



Received / Makale Geliş Tarihi 05.12.2023  
Published / Yayınlanma Tarihi 31.01.2024  
Volume / Issue (Cilt/Sayı) 8 (38)  
ss / pp 175-187

Research Article /Araştırma Makalesi  
10.5281/zenodo.10642735  
Mail: editor@pejoss.com

**Firdevs Erol Ak**  
<https://orcid.org/0009-0009-6562-810X>  
MEB, Denizli / TÜRKİYE

**Erol Kaytazcı**  
<https://orcid.org/0009-0006-7249-8778>  
MEB, Denizli / TÜRKİYE

**Osman Oyran**  
<https://orcid.org/0009-0003-3710-4970>  
MEB, Denizli / TÜRKİYE

**Emrah Kahraman**  
<https://orcid.org/0009-0007-1262-9999>  
MEB, Denizli / TÜRKİYE

**Mehmet Mulcar**  
<https://orcid.org/0009-0005-1455-851X>  
MEB, Denizli / TÜRKİYE

**Bayram Akın**  
<https://orcid.org/0009-0005-6356-4895>  
MEB, Manisa / TÜRKİYE

**Ali Kaplan**  
<https://orcid.org/0009-0000-0268-9938>  
MEB, Denizli / TÜRKİYE

**Ertan Memiş**  
<https://orcid.org/0009-0002-6809-4413>  
MEB, Denizli / TÜRKİYE

## Eğitim Çalışanlarının Değişim Algıları

### Education Employees' Perceptions of Change

#### ÖZET

Eğitim çalışanlarının değişim algı düzeylerinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılan bu çalışmada betimsel tarama modelinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 2023-2024 eğitim yılında Pamukkale ve Merkezefendi resmi okullarda okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmen olarak çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem olarak eleman örneklem seçimiyle 315 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmada eğitim çalışanlarının değişim algı düzeylerinin en yüksek seviyede ve yüksek düzeyde "Benim için beklenenden fazlasını yaptıklarını gördükten sonra, organizasyonumun için daha fazla emek harcamak isterim." Maddesinde iken bunu "Organizasyonumdan ne kazandığımı ve benim ne kattığımı çok dikkatli bir şekilde takip ederim." Maddesi yüksek düzeyde izlemektedir. En düşük düzey ise düşük düzeyde "İşim için harcadığım çaba, aldığım maaş ve olanaklar ile eşittir." Maddesindedir. Genel olarak maddelerde katılımın orta düzeyde olduğu görülmüştür. Eğitim çalışanlarının değişim algılarının alt boyutlara göre bütün boyutlarda ve genel olarak orta düzeyde olduğu görülmüştür. Eğitim çalışanlarının değişim algı düzeyleri eğitim çalışanlarının demografik özelliklerine göre çalışma pozisyonuna göre farklılık göstermediği ancak cinsiyet, yaş, görev yaptığı kademe, eğitim düzeyi ve kariyer basamağına göre değişiklik gösterdiği görülmüştür. Cinsiyete göre ekonomik ve sosyal değişimle genel değişim algılarında kadınlara göre erkeklerin değişim algıları daha yüksektir. Eğitim çalışanlarının değişim algılarının yaşlarına göre bütün boyutlarda ve genel değişim algılarında 41-45 yaşlarda olan eğitim çalışanlarının değişim algı düzeylerinin diğer yaş gruplarındakilerden daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Görev yaptıkları kademeye göre genel değişim algısında ilkökul kademelerinde çalışanlarla ortaokul kademesinde çalışanlar arasında ve ortaokul kademesinde çalışanlar lehine yüksek olduğu görülmüştür. Eğitim düzeylerine göre ekonomik değişim boyutunda ve genel değişim algıları bakımından lisansüstü mezunlarına göre lisans mezunlarının daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Kariyer basamaklarına göre ekonomik değişim ve genel değişim algısında kariyer basamağı olarak öğretmenlerle uzman öğretmenler ve uzman öğretmenlerle başöğretmenler arasında fark olduğu ve uzman öğretmenler aleyhine düşük olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim, ekonomi, sosyal, okul, öğretmen, eğitim çalışanı.

#### ABSTRACT

This research, which was conducted to reveal the change in perception levels of education employees, was conducted in a descriptive scanning model. The population of the research consists of those who work as school principals, deputy principals and teachers in Pamukkale and Merkezefendi public schools in the 2023-2024 academic year. As a sample, 315 people were reached by selecting the employee sample. In the research, the change perception levels of education employees are at the highest level and the highest level is "After seeing that they do more than expected for me, I would like to put more effort into my organization." "I follow very carefully what I gain from my organization and what I contribute." The substance is monitored at high levels. The lowest level is low level: "The effort I put into my job is equal to the salary and opportunities I receive." It is in the article. In general, it was observed that the participation in the items was at a medium level. It was observed that the change in perceptions of education employees was at a medium level in all dimensions and in general compared to the sub-dimensions. It has been observed that the change perception levels of education employees do not differ according to the demographic characteristics of education employees and their working position, but they vary according to gender, age, level of duty, education level and career stage. In terms of economic and social change and general change perceptions according to gender, men's perception of change is higher than women's. It has been concluded that the change perception levels of education employees aged 41-45 are lower than those in

other age groups in all dimensions and general change perceptions according to the age of education employees. It has been observed that the general perception of change according to the level they work in is high between those working at primary school levels, those working at secondary school level and in favor of those working at secondary school level. It has been observed that undergraduate graduates have higher averages than graduate graduates in terms of economic change dimension and general change perceptions according to their education level. It is seen that there is a difference between teachers and specialist teachers and between specialist teachers and head teachers in terms of economic change and general change perception according to career stages, and it is low among specialist teachers.

**Keywords:** Change, economy, social, school, teacher, education worker.

## 1. GİRİŞ

Değişim insan yaşamı için değişme bir geçeklik olup insanlığın geçmişinden beri değişim sürekli olmuştur. Ancak bilimve teknolojinin gelişmesi değişimin çok hızlı olmasına ve baş döndürücü biçimde biçimde seyretmesine neden olmuştur. Bu durum günümüzde eğitim örgütlerinde de kendini çok daha katı biçimde göstermektedir. Değişimin eğitim örgütlerinde istenen biçimde olabilmesinin ön koşulu öğretmenlerin bu konuda becerikli olmasıdır. Öğretmenin değişim ve değişime yönelik tutum ve davranışları bu konuda belirleyici etkiye sahiptir. Çünkü öğretmenin bu konulardaki becerisi ve eğilimi öğrencilerin bu konularda duyarlılığını ve ilgisini etkilemektedir. Bundan dolayı bu çalışmada eğitim çalışanlarının değişim algıları ve bunun demografik özelliklerine göre farklılık gösterip/göstermediği araştırılmıştır.

### 1.1. Değişim Kavramı ve Eğitim Kurumlarında Değişim

Değişim farklı biçimlerde tanımlanan bir kavram olup TDK (2023)'de "Değişim, belli bir zaman dilimi içerisindeki değişikliklerin tamamı" biçiminde tanımlanmaktadır. Yine Balcı (2001) değişimi, uzun vadede gerçekleşen bir süreç şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel açıdan değişimin, geleceğe hazır duruma gelme, örgüte bağlı çalışanlar arasında pozitif nitelikli iletişim ve karşılıklı destek sağlama, problemlere çözüm getirme, pozitif bir örgüt iklimi oluşturma gibi genel hedefleri bulunmaktadır (Şahin, 2018). Örgütsel değişim, temel olarak süreç, yapı ve davranışlarda değişim anlamını taşımaktadır. Örgütsel yapılara ait alt sistemler ve öğeler arasında meydana gelebilecek her tür değişikliği bünyesinde barındırmaktadır. Buna göre örgütsel değişim, yaratıcılık, gelişim, büyüme ve yenilik yapma biçimindeki olguları barındıracak kadar kapsamlı bir yapıya sahiptir. Örgütlerin içerisinde yer alan alt sistemlerin tamamı birbirlerine bağlıdır. Alt sistemlerden birinde meydana gelebilecek değişimler diğer alt sistemler ve bütünsel yapı üzerinde de önemli etkiler bırakarak bu birimlerde de değişime neden olur. Örgütlerin genelinde meydana gelen değişimlerin denge sağlamaya yönelik olduğu görülmektedir. Öğrenme ve öğretmen sürecinin etkili kılınması ve amaçlanan hedeflere sağlıklı bir şekilde ulaşılabilmesi için eğitim örgütlerinde uyumun sağlanmış olması gerekir (Balcı, 2002). Değişim, günümüz dünyasının neredeyse tüm mecralarında kendisini derinden hissettiren ve ihtiyaç duyulan en önemli kavramlardan birisi haline gelmiştir (Şahin, 2018). Sosyal ve kültürel yaşam, ekonomi, politika ve teknoloji başta olmak üzere hemen her alanda son derece hızlı değişimlerin yaşandığı görülmektedir. Etki alanı bu kadar geniş olan bu kavram toplumlar ve örgütler için de göz ardı edilemez bir olgu niteliğine sahiptir (Yıldız, 2012).

İçerisinde bulunduğumuz çağı tanımlamakta olan en önemli niteliğin değişim olduğu dikkat çekmektedir. Ekonomi, kültür, sosyal yaşam ve teknolojiye ortaya çıkan değişim ve ilerlemeler pek çok yeniliğin de insan yaşamındaki yerini almasına yol açmıştır. Küresel ölçekte oldukça hızlı bir değişim sürecinde bulunduğumuz açıktır (Ölmez ve Tonbul, 2011). Bu denli hızlı değişim yaşanan dünyada eğitimin bu değişim rüzgarından etkilenmemesi söz konusu değildir. Çağımızda eğitim, sınıf sınırları içerisine hapsedilmiş bir faaliyet olmaktan çıkmış, teknolojideki ilerlemelerle beraber öğretim yöntemlerinde köklü değişiklikler meydana geldiği gibi, okulların çevreleri ve okul dışı öğrenme ortamları da eğitim faaliyetlerinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Tüm bu gelişmelerin eğitim alanında değişim ihtiyacını beraberinde getirdiği söylenebilir (Çolakoğlu, 2005).

Eğitim örgütleri, içerisinde yer aldıkları toplumlardaki rollerinden dolayı değişim unsurunun gerekçesi ve sonucu olarak değerlendirilmektedir. Bu örgütler bir taraftan ortaya çıkan değişim ve ilerlemelerden etkilenirken diğer taraftan değişimin başlatılması ve değişime yöne verilmesi noktasında da aktif rol üstlenmektedir (Şahin, 2018).

Teknoloji alanında yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm hayatın her alanında etkisini göstermektedir. Bu değişimin takip edilmesi ve ortaya çıkan yeniliklere uyum sağlanması son derece zordur (Ölmez ve Tonbul, 2011). Her alanda yaşanan bu değişim ve dönüşüme ayak uydurabilen örgütler varlıklarını çok daha güçlü bir şekilde devam ettirirken, değişime ayak uydurma noktasında direnç gösteren örgütlerin varlığı sona erebilmektedir (Aydın, 2007).

Çağımızın önemli bir gerçekliği olarak bilgi çok hızlı üretilmekte ve yayılmaktadır. Bilginin bu denli hızlı yayılması ve küreselleşme etkisi eğitim örgütlerinin yaşanan tüm bu değişimlere uyum sağlamalarını gerekli kılmıştır. Bunun yanında eğitim örgütleri, yaşanan değişimlere ayak uydurmakla kalmayarak değişimin öncüsü de olmalıdırlar. Kısacası eğitim değişime etki yaparken değişimlerden de etkilenmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006).

İçerisinde yer aldığımız çağın bir gereği olarak eğitimdeki niteliğin yükseltilebilmesi için yeniden yapılanma, yeniden düzenleme ve eğitim reformu gibi belli başlı kavramlar ön plana çıkmaktadır. Eğitim kurumlarının değişim sürecine bir an evvel ayak uydurabilmek için gerekli izleme ve planlama faaliyetlerini eksiksiz bir şekilde yapmaksızın sadece kolay ve gösterişli uygulamaları tercih etmeleri çok daha büyük problemlerin ortaya çıkmasına, değişimin istenen şekilde gerçekleştirilememesine, tüm bunların yanında çok ciddi zaman, emek ve ekonomik kayıpların yaşanmasına sebebiyet vermektedir (Helvacı ve Kıcıroğlu, 2010).

Eğitim kurumlarındaki değişim süreçlerine öğretmenlerin dâhil edilmesi çok önemlidir. Öğretmenlerin değişime ikna edilemediği, bu bireylerin değişime yönelik faaliyet ve uygulamaları benimsemediği ortamlarda değişimin gerçekleşme olasılığı yoktur. Bu bağlamda gerçekleşecek değişimin amaçları ile öğretmenlerin amaçları örtüşmeli, öğretmenlerin bu sürece aktif bir şekilde katılımları mutlak suretle sağlanmalıdır (Aydoğan, 2007). Örgütlerde değişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için yukarıdan aşağıya emrivaki yönteminden uzak durulmalı, örgütlerde yer alan bireylerin çoğunluğunun bu sürece aktif ve gönüllü bir şekilde katılımları sağlanmalıdır (Ölmez ve Tonbul, 2011). Her geçen gün değişimin etkisinin daha fazla arttığı günümüz koşullarında, eğitim örgütleri de hızlı ve dinamik bir şekilde değişebilme becerisine sahip olmalıdırlar. Türkiye'nin bir yandan AB'ye dahil olma süreci diğer yandan Türk eğitim sistemindeki yönetsel-yapısal ve insan niteliğine yönelik problemler eğitim kurumlarında yönetsel boyut bağlamında da değişimin kaçınılmaz olduğunu gözler önüne sermektedir (Ölmez ve Tonbul, 2011).

Eğitim örgütlerinin toplumdaki beklentilere cevap verebilmeleri, değişime ilişkin hedeflerini yerine getirebilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda örgütlerin isabetli değişim hedefi koyabilmeleri için toplumsal ve küresel ölçekte gerçekleşen değişim hareketlerini doğru gözlemlenmeleri gerekmektedir. Örgütlerde başlatılan değişim süreçlerinde ortaya çıkabilecek direnç ve problemlerle başa çıkabilmek için doğru stratejilerin hayata geçirilmesi oldukça önemlidir (Helvacı ve Kıcıroğlu, 2010). Eğitim örgütlerinde değişim hareketlerinin lideri ve gerçekleştirici unsuru olan öğretmenler, değişim sonucunda ortaya çıkabilecek durumlara doğrudan etki edebilmektedirler. Öğretmenlerin değişimi algılama şekilleri ve bu değişimleri yaşama uyarlamaları değişimin hedefine ulaşıp ulaşmadığının en önemli göstergelerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra değişimin eğitimde uygulanabilir hale gelmesi için uzun sürelerle ihtiyaç duyulduğu ve değişim sürecinde hesapta olmayan pek çok problemle karşı karşıya kalılabildiği ifade edilmektedir (Şahin, 2018).

## 1.2. Okul ve Kurumlarda Değişim

Sosyal Açık Sistem özelliğine sahip örgütler arasında eğitim kurumları ön sıralarda bulunmaktadır. Eğitim örgütleri toplum üzerinde etkili olmaları ve aynı şekilde toplumdan etki görmeleri açısından çok önemli yapılardır ve bu örgütlerin işlevlerini yerine getirebilmek için yoğun çaba sarf etmeleri gerekmektedir (Akman, 2017). Bu örgütler çağın gereklilikleri ve şartlarına uygun hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşabilmek için performans seviyesi yüksek, yeniliklere açık ve ekip çalışmasına yatkın öğretmenlere ihtiyaç duyarlar. Bu bağlamda öğretmenlerin motive olabilmesi için eğitim kurumlarındaki yöneticilerin motive etmeye yönelik bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir (Helvacı, 2015). Günümüzde eğitim alanında değişim söz konusu olduğunda "inovasyon" kavramı karşımıza çıkmaktadır. Yenilik, değişim ve inovasyon kavramları genel olarak teknoloji alanıyla ilgili olarak kullanılmaktadır (Helvacı, 2011). Buna karşın okullarda artık gerçek yaşamla iç içe geçmiş olan eğitim-öğretimin geliştirilmesine yönelik tüm değişimler inovasyon kavramı içinde değerlendirilmektedir. Bu kapsamdaki çalışmaların tamamı esasında eğitim örgütlerindeki değişim sürecini işaret etmektedir (Akman, 2017).

Değişim hareketine başlamadan önce detaylı ve titiz bir araştırmanın yapılması gerekir. Örgütler, ihtiyaçları oranında değişime gitmelidirler. Değişim, örgütte var olan her şeyin değiştirilmesi anlamını taşımamaktadır. Örgütlerin, ihtiyaç duymadıkları halde tepeden tırnağa değişime gitmeleri halinde var olan düzenin tamamen bozulabileceği, ortaya çıkacak maliyet ve bilançonun oldukça ağır olabileceği unutulmamalıdır. Bunun yanında her değişim modeli, her örgüt için aynı sonucu vermeyebilir. Bir model bir örgüt için oldukça etkili sonuçlar yaratırken, bir başka örgüt için etkisiz kalabilmektedir. Özetle her durumda geçerli bir değişim modelinden bahsetmek kolay değildir (Akman, 2017). Bununla birlikte

örgütler tarafından gerçekleştirilen değişim hamlelerinin başarılı olması halinde bu değişimin desteklenmesi ve tüm örgüt çalışanları tarafından benimsetilmesi gerekir. Örgütlerde pozitif sonuç veren değişim modelleri, örgüt mensuplarının değişime olan algılarını olumlu bir şekilde etkileyerek yeni değişimler için önemli bir zemin oluşturacaktır (Erdoğan, 2002).

Çalışmalarda hazırbulunuşluğa ilişkin bir model önerildiği görülmektedir (Akman, 2017). Buna göre hazır olma halinin benimseme ve direniş gibi davranışların öncüsü olduğu öne sürülmüştür. Değişime hazır olmak, örgütlerdeki bireylerin değişimin gerekliliğine ve örgütlerinin söz konusu değişimi başarılı şekilde yapabileceğine yönelik inançlarına karşılık gelmektedir. Değişime hazır olmak direnç olgusuyla yakından ilişkilidir, çünkü değişim karşısındaki direnç seviyesinin düşük olması, değişime hazır olunmasını kolaylaştırmaktadır. Değişim süreci üç aşamada ele alınabilmektedir. Bu aşamalar sırasıyla; hazır olma, benimseme ve kurumsallaşma olarak ifade edilmiştir.

Örgütlerde değişime hazır olma düzeyinin yüksek olması, değişimin desteklenmesi ve uygulanmasına ilişkin direncin azalmasını sağlamaktadır. Değişime hazır olma düzeyinin düşük olması halinde ise değişim gerçekleştirilmesi çok daha zor olmaktadır. Hazırlık, örgüt mensuplarının var olan düşüncelerinden ziyade değişim için istekli olma durumuna karşılık gelmektedir (Bernert, 2004). Başka bir deyişle değişime hazır olma hali, sadece değişimin desteklenmesi ve uygulamaya geçirilmesine yönelik gönüllülüğün değil, değişime ilişkin olarak bireylerde pozitif duygu ve inançların oluştuğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Kayasandık, 2017).

Zayim (2010) tarafından değişime hazır olma kavramı, “*Örgüt çalışanlarının değişim çabalarını başlatma ve destekleme hususundaki isteklilikleri, bunun yanı sıra bu bireylerin örgütsel değişimin istenen biçimde gerçekleştirilebilmesi için pozitif tutum sergilemeleri*” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kavram alan yazında genellikle motivasyon ve sosyal bilişsel teoriye dayanarak açıklanmaktadır. Sosyal bilişsel teoriye göre; değişime hazır olmak için, örgüt çalışanlarının değişimin başlatılmasına istekli olmaları ve bu bireylerin değişimi benimsemeleri için motive edilmeleri gerekmektedir. Değişime hazır olma düzeyi yüksek çalışanlar, değişim süreçlerinde oldukça gayretli çalışmalar yapar, bu sürecin başarılı bir şekilde tamamlanması için dayanışma ve işbirliğinden kaçmazlar. Bu tür çalışanların liderlik özellikleri vardır ve değişim sürecinde karşılaştıkları problemleri çözmek için ciddi bir direnç gösterirler (Akman,2017).

Örgütlerde, örgüt mensuplarının değişime yönelik tutumlarının dikkate alınmaması değişim sürecinde çok ciddi olumsuzlukların yaşanmasına neden olmaktadır. Değişimin istenen şekilde gerçekleştirilememiş olması örgüt mensuplarının, yöneticilerine karşı güvenlerini yitirmelerine ve değişime olan inançlarının zedelenmesine sebebiyet vermektedir. Bundan dolayı değişim hareketlerine girişmeden önce örgütsel yapıların değişime hazır duruma getirilmeleri son derece önemlidir (Kondaççı ve diğerleri, 2010).

Değişime hazır olabilmek için uygulanabileceklerin şu şekilde sıralanması mümkündür. Değişimin üst yönetim katmanları tarafından desteklenmesi gerekir. Yöneticilerin örgüt çalışanlarını değişim için güdülemeleri gerekmektedir. Örgüt çalışanları değişim için adeta teyakkuzda olmalı, kendilerini değişim ve çözümün birer parçası olarak görmelidirler (Helvacı, 2011). Değişime hazır olabilmek için gerek deneyimlerin paylaşılması gerekse de personel arasında uyum tesis edilebilmesi için etkili iletişimin önemi bir hayli büyüktür. Değişimin uzun bir süreçte gerçekleşeceği unutulmamalı, plan ve programlar bu doğrultuda yapılmalıdır. Değişim sürecinin uzman kişiler tarafından yönetilmesi ve gerekli hallerde ihtiyaçlar doğrultusunda uygun değişiklikler yapılmalıdır. Süreçte sağlanacak bu esneklik ve profesyonellik verimliliği artıracaktır (Akman,2017). Değişimler genellikle hiyerarşik bir şekilde yukarıdan aşağıya doğru oluşmaktadır. Buna karşın halktaki beklentiler doğrultusunda genişleyen bir talep sonucu gerçekleşen değişimler çok daha etkili olmaktadır. Bu durum eğitim örgütleri için de geçerlidir, eğitim örgütlerindeki çalışanların isteği sonucunda ortaya çıkan değişimlerin daha etkili olduğu gözlenmektedir (Koyuncu, 2019). Eğitim kurumlarında değişimin gerçekleştirilmesi için izlenecek stratejiler, bu kurumlardaki örgütsel kültürde de değişiklikler yaşanmasına neden olmaktadır. Mevcut örgüt kültürünün değişmesi sağlanmadan değişimlerin hayata geçirilmesi son derece zordur. Değişimle beraber gelen yenileşme, sadece kurumlarda değil, süreç ve üyeler arası ilişkilerde de birtakım değişikliklere yol açmaktadır; bunun yanı sıra eğitim kurumlarındaki yenileşmelerin yapısal ve davranışçı niteliğe sahip olması gerekmektedir (Karaaslan-Sarı ve Helvacı, 2019).

Eğitim kurumlarında gerçekleştirilmeye çalışılan değişim hareketlerinde karşılaşılan sorunların iki grupta ele alınması mümkündür. Bunların ilki; değişim sürecinde yaşanan sorunlar, ikincisi; gerçekleştirilen değişime uyum sağlanmasına yönelik sorunlar olarak sıralanmaktadır. Değişim sürecinin başarılı şekilde yönetilmesi için değişime gösterilen direncin en düşük seviyeye çekilmesi gerekir. Bununla ilgili Helvacı,



(2011) değişime direncin en düşük seviyeye çekilmesi için aşağıda sıralanan unsurların gerekli olduğuna vurgu yapmaktadır.

- Yöneticiler değişimi sahiplenmeli, bunu sıkça dile getirmelidirler.
- Değişim açık bir biçimde ifade edilmeli, bunun gerekliliği hususunda örgüt çalışanları ikna edilmelidir.
- Değişim sonrasında çalışanlardaki iş yükünün artacağı inancı yıkılmalıdır.
- Değişim sonrasında oluşacak değerler ile örgüt mensuplarının değer yargıları örtüştürülmelidir.
- Değişimin çalışanlarda heyecan yaratması sağlanmalıdır.
- Örgüt çalışanlarının değişim sürecinde güvenlikleriyle ilgili hiçbir tehdit unsuru hissetmemeleri sağlanmalıdır.
- Değişim süreci ve değişimin gerekliliği, örgüt çalışanları tarafından önemli bir ihtiyaç olarak görülmelidir.

Örgütlerdeki kişilerin yapılacak olan değişimleri benimsemeleri, bu değişimlerin kendileri ve örgütlerine yarar sağlayacağına inanmaları gerekir. Bu süreçte çalışanların değişime yönelik inançları, onların karar alma süreçlerine katılmalarına ve söz sahibi olmalarına fırsat verilmesiyle güçlendirilebilmektedir. Bu da değişime karşı direncin kırılması için son derece önemli görülmektedir (Töremen, 2002).

### 1.3. Eğitim Çalışanlarının Değişime Hazır Olmaları

Eğitimde yaşanacak değişim hareketlerinin öğretmenler tarafından benimsenmesi, değişimdeki verimlilik açısından çok önemlidir. Öğretmenlerin değişimlere ayak uydurabilmeleri ve bu değişimleri hayata geçirebilmeleri değişime hazır bulunmuşlukları ile yakından ilişkilidir (Kayasandık, 2017).

Eğitim programlarının başarılı olması önemli ölçüde öğretmenlere bağlıdır. Öğretmenlik mesleği, çağımızda en fazla değişim olgusuna maruz kalan meslek grupları arasında yer almaktadır. İnsan yaşamındaki hızlı değişimler öğretmenlik mesleğine de yansımış bulunmaktadır (Kayasandık, 2017). Eğitim programları da bu değişimden derin etki gördüğü için öğretmen rollerinde oldukça keskin farklılıklar meydana gelmiştir. Buna göre öğretmenlerin çok yönlü iletişim ve eğitim-öğretim metotlarını ustaca kullanabilecek kişisel becerilere sahip olmaları ve ekip çalışmasına yatkın olmaları gerekmektedir (Helvacı, 2015).

Günümüz dünyasında bilgiye erişim çok kolaylaşmıştır. Bilgiye erişim artık bir problem teşkil etmemekle beraber asıl sorun, bilginin doğru yerde, doğru şekilde ve verimli bir şekilde nasıl kullanılacağı olmuştur. İnsanların değişime uyum sağlamak ve güncel kalabilmek için öncelikli olarak sorunun farkında olmaları ve gerçekleştirilecek değişime istekli olmaları gerekmektedir. Değişimdeki ilk aşama farkındalıktır. Bunu değişime hazır olma ve seçeneklerin değerlendirilmesi aşamaları izlemektedir. Bu aşamaların ardından kişiler kendilerini fizyolojik ve zihinsel açıdan ortaya çıkabilecek her türlü duruma hazırlamalıdır. Bu sayede kişiler kendi hedefleri ve kendilerinden beklenmekte olan hedeflere daha kolay ulaşabileceklerdir (Kayasandık, 2017).

Eğitimin en temel unsurları arasında önde gelen öğretmenlerin değişim faaliyetlerine yoğun bir çaba ve istekle katılmaları, görev yaptıkları kurumların kendilerini yenilemesi ve değiştirebilmesi bakımından çok önemlidir (Yazıcı, 2009). Daha öncesinde bilginin öğrenilmesi için ilk kaynak niteliğinde bulunan okulların; eğitimdeki güncel yaklaşımlar aracılığıyla sunulan etkin öğrenme, öğrenmeyi öğrenme, hayat boyu öğrenme biçimindeki yaklaşımlar, ayrıca çağın gereği olarak öğrencilere kazandırılmak istenen becerilerde de değişim yaşanması nedeniyle işlevlerinde önemli değişiklikler olmuştur. Tüm bu değişimler öğretmenlerin görev ve sorumluluklarının da değişime uğramasına sebebiyet vermiştir (Karacaoğlu, 2008).

Eğitim alanında yaşanan değişimler, okulların bilhassa yönetim, örgütlenme, öğrenme-öğretme süreçleri ve okul-çevre ilişkilerinin yeniden gözden geçirilmesini zorunlu hale getirmiştir (Göksoy, 2010). Eğitimde çok uzun bir süre etkisini devam ettiren davranışçı yaklaşımın yerini yapılandırmacı yaklaşım almış, bu değişim de yeni toplumsal bakış açılarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Eğitim kurumlarının bu değişim sonucunda üstlendikleri yeni rolleriyle birlikte hangi hususların öğrenmeye değer olduğunun da yeniden ele alındığı görülmektedir. Bunlar şöyle sıralanmaktadır (Göksoy, 2010):

1. Yapılandırmacı anlayışla beraber öğretim programlarına yönelik ilgi gittikçe yükselmekte, bilgi verme, kültür aktarımı yapma gibi işlevlere dayalı geleneksel bakış açısı yerini öğrenmeyi öğrenme, bilgiyi kullanma, kültür ve uygarlıkları eleştirel bir şekilde inceleme üzerine yoğunlaşmaktadır.

2. Bilgiyi aktaran uzman rolüne sahip öğretmen profili yerini, öğrencilerine rehberlik edebilen, lider öğretmen profili almıştır.
3. Konu alanı programları yerini öğrenci merkezli programlara, pasif öğrenme ise yerini aktif öğrenme sağlamayı amaçlayan öğretim yöntemlerine bırakmıştır.
4. Bireysel beceri ve bağımsız çalışma odaklı rekabetçi öğretim anlayışı yerini işbirliğine dayalı modellere bırakmıştır.

Eğitimde yaşanan bu köklü değişiklikler doğrultusunda öğretmenlerin niteliklerinde de önemli değişimlerin yaşanması kaçınılmaz olmuştur (Helvacı, 2015). Öğretmenlerin değişiminin başarıya ulaşması için direnç göstermemeleri, değişimi desteklemeleri ve en önemlisi değişime hazır olmaları beklenmektedir. Buna göre değişim hareketleri öncesinde öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarının bilinmesi, girilecek işin başarıya ulaşmasında çok etkili olacaktır (Kayasandık, 2017). Öğretmenlerin eğitim süreçleri ve öğrenciler üzerindeki etkileri dikkate alındığında, bu bireyleri ve değişime hazır olma düzeylerini göz ardı ederek yapılacak bir değişim planlamasının istenen sonuçları veremeyeceği anlaşılmaktadır. Bu nedenle değişim süreçlerine öğretmenlerin hazır ve ikna edilmiş bir şekilde dahil edilmeleri, karar alma süreçlerine katılmalarının sağlanması ve fikirlerine başvurulması değişimin istenen biçimde gerçekleştirilebilmesi için ön koşul niteliğindedir (Helvacı, 2015; Akman, 2017).

#### 1.4. Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi

Eğitim örgütleri açık sistemler olup bunun yanında sosyal ve toplumsal yapılardan da doğrudan etkilenmekte ve bunları etkileyebilmektedir. Açık sistem özelliğine sahip olan örgütsel yapılar için değişim olgusu kaçınılmaz bir şekilde bu yapılara fırsatlar sunmakla beraber belli başlı tehditler de yönelmektedir (Tunçer, 2013). Örgütsel yapılar ve bu yapılardaki yöneticilerin çevrelerinde oluşan fırsatlardan yararlanabilmek, tehdit unsurlarını da yok edebilmek adına değişmek ve değişimi etkili biçimde yönetme zorunlulukları bulunmaktadır (Çağlar, 2015). Değişim yönetimi, içsel ya da dışsal nedenlere bağlı olarak değişim sürecindeki örgütlerin yapısında, kültürleri, insan kaynakları ve ilkelerinde değişimin başlatılması, stratejilerin geliştirilmesi, direncin önlenmesi ve değişimin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Altındış vd., 2012). Balcı (2001) tarafından değişim yönetimi, problemlere daha hızlı çözüm önerilerinin sunulması, yaparak-yaşayarak öğrenilmesi, değişen şartlara uyum sağlanması ve örgütlerin yeterli hale getirilmesi süreci şeklinde tanımlanmaktadır. Değişim yönetimi, örgütlerin daha iyi noktalara ulaştırılması için uygulanan strateji ve yöntemlerin örgüt çalışanlarına net bir şekilde açıklanarak, örgüt yöneticilerinin çalışanlarla kurdukları etkileşimlerin dengeli biçimde yürütüldüğü bir süreçtir (Çetin, 2008). Değişim yönetiminde, değişimlerin öncüsü olan örgüt yöneticileriyle örgütlerde oluşturulan değişimleri hayata geçirmekle görevli örgüt çalışanları arasındaki iletişim ve duygusal tepkilerin yönetilerek, değişimin başarılı bir şekilde yapılabileceğine inanan personellerin yer alacakları bir ortam yaratmak amaçlanmaktadır (Yıldız, 2012). Günümüzde değişimin kaçınılmaz bir gerçeklik ve gereklilik olduğu ve bunun da eğitim örgütlerini doğrudan etkilediği bilinmektedir. Eğitim örgütlerinin halka bakan yönü ve halktan etkilenen yapısı nedeniyle değişimlerin odağında olması, değişimleri etkilemesi ve değişimlerden etkilenmesi nedeniyle eğitim çalışanları olarak başta okul yöneticileri ve öğretmenlerin değişime karşı duyarlı olmaları ve değişimi olabildiğince yumuşak geçişlerle yönetmeleri büyük önem arz etmektedir. Okullar ölçeğinde düşünüldüğünce değişimin yönetimi başta okul müdürü ve müdür yardımcısı olmak üzere öğretmenler, yardımcı hizmetler çalışanları, öğrenciler ve diğer paydaşlar olmak üzere herkesi ilgilendiren ve herkesin çabasıyla mümkün olabilen bir durum olarak ele alınması gerekmektedir.

Değişim sosyal hayat gibi eğitim örgütleri için de kaçınılmaz bir durumdur. Bu durumda değişimin olumlu yönde sürdürülmesi ve çok iyi biçimde yapılandırılarak yönetilmesi gerekmektedir. Eğitim örgütleri açısından bakıldığında okul ölçeğinde bu konuda en önemli kişilerin okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenler ön plana çıkmaktadır. Bu araştırmada okul yöneticileri ve öğretmenlerin değişim algılarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda okullarda çalışan okul müdürleri, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden veri toplanmıştır.

Araştırmanın amacı okul yöneticileri ve öğretmenlerin değişim algılarının ve bu algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip-göstermediğinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaca yönelik olarak alt problemler şöyle belirlenmiştir:

1. Eğitim çalışanlarının değişim algı düzeyleri nedir?
2. Eğitim çalışanlarının değişim algıları alt boyutları düzeyleri nedir?

3. Eğitim çalışanlarının değişim algı düzeyleri eğitim çalışanlarının demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel ve betimsel tarama modelinde yapılmıştır. Tarama modelleri mevcut olay veya olguyu olduğu gibi ortaya koymaya yönelik çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2016). Araştırmada okul ve kurumlarda çalışan eğitim çalışanlarından veri toplanmıştır.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Denizli Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde 2023-2024 eğitim yılında resmi okullarda okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmen olarak çalışanlar oluşturmaktadır. Evrende yaklaşık 500 okul yöneticisi ve 6500 öğretmen bulunmaktadır. Evrenin özelliklerini yansıtacak niteliklerde 315 eğitim çalışanına eleman örnekleme yöntemiyle ulaşılarak veri toplanmıştır. Örneklem alınan katılımcılar ölçekleri istekli ve gönüllü olarak doldurmuşlardır.

Araştırmanın istekli ve gönüllü katılımcıları eğitim çalışanlarının demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Kategori	f	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	184	58,4
	Erkek	131	41,6
Yaş	27-35	65	20,6
	36-40	96	30,5
	41-45	71	22,5
	46 yaş ve üstü	83	26,3
Pozisyon	Okul müdürü	53	16,8
	Müdür yardımcısı	51	16,2
	Öğretmen	211	67,0
Görev yaptığı kademe	İlkokul	106	33,7
	Ortaokul	93	29,5
	Lise	116	36,8
Eğitim düzeyi	Lisans	220	69,8
	Lisansüstü	95	30,2
Kariyer basamağı	Öğretmen	112	35,6
	Uzman öğretmen	145	46,0
	Başöğretmen	58	18,4

Tablo 1’de araştırmaya katılan eğitim çalışanlarının demografik özelliklerine göre % 58,48’ü kadınlardan oluşurken % 41,6’sı erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük kısmı % 30,5 oranla 36-40 yaş, % 26,3 oranla 46 yaş ve üstündekilerden oluşmaktadır. Katılımcıların % 67,0’si öğretmen, % 16,8’i okul müdürü ve % 16,2’si müdür yardımcısı pozisyonunda çalışmaktadır. Katılımcıların % 36,8’i lise, % 33,7’i ilkokul ve % 29,5’i ortaokul kademelerinde görev yapmaktadır. Eğitim çalışanlarının % 69,8’i lisans mezunu ve % 30,2’si lisansüstü mezundur. Kariyer basamağı olarak % 46,0’sı uzman öğretmen, % 35,6’sı öğretmen ve % 18,4’ü başöğretmen kariyer basamağındadır.

### 2.3. Verilerin Toplanması

Veri toplamak için kişisel bilgi formu ile Yıldırım ve Durmaz (2021) tarafından uyarlanan ve Türkçeye çevrilen “Sosyal ve Ekonomik Değişim Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 17 madde ve 2 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek likert tipi ve “Çok katılıyorum” ile “Hiç katılmıyorum” arasında beş seçeneklidir.

### 2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizinde istatistik programı olarak SPSS programı kullanılmıştır. Verilerin geçerlik analizinde Cronbach’s alpha yapılmış ve güvenilirlik katsayısının ,88 olduğu görülürken bu değer verilerin güvenilirliğinin çok yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Verilerin normal dağılımı analizi basıklık ve çarpıklık testleri ile yapılmıştır. Analize ilişkin bulguları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Verilerin Normallik Analizi

	Basıklık (Kurtosis) Değeri	Çarpıklık (Skewness) Değeri
Ekonomik değişim	,342	,344
Sosyal değişim	-,488	-,523
Genel değişim algısı	-,625	-,090

Tablo 2 incelendiğinde verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin  $-0,625$  ile  $0,344$  arasında olduğu görülmektedir. Kalaycı (2016) çalışmasında  $-1$  ile  $+1$  arasındaki basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir. Buna göre veriler normal dağılım göstermekte olup analizlerde parametrik testler kullanılmalıdır. Bundan dolayı analizlerde parametrik testler kullanılmıştır. Ortalamaların yorumlanmasında aşağıda belirtilen aralıklar göz önünde bulundurulmuştur.

1,00 – 1,80 Çok düşük

1,81 – 2,60 Düşük

2,61 – 3,40 Orta düzeyde

3,41 – 4,20 Yüksek

4,21 – 5,00 Çok yüksek

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Eğitim çalışanlarının Değişim Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Eğitim çalışanlarının değişim algı düzeyleri nedir?” şeklindedir. Problemin çözümüne yönelik analiz sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Eğitim Çalışanlarının Değişim Algı Düzeyleri

	n	$\bar{x}$	s	Düzeyi
E1. Organizasyonum ile olan ilişkim tamamen profesyonel bir ilişki- Çalışırım ve karşılığında maaşımı alırım.	315	3,02	,96	Orta
E2. Organizasyonumun uzun vadede benim için ne yaptığını değil, sadece şu anda ne yaptığını umursarım.	315	2,51	,82	Düşük
E3. İşim için harcadığım çaba, aldığım maaş ve olanaklar ile eşittir.	315	2,26	,91	Düşük
E4. Benim için beklenenden fazlasını yaptıklarını gördükten sonra, organizasyonumun için daha fazla emek harcamak isterim.	315	3,96	,87	Yüksek
E5. Organizasyonumdan ne kazandığımı ve benim ne kattığımı çok dikkatli bir şekilde takip ederim.	315	3,83	,69	Yüksek
E6. Organizasyonumdan gerçekten beklediğim tek şey emeğimin karşılığının ödenmesidir.	315	3,38	,94	Orta
E7. Çalışma durumumu tanımlamanın en doğru yolu, emeğimin karşılığında adil bir ücret aldığımı söylemektir.	315	3,38	,71	Orta
E8. Organizasyonum ile olan ilişkim kişisel değil- işe duygularımı çok az katarım.	315	3,12	,76	Orta
E9. Görevimin gerektirdiği şeyi yaparım, çünkü sadece bana bunun için para verilir.	315	2,70	,95	Orta
S1. Organizasyonum bana önemli bir yatırım yapmıştır.	315	2,98	,93	Orta
S2. Bugün işte yaptığım şeyler uzun vadede organizasyondaki pozisyonuma fayda sağlayacaktır.	315	3,58	,90	Yüksek
S3. Organizasyonum ile olan ilişkimde çok fazla karşılıklı fedakârlık bulunur.	315	3,51	,95	Yüksek
S4. Organizasyonum için gösterdiğim çabalarımın hiçbir zaman ödüllendirilmeyeceğinden endişe ederim.	315	2,54	,97	Düşük
S5. Kısa vadede gereğinden fazla çalışmayı önemsemiyorum - eninde sonunda organizasyonum tarafından ödüllendirileceğimi bilirim.	315	2,78	,95	Orta
S6. Organizasyonum ile ilişkim karşılıklı güvene dayanır.	315	3,68	,84	Yüksek
S7. Organizasyonum için yüksek menfaat gözetmeye çalışırım çünkü organizasyonumun bana sahip çıkacağına güvenirim.	315	3,43	,93	Yüksek
S8. Her ne kadar her zaman hak ettiğim takdiri kazanmasam da, çabalarımın gelecekte organizasyonum tarafından ödüllendirileceğimi bilirim.	315	3,13	,91	Orta

Tablo 3’te görüldüğü gibi eğitim çalışanlarının değişim algı düzeylerinin en yüksek düzeyde ( $\bar{x}=3,96$ ) ortalamayla yüksek düzeyinde “Benim için beklenenden fazlasını yaptıklarını gördükten sonra, organizasyonumun için daha fazla emek harcamak isterim.” Maddesinde iken bunu ( $\bar{x}=3,83$ ) ortalama ve yüksek düzeyinde “Organizasyonumdan ne kazandığımı ve benim ne kattığımı çok dikkatli bir şekilde takip ederim.” Maddesi izlemektedir. En düşük düzey ise ( $\bar{x}=2,26$ ) ortalama ve düşük düzeyde “İşim için harcadığım çaba, aldığım maaş ve olanaklar ile eşittir.” Maddesindedir. Diğer maddelere katılım ise şöyledir: “Organizasyonum ile olan ilişkim tamamen profesyonel bir ilişki- Çalışırım ve karşılığında maaşımı alırım.” Maddesinde ( $\bar{x}= 3,02$ ) “Orta”, “Organizasyonumun uzun vadede benim için ne yaptığını değil, sadece şu anda ne yaptığını umursarım.” Maddesinde ( $\bar{x}=2,51$ ) “Düşük”, “Organizasyonumdan gerçekten beklediğim tek şey emeğimin karşılığının ödenmesidir.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,38$ ) “Orta”, “Çalışma durumumu tanımlamanın en doğru yolu, emeğimin karşılığında adil bir ücret aldığımı söylemektir.” Maddesinde ( $\bar{x}= 3,38$ ) “Orta”, “Organizasyonum ile olan ilişkim kişisel değil- işe duygularımı çok az katarım.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,12$ ) “Orta”, “Görevimin gerektirdiği şeyi yaparım, çünkü sadece bana bunun için para verilir.” Maddesinde ( $\bar{x}= 2,70$ ) “Orta”, “Organizasyonum bana önemli bir yatırım yapmıştır.” Maddesinde ( $\bar{x}=2,98$ ) “Orta”, “ Bugün işte yaptığım şeyler uzun vadede organizasyondaki pozisyonuma fayda sağlayacaktır.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,58$ ) “Yüksek”, “Organizasyonum ile olan ilişkimde çok fazla karşılıklı fedakârlık bulunur.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,51$ ) “Yüksek”, “Organizasyonum için gösterdiğim çabalarımın hiçbir zaman ödüllendirilmeyeceğinden endişe ederim.” Maddesinde ( $\bar{x}=2,54$ ) “Düşük”, “Kısa vadede gereğinden fazla çalışmayı önemsemiyorum-eninde sonunda organizasyonum tarafından ödüllendirileceğimi bilirim.” Maddesinde ( $\bar{x}=2,78$ ) “Orta”, “Organizasyonum ile ilişkim karşılıklı güvene



dayanır.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,68$ ) “Yüksek”, “Organizasyonum için yüksek menfaat gözetmeye çalışırım çünkü organizasyonum bana sahip çıkacağına güvenirim.” Maddesinde ( $\bar{x}= 3,43$ ) “Yüksek”, “Her ne kadar her zaman hak ettiğim takdiri kazanamamam da, çabalarımın gelecekte organizasyonum tarafından ödüllendirileceğini bilirim.” Maddesinde ( $\bar{x}=3,13$ ) “Orta” düzeyindedir.

### 3.2. Eğitim Çalışanlarının Değişim Algıları Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Eğitim çalışanlarının değişim algıları alt boyutları düzeyleri nedir?” şeklindedir. Problemin çözümüne yönelik analiz sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Eğitim Çalışanlarının Değişim Algıları Alt Boyutları Düzeyleri

	n	$\bar{x}$	s	Düzeyi
Ekonomik değişim	315	3,12	,51	Orta
Sosyal değişim	315	3,20	,55	Orta
Genel değişim algısı	315	3,16	,42	Orta

Tablo 4’te görüldüğü gibi eğitim çalışanlarının değişim algılarının alt boyutlara göre bütün boyutlarda ve genel olarak orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte ( $\bar{x}=3,20$ ) ortalama ile sosyal değişim algılarının ( $\bar{x}=3,12$ ) ortalamaya sahip ekonomik değişim algılarından yüksek olduğu görülmektedir. Genel değişim algıları ise ( $\bar{x}=3,16$ ) ortalamada olduğu görülmektedir. Eğitim çalışanlarının değişim algılarının alt boyutlar ve genel olarak orta düzeyde olması eğitim çalışanlarının değişimleri orta düzeyde gördüklerini ortaya koymaktadır.

### 3.3. Eğitim Çalışanlarının Değişim Algı Düzeylerinin Eğitimcilerin Demografik Özelliklerine Göre Analize İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Eğitim çalışanlarının değişim algı düzeyleri eğitim çalışanlarının demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır? şeklinde olup problemin çözümüne yönelik analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Eğitim Çalışanlarının değişim algı düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre analiz sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** Eğitim Çalışanlarının Değişim Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Analizi

	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Ekonomik değişim	Kadın	184	3,05	,44	313	-3,05	,00*
	Erkek	131	3,23	,58			
Sosyal değişim	Kadın	184	3,16	,52	313	-1,99	,04*
	Erkek	131	3,27	,48			
Genel değişim algısı	Kadın	184	3,10	,39	313	-3,11	,00*
	Erkek	131	3,25	,44			

\*  $p<0,05$

Tablo 5’te görüldüğü gibi eğitim çalışanlarının değişim algılarının cinsiyetlerine göre ekonomik değişim boyutunda ( $t_{(313)}=-3,05$ ;  $p<0,05$ ), sosyal değişim boyutunda ( $t_{(313)}=-1,99$ ;  $p<0,05$ ) ve genel değişim algısında ( $t_{(313)}=-3,11$ ;  $p<0,05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde kadınlara göre erkeklerin değişim algıları daha yüksektir. Buna göre erkek eğitim çalışanlarının ekonomik, sosyal ve genel değişim algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

Eğitim Çalışanlarının değişim algı düzeylerinin yaş değişkenine göre analiz sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Eğitim Çalışanlarının Değişim Algı Düzeylerinin Yaşlarına Göre Analizi

	Yaş	n	$\bar{x}$	ss	sd	F	p	Fark
Ekonomik değişim	27-35	65	3,29	,47	3	8,10	,00*	1-2; 1-3; 2-3; 2-4; 3-4
	36-40	96	3,08	,52	311			
	41-45	71	2,79	,38				
	46 yaş ve üstü	83	3,35	,46				
Sosyal değişim	27-35	65	3,46	,38	3	7,56	,00	1-2; 1-3; 1-4; 2-3; 3-4
	36-40	96	3,24	,54	311			
	41-45	71	2,92	,36				
	46 yaş ve üstü	83	3,22	,56				
Genel değişim algısı	27-35	65	3,37	,35	3	8,32	,00	1-2; 1-3; 2-3; 3-4
	36-40	96	3,16	,37	311			
	41-45	71	2,85	,28				
	46 yaş ve üstü	83	3,28	,47				

\* $p<0,05$

1. 27-35 2. 36-40 3. 41-45 4. 46 yaş ve üstü

Tablo 6’da görüldüğü gibi eğitim çalışanlarının değişim algılarının yaşlarına göre ekonomik değişim boyutunda ( $F_{(3;311)}=8,10; p<0,05$ ), sosyal değişim boyutunda ( $F_{(3;311)}=7,56 p<0,05$ ) ve genel değişim algısında ( $F_{(3;311)}=8,32; p<0,05$ ) anlamlı farklılık göstermiştir. Farklılık olan grupların tespiti için yapılan Post Hoc Tukey analizi sonucunda ekonomik değişim boyutunda en yüksek düzey 46 yaş ve üstündekilerde olduğu görülürken en düşük düzey ise 41-45 yaşlardaki eğitim çalışanlarıdır. Sosyal değişim boyutunda en yüksek düzey 27-35 yaşlardaki eğitim çalışanlarında iken en düşük düzeyin 41-45 yaşlardaki eğitim çalışanlarında olduğu görülmektedir. Yine genel değişim düzeylerinde ise en yüksek düzey 27-35 yaşlardakilerde iken en düşük düzey 41-45 yaşlardaki eğitim çalışanlarıdır. Boyutlarda ve genel değişim algılarında 41-45 yaşlarda olan eğitim çalışanlarının değişim algı düzeylerinin diğer yaş gruplarındakilerden daha düşük olduğu söylenebilir.

Eğitim Çalışanlarının değişim algı düzeylerinin pozisyon değişkenine göre analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Eğitim Çalışanlarının Değişim Algı Düzeylerinin Çalışma Pozisyonlarına Göre Analizi

	Pozisyon	n	$\bar{x}$	ss	sd	F	p	Fark
Ekonomik değişim	Okul müdürü	53	2,99	,44	2	2,95	,05	-
	Müdür yardımcısı	51	3,22	,52	312			
	Öğretmen	211	3,14	,52				
Sosyal değişim	Okul müdürü	53	3,23	,54	2	2,09	,12	-
	Müdür yardımcısı	51	3,33	,51	312			
	Öğretmen	211	3,17	,50				
Genel değişim algısı	Okul müdürü	53	3,10	,43	2	2,31	,10	-
	Müdür yardımcısı	51	3,27	,38	312			
	Öğretmen	211	3,16	,42				

\* $p<0,05$  1. Okul müdürü 2. Müdür yardımcısı 3. Öğretmen

Tablo 7’de görüldüğü gibi eğitim çalışanlarının değişim algılarının görev yaptıkları pozisyona göre ekonomik değişim boyutunda ( $F_{(2;312)}=2,95; p>0,05$ ), sosyal değişim boyutunda ( $F_{(2;312)}=2,09; p>0,05$ ) ve genel değişim algısında ( $F_{(2;312)}=2,31; p>0,05$ ) anlamlı farklılık göstermemiştir. Bulgulara göre eğitim çalışanlarının değişim algılarının görev yaptıkları pozisyonun öğretmen, müdür yardımcısı ya da müdür olmasına göre farklılık göstermediği ve benzer olduğu söylenebilir.

Eğitim Çalışanlarının değişim algı düzeylerinin görev yaptığı kademe değişkenine göre analiz sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Eğitim Çalışanlarının Değişim Algı Düzeylerinin Görev Yaptığı Kademe Göre Analizi

	Görev yaptığı kademe	n	$\bar{x}$	ss	sd	F	p	Fark
Ekonomik değişim	İlkokul	106	3,05	,45	2	2,26	,10	-
	Ortaokul	93	3,19	,53	312			
	Lise	116	3,15	,54				
Sosyal değişim	İlkokul	106	3,12	,53	2	2,66	,07	-
	Ortaokul	93	3,29	,56	312			
	Lise	116	3,21	,44				
Genel değişim algısı	İlkokul	106	3,08	,41	2	3,58	,03	1-2
	Ortaokul	93	3,24	,43	312			
	Lise	116	3,18	,41				

\* $p<0,05$  1. İlkokul 2. Ortaokul 3. Lise

Tablo 8’de görüldüğü gibi eğitim çalışanlarının değişim algılarının görev yaptıkları kademe göre ekonomik değişim boyutunda ( $F_{(2;312)}=2,26; p>0,05$ ) ve sosyal değişim boyutunda ( $F_{(2;312)}=2,66; p>0,05$ ) farklılık göstermez iken genel değişim algısında ( $F_{(2;312)}=3,58; p<0,05$ ) anlamlı farklılık göstermiştir. Genel değişim algısında fark olan grupları bulma amacıyla Post Hoc Tukey analizi yapılarak analiz sonucunda ilkokul kademelerinde çalışanlarla ortaokul kademesinde çalışanlar arasında ve ortaokul kademesinde çalışanlar lehine yüksek olduğu görülmüştür. Bulgulara göre eğitim çalışanlarının değişim algılarının ekonomik ve sosyal değişim boyutlarında farklılık göstermez iken genel değişim algılarında ilkokullarda çalışanlara göre ortaokullarda çalışanlar lehine yüksek olduğu söylenebilir.

Eğitim Çalışanlarının değişim algı düzeylerinin eğitim düzeyi değişkenine göre analiz sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9.** Eğitim Çalışanlarının Değişim Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeylerine Göre Analizi

	Eğitim düzeyi	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p
Ekonomik değişim	Lisans	220	3,24	,51	313	6,40	,00*
	Lisansüstü	95	2,86	,39			
Sosyal değişim	Lisans	220	3,23	,51	313	1,04	,29
	Lisansüstü	95	3,16	,52			
Genel değişim algısı	Lisans	220	3,23	,43	313	4,62	,00*
	Lisansüstü	95	3,00	,35			

\* p&lt;0,05

Tablo 9’da görüldüğü gibi eğitim çalışanlarının değişim algılarının eğitim düzeylerine göre sosyal değişim boyutunda ( $t_{(313)}=1,04$ ;  $p>0,05$ ) farklılık göstermediği görülürken ekonomik değişim boyutunda ( $t_{(313)}=6,40$ ;  $p<0,05$ ) ve genel değişim algısında ( $t_{(313)}=4,62$ ;  $p<0,05$ ) farklılık gösterdiği görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde ekonomik ve genel değişim algıları bakımından lisansüstü mezunlarına göre lisans mezunlarının daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Buna göre ekonomik değişim ve genel değişim algıları bakımından lisans mezunlarının lisansüstü mezunlarından daha yüksek düzeye sahip oldukları söylenebilir.

Eğitim Çalışanlarının değişim algı düzeylerinin görev yaptığı kariyer basamağı değişkenine göre analiz sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10.** Eğitim Çalışanlarının Değişim Algı Düzeylerinin Kariyer Bamağına Göre Analizi

	Kariyer basamağı	n	$\bar{x}$	ss	sd	F	p	Fark
Ekonomik değişim	Öğretmen	112	3,32	,47	2	6,48	,00*	1-2; 2-3
	Uzman öğretmen	145	2,89	,42	312			
	Başöğretmen	58	3,36	,52				
Sosyal değişim	Öğretmen	112	3,29	,48	2	2,95	,05	-
	Uzman öğretmen	145	3,14	,52	312			
	Başöğretmen	58	3,21	,53				
Genel değişim algısı	Öğretmen	112	3,31	,37	2	4,84	,00*	1-2; 2-3
	Uzman öğretmen	145	3,00	,36	312			
	Başöğretmen	58	3,29	,50				

\*p&lt;0,05

1. İlkokul

2. Ortaokul

3. Lise

Tablo 10’da görüldüğü gibi eğitim çalışanlarının değişim algılarının kariyer basamaklarına göre sosyal değişim boyutunda ( $F_{(2,312)}=2,95$ ;  $p>0,05$ ) farklılık göstermez iken ekonomik değişim boyutunda ( $F_{(2,312)}=6,48$ ;  $p<0,05$ ) ve genel değişim algısında ( $F_{(2,312)}=4,84$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı farklılık göstermiştir. Ekonomik değişim ve genel değişim algısında fark olan grupları bulma amacıyla Post Hoc Tukey analizi yapılarak analiz sonucunda ekonomik değişim ve genel değişim algısında kariyer basamağı olarak öğretmenlerle uzman öğretmenler ve uzman öğretmenlerle başöğretmenler arasında fark olduğu ve uzman öğretmenler aleyhine düşük olduğu görülmektedir. Bulgular eğitim çalışanlarının değişim algılarının kariyer basamaklarına göre ekonomik değişim ve genel değişim algısında öğretmen ve başöğretmenler lehine yüksek olduğunu uzman öğretmenlerde ise düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Eğitim çalışanlarının değişim algı düzeylerinin en yüksek seviyede ve yüksek düzeyde “Benim için beklenenden fazlasını yaptıkları gördükten sonra, organizasyonumun için daha fazla emek harcamak isterim.” Maddesinde iken bunu “Organizasyonumdan ne kazandığımı ve benim ne kattığımı çok dikkatli bir şekilde takip ederim.” Maddesi yüksek düzeyde izlemektedir. En düşük düzey ise düşük düzeyde “İşim için harcadığım çaba, aldığım maaş ve olanaklar ile eşittir.” Maddesindedir. Genel olarak maddelerde katılımın orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bu durum ise eğitim çalışanlarının değişim algılarının maddelerde göre orta düzeyde algılandığını ortaya koymuştur.

Eğitim çalışanlarının değişim algılarının alt boyutlara göre bütün boyutlarda ve genel olarak orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla birlikte sosyal değişim algılarının ekonomik değişim algılarından yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum sosyal değişim algılarının ekonomik değişimden daha yüksek düzeyde algılandığını ortaya koymaktadır.

Eğitim çalışanlarının değişim algı düzeyleri eğitim çalışanlarının demografik özelliklerine göre çalışma pozisyonuna göre farklılık göstermediği ancak cinsiyet, yaş, görev yaptığı kademe, eğitim düzeyi ve kariyer basamağına göre değişiklik gösterdiği görülmüştür. Cinsiyete göre ekonomik ve sosyal değişimle genel değişim algılarında kadınlara göre erkeklerin değişim algıları daha yüksektir. Buna göre erkek eğitim çalışanlarının ekonomik, sosyal ve genel değişim algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

Eğitim çalışanlarının değişim algılarının yaşlarına göre ekonomik değişim boyutunda en yüksek düzey 46 yaş ve üstündekilerde olduğu görülürken en düşük düzey ise 41-45 yaşlardaki eğitim çalışanlarındadır. Sosyal değişim boyutunda en yüksek düzey 27-35 yaşlardaki eğitim çalışanlarında iken en düşük düzey 41-45 yaşlardaki eğitim çalışanlarında olduğu görülmektedir. Ayrıca genel değişim düzeylerinde ise en yüksek düzey 27-35 yaşlardakilerde iken en düşük düzey 41-45 yaşlardaki eğitim çalışanlarındadır. Boyutlarda ve genel değişim algılarında 41-45 yaşlarda olan eğitim çalışanlarının değişim algı düzeylerinin diğer yaş gruplarındakilerden daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Görev yaptıkları kademeye göre genel değişim algısında ilkökul kademesinde çalışanlarla ortaokul kademesinde çalışanlar arasında ve ortaokul kademesinde çalışanlar lehine yüksek olduğu görülmüştür. Bulgulara göre genel değişim algılarında ilkökullarda çalışanlara göre ortaokullarda çalışanlar lehine yüksek olduğu görülmüştür.

Eğitim düzeylerine göre ekonomik değişim boyutunda ve genel değişim algıları bakımından lisansüstü mezunlarına göre lisans mezunlarının daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Bulgular ekonomik değişim ve genel değişim algıları bakımından lisans mezunlarının lisansüstü mezunlarından daha yüksek düzeyde sahip olduklarını göstermektedir.

Kariyer basamaklarına göre ekonomik değişim ve genel değişim algısında kariyer basamağı olarak öğretmenlerle uzman öğretmenler ve uzman öğretmenlerle başöğretmenler arasında fark olduğu ve uzman öğretmenler aleyhine düşük olduğu görülmektedir. Bulgular eğitim çalışanlarının değişim algılarının kariyer basamaklarına göre ekonomik değişim ve genel değişim algısında öğretmen ve başöğretmenler lehine yüksek olduğunu uzman öğretmenlerde ise düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Öneriler olarak;

Eğitim çalışanlarının değişim algı düzeylerinin yükseltilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir. Bu kapsamda eğitim çalışanlarının değişime eğilimini arttırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir. Değişen dünyada öğrenciler için bu işin mimarı olma becerileri bakımından öğretmenlerin bu konuda etkinliklerinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akman, A. (2017). *Sınıf öğretmenlerinin değişime direnç nedenlerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Altındış, M., Altındış, S. ve Saylı, H. (2012). Sağlık Profesyonellerinin Değişim Sürecindeki Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 75-93
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi* (8. baskı). Hatipoğlu Yayınları.
- Aydoğan, İ. (2007). Değişim süreci ve okul personeli. *Girne American University Journal of Social and Applied Science*, 3(5), 13-24.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. (2. Baskı). Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel gelişme kuram ve uygulama*. Pegem Yayıncılık.
- Bernert, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36-52.
- Çağlar, İ. (2015). *Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde: Değişim ve Değişim Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*. İTO Yayınları.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 63-77.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi* (1. baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Göksoy, S. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişime karşı direnci azaltma yöntemlerini uygulama düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.

- Helvacı, M. A. (2011). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi: ilke, yöntem ve süreçler*, Nobel.
- Helvacı, M. A. (2015). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi*. Nobel.
- Helvacı, M. A. ve Kıcıroğlu, B. (2010). İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri (Uşak ili örneği). *Akademik Bakış Dergisi*, 21, 1-30.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil.
- Karaarslan-Sarı ve Helvacı M. A. (2019). Okulların örgüt kültürü ile değişime hazırbulunuşluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KÜSBD)*, 9(2), 307-320.
- Karacaoğlu, Ö. C. (2008). Öğretmenlerin yeterlilik algıları. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 70-97.
- Karasar, N. (2016), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel.
- Kayasandık, A. E. (2017). Öğretmenlerin bireysel yenilikçilik ve değişime hazır olmalarının algılanan örgütsel destek ile ilişkisi: Samsun'da bir çalışma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(54), 511-527.
- Kondaççı, Y., Zayim, M. ve Çalışkan, Ö. (2010). Investigating School Administrators' Readiness To Change In Relation To Teaching Level Of The School, Experiences Of The Administrators, And The Size Of The School. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 155-175.
- Koyuncu, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile değişime hazır olma durumları arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Ölmez, Ö. ve Tonbul, Y. (2011). Eğitim yönetiminin yerelleşmesi sürecinde bir uygulama: eğitim bölgeleri danışma kurulları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 153 -179.
- Şahin, M. (2018). Öğretmenlerin eğitim örgütlerinde yaşanan değişim sürecine ilişkin görüşleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 22(4), 875-896.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi. *International Journal of Social Science*, 6(2), 891-915.
- Türk Dil Kurumu (2023). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük 2023. Ankara.
- Yazıcı, K. (2009). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yeni ilköğretim programları hakkındaki görüşleri ve öğretmenlerin değişime karşı gösterdikleri direnç arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi.
- Yıldırım, Y. ve Durmaz, V. (2021). Sosyal ve Ekonomik Değişim Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 16(2), 105-115.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(25), 177-198.
- Zayim, M. (2010). *Investigating the relationship between primary and secondary level public school teachers' readiness for change and perceived organizational trust* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü