

# İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesine Bakış Açılarının İncelenmesi

Burcu CENKER\*

Esra MACAROĞLU AKGÜL\*\*

## Özet

Ekonomik gelişmeler, yapısal ve sosyal sorunlar, teknolojik yenilikler dünyayı değişime zorlayan etkenlerdendir. Bu araştırma, dünyada meydana gelen değişimlerin eğitim kurumları bünyesinde nasıl bir etki yarattığını ve bu değişim etkisinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığını incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın amacı; ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin değişim yönetimine bakış açılarının nasıl olduğunun saptanmasıdır. Araştırmada kuramsal çerçevede; değişim, değişim süreci, değişim yönetimi gibi konular tartışılmıştır. Araştırma, tarama modelindedir. Veriler örneklem grubuna araştırmacı tarafından hazırlanan ve üç bölümden oluşan bir veri toplama aracının uygulanmasıyla toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2008 yılında İstanbul ili Kadıköy ilçesinde bulunan resmi ilköğretim okulları içerisinde rastgele seçilen 8 ilköğretim okulunda görev yapan 218 öğretmen, evrenini ise aynı yılda İstanbul ili Kadıköy ilçesinde bulunan 75 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 2183 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizinde; aritmetik ortalama, t testi, tek yönlü varyans analizi ve Scheffe testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Yapılan araştırmada; öğretmenlerin değişimin başlama ve uygulanmasında söz sahibi oldukları görülse de yeterli katılımlarının olmadığı ortaya çıkmıştır. İlköğretim okullarında yöneticinin değişim liderliğine, öğretmenlerin bakış açıları olumlu olmuştur. İlköğretim okullarında öğretmenler değişimin olumsuz yönleri ile ilgili tedirginlik yaşamışlardır. Tüm çalışanların değişime daha iyi uyumu için bu geri dönüşler sık aralıklarla yapılmalıdır.

*Anahtar sözcükler: değişim, değişim yönetimi, ilköğretimde değişim yönetimi*

## Investigation of Elementary School Teachers' Understandings on Change Management in Schools.

### Abstract

Economical improvement, structural and social problems and technological reforms are among the factors that force the world to change. This research has been performed to analyze how the changes in the world affect the changes in the educational institutions and how these changes are perceived by teachers. In the research, the concepts such as change, and change management have been discussed in a theoretical perspective. Two hundred and eighteen teachers working in the eight primary school in Kadıköy, İstanbul in 2007-2008 education year were randomly chosen among the teachers of state primary schools as the research participants. There were 2183 teachers working in 75 state primary schools in Kadıköy in İstanbul during the research study. A questionnaire, developed by the

---

\* Öğretmen, M. A.

\*\* Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, macaroglu\_35@hotmail.com

researcher and consisted of three parts, was used as data collection tool. In the statistical analysis of data collected via questionnaires; t test, one sided variation analysis and Scheffe test have been used. Data displayed that teachers did not prefer to participate the change process, even if they have the right to say their ideas at the beginning and end of it. Primary school teachers' attitudes towards change management of school administrator's were positive. In primary schools, teachers have been suspicious about the negative sides of the change.

**Key words:** *the change, the change management, the change management inschools.*

## GİRİŞ

Evrenin sürekli bir değişim içinde olduğu, eski çağlardan beri, çeşitli düşünürlerce savunulmuştur. Milattan beş yüzyıl önce Herakleitos, evrende hiçbir şeyin aynı kalmadığını, her şeyin sürekli olarak değiştiğini ileri sürmüştür. Değişme bazı çevrelerde tepki ile karşılanmıştır. Değişme düşüncesini reddedenler, tepkilerini de belirtmişlerdir (Alıç, 1990; 1). Değişime ne kadar karşı çıkılırsa çıkılsın aynı oranda desteklendiği de vurgulanmalıdır. Değişmeyi benimseyen, değişmeye karşı çıkan görüşler arasındaki tartışma yüzyılları kapsamıştır (Çelebioğlu, 1982; 1). Bu tartışmanın günümüze ulaştığı aşama, Dewey, (1916; 313) tarafından şöyle özetlenmiştir: “Hareket nasıl fiziksel bir gerçekse, değişme de toplumsal bir gerçektir”. Heraclius’un da belirttiği gibi dünyada değişmeyen tek şey, her şeyin değiştiğidir (Dönmezer, 1978; 413). Hızlı değişim ve bunalım içinde yaşadığımız çağın en önemli özelliğidir. Toplumların ve toplumları oluşturan örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, bu değişmeye ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle değişimin incelenmesi ve toplumsal ihtiyaçlara uygun biçimde yönlendirilmesi gereken bir olgudur. Kültürler, toplumlar ve ülkeler arasındaki sınırlar kalkmakta, eskiye göre daha yoğun ve daha hızlı bir etkileşim yaşanmaktadır (Erdoğan 2002: 1).

Günümüzün vazgeçilmez kavramları haline gelen değişim ve değişim yönetimi, organizasyonların hayatta kalmak ve ötesinde güçlü olmak için başarı ile aşmaları gereken engelden çok, sürekli içinde olacakları bir süreç haline gelmiştir. Sürekli değişim hayatta kalmanın ve önde olmanın gereği olarak kendini kabul ettirmiştir. Üssel açılmadaki

bilimsel gelişmeler, teknolojik yenilikler, iletişim potansiyeli, bilgi işlem becerileri, küresel boyutlu bilgi ve ticaret ağları, artan rekabet işletme ve organizasyonları sürekli değişim döngüsü içine çekmiştir.

Buna göre değişme kavramı bir sistemin, bir durumdan başka bir duruma dönüşmesini tanımlamak için kullanılmaktadır. Örgütlerde değişim: bireysel düzeyde gerçekleşebileceği gibi, örgütün bir bölümünde veya tümünde de gerçekleşebilmektedir (Eren, 1998; 15). Örgütlerde değişimin bir amacı da örgütlerde yenilik sağlamaktır. Çağdaş örgütler dünyadaki gelişmelere karşı duyarlı olmak, onları yorumlayacak durumda ve kendilerini sürekli yenileme arayışı içinde bulunmak ve bu arayışı sürdürmek zorundadırlar. Her şey değişim içindedir, değişmeyen bir şey varsa o da değişimin var olduğu gerçeğidir (Gürsel, 1997; 130). Çağımız bir değişim çağıdır. Hızlı, bilimsel ve teknolojik gelişmeler değişim sürecini hızlandırmakta ve örgütleri değişime zorlamaktadır. Bu olgu, eğitim yönetim sistemini ve bu sistem içinde belirli görevleri yerine getirmek üzere oluşturulmuş bulunan okulları da yakından etkilemektedir (Çelik, 1999; 43). Okulları etkileyen her şey değişim için bir gerekçe olabilmektedir. Değişimin amaçları arasında yer alan, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara çözüm getirme, iletişim geliştirme, sinerji etkisi yaratma gibidir (Eren, 1998; 15). Milli eğitimin amaçlarına uygun olarak, eğitimi geliştirerek daha nitelikli öğrenciler yetiştirmek de eğitim yönetiminin amacıdır. Eğitim örgütü, toplumsal gelişmelere, bilim ve teknolojiye gelişmelere

uygun olarak eğitimin niteliğini sürekli geliştirmek zorundadır. Tersine olduğunda, ulusu çağdaş düzeyin üstüne çıkaracak kalkınma çabalarına, eğitimin katkısı gerektiğince sağlanmaz (Başaran, 1996; 13). Okullar da milli eğitim ile beraber bilim ve teknolojiye meydana gelen değişikliklere uyum sağlamalıdır. Başarılı değişim için işgörenlerin değişimin gerekliliğini anlamış ve içselleştirmiş olmaları gerekir. Bu bağlamda değişimin ne getireceği konusunda ikna olan ve değişimin kaçınılmaz olduğuna inanan öğretmenler değişimin sağlanmasında aktif rol alırlar. Bu çalışmada da öğretmenlerin değişime nasıl bakmakta oldukları ve değişimi kabul etmedikleri araştırılmıştır.

Tabiatın en belirgin özelliği değişimdir. Ekonomik koşullar, sosyal kurumlar, kültürel yapı, siyasi mekanizmalar, dış çevre, rakipler, müşteriler, sürekli değişmektedir (Çelebioğlu, 1982: 2). Eğitim kurumları da durağan örgütler değildir. Okullarda gerçekleştirilmeye çalışılan değişim yönetiminin başarısının en önemli faktörlerinden birisi de öğretmenlerdir. Eğitim kurumları amaçlarına hizmet edebildikleri sürece yaşamlarını sürdürürler. Onlar ve çevreleri sürekli ve düzenli bir değişim içindedirler. Biyolojik bir analogi yapmak gerekirse, kurumların 'yaşamlarından' söz edilebilir. Kurumsal yaşamda, gelişimin dört temel evresi vardır. Bunlar; oluşum, büyüme, olgunluk ve kurumun ya düşüşüne yol açacak ya da yenilenmesine ve yeniden hayat bulmasına olanak verecek son devredir. Bu gelişim evreleri, eğitim kurumları için de aynen geçerlidir. Yaşam süreci içerisindeki her basamağın kendine özgü güçlükleri vardır ve bunların üstesinden gelmemek kurumun sonu olabilir. Her basamakta kurum değişmeli, yeniliklere uyum sağlamalı ve gelişmelidir (Hoşcan, 1999; 72). Eğitim kurumları gelişimin temel evrelerini geçirirken hep bir değişim geçirirler. Bu değişimi eğitim kurumları yaşarken güçlükler karşısında bir bütün olarak çalışmalı ve çalışanlar birbirlerini desteklemelidir. Okullar da

bir eğitim kurumu olduğundan öğretmenlerin ve yöneticinin değişime bakışları okullar için çok önemlidir. Bu nedenle araştırmada "İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesine bakış açıları nasıldır?" sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmanın alt problemlerini ise bu bakış açısında, sırayla; cinsiyetin, mesleki kıdemin, mezun olunan okulun, branşın ve yaşın etkisi var mıdır, Soruları oluşturmaktadır.

## YÖNTEM

Bu araştırmanın yürütülmesinde tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan, araştırma konusunu uygun bir biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 1991; 77). Bu araştırmada da olaylar değiştirilmeden, konu uygun şekilde gözlenmiş, öğretmenlerin bakış açıları belirlenmiştir.

## Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2007-2008 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Kadıköy ilçesinde bulunan 75 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 2183 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul ili Kadıköy ilçesinde bulunan resmi ilköğretim okulları içerisinde rastgele seçilen 8 ilköğretim okulunda görev yapan 218 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem grubu, evrenin 1/10'udur. Dolayısıyla örneklemin evreni temsil kabiliyeti vardır. Çalışma grubunu oluşturanların özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1: Çalışma grubunun özellikleri**

ÖZELLİKLER	ÖZELLİKLERİN DAĞILIMI	N
Cinsiyet	Kadın	167
	Erkek	51
Yaş	21-30	37
	31-40	73
	41-50	81
	51 ve üzeri	27
Öğrenim durumu	Eğitim enstitüsü	46
	Yüksekokul	10
	Fakülte	139
	Tezli yüksek lisans	18
	Tezsiz yüksek lisans	3
	Doktora	2
Kıdem	5 yıl ve altı	20
	6-10	67
	11-15	49
	16-20	24
	21 ve üstü	58
Görev alanı	Sınıf öğretmeni	104
	Branş öğretmeni	114

### **Verilerin Toplanması**

Araştırmada verilerin toplanmasında kullanılan araç Likert tipi bir ölçektir. Araştırmacı tarafından ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişim yönetimine bakış açılarının nasıl olduğunun saptanması amacıyla kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde veri toplama aracında, öğretmenlerin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik 5 soru, ikinci bölümde ise okuldaki değişim kültürünü belirlemeye yönelik 35 soru, üçüncü bölümde ise okul yöneticisinin değişim liderliği ve öğretmenlerin değişimin olumsuz yönlerine bakışını belirlemeye yönelik 15 soru yer almaktadır. Veri toplama aracı kendi içerisinde 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerden 26'sı değişim kültürünün başlaması ve uygulanması, 8'i değişim kültürünün

duyurulması ve kontrolü, 9'u yöneticinin değişim liderliği, 6'sı öğretmenlerin değişimin olumsuz yönlerine bakış açılarını belirlemeye yönelik olarak alt boyutlara ayrılmıştır. Söz konusu veri toplama aracı uygulanmaya başlamadan önce bütün öğretmenlere bizzat araştırmacı tarafından gerekli açıklamalar yapılmıştır. Beşli derecelendirme "hiçbir zaman"dan "her zaman"a artan şekilde düzenlenmiştir.

Ölçeğin kapsam geçerliliği için uzman görüşü alınmış, faktör analizi uygunluğu için KMO katsayısı ve Barlett testi yapılmıştır. Bu uygulamadaki veriler 218 kişilik benzer bir örneklemeden elde edilmiştir. Bu analizde .45 faktör yükü ve bir maddenin faktörlerdeki yük değerlerinin arasındaki farkın en az .10 olması dikkate alınmıştır. Bu esaslar dikkate alınarak anketten 1 madde ölçeğe alınmamıştır. Bu çıkarılan soru hiçbir alt boyuta sokulamamıştır.

Varimax dönüştürme tekniği kullanılarak yapılan analiz sonucunda 1 ve üzerinde olan 4 faktör belirlenmiştir. Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenebilir. KMO'nun .60'dan yüksek, Barlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun

olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2003: 120). Anketin KMO katsayısı .940 olarak belirlenmiştir. Bu durum anketin faktör analizi için çok uygun olduğunu göstermektedir. Buna göre anketteki alt boyutlar ve ilgili test değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2: Alt boyutlar ve güvenilirlik katsayıları**

Boyutlar	Cronbach alfa değerleri
Değişim Kültürünün Başlaması ve Uygulanması	,967
Değişim Kültürünün Duyurulması	,782
Değişim Kültürünün Kontrolü	,853
Öğretmenlerin Değişimin Olumsuz Yönlerine Bakış Açıkları	,734

Bir test için hesaplanan güvenilirlik katsayısının ,70 ve daha yüksek olması test punalarının güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk; 2005, 171). Buna göre Tablo 2'de yer alan boyutların güvenilirlik katsayıları oldukça yeterlidir. Bu makalede sadece birinci alt boyutla ilgili durum sunulmaktadır.

Veri toplama aracı bizzat araştırmacı tarafından araştırma kapsamına giren okullarda uygulanmıştır. Evren İstanbul ili Kadıköy ilçesinde bulunan 75 resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerdir (n=2183). Örneklem grubu ise bu okullardan rasgele seçilen 8 ilköğretim okulundaki öğretmenlerdir (n=218). Örneklem grubu evrenin %10'udur. Önce okul müdürleri ile görüşülüp anket hakkında bilgi verilmiş, sonra öğretmenlere dersleri aksatmayacak ve engellemeyecek zaman aralıklarında gerekli açıklamalar yapılarak dağıtılmış ve anketler araştırmacı tarafından gidilerek toplanmıştır. Okullara bırakılan 250 anketten 239'u geri dönmüş, geri dönen anketlerden 21 tanesi eksik doldurma, çift işaretleme gibi nedenlerden dolayı geçersiz sayılmıştır. Bu nedenle araştırma için gerekli olan verilerin çözümlenmesinde 218 adet anket kullanılmıştır.

### *Verilerin Çözümlemesi*

Verilerin çözümlenmesi SPSS paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın problemine ve alt problemine uygun olarak aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ), standart sapma (SS), t testi (t), tek yönlü varyans analizi ve Scheffe testi kullanılmıştır. Scheffe testi; varyans analizi türü bir testle anlamlı farklılıklar bulunduktan sonra ortalamalar arasındaki farkı kıyaslayan bir tür F testidir.

### **BULGULAR VE YORUM**

İlköğretim okullarında değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasında öğretmenlerin bakış açılarının nasıl olduğu konusunun değerlendirilmesi beş farklı değişkene göre yapılmıştır.

Anketin birinci alt boyutuna ait, başka bir deyişle "İlköğretim okullarında değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşler" in, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, mezun olunan okul ve branş açısından farklılık gösterip göstermediği ile ilgili bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 3: Araştırma problemine ilişkin görüşlerin cinsiyete göre dağılımı**

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<b>Kadın</b>	167	3, 204	, 817			
<b>Erkek</b>	51	3, 264	, 887	216	, 451	, 652

Tablo 3 incelendiğinde, örneklem grubunun değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $t(216) = , 451$ ;  $p > . 05$ ). Kadın ve erkek öğretmenlerin değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinin benzerlik gösterdiği söylenebilir. Kadın ve erkek öğretmenlerin değişim kültürünün başlaması ve uygulanması konusunda benzer tutum göstermelerinin nedeni değişimin başlangıçta kendilerine kolay gelmesi

ve o anki durumlarını değiştirmemesinden kaynaklanıyor olabilir. Kadın ve erken öğretmenler değişim başlarken fikirlerinin sorulmasından, uygulamada kendilerine değer verilmesinden memnuluk duyduklarını belirtmişlerdir.

Örneklem grubunun değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinin yaşlarına göre dağılımına ilişkin tek yönlü varyans analizi yapılmış sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4: Araştırma problemine ilişkin görüşlerin yaşa göre analizi**

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler toplamı</i>	<i>Kareler ortalaması</i>	<i>sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<b>Gruplar arası</b>	10, 122	3, 374	3	5, 149	, 002	21-30 yaş ile 51 yaş ve üstü
<b>Gruplar içi</b>	140, 215	, 655	214			
<b>Toplam</b>	150, 336		217			

Tablo 4'e göre örneklem grubunun değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ( $F(3-14) = 5, 149$ ;  $p < . 05$ ). Bu sonuçlara göre; örneklem grubunun değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinin yaşlarına göre 21-30 yaş ile 51 yaş ve üstünde olanlar arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Bu fark 51 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin lehinedir. 51 ve üstü yaşta olan öğretmenler değişim başlarken ve uygulanırken

herkesin isteğinin kabul gördüğünü savunmuşlardır. 21-30 yaş ile 51 yaş ve üstünde olanlar arasında fark olmasının nedeni 21-30 yaş aralığındaki öğretmenler daha yeni alıştıkları bir durumun değişmesinden ve bu yeni durumun uygulanması için çok çaba sarf etmeleri gerektiğinden oluşmuş olabilir.

Aynı alt boyuta ait veriler mesleki kıdem değişkenine göre incelenmiş varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5: Araştırma problemine ilişkin görüşlerin mesleki kıdeme göre analizi**

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler toplamı</i>	<i>Kareler ortalaması</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<b>Gruplar arası</b>	11, 816	2, 954	4	4, 543	, 002	11-15 yıl ile 21 ve üstü
<b>Gruplar içi</b>	138, 520	, 650	213			
<b>Toplam</b>	150, 336		217			

Tablo 5'e göre örneklem grubunun değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark gösterdiği belirlenmiştir ( $F(4-213)=4,543$   $p<, 05$ ). Bu sonuçlara göre örneklem grubunun değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinde mesleki kıdemlerine göre 11-15 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan gruplar arasında fark olduğu görülmüştür. Bu farkın 21 yıl ve üstünde olanlar lehine olduğu görülmektedir. 11-15 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan gruplar arasında fark olmasının nedeni

21 yıl ve üstündeki öğretmenlerin deneyim kazanmış olmaları ve bilgi birikimlerine yeni şeyler eklemekte bir problem yaşamamış olmalarıdır. 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ise değişimin desteklenmediğini, sık sık değişim ihtiyaçlarına bakılmadığı, çevreden gelen isteklere cevap verilmediğini düşünmektedirler.

Araştırmada elde edilen veriler öğretmenlerin mezun oldukları okul değişkenine göre varyans analizi yoluyla incelenmiş ve sonuçlara tablo 6 da yer verilmiştir.

**Tablo 6: Araştırma problemine ilişkin görüşlerin mezun olunan okulla analizi**

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler toplamı</i>	<i>Kareler ortalaması</i>	<i>Sd</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
<i>Gruplar arası</i>	15,402	3,080	5	4,840	,000	2 veya 3 yıllık
<i>Gruplar içi</i>	134,934	,636	212			enstitüsü ile Tezli
<i>Toplam</i>	150,336		217			Yüksek Lisans

Tablo 6'ya göre örneklem grubunun değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinin mezun oldukları okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $F(4-213)=4,840$ ;  $p<, 05$ ). Bu sonuçlara göre örneklem grubunun değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinin mezun oldukları okul türüne göre 2 veya 3 yıllık eğitim enstitüsü ile tezli yüksek lisans mezunları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu fark 2ve 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin lehinedir. 2 veya 3 yıllık eğitim enstitüsü ile tezli yüksek lisans mezunları arasında fark olmasının nedeni 2 veya 3 yıllık

eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler okulda yaşayarak birçok şeyi öğrendikleri, yıllardır eğitim kurumlarında değişimi kabullenmek zorunda oldukları için değişimin başlaması ve uygulanmasına daha istekli bakmaktadırlar, uygulanmasını da beğenmektedirler. Tezli yüksek lisans yapan öğretmenler ise değişime daha bilimsel baktıkları için her değişimin yapıyı bozacağını düşünerek farklı düşünmüş olabilirler.

Son olarak veriler araştırmaya katılan öğretmenlerin branşlarına göre t testi ile değerlendirilmiş ve t testine ilişkin veriler Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7: Araştırma problemine ilişkin görüşlerin branşlara göre analizi**

<i>Branş</i>	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Sınıf öğretmeni</i>	104	3,269	,902	216	,864	,012
<i>Branş öğretmeni</i>	114	3,171	,763			

Tablo 7 incelendiğinde, örneklem grubunun değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinin branşlarına göre anlamlı bir fark gösterdiği belirlenmiştir ( $t(216) = 864; p < .05$ ). Örneklem grubundaki sınıf öğretmenlerinin değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinin puanlarının ortalaması ( $x=3,269$ ) iken, bu değer branş öğretmenlerinde ( $x=3,171$ ) olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda sınıf ve branş öğretmenlerinin değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinde sınıf öğretmenleri lehinde anlamlı bir fark olduğu söylenebilir. Sınıf ve branş öğretmenleri arasında az da olsa bir fark olduğu görülmektedir. Bu farkın nedeni sınıf öğretmenlerinin değişime daha kolay uyum sağlamalarındadır. Sınıf öğretmenleri, 5 yıl aynı sınıfa girdikleri için değişimi izleyerek bunu lehlerine kullanabilir ve bu durumdan fayda sağlayabilirler.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

İlköğretim okullarında değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasında öğretmenlerin bakış açılarının nasıl olduğu konusunun değerlendirilmesinin beş farklı değişkene göre incelendiği bu çalışmanın sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

➤ Öncelikle değişim kültürünün başlaması ve uygulaması boyutunda yer alan maddeler tek tek analiz edildiğinde, ilköğretim okullarında değişim yönetiminin başlaması ve uygulanması sürecinde değişimin başlatılmasının çevreden gelen isteklere ve okul içindeki isteklere bağlı kalınarak başlatıldığı ve çalışanların da uygulamada söz sahibi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Töremen'in (2002) vurguladığı değişimin nedenleri ile uyumludur. Töremen de çalışmasında değişimin kaynakları arasında çevresel ve kurum içi baskılara ön sırada yer vermiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler değişimin çevresel ve örgüt içi istekler kaynaklı olduğunu vurgulamışlardır.

➤ Öğretmenlerin okuldaki değişim kültürü ve uygulaması konusundaki fikirleri cinsiyetlerine

göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma göstermemiştir. Araştırmaya katılan erkek öğretmen sayısının kadın öğretmen sayısına göre üçte bir olmasına rağmen ortalama değerlerinin birbirine çok yakın olması dikkat çekicidir. Bu durum Aydoğan'ın (2007) gerçekleştirdiği çalışmada erkek öğretmenlerin kadınlara oranla değişim sürecine hazır bulunuşluklarının daha fazla olduğu bulgusuyla açıklanabilir. Erkek öğretmenlerin sayısı az olmasına karşın hazır bulunuşluk düzeylerinin fazla olması ankete verilen cevap ortalamalarının kadınlarınkine yakın olmasına sebep olmuş olabilir.

➤ Katılımcıların konuyla ilgili görüşlerinin yaşlarına göre, 21-30 yaş ile 51 yaş ve üstünde olanlar arasında anlamlı bir fark gösterdiği tespit edilmiştir. Bu fark 51 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin lehinedir.

➤ Öğretmenlerin değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir fark gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre örneklem grubunun değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinde mesleki kıdemlerine göre 11-15 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan gruplar arasında 21 yıl ve üstünde olanlar lehine fark olduğu görülmüştür. Hem yaş hem de mesleki kıdem açısından anlamlı fark gösteren gruplar daha yaşlı ve daha kıdemli gruplardır. Dolayısıyla bu durum, yaş ve kıdemle değişim kültürü ve uygulamasında daha çabuk kabullenmeyi getirdiğini düşündürmektedir. Töremen (2002) de, değişime direnç sebepleri arasında yer alan ekonomik, psikolojik ve sosyal sebepler genç ve daha az kıdemli grubu daha fazla etkilemiş olabilir.

➤ Örneklem grubunun değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinin mezun oldukları okul türüne göre 2 veya 3 yıllık eğitim enstitüsü ile tezli yüksek lisans mezunları arasında 2 ve 3 yıllık eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark vardır.

➤ Katılımcıların konuyla ilgili görüşlerinin analizinde sınıf veya branş öğretmeni olma durumlarına göre değerlendirme yapıldığında sınıf ve branş öğretmenlerinin değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinde sınıf öğretmenleri lehinde anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Bu sonuçlar doğrultusunda, araştırmaya katılan öğretmenlerin değişimin başlama ve

uygulanmasında söz sahibi oldukları görülse de yeterli katılımlarının olmadığı ortaya çıkmıştır. Daha fazla katılım gerekmektedir. İlköğretim okullarında değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasında öğretmenlerin daha aktif katılımı sağlanmalıdır. Bu nedenle hem yöneticiler hem de öğretmenler değişimi iyi takip edip her an içinde olmaya çalışıp birbirlerini de teşvik etmelidirler.

## KAYNAKÇA

- Alıç, M. (1990). *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No:382.
- Aydoğan, İ. (2007). Değişim süreci ve okul personeli. *GAU Journal of Social and Applied. Science*, 3(5), 13-24.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorumları*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelebioğlu, F. (1982). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Çelik, V. (1999). *Eğitim Yönetiminin Yetiştirilmesi*. *Eğitim Bilim Dergisi*, 15(80).
- Dewey, J. (1916). *Democracy and Education*. New York.
- Dönmezer, S. (1978). *Sosyoloji*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetim*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basın Yayın.
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi*. Konya: Selçuk Üniv. Eğitim Fak. Yayınları.
- Hoşcan, E. (1999). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Karasar, N. (1991). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 185-202.