması, sistemin hedefine veya amacına göre devam eden sistematik olarak araştırma verilerini toplama sürecidir; bu verilerin sisteme geri beslemesi; sistemde seçilen değişkenleri hem verilere hem de hipotezlere dayanarak değiştirerek harekete geçmek, ve daha fazla veri toplayarak eylemlerin sonuçlarını değerlendirmektir (Burnes, 1996).

Burnes (2004), Lewin'in eylem araştırması tekrarlı bir sürece vurgu yapmıştır. Araştırmaların eylemi, eylemin de değerlendirmeyi ve tekrar araştırmaya dönen döngüsel bir süreçten bahseder. Bu ifadenin temeli Gestalt psikolojisine kadar dayanır. Lewin'e göre eylem araştırması spiral adımlarla, planlanan, eylem ve gerçeği bulma döngüsü içindedir (Bozkurt, 2015).

2.1.10. DEĞİŞİM YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Değişimin yönetilmesinde Chin(1967), üç önemli strateji önerir (Helvacı,2015).

1. Deneysel-Mantıksal Stratejiler: Bu yaklaşım yeni bir bilgiyi bilimsel bir ürünü olarak görür ve eğitimde değişimin planlanmasında anahtar olarak görür (Helvacı, 2015).

Özdemir (2000), deneysel mantıksal stratejilerin deney ortamında elde edilen sonuçların gerçek ortama uygulanması ile ortaya çıktığını ifade eder (Dalkıran, 2018). Değişim uzmanları bu stratejiyi, özel bilgi ve rasyonel deliller yoluyla insanları ikna ederek değişimi sağlama girişiminde bulunmak için kullanırlar (Helvacı, 2015).

2. Güç kullanma Stratejileri: bu tür stratejiler ekonomik ve politik yaptırımları zorlama yolu olarak kullanırlar. Zorlama stratejisi gücü, yasayı, ödül ve cezaları değişim için bir araç olarak kullanır(Helvacı, 2015).

3. Kuralcı- Yeniden Eğitici Strateji: bu stratejide temel olay, değişimlerin davranışlarda, normlarda, ilişkilerde ve becerilerde yer alıp almadığıdır.

Bu stratejiye göre, bazı zamanlar gücün paylaşılması olarak adlandırılır. Bu yaklaşımın doğasında katılımcılık vardır (Helvacı, 2015).

2.1.11. DEĞİŞİMİ MERKEZE ALAN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Bugün birçok örgüt, sürekli değişen çevreye ve bunun getirdikleri karmaşaya ayak uydurabilmesi için gerekli olan örgüt gelişimini nasıl gerçekleştirebilecekleri konusunda kendilerini baskı altında hissetmektedirler. Yeni örgütler tepki veren esnek, uyumlu ve değer katan örgütler olmalıdır.

21. yy' ın yöneticilerinden kendilerini değişen koşullara göre kendilerini eğitmeleri beklenmektedir. Yönetim eğitimi aslında değişen zamanları sadece içerik olarak değil, aynı zamanda tüm yaklaşım ve yönelimleri yeniden şekillendirmeyi gerektirmektedir (Helvacı, 2015).

Toplam Kalite Yönetimi

Kalite bir yaşam biçimi, insanın her zerresine teneffüs eden bir yolculuktur. Kalite öncelikle kendimizle başlar ve çevremizdekilere yayılmaya başlar. Kalite bir etkileşim yaratırsa bireyden başlayan eğitim topluma yayılacaktır (Özdemir, 2005).

Kalite kavramı günümüzde rekabet üstünlüğü yaratabilecek en önemli faktörler den olduğu kabul edilmektedir. Bu yüzden kalite, sadece basit bir teknik yöntem değil, işletmenin müşterilerini memnun etmeye ve işletme içinde tüm birimlerini organizasyonunu sağlamaya yönelik bir işletme yönetimi aracı olarak görülmektedir. Kalite kavramının pek çok tanımı bulunmaktadır. Amerikan kalite derneğine göre, kalite bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Crosby'e göre ise kalite, bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir. Japon Tougchi'ye göre ise kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır. ISO 8402 kalite sözlüğüne göre kalite, bir mal veya hizmetin belirlenen ya da olabilecek gereksinimden karşılayabilme, yeteneğine dayanan özelliklerin toplamıdır (Yılmaz, 2007).

Acar ve Argun'a göre, Toplam Kalite Yönetimi örgütlerde değişimin anahtarıdır. Bu değişim anahtarının örgütün değişim kapılarını açması, iletişimi ve eğitimi etkili bir şekilde kullanması ve liderin reaksiyon basamaklarının altında duranları yukarıya, örgütün vizyonuna doğru ateşlemesi gerekir. Toplam kalite örgütün kendi en üst birimden en alt birime kadar herkesin kendini süreçten (kaliteden) sorumlu hissettiği ödüllerin de kaliteye göre verildiği bir felsefedir. (Töremen, 2002).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), kalite ve verimliliğin sürekli iş gücünün hem de yönetimin yetenek ve becerilerine dayanarak iş yapmanın iş birliği formu olarak tamamlanabilir (Noe, 2009).

Kalite teknik anlayışla görelî bir kavramdır. Bu tanımın iki yönü;

- a. Kalitenin yönetimini vurgulayan yönü: istenilen ve beklenen ürün ya da hizmet gereksinimi karşılamakta mıdır?
- b. Kalitenin dönüşümsel yönü: örgütü üründen çok müşteri doyumuna üzerine odaklamayı sağlayacak şekilde tasarımıdır. (Helvacı, 2015).

Toplam Kalite Yönetiminin kalbini oluşturan kaizen, genellikle “ sürekli iyileştirme” ya da adım adım iyileştirme anlamında kullanılmaktadır. Kaizen ilkesi, yönetim ve örgüt

felsefesi arasındaki farka işaret eder, iş görenlerin profesyonelliğini özerkliğini ön plana alır. Kaizen uygulamaları, herhangi bir örgütte, herhangi bir zamanda birey, grup ya da takım ile ortaya konabilir. Kaizen uygulaması katılım kapsamı ve bütünleştirme üzerine inşa edilir. Kaizenin özünü, başarıyı ve rahatlığı araştıran ileri düzeyde güç olan gelişmeleri sağlayarak küçük projeler oluşturur (Helvacı, 2015).

Ülkemizde başarılı TKY uygulamalarından birisini, Başkent Üniversitesi gerçekleştirmiştir. Bu üniversite TKY uygulamalarında aşağıdaki sonuçları elde etmiştir (Akşit ve diğ., 2000; akt. Özdemir, 2005)

- TKY, bir yaşam ve çalışma felsefesidir.
- TKY, yeni bir örgüt kültürü oluşturma çabasıdır.
- TKY, bir kurumsallaşma sürecidir.
- TKY, öncelikle birim bazında desteklenmesi gereken bir değişim sürecidir.
- TKY, kişilere değil, sisteme ve kişilerin sistematik çalışmasına bağlıdır.
- TKY, paydaşların ortak katılımı ve mutluluğudur.

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

Eğitimde TKY'nin uygulanması özellikle 1990'lı yıllardan sonra gerçekleştirmiştir. Günümüzde ülkemizde dahil pek çok ülkede eğitimde Toplam Kalite Yönetimi yürütülmektedir.

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, çevre ile etkileşim içerisinde, çevrenin ihtiyaçlarını takip eden, okulu etkileyen unsurlar: dengede tüten, değişime açık, okul içinde öğretmen, öğrenci ve personel arasında ahengi sağlayan, iyi ilişkiler kuran, demokratik anlayışlı stotükocu olmayan geniş görüş açısına sahip, eldeki kaynakları rasyonel kullanan bir yönetim felsefesidir (Şimşek,2000; akt.Özdemir, 2005).

Sonuç olarak TKY, eğitim sisteminin geliştirilmesinde ve toplumun beklentilerine cevap verebilecek nitelikli eleman yetiştirilmesinde geleneksel eğitim anlayışına göre büyük üstünlüklere sahip bulunmaktadır. İş dünyasının nitelikli elemana kavuşma özlemi, eğitim sisteminin sürekli gelişmesiyle karşılanabileceklerdir (Gültekin & Ardıç, 1999).

Benchmarking (Kıyaslama)

Benchmarking Türkçe'ye kıyaslama veya karşılaştırma olarak çevirilebilecek bir kavramdır. 1970'lerde Xerox firması, Pazar payını kaybetmekte ve rakiplerinin baskısını hisstemektedir. Xerox firması kendi çalışma tarzını rakipleriyle karşılaştırarak kalite standartları bulduktan sonra iş dünyasının en büyüğü olmayı başarmıştır (Kocabaş, 2004).

Kıyaslama(Benchmarking) seçilen konuda en iyi olabilmek için kendi ürünlerini ve uygulamalarını, rakipleri ya da endüstrinin önde gelen diğer şirketleri ile beraber değerlendirerek gelişme sürecidir. Kıyaslama taklit etme değil, başkalarının yaptıklarından bir şeyler öğrenmeyi amaçlamaktadır (Nickols, 2000; akt. Helvacı, 2015).

Kıyaslamanın temel amacı, öğrenilenlerin uygulamaya aktarılmasıdır. Kıyaslama bir iyileştirme süreci olup örgütün devamlılığını, sağlamaya, rekabet ve günün şartlarına uygun davranmasına yardımcı unsurdur.

Eğitim kurumlarında kıyaslama için temel kabul edilen ikincil veri kaynakları; meb istatistikleri, il milli eğitim müdürlükleri, faaliyet raporları, toplu- çevre, öğrenci ve öğrenci velileri, iş çevreleri, üniversiteler, hizmet içi eğitim merkezleri, konferans ve seminerler sayılabilir (Kocabaş, 2004).

Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgüt kavramı bir örgütün sürekli olarak, yaşadığı davranışlardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, çalışanları geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir (Ergüç, G.,2007; aktaran Karakışla, 2009).

Öğrenen örgütlerin en önemli özelliği, değişime cevap verecek duyarlılıkta olmalarıdır. Wilms'e göre (1998:13) örgütlerin, değişim dönemlerinde, hem öğrenen hem de öğreten organizasyonlar haline gelmektedirler (Töremen, 2002).

Değişim Mühendisliği

Hammer ve Champy(1993), Değişim mühendisliği, örgütsel değişim için önerilen yaklaşımlardan biri olup, maliyet, kalite, servis ve çabukluk gibi kritik performans ölçütlerinde hızlı gelişmeler sağlamak için iş süreçlerinde yapılan kökten yeniden düzenleme ve yeni temel görüşler oluşturma olarak tanımlanmıştır.

Hammer ve Stanton'a göre değişim mühendisliğinde dört anahtar sözcük bulunmaktadır. Bunlar, çarpıcı, radikal, süreç ve yeniden tasarımıdır. Bu kavramlarla kastedilen performansı büyük çıkışlarla arttırmak, iş yapma şeklini yeniden icat etmek ve müşteri için değer yaratan ilişkili bir işler grubu, işin yapılma şeklinin tasarımılanması ifade eder (Helvacı, 2015).

2.1.12. Eğitim Örgütlerinde Değişimin Yönetimi

Çağımızda bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler, bilgi patlaması ve iş gücü piyasası ve iş gücü piyasasının kalitesinin gelişme göstermesi eğitimle ilgili unsurların da 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 değişme uygulamaları yapmaları zorunlu hale gelmektedir (Özdemir & Cemaloğlu, 1999).

Eğitim örgütlerinin toplumsal ilişkileri düşünüldüğünde değişim gereksinimlerinin iç ve dış etkilerinin yansımaları görmezden gelinemez. Eğitim bütün sektörlerde kalifiye eleman yetiştirirken, bir toplumun değer yargıları da nesilden nesile aktarılmaktadır. Okuldan, öğrencisiyle, öğretmeniyle, yöneticisi ve yardımcı iş göreniyle, toplumların yüklerini sırtlanmış durumdadır (İnanlı,1999; akt. Beycioğlu,K.,2010).

Fullan (1993:3) benzetmesinde olduğu gibi bir dağın eteğinden yukarı doğru yürütülen bu savaşta çözüm, daha fazla yenileşerek ya da eğitim sistemlerine daha çok reformlar sokarak doruğa nasıl tırmanacağımız değildir. İhtiyacımız olan şey, sorunun kalbine dokunmak, farklı bir doruğa ulaşmak için yeni bir yol bulmak, yani kendi aramızda değişimi konuşmaktır. Kısacası ihtiyacımız olan yeni bir kafa yapısına sahip olmaktır. Yani öğrenmedir. Tüm iş görenleriyle yeniliklere karşı daha geçirgen süzgeçli bir duruş kazanmadır (Beycioğlu & Aslan, 2010).

Eğitim örgütlerinin değişim hareketleri, temelde üç aşamadan geçmektedir. Birinci aşama, geçmiş uygulamalarını gözden geçirilmesi ve eksikliklerin belirlenmesidir. Bu aşamada, eğitimde değişmeye niçin ihtiyaç duyulduğu, değişmenin niçin yapıldığı taraflara anlatılır ve bir 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 uymaması olarak belirtilebilir (Çalık, 2003).

Bauman (1996)'a gör, eğitimsel değişimde eğitim sisteminde daha etkili bir ortamı yaratmak, eğitsel gereksinimleri daha etkili karşılamak, gelecekteki toplumsal gereksinimleri karşılayacak bilgi, beceri, davranışları, anlayışları oluşturmak, bireysel ve toplumsal yaşamın sürdürülebilirliğini ve geliştirilmesini sağlama, toplumu geleceğe hazırlamak, değişme sürecinin yönetimi ile ilgili bilgi, beceri ve anlayışları kazandırmak amacıyla yapılabilir (Gökçe,2004; akt. Demirtaş, 2012).

2.1.13. Değişim Sürecinde Okul Yöneticisi

Örgütsel değişim, bir kuruluşun yeteneklerinin dinamik ve belirsiz bir ortamın ihtiyaç ve belirlilikleriyle eşleştirmeyi amaçlayan sürekli bir deneme ve uyum sürecidir.

Yöneticilerin rolü, değişimi planlamak ya da uygulamak değil, deney ve risk almayı teşvik eden ve sürdüren bir organizasyonel yapı ve iklimi oluşturmak ya da teşvik etmek ve değişim ve uygulama ihtiyacını belirleme sorumluluğunu alacak bir iş gücü geliştirmek.

Yöneticilerin ziyade kolaylaştırıcı olmaları beklenirken, organizasyonlarına yön veren ve teklif edilen herhangi bir değişikliğin uygunluğunun değerlendirilebileceği ortak bir vizyon veya ortak bir amaç geliştirme sorumluluğunu da üstlenmeleri beklenir. (Burnes, 1996).

Yöneticinin görevi bir takım operasyonu için insanları donatmaktır. Buna ek olarak yönetici kendi gücünü teşvik eder, destekler ve zayıflıklarını ortadan kaldırır. Eğitim faaliyetlerinin bir parçası olarak, bu objeler çok önemlidir, çünkü nitelikli bir öğretim kadrosu, tam nitelikli bir eğitim organizasyonu ve kurumu anlamına gelir. Eğitim kurumları ve kurumlarının yönetici ve öğretmenleri motive edilmeli ve kişisel mesleki gelişim ve eğitimlerini onaylamalı ve desteklemelidir (Jasarevic & Kuka, 2016).

Miles'in (1983) 12 ilkokul ve ortaokul araştırması, bir programın müfredat dayanıklılığının çoğunlukla öğretmenlik ve bağlılık, idari eylem ve öğretmen-yönetici uyumuna bağlı olduğunu belirtmiştir. Miles'in verilerini kullanarak Huberman (1983), yöneticilerin öğretmenlere güçlü ve sürekli baskı uyguladıkları zaman uygulamanın başarılı olmasını sağlaması gerektiğini dile getirir. Ancak, bu baskının öğretmenler için etkili ve sürekli destekle birleştirelmesi gerektiğinin vurgulanması gerektiğini belirtmiştir. (Fullan & Newton, 1988).

Bakioğlu (1994) ‘nun Bruining ve Van Der Vegt’den aktardığına göre yenilik ve değişimleri yönetmede başarılı bir okul yöneticisi;

- İyi okulun ve iyi öğretimin ne olduğu hakkında net bir düşünceye sahip olma, değişimin doğasını ve sürecini anlama
- Değişimin esnasında personeli de sürece katabilecek bilgi ve beceriye sahip olma kendisi ve öğretmenleri için yeni bilgi ve becerileri sağlamalıdır (Ak, 2006).

Boyer (1983:219) “Başarının yüksek olduğu ve açık bir topluluk duygusunun olduğu okullarda, her zaman müdürün fark yarattığını tespit etmiştir. Hallinger ve Heck (1998) müdürün öğrencinin başarısını doğrudan etkilemediğini, dolaylı olarak okulun iklimini etkileyerek öğrenmeyi etkilediğini öne sürmüştür (Mac Neil, Prater, & Bush, 2009).

2.1.14. Değişim Sürecinde Öğretmen

Değişim yönetimi eğitim sistemine konu olduğuunda öğretmenler ve eğitimciler (eğitimciler) sosyal bilgi, gelişme ve yaşama yükünü üstlenecek genç nesillere yeni bilgi ve becerileri aktarabildiği ölçüde değişimi gerçekleştirirler (Jasarevic & Kuka, 2016).

Eğitim işletmesinin her seviyesindeki her birey ve kurum, öğretmenlerin öğrencilere öğretimin sunulmasını iyileştirmede önemli bir rol oynadığında eğitimin kalitesi ve içeriği yükseltilebilir (Fullan & Newton, 1988). Güçlü okul kültürleri iyi motive olmuş öğretmenlere sahiptir. Yüksek motivasyonlu öğretmenler, öğrenci performansı ve öğrenci çıktıları açısından daha büyük bir başarıya sahiptir (Mac Neil, Prater, & Bush, 2009).

Balcı (1995), araştırma bulgularının ortaya koyduğu şekilde okuldaki değişim programlarının başarıya ulaşmasında öğretmenlerin merkezi bir rolü vardır. Bu bakımdan öğretmenlerin önce değişim süreci için yetiştirilmesini gerektiğini, öğretmenlerin katılımının bu süreçte önemli olduğunu ve sürecin başarısının öğretmenlerin değişime olan inancıyla doğru orantılıdır.

Değişimin amaçları ile öğretmenlerin amacının uyuşmasını sağlanması, değişime öğretmenlerin önem vermesi için gerekli olduğunu aksi takdirde değişimin sembolleşip, direnişle karşılağacağını belirtmiştir (Tuti, 2016).

Fullan (2005), öğretmenlik mesleğinin zaman içerisinde değişimini ve okulların farklılaşan sorumluluklarını değerlendirmeden değişimi uygulamak, anlamak ya da değişim kapasitesini arttırmak mümkün değildir (Er, 2013).

2.1.15. Türk Eğitim Sisteminde Değişim Yönetimi

Değişim gereksinimlerden doğan bir süreçtir. Türk Eğitim sisteminin de çeşitli açılardan değişmek zorunda olduğunu göstermektedir. Bu değişme doğal olarak eğitim örgütü ve yönetiminde başlamalıdır (Çakır, 2009).

Değişim özellikle Türkiye’de yukarıdan aşağı olarak gerçekleştirilen bir süreç olarak görülmektedir. Çoğu alanda olduğu gibi değişim merkezi otorite tarafından gerçekleştirilmeli gibi toplumsal algılar bulunmaktadır. Değişimi bu şekilde görmeyip geniş bir tabana yaymak gerekmektedir (Doğru & Uyar, 2012).

Değişim belirli bir sistematığı olan bir süreçtir. Ancak Türk eğitim sisteminde gerçekleşen değişim girişimlerinde değişim sürecinin iyi bir şekilde işlediğini söyleyemeyiz. Örneğin ders geçme, kredili sistem ve sekiz yıllık kesintisiz eğitim gibi sonuçları öngörülemeyen değişim girişimleri için sistematik bir süreçten bahsedemeyiz (Erdoğan, 2015).

2012 yılında Türk Eğitim Sistemi kapsamlı yeniliklere sahne oldu. 652 Sayılı kanun hükmünde kararname (KHK) ile bazı kanunlarda değişiklik yapılmasına dair kanun ile de eğitim sisteminde değişikliklere gidilmiştir. 652 Sayılı KHK ile bakanlık merkez örgütlerinde yapılan değişiklikler eğitim camiası ve kamu oyu ile beklenilmekteydi ancak 6287 Sayılı kanunla getirilen 4+4+4 adı verilen eğitim kademelerinde yapılan değişiklikler sistemi kökünden değiştirmiştir. Ancak eğitim sisteminin yapı ve işleyişi değişmiş ve bu yeni yasal çerçeveye göre sürdürülmek zorundadır. Bu yapı içerisinde yöneticilerin rol ve sorumlulukları, daha da artmıştır. Tutarlı bir eğitim yöneticisi yetiştirme geleneği yerleştiremeyen ülkemizde acil işler önemli işlerin önüne geçebilmektedir (Özdemir, 2014).

2.1.16. Değişime Hazır Bulunuşluk

Topses (2003:25) hazır bulunuşluk kavramını, bireyin belli davranış yeterliliklerini gösterebilmesi için gerekli olan, fizyolojik ve psikolojik donanımları içermektedir (Bozkurt, 2015).

Miles (1998:3), örgütün değişim durumunun değerlendirilmesinin hazır olma ve kaynaklar olmak üzere iki boyutta yapabileceğini 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 destekleyebileceğimizi görmemizi sağlar. Eğer yeterince kaynağımız yoksa ve örgüt henüz değişime hazır değilse, önemli değişiklikler yapma şansımız yoktur (Töremen, 2002).

Çalışanın, kuruluşlarının değişime ulaşma kabiliyetine sahip olma derecesine ilişkin algıları ve sürece aktif ve gerçekten katılmaları, başarılı bir değişimi elde etmede önemli faktörlerdir. Heyecan ve değişim coşkusu bulaşıcı olsa da, korku, öfke ve kızgınlık da bulaşıcı olabilir. Değişim konusunda endişe yerine coşku yaratma kritiktir ve değişikliklerden kaynaklanacak geleceğe dair bir vizyon yaratma ve iletme ve değişim sürecindeki değişim ve güven için olumlu bir mesaj oluşturma önemlidir. Bu mesaj yenilenme, ihtiyacını, yapılacak değişikliklerin niteliğini ve kuruluşun değişimi etkileme kapasitesini kapsamalıdır. İletilen mesajlar gerçekçi, dürüst ve orijinal olmalıdır. Bu konularda çalışanlarla iletişim değişim sürecinin başlarında, tercihen değişiklik başlamadan önce gerçekleşmesi de önemlidir (Smith, 2005).

Örgütlenmeye değişim hazırlığı çok düzeyli, çok yönlü bir yapıdır. Kuruluş düzeyinde bir yapı olarak, değişime hazır olma durumu örgütsel üyelerin bir değişikliği uygulamadaki ortak kararlılığı ve değişiklik yapma konusundaki ortak kabiliyetlerini (etkinlik etkinliği) paylaşma inancını 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 uygulama.

Eğer paylaşılan hazırlık duygusu üretmek zor geliyorsa, bunun sebebi muhtemel olmasıdır. Bu, birçok organizasyonun neden örgütsel hazırlık hazırlığı üretmediğini ve sonuçta karmaşık örgütsel değişimi uygularken sorun ya da tam olarak başarısızlıkla sonuçlandığını açıklayabilir.

Örgütsel değişime hazır olma zorluğuna rağmen, motivasyon ve sosyal bilişsel teori onu teşvik edebilecek çeşitli koşullar ve ya durumlar önermektedir. Motivasyon teorisi değeri değiştirmeyi önerir; Ne kadar fazla örgütsel üye değişime değer veriyorsa, değişikliği o kadar fazla uygulamak isteyecekler veya farklı olarak belirlediklerinde , değişim uygulamasında yer alan eylem kurslarına katılmayı daha fazla çözeceklerdir. Sosyal bilişsel teori ise etkinliği değiştirmeyi önerir; Gist ve Michell'e göre etkinlik “ bir görevi yerine getirme yeteneğinin kapsamlı bir özeti veya değerlendirilmesidir. Değişim etkinliği yargılarını formüle ederken, organizasyon üyeleri üç soruya ilişkin bilgileri edinir, paylaşır, özümser ve birleştirir: bu değişikliği etkili bir şekilde uygulamanın ne yapacağını biliyor muyuz; Bu değişikliği etkili bir şekilde uygulamak için kaynaklara sahip miyiz; ve şu anda karşılaştığımız durum göz önüne alındığında bu değişikliği etkili bir şekilde uygulayabilir miyiz?

Örgütsel hazırlık yüksek olduğunda, örgüt üyeleri daha sosyal yanlısı, değişimle ilgili davranışlar sergileyecektir. Örgütsel değişime hazır olma, karmaşık bir örgütsel değişimin uygulanmasının kalite, güvenlik ve verimlilik veya diğer bazı beklenen sonuçların iyileştirilmesi açısından başarılı olacağını garantisini vermektir (Weiner, 2009).

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.2.1. KÜLTÜR

Kültür, üzerinde çok konuşulan, tartışılan bilim adamlarınca fikir birliğine varılamayan bir kavramdır (Şişman, 1994). Kültür, tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yer alan bütün maddi manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çerçevesine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin(TDK, 2009).

Kültür kavramının ilk tanımı 1871 yılında Tylor tarafından yapılmıştır. Tylor'a göre kültür bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek ve benzeri beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür (Öksüz & Vural, 2016).

Weber(1930), Mead(1934), Radcliffe- Brown (1952), gibi daha pek çok yazar kültürü sosyal organizasyonlarının adaptasyonunun kritik bir yönü olarak ele almış ve kültürünü insan topluluklarını ekolojik ortamlarıyla ilişkilendirmeye hizmet eden sosyal olarak aktarılan davranış kalıpları sistemi olarak görmüştür (Denison & Mishra, 1995)

Hofstede(1991), kültürün miras değil, öğrenilen bir kültür olduğunu belirtmiştir. Kültür bir kişinin genlerinden sosyal çevresinden kaynaklanır. İnsan doğası ve kültür arasındaki sınır ve kültürve karakter arasındaki sınırın yerinin kesinliği sosyal bilimler arasında tartışılan bir konu olmasına rağmen kültür bir taraftan insan doğası diğer taraftan bireyin kişiliğinden ayırt edilmelidir (Çetin, 2006).

Şimşek (1998), kültürün özelliklerini şöyle sıralamıştır;

- Bir toplumun hayat biçimidir.
- Öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
- Toplumca benimsenmiştir.
- Toplumun üyelerince paylaşılmıştır.
- Durgun olduğu kadar devamlıdır.
- İnsanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını giderici bir yapıdadır.
- Bütünleştirici bir eğilime sahiptir (Çetin, 2006).

İnsanlar doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildirler. Dolayısıyla kültürün kazanılması ilk önce ailede başlar, sonra toplumsal süreçte devam eder. Diğer bir ifadeyle, kültür içgüdüsel ve kalıtsal olmayıp bireyin doğduktan sonraki yaşantısında kazandığı alışkanlıklar, davranış ve tepki eğilimleridir (Aydınlı, 2008).

2.2.1.1. Kültürün Örgütteki Yeri Ve Önemi

Schein (2004), kültürel normlar, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirir. Kültür, bireyleri sürekli çevreleyerek, liderlik davranışlarını biçimlendirir. Bunu yanı sıra örgüt üyeleri arasındaki etkileşimi sağlayan yapılar, kurallar, normlar ve alışkanlıkları şekillendirerek, bireyin davranışlarını belirleyen dinamik bir olgudur (Çelik, 2014).

Robbins (1994), kültür, bir örgütte diğerleri arasındaki farklılıkları yaratan sınırları belirleyerek iş görenlere kimlik duygusu kazandırarak örgütsel bağlılığı artırır. Kültür uygun davranış standartları oluşturarak örgütü bir arada tutmaya yarayan sosyal bir yapıştırıcı ve davranışları şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görür (Terzi, 2000).

Neredeyse tüm örgütler amaçlarına ulaşmak için üyelerinin desteğini onların etkili katılımını isterler. Bireylerin ortama uyum sağlaması örgütün etkinlik ve verimliliğin önemli öğeleridir. Örgütlerin kültürel özelliklerini kabullenen bireyler örgüte olumlu katkılar sağlayacaktır. Bireyin sahip olduğu kültürle, örgütte geçerli olan kültür benzerlik arz ederse üyelerin uyum sorunu aynı anda düşük olacaktır (Köse, Tetik, & Cuma, 2001).

2.2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.2.2.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı Ve Önemi

Örgüt kültürü kavramı 1970'lerin sonunda 1980'lerin başında popüler hale geldiğinden beri kavram tarihinin çoğu, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi diğer disiplinlerden bakış açılarının yanı sıra antropoloji ve sosyal alandaki daha yeni gelişmelerin bakış açılarıyla karmaşıklığını ve inceliğini takdir etme sürecine girmiştir (Thompson, 2001).

Örgüt kültürü ile ilgili çeşitli çalışmalar, “kültürün kuruluş içinde birleştirici bir güç olduğunu, evrensel homojen bir kültür bulunduğunu ve araştırmacının görevinin onu keşfetmek olduğunu varsaymaktadır. Davis (1985), kurum kültürünün, inanç ve değerlerin bir kalıbı olduğunu belirtir (Meek, 1988).

Balcı (2005), Örgüt, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların örgütlenmesi, eş güdümlenmesi ve değerlendirilmesi, liderlik edilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin bütünüdür. Örgütler insanın iş birliği gereksiniminden doğar (Sarpkaya, 2008).

Örgüt kültürü çalışma anlayışı, insanların örgütlerinde işlerin nasıl yürüdüğü hakkında neye inandıklarından ve bu inançların davranışsal ve fiziki sonuçlarından ibaret olmasıdır (Sinclair, 1993). Swan ve Bikre (2005), bir örgütün kültürü, o örgütteki insanların paylaşılan amaç, değer ve iş yapma şekilleridir. Başarılı örgütler yaratıcılığı tüm katmanlara yayarlar.

Chang ve Chiang (2007), olumlu ve açık bir örgütsel kültür, yaratıcı davranışları uyarır ve doyum sağlayıcı sonuçların oluşmasını sağlar. Etkili eşgüdüm ve bütünleşme ile yaratıcı davranışları kolaylıkla benimser ve örgütün güçlü biçimde işleyişini sağlayan dengeli bir sistemin kurulmasına yardım eder. Böylece örgüt kültürü, örgüt içinde yaratıcılığa güç veren, ortak kabuller çerçevesinde birlikte yaratılan karşılıklı değişim ve anlayışı temsil eder (Memduhoğlu & Yılmaz, 2013).

Örgüt kültürü kavramı, neye dikkat ettiği ve neyin etkili olduğu ile önem kazandı. Örgütlerin çok boyutlu olduğu ile önem kazandı. Örgütlerin çok boyutlu olduğu ve bireylerin kendileri hakkında nasıl hissettiğini, çoğu zaman kendileri hakkında nasıl hissettiğini, çoğu zaman kendileriyle ilgili rakamlardan daha önemli olabileceğinin altını çizdi. Örgütleri dönüştürmek için insan varlıklarının gizli yaratıcı potansiyeline vurgu yaptı ve günlük ilişkilerin yıllık şirket raporlarından önemli olduğunu belirtti (Thompson, 2001).

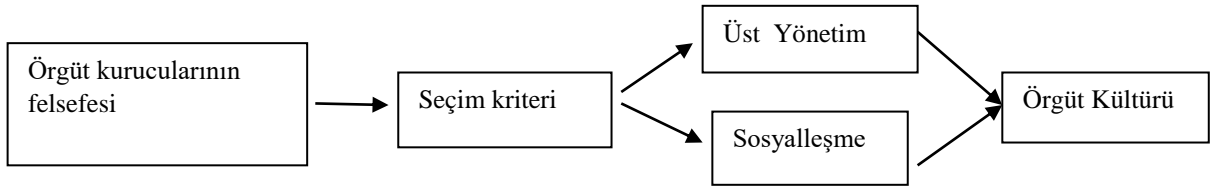
Örgüt kültürü, herhangi bir kurumun önemli bir yönüdür ve tek bir birleşik kültür tanımı bulmak zordur. Schein (2010), örgütsel kültürü “ bir grup tarafından öğrenilen paylaşılan temel varsayımların bir modelini, sorunlarını geçerli olarak kabul etmek ve bu nedenle yeni üyelere öğretilmek için yeterince çalışmış olan dışsal uyum ve içsel entegrasyon yoluyla çözmüştür. Bir kurumun kültürü üç seviyeye ayrılabilir; eserler, inandırılmış inançlar ve değerler ve temel varsayımlar. Eserler kurumun fiziki alanlarında, çalışanların görünür davranışlarında ve işlerin nasıl organize edildiğinde ve işlendiğinden kolayca gözlemlenir.

Eserler, bir kurum içindeki açık bilgi ile uyumlu hale getirilebilir. Kurumun belirtilen vizyonunda, misyonunda ve hedeflerinde edinilmiş inançlar ve değerler görülebilir, ancak bireysel ideallerde, ilkelerde ve kişisel özelemlerde de bulunabilir. Bu kültür düzeyi, açık bilgi ve ayrıca daha kişisel, açık sözlü olmayan bilgi olarak ifade edilir. Temel varsayımların kültürel seviyesi, karar verme eylemlerini çalışan davranışını etkileyen dengesiz düşünceleri, duyguları ve algıları temsil eder. Bu daha derin kültür seviyesi, bir kurumun kolayca ve kolayca itilemeyen ve ortak bilgiyle ilişkili olmayan görünmez bir boyutudur. Bir kurum içindeki bu kültür seviyelerine ek olarak, aynı zamanda örgütsel hiyerarşi, coğrafi konum temelinde veya bir grup, birey tarafından gerçekleştirilen ortak işlevler veya görevler kümesi tarafından tanımlanmış bir alt kültür ve mikro kültür koleksiyonu da mevcuttur. Bu alt kültürlerin ve mikro kültürlerin her birinin kendi eserleri, inançları ve aynı kurumdaki temel varsayımları olabilir (Lehman, 2017).

2.2.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

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 (Bozkurt, 2014).

Birkaç örgüt kültürü çalışması, kültür kavramını yönetim tarafından oluşturulan ve manipüle edilen bir sosyal kontrol biçimi olma yönünde birleştirici ve düzenleyici bir mekanizmanın ötesine taşıdı. Schein (1988), örgüt kültürlerinin liderler tarafından yaratıldığını ve liderliğin en belirleyici işlevlerinden birinin, yaratılış yönetim ve gerekirse kültürün yok edilmesi olabileceğini savunur (Meek, 1988).



Şekil 6. Örgüt Kültürü Oluşumu

Kaynak: Stephen P. Robbins, San Diego State University, Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk, Örgütsel Davranışın Temelleri,1994; aktaran Uğuz, 1999.

Asıl kültür kurucuların felsefesinden türer. Bu daha sonra çalışanların seçilmesi kriterlerini etkiler. O anki üst yönetimin hareketleri kabul edilir olan ve olmayan davranışların genel çerçevesini oluşturur (Uğuz, 1999).

2.2.2.3. Örgütsel Kültürün Boyutları

Kültür, paylaşılan bir değerler sistemi, normlar ve semboller anlamına gelir (Alvesson, 1987). Galpin (1996), bir kurumun kültürünün kurallarında, politikalarında, geleneklerinde, normlarında, törenlerinde ve etkinliklerinde ve ödüllendirilmesinde ve tanınmasında anlaşılmasının önemini vurguladı (Armenakis & Bedeian, 1999). Schein (1992), Örgüt kültürü, çalışanların izleyebileceği beklenen davranış normlarını sağlayan değer ve inançları ifade eder (Hogan & Coote, 2013).

- **Normlar ve Standartlar:** Normlar, bir örgütün üyeleri tarafından tutulan kabul edilebilir davranışların beklentileridir ve sosyal zorunluluk ve baskı gücüne sahiptir (Hogan & Coote, 2013). Bir örgütte zamanla oluşan ve sonuçlara varmak için beraber nasıl çalışıldığını belirleyen informal ve genellikle sözlü olan uygulamalar, davranış biçimleri ve geleneklerdir (Güney, 2017).

Bazı değerleri vurgulayarak ve beklenen davranışlar için uygun normlar oluşturarak, yöneticiler çalışan davranışı üzerinde güçlü ve çekici bir örgütsel kültür oluşturmayı başarabilir. Normlar, altta yatan organizasyonel değerlere dayanan sosyal beklentilerdir ve gruplar içindeki eylemleri, yönlendiren ve genellikle bu beklentilerin ihlali için kesin yaptırımlar belirleyen davranış kurallarını temsil eder. Örgütün normları,örgütün sosyal ve fiziksel ortamını şekillendirmede çok önemli bir role sahiptir (Hogan & Coote, 2013).

- **Güç ve Otorite:** Yöneticilerin, çalışanları birlikte çalışmaya yönlendirmek, denetim altında tutmak veya cesaretlendirmek için sahip oldukları hak ve yeteneklerdir (Güney, 2017).
- **İşlev – Yapı:** Örgütteki sorumlulukları, emir-kumanda ilişkilerini denetlemeyi, hiyerarşiyi ve ilerlemeyi düzenleme biçimi ve çalışanların birey ve gruplar olarak ayırt edilmelerini sağlayacak şekilde örgütlenme biçimidir (Güney, 2017).
- **Bağlılık Ve Moral:** Örgüt çalışanlarının birbirlerine karşı duydukları sevgi dostluğun derecesi ve örgüt değerleri ile özdeşleşmelerinin seviyesidir (Güney, 2017).
Örneğin; WWS adında çalışanlarının %30'unun evden çalıştığı bir şirket örgüt üyeleri arasındaki bağlılığı arttırmak için "Knowledge (bilgi) Kafe" diye bir alan oluşturmuş ve bu kafe'nin varlığı ve kullanımı, bazı topluluk üyeleri arasında güçlü kişisel bağların kurulmasına yol açan kişiler arasında değiş tokuş yapmayı ve bağlantı kurmayı kolaylaştırmıştır. Bu da aidiyet, kimlik ve bağlılık ve görünür olma hissi yaratmıştır (Alavi, Keyworth, & Leidner, 2005/6).
- **Geri Bildirim Eleştiri:** Örgüt çalışanlarının etkililiği ve verimliliğini arttırmak için güçlü ve zayıf yönlerini nasıl tartışıp düşündüklerini ifade eden bir boyuttur (Güney, 2017). Eleştiriye ifade etme özgürlüğünü, bilginin genişlemesini sağlayan gelişim sürecinin önemli bir kanıtı olarak bulundu (Alavi, Keyworth, & Leidner, 2005/6).
- **Amaçlar- Hedefler:** Çalışanların ve örgütün çabalarını yönelttikleri hedefleri ve elde edilen sonuçları sahiplenme derecesi (Güney, 2017). Örgütsel amaçlarla ilgili anlaşmazlıklar oldukça yaygındır ve organizasyonun normlarını ve değerlerini benimsemek için sosyalleşmek gerekmiştir (Byles, Auperle, & Arogyaswamy, 1991).

2.2.2.4. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Schein'a göre örgüt kültürünün üç temel unsuru vardır: Artifaktlar, teknoloji, sanat ve görülen işitilen davranış örüntüleri; Değerler, fiziksel çevrede sınanabilen değerler ve sadece sosyal mutabakat ile sınanan değerler; Temel varsayımlar, çevreyle ilişkilere dönük varsayımları, gerçek zaman tabiatına ilişkin varsayımları, insan tabiatına ilişkin varsayımları, insan faaliyetlerine ilişkin varsayımları ve insan ilişkilerine dönük varsayımları kapsar (Balcı, 2001).

Artifaktlar; örgüt çalışanlarının duyuşsal anlamda somut örgütsel unsurları ifade eder. İşitmek, duymak ve görmek gibi. Bu yönüyle “insan eliyle oluşturulmuş şeyler” olarak tanımlanan artifaktlar örgütün fiziki çevresine yönelik özellikleri, dili, teknolojik olanakları, ürünleri, kıyafet tarzlarını,yöneticiler tarafından kullanılan otomobillerin modellerini örgüt hakkında anlatılan hikayeleri, örgüte özgü gerçekleştirilen törenleri vb. içermektedir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci,2004; akt. Demir, H, 2015).

2.2.2.4.1. Değerler

Schein, değerlerin yalnızca altta yatan kültürel varsayımların bir yansıması olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu değerler, organizasyon üyelerinin , sinyalleri, olayları ve sorunları yorumlamaları ve verilen bir davranış normunun zıt bir normdan daha çok terk edildiğine dair kalıcı bir inancı temsil ettiği bir mekanizma sağlar. Bu anlamda, değerler insanların hareket ettiği ve iletişim kurduğu sosyal etkileşim kurallarının veya bağlamını tanımlayan bir dizi sosyal kontrol biçimi olarak hareket ederek firma üyelerinin daha sonraki davranışlarını etkilemektedir (Alavi, Keyworth, & Leidner, 2005/6).

Weiner (1988:535), kuruluşla ilgili davranışlar ve durumlarda ilgili birkaç kilit veya önemli değerin birimler ve düzeyler arasında paylaşıldığı bir örgütün anlalarının, merkezi bir değer sisteminin var olduğunu söylendiğini belirtti (O'Reilly, Chatman, & F., 1991).

2.2.2.4.2. Normlar

Özkalp, Örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve çoğunluğun benimsediği davranış kurallarına, ölçütlerini örgütün normları olarak tanımlamıştır (Köse, Tetik, & Ercan,2001).

Normlar, evrensel fenomenler olup gereklidir ve istikrarlıdır, fakat aşırı derecede uyumludurlar. Çünkü çok kolay ve çabuk değişebilirler, değişmelerle ilgilenenlere büyük bir fırsat oluştururlar. Büyüklüğü ne olursa olsun herhangi bir grup, kendini kültürel bir varlık olarak gördüğünde olumsuz olan normları değiştirerek kendine özgü normlara sahip olabilir (Hoy & Miskel, 2012).

2.2.2.4.3. Seremoniler-Törenler ve Ritüeller

Her örgütün yaşadığı ya da kutladığı özel olaylar vardır. Bu özel olayların yaşanmasına ve kutlanmasına seremoni denir (Güney, 2017). Özel bir organizasyonda neyin önemli olduğunu ortaya çıkarır ve örgütsel değerleri ve normları sembolik olarak aktarabilir. Ritüeller, çalışanların bir kuruluş tarafından değer verilen ve beklenen başarılarını açıkça ortaya koyar ve kamuya tanınmasını sağlar ve diğer organizasyon üyelerini daha fazla çaba göstermeye teşvik eder. Ritüeller, genellikle rehberler ve sosyal haritalar sağlayarak davranışa değer temelli beklentiler doğrultusunda yönetilmesinde yardımcı olarak algılanır.

Örgütler, ayinlerin uygulanması sayesinde, diğer çalışanların bu davranışları tekrar etmeleri ve taklit etmeleri için uygulanan davranışları ödüllendirmenin pratik sonuçlarını fark etmeye başlayabilir (Hogan & Coote, 2013)

2.2.2.4.4. Mitler

Mitler, Gerçekleşmesi imkanlar dahilinde olan faaliyetlerin çerçevesini belirleyen, örgüt kültürünün başlangıcını, devamlılığını ve temel açlarını açıklayan hikayeler şeklinde tanımlanır (Güney, 2017).

Cohen, mitleri içsel yönleriyle, yapı ve gerçekleştirdikleri işlevler olarak tanımlar. Leach ve Anthony Cohen (1975), mitlerin dayanışmayı pekiştirebilecek niteliklere sahip olduğunu ve sistemin istikrarı da mitlerin olabileceğini savunuyor (Pettigrew, 1979).

Yaratılış mitleri genellikle geleneksel toplumlara ait bir şey olarak düşünülür; ancak modern örgütlerin üyeleri ayrıca kuruluşun nasıl oluştuğu ve zaman içinde nasıl geliştiği hakkında kendi hikayelerine sahiptir. Ayrıca, efsanelerin, folklorun ve değerlerin özelliklerini hızlı toplumsal değişim bağlamında bir çatışma kaynağı olabileceği kabul edilmelidir. Kurumun dış politik ortamındaki çarpıcı değişikliklerin ardından, en az bir örgütün destanının, kurumun belirli bir tarihsel dönem de gelişimine uygun olmasına rağmen, oldukça uygunsuz olduğunu ve ayrılığa yol açtığını gösteren kanıtlar vardır (Meek, 1988).

2.2.2.4.5. Hikayeler

Derin bir geçmişe sahip olan, gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından bilinen ve paylaşılan, örgüte yeni katılanları bilgilendirmek amacıyla anlatılan yaşanmış öykülerdir. En önemli olanları ise örgütün yönetim kademesi ile ilgili olanlardır (Güney, 2017).

Terzi (2000), hikayeler örgüt kurucu ve diğer çalışanların değerlerini bir konuda şekillendirir. Öyküler pozitif veya negatif olabilir. Pozitif bir öykü örgüt yöneticisinin katıldığı bir piknikte iş görenlerin çocuklarıyla nasıl ilgilendiğini anlatabilir. Bu tür bir öykü yöneticinin örgütü bir aile olarak algıladığı anlamına gelir (Esinbay, 2008).

2.2.2.4.6. Lisan

Sosyal olarak inşa edilmiş ve bakım yapılan dil, örtük ufku ve sosyal değerlendirmeleri içerir. Dil sadece dışımızda değil, verilerin kültür ve tarihi mirasımızın bir parçası olarak içimizde yarattığımız “bir kelime sadece bir dize değildir, içinde yerleşik olan toplumsal dokulardır” (Pettigrew, 1979).

Hiç kimse dili yaratamaz ancak dili yaratıcı bir şekilde kullanırız. Dil gerçek şeyin sembolüdür. Kuruluşlar üyelerinin kullandığı dilden ayırt edilebilir; akademisyenler bilgiyi gizlemek için Jargon kullanır ve bilgisayar programcıları kendinden başka bir şeyi gizleyen bir dil kullanır (Meek, 1988).

2.2.2.4.7. Kahramanlar

Örgütsel değer, inanç ve kültür gibi öğeleri kendi şahsında taşıyan, kimselerdir. Kahraman çalışanlar için birer rol modeldirler. Örgütsel kahraman özelliğini taşıyanlar daima rol model olmak zorundadırlar. Örgütsel değerlerin oluşumuna katkıda bulunurlar. Her çalışan onların pozisyonuna gelebilmek için çaba harcar bunu sonucunda örgütsel gelişme sağlanmış olur (Güney, 2017).

2.2.2.4.8. Liderlik Tarzı

Örgüt çalışanlarının ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini sağlayan ortak hedeflerin benimsenmesi ve hedeflere ulaşmak için tüm benliğiyle katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir. Lider kişi bireylerin motivasyonunu sağlayarak onları harekete geçirme, yaptıkları işi daha etkili daha verimli olacağı ortamları ve imkanları sağlama amacı içerisindedir(Güney, 2017).

2.2.3. Baskın Kültür- Alt Kültür

Robbins (1996) baskın kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğunca paylaşılan esas değerleri yansıtır. Bir örgütün kültüründen bahsedildiğinde bu öz değerler söz konusu edilir. Alt kültürler, büyük örgütlerde iş görenlerin karşılaştıkları ortak sorunlara ve deneyimlere bağlı olarak gelişirler. Bu gelişme, bir örgütün farklı bölümlerinde olabileceği gibi, farklı bölgelerde bulunan şubelerinde de görülebilir. Alt kültürler örgütün öz değerlerinin yanında ilave değerlerde taşırlar (İpek, 1999).

Deal ve Peterson (1991), bir örgüt kültürü içerisinde alt kültürler oluşması kaçınılmazdır. Örneğin okullarda öğrenciler, komşuluk, ortak ilgiler, cinsiyet, sınıf ve ırk gibi etkenlere bağlı olarak bir alt kültür oluştururlar. Öğretmenler ise branş, hizmet süresi (kıdem), ırk, ve cinsiyet gibi etkenlere bağlı olarak alt kültürler oluştururlar. Okullarda oluşan bu gibi alt kültürler arasında, zaman zaman gerilimlerde yaşanabilir. Ancak, başarılı bir okul yöneticisinin, bu alt kültürler arasındaki farklılıkları kabullenmesi ve bu kültürleri birbirine bağlayacak ortak değerleri işleyerek okulun toplam kültürünü oluşturması gerekmektedir (İpek, 1999). Kişilerin karşılaştıkları ortak problemler, durumlar ve deneyimlerle alt kültürler oluşur (Terzi, 2000).

2.2.4. Zayıf Kültür- Güçlü Kültür

Schein (1984), grup üyeliğinin homojenliği ve devamlılığı ile grubun ortak deneyim süresi, kültürün gücünü ortaya koyar. Kısaca bir grubun kültürü, grup homojen olduğu ve birlikte yaşadığı ölçüde güçlüdür. Örgütsel kültürler ancak örgüt üyelerinin davranışlarını etkileme ve temel inanç ve değerlerin örgüt üyelerince paylaşılma düzeyine göre güçlü ya da zayıf örgüt kültürü olarak değerlendirilir (İpek, 1999).

Varol (1993), güçlü bir örgüt kültürünün oluşabilmesi, yapıya ilişkin ilkeleri, hiyerarşiye fazla önem vermeme, kuralların oluşumuna herkesin katılımı, esnek yapı, yöneticilerin kuralları biçimlemelerinin yanı sıra iş görenlerle birlikte çalışmalarını biçiminde ifade etmektedir (Terzi, 2000).

Zayıf örgüt kültürü sadece genel davranış şekilleri hakkında bilgi vermektedir. Zayıf örgüt kültürünün bulunduğu yerlerde çalışanların davranışları tam olarak denetlenmektedir. Çoğunlukla çoğu kişinin benimsediği örgütsel değerler bütünü olarak düşünülmektedir.

Zayıf kültürlerde alt kültürlerin birbirleri ile olan bağları zayıf olmaktadır. Örgüt çalışanları arasında iletişim eksikliği bulunmaktadır. Çalışanlar arasında düşmanlık ve birbirlerinden kuşkanma hisleri bulunmaktadır. (Terzi, 2000).

Zayıf örgüt kültürlerinde; örgüte olan bağlılık az, örgütsel kimlik benimsenmemiş, motivasyon, ait olma hissi, tatmin olma hissi düşük; çalışanlar alternatif işler aramakta ve kendi çıkarlarını düşünmekte, İletişim kopukluğu yüksek boyutlarda, çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim bozuklukları bulunmaktadır (Aslan, 2018).

2.2.5. Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü ile ilgili çeşitli sınıflamalar bulunmaktadır. Harrison (1972) Örgüt Kültürü Tipleri, Deal Ve Keneddy'nin (1982) Kültür Sınıflaması, Schein'in (1985) Örgüt Kültürü Modeli, Handy (1985) Örgüt Kültürü Modeli, Denison ve Mishra'nın (1995) Kültür Sınıflanması, Cameron ve Quin'in (2000) kültür sınıflanması gibi. Bu çalışmada Schein'in ve Diana Phesey'in (1983) modeline yer verilecektir.

2.2.5.1. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Schein'in örgüt kültürü modelinde üç katman bulunmaktadır;

Göstergeler : Örgüt kültürünün ilk bakışta görülebilen, hissedilebilen düzeyini oluşturan
Paylaşılan Değerler: İlk bakışta anlaşılamayan ancak anlamak için aşırı bir çaba ve araştırma gerektirmeyen, katmanın orta kısmını ifade eden, hedefler, stratejiler gibi değerlerdir.

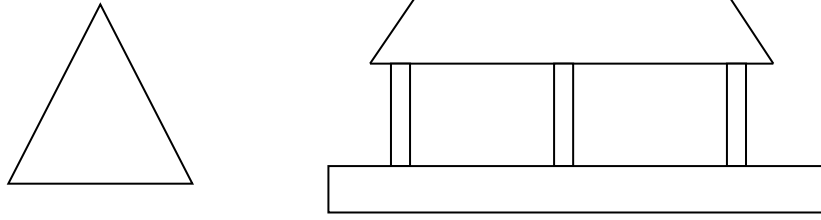
Varsayımlar: Örgütte hemen terk edilemeyen ancak araştırma ve ayrıntılı incelemeler sonucu sezilebilen düzeyinin oluşturduğu en üst katmandır. Temel değer ve felsefelerdir (Altınışık, 2017).

2.2.5.2. Diana Phesey Modeli

Diana Phesey (1993), örgüt kültürünü çalışmalarında sınıflama yaparken Harrison ve Handy'nin sınıflamasını temele almıştır. Phesey örgüt kültürünü rol, başarı, güç ve destek kültürü olarak dörde ayırmıştır (Altınışık, 2017).

Rol Kültürü: Piramit tipi hiyerarşinin mevcut olduğu örgütlerde gözlemlenebilen bir kültürdür. Örgütte bireylerin faaliyetleri önceden belirlenmiştir. Önceden belirlenen roller, iş tanımları, kurallar ve işlemlere uyum söz konusudur. Otoriter bir yönetim biçimi yer alan bu örgütler klasik bürokrasinin bir örneğidir (Altınışık, 2017).

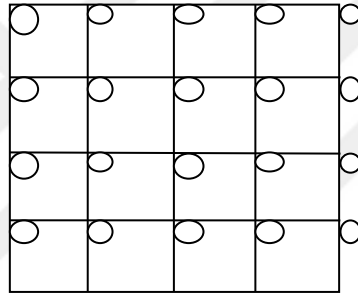
Daha çok büyük firmalarda uygulanan bu modelde piramidin tepesine doğru gidildikçe kişi sayısı azalmaktadır. Bu örgütlerde hiyerarşik yapı içerisinde farklı bölümler söz konusudur (İpek, 1999).



Şekil 7. Rol Kültürüne Sahip Örgüt Modeli

Kaynak: Pheseş,1993; aktaran Altınışık, 2017

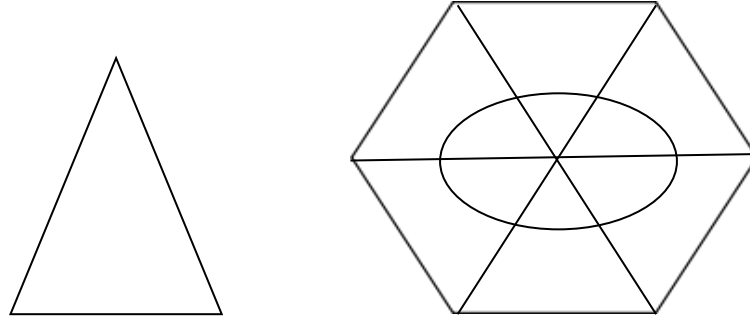
Başarı kültürü: Kurallara uymaktan çok işlerin görülmesine ve başarıya önem verilir. Esnek yapılanma görülür. Bireysel sorumluluğa önem verilir. Matriks yapılanma söz konusudur. Örnek olarak küçük danışmanlık şirketleri gösterilebilir (Altınışık, 2017; İpek,1999).



Şekil 8. Başarı Kültürüne Sahip Örgüt Modeli

Kaynak: Pheseş,1993; aktaran Altınışık,2017

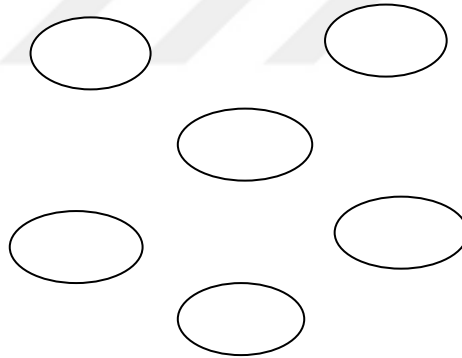
Güç Kültürü: En saf manada mafyalar ve aile şirketlerinde görülür. Örgüte hakim olan birkaç kişi vardır. Diğerleri hizmetkar konumundadır. Örgütte yetki üst yönetimde toplanmıştır. Bu kültürde statü, itaat, denetim gibi kavramlar karşımıza çıkmaktadır. Örgütte dikey iletişim esastır. Örgütsel kurallar evrensel kabul edilir herkese uygulanır (Altınışık, 2017; İpek,1999).



Şekil 9. Güç Kültürüne Sahip Örgüt Modeli

Kaynak: Güç Kültürüne sahip örgüt modeli Pheseş,1993; aktaran Altınışık, 2017

Destek Kültürü: En ideal anlamda devrimci komitelerde görülen bu kültürde örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki, ortak karar alma ve bağlılık söz konusudur. Bu örgütte her birey değerlidir. Karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu yatay iletişim vardır. Örgütte herkes kendisini örgütün üyesi olarak görür ve kendilerine değer verildiğine inanır, örgütte informal ilişkiler vardır(Altınışık, 2017; İpek,1999).



Şekil 10. Destek Kültürüne Sahip Örgüt Modeli

Kaynak: Pheseş,1993; aktaran Altınışık,2017

2.2.6. Okul Kültürü

Aydın (2007), Eğitim kurumlarında örgütsel kültür, yönetici, öğretmen ve öğrencilerin bakış açılarını yönlendirmekte ve kuruma yönelik kendilerine özgü bir değer sistemi oluşturmalarını sağlamaktadır.

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 kültüründe uzaklaştığı oranda var olma amacından uzaklaşmaktadır (Demir, 2015).

Deal ve Peterson (1990), Davis (1989), ve Sergiovanni (1987) gibi daha pek çok eğitim araştırmacıları, etkili bir şekilde yönetilen okulların işleyiş biçimleri arasında çok yakın paralellik buldular. Okul kültürü Deal ve Peterson (1990) “ders boyunca oluşan değerlerin, inançların, yeteneklerin derin kalıpları ile ilgili olduğu konusunda genel bir anlaşma yoktur”. Okulun tarihi “Bir okul lideri, zaman içerisinde, okuldaki diğer paydaşlarla birlikte, eski değerleri ve inançları kaldırarak veya değiştirilmesi gereken unsurları değiştirerek okul kültürünü değiştirebilir” (Renchter, 1992).

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. Okul yöneticisinin bu alt grupları yok etmesi mümkün değildir. Ancak güçlü okul kültürü, bütün alt kültürlerin okulun etrafında kenetlenmesini sağlayabilir (Çelik, 2000).

Anlaşma(1987), okulun eski uygulamalarının yeniden şekillendirilmesini sağlamak için bazı basit kurallar koyar ve diğer zararların görülmesi ve anılması gerekir. Anlamsız uygulamalar ve semboller analiz edilmeli ve yeniden canlandırılmalıdır. Ortaya çıkan vizyonların, hayallerin ve umutların dile getirilmesi ve kutlanması gerekir.

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).

Okulun örgüt özellikleri şöyledir;

- Üzerinde çalıştığı ham maddenin insan oluşu,
- Okuldaki değerlerin çatışması,
- Okul, örgütlerinin ürününü değerlendirme zorluğu,
- Okul, özel bir çevredir,
- Okul, çevresindeki formal ve informal örgütlerden etkilenir ya da onları etkiler,
- Düzenlenmiş grupların kendi menfaatleri için okulun fikir bağımsızlığını kısıtlayabilmeleri söz konusudur,
- Okul, kültürü değiştirmeyi sağlayan örgütlerin başında gelmektedir,
- Okul, bürokratik bir kuruluştur,
- Okulun da kendine özgü bir kişiliği vardır (Bursalıoğlu, 2005).

Sephier ve King Okul kültürünü etkileyen normları şöyle saymaktadır; 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 taahütleri ve güçlü bir liderlik eşliğinde sağlanabilir (Korkut, 2008).

Zayıf okul kültürüne sahip okullarda,

- Yönetici, öğretmen, veli arasındaki bağ zayıflamıştır,
- Tüm üyeler birbirlerine karşı düşük başarı beklentisi içindedirler,
- Diyalog zayıflamıştır,
- Motivasyon düşüktür,
- Üyeler arasında güçlü düşmanlık hisleri yaygındır,
- Yıkıcı çatışmalar artmıştır,
- Koordinasyon bozulmuştur,
- Üyeler arasında sevgi ve saygı zayıflamıştır (Genç,1993; aktaran Çelik, 2014).

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).

2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.3.1. Değişim Ve Değişime Hazır Bulunuşlukla İlgili Alan Yazın

Werkman (2009), Değişimdeki başarısızlığı anlamak, çoğulcu bir yaklaşım ve beşli modeller adlı çalışmasında farklı pozisyonlarda çalışanlar arasında farklı değişim süreçlerinde ve farklı sektörlerden 367 organizasyonda yapılan kapsamlı bir anket uygulanmıştır. Bu makale, başarılı değişimin bir veya birkaç değişkenle açıklanamayacağını, ancak ajans, yapı ve bağlamsal özelliklerin etkileşimi koşuluna bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Werkman, 2009).

Oreg (2006), “Kişisel bağlam ve örgütsel değişime direnç” adlı makalesinde örgütsel değişime direnç modeli öneriyor ve modeli test ediyor. Direnç bileşenleri ve çalışanların kişilikleri arasındaki ilişkiler, örgütsel bağlam ve işle ilgili birkaç sonuç incelenmiştir. 177 çalışanın incelenmesiyle, hem kişilik hem de bağlamın, çalışanların büyük ölçekli bir örgütsel değişime yönelik tutumlarıyla anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu tutumlar sırasıyla çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kurumdan ayrılma niyetleriyle de önemli ölçüde ilişkiliydi (Oreg, 2006).

Jones, R., Jimmieson, N., Griffiths, A. (2005), “Örgüt Kültürü Ve Yeniden Şekillendirme Becerilerinin Değişim Uygulama Başarısına Etkisi: Arabuluculuk Rolü” adlı makalesinde Avustralya'nın Queensland kentinde bir son kullanıcı bilgisayar sistemi olan bir devlet yönetimi departmanındaki 67 İş görene uyguladığı makalede, Zaman 1'deki bölümlerinde güçlü insan ilişkileri değerlerini algılayan çalışanların, uygulama öncesi değişiklik için daha yüksek seviyelere hazır olduklarını bildiren ve ardından Zaman 2'de sistem kullanımı öngören kanıtlar olduğu kanıtlanmıştır (Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005).

Analizler Ayrıca, uygulamaya hazırlık öncesi değişim seviyelerinin, çalışanların sistemin doğruluğunu, kullanıcı dostluğunu ve uygulama sonrası biçimlendirme işlevlerinin memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Helvacı ve Kıcıroğlu (2010), “İlköğretim Okullarının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyi Uşak İli Örneği” adlı makalede; öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk düzeyi orta düzey olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk düzeyi “orta” düzey olarak bulunmuş; Okulun alt yapısının değişime hazır bulunuşluk düzeyi “orta” düzey olarak bulunmuş; Velilerin değişime hazır bulunuşluk düzeyinin “orta” düzey olduğu sonucuna varılmıştır (Helvacı & Kıcıroğlu, 2010).

Levent (2016), “Öğretmenlerin Değişime Hazır Olma Durumlarının Farklı Değişkenlere Göre” İncelenmesi adlı makalede; öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk düzeyi anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yaşı genç olan öğretmenlerin değişime hazır olma durumu daha yüksektir. Medeni duruma göre değişime hazır bulunuşlukta anlamlı bir farklılık yoktur. Mezun olunan kuruma göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Mesleki kıdem değişkenine göre yeni öğretmenler lehine anlamlı farklılık bulunmuştur (Levent, 2016).

Argon ve Özçelik (2008), İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri adlı makalede; okulda değişim ihtiyacını belirleme, okulu değişim sürecine hazırlama, okulda uygulama, okulda değişimi değerlendirme boyutlarının tamamında İlköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre “çok”, öğretmenlerin algılarına göre “orta” düzeydedir (Argon & Özçelik, 2018).

2.3.2. Örgüt Kültürü İle İlgili Alan Yazın

Gürsel (2016), “Ortaokullarda Örgüt Kültürünün Yönetici Ve Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi” adlı çalışmada; elde edilen bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin mesleki unvanları örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetleri örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara

göre yaş, görev süresi, hizmet süresi ve cinsiyet değişkeni örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır (Gürsel, 2016).

Çelik (2014), “İlkokul Ve Ortaokullarda Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarının Örgütsel Değişmeyle İlişkisi İzmir İli Örneği” adlı çalışmasında; İzmir İli Bergama ilçesindeki İlkokul Ve Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul kültürünü bürokratik kültür olarak betimledikleri görülmektedir. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre başarı ve görev alt boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmezken, destek ve bürokratik alt boyutlarında kadınlar lehine anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. İlkokul ve ortaokullarda görev yapılan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel kültür algıları yönetici ya da öğretmen olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel değişim algıları yönetici veya öğretmen olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir (Çelik, 2014).

Aydınlı (2008), “Örgüt Kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi” adlı çalışmasında; cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarına etkisi, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Kademe ve kıdeme göre örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi anlamlı bir farklılık göstermiştir. Örgüt kültürünün oluşturulmasında öğretmen davranışlarının etkisi buldukları okuldaki hizmet sürelerine göre çok az da olsa anlamlı bir farklılık göstermiştir. Eğitim durumu değişkenine göre eğitim enstitüsü mezunlarının İlköğretim okullarındaki mevcut kültür görüşünün daha olumlu olduğu ve diğer mezunlara göre daha pozitif olduğu ortaya çıkmıştır. (Aydınlı, 2008)

Denison (1995), “ Örgütsel Kültür ve Etkinlik Teorisine Doğru” adlı çalışmasında; 764 organizasyonun örnekleme dayanarak örgüt kültürünün etkinliği etkileyebileceğini göstermektedir. Katılım, tutarlılık, görev ve uyarlanabilirlik kültürel özelliklerden her biri, hem spesifik hem de belirli etkileyici kriterler arasındaki yorumlanabilir bağlantılar gibi, hem subjektif hem de objektif örgütsel etkinlik ölçütleri ile anlamlı pozitif ilişki göstermiştir. Bu bulgular bir çok kültür araştırmacısının temel dayanak noktalarından birini desteklemeye yardımcı olur:

örgüt kültürlerinin etkinlik üzerinde önemli bir etkisi vardır (Denison & MÍshra, 1995).

Hogan&Coote (2013), “Örgüt Kültürü, Yenilikçilik Ve Performans: Schein’in Modelinin Bir Testi” adlı çalışmasında bu modeli test etmiştir. Yaklaşık 100 hukuk ilkesinden toplanan veriler, modelin test edilmesi için uygun bir ampirik bağlam sağlamaktadır. Bulgular genellikle varsayımsal değişiklikleri desteklemektedir. Temel bir sonuç ise; örgütsel kültür katmanlarının, özellikle de normlar, eserler ve yenilikçi davranışların, inovasyonu destekleyen değerlerin performans ölçütleri üzerindeki etkilerine kısmen aracılık etmeleridir (Hogan & Coote, 2013).

Parwazalam ve diğerleri (2014), Malezya’da orta okullarda “Okul Kültürünün Mesleki Gelişimin Yönetimi Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi” adlı çalışmada, Okul kültürünün Okul gelişimini nasıl etkilediğini göstermektedir. Bu çalışmada kullanılan araç, 515 ortaokul öğretmenini içeren kendi kendine yönetilen bir ankettir.

Çalışmanın sonuçları Okul kültürünün mesleki gelişim yönetimi ile ilişkili olduğunu ve okul kültürünün beş yapısının ikisinin (%40) okulun mesleki gelişim yönetimi etkilerini ortaya koymaktadır (Parwazalam, Syed Kamurazaman, & Nor Afizah, 2014).

3. BÖLÜM: YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin istatistiksel çözümlenmesine yönelik bilgiler yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma Afyonkarahisar İl merkezindeki “Okulların Örgüt Kültürü İle Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi” İncelemektedir. Çalışma nicel araştırma türlerinden ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. 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 tanımlanmaya çalışılmıştır (Karasar, 2013).

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, Afyonkarahisar il merkezindeki 2018-2019 eğitim-öğretim yılında görev yapan 89 ortaokul ve 1303 öğretmen oluşturmaktadır. Bu evren için uygun olan örneklem %5 hata payı %95 güven düzeyinde 297 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmanın örneklemini oluşturan 305 öğretmen örneklem için gerekli sayıyı karşılamaktadır. 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).

Bu araştırma da evren ve örnekleme oluşturan öğretmen ve yöneticilerin demografik bilgilerine göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımları (N=305)

	Değişken	f	%
Göreviniz	Öğretmen	290	95,1
	Müdür	5	1,6
	Müdür Yardımcısı	10	3,3
Cinsiyet	Kadın	184	60,3
	Erkek	121	39,7
Görev Yapılan Okul Türü	İlkokul	-	-
	Ortaokul	305	100
Branş	Lise	-	-
	Sınıf	-	-
	Branş	305	100
Kıdem	1-5 yıl	48	15,7
	6-10 yıl	77	25,2
	11-15 yıl	84	27,5
	16-20 yıl	54	17,7
	21 yıl ve üzeri	42	13,8
Öğrenim durumu	Eğitim enstitüsü	2	,7
	Ön lisans	6	2
	Lisans	271	88,9
	Lisans üstü	25	8,2
Çalıştığınız okul türü	Resmi / devlet okulu	305	100
	Özel Okul	-	-
Okulda Çalışma Süresi	1-5 yıl	194	63,6
	6-10 yıl	83	27,2
	11-15 yıl	16	5,2
	16-20 yıl	8	2,6
	21 yıl ve üzeri	4	1,3

Tablo 1’de görüldüğü gibi öğretmenlerin görev türüne göre %95,1’i öğretmen, %1,6’sı müdür, % 3.3’ü müdür yardımcısıdır. Öğretmenlerin %60,3’ü Kadın, %39,7’ si Erkektir. Öğretmenlerin %100’ü ortaokullarda görev yapmaktadır. Öğretmenlerin %100’ü branş öğretmenidir. Öğretmenlerin kıdem bakımından dağılımı %15,7’si 1-5 yıl, %25,2’si 6-10 yıl, %27,5’i 11-15 yıl, %17,7’si 16-20 yıl, %13,8’i 21yıl ve üzeridir. Öğretmenlerin %,7si Eğitim enstitüsü, %2’si Ön lisans , %88,9’u Lisans, % 8,2’si Yüksek lisans mezunudur. Öğretmenlerin tamamı devlet okulunda çalışmaktadır. Öğretmenlerin %63,6 sı 1-5 yıl, %27,2’si 6-10 yıl, %5,2’si 11-15 yıl, %2,6’sı 16-20 yıl, %1,3’ü 21 yıl ve üzeri görev yapmaktadır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Örnekleme giren ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerden, araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere bilgi toplamak için anket kullanılmıştır. Bu uygulamada anket üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet, okul türü, görev, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve bulunduğu okulda çalışma süresi durumlarını içeren kişisel bilgilerine göre cevaplandıracağı altı soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde ise okul yöneticilerinin öğretmenlerin bakış açılarına göre okulların değişime hazır bulunuşluklarını ölçmek için Helvacı (2010) tarafından geliştirilen ve 38 maddeden oluşan anket dört boyutta incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise öğretmenlerin bakış açılarına göre okulların örgüt kültürü türünü tespit edebilmek için 36 maddeden oluşan İpek(1999) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. 36 maddeden oluşan anket dört boyuttan oluşmaktadır. Ankette beşli likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

Tablo 3.2 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 .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 ölçeğinin 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 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.

3.4. VERİLERİN İSTATİKSEL ANALİZİ

Bu araştırmada kullanılan anketin birinci bölümünde öğretmenlerin kişisel bilgileri (cinsiyet, görev, branş, kıdem, öğrenim durumu, okulda çalışma süresi) yer almaktadır. Birinci bölümde yer alan verilerin analizi SPSS 23.0 istatistik programı kullanılarak frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak tablo ile sunulmuştur. Anketin

ikinci bölümünde yer alan Okulların değişime hazır bulunuşluk ölçeğindeki maddeler 1-5 arasında planlanmıştır. Öğretmenlere uygulanan 5’li likert ölçeklerde yer alan maddelere katılma düzeyini gösteren puan aralıkları şöyledir:

Tablo3.3. 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

Bu araştırmada değişime hazır bulunuşluk ölçeğinden elde edilen puanların cinsiyet bakımından karşılaştırılması için bağımsız gruplar t testi; kıdem ve öğrenim durumu bakımından tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Ayrıca Örgüt Kültürü türü ölçeği arasındaki ilişkiyi belirlemede Pearson korelasyon testi kullanılmıştır.

4. BÖLÜM BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın Okulların örgüt kültürü türü değişime hazır bulunuşluk düzeylerini arttırır mı?" problemi ve alt problem cümlelerine göre toplanan verilerden elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Verilerin sunumunda ilk olarak her bir ölçeğe verilen cevapların ortalamaları ve standart sapma değerlerine ilişkin sıra izlenmiştir.

4.1. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Dört Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikleri (N=305)

Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutu	\bar{X}	SS	Düzye
M1 Öğretmenlerin değişim ya da yenilik girişimlerine karşı üst düzeyde motivasyona sahip olabileceklerini düşünüyorum.	3,59	,99	Büyük Ölçüde
M2 Öğretmenlerin, eğitim öğretimde başarılı olmak için değişim ya da yenileşme çalışmalarının gerekliliğinin bilincinde olduklarını düşünüyorum	3,83	,92	Büyük Ölçüde
M3 Öğretmenlerin, okulda değişik öğretim yöntem ve tekniklerini deneme eğilimi içinde olduklarını düşünüyorum.	3,73	,87	Büyük Ölçüde
M4 Öğretmenlerin, toplumda meydana gelen (sosyal, kültürel ve ekonomik) değişimlere karşı duyarlı olduklarını düşünüyorum.	4,02	,92	Büyük Ölçüde
M5 Öğretmenlerin, okul geliştirme amaçlı hizmet içi eğitim kurslarına istekli olarak katılacaklarını düşünüyorum	3,23	,99	Orta
M6 Öğretmenlerin, eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri eğitim dergilerinden takip edebilme yeterliğine sahip olduklarına inanıyorum.	3,23	1,07	Orta
M7 Öğretmenlerin televizyon programlarından eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri takip ettiklerini düşünüyorum.	3,63	,67	Orta

Toplam Boyut Ortalaması	3,61	,67	Büyük ölçüde
-------------------------	------	-----	--------------

Tablo 4.1 incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin toplam ortalama ($\bar{X}=3,61$) olduğu saptanmaktadır. Bu ortalama (tablo 3.3) “büyük” ölçüde değerine karşılık geldiği görülmüştür.

Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutundaki maddelere ilişkin görece olarak en yüksek düzey “toplumda meydana gelen (sosyal, kültürel ve ekonomik) değişimlere karşı duyarlı olma” ($\bar{X} =3,83$), en düşük düzey “öğretmenlerin eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri eğitim dergilerinden takip edebilme yeterliliğine sahip olduğuna inanıyorum” ($\bar{X}=3,23$)’dür. Madde 5 ve 6 orta diğerleri büyük ölçüde düzeyine karşılık gelmektedir.

Tablo 4.2. Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri (N=305).

Değişime Hazır Bulunuşluğun Alt Boyutları	\bar{X}	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 4.2 incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre, okulların değişime hazır bulunuşluk alt boyutlarında, Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşlukları büyük ölçüde ($\bar{X} =3,61$), Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşlukları büyük

ölçüde ($\bar{X}=3,58$), Okulun fiziki şartları ve alt yapısının değişime hazır bulunuşluğu orta düzey ($\bar{X}=3,21$), velilerin değişime hazır bulunuşluğu orta düzey ($\bar{X}=3,07$)'dir.

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.

4.1.1. Okulların Değişime Hazır Bulunuşluğuna İlişkin Öğretmen Görüşlerinin, Cinsiyet, Kıdem, Öğrenim Durumuna Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tablolar

Okulların değişime hazır bulunuşluğuna ilişkin öğretmen görüşlerine göre cinsiyet değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları tablo 4.3'de verilmiştir.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okulların Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutlarına İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız t -Testi Sonuçları

Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	sd	t	p																				
Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutu	Kadın	184	3,67	,66	303	1,801	,73																				
	Erkek	121	3,52	,68				Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutu	Kadın	184	3,64	,82	303	1,619	,107	Erkek	121	3,48	,86	Okulun Fiziki Şartları Ve Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu	Kadın	184	3,21	,84	303	,106	,915
Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Alt Boyutu	Kadın	184	3,64	,82	303	1,619	,107																				
	Erkek	121	3,48	,86				Okulun Fiziki Şartları Ve Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu	Kadın	184	3,21	,84	303	,106	,915	Erkek	121	3,20	,84								
Okulun Fiziki Şartları Ve Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu	Kadın	184	3,21	,84	303	,106	,915																				
	Erkek	121	3,20	,84																							

Velilerin Değişime Hazır	Kadın	184	3,01	1,10	303	-1,245	,214
Bulunışluk Boyutu	Erkek	121	3,16	1,03			

Tablo 4.3 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmenlerin değişime hazır bulunışluk boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(303)=1,801, p>0,05$]. Ancak görel olarak kadınların ortalamalarının ($\bar{X}=3,67$), erkeklerin ortalamalarından ($\bar{X}=3,52$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Okul yönetici değişime hazır bulunışluk boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(303)=1,619, p>0,05$]. Ancak görel olarak kadınların ortalamalarının ($\bar{X}=3,64$), erkeklerin ortalamalarından ($\bar{X}=3,48$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Okulun fiziki şartları ve alt yapısının değişime hazır bulunışluk boyutu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(303)=0,106, p>0,05$]. Ancak görel olarak kadınların ortalamalarının ($\bar{X}=3,21$), erkeklerin ortalamalarından ($\bar{X}=3,20$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Velilerin değişime hazır bulunışluk boyutuna ilişkin toplam ortalama ($\bar{X}=3,07$) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama (tablo3.3)'de "Orta" ölçü değerine karşılık geldiği görülmüştür.

Öğretmenlerin değişime hazır bulunışluk düzeyine ilişkin görüşlerinin kıdem yılı bağımsız değişkenine göre, kıdem yılının farklı oluşunun öğretmen görüşleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesi amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Kıdem Yılı Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Değişime hazır bulunuşluk alt boyutları	Kıdem Yılı	N	\bar{X}	Varyans	Kareler toplamı	Sd	Ort. Karesi	F	P
Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu	1-5	48	3,55	Gruplar arası	1,632	4	,408	,887	,472
	6-10	77	3,59						
	11-15	84	3,73	Grup içi	137,951	300	,460		
	16-20	54	3,57						
	21+	42	3,54						
Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu	1-5	48	3,59	Gruplar arası	3,65	4	,91	1,29	274
	6-10	77	3,56						
	11-15	84	3,44	Grup içi	212,336	300	,70		
	16-20	54	3,14						
	21+	42	3,69						

Tablo 4.4'teki verilere göre, öğretmen görüşlerine göre , öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutunun kıdem yılına göre incelendiğinde 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3,54$) ile en düşük ve 11-15 yıl ($\bar{X}=3,73$) kıdeme sahip öğretmenlerin ise görüş puanları en yüksek olup, araştırmaya katılan öğretmenlerin bu puan farkları istatistiksel olarak anlamlı değildir [$F(4-300)=0,887, p>0.05$].

öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk boyutunun kıdem yılına göre incelendiğinde 16-20 yıl ($\bar{X}=3,14$) ile en düşük ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3,69$) kıdeme sahip öğretmenlerin ise görüş puanları en yüksek olup, araştırmaya katılan öğretmenlerin bu puan farkları istatistiksel olarak anlamlı değildir [$F(4-300)=1,290, p>0.05$].

Tablo 4.5. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu İle İlgili Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Okulların değişime hazır bulunuşluk ölçeği	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	Varyans	Kareler toplamı	Sd	Ort. Kare si	F	P
Öğretmenlerin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu	Eğitim Enstitüsü	6	2,71	Gruplar arası	1,722	3	,574	1,25	,292
	Ön lisans	2	3,71	Grup İçi	137,826	300	,459		
	Lisans	271	3,62						
	Y. Lisans	25	3,58						
Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu	Eğitim Enstitüsü	6	3,47	Gruplar arası	,29	3	,01	,13	,99
	Ön lisans	2	3,60	Grup İçi	215,187	300	,72		
	Lisans	271	3,58						
	Y. Lisans	25	3,59						

Tablo4.5 'de yer alan verilere göre, öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutu öğrenim durumuna göre incelendiğinde; “Eğitim Enstitüsü” mezunlarının ($\bar{X}=2,71$) en düşük ortalamaya sahip oldukları, “ön lisans” mezunlarının ise ($\bar{X}=3,71$) ortalaması olup, araştırmaya katılan öğretmenlerin bu puan farkları istatistiksel olarak anlamlı değildir [F (3-300) = 1,75, p>0.05]. yani öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu öğrenim durumu bakımından farklılaşmamaktadır.

Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk boyutu öğrenim durumuna göre incelendiğinde; “Eğitim Enstitüsü” mezunlarının ($\bar{X}=3,47$) en düşük ortalamaya sahip oldukları, “ön lisans” mezunlarının ise ($\bar{X}=3,60$) ortalaması olup, araştırmaya katılan öğretmenlerin bu puan farkları istatistiksel olarak anlamlı değildir

[$F(3-300) = 0,13, p > 0,05$]. Yani okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu öğrenim durumu bakımından farklılaşmamaktadır.

4.2. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin 19 maddeye verilen cevapların ortalamaları ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 4.6' da okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk boyutuyla ilgili verilere yer verilmiştir.

Tablo 4.6. Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri ($N=305$)

Okul Yöneticilerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu	X	SS	Düzye
M8 Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin gerekli olduğuna inandıklarını düşünüyorum.	3,70	,98	Büyük Ölçüde
M9 Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğe açık bir tutum sergileyeceklerini düşünüyorum.	3,72	,96	Büyük Ölçüde
M10 Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin okulun yararına olduğunu düşündüklerine inanıyorum.	3,87	,93	Büyük Ölçüde
M11 Okul yöneticilerinin, okulda değişimi gerçekleştirebilecek değişim yönetimi konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	3,54	1,08	Büyük Ölçüde
M12 Okul yöneticilerinin, değişimin okullar için önemini ve gereğini öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personele etkili bir biçimde anlatabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	3,63	1,03	Büyük Ölçüde

M13	Okul yöneticilerinin, okulların da olası değişim ya da yenilik girişimleri için önceden hazırlıklarını (araç ve gereçlerini temini ve insanların psikolojik olarak hazırlanması gibi) yapabilecek beceride olduklarını düşünüyorum	3,50	1,029	Büyük Ölçüde
M14	Okul yöneticilerinin, okullarında olası değişim girişimleri sonucunda ortaya çıkabilecek sorunları çözebilecek yeterliğe sahip olduklarına inanıyorum.	3,56	1,99	Büyük Ölçüde
M15	Okul yöneticilerinin, okullarında değişime karşı oluşabilecek direniş kaynaklarını öngörebilme yeterliğine sahip olduklarına inanıyorum.	3,46	1,02	Büyük Ölçüde
M16	Okul yöneticilerinin, okullarında değişime karşı oluşabilecek direnişlerin nasıl azaltılabileceği konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	3,47	1,05	Büyük Ölçüde
M17	Okul yöneticilerinin, değişimi etkin bir şekilde planlayabileceklerini düşünüyorum.	3,54	1,09	Büyük Ölçüde
M18	Okul yöneticilerinin, okulda değişim için bir vizyon oluşturabileceklerini düşünüyorum.	3,56	1,03	Büyük Ölçüde
M19	Okul yöneticilerinin, okulun örgütsel özellikleri konusunda bilgi sahibi olduklarını düşünüyorum.	3,67	1,03	Büyük Ölçüde
M20	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik sürecinde okul üyelerinin (öğretmen, öğrenci, veli, personel) desteğini alabileceklerini düşünüyorum.	3,73	0,94	Büyük Ölçüde
M21	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik girişimlerinde okul personelini motive etme teknikleri konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	3,51	1,07	Büyük Ölçüde
M22	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik sürecinde okul aile birliğinin desteğini alabilecek beceriye sahip olduklarını düşünüyorum	3,70	0,99	Büyük Ölçüde
M23	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik girişimleri için çevresindeki sivil toplum örgütlerinden destek alabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	3,54	1,04	Büyük Ölçüde

M24	Okul yöneticilerinin, mesleki gelişimlerini sağlama konusunda ilgili yayınları takip ettiklerini düşünüyorum.	3,36	1,12	Orta
M25	Okul yöneticilerinin, eğitim öğretim çalışmalarının yürütülmesinde, sürekli farklı ve çağdaş yöntemler kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	3,39	1,11	Orta
M26	Okul yöneticilerinin, okulda çağdaş öğretim teknolojilerini kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	3,57	1,05	Büyük Ölçüde
TOPLAM		3,58	0,84	Büyük Ölçüde

Tablo 4.6’da yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin toplam ortalama ($\bar{X} = 3,58$) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama (tablo3.3) “büyük ölçüde” değerine karşılık geldiği görülmüştür. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 3,36-3,87 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk boyutundaki maddelere ilişkin görece olarak en düşük düzey; “Okul yöneticilerinin, mesleki gelişimlerini sağlama konusunda ilgili yayınları takip etme” ($\bar{X}=3,36$) ve en yüksek düzeyde sahip oldukları düzey “Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin okulun yararına olduğunu düşündüklerine inanma” ($\bar{X}=3,87$)’dir.

4.3. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okulun Fiziki ve Teknolojik Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluklarına İlişkin Bulgular

Tablo 4.7. Okulun Fiziki ve Teknolojik Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri (N=305)

Okulun Fiziki ve Teknolojik Alt Yapısının Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu	\bar{X}	SS	Düzye
M27 Bu okuldaki teknolojik altyapının eğitim programlarında değişim ya da yenilik yapmak için yeterli olduğunu düşünüyorum.	3,36	1,17	Orta
M28 Bu okuldaki fen ve teknoloji laboratuvarlarının öğretimi geliştirme noktasında yeterli olduğunu düşünüyorum.	2,48	1,26	Az
M29 Bu okulu geliştirmeye yardımcı internet altyapısının mevcut olduğunu düşünüyorum.	3,53	1,19	Büyük ölçüde
M30 Bu okulu geliştirmeye yardımcı fiziki donanımın mevcut olduğunu düşünüyorum.	2,96	1,18	Orta
M31 Bu okulun bütçesinin, değişim veya yeniliği gerçekleştirebilecek maddi olanaklara sahip olduğunu düşünüyorum.	2,72	1,26	Orta
M32 Bu okulun, öğretim programlarındaki değişim ya da yeniliği gerçekleştirmek için gerekli donanıma sahip olduğunu düşünüyorum.	2,99	1,17	Orta
M33 Bu okulda, değişim veya yenilik için gerekli olan insan kaynaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	3,48	1,12	Büyük ölçüde
M34 Bu okulda etkili değişiklik ve yenilik yapabilecek bürokratik yapının mevcut olduğunu düşünüyorum.	3,31	1,16	Orta
M35 Bu okulda, değişim veya yenilik yapabilmek için gerekli kanun, tüzük ve yönetmeliğin uygulandığını düşünüyorum.	3,68	1,04	Büyük ölçüde
Toplam Boyut Ortalaması	3,21	,84	Orta

Tablo 4.7’da yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, Okulun fiziki ve teknolojik alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin toplam ortalama ($\bar{X} = 3,21$) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama (tablo3.3)’de “Orta” ölçü değerine karşılık geldiği görülmüştür. Bu ölçekteki ortalama puanlar 2,48-3,68 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutundaki maddelere ilişkin görece olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları yeterlilik; “değişim veya yenilik yapabilmek için gerekli kanun, tüzük ve yönetmeliğin uygulama ($\bar{X}= 3,68$), en düşük düzeyde sahip oldukları yeterlilik ise, “fen ve teknoloji laboratuvarlarının öğretimi geliştirme noktasında yeterli olduğunu düşünüyorum” sahip olma düzeyi ($\bar{X}=2,48$)’dir.

4.4. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluklarının Değerlendirilmesi

Tablo 4.8. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Velilerin Değişime Hazır Bulunuşlukları Betimsel İstatistik Tablosu ($N=305$)

Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluk Boyutu		\bar{X}	SS	Düzye
M36	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik sürecine gereken manevi desteği sağlayabileceğini düşünüyorum.	3,23	1,17	Orta
M37	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimlerinde okul yöneticilerini destekleyeceklerini düşünüyorum.	3,25	1,26	Orta
M38	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilecek tutuma sahip olduklarını düşünüyorum.	2,73	1,22	Orta
TOPLAM		3,07	1,07	Orta

Tablo 4.8’de yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, Velilerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin toplam ortalama ($\bar{X} =3,07$) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama (tablo 3.3)’de “Orta” ölçü değerine karşılık geldiği görülmüştür. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 2,73-3,25 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre velilerin değişime hazır bulunuşluk boyutundaki maddelere ilişkin görece olarak en yüksek düzeyde “velilerin okulda olası değişim veya yenilik girişimlerinde okul yöneticilerini destekleme” ($\bar{X}= 3,25$), en düşük düzeyde ise “Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik

girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilecek tutuma sahip olma ($\bar{X}=2,73$)'dır.

4.5. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgüt Kültürü ve Alt Boyutları Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin, Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt boyutlarına ilişkin verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgular ele alınmıştır. Kültürü boyutuna ilişkin 7 maddeye verilen cevapların ortalamaları ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.9. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgüt Kültürü Güç Kültürü Alt Boyutuna İlişkin Bulgularla İlgili Betimsel İstatistikler

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Güç Kültürü Boyutu	\bar{X}	SS	Düzye
M39 Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	3,68	1,09	Büyük ölçüde
M40 Olup biten her şey yönetimin denetimindedir.	3,72	0,96	Büyük ölçüde
M41 Değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır.	3,57	1,02	Büyük ölçüde
M42 Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.	3,42	1,15	Büyük ölçüde
M43 Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	3,42	1,17	Büyük ölçüde
M44 Ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir.	2,90	1,19	Orta
M45 Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür.	3,11	1,14	Orta
Toplam	3,40	0,75	Büyük ölçüde

Tablo 4.9' da yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, güç kültürü alt boyutuna ilişkin toplam ortalamanın ($\bar{X}=3,40$) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama (tablo 3.3)'de "Büyük ölçüde" değerine karşılık geldiği görülmüştür. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 2,90-3,72 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, örgüt kültürünün güç kültürü alt boyutundaki maddelere ilişkin görece olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları yeterlilik şudur; “, Olup biten her şey yönetimin denetimindedir ($\bar{X}= 3,72$), en düşük düzeyde sahip oldukları “ Değişim ve yenilikler yöneticilerce başlatılır” yeterliliğine sahip olma ($\bar{X}=2,90$) olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.10. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgüt Kültürü Rol Kültürü Alt Boyutuna İlişkin Bulgularla İlgili Betimsel İstatistikler

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Rol Kültürü Boyutu		\bar{X}	SS	Düzye
M46	Eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır.	3,87	1,02	Büyük ölçüde
M47	İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.	4,02	1,05	Büyük ölçüde
M48	Herkesin her anı planlanmıştır.	3,35	1,11	Orta
M50	Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.	3,57	1,12	Büyük ölçüde
M51	Resmi ilişkiler ön plandadır.	3,14	1,18	Orta
M52	Yönetim, asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır.	2,50	1,28	Az
M53	Her şeyin bir standardı vardır.	3,45	1,01	Büyük ölçüde
M54	Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.	3,13	1,18	Orta
M55	İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.	3,15	1,20	Orta
TOPLAM		3,35	,71	Orta

Tablo 4.10’da yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, Rol Kültürü alt boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin ($\bar{X}=3,35$) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama 48,54 ve 55. Maddelerle beraber “orta” düzeye karşılık gelmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre bu ölçekteki puanlar 2,50-4,02 arasında

değişmektedir. Bu boyutta en yüksek ortalama “İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir” ($\bar{X}= 4,02$); en düşük ortalama ise “Yönetim asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır” ($\bar{X}= 2,50$)’dir.

Tablo 4.11. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgüt Kültürü Başarı Kültürü Alt Boyutuna İlişkin Bulgularla İlgili Betimsel İstatistikler

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Başarı Kültürü Boyutu	\bar{X}	SS	Düzye
M56 Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	3,57	1,14	Büyük Ölçüde
M57 Formalitelerden çok, sonuca önem verilir.	3,41	1,13	Büyük Ölçüde
M58 Başarı desteklenir ve teşvik edilir.	3,79	1,12	Büyük Ölçüde
M59 Ödüllendirmede başarı esas alınır.	3,54	1,13	Orta
M60 Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	3,33	1,10	Büyük Ölçüde
M61 Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.	4,11	0,94	Tamamen
M62 Herkes, başarılı olmak için, rahatlıkla risk üstlenebilir.	3,34	1,05	Orta
M63 Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	3,41	1,07	Büyük Ölçüde
M64 Güçlü bir rekabet söz konusudur.	2,91	1,19	Orta
M65 Okulun başarı düzeyi velilerce de izlenir.	3,40	1,25	Büyük Ölçüde
TOPLAM	3,47	,76	Büyük Ölçüde

Tablo 4.11’de yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, Başarı Kültürü alt boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin ($\bar{X}=3,47$) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama 56, 57, 58, 60, 63 ve 65. Maddelerle beraber “büyük” düzye karşılık gelmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre bu ölçekteki puanlar 2,91-4,11 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin başarı kültürü boyutuna ilişkin görüşlerine göre en yüksek ortalamaya sahip madde “Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister” ($\bar{X}=4,11$),

en düşük ortalamaya sahip madde “Güçlü bir rekabet söz konusudur” maddesidir ($\bar{X}= 2,91$).

Tablo 4.12. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgüt Kültürü Destek Kültürü Alt Boyutuna İlişkin Bulgularla İlgili Betimsel İstatistikler

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Destek Kültürü Boyutu		\bar{X}	SS	Düzyey
M66	Alınan kararlar, doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır.	3,69	1,02	Büyük Ölçüde
M67	Eğitim-öğretim faaliyetleri işbirliği ile planlanır.	3,83	1,082	Büyük Ölçüde
M68	İşbirliği, rekabete tercih edilir.	3,63	1,16	Büyük Ölçüde
M69	Yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	3,82	1,17	Büyük Ölçüde
M70	Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	3,88	1,09	Büyük Ölçüde
M71	Herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar.	3,96	4,04	Büyük Ölçüde
M72	Başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır.	3,74	1,09	Büyük Ölçüde
M73	Herkes okuluyla gurur duyar.	3,78	1,101	Büyük Ölçüde
M74	Herkes okulu dışı karşı korur ve savunur.	3,91	1,08	Büyük Ölçüde
M75	Herkes kendini okulun bir parçası olarak görür.	3,90	1,09	Büyük Ölçüde
TOPLAM		3,83	0,88	Büyük Ölçüde

Tablo 4.12’de yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, Destek kültürü alt boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin ($\bar{X}=3,83$) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ile beraber bütün maddeler “büyük” düzeye karşılık gelmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre bu ölçekteki puanlar 3,63-3,96 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin destek kültürü boyutuna ilişkin görüşlerine göre en yüksek ortalamaya sahip madde “Herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar” ($\bar{X}=3,96$), en düşük ortalamaya sahip madde “İşbirliği, rekabete tercih edilir” ($\bar{X}=3,63$) maddesidir.

4.5.1. Öğretmenlerin Okulların Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistik Değerleri

Tablo 4.13. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Örgüt Kültürü Alt Boyutları Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapmaları ($N=305$)

Örgüt Kültürü Türü Alt Boyutları	\bar{X}	SS	Düzye
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 4.13 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre, örgüt kültürü alt boyutlarında, güç kültürü boyutu ($\bar{X}=3,40$), rol kültürü boyutu ($\bar{X}=3,55$), başarı kültürü boyutu ($\bar{X}=3,47$), destek kültürü boyutu ($\bar{X}=3,83$)'dür. Bu sonuçlara göre okulların örgüt kültürününün destek kültürüne yoğunlaştığı söylenebilir.

4.5.2. Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Anlamlı Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tablolar

Öğretmenlerin örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin, cinsiyet değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi sonuçları tablo 4.14' te verilmiştir.

Tablo 4.14. Örgüt Kültürü Alt Kültürlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız t- Testi İstatistikleri

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	sd	t	p																																
Güç Kültürü	Kadın	184	3,42	,74	303	,33	,741																																
	Erkek	121	3,39	,71				Rol Kültürü	Kadın	184	3,38	,73	303	,882	,378	Erkek	121	3,31	,67	Başarı Kültürü	Kadın	184	3,44	,79	303	,873	,383	Erkek	121	3,52	,71	Destek Kültürü	Kadın	184	3,80	,90	303	3	,560
Rol Kültürü	Kadın	184	3,38	,73	303	,882	,378																																
	Erkek	121	3,31	,67				Başarı Kültürü	Kadın	184	3,44	,79	303	,873	,383	Erkek	121	3,52	,71	Destek Kültürü	Kadın	184	3,80	,90	303	3	,560	Erkek	121	3,86	,86								
Başarı Kültürü	Kadın	184	3,44	,79	303	,873	,383																																
	Erkek	121	3,52	,71				Destek Kültürü	Kadın	184	3,80	,90	303	3	,560	Erkek	121	3,86	,86																				
Destek Kültürü	Kadın	184	3,80	,90	303	3	,560																																
	Erkek	121	3,86	,86																																			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, güç kültürüne ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde bayan öğretmenlerin ($\bar{X} = 3,42$) güç kültürüne ilişkin görüş puanları, erkek öğretmenlere göre ($\bar{X} = 3,39$) daha yüksek olup aralarındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

[t(303)=0,31, p>0,05]. Ancak görel olarak kadınların ortalamaları (\bar{X} = 3,42), erkeklerin ortalamalarından (\bar{X} =3,39) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Rol Kültürü alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [t(303)= 0,882, p>0,05]. Ancak görel olarak kadınların ortalamalarının (\bar{X} =3,16), erkeklerin ortalamalarından (\bar{X} = 3,01) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Başarı Kültürü alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [t(303)= 0,873, p>0,05]. Ancak görel olarak erkeklerin ortalamalarının (\bar{X} =3,52), kadınların ortalamalarından (\bar{X} = 3,44) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Destek Kültürü alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [t(303)= 0,583, p>0,05]. Ancak görel olarak erkeklerin ortalamalarının (\bar{X} =3,86), kadınların ortalamalarından (\bar{X} = 3,80) daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.6. Okulların Örgüt Kültürü Türü Alt Boyutları İle Değişime Hazır Bulunuşluk Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu bölümde okulların örgüt kültürü türü alt boyutlar ile değişime hazır bulunuşlukları arasındaki ilişkiye yönelik bulgulara yer verilmiştir. Bu problemin analizine ilişkin Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon iki değişken arasındaki ilişkinin kuvvetini, yönünü, istatistiksel olarak anlamlılığı ve pratik anlamlılık ve varyanslar açısından yorumlanmasını sağlayan bir analiz yöntemidir. Pearson korelasyon kat sayısı “r” harfi ile ifade edilir. Bu kat sayısı -1 ile+1 arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki gücünün arttığını göstermektedir. Bu değerlerin 0,00-0,30 arası düşük düzey, 0,30-0,70 arası orta düzey, 0,70-1,00 arası yüksek düzeyi ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2013).

Tablo 4.15’de Okulların Örgüt Kültürü Alt Boyutları ile Değişime Hazır bulunuşluklarına ilişkin korelasyon analizi Sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.15 'de 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 ($\bar{X}= 3,61$, $SS=0,67$) ile okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu arasında [$r=,608$, $p< 0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($\bar{X}= 3,61$, $SS=0,67$) ile okulun fiziki ve teknolojik alt yapısının değişime hazır bulunuşluk alt boyutu arasında [$r=,404$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($\bar{X}= 3,61$, $SS=0,67$) ile velilerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu arasında [$r=,402$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($\bar{X}= 3,61$, $SS=0,67$) ile güç kültürü alt boyutu arasında [$r=,402$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($\bar{X}= 3,61$, $SS=0,67$) ile rol kültürü alt boyutu arasında [$r=,347$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($\bar{X}= 3,61$, $SS=0,67$) ile başarı kültürü alt boyutu arasında [$r=,356$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($\bar{X}= 3,61$, $SS=0,67$) ile destek kültürü alt boyutu arasında [$r=,303$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ile ($\bar{X}=3,58$, $SS=0,84$) okulun fiziki ve teknolojik alt yapısının değişime hazır bulunuşluk alt boyutu arasında [$r= ,698$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ile ($\bar{X}=3,58$, $SS=0,84$) ile velilerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu arasında [$r=,506$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ile

($\bar{X}=3,58$, $SS=0,84$) ile güç kültürü alt boyutu arasında [$r=,635$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ile ($\bar{X}=3,58$, $SS=0,84$) ile rol kültürü alt boyutu arasında [$r=,553$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ile ($\bar{X}=3,58$, $SS=0,84$) ile başarı kültürü alt boyutu arasında [$r=,669$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ile ($\bar{X}=3,58$, $SS=0,84$) ile destek kültürü alt boyutu arasında [$r=,626$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okulun fiziki ve teknolojik alt yapısının değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($\bar{X}=3,21$, $SS=0,84$) ile velilerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu arasında [$r=,511$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okulun fiziki ve teknolojik alt yapısının değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($\bar{X}=3,21$, $SS=,84$) ile güç kültürü alt boyutu arasında [$r=,511$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okulun fiziki ve teknolojik alt yapısının değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($\bar{X}=3,21$, $SS=0,84$) ile rol kültürü alt boyutu arasında [$r=,511$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okulun fiziki ve teknolojik alt yapısının değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($\bar{X}=3,21$, $SS=0,84$) ile başarı kültürü alt boyutu arasında [$r=,603$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Okulun fiziki ve teknolojik alt yapısının değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($\bar{X}=3,21$, $SS=0,84$) ile destek kültürü alt boyutu arasında [$r=,517$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Velilerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($\bar{X}= 3,07$, $SS=1,07$) ile güç kültürü alt boyutu arasında [$r=,460$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Velilerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($\bar{X}= 3,07$, $SS=1,07$) ile rol kültürü alt boyutu arasında [$r=,338$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Velilerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($\bar{X}= 3,07$, $SS=1,07$) ile başarı kültürü alt boyutu arasında [$r=,531$ $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Velilerin değişime hazır bulunuşluk alt boyutu ($\bar{X}= 3,07$, $SS=1,07$) ile destek kültürü alt boyutu arasında [$r=,443$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Güç kültürü alt boyutu ($\bar{X}=3,40$, $SS=0,73$) ile rol kültürü alt boyutu arasında [$r=,681$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Güç kültürü alt boyutu ($\bar{X}=3,40$, $SS=0,73$) ile başarı kültürü alt boyutu arasında [$r= ,604$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Güç kültürü alt boyutu ($\bar{X}=3,40$, $SS=0,73$) ile destek kültürü alt boyutu arasında [$r=,604$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Rol kültürü alt boyutu ($\bar{X}=3,35$, $SS= 0,71$) ile başarı kültürü alt boyutu arasında [$r=,514$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Rol kültürü alt boyutu ($\bar{X}=3,35$, $SS= 0,71$) ile destek kültürü alt boyutu arasında [$r=,414$, $p<0.1$] orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Başarı kültürü alt boyutu ($\bar{X}=3,47$, $SS= 0,76$) ile destek kültürü ($\bar{X}=3,83$, $SS= 0,83$) alt boyutu arasında [$r=,766$, $p<0.1$] arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

5. BÖLÜM TARTIŞMA

Bu başlık altında elde edilen bulgulara göre ortaya çıkan sonuçlara bağlı olarak araştırma konusu, alan yazında yer alan diğer araştırmalar ile karşılaştırılarak tartışma ve yorumlara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutundaki maddelere ilişkin görece olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları yeterlilik şudur; Toplumda meydana gelen (sosyal, kültürel ve ekonomik) değişimlere karşı duyarlı olma algısına sahip olma ($\bar{X}= 3,83$), en düşük düzeyde sahip oldukları iki yeterlilik ise eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri eğitim dergilerinden takip edebilme” yeterliliğine sahip olma ($\bar{X}=3,23$), “Okul geliştirme amaçlı hizmet içi eğitim kurslarına istekli olarak katılma yeterliliğine sahip olma ($\bar{X}=3,23$)’dir.

Helvacı ve Kıcıroğlu (2010), öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutunda Toplumda meydana gelen (sosyal, kültürel ve ekonomik) değişimlere karşı duyarlı olma algısına sahip olma önem sırasına göre dördüncü sırada gelmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk boyutundaki maddelere ilişkin görece olarak en düşük düzey “ Okul yöneticilerinin, mesleki gelişmelerini sağlama konusunda ilgili yayınları takip etme” ($\bar{X}=3,36$) ve en yüksek düzey “Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin okulun yararına olduğunu düşündüklerine inanma” ($\bar{X}=3,87$)’dir.

Helvacı ve Kıcıroğlu (2010), okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluk boyutunda “Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin okulun yararına olduğunu düşündüklerine inanma” önem sırası olarak beşinci sırada gelmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okulların fiziki ve teknolojik alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutundaki maddelere ilişkin görece olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları yeterlilik; değişim veya yenilik yapabilmek için gerekli kanun, tüzük ve yönetmeliğin uygulama ($\bar{X}= 3,68$), en düşük düzeyde sahip oldukları yeterlilik ise, fen ve teknoloji laboratuvarlarının öğretimi geliştirme noktasında yeterli olduğunu düşünüyorum sahip olma düzeyi ($\bar{X}=2,48$)’dir.

Helvacı ve Kıcıroğlu (2010), okulların fiziki ve teknolojik alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutunda görece olarak en düşük düzeyde değişim veya yenilik

yapabilmek için gerekli kanun, tüzük ve yönetmeliği uygulama maddesi son sırada gelmektedir.

Değişime hazır bulunuşluk ölçeğinin alt boyutları cinsiyete göre bağımsız t- testi ve ANOVA analizine göre öğrenim ve kıdeme göre farklılaşmamaktadır.

Levent(2016) öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Cenker ve Akgül (2011), öğretmenlerin değişime başlaması ve uygulamalarına yönelik görüşleri cinsiyete ve mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin toplam ortalama ($\bar{X}=3,58$) olduğu saptanmıştır. Bu ortalama da “büyük ölçüde” düzeyine karşılık gelmektedir.

Argon ve Özçelik (2008), Okul yöneticilerinin değişimi yönetme konusunda yeterlik düzeyleri, öğretmen algılarına göre “orta” düzeyde yeterlidir sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç araştırma sonucu ile örtüşmemektedir.

Okulun alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin toplam ortalama ($\bar{X}=3,21$) olduğu saptanmıştır. Bu sonuç “orta” düzeye karşılık gelmektedir. Velilerin değişime hazır bulunuşluk boyutu da “orta” ($\bar{X}=3,07$) düzeye karşılık gelmektedir.

Helvacı ve Kıcıroğlu (2010), Okulların alt yapısının değişime hazır bulunuşluklarını öğretmen görüşlerine göre orta düzeyde bulmuştur. Bu sonuç araştırma sonucunu desteklemektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre velilerin değişime hazır bulunuşluk boyutundaki maddelere ilişkin görece olarak en yüksek düzeyde “velilerin okulda olası değişim veya yenilik girişimlerinde okul yöneticilerini destekleme” ($\bar{X}= 3,25$), en düşük düzeyde ise “Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilecek tutuma sahip olma” ($\bar{X}=2,73$)’dır.

Helvacı ve Kıcıroğlu (2010), velilerin değişime hazır bulunuşluk boyutunda “ bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilikler girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilecek tutuma sahip olma” maddesini en düşük düzeyde bulmuştur. Bu sonuç araştırma sonucuyla örtüşmektedir.

Helvacı ve Kıcıroğlu (2010), Velilerin değişime hazır bulunuşluğunu “orta” düzeyde belirlemiştir. Bu sonuç bu çalışmanın velilerin değişime hazır bulunuşluk boyutu ile ilgili sonucuyla örtüşmektedir.

Örgüt kültürü türü alt boyut ölçeğine göre; güç kültürü alt boyutu “büyük”, rol kültürü boyutu “orta”, Başarı kültürü alt boyutu “büyük”, destek kültürü alt boyutu “büyük” düzeye karşılık gelmektedir. Başarı Kültürü ve destek kültüründe erkeklerin ortalamaları görel olarak kadınlardan daha yüksek saptanmıştır. Fakat Anova analizine göre cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğretmenlerin görüşlerine göre örgüt kültürünün alt boyutlarına verilen cevaplar karşılaştırıldığında Güç Kültürü alt boyutu ($\bar{X}=3,40$), Rol kültürü alt boyutu ($\bar{X}=3,35$), Başarı Kültürü alt boyutu ($\bar{X}=3,47$), Destek Kültürü alt boyutu ($\bar{X}=3,83$)’dur. Bu ortalamalara göre Okulların örgüt kültürü türünün büyük ölçüde “destek” kültürüne yoğunlaştığı söylenebilir.

Terzi (2005), İlköğretim okullarında örgüt kültürü adlı çalışmasında Destek kültürünü %15.1 ile son sırada bulmuştur. Bu sonuç araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmemektedir. İpek (1999), Resmi ve özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen öğrenci ilişkisi adlı araştırmasında öğretmenlerin örgüt kültürünün destek kültürüne yoğunlaştığı sonucuna ulaşmış bulunmaktadır. Oğuz ve Yılmaz’ın (2006), İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algıları (Yozgat örneği) adlı çalışmasında öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okullarında var olan kültürel yapıda daha çok destek kültürü boyutunun öne çıktığı görülmektedir.

Cinsiyet değişkeni bakımından örgüt kültürü alt boyutları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Demir (2015), öğretmenlerin görüşlerine göre ortaokullarda okul yöneticilerinin örgüt kültürünü oluşturmadaki etkilerinin incelenmesi adlı çalışmasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Oğuz ve Yılmaz (2006), ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algıları (Yozgat Örneği) adlı çalışmalarında ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık yoktur. Bu sonuçlara baktığımız zaman cinsiyet değişkeninin örgüt kültürü türünü etkilemediğini söyleyebiliriz.

Başarı kültürü alt boyutu ($\bar{X}=3,47$, $SS= 0,76$) ile destek kültürü alt boyutu ($\bar{X}=3,83$, $SS= 0,83$) arasında [$r=.766$, $p<0.1$] arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Başarı kültürü diğer boyutlarla orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

Oğuz ve Yılmaz (2006), ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algıları (Yozgat Örneği) adlı çalışmalarında başarı kültürü ve destek kültürü arasında yüksek (.792) ve olumlu başarı kültürü ise diğer boyutlarla orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahiptir.



6. BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

- Okulların örgüt kültürü türü ile değişime hazır bulunuşluklarının incelenmesi konulu araştırmamızda 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.
- Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak görece olarak kadınların ortalamalarının, erkeklerin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Okul yönetici değişime hazır bulunuşluk boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak görece olarak kadınların ortalamalarının, erkeklerin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Okulun fiziki şartları ve teknolojik alt yapısının değişime hazır bulunuşluk boyutu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak görece olarak kadınların ortalamalarının, erkeklerin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Araştırma sonucunda öğretmen görüşlerine göre güç, rol, başarı ve destek kültürünün büyük ölçüde düzeyine karşılık geldiği görülmektedir

- Pearson korelasyon testi sonucunda 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 öğretmen görüşlerinin örgüt kültürü ve güç, rol, başarı ve destek kültürü alt boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.
- 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.

6.2. Öneriler

- Öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk boyutunda en düşük yeterlilik olarak gözlenen eğitim dergilerini takip etmedir. Eğitim ile ilgili yayınların takip edilebilmesi için eğitim dergilerine öğretmenlerin online olarak ücretsiz ulaşmaları sağlanabilir.
- 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 oluşturulacak bir portal oluşturularak okul yöneticilerine ulaştırılabilir.
- Araştırmada okulun ve velilerin değişime hazır bulunuşluk düzeyleri orta düzeyde çıkmıştır. Velilere yönelik çalışmalar yapmak velilerin değişime hazır bulunuşluğunu 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.
- Okulun fiziki şartları ve teknolojik alt yapısı boyutunda öğretmen görüşlerine göre, en düşük düzeyde fen ve teknoloji laboratuvarlarının öğretimi geliştirme noktasında yeterliliği görülmektedir. Bu durumda okulların laboratuvarlarının ya da gelecekte oluşturulabilecek bilim atölyelerinin beklentileri karşılayacak düzeye getirilmesi okulun fiziki şartlarını daha iyi duruma getirirken öğrencilere de yaparak yaşayarak öğrenme imkanı sağlayacaktır.
- Değişim sürecinin başında değişimden etkilenecek örgüt üyelerine değişim süreciyle ilgili olarak sağlıklı bilgilendirme yapılabilmesi değişimin gerçekleştirilmesini kolaylaştıracaktır.
- Alan yazına bakıldığında ise olumlu örgüt kültürü aynı zamanda öğrenci başarısını da olumlu yönde etkilemektedir. Okul yöneticilerinin okulda olumlu örgüt kültürü oluşturması için teşvik edilmesi ve bu yönde verilecek hizmet içi eğitimler okul başarısını da olumlu yönde etkileyecektir.
- Örgüt kültürü; iletişim, iş birliği, teknoloji, yapı, kara 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 vermesi yerinde olacaktır.
- Örgüt içinde yapılacak olan değişim sonucunda bireylerden belli davranışlar bekleniyorsa bu davranışların performansa dayalı olarak değerlendirilmesi ve üstün performans gösterenlerin maddi ya da onursal olarak ödüllendirilmeleri değişimin kabullenilmesini dahası gerçekleşmesini sağlayacaktır.

6.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Bu araştırma ilkokul ve liselerde dahil edilerek farklı eğitim kademeleri üzerinde yapılabilir.
- Bu araştırma aynı kademedede belirlenecek birkaç okulda öğretmen ve yöneticiler üzerinde nitel bir çalışma olarak yapılabilir.
- Bu araştırmada örgüt kültürü araştırmanın sınırlılıklarından ötürü cinsiyet değişkeni bakımından ele alınmıştır. Bu araştırma kıdem, eğitim durumu ve yaş değişkeni gibi farklı değişkenler bakımından incelenebilir.
- Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluklarını üzerinde etkili olan faktörler üzerinde nitel veya nicel bir çalışma olarak yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ak, M. ,(2006), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri.Yüksek Lisans Tezi. Afyon:Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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 Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alavi, M., Keyworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005/6). An Empirical Examination Of The Influence Of Organizational Culture On Knowledge Management Practises. *Journal Of Management Information Systems* , 22 (3), 194-224.
- Aldemir, C. (1985). *Örgütler Ve Yönetimi, Makro Bir Yaklaşım*. İzmir: Gökusu Üniv. Kitabevi.
- Alıç, M. (1990). *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı*. Eskişehir: Anadolu Üniveritesi yayımları no: 382 Eğitim Fakültesi Yayınları No:15.
- Altınışik, A. (2017). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniveritesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alvesson, M. (1987). Organizational Culture And Ideology. *International Studies Of Management & Organizations* , 17 (3), 4-18.
- Argon, T., & Özçelik, N. (2018, Şubat). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri. *Mehmet Akif Ersoy Eğitim Fakültesi Dergisi* .
- Armenakis, A., & Bedeian, G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research İn The 1990s. *Journal of Management* , 25 (3), 293-315.
- Aslan, H. (2018). Okul Yöneticilerinin Benimsedikleri Eğitim Felsefelerinin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi.Yüksek Lisans Tezi. İstanbul:Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydınlı, M. T. (2008). Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Öğretmen Davranışlarının Etkisi.Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydoğan, İ. (2007). Değişim Süreci Ve Okul Personeli. 4 *Gau J. Soc. & Appl. Science* , 3 (5), 13-24.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul Ve Okul Geliştirme Kuram Uygulama Ve Araştırma*.
- Basım, N. vd (2009). *Örgütlerde Değişim Ve Öğrenme*. (A. Varoğlu, & N. Basım, Dü) Başkent Üniversitesi.
- Beycioğlu, K., & Aslan, M. (2010). Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim. *Yüzüncü yıl üniveritesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , VII (1), 153-173.

- Bozkurt, A. (2015, haziran). Okul Yönetici Ve Öğretmenlerinin Değişime Hazır Bulunuşluk Durumları Ve İlgili Temel Etkenlerin İncelenmesi (Fatih Projesi Örneği). Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Bozkurt, İ. (2014, Haziran). Örgütsel Değişim Sürecine Örgüt Kültürünün Etkisi Bir Araştırma.Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Burnes, B. (1996). No such thing as....a "one best way" to manage organizational change,. *Management Decision* , 34 (10), 11-18.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul YönetimindeYeni Yapı Ve Davranış* (Onüçüncü Basım b.). Pegem A.
- Butt, F. S., Nawab, S., & Zahid, M. (2018). Organizational Faktors And Individual Effectiveness: Moderating Role Of Change Management. *Pakistan Journal Of Psychological Research* , 33 (1), 75-100.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (18.Baskı b.). Pegem A.
- Byles, C. M., Auperle, K., & Arogyaswamy, B. (1991). Organizational Culture And Performance. *Journal Of Managerial* , 3 (4), 521-527.
- Critchley, K. (2012). Education And Training, Managing Change. *British Journal Of Medical Practioners*. 5(3).
- Çakır, B. (2009). İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Değişme Ve Örgütsel Değişme Ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma.Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Değişim Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme. *Kuram Ve Uygulama Eğitim Yönetimi* (36), 536-557.
- Çelebioğlu, F. (1982). *Davranışsal Açından Örgütsel Değişim*. İstanbul: İstanbul Üniveristesi Yayın no: 3008 İşletme fakültesi Yayın no:133.
- Çelik, G. (2014). İlkokul Ve Ortaokullarda Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgüt kültürüne İlişkin Algılarının Örgütsel Değişmeye İlişkisi İzmir İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü Ve yönetimi* (II. Baskı b.). Pegem A.
- Çetin, S. (2006). Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kars: Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dalkıran, M. (2018). Değişim Yönetimi Bakımından İncelenen 4+4+4 Eğitim Sisteminin Öğretmenlerin İş Motivasyonu ile İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Davis, M., & Filfolb, M. (2017). Exploring Employee Perception Of Six Sigma As A Change Management Program In Higher Education. *Journal Of Higher Education Policy And Management*, 1-13.
- Demir, H. (2015). Öğretmen Görüşlerine Göre, Ortaokullarda Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Etkilerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Demirtaş, H. (2012). İlköğretim okullarının Değişime Açıklığı. *Elementary Education Online* , 11 (1), 18-34.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward A Theory Of Organizational Culture Efectiveness. *Organization Science* , 6 (2), 204-223.
- Doğru, S., & Uyar, M. (2012). Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütlerinin Değişmeye Direnme Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma(Konya İli Örneği). *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi* (32), 119-143.
- Durant, M. (1999). Managing Organizational Change. *Creadit Research Foundation* 1(7), 25-30.
- Er, E. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına göre Okulun Değişime Açıklığı ile Değişim Kapasitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniveristesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Erdoğan, İ. (2015). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: PegemA Akademi.
- Esinbay, E. (2008). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fullan, M. G., & Newton, E. (1988). School Principals And Change Process In The Secondary School. *Canadian Society For The Study Of Education* , 13 (3), 404-422.
- Gill, R. (2003). Change Management Or Change Leadership? *Journal Of Change Management* , 3 (4), 307-318.
- Gökçe, F. (2004). Okulda Değişmenin Yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , XVII (2), 211-226.
- Güçlü, N., & Şehitoğlu, 2. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* (13), 240-254.
- Gültekin, Y., & Ardıç, K. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Bilgi* , 73-82.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış* (Cilt 4. basım). İstanbul: Nobel.
- Gürsel, D. (2016, Şubat). Ortaokullarda Örgüt Kültürünün Yönetici Ve Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güzel, T. (1996). Değişim Yönetimi ve Planlı Değişim. Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hashim, M. (2013). Change Management. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 3 (7), 685-694.
- Helvacı, M. A., Bostancı, A., & Çankaya, İ. (2013). Eğitim Denetmenlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri ve Düzeyleri. *AKÜ Kuramsal Eğitim Bilim Uygulama Dergisi*, 6 (1), 120-135.
- Helvacı, M. (2015). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Helvacı, M., & Kıcıroğlu, B. (2010). İlköğretim Okullarının Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri (Uşak İli Örneği). *Akademik Bakış Dergisi*, 1-30.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2013). Organizational Culture, Innovation And Performance: A Test Of Schein's Model. *Journal Of Business Research*, 1-13.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2012). *Eğitim Yönetimi Teori Araştırma Ve Uygulama* (7 b.). (T. Selahattin, Çev.) Nobel.
- Hughes, M. (2016). Who Killed Change Management? *Culture And Organization*, 22 (4), 330-347.
- Hussey 1998:12, a. G., & Şehitoğlu, Z. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir eğitim Fakültesi Dergisi* (13), 240-253.
- 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 Güvenirlik Çalışması. *Celal Bayar Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 9(1), 1-13.
- Jasarevic, F., & Kuka, E. (2016). Management Cahnge In Education. *Methodicki Obzori*, 11 (1), 92-101.
- Jones, R., Jimmieson, N., & 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 (2), 361-386.
- Karakışla, E. (2009). Kültür- Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. nobel.
- Khatib, M. Taysir. (1996). Organizational Culture, Subculture, And Organizational Commitment. (Doctorate Dissertation). IOWA State University.
- Kocabaş, İ. (2004). Eğitim Yönetiminde Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi. *Eğitim ve Bilim*, 29 (132), 3-9.

- Koç, Z. (2014). Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi, Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkut, A. (2008). İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri (Büyükçekmece Örneği).Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim Ve Ekonomi* , 7 (1), 219-242.
- Kurşunoğlu, A. (2006, Mayıs). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları (Denizli) ili Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuzubaşoğlu, D. (2008). Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Değişim Yönetimi Faktörlerine İlişkin Algılarının Okul Etkiliği Açısından Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniveritesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Laaay, R. (1972). Organization, Structure And Process. *Printice Hall, Inc.* , 85.
- Lehman, D. W. (2017). Organizational Culture Theory And Research Administration Knowledge Management. *The Journal Of Research Administration* , 48 (2), 52-66.
- Levent, F. (2016). Öğretmenlerin Değişime Hazır Olam 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.
- Meek, V. L. (1988). Organizatioal Culture: Origins And Weakness. 9 (453), 453-473.
- Memduhoğlu, H., & Yılmaz, K. (2013). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Pegem A Akademi.
- Mento, A., Jones, R., & Drindorfer, W. (2002). A Change Management Process: Grounded In Both Theory. *Journal Of Change Management* , 3 (1), 45-59.
- Noe, R. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi Ve Geliştirilmesi* (Cilt 4. basım). İstanbul: Beta.
- Oğuz, E., & Yılmaz, K. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Kültürüne İlişkin Algıları. *Eğitim Ve Bilim*, 31 (142), 89-98.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, And Resistance to Organizational Change. *Europen Journal Ofn Work And Organizational Psychology* , 73-101.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & F., C. D. (1991). People and Organizational Culture: A

Profile Comparisson Approach To Assessing Person -Organization Fİt.
Academy Of Management Journal , 34 (13), 487-516.

- Öksüz, B., & Vural, Z. (2016). *Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü* (I.Basım b.). Nobel.
- Özdemir, S. M. (2005). Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 25 (3), 1-23.
- Özdemir, S. (2014). *Türk Eğitim Sistemi Ve okul Yönetimi*. Ankara: PegemA Akademi.
- Özdemir, S., & Cemaloğlu, A. (1999, mayıs). Eğitim Değişimi Uygulama Modelleri. 91.
- Parlar, H. (2012). Bilgi ve Toplum Değişimi Paradigması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Yalova Sosyal Bilimler Dergisi* (4), 193-209.
- Parwazalam, A., Syed Kamurazaman, S., & Nor Afizah, M. (2014). The Effect Of School Culture On The Management Of Professional Development İn Secondary School. *The Malesian Online Journal Of Science* , 12 (3), 41-52.
- Pettigrew. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly* , 24 (4), 570-581.
- Polat, E. (2003). Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi.Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Renchter, R. (1992). *Student Motivation, School Culture, And Academic Achievement (what School Leaders Can Do?)*. (P. K. Piele, Dü.) ERIC.
- Rosenbaum, D., More, E.& Steane, P. (2018). Planned Organizational Change Management Forward To Past?. *Journal Of Organizational Change Management*,31(2), 286-303.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi.
- Sarpkaya, R. (2008). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. Anı .
- Sinclair, A. (1993). Approaches to organizational Culture And Ethics. *Journal Of Business Ethics* , 12, 63-73.
- Smith, I. (2005). Achieving Readiness For Organizational Change. *Libraray Management* , 26, 408-412.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü(Eskişehir İl Merkezinde İlkokullarda Bir Araştırma)*. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:732 Eğitim Fakültesi Yayınları No:39.
- TDK. (tarih yok). mayıs 2019 tarihinde <http://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Tekin, N. G. (2012). İlköğretim okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel

Değişimine ilişkin Görüşleri (Siirt İli Örneği).Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Terzi, A. (2000). Ankara: Nobel.

Thompson, P. (2001, January). Organizational Cultur. *International Encyclopedia of the Social & Behavirol Science*, 10931-10934.

Tokat, B. (1996). *Örgütlerde Değişim Ve Değişimin Yönetimi*. Dumlupınar Üniversitesi.

Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel Ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 12 (1), 185-203.

Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi* , 32 (1), 373-406.

Tuti, G. (2016). Ortaokul Öğretmenleirinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlilikleri İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki.Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Uğuz, S. S. (1999). Örgüt Kültürünün Yönetim Ve Organizasyon Yapısına Etkileri Ve Örgüt Kültürü İle İlgili Bir Araştırma.Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Uluğ, F. (1998). Eğitim Sisteminde Değişime Yapısal Uyum Sorunları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 153-166.

Urhanoglu, İ. (2017, Temmuz). Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri. Yüksek Lisans Tezi. Uşak: Uşak Üniverisitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uslu, D. (2006). Örgütlerde Değişim Ve Değişim Sürecinin İş Görenlerde Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği.Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Vander Voet, J., & Wermeeren, B. (2016). Change Management In Hard Times: Can Change Management Mitigate The Naegative Relationship Between Cutbacks And The Organizational Commitment And Work Engagement Of Public Sector Employees? *American Review Of Public Administration* , 1-23.

Weiner, B. J. (2009). A Theory Of Organizational Readiness For Change. *İmplementation Science* , 4 (67).

Werkman, R. (2009). Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach And Five Patterns. *Leadership & Organization Development Journal* , 30 (7), 664-684.

Yaman, Z. (2007). Organizasyonlarda Değişim Yönetimi Ve İşletmelerde Değişim Yönetimi Uygulamalarının Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri. *AİBÜ Sosyal*

Bilimler Enstitü Dergisi , 2 (12), 177-198.

Yılmaz, N. (2007). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt Kültürü. Yüksek Lisans Tezi
İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



EKLER

Ek-1

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda, okulunuzun sahip olduğu örgütsel kültürü belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin okulunuz için ne derece uygun olduğunu, sağdaki seçeneklerin altında yer alan rakamı daire içine alarak belirtiniz.

Bu okulda;	hiç uygun değil	çok az uygun	biraz uygun	oldukça uygun	tamamen uygun
1. Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.	1	2	3	4	5
2. Olup biten her şey yönetimin denetimindedir.	1	2	3	4	5
3. Değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır.	1	2	3	4	5
4. Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.	1	2	3	4	5
5. Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	1	2	3	4	5
6. Ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir.	1	2	3	4	5
7. Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür.	1	2	3	4	5
8. Eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır.	1	2	3	4	5
9. İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.	1	2	3	4	5
10. Herkesin her anı planlanmıştır.	1	2	3	4	5
11. Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.	1	2	3	4	5
12. Resmi ilişkiler ön plandadır.	1	2	3	4	5
13. Yönetim, asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır.	1	2	3	4	5
14. Her şeyin bir standardı vardır.	1	2	3	4	5
15. Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.	1	2	3	4	5
16. İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.	1	2	3	4	5
17. Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	1	2	3	4	5
18. Formalitelerden çok, sonuca önem verilir.	1	2	3	4	5
19. Başarı desteklenir ve teşvik edilir.	1	2	3	4	5
20. Ödüllendirmede başarı esas alınır.	1	2	3	4	5
21. Yanlışı kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	1	2	3	4	5

22. Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.	1	2	3	4	5
23. Herkes, başarılı olmak için, rahatlıkla risk üstlenebilir.	1	2	3	4	5
24. Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	1	2	3	4	5
25. Güçlü bir rekabet söz konusudur.	1	2	3	4	5
26. Okulun başarı düzeyi velilerce de izlenir.	1	2	3	4	5
27. Alınan kararlar, doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır.	1	2	3	4	5
28. Eğitim-öğretim faaliyetleri işbirliği ile planlanır.	1	2	3	4	5
29. İşbirliği, rekabete tercih edilir.	1	2	3	4	5
30. Yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	1	2	3	4	5
31. Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	1	2	3	4	5
32. Herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar.	1	2	3	4	5
33. Başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır.	1	2	3	4	5
34. Herkes okuluyla gurur duyar.	1	2	3	4	5
35. Herkes okulu dışı karşı korur ve savunur.	1	2	3	4	5
36. Herkes kendini okulun bir parçası olarak görür.	1	2	3	4	5

Ek-2

Örgütsel Kültür Ölçeği (ÖKÖ)

Örgütsel Kültür Ölçeği (ÖKÖ), birbirinden bağımsız dört alt ölçekten oluşturulmuştur. Alt ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizlerinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

ÖKÖ Güç Faktörü Alt Ölçeği'nin deneme formunda 11 madde yer almıştır. Ölçeğin, bir ya da birden fazla yapıyı ölçüp ölçmediği, diğer bir deyişle, tek boyutu olup olmadığı faktör analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü olduğu, ancak dört maddenin, (3, 4, 9 ve 10), .30 ve üstünde faktör yükü olan maddelerin ölçeğe alınması ölçütüne göre, faktör yük değerlerinin .30' un altında kaldığı görülmüş ve bu maddeler formdan çıkarılmıştır. Ölçeğin kalan yedi maddesi ile yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, tüm maddeler için faktör yük değerinin .32 ve üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın % 31' ini açıkladığı görülmüştür.

Tablo 16. Örgütsel Kültür, Güç Faktörü Alt Ölçeği Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yük Değeri	Madde- Toplam Korelasyonu
1. Herkes yönetimle fikir ayrılığına düşmekten çekinir.	.32	.18
2. Olup biten her şey yönetimin denetimindedir.	.69	.42
5. Değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır.	.63	.37
6. Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.	.44	.23
7. Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	.72	.46
8. Ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir.	.39	.24
11. Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür.	.55	.31
Açıklanan Toplam Varyans= %31 Alpha = .60		

Güç Faktörü alt ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt edici olup olmadıklarını incelemek amacıyla madde analizi yapılmıştır. Analiz ile hesaplanan madde-toplam korelasyonlarının tümü istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Madde-toplam korelasyonu iki maddede .40'ın üzerinde, ikisinde .30 - .40 arasında ve ikisinde de .20 - .30 arasındadır. Madde-toplam korelasyonu bir madde için .18 olarak hesaplanmıştır. Bu değer maddenin ayırt edicilik bakımından zayıf olduğunu göstermektedir. Ancak, maddenin faktör yük değerinin .30' un üzerinde olması da dikkate alınarak, söz konusu madde üzerinde düzeltme yapılmış ve uzman görüşü doğrultusunda bu maddenin ölçekte kalmasına karar verilmiştir. Ölçeğin, iç tutarlılığının göstergesi olarak hesaplanan güvenilirlik (alpha) katsayısı .60'dır.

ÖKÖ Rol Faktörü Alt Ölçeği'nin deneme formunda 12 madde yer almaktadır. Ölçeğin yapı geçerliğine ilişkin olarak uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 17'de verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre ölçeğin tek faktörde gözüktüğü, ancak dört maddenin (15, 18, 19 ve 22), kullanılan ölçüte göre, birinci faktör yük değerlerinin .30' un altında kaldığı görülmüştür. Bu maddelerden, .30' dan düşük faktör yük değerine sahip olmasına karşılık araştırmacı tarafından formda kalması gerekli görülen 18. madde dışındaki üç madde formdan çıkartılarak yeniden faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, 18. madde hariç diğer maddelerin faktör yük değerlerinin .36 ve üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın % 30' unu açıkladığı görülmüştür. Faktör yük değeri yine .30' un altında çıkan 18. madde ile ilgili olarak danışman ve uzman görüşüne başvurulmuş, bu maddenin Rol Faktörü alt ölçeği için önemli olduğuna ve gerekli düzeltmeler yapılarak formda kalmasına karar verilmiştir.

Tablo 17. Örgütsel Kültür, Rol Faktörü Alt Ölçeği Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yük Değeri	Madde-Toplam Korelasyonu
12. Eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır.	.69	.43
13. İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.	.76	.49
14. Herkesin her anı planlanmıştır.	.61	.38
16. Herkesin ve her şeyin yeri bellidir.	.64	.40
17. Resmi ilişkiler ön plandadır.	.50	.32
18. Yönetim ayrıntılarla fazla uğraşır.	.26	.20
20. Her şeyin bir standardı vardır.	.39	.25
21. Yöneticiler, sık sık, kurallara uyulmasını hatırlatır.	.36	.22
23. İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.	.55	.38
Açıklanan Toplam Varyans = % 30		
Alpha = .69		

Rol Faktörü alt ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt edici olup olmadıkları madde analizi ile incelenmiş ve analiz ile hesaplanan tüm madde-toplam korelasyonları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Bu alt ölçekte yer alan maddelerden üçünün .40 ve üzerinde, üçünün .30-.40 arasında, üçünün de .20-.30 arasında madde toplam korelasyonlarına sahip oldukları görülmüştür. Ölçeğin, iç tutarlılığı gösteren alpha güvenirlik katsayısı ise .69 olarak hesaplanmıştır.

ÖKÖ Başarı Faktörü Alt Ölçeği'nin deneme formunda bulunan 12 madde üzerinde, ölçeğin bir ya da birden fazla yapıyı ölçüp ölçmediğini belirlemek üzere yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 18'de verilmiştir.

Analiz sonucunda ölçeğin tek faktörlü, ancak iki maddenin (24. ve 25.), uygulanan ölçüte göre, faktör yük değerlerinin .30' un altında olduğu görülmüştür. Düşük yük değerine sahip bu iki madde ölçekten çıkartılmış ve kalan 10 madde üzerinde yapılan faktör analizi sonuçlarında, tüm maddeler için faktör yük

değerlerinin .38 ve üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın % 35' ini açıkladığı görülmüştür.

Tablo 18. Örgütsel Kültür, Başarı Faktörü Alt Ölçeği Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yük Değeri	Madde-Toplam Korelasyonu
26. Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.	.68	.53
27. Formalitelerden çok, sonuca önem verilir.	.61	.46
28. Başarı desteklenir ve teşvik edilir.	.78	.65
29. Ödüllendirmede başarı esas alınır.	.72	.58
30. Yanlışı kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	.52	.41
31. Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.	.47	.35
32. Herkes, başarılı olmak için, rahatlıkla risk üstlenebilir.	.52	.41
33. Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	.59	.45
34. Güçlü bir rekabet söz konusudur.	.52	.40
35. Okulun başarı düzeyi velilerce de izlenir.	.38	.29
Açıklanan Toplam Varyans = %35		
Alpha = .78		

Başarı Faktörü alt ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt edici olup olmadıkları madde analizi ile incelenmiş; analiz sonucunda, hesaplanan tüm madde-toplam korelasyonlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($p < .05$). Bu alt ölçekte yer alan maddelerden sekiz tanesinin .40 ve üzerinde (üç madde .50'nin üzerinde) korelasyona sahip oldukları, kalan iki maddeden birisinin madde-toplam korelasyonunun .35, diğerinin ise .29 olduğu görülmüştür. Başarı Faktörü alt ölçeğinin, iç tutarlılığın göstergesi olarak hesaplanan alpha katsayısı ise .78'dir.

ÖKÖ Destek Faktörü Alt Ölçeği'nin deneme formunda bulunan 11 maddede üzerinde, ölçeğin bir ya da daha fazla yapıyı ölçüp ölçmediğini belirlemek amacıyla yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 19'da verilmiştir.

Analiz sonucunda ölçeğin tek faktörlü olduğu, yani ölçek maddelerinin tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Ancak 36. madde, .30 altında faktör yük değerine sahip olduğu için formdan çıkarılmıştır. Kalan 10 madde üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda ise, tüm maddeler için faktör yük değerlerinin .45 ve üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın % 53' ünü açıkladığı görülmüştür. Destek Faktörü alt ölçeğinde kalan maddelerin ayırt edici olup olmadıkları madde analizi ile incelenmiş, analiz sonucunda hesaplanan tüm madde-toplam korelasyonlarının istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmüştür ($p < .05$). Bu alt ölçekteki toplam 10 maddeden yedi tanesi .60'ın üzerinde korelasyona sahip olurken, kalan üç maddenin sırasıyla .59, .47 ve .38'lik korelasyonlara sahip oldukları görülmüştür. Ölçeğin iç tutarlılığı gösteren alpha katsayısı ise .90' dır.

Tablo 19. Örgütsel Kültür, Destek Faktörü Alt Ölçeği Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yük Değeri	Madde-Toplam Korelasyon
37. Alınan kararlar, doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır.	.66	.59
38. Eğitim-öğretim faaliyetleri işbirliği ile planlanır.	.54	.47
39. İşbirliği, rekabete tercih edilir.	.45	.38
40. Yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	.76	.69
41. Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	.77	.69
42. Herkes okulun başarısı için sorumluluk duyar.	.82	.75
43. Başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır.	.76	.68
44. Herkes okuluyla gurur duyar	.81	.74
45. Herkes okulu dışı karşı korur ve savunur.	.77	.69
46. Herkes kendini okulun bir parçası olarak görür.	.81	.73

Açıklanan Toplam Varyans = %53

Alpha = .90



Ek-3

Sayın Ruşen KARAARSLAN SARI

Tarafımdan geliştirilen ve Prof. Dr. Ali BALCI'nın danışmanlığında hazırladığım "Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi" başlıklı doktora tezimde kullanmış olduğum "Örgütsel Kültür Ölçeği"ni kaynak göstererek kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

29/11/2018

Prof. Dr. Cemalettin İPEK

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölümü

Kırşehir



OKULLARIN DEĞİŞİME /YENİLİĞE HAZIR BULUNUŞLUK DÜZEYLERİNİ DEĞERLENDİRME ANKETİ

Değerli Okul Yöneticileri ve Öğretmenler;

Bu anket, okulların değişime hazır bulunuşluğunu değerlendirme amacıyla hazırlanmıştır. Katkılarınız ile gerçekleştirilecek bu araştırmanın, Türk Milli Eğitiminin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi çalışmalarına katkı sağlanması beklenmektedir.

Ankette toplanan veriler söz konusu araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacak; hiçbir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Vereceğiniz cevaplar tek tek değil, tüm grup içinde değerlendirilecektir.

Bu araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması, büyük ölçüde sizin ankette yer alan soruları içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır. Anketi doldurmak için ayıracağınız zaman ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

KİŞİSEL BİLGİLER

<p>1. Göreviniz <input type="checkbox"/> Öğretmen <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı</p> <p>2. Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek</p> <p>3. Alanınız <input type="checkbox"/> Sınıf Öğretmeni <input type="checkbox"/> Branş Öğretmeni</p> <p>4. Kıdeminiz <input type="checkbox"/> 1 -5 yıl <input type="checkbox"/> 6 – 10 yıl <input type="checkbox"/> 11 – 15 yıl <input type="checkbox"/> 16 – 20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri yıl</p>	<p>5. Öğrenim Durumunuz <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Eğitim Enstitüsü <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora</p> <p>6. Çalıştığınız Okul Türü <input type="checkbox"/> Devlet/resmi okul <input type="checkbox"/> Özel okul</p> <p>7. Bulduğunuz okulda çalışma süreniz: <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6 – 10 yıl <input type="checkbox"/> 11 – 15 yıl <input type="checkbox"/> 16 – 20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri yıl</p>
---	---

OKULLARIN DEĞİŞİME HAZIR BULUNUŞLUK ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda okulların değişime / yeniliğe hazır bulunuşluğunu belirlemeye ilişkin maddeler yer almaktadır. Bir öğretmen ya da okul yöneticisi olarak bu maddelere ne sıklıkta katıldığınızı, maddelerin karşısındaki parantezlere çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen maddelerin tümünü işaretlemeye özen gösteriniz.

SORU NO	Maddeler	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Büyük ölçüde katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.	Öğretmenlerin, değişim ya da yenilik girişimlerine karşı üst düzeyde motivasyona sahip olabileceklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2.	Öğretmenlerin, eğitim öğretimde başarılı olmak için değişim ya da yenileşme çalışmalarının gerekliliğinin bilincinde olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.	Öğretmenlerin, okulda değişik öğretim yöntem ve tekniklerini deneme eğilimi içinde olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4.	Öğretmenlerin, toplumda meydana gelen (sosyal, kültürel ve ekonomik) değişimlere karşı duyarlı olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.	Öğretmenlerin, okul geliştirme amaçlı hizmet içi eğitim kurslarına istekli olarak katılacaklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6.	Öğretmenlerin, eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri eğitim dergilerinden takip edebilme yeterliğine sahip olduklarına inanıyorum.	1	2	3	4	5
7.	Öğretmenlerin televizyon programlarından eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri takip ettiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin gerekli olduğuna inandıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğe açık bir tutum sergileyeceklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yeniliğin okulun yararına olduğunu düşündüklerine inanıyorum.	1	2	3	4	5
11.	Okul yöneticilerinin, okulda değişimi gerçekleştirebilecek değişim yönetimi konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12.	Okul yöneticilerinin, değişimin okullar için önemini ve gereğini öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personele etkili bir biçimde anlatabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13.	Okul yöneticilerinin, okulların da olası değişim ya da	1	2	3	4	5

	yenilik girişimleri için önceden hazırlıklarını (araç ve gereçlerin temini ve insanların psikolojik olarak hazırlanması gibi) yapabilecek beceride olduklarını düşünüyorum.					
14.	Okul yöneticilerinin, okullarında olası değişim girişimleri sonucunda ortaya çıkabilecek sorunları çözebilecek yeterliğe sahip olduklarına inanıyorum.	1	2	3	4	5
15.	Okul yöneticilerinin, okullarında değişime karşı oluşabilecek direniş kaynaklarını öngörebilme yeterliğine sahip olduklarına inanıyorum.	1	2	3	4	5
16.	Okul yöneticilerinin, okullarında değişime karşı oluşabilecek direnişlerin nasıl azaltılabileceği konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17.	Okul yöneticilerinin, değişimi etkin bir şekilde planlayabileceklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18.	Okul yöneticilerinin, okulda değişim için bir vizyon oluşturabileceklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19.	Okul yöneticilerinin, okulun örgütsel özellikleri konusunda bilgi sahibi olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik sürecinde okul üyelerinin (öğretmen, öğrenci, veli, personel) desteğini alabileceklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
21.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik girişimlerinde okul personelini motive etme teknikleri konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik sürecinde okul aile birliğinin desteğini alabilecek beceriye sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
23.	Okul yöneticilerinin, değişim veya yenilik girişimleri için çevresindeki sivil toplum örgütlerinden destek alabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
24.	Okul yöneticilerinin, mesleki gelişimlerini sağlama konusunda ilgili yayınları takip ettiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
25.	Okul yöneticilerinin, eğitim öğretim çalışmalarının yürütülmesinde, sürekli farklı ve çağdaş yöntemler kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
26.	Okul yöneticilerinin, okulda çağdaş öğretim teknolojilerini kullanabilecek yeterliğe sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
27.	Bu okuldaki teknolojik altyapının eğitim programlarında değişim ya da yenilik yapmak için yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
28.	Bu okuldaki fen ve teknoloji laboratuvarlarının öğretimi geliştirme noktasında yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
29.	Bu okulu geliştirmeye yardımcı internet altyapısının mevcut olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
30.	Bu okulu geliştirmeye yardımcı fiziki donanımın mevcut olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
31.	Bu okulun bütçesinin, değişim veya yeniliği gerçekleştirebilecek maddi olanaklara sahip olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
32.	Bu okulun, öğretim programlarındaki değişim ya da yeniliği gerçekleştirmek için gerekli donanıma sahip olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

33.	Bu okulda, değişim veya yenilik için gerekli olan insan kaynaklarının yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
34.	Bu okulda etkili değişiklik ve yenilik yapabilecek bürokratik yapının mevcut olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
35.	Bu okulda, değişim veya yenilik yapabilmek için gerekli kanun, tüzük ve yönetmeliğin uygulandığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
36.	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik sürecine gereken manevi desteği sağlayabileceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
37.	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimlerinde okul yöneticilerini destekleyeceklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
38.	Bu okulun velilerinin okulda olası değişim veya yenilik girişimleri için gereken maddi desteği sağlayabilecek tutuma sahip olduklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Katılma Ölçeği



Ek-6

ANKETE KATILACAK OKULLAR LİSTESİ

HÜSEYİN SÜMER ORTAOKULU
ŞEMSETTİN KARAHİSARI ORTAOKULU
YUNUS EMRE ORTAOKULU
YÜKSEL VARLI ORTAOKULU
KADINANA İMAMHATİP ORTAOKULU
M.FEVZİ ÇAKMAK ORTAOKULU
ATAKÖY ORTAOKULU
BAYRAKTEPE ORTAOKULU
HİSARBANK 100.YIL ORTAOKULU
EKREM YAVUZ ORTAOKULU
HOCA AHMET YESEVİ ORTAOKULU
125.YIL ORTAOKULU
KOCATEPE ORTAOKULU

Ek-7



T.C.
AFYONKARAHİSAR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 86649407-605.01-E.24001345

12.12.2018

Konu: Araştırma İzni
Evrak No ve Sayısı: 17/12/2018-25122

UŞAK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

- İlgi: a) Valilik Makamı'nın 12/12/2018 tarihli ve 605.01-E.23988848 sayılı Olurları.
b) 27/11/2018 tarihli ve 58066181-100 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Ruşen KARAARSLAN SARI'nın "Okulların Örgüt Kültürü Türü İle Değişime Hazır Bulunuşluk İlişkisinin İncelenmesi" konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere 2018-2019 Öğretim Yılı içinde Müdürlüğümüze bağlı ilgi (b) yazınızda isimleri belirtilen okullarda okul yöneticilere ve görevli öğretmenlere araştırma çalışması yapabilmesine dair ilgi (b) talebi bulunmuştur.

Müdürlüğümüz AR-GE Birimi tarafından "Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü" 22/08/2017 tarihli ve 35558626-10.06.01-E.12607291 sayılı yazısı ile yayımlanan 2017/25 No'lu Genelge doğrultusunda incelemiş olup ilgi (a) "Valilik Oluru" ve onaylanmış veri toplama aracı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Metin YALÇIN
İl Millî Eğitim Müdürü

EKLER:

- Valilik Onayı (1 sayfa)
- Onaylanmış Veri Toplama Aracı (... sayfa)

Not: 1- Anket çalışmalarında Müdürlüğümüz tarafından onaylanmış (mühürlü) veri toplama araçlarının çoğaltılarak kullanılması zorunludur.

2- Çalışmalar tamamlandıktan sonra sonuçlarının birer örneğinin İl Millî Eğitim Müdürlüğüne teslim edilmesi zorunludur.

Ayrıntılı bilgi için: Tolga YEŞİLÇAYIR (Memur)
Karaman İş Merkezi / AFYONKARAHİSAR
e-posta: avbir03@meb.gov.tr / afyonstrateji@gmail.com

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ Ar-Ge
Elektronik Ağ: afyon.meb.gov.tr
Tel: (0 272) 2137604 / 207 Faks (0 272) 2137605