

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OKULLARDA ÖRGÜTSEL YENİLEŞMENİN BİR
YORDAYICISI OLARAK ÖRGÜTSEL KÖRLÜK**

**BORAY SOYDAN
197B1001**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. İBRAHİM KOCABAŞ**

**İSTANBUL
2022**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OKULLARDA ÖRGÜTSEL YENİLEŞMENİN BİR
YORDAYICISI OLARAK ÖRGÜTSEL KÖRLÜK**

**BORAY SOYDAN
197B1001
ORCID NO: 0000-0002-3276-3358**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. İBRAHİM KOCABAŞ**

**İSTANBUL
2022**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OKULLARDA ÖRGÜTSEL YENİLEŞMENİN BİR
YORDAYICISI OLARAK ÖRGÜTSEL KÖRLÜK**

**BORAY SOYDAN
197B1001**

**Tezin Savunulduğu Tarih: 22.06.2022
Tez Oy Birliği ile Başarılı Bulunmuştur**

Tez Danışmanı	Unvan Ad Soyad	İmza
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ	
	: Doç. Dr. Mithat KORUMAZ	
	Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre ÖMÜR	

**İSTANBUL
HAZİRAN 2022**

ÖZ

OKULLARDA ÖRGÜTSEL YENİLEŞMENİN BİR YORDAYICISI OLARAK ÖRGÜTSEL KÖRLÜK

Boray SOYDAN

Haziran, 2022

Örgütlerin fırsat ve risklerin farkına varamaması olarak tanımlanan örgütsel körlük, örgütlerin çevreye uyum sağlamalarını, örgüt içerisinde istendik değişim ve yenileşme hareketlerini zorlaştırmakta ve öz değerlendirmede problemler yaratarak vizyon körlüğüne sebep olmaktadır. Küreselleşen günümüz dünyasında teknolojik, toplumsal ve rekabet alanlarında hızlı değişimler yaşanmaktadır. Okulların bu değişimlere cevap vermesi gerekmektedir. Bu açıdan değişim körlüğü olarak da tanımlanan örgütsel körlük önemli bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Örgütsel körlük, diğer yönetsel hastalıklara göre nispeten yeni bir çalışma alanı haline gelmiştir. Bu sebeple alan yazında yer alan çalışmalar kısıtlı kalmaktadır. Bu araştırmanın öncelikli amacı, literatürde yer alan bu eksikliğin giderilmesi ve 21. yüzyılda eğitim ve yönetim biliminde meydana gelen değişimlere yaşanan uyum sorunlarının kaynağı olabilecek öğretmenlerin örgütsel körlük düzeyi ile öğretmenlerin değişime ve yenileşmeye ilişkin beklenti düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu kapsamda 2021-2022 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Zeytinburnu ilçesinde ilkökul ve ortaokullarda görev yapan 1584 öğretmenin yer aldığı çalışma evreninden 369 öğretmen katılımcı olarak örneklemeye dahil edilmiştir. Katılımcılar olasılıklı örneklemeye yöntemlerinden olan basit seçkisiz örneklemeye yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmada “*Örgütsel Körlük Ölçeği*” “*Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği*” kullanılmıştır. Araştırmada katılımcı öğretmenlere ait iki faktörlü bağımsız değişkenler *t*-testi aracılığı ile analiz edilirken katılımcıların demografik özellikleri bağlamında üç ve daha fazla bağımsız değişkenin söz konusu olduğu, varyans homojenliği gösteren değişkenler tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiştir. İlgili ölçeklerin ortalamaları ve alt boyutları arasında pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiş ve ölçek genel ortalamalarında orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda regresyon analizi gerçekleştirilerek ilişkinin yordama derecesi ölçülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Devlet okulları, öğretmen, örgütsel körlük, örgütsel yenileşme, ilişkisel desen

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL BLINDNESS AS A PREDICTOR OF ORGANIZATIONAL INNOVATION IN SCHOOLS

Boray SOYDAN

Haziran, 2022

Organizational blindness, which is defined as the inability of organizations to realize the opportunities and risks, makes it difficult to adapt to the environment and the desired change, innovation movements within the organization. Besides, it causes vision blindness by creating problems in self-evaluation. In today's globalizing world, rapid changes are experienced in technological, social and competitive fields. Schools are required to respond to these changes. In this respect, organizational blindness, which is also defined as change blindness, constitutes an important field of study. Organizational blindness has become a relatively new field of study in educational administration. Therefore, studies in the literature are limited. The primary aim of the study is to eliminate the deficiency in literature and to determine the relationship between the level of organizational blindness of teachers, who can be the source of adaptation problems to the changes in the field of education and administrative science in 21st century and the level of teachers' expectations about change and innovation. In this context, 369 teachers from the population of 1584 teachers working in primary and secondary schools in Zeytinburnu district of Istanbul province in the 2021-2022 academic year were included in the sample as participants. Participants were determined by the simple random sampling method, which is one of the probability sampling methods. In the study, "Organizational Blindness Scale" and revised by Gültekin (2019) for educational institutions, and "Teachers' Expectation for Change and Innovation Scale" were used. While the two-factor independent variables belonging to the participants were analyzed using *t*-test, the variables showing homogeneity of variance, in which there were three or more independent variables in the context of the demographic characteristics of the participants, were analyzed with one-way analysis of variance (ANOVA). Pearson correlation analysis was applied between the means and subdimensions of the relevant scales and moderate correlation was found in the means of the scales. As a result of the research, the degree of prediction of the relationship was measured by performing regression analysis.

Keywords: Public schools, teacher, organizational blindness, organizational innovation, correlational design

ÖN SÖZ

Karakterimiz, sahip olduğumuz ve beraber olduğumuz maddi ve manevi, canlı ve cansız her şeyin doğumdan ölüme kadar olan süreçte kesintisiz bir şekilde tek tek eksilmesi ile belirlenir. Başka bir deyişle her insan için hayatın inşası, aslında hayatın sıfıra indirgenmesi ile sahip olduğu kişiliğin sürekli eksilmeden doğarak pekiştirilmesidir. Bu yönüyle yaşam kendi zıtlığının yalnızca bir yansımasıdır. Bu tez, ilk karşılaşmadan itibaren bana kardeşlik duygusunu hissettiren, ilköğretim yıllarımdan itibaren dostluğunu, sevgisini asla esirgemeyerek iyi ve kötü her anımda yanımda olan kimi zamansa yaramazlıkları ile dikkatimi dağıtsa da asla kızamadığım, Mutlu Bey'e bir sunuş barındırmaktadır. Beraber başladığımız akademik yolculuğumu 2022 yılı başında Mutlu Bey'in acı kaybıyla beraber yürütemiyor olsak da minnet duygumun her zaman derin özlem içerisinde kendisi ile olacağını belirtmek isterim.

Yüksek lisans eğitiminin başladığı günden itibaren manevi ve akademik süreçler dahil olmak üzere her anlamda desteğini ve bilgisini asla esirgemeyen, derslerde günlük hayattan verdiği pratik örnekler ile yalnızca akademik ilerleme anlamında değil günlük düşünme tarzımda da değişimler yaratan tez danışmanım Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ'a teşekkür ederim. Hemen her süreçte güvenini ve desteğini hissettiğim İstanbul Galata Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Özgür ÇENGEL'e teşekkür ederim. Danışman ortaklığından ötesine geçerek her alanda desteğini hissettiğim, Aslıhan UZUN'a teşekkür ederim.

Her hedefimde bana yol olan, her adımda desteklerini hissettiğim ve benim için her türlü fedakarlıkları yapan, annem Emine SOYDAN'a babam Murat SOYDAN'a ve abim Orbay SOYDAN'a teşekkür etmeyi borç bilerek, minnettarlığımı belirtmek isterim.

İstanbul; Haziran, 2022

Boray SOYDAN

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	2
1.2. Amaçlar ve Alt Amaçlar	8
1.3. Önem.....	9
1.4. Sayıtlar	10
1.5. Sınırlılıklar	10
1.6. Tanımlar	10
2. ALANYAZIN	12
2.1. Örgütsel Körlük Kavramı.....	12
2.2. Örgütsel Körlük.....	12
2.3. Örgütsel Körlüğün Boyutları	17
2.3.1. Bireysellik Boyutu	17
2.3.2. Örgütsel Boyut	18
2.3.3. Örgütlerarası Boyut.....	19
2.4. Örgütsel Körlüğün Türleri	19
2.5. Örgütsel Körlüğün Nedenleri.....	20
2.6. Örgütsel Körlüğün Sonuçları	25
2.7. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Körlük	26
2.8. Örgütsel Körlük Bağlamında Literatürde Yer Alan Çalışmalar	28
2.8.1. Örgütsel Körlük Bağlamında Literatürde Yer Alan Ulusal Çalışmalar ...	28
2.8.2. Örgütsel Körlük Bağlamında Literatürde Yer Alan Uluslararası Çalışmalar	31
2.9. Örgütsel Yenileşme Kavramı.....	32

2.10. Örgütsel Yenileşmenin Nedenleri.....	34
2.10.1. Örgütsel Yenileşmenin İç Nedenleri.....	34
2.10.2. Örgütsel Yenileşmenin Dış Nedenleri	35
2.11. Örgütsel Yenileşme Boyutları.....	37
2.12. Artan ve Radikal Örgütsel Yenileşme	37
2.13. Süreç ve Ürün Boyutunda Örgütsel Yenileşme	38
2.14. Okullarda Örgütsel Yenileşme.....	38
2.15. Örgütsel Yenileşmeye Karşı Direnç	41
2.16. Örgütsel Yenileşmeye Karşı Direncin Nedenleri.....	43
2.17. Örgütsel Yenileşmeye Karşı Direncin Önlenmesi	45
2.18. Örgütsel Yenileşme Bağlamında Literatürde Yer Alan Çalışmalar.....	49
2.18.1. Örgütsel Yenileşme Bağlamında Literatürde Yer Alan Ulusal Çalışmalar	49
2.18.2. Örgütsel Yenileşme Bağlamında Literatürde Yer Alan Uluslararası Çalışmalar	51
2.19. Örgütsel Körlük ve Örgütsel Yenileşme Alanyazın Değerlendirmesi.....	52
3. YÖNTEM.....	53
3.1. Araştırma Deseni.....	53
3.2. Evren-Örneklem.....	53
3.3. Veri Toplama Araçları	58
3.3.1. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği.....	58
3.3.2. Örgütsel Körlük Ölçeği.....	59
3.4. Verilerin Toplanma Süreci.....	59
3.5. Güvenirlilik ve Geçerlilik	60
3.5.1. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği Dair Geçerlilik ve Güvenirlilik Bilgileri	60
3.5.2. Örgütsel Körlük Ölçeğine Dair Geçerlilik ve Güvenirlilik Bilgileri	60
3.6. Verilerin Analizi	61
4. BULGULAR.....	62
4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Ölçeğine İlişkin Betimsel Analizi.....	62
4.2. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği Betimsel Analizi	63
4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyi Değişkeninin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	64
4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyi Değişkeninin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması	65

4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyi Değişkeninin Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşması	66
4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyi Değişkeninin Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	67
4.7. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	68
4.8. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması.....	69
4.9. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyinin Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşması.....	70
4.10. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyinin Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	71
4.11. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeylerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması	73
4.12. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeylerinin Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	75
4.13. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklentilerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması	77
4.14. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklentilerinin Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması.....	79
4.15. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyi ile Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyi Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular.....	81
4.16. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Ölçeği ve Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizine Ait Bulgular.....	83
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	89
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	89
5.2. Öneriler	99
5.2.1. Politika Uygulayıcısı ve Geliştiricilerine Yönelik Öneriler.....	99
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	100
KAYNAKÇA	102
EKLER.....	108

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Frekans % Dağılımı	54
Tablo 2: Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Frekans % Dağılımı.....	55
Tablo 3: Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Frekans % Dağılımı	55
Tablo 4: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Frekans % Dağılımı	56
Tablo 5: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Frekans % Dağılımı....	56
Tablo 6: Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Frekans % Dağılımı	57
Tablo 7: Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Frekans % Dağılımı	58
Tablo 8: Örgütsel Körlük Ölçeği Bağlamında Betimsel Analiz Sonuçları	62
Tablo 9: Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği Betimsel Analiz Sonuçları.....	63
Tablo 10: Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyleri ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Bağlamında <i>t</i> -testi Sonuçları.....	64
Tablo 11: Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyleri ve Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni Bağlamında <i>t</i> -testi Sonuçları	65
Tablo 12: Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyleri ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkeni Bağlamında <i>t</i> -testi Sonuçları.....	66
Tablo 13: Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyleri ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeni Bağlamında <i>t</i> -testi Sonuçları	67
Tablo 14: Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyleri ile Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Bağlamında <i>t</i> -testi Sonuçları	68
Tablo 15: Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyleri ve Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni Bağlamında <i>t</i> -testi Sonuçları.....	69
Tablo 16: Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyleri ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkeni Bağlamında <i>t</i> -testi Sonuçları	70
Tablo 17: Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyleri ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeni Bağlamında <i>t</i> -testi Sonuçları	72
Tablo 18: Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeylerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Farklılaşma Düzeyi	73
Tablo 19: Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeylerinin Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Farklılaşma Düzeyi	75
Tablo 20: Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklentilerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Farklılaşma Düzeyi	77
Tablo 21: Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklentilerinin Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Farklılaşma Düzeyi.....	79
Tablo 22: Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyi ile Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyi Korelasyon Analizi Bulguları.....	82
Tablo 23: Bireysel Körlük, Mesleki Körlük ve Örgütsel Körlük Boyutlarının Örgütsel Değişim Öncesine İlişkin Beklenti Boyutu Üzerindeki Etkisi Bağlamında Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	84

Tablo 24: Bireysel Körlük, Mesleki Körlük ve Örgütsel Körlük Boyutlarının Örgütsel Değişim Sürecine İlişkin Beklenti Boyutu Üzerindeki Etkisi Bağlamında Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	85
Tablo 25: Bireysel Körlük, Mesleki Körlük ve Örgütsel Körlük Boyutlarının Örgütsel Yenileşme Öncesine İlişkin Beklenti Boyutu Üzerindeki Etkisi Bağlamında Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	86
Tablo 26: Bireysel Körlük, Mesleki Körlük ve Örgütsel Körlük Boyutlarının Örgütsel Yenileşme Sürecine İlişkin Beklenti Boyutu Üzerindeki Etkisi Bağlamında Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	87



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Yenileşmeye Karşı Bireysel Direnç Kaynakları.....	44
Şekil 2: Örgütsel Yenileşmeye Karşı Bireysel Direnç Kaynakları.....	45



KISALTMALAR

N	: Sayısı
P	: Anlamlılık Düzeyi
SS	: Standart Sapma
SH	: Standart Hata
KT	: Kareler Toplamı
SD	: Serbestlik Derecesi
KO	: Karelerin Ortalaması
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
$\bar{X}$	: Ortalama
F	: Frekans
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences

1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, problem ve alt problemlerine, varsayımlarına, sınırlılıklarına ve araştırma kapsamında kullanılan kavramlara ait tanımlayıcı bilgilere yer verilmektedir.

İnsan doğası gereği sınırlı bir varlıktır. Onun bu sınırlı yapısı, günlük hayatta dahil olduğu ve kurucu özne olarak kendisinin var ettiği gruplara da sirayet etmektedir. Kurucu özne olan insanın sınırlı ve hassas yapısı, bu sebeple örgütler için de geçerlidir. Öznenin hastalığına benzer bir şekilde örgütler de hastalanabilmektedir. Bir örgüt hastalığı olan örgütsel körlük, hemen her canlıda görünen körlüğe benzer bir nitelikler taşımaktadır. Bu hastalığa sahip olan örgütler, günlük rutinlerinde çeşitli sıkıntılar yaşamakta, risk ve fırsatları görememektedir. Ancak örgütlerin hastalığı tek başına bir olumsuz örgüt çıktısı değildir. İnsanların var olduğu çalışma örgütlerinde oluşturdukları kültür ve kültürün alt katmanları olan paylaşılan inanç, değer ve normların örgütsel körlüğün gelişiminde etkisi olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel körlüğün kültürel bir çıktı olması hastalığın görünememesine ve bir normalleşme olarak karşımıza çıkmasına sebep olmaktadır. Bu hastalığa yakalanan örgütler, çevrede gerçekleşen değişimlere uyum sağlayamamakta ve zarar görebilmektedir. Eğitim örgütleri ise diğer örgütlerden farklı bir şekilde devletin varlığı ile var olmaktadır. Bu sebeple eğitim örgütleri bir yaşam mücadelesi göstermemekte ve sürdürülebilir bir yenileşmenin problem durumu olmadığı düşünülmektedir. Ancak 21. Yüzyılda yetkinliklerin değişiminden, sektörün ve toplumsal beklentilerin değişimine kadar hemen her alanda yaşanan değişim fırtınası, okulların çıktı olarak sunması gerektiği insan gücünde de değişimlere sebep olmaktadır. Bu durumda okulların da 21. yüzyıl paradigmasında örgütsel yenileşme göstermesi önem arz etmektedir.

1.1. Problem Durumu

*“Yıldızları tepende yer alan şeyler olarak görüyorsan gözlerin bilgiden yoksun demektir”
(Nietzsche, 2019).*

İnsanlık tarihi içerisinde nispeten yeni bir olgu olan modern okullar, yaklaşık 300 yıllık bir geçmişe sahiptir (Erkut, 2020). Bu bağlamda modern okullar, modern devletin varlığı ile paralellik göstermektedir. Fransız ihtilali sonrasında jakoben ideali çerçevesinde kurgulanan okullar, devletçe iyi ve milli kabul edilenin aktarıldığı, insanın vatandaş kılındığı alanları oluşturmaktadır (Ağaoğulları, 2006). Her devletin ve devletin yetisi olan okullarda entelektüel, ahlaki ve fiziksel anlamda yetiştirilmek istenen bir yurttaş ideali söz konusudur (Durkheim, 2016). Toplum bütününe bir parçası olan her insanın devlet ideali çerçevesinde eğitim görebilmesi için devletlerin, öncelikle eğitimde istedikleri sonuca ulaşmaları açısından seçim yapmaları gerekmektedir (Aypay, 2015). Bu seçim 21. yüzyılda devletlerin salt kendi isteklerinden meydana gelmemektedir. Zira modern dünyada günümüz ideolojileri, işlevselcilik ve yapısalcılık olarak karşımıza çıkmaktadır (Lefebvre, 2016). İşlevselci ve yapısalcı devlet ideolojilerinin geçmişte toplum inşasında kullanılmasına karşılık günümüzde bu niteliklerinden taviz vermeden uluslararası rekabet ortamı için de temelleri oluşturmaktadır. Artık öğrencilerin rekabeti artık sınıflarda değil, küresel sahada gerçekleşmektedir (Prensky, 2007). Ancak modern okulların içerisinde bulundukları paradigmalarında öğretme eylemi işlevini yitirmekte ve günümüz dünyasına cevap verememektedir (Prensky, 2007). Günümüzde her alanda hızlı değişimler yaşanmaktadır (Özdemir, 2019). Eğitim sisteminin üretim örgütleri olan okullar, bu değişimlere cevap vermek zorundadır. Bu sebeple küreselleşme ile karşılıklı bağlılığın arttığı günümüzde yalnızca yabancı bir canlı olan insanın okullarda toplumsallaştırılması, davranış değişimi göstermesi ve öğrenmesi tek başına yetersizlik göstermektedir (Durkheim, 2016). Çünkü günümüzde okulların da değişime ve öğrenmeye ihtiyacı vardır (Prensky, 2007; Senge, 2019).

Okullar çevre ile karşılıklı bağlılık içerisinde bulunmaktadır. Bu açıdan temelde çalışma örgütü olan okullar, çevre ile uyum içerisinde olmalıdır (Sato, 2012). Bu uyumun sağlanması için okullar, tepeden inme karar ve kurallar olmadan öğrenmeye dayalı sürdürülebilir bir yenileşme içerisinde bulunmalı ve sistem düşüncesi ile yönetilmelidir. (Senge, 2019). Zira sistem düşüncesi, karşılıklı

bağımlılığı ve yenileşmenin gerekliklerini daha iyi anlamayı sağlamaktadır (Senge, 2019). Ancak bürokratik yapıli okullarda, genellikle vizyon ve vizyona dayalı belirlenen strateji ve değler üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Bu anlamda paylaşılan vizyon eksikliği bulunmakta ve Senge (2019) tarafından öğretmenlerin bireysel vizyon imajları ve yeterlilikleri olarak tanımlanan kişisel ustalıkları dikkate alınmamaktadır. Oysa okul yönetimi bilişsel değışimi kolaylaştırmalı, bürokratik kararları kabul ettirmek yerine yeni kavram ve fikirler için öğrenmeyi teşvik etmelidir.

Örgütlerin öğrenmesi, çevreyi algılaması ve uyum sağlaması, örgütsel değışim alanı ile ilişkilidir. Örgütsel değışim, örgütlerde planlı ve plansız olarak gerçekleşebilen yapı, personel ve süreçlerde yaşanan gözlemlenebilen değışimler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yenileşme ise örgütlerde sosyal ve ekonomik anlamda iyileşme amacıyla istendik olarak gerçekleştirilen örgütsel değışimin bir türüdür (Poole ve Van de Ven, 2004). Fullan'a (2005) göre sürdürülebilirlik, örgütlerin değlerleri çerçevesinde tutarlı bir sürekli iyileşmedir. Bu açıdan sürdürülebilirlik, planlı ve istendik bir değışim olan örgütsel yenileşme gerektirmektedir. Dyllick ve Hockerts (2002), sürdürülebilirlik bağlamında örgütsel yenileşme için örgütlerin, kısa vadeli kazanımlar yerine uzun vadeli kazanımlara yönelmeleri gerektiğini belirtmektedir.

Örgütlerin uzun vadeli kazanımlara yönelme yetkinlikleri, vizyonları ile doğrusaldır (Catino, 2013). Bu açıdan örgütlerin gelecekte yer edinebilmeleri, örgüt vizyonlarının varlığı ile ilişkilidir (Ertürk, 2019). Fullan'a (2005) göre eğitim reformlarında sürdürülebilir bir değışim, merkeziyetçilik ve vade bazlı tartışmaların önüne geçmektedir. 21. yüzyılın yeni toplumsal gelişim aşamasında okullar öğretimden, öğrenmeye doğru eğilim göstermek durumundadır (Drucker, 1994'ten akt. Özdemir, 2019). Bu bağlamda okulların değışim kapasitelerinin arttırılması gerekmektedir. Okullarda değışim kapasitesi paylaşılan vizyon, öğretmenlerin kişisel ustalıkları ve öğretime yönelik araştırma ve iş birliği olarak ifade edilmektedir (Fullan, 1993).

Habermas'a (2019) göre dünyanın nesnellik kazanması, dil yetisi olan öznelerin ortak kabulüne dayanmaktadır. Kişilerarası anlaşma yetisi, Piaget'in toplumsal iş birliği modeline dayanmaktadır (Habermas, 2019). Bu bağlamda toplum ve toplumun üretim alanları olan örgütlerde değışim, dilsel etkileşimden doğan bir örgütsel kültür meselesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel değişim, çeşitli zaman aralıklarını, kurumsal özü, örgütsel kültürü ve örgüt çalışanlarının kültürden doğan davranış ve fikirleri ile etkileşim içerisinde bulunan geniş bir kavramdır (Boujos, 2017). Örgütsel değişime karşı tutum ve davranışlar, kültürel bir normalleşmenin parçası olduğundan genellikle örgüt içerisinde izlemeler ile anlaşılamamaktadır. Örgütlerin yenileşme odağında değişim gerekliliklerini ve yollarını görememeleri, puslu ve dalgalı bir denizde pusulasız bir yolculuk gibi yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Zira örgütsel yenileşme, çevresel değişimlere var olma amacıyla örgütlerin fikir, ürün, yöntem ve hizmet değişimleri ile uyum sağlamalarını ifade etmektedir (Peters ve Waterman, 1982'den akt. Hon, 2010). Devlet okullarında ise bir var olma mücadelesi söz konusu olmadığı için sürdürülebilirlik açısından bir örgütsel yenileşme mücadelesi her devlet okulunda söz konusu değildir (Gültekin, 2019). Var olma mücadelesine gerek duymayan devlet ile var olan devlet okulları, rutin bir varlık göstermektedir. Genellikle okul idareleri tarafından öğretmenin dersine girdiği, müfredatı uyguladığı, öğrenci ve veli ile iyi iletişim kurduğu bir okul ortamı yeterli görülmektedir. Bu sebeple devlet okullarında kültürel olarak hazır bir örgütsel yenileşme, tartışma alanı oluşturmaktadır.

Bilgi üretimini sosyal yapıya göre pazara sunabilen özel okullar, yasalar kapsamında eğitim-öğretim faaliyetleri sürdürmektedir (Demirci, 2006). Devletten ayrılan bütçenin dışında kayıt gelirleri ve bağışlar ile faaliyetlerini sürdüren özel okullar, verimlilik tartışmalarının yoğun olduğu alanları oluşturmaktadır (İnal, 2019). Ayrıca özel okullar devlet okullarına göre daha özerk davranarak, öğretmenini seçme, okul binalarını ve fiziksel imkanları daha hızlı yenileme imkanlarına sahiptir. Bu faaliyetlerini veli ve öğrenci memnuniyetlerine göre sürdürebilmekte ve değişime uyum sağlayarak gerçekleştirmektedir. Değişimin ve yenileşmenin çok hızlı gerçekleştiği günümüz dünyasında çevreye uyum sağlayamayan özel okullar ortadan kaybolmak durumunda kalmaktadır (Erdem, 2018'den akt. Koç, 2019). Özel okulların öğretmen seçme ve harcama kalemlerinde devlet okullarına göre daha özerk olmaları, bu okulların örgütsel yenileşmeye yönelik olarak devlet okullarından farklı olduğunu varsaymamıza sebep olmaktadır.

Günümüzde globalleşme, teknoloji ve bilgi, değişmekte ve yenileşmektedir (Altın,2019). Bilginin üretimi ve aktarımı okullarda gerçekleşmektedir. Eğitim kurumları sosyal ve ekonomik değişimde öncü olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için yenileşmelidir. Yenileşmeye karşı olumsuz tutum, devlet

okullarının var olma mücadelesi içerisinde bulunmaması ile birleştğinde okulların günümüz ihtiyaçlarını karşılamaktan uzaklaştığı görülmektedir. Senge'ye (2019) göre teknik özü öğretme ve öğrenme olan okullar, kendi yetkinliklerini uygulayamadıklarında öğrenme sorunları ve örgütsel hastalıklar ile karşılaşmaktadır. Bu örgütsel hastalıklardan biri örgütsel körlük kavramı altında tanımlanmaktadır.

Örgütsel körlük, örgütlerin çevreye uyum sağlamalarını zorlaştırmakta ve değişime ve yenileşmeye ket vurmaktadır (Sato, 2012). Levinthal ve Marc'a (1993) göre öğrenme bozukluğu olarak ortaya çıkan örgütsel körlük, çevresel değişimlere uyum sağlamayı zorlaştırmakta ve örgütsel zekayı köreltmektedir. Bu durumda örgütler, stratejik seçimlerde bilişsel hatalar yapmakta ve kısa vadeli kazanca yönelik çalışma göstererek günü kurtarmak için faaliyet göstermeye başlamaktadır (Kern, 2006). Böylelikle vizyon eksikliği ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan örgütsel körlük hastalığına yakalanan kurumlar, yenileşme hareketlerine karşı direncin yoğun gerçekleştiği örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır. Oysa kültür etrafında kurgulanan okullarda değişim ve yenilik de kültürün bir parçası olmalıdır (Özdemir, 2019). Zira Catino'ya (2013) göre örgütsel körlüğün oluşumundan örgütün sahip olduğu kültür ve örgütün yapısı etkili olmaktadır.

Senge'ye (2018) göre klasik paradigmada kurgulanan okullar, öğrencilere otoriteye itaat ve sorgulamadan kuralları benimsemeye yönelik eğitim göstermektedir. Oysa günümüzde özerk bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüz dünyası, değişim ve rekabet dünyası olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2019). Bu açıdan okulların kültürü ve yapısı belirlenen yeni hedeflere göre güncellenmelidir. Okulların öğrenme ve öğretme özlerine uyum sağlamaları ve eğitim olgusunu yeniden ele almaları gerekmektedir. Bu sebeple sosyal ağların informal ve formal olarak zengin olduğu okullarda değişime karşı tutumları anlamak için örgütsel körlük ve örgütsel yenileşme arasındaki ilişkinin anlaşılması gerekmektedir. Bu ilişkinin anlaşılmasında kararlarında nispeten özerk olan özel okulların aksine, devlet okulları bu araştırmanın çalışma alanlarını oluşturmaktadır.

Küreselleşen günümüz dünyasında bilimsel, teknolojik, toplumsal ve rekabet alanlarında yaşanan hızlı değişimler, okulların bu değişimlere cevap vermesini zorunlu kılmaktadır. Okullar gibi hükümetlerin, sivil toplum kuruluşları ve halk gibi çevresel ajanlara yanıt vermek durumunda kalan örgütler, işleyiş ve stratejilerini düzenlemede dikkate alması gereken daha kompleks bir çevre ile karşı karşıya kalmaktadır (Moxen

ve Strachan, 2000). Örgütsel yenileşme, sembolik, teknolojik, kültürel ve yapısal değişimleri kapsamaktadır (Gürbüz, 2020). Örgütsel yenileşmeye karşı örgütsel tavır, örgütsel kültürün bir çıktısı ve düzenleyicisidir. Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimi tarafından belirlenememesi sebebiyle kültürel olarak bir uyum sorunu oluşabilmektedir. Özel okulların öğretmen görevlendirmede sahip olduğu özerklik ile istendik bir örgütsel kültür oluşturulmasında avantaja sahip olduğu düşünülebilir. Örgütsel kültür, içerisinde örgüt üyelerinin bireysel ve kolektif davranışlarını, örgütün değerlerini, sembolik elementlerini, örgütün geleceğe yönelik strateji ve hedeflerini barındırmaktadır (Schein, 2000). Atama ile göreve gelen öğretmenlerin aksine personel seçme prosedürleri ile özel okullarda görevlerini gerçekleştiren öğretmenlerin örgütlerin strateji ve hedeflerine uyum sağlamalarının yüksek düzeyde olduğu düşünülmektedir. Zira örgütlerde bireylerin ve grupların algı, analiz, öğrenme ve karar verme gibi bilişsel süreçleri örgütsel düzenin etkisi altındadır (Levitt and March, 1988).

Örgütsel körlük diğer yönetsel hastalıklara göre nispeten yeni bir çalışma alanı haline gelmiştir. Bu sebeple literatürde yer alan ulusal çalışmalardan eğitim alanına ilişkin saha araştırması ile gerçekleştirilen sınırlı sayıda araştırmaya rastlanabilmektedir. Bu çalışmalardan biri Gültekin (2019) tarafından bir yükseköğretim kurumunda gerçekleştirilen örgütsel körlük, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin sınırlı çalışmadır. Çalışma kapsamında örgütsel körlük ile örgütsel sürdürülebilirlik bağımlı değişkenini doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç ise örgütsel körlük bağımsız değişkeninin örgütsel dayanıklılık bağımlı değişkenini doğrudan etkilediği olmuştur.

Ulusal alanyazında yer alan ancak eğitim sektöründe gerçekleştirilmeyen körlük çalışmaları da Türkiye’de örgütsel körlüğün yeni bir çalışma alanı olması sebebiyle sınırlı kalmaktadır. Zira literatür taramasında sınırlı sayıda araştırmaya rastlanabilmektedir. Bu çalışmalardan biri Gürçay (2019) tarafından yürütülen örgütsel körlük ve örgüt iklimi arasındaki ilişkinin ortaya konulmasını amaçlayan araştırma olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlardan biri örgütsel iklim ile örgütsel körlük arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin tespit edilmesi olmuştur.

Bu çalışmalardan bir diğeri Aydın (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmadır. Araştırma kapsamında eğitim ve geliştirmenin örgütsel körlük ve örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel öğrenmenin rolü araştırılmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçlardan biri örgütsel sessizliğin örgütsel körlük arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki varlığının ortaya konulması olmuştur. Bu sonuç, kültürel etkiler ile ortaya çıkan örgütsel sessizliğin örgütsel körlüğe sebebiyet verebileceği düşüncesine ulaşmamıza neden olmuştur.

Örgütsel körlük alanında gerçekleştirilen uluslararası çalışmalara bakıldığında, Larwoord ve Whittaker (1977) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütsel planlamada kendi kendine hizmet eden n yargı olarak örgütsel körlük işlenmiştir. Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlara göre örgütsel körlük içerisinde bulunan yönetici ve işletme öğrencileri, kendi yeteneklerini gerçekliğin ötesinde iyimser görmekte ve gelecek planlamalarında iyimser davranmaktadır. Mercer ve Evans (1991) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ulaşılan sonuçlara göre örgütsel körlük öğretmenlerin iş doyumlarını olumsuz etkilemektedir. Chakhovich (2010) tarafından gerçekleştirilen bir diğeri çalışmada ulaşılan sonuçlara göre örgütsel körlük içerisinde bulunan örgüt aktörleri yalnızca geçmişe, şimdiye veya geleceğe odaklanmakta ve diğeri zamanları görmezden gelmektedir. Bu bağlamda örgütsel körlük yalnızca gelecek körlüğü anlamı taşımadığı belirtilmektedir.

5018 sayılı kanuna göre devlet okulları dahil tüm kamuya ait kurumlarda stratejik planlama zorunludur (Karakütük, 2018). Stratejik planlama örgütün öz değerlendirme yapmasını sağlayan, rgt geleceğe taşıyan ve güncel tutan bir planlama modeli olarak örgütsel yenileşmenin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda eğitim rgt olan okullar, yasal olarak da değerşimin ve vizyonun zorunlu olduğu alanları oluşturmaktadır. Ancak rgtsel körlük, öz değerlendirmede problemler yaratmakta ve uz görüş problemi yani vizyon problemi olarak tanımlanmaktadır. Buna ek olarak örgütsel körlüğe yakalanan kurumlarda i ve dış paydaşlarından bağımsız bir şekilde yönetim kademesinin tek taraflı olarak karar alması ve planlama yapması sebebiyle örgütsel yenileşme istenen seviyede gerçekleşmemektedir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde örgütsel yenileşme, örgütsel körlük ile ele alınmalı ve okul yöneticileri örgüt hastalıklarından haberdar olmalıdır. Bu gerekliliklerin sağlanabilmesi için okullarda i ve dış paydaşların kendi içlerinde ve aralarında etkileşim gerçekleştirebilmesi ve karara katılabilmesi gerekmektedir.

Zira 21. yüzyılda eğitimin amacında gerçekleşen değişim, okulların işleyişinde yenileşme gerektirmektedir (Özden, 2013).

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde örgütsel körlük nispeten yeni bir alan olması sebebiyle örgütsel yenileşme bağlamında yeterince incelenmediği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın öncelikli amacı, literatürde yer alan bu eksikliğin giderilmesi ve 21. yüzyılda bilgi, eğitim-öğretim ve yönetim biliminde meydana gelen değişimlerin sonucu olarak okulların, kendilerinden beklenen yenileşme hareketlerine yönelik tutumları ile örgütsel körlük arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu bağlamda araştırma, literatüre katkı sağlaması ve eğitim yöneticilerinin okulların yenileşme hareketlerinde uygulamaya koyacağı stratejilerde örgütsel körlükten doğan algı ve atıf hatalarının önüne geçebilmeleri için değişim kapasitesi ve kültür geliştirme gerekliliklerinin anlaşılabilmesi için önem arz etmektedir.

1.2. Amaçlar ve Alt Amaçlar

Bu araştırmanın temel amacı, devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel körlük ve örgütsel yenileşme düzeylerinin belirlenmesi ve iki değişken arasındaki ilişkisinin incelenmesidir.

Bu doğrultuda çalışma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1. 2021-2022 Eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Zeytinburnu ilçesinde devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel körlük düzeyi nedir?
2. 2021-2022 Eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Zeytinburnu ilçesinde devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel körlük düzeyleri;
 - a. cinsiyet
 - b. medeni durum
 - c. okul türü
 - d. mesleki kıdem
 - e. yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. 2021-2022 Eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Zeytinburnu ilçesinde devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel yenileşmeye ilişkin tutum düzeyleri nedir?
4. 2021-2022 Eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Zeytinburnu ilçesinde devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel yenileşmeye ilişkin tutum düzeyleri;
- a. cinsiyet
 - b. medeni durum
 - c. okul türü
 - d. mesleki kıdem
 - e. yaş değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. 2021-2022 Eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Zeytinburnu ilçesinde devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel yenileşmeye ilişkin tutum düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel körlük düzeyi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. 2021-2022 Eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Zeytinburnu ilçesinde devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel körlük düzeyleri örgütsel yenileşmeye ilişkin tutum düzeylerini yordamakta mıdır?

1.3. Önem

21. yüzyılda yaşanan toplumsal, ekonomik ve teknolojik anlamda meydana gelen hızlı değişimler, küresel ilişkilerin de karmaşıklaşması ile eğitim örgütü olan okullardan beklenen nitelikleri değiştirmektedir. Bu değişimlere okulların kolektif bir yönetim yaklaşımı ile cevap vermesi gerekmektedir (Özdemir, 2019). Bu bağlamda toplumsal değişimi yöneten okullar kendilerini de yenileyebilmelidir. Bu dönüşüm örgütsel yenileşme alanı ile ilişkilidir. Örgütsel yenileşme odağında değişim kapasitesi geliştirilmesi öncesinde okullar, mevcut gerçekliğinin farkında olmalı ve eksik ve güçlü yanlarını belirleyerek stratejik planlama doğrultusunda adımlar atmalıdır (Özdemir, 2019). Ancak okul yönetimlerinin öğretmenleri karara ve yönetime katmayarak kişisel ustalıklarını görmezden gelme ve müfredat uygulayıcı memur olarak görmesi sebebiyle bu adımlar örgütsel körlüğün yol açabileceği yalnızca geçmişe şimdiye veya geleceğe odaklanma, pozisyon merkezilik, algı ve atıf hatalarına açık olabilmektedir. Buna ek olarak ise örgütsel körlük, bir kültürel

normalleşme olarak ortaya çıkabildiğinden öğretmenler tarafından da fark edilmeyebilmektedir. Bu bağlamda okullarda örgütsel yenileşmenin örgütsel körlük eğilimi ile ele alınması önem arz etmektedir. Zira planlı ve istendik bir değişimin direnç unsurlarınca başarısızlığa uğratılmaması gerekmektedir. Örgütsel körlüğün literatürdeki yeri Türkiye’de ve dünyada oldukça sınırlıdır. Eğitim örgütlerinde ise bu sınır daha da daralmaktadır. Bu araştırmada bütüncül bir yaklaşım ile okullarda örgütsel körlük ve örgütsel yenileşme arasındaki ilişkinin ele alınması, eğitim reformlarının başarıya ulaşabilmesi ve toplumu dönüştüren kurumlar olan okulların kendilerini çevrenin değişimi ile dönüştürebilmesini sağlayabilmek açısından araştırmacılara, politika uygulayıcı ve geliştiricilere kılavuz niteliği taşıması sebebiyle önem arz etmektedir.

1.4. Sayıtlar

İnsan, doğası doğrusal olmayan bir yapıya sahiptir. Bu yapının sonucu olarak araştırmanın sayıtları aşağıdaki gibidir;

1. Örneklem olarak seçilen katılımların evreni yansıttığı varsayılmaktadır.
2. Araştırmada katılımcılar, tüm ölçme araçlarına dış çevreden etkilenmeyerek samimi ve içten yanıt vererek gerçek görüşlerini aktarmışlardır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma aşağıdaki sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür.

1. Araştırma, 2021-2022 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırmada yalnızca ilkokul ve ortaokul düzeyinde devlet okullarında görev yapan öğretmenler dahil edilmiştir. Diğer düzeyler ile ölçek çalışması gerçekleştirilmemiştir.

1.6. Tanımlar

Öğretmen: Eğitim, öğretim ve bunlara ilişkin görevleri yürütmekle görevli uzmanlık mesleğini yürüten kişilerdir (MEB, 1973).

Okul: Devlet tarafından, imkân eşitliği çerçevesinde kurgulanan ve yönetilen, ücretsiz eğitim-öğretim faaliyeti yürüten kurumlardır.

Örgütsel Körlük: Örgütlerin dış çevrede yer alan fırsat ve tehditleri algılayamamasına, iç ve dış paydaşlar ile iletişim problemlerine sebep olan örgüt hastalığıdır.

Örgütsel Yenileşme: Dış çevrenin de etkisi ile meydana gelen değişimlere planlı ve istendik şekilde uyum sağlamak için yürütülen örgütsel değişim faaliyetidir.



2. ALANYAZIN

2.1. Örgütsel Körlük Kavramı

Örgüt yönetimine körlük kavramı, canlılarda tamamen veya büyük ölçüde görüş kaybını karşılamak için kullanılan körlük kavramından uyarlanmıştır (Seymen, Kılıç ve Kenter, 2016). Bu uyarlama sonucunda örgütsel körlük kavramı, örgütlerde uzağı görememe, kısa vadeye odaklanma, fırsat ve tehditleri algılayamama gibi olumsuz durumları ifade etmektedir (Gültekin, 2019). Literatürde yer alan çalışmalarda örgütsel körlük kavramının kullanımı üzerinde birlik olmadığı görülmektedir. Örgütlerin fırsat ve tehditleri algılayamayarak gerekli olan tepkiyi verememek olarak da tanımlanmaktadır (Catino, 2013). Örgütsel öğrenme bozukluğu sonucunda ortaya çıkan örgütsel körlük, yönetsel körlük/miyopi, kör nokta, örgütsel miyopi gibi çeşitli kavramlar ile de ifade edilmektedir (Aydın, 2019; Kayın, Demirel ve Şahinkaya, 2017).

2.2. Örgütsel Körlük

İnsanın tekliğini yalnız bıraktığı bireysel halin haricinde kolektif varoluş biçimi olarak ortaya çıkan gruplardan biri de çalışma örgütleridir (Göka, 2019). Çevreye çıktı gönderen çalışma örgütleri, girdilerini çevreden almaları ile çevre ile karşılıklı bağıllık içerisinde (Özdemir, 2019). Bu bağımlılığın sonucu olarak örgütler her şeyden önce çevreye uyum sağlamalıdır (Sato, 2012). Bu sebeple örgütlerin çevrelerini algılamaları önemlidir. Örgütü çevre ile bağımlılık içerisinde ele alan sistem düşüncesi bütünü görme ve değişim düzenlerini kolay algılama düşüncesidir (Senge, 2018). Örgütlerin sahip olduğu sistematik yapı, davranış kalıplarını ve kalıpların etkisi ile olayları etkilemektedir. Açık sistemlerde çevreye uyum sağlamak için işlev gösteren örgütsel öğrenme, örgütlerin sahip olduğu önemli bir yetidir, ancak öğrenme her zaman olumlu sonuçlanmamaktadır (Sato, 2012). Dünün gerçeklerinin anlamsız kaldığı şimdinin dünyasında örgütlerin öğrenme yollarında ve düşünme tarzlarında kişi ve sistem kaynaklı sorunlar olabilmektedir çünkü örgütsel öğrenmeler, örgütlerin sahip olduğu çalışan, kültür ve yapı gibi teknik ve insani niteliklerden etkilenmektedir (Catino, 2013).

Örgütlerin ahenkli çalışabilmeleri için grupları bir arada tutan ve var olan bilginin insandan insana özerk hareket etmesini sağlayan paylaşılan bilgi, fikir seviyesinde değil zihin seviyesinde ve anlamlı olmalıdır (Bohm, 2006). Zihin paylaşımının olmadığı ve örgüt içinde öğrenmelerin olumsuz boyutu ile oluşan etkilerin sonucunda insanlar tarafından kurulan örgütler, kurucu öznelerinin zayıflıklarından olan hastalıklara benzer bir şekilde hastalanabilmekte ve bu durumun sonucunda örgütlerin amaçlarına ulaşmaları etkilenebilmektedir (Aydın, 2019).

Son yıllarda örgütlerin, geleceğin belirsizliğinde varlıklarını ve işlevlerini sürdürme mücadelelerinde popüler bir çalışma alanı olan örgütsel körlük, örgütlerin çevreye uyum sağlamalarını zorlaştıran ve örgütsel öğrenmenin negatif boyutu olarak ele alınan önemli bir örgüt hastalığıdır (Catino, 2013, Sato, 2012). Örgütsel körlüğün literatüre Levitt (1960) tarafından “piyasa miyopisi” (marketing myopia) olarak kavramlaştırılarak girmesine karşılık kapsamlı olarak ele alınması ve sınıflandırılması ilk olarak Levinthal ve March (1993) tarafından yapılmıştır. Levinthal ve March (1993) yılında “öğrenme miyopisi” (myopia of learning) kavramını kullanarak literatüre örgütsel körlük kavramının ilk tanımlamasını yapmıştır (Sato, 2012). Levinthal ve March (1993), örgütsel körlüğü örgütlerin çevresel değişimlere adapte olmasını zorlaştıran ve örgüt zihnini körelten bir olgu olarak tanımlamaktadır.

Levinthal ve Marc’a (1993) göre öğrenmenin negatif yanı olarak ele alınan örgütsel körlük, Sato’ya (2012) göre örgütlerin günlük yaşamlarında karşılaştıkları rasyonalite ve ön yargı sorunlarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel körlük, Simon’nun (1957) sınırlı rasyonalite ve Argyris ve Schön’nün (1978) öğrenme bozukluğu teorilerine dayanmaktadır (Kern, 2006).

Argyris (1977)’e göre örgüt içerisinde çatışan amaçların çıktısı olarak oluşan gerilimin önlenmesinde hataları saklama, aldatma gibi olumsuz çalışan taktikleri örgüt yaşamının parçası olmaktadır. Örgüt üyeleri bu durumda hataları görebilme yetilerini kaybetmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde istenmeyen durumlar örgütün normal haline gelerek çalışanlar arasında kabul görmektedir. Çalışanlar örgüt içerisindeki hataları örtbas etmekte diğer çalışanlar da bu duruma aldırış etmeyecek durumu gelmektedir. Öte yandan bu duruma göz yummak istemeyen çalışanların cezasızlığı ve yaptırımsızlıkları görmesi örgütsel adanmışlığı olumsuz etkileyerek kısır döngü ortaya koymaktadır.

Frankenfield'e (2021) göre Simon'un sınırlı rasyonalite teorisi, insanların tamamen rasyonel kararlar vermek için gereken tüm bilgileri elde edemediklerini ve işleyemediklerini yalnızca kendileri için ideal olanı seçtikleri için sınırlı rasyonalite gösterdiklerini ifade etmektedir. Bu durum Nietzsche'nin (2019) insanların ideal olarak tanımladıkları her düşüncenin insanca yalnızca insanca olarak tanımlanması ile benzerlik göstermektedir.

Robbins ve Judye'ye (2017) göre sınırlı rasyonalite, bireylerin bilgi işleme kapasitesinde yer alan sınırları ifade etmektedir. Ayrıca sınırlı rasyonalite, insan beyninin karışık problemler karşısında karar verirken probleme ait tüm yönlerin ele alamadan karar verilmesinden kaynaklanan kronik ve önüne geçilmesi imkânsız bir engeldir. Çünkü probleme ait tüm alternatifler ele alınsa da her zaman yeni alternatifler söz konusudur.

Robbins ve Judye'ye (2017), ayrıca insanların kendi deneyimlerinin etkisi altında tam bilinçli bir yapı içerisinde bulunamayarak sezgisel karar aldığını ifade etmektedir. Bu durumda karar almada sıklıkla yaşanan ön yargı ve yanılgılar ortaya çıkmaktadır. Bu ön yargılar aşağıdaki gibidir:

- **Aşırılaştırılmış Güven:** İnsanların doğru olduklarını inandıklarının yalnızca yüzde 50'si doğrudur (Fischhoff, Slovic ve Lichtenstein, 1977) Bu sebeple insanlar, söylediklerine ve inandıklarına aşırı bir bağlanma göstererek yanılgılar içerisinde bulunmaktadır. Bu durum bireylerin günlük ve profesyonel yaşamlarında aldıkları kararlara olumsuz bir şekilde yansımaktadır.
- **Çıpılama Yanılgısı:** Öğrenilen veya ulaşılan ilk bilgiye aşırı bir şekilde odaklanarak ardından gelen bilgilerin dikkate alınmamasını ifade etmektedir.
- **Doğrulama Yanılgısı:** İnsanlar elde ettikleri bilgileri nesnel olarak topladıklarını düşünerek yanılgı içerisinde bulunurlar. Doğrulama yanılgısı bu durumu ifade etmektedir. Çünkü insanlar, kendilerini doğrulamak için seçici dikkatle bilgi toplamaktadır.
- **Bulunabilirlik Yanılgısı:** İnsanların günlük hayatta sahip oldukları yargıların yakın tarihteki olaylardan etkilenmesini ifade etmektedir. Örneğin çok iyi bir çalışanın son bir ayda düşük performans göstermesi ve yıllık performans raporunda yöneticinin son ayı dikkate alması.

- **Bağılılık:** Aksinin doğruluğunu gösteren kanıtlara karşı kararlar konusunda ısrar ederek onları uygulamak olarak ifade edilmektedir.

Ayrıca Frankenfield'e (2021) göre Simon, insanların bilişsel sınırlarına ek olarak, kişisel ilişkilerin ve örgütlerin de karar vermeyi kısıtladığını ifade etmektedir. Bu açıdan Freud'un düşünceleri ile paralellik barındırmaktadır. Freud'a (2021) göre insanların zekâ seviyeleri ve tutumları ne olursa olsun örgüt içerisinde kolektif bir düşünme yapısına bürünmektedirler. Çünkü örgüt içerisinde yer alan kişiler ipnotize olarak davranış bilincini yitirmekte ve yeteneklerinde değişiklikler yaşamaktadır. Ayrıca Freud (2021), insanların içerisinde bulunduğu kitlelerin karakteristik özellikleri ile bütünleştiğini ifade etmektedir. Bu durumda çok olan kişi sayısı aslında düzey olarak indirgenerek rasyonalite azalmaktadır. Ve hatta McDougall'a (1994) göre kitlenin fraktal yapısının tekil insan zekasını grup alt limitlerine indirgediğini ifade edilmektedir (akt. Freud, 2021).

Yönetmel seçimlerde rasyonalitenin sınırlılıkları, örgütlerde başarıları negatif sonuçlara dönüştürebilmektedir. Kern'e (2006) göre ön görüş yokluğu, dar görüş, kısa vadeli düşünme, tehdit ve fırsatları algılayamama gibi örgütsel problemlere neden olan stratejik seçimlerdeki bilişsel sınırlamalar olarak ifade edilen yönetmel ön yargı, bilişsel sınırlama olarak örgütsel körlüğün bir çıktısı olarak tanımlamaktadır. Temelde örgütlerin fırsat ve tehditleri algılayamaması olarak tanımlanan örgütsel körlük kendi kendine hizmet eden ön yargı ile iyimser fakat gerçekçi olmayan bir gelecek planlamasına sebep olabilmektedir (Larwood ve Whittaker, 1977). Bu açıdan genel tanımlamalardan da anlaşılabilceğı üzere örgütsel körlük ile ön yargıların ilişkisi açıktır (Kern, 2006).

Gültekin'e (2019) göre örgütsel körlük, örgütlerin şimdiye adapte olabilmeleri ve adaptasyonun gereklilikleri olarak kendi değişimlerini tamamlayabilmelerini zorlaştırmakta ve örgütsel yenileşme hareketleri açısından riskler oluşturarak örgütlerin uzun vadeli, etkin planlara sahip olmalarını olumsuz etkilemektedir.

Castellano ve Ivanova (2017), örgütsel körlüğü kararsızlığın yüksek olduğu ortamlarda oluşan performans ve güvenilirlik eksikliğinin yarattığı düşük çıktı kalitesine neden olan bir unsur olarak ifade etmektedir. Özellikle örgütlerde var olan çarpık algı sonucunda politik oyunlar ile eylem kesintilerine uğrayan örgütlerin vardığı muhtemel sonuç örgütsel körlüktür (Scholl, 2002'den Akt Gültekin, 2019). Bu

bağlamda çatışma, konfor alanı bağılıkları, rutinleşme ve iletişim problemleri açısından örgütsel körlük, insanların kasıtlı veya kasıtsız şekilde yarattıkları, örgütün pragmatikliğini olumsuz etkileyen bir dünya yaratmaktadır (Chikudate 2002).

Sato'ya göre (2012) örgütlerde belirli bir alanda sürekli ve alanın sınırları içerisinde öğrenme, örgütlerin büyük resmi görebilmelerini engellemekte ve kısa vadede pozitif geri dönüşlerin, uzun vadeli kazançlara tercih edilmesi ile örgütleri olumsuz etkilemektedir. Bu durum aslında “ağaçlar sebebiyle ormanı görememe” benzetmesi ile ifade edilebilir. Bu bakımdan örgütsel körlük bir öğrenme tuzağı olarak tanımlanmakta ve iyimser ön yargı ile rutine dayalı işlemler ve geçmişe dayalı hedef ve düşüncelerin seçilimi ile örgütsel körlük ortaya çıkmaktadır. Ancak yine Sato'ya (2015) göre örgütlerde körlük olumsuz bir durum çağrışımı yapmasına karşılık körlüğün istendik bir şekilde yönetimi örgütlere fayda sağlayabilmektedir. Özellikle değişim yaratması muhtemel pekiştiricilerin Senge'nin (2019) dengeleme olarak tanımladığı duruma göre yönetilmesine yardımcı olabilmektedir. Böylelikle örgütler, olumsuz ani değişimlerden kendini koruyabilmektedir. Bu açıdan çevreye sürekli uyum sağlamanın dengeleyiciliğine zarar vereceğinden olumsuz öğrenmelerin önüne geçilmektedir.

Chikudate (2002;1999), örgütsel körlüğü çalışmalarında kolektif körlük olarak tanımlamaktadır. Habermas'ın (2019) iletişimsel eylem kuramından hareketle desteklediği kolektif körlüğü bilişsel bir kurumsallaşma olarak ele almaktadır. Ona göre grupta yaşadığımız sosyalizasyon ile adım adım dünyayı önümüze getiren kişisel lenslerimizi, gerçekliğimizi ve gerçeklikten doğan neden ve sonuç algılarını grubun diğer üyeleri ile aynı kılmaktadır. Başka bir deyişle Chikudate (2002;1999), örgütsel körlüğü normalleşme olarak tanımlamakta ve bireylerin grupta büyük olana uyma ihtiyacından kaynaklandığını ifade etmektedir. Körlüğün negatif boyutu ise meşru olanın gruba göre belirlenmesinden kaynaklanmaktadır. Körlük içerisinde bulunan örgüt üyeleri, dünyayı önüne getiren kolektif lenslerin algılama ve idrak biçimlerine karşı koyamaz durumda kalmaktadırlar.

Catino'ya (2013) göre örgütsel körlük, çevresel ve örgütsel gerçekleri ve olası olayları değerlendirmede sınırlı bir bilinç düzeyi ile hareket etme olarak tanımlanmaktadır. Sınırlı rasyonalite ile gerçekleştirilen örgütsel eylemler, örgütte normal bir hal aldığı anda örgütlerin birçok olumsuzluk yaşamalarına sebebiyet vererek olumsuz kararların artmasına ve kalıcı hale gelmesine neden olmaktadır. Örgütsel körlük,

örgütsel koordinasyon eksikliğinin de etkisi ile örgütlerin yaşadığı pek çok olumsuz durumun altında yatan olgu olarak ifade edilmektedir. Ayrıca Catino'ya (2013) göre örgütsel körlük sistematik miyopi, öngörü miyopisi, kaçınılmaz miyopi, önleyici miyopi ve reaktif miyopi olarak sınıflandırılmaktadır.

Örgütsel körlük, istenilmeyen ve zaman isteyen durumları görmezden gelerek diğer işlere odaklanmayı sağlayarak tek başına her zaman istenilmeyen negatif durumları ifade eden bir olgu değildir. Zaman zaman yıkıcı gerçeklikten kaçış olarak gündeme gelmektedir. *“Örneğin Adam Smith’in görünmez el önerisine benzer bir şekilde problem farkındalığının limitlerinin farkında olmama durumu ile gerçekliğe karşı farkındalık artabilmektedir”* (Catino, 2013, 60). Kötümser değerlendirmeler yaratıcı bir örgüt düzleminin oluşturulmasını engellemektedir. Kısacası örgütsel körlük, Senge'in (2018) ifade ettiği dengeleyici ajan olarak faaliyetlerde yararlanılabilmektedir. Böylelikle insanların kendi hatalarının farkına varmalarını sağlanmaktadır.

Senge'ye (2019) göre bugün örgütlerin yaşadığı sorunlar, dünyanın çözümlerinin bir çıktısıdır. Var olan problemlere karşı bulunan çözümlerin kısa vadede yararları daha sonrasında örgütlere zarar verebilmektedir. Örgütlere yön veren kaldırıcı anlamamak, masanın ayaklarını görmezden gelmek gibidir. Küçük değişkenlerin, büyük sonuçlara yol açacağını ön görememek bir körlük belirtisidir.

Catino'ya (2013) göre örgütsel körlüğün çeşitli boyutları söz konusudur. Scott ve Davis'nin (2007) ve Cohen'in (2011) çalışmalarından faydalanılarak belirlenen örgütsel körlüğün boyutları bireysellik boyutu, örgütsel boyut ve sektörel boyut olarak sınıflandırılmaktadır.

2.3. Örgütsel Körlüğün Boyutları

2.3.1. Bireysellik Boyutu

Örgütsel körlüğün bireysellik boyutunda bilişsel yapıları oluşturan bireylerin yaş, kişilik, eğitim, iş deneyimi, inanç, beklenti ve sosyo-kültürel değişkenlerine odaklanılmaktadır (Aydın, 2019; Catino, 2013). Kişinin bilişsel sistemini oluşturan bu yapılar, kişinin mevcut durumu algılama şeklini doğrudan etkisi altına almaktadır. İşe yönelik tutum ve kararların oluşumu bu etkiler ile oluşmaktadır. Bireysellik boyutu, kasıtlı ve kasıtsız olmak üzere iki farklı şekilde örgütsel körlük var.

Kasıtlı olarak ortaya çıkan bireysel körlük boyutunda körlük, her zaman kötü bir olguyu ifade etmemektedir. Bir kararın alınmasında çeşitli engellerin görmezden gelinerek önceden görünmeyen iyi sonuçlara ulaşılmasını destekleyebilmektedir (Cohen, 2011'den akt. Catino, 2013).

Örgütsel körlüğün bireysellik boyutu içerisinde ele alınan bir diğer örgütsel körlük önermesi, kasıtsız örgütsel körlüktür. Kasıtsız örgütsel körlük, bireyin bilişsel yeterliliği ile ilgilidir. Kasıtsız körlük homo economicus önermesi ile ele alınan insan davranışının çıktısı konumundadır. Rasyonalite krizinden doğan düşük kapasiteli kararlar, hemen her türlü faydayı maksimize etmek için realite dışı seçimlere neden olmaktadır. Bu açıdan kişinin kendi bilişsel kapasitesinin üzerinde karar vermesi mümkün olmamaktadır. İnsanların hayvanlara benzer bir şekilde sınırlı rasyonalite içerisinde karar almasına ve problemlerin çözümlerinde limitli olmalarına ve tembel olmalarına neden olmaktadır. Kasıtsız körlük değişim körlüğüne de neden olmaktadır.

Örgütsel körlüğün bireysellik boyutunda bilişsel tuzaklar mevcuttur. Catino'ya (2013) göre bu bilişsel tuzaklar şu şekilde belirtilmektedir:

- **Yanılsamalı Pozitif Görüş:** Yanılsamalı pozitif görüş, bireyin gerçek dışı bir iyimserlik içerisinde olmasını ifade etmektedir. Gerçekçi olmayan iyimserlik ile kişi şimdiki ve geleceği tüm boyutları ile olumlu ele almakta ve gerçek şartları görmezden gelmektedir.
- **Seçici Algı:** Seçici algıya göre kişi ilgi duyduğu şeyleri görmekte ve ilgisinin olmadığı olaylara karşı duyarsızlaşmaktadır.
- **Önyargı:** Bireyin daha önceki deneyimleri, günlük yaşantısı, kültür ve değerlerine göre olay ve olgulara tepkisini ifade etmektedir.
- **Pozisyon Merkezilik:** Kişinin pozisyonu dışındaki olay ve olgulara karşı tepkisiz ve duyarsız kalması durumunu ifade etmektedir. Kişi inisiyatif almamakta ve sorumluluk reddine başvurmaktadır.
- **Ben Merkezilik:** Çalışanın kendini tüm olayların merkezinde görmesi ve aynı doğrultuda kendini diğer herkesten önemli hissetmesini ifade etmektedir.

2.3.2. Örgütsel Boyut

Örgütsel körlüğün örgütsel boyutu, rasyonalite eksikliğinden doğan problem çözümlerinin yeni problemlere sebebiyet vermesi ve açık olmayan uygulamalardan

doğmaktadır (Catino, 2013). Örgütsel boyutta problemlere karşı seçici algı ve yanlış uyarılar örgüt etkinliğini düşürmektedir. Buna karşılık örgüt çalışanlarına aşırı bilgi yüklemesi ve çalışanların arasındaki koordinasyon eksikliği örgütsel körlüğü oluşturmaktadır. Koordinasyon eksikliği ile örgütsel boyut silo benzeri bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarım sektöründe tahılın muhafaza edildiği silindirleri tanımlayan silo kavramı, örgüt yaşamında bölümler arasındaki izolasyondan doğan iletişim ve koordinasyon eksikliğini ifade etmektedir (Gürçay, 2019). Kendi rutin işleri ile uğraşan çalışanların diğer departmanlar ile iletişimsizlik hali görünmez bir sınır oluşturmaktadır bu durum örgütsel körlüğe neden olmaktadır (Altınay vd, 2012).

Örgütsel boyutta gerçekleşen sorumluluk reddi gibi pozisyon merkezli örgüt oyunculuğu kontrol hatalarına, farklı nitelikteki grupların düşünceleri karar hatalarına neden olmakta ve özel ilgi grupları gibi çeşitli oluşumlar ile örgütün geleceğini görme hatasına sebebiyet vermektedir. Böylelikle yalnızca kendi hedeflerine adanmış çalışma grupları, örgütün paylaşılan bir vizyon oluşturmamasını ve yürütülmesini engellemektedir. Özel ilgi grupları kendi uzmanlık alanlarını artık günlük bir ritüel halinde gerçekleştirmekte ve farklı açılardan olayları yorumlamamaktadır.

2.3.3. Örgütlerarası Boyut

Organizasyonlar, insan toplulukları gibi kalabalıklaştıkça düzensiz bir hal almakta ve sorunlar baş göstermektedir (Catino, 2013). Bu bağlamda bir organizasyonun ithaf ettiği ve güç aldığı sektör alanı örgütsel körlük üzerinde etkili önemli bir ajandır. Örgütün bulunduğu sektörün özel veya kamu kurumu olması, örgüt kültürünü, rekabet düzeyini ve diğer örgütler ile iletişim ağını şekillendirmektedir. Özellikle kamu kurumlarında rekabetten uzak rahat örgüt tutumları, örgütlerin yenilik oluşturmalarını engellemekte ve körlük hastalığına kapılmalarına yol açmaktadır (Gültekin, 2019).

2.4. Örgütsel Körlüğün Türleri

Levinthal ve March (1993) örgütsel körlüğü geçici, mekânsal ve başarısızlık miyopisi olmak üzere üç farklı türde sınıflandırmıştır.

- **Geçici miyopi:** Geçici miyopi, uzun dönemi görmezden gelme ve kısa vadeli kazanımlara odaklanmayı ifade etmektedir.

- **Mekânsal miyopi:** Mekânsal miyopi, rasyonalitenin sınırlandırılarak kapsamlı düşünmemeyi ifade etmektedir. Mekânsal miyopide ormanı görmek yerine ağacı görmek söz konusudur. Böylelikle büyük resim görmezden gelinerek sınırlı sayıda olay ve olguya odaklanılmaktadır.
- **Başarısızlık miyopisi:** Başarısızlık miyopisi adından da anlaşılacağı gibi başarısızlıkları görmezden gelme ve yalnızca başarılarla odaklanmayı ifade etmektedir. Başarısızlık miyopisi, belirli ve dar bir alanda öğrenmenin desteklenmesi sebebiyle oluşabilmektedir (Sato, 2012).

Catino (2013), Levinthal ve March'ın (1993) gerçekleştirdiği körlük sınıflandırmasında kullandığı miyopi türlerine ek olarak sistematik, miyopi, öngörü miyopisi, kaçınılmaz miyopi, önleyici miyopi ve reaktif miyopi sınıflandırması yapmaktadır.

- **Sistematik Miyopi:** Olası olayların önceden tahmin edilebilir olmasına ayrıca öncesinde veya sonrasında yönetilebilirliğine ifade etmektedir.
- **Öngörü Miyopisi:** Olayların öncesinde tahmin edilebilirliğini ve yönetilebilirliğini ifade etmektedir. Ancak olay yaşanmaya başladıktan sonra yönetilemezdir.
- **Kaçınılmaz Miyopi:** Olası olayların herhangi bir işaret göstermeden ortaya çıkmasını ve tahmin edilebilirliğinin bulunmadığını ifade etmektedir. Bu yönüyle diğer miyopi türlerinden farklılaşmaktadır.
- **Önleyici Miyopi:** Yaşanması muhtemel olayların öngörülebilir olmasını ve olumsuzluklara karşı önlem alınmamasını ifade etmektedir.
- **Reaktif Miyopi:** Yaşanan olayların kontrol altına alınamamasını ifade etmektedir.

2.5. Örgütsel Körlüğün Nedenleri

Örgütler de kurucu öznelere gibi hastalığa yakalanabilmektedir (Aydın, 2019). Bu hastalıklardan biri olan örgütsel körlük, kompleks bir yapıya sahiptir. Bu sebeple birçok farklı faktör ile örgütlerde varlık gösterebilir. Örgütsel körlüğün oluşumu, örgüt yöneticilerinden, çalışanlarından, örgüt yapısı ve kültüründen etkilenmektedir. Özgül ve

Mengi'ye (2018) göre örgüt yöneticilerinin uygulamalarındaki statükoyu sürdürmeleri, değişime karşı gelerek konfor alanlarından dışarı çıkamamaları örgütsel körlüğe sebep olan faktörlerden biridir. Bu durum örgütlerin istendik yönde değişim göstermelerini ve dış sisteme uyum sağlamalarını olumsuz etkileyerek örgütsel sürdürülebilirliğe ket vurmaktadır.

Chikudate'ye (2002; 1999) göre örgütsel körlük bir değişim problemidir. Bu bağlamda çevreyi yeteri kadar tanımayan ve değerlendirme altına almayan örgütler bilgisizce değişim geçirmeye çalışmakta ve örgütsel körlüğe yakalanmaktadır.

Baş'a (2013) göre örgütlerin körlük hastalığına yakalanma sebepleri, örgütsel yenileşme faaliyetleri yürütmemek, çevreden gelen değişimlere uygun tepkiyi üretmemek, örgütün faaliyet gösterdiği alanı yeteri kadar tanıyamaması, planlama ve vizyon hataları ve şimdiye odaklanmaktan kaynaklanmaktadır.

Catino'ya (2013) göre örgütsel körlük, örgütsel koordinasyon ve örgütsel bütünleşmede yaşanan başarısızlıklardan, yöneticilerin yaşamış olduğu karar verme başarısızlıklarından, sorumluluk dağılımından ve analizde yaşanan bir işe aşırı odaklanma, örgütsek gürültü ve aşırı bilgi yüklemesi gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Catino'ya göre (2013) örgütsel körlük Turner'in öngörü hatası kavramı ile ilişkilidir. Turner'e (1976) göre örgüt aktörleri olası sorunları alışkanlıklar, geçmiş deneyimler ve kişisel algılara göre yönetmektedir. Dünyanın bilgisi ve doğru kabul edilen uygulamalar yeni problemlere karşı yetersiz kalmaktadır. Bu durumda öngörü hataları oluşmakta ve istenmeyen durumların gerçekleşmektedir.

Kaygın, Demirel ve Şahinkaya (2017), örgütsel körlük nedenlerini örgütlerin tehditleri analiz etme ve enformasyon elde etmede yetersiz kalınmasına bağlayarak eksik çevre gözlemi ile ilişkili tutmaktadır. Örgütsel körlüğün oluşmasında yönetsel kararlar da etkili olmaktadır. Kaygın, Demirel ve Şahinkaya (2017), örgütsel körlüğün oluşmasında etkili olan faktörleri aşağıdaki gibi maddelendirmektedir.

- Çevreyi yanlı bir şekilde görerek filtreme
- Sürekli olumlu düşünceler içerisinde bulunma,
- Pozisyon merkezli düşünme,
- Kendi kendine hizmet eden ön yargı,
- Geleceği umursamamak,

- Statükoya aşırı bağlanma,
- İhmaller zinciri.

Kern'e (2006) göre örgütsel körlük öğrenmenin negatif yanı ile ilişkilidir. Öğrenmenin sebep olduğu ön yargı ve hatalı yargılar örgütsel körlüğe sebep olmaktadır. Argyris ve Schön'ün (1978) tek döngülü olarak belirttiği işlevsel olmayan alışkanlık ve sınırlı deneyimlerden doğan sınırlı öğrenme, yeni uygulama ve farklı koşullarda örgütsel körlüğe sebep olabilmektedir (Kern, 2006). Kern'e (2006) göre örgütsel körlüğün oluşmasında etkili olan diğer faktörler, örgütsel ataletin artması, bağlılığın artması, kısa vadeli kazançlara odaklanmadır.

Gültekin'e (2019) göre örgüt içerisinde faaliyet gösteren bireylerin sorumluluklarını bilmesine rağmen harekete geçmemesi, örgüt içerisindeki çatışma ve güç oyunlarına harcanan zaman, örgütlerde bireylerin erken uzmanlaşma göstermesi, bilginin pratiğe dönüştürülememesi örgütsel körlüğe sebep olan faktörler olarak belirtilmektedir.

Gürçay'ın (2019) doktora tezinde örgütsel körlüğe sebep olan faktörler, analizlerde yaşanan zafiyetler, değişimi reddetme, karar verme zafiyeti, denetime kapalı olmak, yaptığı işte en iyi olduğu algısı, çevreye karşı kapalılık, çalışanların fikirlerini görmezden gelme, statükoya bağlanma, otokratik yönetim ve örgüt içi yıkıcı çatışmalar olarak belirtilmektedir.

Sato (2012), örgütsel körlüğü örgütlerin çevre ile gerekli etkileşimi kuramaması sonrasında oluşan adaptasyon sorunu olarak belirtmektedir. Bu açıdan Sato'ya (2012) göre örgütsel körlüğe sebep olan faktör öğrenme bozukluğu olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin belirli bir alanda öğrenmesi bütünü görmezden gelme olarak belirtilmektedir. Bu durum ağaçlar sebebiyle ormanı görememe metaforuna benzemektedir.

Levitt ve March'a (1988) göre hedef temelli öğrenme, rutinleşmiş öğrenme alanı ve sorunları çözmede geçmiş bilgilerden faydalanmak örgütsel körlüğe sebep olan faktörler arasında yer almaktadır.

Larwood ve Whittaker'e (1977) göre örgütsel körlük, örgütsel planlamada kendine hizmet eden önyargının sonucudur. Örgütler planlamalarda aşırı iyimserliğe kapılarak gelecek planlamaları yaptığında gerçek dünyadan uzaklaşmaktadırlar.

Altınay, Mercan, Aksanyar ve Sert (2012), örgütlerin örgütsel körlük hastalığına yakalanma sebeplerinden birini örgüt içerisinde çalışan kişilerin uzun süreler boyunca rutin işlerine devam etmeleri sonucunda ortaya çıkan iç ve dış çevreye uyum sorunu olarak ifade etmektedir. Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter (2016) diğer araştırmacılara benzer bir şekilde örgütlerin örgütsel körlük hastalığına yakalanma sebeplerini aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır:

- Örgütün otokratik yönetim anlayışına sahip olması,
- İş ve süreçlerde denetim eksikliği,
- Paylaşılan bir vizyon oluşturmama,
- Değişen şartlara uyum sağlayamama,
- Örgüt içerisinde gerçekleşen yıkıcı çatışmalar,
- Örgüt içerisinde biz en iyiyiz algısına sahip olmak,
- Kural ve statükolara fazla bağlı kalmak,
- Çevre ile yaşanan iletişim eksikliği,
- Örgüt üyelerinin düşüncelerinin dikkate alınmaması.

Benzer şekilde Serrat'a (2019) göre de örgütsel körlük, örgüt kaynaklarının yanlış paylaşımından, bilgi paylaşımı eksikliğinden, risk alamamaktan ve paylaşılan vizyon eksikliğinden oluşmaktadır. Sert'e (2017) göre kuruluşlarda üyelerin öneri ve şikayetlerini, yöneticiye ulaşabilenleri engelleyebilen faktör veya kişiler mevcut olabilmektedir. Bu durum aynı zamanda örgütsel körlük sebeplerinden biri olarak ifade edilmektedir. Geri dönüşlerin önlenmesi, üst sistemin karar verme organlarını, yöneticiler tarafından akıştaki olası kesintilere karşı körlük oluşturabilmektedir.

Robbins ve Judge (2017), ise örgütsel körlüğü örgütlerin karar almada yaşadıkları kendilerinden kaynaklanan sınırlar olarak ele almaktadır. Söz konusu örgütsel kısıtlamalar aşağıdaki gibidir:

- **Performans Değerlendirme:** Yöneticiler, performans değerlendirme sisteminden kaynaklı yanılgılardan etkilenmektedir. Eğer olumsuz bir sonuç yoksa her şeyin iyi gittiğini düşünebilirler. Özellikle ara yöneticiler olumsuz sonuçları çarpıtabilirler.

- **Ödüllendirme Sistemi:** Örgütlerde ödüllendirme sistemi ara yöneticilerin kişisel çıkar ve kararlarının etkisi altındadır. Bu durum örgüt sağlığını olumsuz etkilemektedir.
- **Resmi Kurallar:** Kural ve yönetmelikler, örgütlerde çalışanları kısıtlamakta ve kişisel ustalıklarını etkisi kılarak karar ve uygulamalarında sınırlandırmakta ve bu durum örgüt rasyonalitesini olumsuz etkilemektedir.
- **Sistemin Getirdiği Zamansal Kısıtlamalar:** Çalışanlara dayatılan zaman kısıtlamaları yeni ürün ve fikir geliştirme süreçlerinde yaratıcılığı olumsuz etkilemektedir. Ayrıca zaman sınırlandırması karar alma süreçlerinde tüm alternatiflerin değerlendirilmesi üzerinde de olumsuz etkiye sahip olmaktadır.
- **Geçmiş Olaylar:** Örgüt içinde alınan veya alınacak olan kararlar, yakın zamanda yaşanan olaylardan ve geçmiş kararlardan etkilenecek rasyonaliteyi sınırlandırmaktadır.

Eğitim açısından körlük incelendiğinde ise Taylor (1962), düşüncenin öznenin bağımsız olamayacağını belirterek körlüğün ilk nedeni arzu edilene yönelik rasyonel olmayan meşguliyet olarak ifade edilmektedir. Böylelikle rasyonel olmayan yöntemler ile tam bir yaratıcılık sergilenememektedir. Amaca yönelik rasyonel ve yaratıcı olmayan nesneleştirilmiş özenler, bir otomat haline gelerek insani yaratıcılıktan uzak bürokratik bir canlı olarak davranmaya başlamaktadır. Bu açıdan bürokrasi ile modernist bir yaklaşım ile kurgulanan eğitim sistemi, insan öznelliğini yok ederek bireysel, toplumsal ve örgütsel vizyon körlüğüne sebep olmaktadır.

Taylor'a (1962) göre eğitimde körlüğün ikinci nedeni, eğitim süreçlerinin öznelerden daha önemli tutulması olarak belirtilmektedir. Bürokratik eğitim kurumlarında öğrenciler, öğretmenler ve tüm paydaşlar rutinleri yerine getirmek ile meşguldür (Spring, 2012). Buna ek olarak ise birer sayı olarak ifade edilmektedir. Böylelikle itaatten doğan yönetim olarak tanımlanan bürokraside iç ve dış eğitim paydaşları nesneleşerek otorite ve kararnamelere bağlı grup olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan eğitimde körlük yönetsel bürokrasinin olumsuz bir çıktısı olarak tanımlanmaktadır. Taylor'a (1962) göre eğitimde körlüğün üçüncü nedeni mücadele alanının dışında kalan mevcut gerçekliktir. Güç mücadelesinde eğitim ile elde edilen teknolojik, ekonomik, askeri ve sosyal başarılar renkli anlatılar ile eğitime konu edilmektedir. Bu açıdan komşu düşman ilan edilirken komşuya karşı başarımlar

ulusal gurur kaynağı olarak topluma sunulmaktadır. Böylelikle büyük grup olarak diğer gruplara yabancılaşan insan, bilgiyi tehlikeli ve özgür bir toplum inşası olarak karşımıza çıkarmakta ve eğitimi totaliter rejim aygıtı olarak insanı insan ile yok eden bir aygıtı dönüşmektedir (Spring, 2012). Bu açıdan eğitim körlüğü içerisinde öğretmen ve okul yöneticileri bürokratik eğitim olgusunun hizmetkarı haline dönüşmektedir. Taylor'a (1962) göre eğitimde körlüğün dördüncü nedeni erken uzmanlaşma olarak belirtilmektedir. Erken uzmanlaşmaya ise iş bölümünden doğan tek bir alanda uzmanlaşma eşlik etmektedir. Zira tek bir disiplinde uzmanlaşan eğitimcilerin tam bir vizyona sahip olması mümkün değildir.

Taylor (1962) eğitimde körlüğün beşinci nedenini ulusal değerlere aşırı bağlanma ve diğer zenginlikleri görememe olarak ifade etmektedir. Bu durum liberal perspektifi zora sokarak toplumsal bir vizyonu sınırlandırmaktadır. Bu durum geçmiş tarihsel bilgileri eğitimde yeteri kadar konu edinmeme ile de desteklenmektedir. Zira yeterince anlaşılamayan tarihsel gerçeklik eğitimde körlüğün bir diğer sebebi olarak belirtilmektedir. Ancak geleneklere aşırı bağlanmada bir diğer eğitim körlüğü olarak ifade edilmektedir. Taylor (1962), eğitimde körlüğün bir diğer nedenini okulların öğrencilere bütünü görme konusunda yardımcı olmadığı konusunda belirtmektedir. Öğrenciler ve eğitimciler geçmiş, şimdiyi ve geleceği bağdaştıramamaktadır. Böylelikle gerçeğin ve hakikatin ayrımı okullarda yapılamamaktadır. İnsani ilişkileri yıkıcı olarak inşa eden okullar yapıcı bir eğitim vizyonu inşa edememektedir.

Leonardi'ye (2010) göre örgütlerde körlük, kültürel sebeplerden kaynaklanarak oluşmaktadır. Çünkü kültür, örgüt üyelerinin günlük eylemlerinin sınırlarını belirlemektedir. Zira kültür her örgütte bulunan ve eylem ve stratejileri oluşturan beceri, hedef, tutum ve teoriler gibi kaynakların oluşturunusudur. Leonardi (2010), kültürel bir çıktı olan örgütsel körlüğün örgütler tarafından içeriden anlaşılmayacağını belirtmektedir.

2.6. Örgütsel Körlüğün Sonuçları

Örgütsel körlük, örgütlerde yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Örneğin Mercer ve Evans'a (1991) göre eğitim örgütlerinde örgütsel körlük, öğretmenlerin iş memnuniyetsizliği yaşamasına yol açabilmektedir. Bu durum sonucunda başarılı olarak değerlendirilen pek çok öğretmen mesleklerini bırakabilmektedir. Taylor'a (1961) göre körlük içerisinde bulunan öğretmenler, Senge'nin (2019) kişisel ustalık

olarak ifade ettiği bireysel beceri ve ilgilerinden doğan yaratıcılıklarını kullanamamakta ve bürokratik bir memur olarak görevlerini sürdürmektedir. Gültekin'e (2019) göre örgütsel körlük, örgütlerin değişime adapte olmalarını zorlaştırarak varlıklarını örgütün gelecekte var olma durumunu ve planlarını tehlikeye sokmaktadır. Catino (2013), örgütsel körlük hastalığına yakalanan örgütlerin etkili bir vizyon geliştiremediğini ve kendi içlerinde iletişim problem yaşadığını belirtmektedir. Ayrıca örgütsel körlük içerisinde bulunan örgütler, çevrelerindeki fırsat ve risklerden haberdar olmamaktadır. Ayrıca Catino (2013) örgütsel körlüğün sonucu olarak örgütün içerisinde panik havası sonucunda istenmedik davranışların gerçekleşebileceğini ifade etmektedir. Bu durumun sonucunda örgütler iç ve dış çevre ile iletişim problem yaşamaktadır (Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016). Yüksel'e (2017) göre örgütsel körlük, örgüt içerisinde hemen her başarısızlığın temelini oluşturmaktadır. Bu duruma örgütsel körlük sonucunda yaşanan, eşgüdüm eksiklikleri, entegrasyon ve kontrol eksiklikleri sebep olmaktadır. Fırsatları görmezden gelmek, örgütsel körlüğün bir başka sonucudur. Rutini bozmayarak fırsatların göz ardı edildiği örgütlerde yaşanan tereddütler sonucunda rutin ve olumsuz süreç kısır döngü içerisinde bulunmaktadır (Altınay, Mercan, Aksanyar ve Sert, 2012). Sonuç olarak, örgütsel körlük ile oluşan kaybın önüne geçme fırsatı da kaybolmaktadır.

Örgütsel körlüğün diğer sonuçları ise aşığıdaki gibi belirtilmektedir (Aytemiz, Seymen, Kılıç ve Kinter, 2016):

- Örgütlerin öğrenmeleri olumsuz etkilenmektedir.
- Örgüt süreçlerinde monotonlaşma görölmektedir.
- Süreçlerde verimsizlik görölmektedir.
- Örgüt içerisinde tükenmişlik yaşayan personel sayısı artmaktadır.
- Vizyon kurma ve kabullenmede yaşanan sorunlar kısır döngüye girmektedir.
- Örgütün iç ve dış çevre ile ilişkisi olumsuz etkilenmektedir.
- Örgütsel öğrenme ortamının oluşması engellenmektedir.

2.7. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Körlük

Eğitim, insanlık tarihinin varoluşundan günümüze ve geleceğe kadar önemli bir alanını oluşturmaktadır. Eğitimin sahip olduğu bu nitelik sebebiyle insanın ve

toplumun bütünlüğe ulaşabilmesi için tüm yönleriyle anlaşılmalıdır (Taylor, 1962). Böylelikle bireylerin hayatı anlamlandırmalarında, istedik öğrenimler kazanmalarında ve sosyal yapıya adapte olmalarında planlı ve bütünsel hareket ancak bu şekilde sağlanmaktadır. Taylor'a (1962) göre bu sebeple karmaşık bir yapıya sahip olan eğitim, insan faaliyetlerini net bir şekilde anlamak için vazgeçilemeyen eksiksiz bir yaşam vizyonunu ifade etmektedir. Eğitim alanında gerçek anlamda bir vizyon, tarih alanı, insani başarıları ve yapılmak istenenleri ifade etmektedir. Vizyon içerisinde geçmişi ve geleceği barındırdığından var olan sınırların ilerisini görmeyi gerektirmektedir. Eğer bu gereklilik sağlanamazsa eğitim yalnızca kendini değil insanları da körleştirmektedir (Taylor, 1962).

Örgütsel körlük alanında çalışmalar incelendiğinde çalışmalar genellikle işletme düzeyinde kalmakta ve toplumsal anlamda kapsayıcı bir eğitim çalışması olarak karşımıza çıkmamaktadır. Ancak toplumsal bir vizyon alanı oluşturan ve bireylerin görmesini sağlayan eğitim örgütleri körlük etkisine girmemesi gereken önemli alanlardır (Gültekin, 2019; Taylor, 1962).

Taylor (1962), eğitim kurumlarında körlüğü bürokratik yönetimin bir çıktısı olarak ifade etmektedir. Zira öğretmenler ve yöneticiler devletin bir memurunun ötesine geçememekte ve devletin totaliter uygulamalarını, siyasal aktarımlarını gerçekleştirerek gerçek ve yaratıcı bir vizyon oluşturamamaktadır. Bu durum eğitimde körlük olarak ifade edilmektedir. Mercer ve Evans (1991), Taylor'un (1962) bu ifadesini destekleyerek eğitim kurumlarında körlük içerisinde bulunan öğretmenlerin bürokratik davranışlar içerisinde bulunan yöneticilerin dar görüşlü sınırlarına takıldığını belirtmektedir. Bu sebeple okullar, paylaşılan bir vizyon geliştirmekten uzak kalmaktadır. Oysa Leonardi'ye (2010) göre örgütsel körlük ile mücadele paylaşılan bir vizyonun varlığına ve birlikte çalışmaya gereksinim duymaktadır.

Chikudate (2002; 1999) göre bir değişim problemi olarak ifade edilen örgütsel körlük, okulların toplumun ilerleme ve değişim sahaları olduğu düşünüldüğünde örgütsel körlük açısından diğer tüm örgütlerden daha önemli olduğunu göstermektedir.

Mercer ve Evans'a (1991) göre eğitim örgütlerinde körlük, uzağı görme problemi olarak tanımlanmaktadır. Öğretmenlerin sürekli değişen müfredat ve mesleki durumları sebebiyle gerçekleştirdikleri etkinliklerin net sonuçlarını göremediğini belirtmektedir. Bu açıdan körlük problemi öğretmenlerin yöneticilerinin sebep olduğu

bir hastalık olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda öğretmenler arasında iş tatminsizlikleri artmakta ve yetenekli öğretmenler, mesleklerinden ayrılabilirler. Mercer ve Evans'ın (1991) gerçekleştirdiği araştırmada eğitim örgütlerinde körlük ile mücadele ise iş geliştirme ve yeterli bir iş analizinin gerçekleşmesi ile mümkün olduğunu belirtilmektedir. Ayrıca Taylor'un (1962) ifade ettiği gibi hükümetlerin öğretmenleri bürokratik olarak müfredat ve uygulamalar ile baskı altında tuttuğu vurgulanmaktadır. Oysa öğretmenlerin iş memnuniyetsizliğini ve yaşadıkları körlük durumunu giderebilmek için bireysel ihtiyaç ve ilgilerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu durum Senge'nin (2019) kişisel ustalık olarak vurguladığı kavram ile ilişkilidir. Eğitimde bürokratik yöneticilere benzer bir şekilde akademisyenler de körlük ile suçlanmaktadır. Zira akademisyenler körlük ile mücadele etmek yerine körlüğün yaratıcısı olan iktidarın talepleri ile meşgul durmaktadır (Dunne, Harney ve Parker 2008'den akt. Gültekin, 2019). Türk eğitim sisteminde yükseköğretimin genel yapısı incelendiğinde örgütsel körlüğün eğitim fakültelerinin yapısında da olduğu anlaşılmaktadır (Gültekin, 2019).

2.8. Örgütsel Körlük Bağlamında Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel körlük bağlamında gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası çalışmalara yer verilmektedir. Ancak örgütsel körlüğe ilişkin alanyazında yer alan ulusal çalışmalara bakıldığında, örgütsel körlük, örgütsel öğrenme ve örgütsel yenileşme alanları ile doğrudan ilişkili olmasına karşılık ulusal alanyazında bu ilişkinin ele alınmadığı dikkat çekmektedir.

2.8.1. Örgütsel Körlük Bağlamında Literatürde Yer Alan Ulusal Çalışmalar

Kartal (2018) tarafından örgütsel miyopinin hizmetkar liderlik ekseninde incelenmesi amacıyla eğitim kurumlarında gerçekleştirilen yüksek lisans tez çalışmasında “Örgütsel Miyopi Ölçeği” aracılığı ile Bursa ili Orhangazi ilçesinde yer alan 10 okuldan 52 öğretmenden veri toplanmıştır. Elde sonuçlara göre okullarda hizmetkar liderliğin benimsenmesi örgütsel körlüğü azaltmaktadır. Araştırma bağlamında ayrıca örgütsel miyopi, panik, tükenmişlik, verim düşüklüğü, fırsatların görmezden gelinmesi gibi sonuçlara sebep olmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel miyopi ölçeğinin alt boyutlarından olan pozitif illüzyon faktörünün lisans ve lisansüstü mezunu olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan ölçeğin alt boyutlarından olan

geleceği görememe ve statükonun oluşması faktöründe öğretmenlerin mesleki kıdem yıllarına göre anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmuş ancak grup tespiti yapılamamıştır. İlgili alt boyutta yöneticilerin mesleki kıdemlerine bakıldığında anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmamıştır. Ölçeğin isteksiz düşünme faktörü ile eğitim durumu değişkeni arasında ilişki incelendiğinde lisans ve lisansüstü mezunu olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmuş ancak 1-3 yıl kıdeme sahip öğretmen grubunda yeterli katılımcı olmadığı için grup ortalamaları tespit edilmemiştir. Ölçeğin kontrollerde başarı faktörü ile yönetici tecrübesi arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı bir farklılık söz konusu olmamıştır. Araştırmada ulaşılan diğer sonuçlara göre ise Geleceği görememe ve statükonun oluşması bileşeni ile önsezi bileşeni arasında 0,303, güçlendirme arasında 0,396, geride durma arasında 0,462 orta topluluk inşa etme arasında 0,504 düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Eğitim alanında Sakarya Üniversitesi bağlamında Gültekin (2019) tarafından örgütsel körlük ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel dayanıklılığın aracı rolünün anlaşılması için 359 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Ancak normallik dikkate alındığından 322 katılımcının verisi geçerli olmuştur. Araştırma sonucunda araştırmada evreninde örgütsel körlüğün genel ortalaması ve mesleki körlük boyutunun düşük olduğu, bireysel körlük boyutunun ise çok düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel körlük ölçeği ortalaması ile örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği ortalaması arasında orta düzeyde negatif ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel körlük ölçeğinin bireysel körlük boyutu ile örgütsel sürdürülebilirlik ölçeğinin ortalaması arasında negatif ve orta düzeyde ilişki gözlemlenmiştir. Bu durum mesleki körlük alt boyutunda negatif yönde düşük ilişkiye dönüşmüştür. Örgütsel körlük faktörü ile örgütsel sürdürülebilirlik arasında negatif yönde orta düzeyde ilişkinin mevcut olduğu aktarılmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan modele göre örgütsel körlük değişkeni örgütsel dayanıklılığı yüzde 44 oranında açıklayabilmektedir

Gürçay (2019) tarafından örgüt iklimi ile örgütsel körlük arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla inşaat sektöründe çalışma gerçekleştirilmiştir. 1067 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmada örgütsel körlük ile örgütsel iklim algısı arasında negatif ve orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel iklim ilgisi arttıkça örgütsel körlüğün düştüğü aktarılmaktadır. Örgütsel körlük ölçeğinde erkek katılımcılardan

elde edilen veri ortalaması daha fazla tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel körlük ölçeğinin alt boyutlarından olan örgütsel yapı faktöründe bekar katılımcılar nezdinde anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmuştur. İlgili ölçeğin alt boyutlarından olan kişilik türü faktöründe ilköğretim mezunu olan katılımcıların diğer katılımcılardan farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca eğitim durumu değişkeni ile ölçeğin yapılan işin rutinlik derecesi arasında da anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmuştur. Aynı alt boyutta işletmede geçirilen süre değişkeni ile de anlamlı bir farklılık söz konusudur.

Bay ve Kavurgacı (2020) tarafından 10 firmadan 73 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada örgütsel körlük ile örgütsel çatışma arasındaki ilişki çeşitli katılımcıların demografik özellikleri açısından incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel körlüğün bireysel faktörü ve işin rutinlik düzeyi faktörü ile katılımcıların yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel körlüğün bireysel faktörü ile katılımcıların eğitim değişkeni bağlamında, işin rutinlik düzeyi faktörü ile katılımcıların deneyim değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmuştur. Araştırma kapsamında ulaşılan bir diğer sonuç ile örgütsel körlüğün örgütsel çatışma alt boyutlarından olan hükmetme ile yüzde 29 oranında anlamlı ilişki içerisinde olduğudur.

Aydın (2019) tarafından insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin örgütsel körlük ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin anlaşılması için gerçekleştirilen araştırmada 406 katılımcı ile çalışılmış ve örgütsel sessizliğin örgütsel körlük üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında ulaşılan bir diğer sonuç, örgütsel öğrenmenin örgütsel körlük üzerinde aracı rolü olduğu olmuştur.

Yavuz (2020) tarafından sağlık sektöründe örgütsel körlük ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin saptanması amacıyla gerçekleştirilen araştırmada 575 sağlık personeli ile çalışılmıştır. Araştırma bulgularına göre evli katılımcıların sektörlerini durağan buldukları ve işlerini rutin algıladıkları saptanmıştır. Ayrıca hemşirelerin doktorlar nezdinde sektör durağanlığını yüksek algıladıkları, servis görevlilerinin poliklinik görevlilerine göre örgütsel körlük düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca mesleki olarak istek duymayan çalışanların örgütsel körlük düzeyleri diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütsel körlüğün kavramsal hatları belirlenmiş ve ölçek geliştirilebilmesi için 231 sağlık ve 231 enerji sektörü çalışanı olmak üzere 462 çalışan ile kolay örnekleme yöntemi ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel körlük düzeyi ile katılımcıların yaş ve iş türü değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamış ancak iş deneyimi ve sektör yapısı değişkenlerinde anlamlı bir farklılaşma olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.8.2. Örgütsel Körlük Bağlamında Literatürde Yer Alan Uluslararası Çalışmalar

Laverty tarafından 2004 yılında gerçekleştirilen çalışmada uzun vadeli stratejilerde yönetim ve karar mekanizmalarında etkili olan kültür, süreç ve rutinlerde örgütsel körlüğün etkisi araştırılmıştır. Araştırma kapsamında 211 katılımcı ile çalışılmıştır. Araştırmada katılımcıların çalıştıkları kurumlarda kısa vadeli kazanç sağlayan pratikler üzerinde uzun vadeli pratiklere nazaran daha fazla çalışmasında kısa vadeli kazançların teşvik edilmesi ve ayrıca dış çevrenin buna teşvikçi olduğu bulgusu dikkat çekmektedir. Laverty (1993) bir diğer çalışmasında, Amerika'daki ekonomik sorunların temel nedeninin Amerikan ticaretinde sistematik hale gelen körlükten kaynaklandığı düşüncesini çıkış noktası olarak belirlemiştir. Buradan hareketle gerçekleştirdiği çalışmasının sonucunda körlük davranışının aslında düşük performansa yol açtığı ve bunun bir örgütsel körlük olduğu; şirketlerde performansı düşük olan yöneticilerin körlük davranışını pekiştirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Levinthal ve James (1993) tarafından gerçekleştirilen bir diğer araştırmada katılımcıların demografik özelliklerinden olan eğitim durumu değişkeni ile örgütsel körlük değişkeni arasında bağlantı saptanmıştır. Bu sonuç bağlamında katılımcıların eğitim durumu arttıkça örgütsel körlük düzeylerinde azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında ulaşılan diğer bir bulgu ise katılımcıların demografik özelliklerinden olan yaş değişkeninin de örgütsel körlük ile ilişkili olduğudur. Bu bağlamda yaşın ilerledikçe örgütsel körlüğün arttığı ve aynı iş yerinde uzun süre çalışılmasının da örgütsel körlüğü arttırdığı bulgusu araştırmanın önem arz eder bulgularından biri olmuştur.

Larwood ve Whittaker (1977) yılında gerçekleştirilen araştırmada örgütsel körlük kavramsallaştırılması ile kendi kendine hizmet eden ön yargının örgütsel planlamalarda etkisi araştırılmıştır. Araştırma kapsamında yönetim bilimleri okuyan

72 öğrenci ile çalışılmıştır. Bu bağlamda katılımcılar, üniversite okumayı en iyi olarak tanımlayarak yeteneklerini abartmakta ve hatta kendilerini diğerlerinden daha zeki bireyler olarak tanımlamaktadır. Diğer hususlarda yönetim ve pazarlama süreçlerinde bireysel düzeyde en iyi olduklarına dair inanç katılımcıları hataya sevk etmektedir. Araştırma kapsamında ulaşılan genel sonuca göre kendi kendine hizmet eden önyargılar, aşırı iyimser planlama süreci yoluyla yönetsel karar vermeyi etkileyebilecek geniş kapsamlı bir fenomen olarak karşımıza çıkmıştır.

2.9. Örgütsel Yenileşme Kavramı

“Suyun üzerine yollar döşenmişse, ırmağın üzerinde köprüler, korkuluklar varsa; sahiden kimse inanmaz ‘her şey bir ırmak gibi akış halindedir’, diyene” (Nietzsche, 2017, 202). Nietzsche’nin aforizması bağlamında değerlendirilecek olursa insanoğlunun hayvanlar aleminden çıkarak oluşturduğu ve diğer canlılardan benzersiz şekilde kurguladığı toplumlar, birlikte yaşama mücadelelerinde ilişkiler bağıllığı (bağımlılığı) oluşturmuştur. Avcı-toplayıcılardan, tarım ve zamanla sanayi topluluğuna devinim gösteren toplumlar, üyelerini hayatta kalabilmeleri açısından daha fazla insanın kolektif yararına muhtaç kılmıştır. İnsanı hayvanlardan ayıran temel ölçüt yazı ve bilgi şeyleri ile kolektif kazanımların aktarımıdır. *“Bir nesil yok olup yerini bir başka nesile bıraktığı her defasında, insanın bilgeliği, israf olmak yerine sonu olmaz bir şekilde birikerek artmaktadır”* (Durkheim, 2016, 61). Sürekli birikim ise sürekli değişime zemin yaratmaktadır. Yeryüzünde var olan canlı ve cansız tüm sistem ve hatta tüm evren değişim içerisindedir (Demirtaş, 2012). Fisher (1986), insanların toplumda yaşamış oldukları sosyalizasyonu da insanlar için bir değişim süreci olarak tanımlamaktadır. Ancak değişim tek başına birikimlerden meydana gelen olumlu bir sonuç değildir. Bu açıdan yenileşme, değişimin planlı ve istendik boyutunu karşılamaktadır. Bu nedenle değişim ve değişimin istendik boyutu olan yenileşme, toplumların temel dinamiğidir.

Toplumsal alanda meydana gelen teknolojik, ekonomik, siyasal değişimler, toplumu ve toplumun parçası olan birey ve örgütleri her anlamda etkilemektedir. Bu etkiler, değer ve yargıların değişiminden çalışma örgütlerinin yönetim süreçlerinde kullandığı yöntem ve teçhizatlara kadar değişimleri beraberinde getirmektedir (Demirtaş, 2012). Toplumun ve yaşamın kaçınılmaz boyutu olan değişim, örgütlerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen olgu ve olayları anlamalarını sağlayarak

değişime adapte olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Zira Demirtaş'a (2012) göre değişime ayak uydurmayan örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri mümkün değildir. Meydana gelen değişimlere ayak uydurmak, planlı ve amaçlı programlar ile düzenlemeler gerçekleştirmek örgütsel yenileşme kavramı altında tanımlanmaktadır. Ancak yenileşme yalnızca planlı ve amaçlı bir adaptasyon süreci olarak düşünülmemelidir. Çünkü geleceği tahmin etme ve çıkarımlar ile stratejik yönetim gerçekleştirmeyi gerektirmektedir. Tüm bu nedenler ile toplumdaki bireylerin oluşturduğu çalışma örgütleri her türlü maddi ve manevi değişimden etkilenmekte ve yenileşme süreçlerinin yürütüldüğü alanları oluşturmaktadır. Özellikle 21. Yüzyılda günümüz dünyası, değişim ve rekabet dünyası olarak ifade edildiği için örgütsel yenileşme önemli bir kavramdır (Özdemir, 2019). Ayrıca günümüz dünyasında pozitivist düşüncenin aksine bilimsel bilginin geçiciliği ön planda tutularak bilimsel alan dinamikleşmektedir (Özden, 2013).

Örgütsel yenileşme, birçok kuruluş için önemli olan yeni fikir ve davranışların yaratılması ve benimsenmesi anlamına gelen popüler bir alandır (Yang, 2014). Poole'a (2004) göre örgütsel değişim ve yenileşmeyi tanımlamak için öncelikle kamusal alanda gerçekleşen insan faaliyetleri anlaşılmalıdır. Çünkü insan faaliyetleri örgütleri kasıtlı veya kasıtsız bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Planlı bir örgütsel yenileşme için oluşturulan ve istenen yönde hareket edilmesi amacıyla stratejik faaliyetler gösteren değişim kadrolarının yanı sıra planlanmamış insan seçimleri de örgütler için değişim nedenleri oluşturmaktadır. Planlanmamış insan davranışları sonrasında gerçekleştirilen ve istendik olmayan örgütsel değişimler örgütler için istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir (Poole, 2004).

Robbins'e (2001) göre örgütsel yenileşme, örgüt performansının artırılması amacıyla gerçekleştirilen örgütün yapısal, yönetsel ve teknolojik boyutlarının iyileştirilmesini kapsamaktadır.

Dinçer (1992) örgütsel yenileşmeyi örgütlerin çevrede meydana gelen değişimlere adapte olmasını ve çevresel değişimlerin etkisi ile örgütlerin problemlere yönelik yaklaşımlarında tecrübe sahibi olarak olgunlaşması olarak tanımlamaktadır.

Daft'a (1978) göre ise örgütsel yenileşme, örgütün yapı bileşenlerini kapsayan idari yenileşme ve üretim süreçlerini kapsayan teknik boyutlarda gerçekleşen yenileşme olarak sınıflandırılmaktadır. Ancak Van de Ven (1986), idari veya teknik

yenilikler arasında bir ayrım yapmanın, genellikle yenilik sürecinin parçalı bir sınıflandırmasına yol açtığına inanmaktadır. Yeniliklerin çoğu hem yeni teknik hem de idari bileşenleri içermektedir. Bunun bölünmesi sürecin önemli bir bölümünün ihmal edilmesine neden olmaktadır. Genel anlamda örgütsel yenileşme, örgütler için yeni olan bir fikrin veya davranışın yaratılması veya benimsenmesi anlamına gelmektedir (Lam, 2005). Hodge, Antjony ve Gales'e göre (1996) örgütsel yenileşme, statik olan örgüt durumuna alternatif yönler belirleyerek örgütün girdileri ve çıktıları arasındaki ilişkinin, kullanılan tekniklerin, yapının ve örgüt içi rol ve sorumlulukların istendik değişikliklerini ifade etmektedir.

2.10. Örgütsel Yenileşmenin Nedenleri

Örgütsel yenileşmenin kaynakları, özellikle kamu kurumlarında çalışanlardan, çalışma gruplarından, yöneticilerden, hükümet isteklerinden, baskı gruplarından ve hatta halktan oluşabilmektedir (Demircioğlu, 2016). Genel olarak örgütlerin planlı değişim içerisinde bulunma sebepleri dış kaynaklar bakımından ekonomik, toplumsal, teknolojik ve hukuk alanında gerçekleşen değişimler olarak belirtilebilir (Helvacı, 2005). Robbins ve Judge, (2017) örgütlerde meydana gelen değişim ve yenileşme hareketlerine güç veren faktörleri aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

- **İş Gücü Faktörü:** Kültürel çeşitlilik, yaşlı nüfus artışı vb.
- **Teknoloji:** Daha ucuza daha hızlı ve daha çeşitli bilgisayar ve her türlü teknolojik ekipman.
- **Ekonomik Krizler:** Finans ve konut sektörünün çöküşü ve durgunluk.
- **Rekabet:** Küresel ve yerel ölçekte rakip unsurlar
- **Toplumsal Tercihler:** Cinsel eğilim farklılaşmaları, çevre bilinci oluşması, Arap Baharı ve benzeri toplumsal hareketler.
- **Küresel Politik Alan:** Çin'in ekonomik gelişmesi, uluslararası baskılar vb.

2.10.1. Örgütsel Yenileşmenin İç Nedenleri

Örgütlerde planlı ve istendik değişim olarak tanımlanan yenileşmenin örgütlerin amaç, yapı, teknolojik alanlarında ve süreçlerinde gerçekleşmesi değişimlerin temel sebepleri olarak tanımlanmaktadır (Helvacı, 2005). Bu sebeplerin tamamı örgütsel değişimin nedenlerini oluşturmaktadır. Özellikle amaç boyutu diğer

tüm unsurları etkilemesi ile örgütsel değişim faktörü olarak önemlidir. Zira örgütlerin açık ve gizli birçok amacı vardır (Bursalioğlu, 2015). Bursalioğlu'na (2015) göre eğitim örgütlerinde amaçlar yalnızca örgütün salt kendi istekleri doğrultusunda değil toplumun ve siyasal alanında beklentilerine göre de şekillenir. Bu sebeple amaç boyutu iç unsur olarak değişim hareketlerinde dış unsurlarında etkisi altındadır. Örgütlerin yapı boyutundaki değişimler örgüt içerisindeki ilişkilerin yeniden tanımlanması, rollerde ve sorumluluklarda değişimler olarak ifade edilmektedir (Çalık, 1997). Bu açıdan olası bir terfi veya karar verme ve denetim mekanizmasındaki değişiklik yapısal değişikliği ifade ederek örgütün tüm yapısını etkilemektedir.

Ayrıca verimlilik ve kalite bakımından iyileştirme ve örgüt içerisindeki sosyal yapıdaki düzensizliklerin iyileştirilmesi için verilen kararlar bağlamında yürütülen örgüt politikaları da örgütlerin iç yenileşme faktörlerini oluşturmaktadır (Koç, 2014).

2.10.2. Örgütsel Yenileşmenin Dış Nedenleri

Örgütsel yenileşmenin dışsal sebepleri, teknolojik değişim, pazar ihtiyaçları, globalleşme, ekonomik koşullar, toplumsal değişimler ve hukuk alanında gerçekleştirilen değişimler olarak kategorileştirilmektedir (Koçel, 2014; Helvacı, 2005). Robbins ve Judge'ye (2017) göre toplum içerisinde yaşanan değişimler örgütün insan kaynağından üretim süreçlerine kadar her boyutunu etkilemekte ve değişimi örgütler için zorunlu kılmaktadır. Ayrıca Senge de (2019) örgütleri açık sistemler olarak ifade ederek dış çevrenin örgütsel değişimi tetiklediğini aktarmaktadır. Bu açıdan örgütler, dış çevrenin getirmiş olduğu değişimlere uyum sağlayarak planlı ve plansız değişimler yaşamaktadır.

Günümüz dünyasında çok hızlı teknolojik değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimler sonucunda kimi iş kollarının yok olması dahi söz konusu olabilmektedir. Teknolojinin değişim hızı düşünüldüğünde örgütlerin insan gücü planlaması gelecek kestirimlerini barındırmak zorundadır. Yeni üretim cihazlarının da etkisi ile işletmeler verimlilik ve kar anlamında teknolojik alanda gerçekleşen hemen her yeniliği takip etmek ve uyum sağlamak durumunda kalmaktadır (Tüz, 2004'ten akt. Gürbüz, 2020). Özata'ya (2007) göre teknolojik gelişmeler eğitim örgütü olan okulları değişim açısından doğrudan etkilemektedir. Çünkü okullarda iletişim cihazlarından öğrenme ve öğretme aşamalarında kullanılan tüm metotlara kadar tüm alanlarda teknoloji odak noktasında yer almaktadır.

Çakır'a (2019) göre örgütler girdi ve çıktı aşamalarında meşru ve yasal olarak otorite ile uyumlu olabilmeleri açısından hukuk sisteminde meydana gelen değişimlere doğrudan bağlıdır. Çünkü eğitim örgütleri dahil olmak üzere tüm örgütler yasa, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Hukuksal düzenlemeler bu yönü ile örgütleri bütünü ile etkisi altına almaktadır.

Özalp ve Kirel' (2001) göre çok yönlü ilişkiler barındıran küresel günümüz dünyasında örgütler üzerinde ekonomik etkiler söz konusudur. Bu etkiler gerek örgütün yer aldığı sosyal çevreye yönelik etkileri ile örgütleri dolaylı şekilde etkilemekte gerekse de doğrudan örgütler üzerinde değişimlerin tetikleyici faktörlerini oluşturabilmektedir. Robbins ve Judge'ye (2017) göre günümüz dünyasında tüketim alışkanlıklarının değişmesi ile üretim ve hizmet sunan örgütlerin yapı, amaç ve süreç boyutlarında değişimler yaşanmaktadır. Ayrıca küreselleşme ile örgütlerde çeşitlilik yönetimi önemli bir çalışma alanı haline gelerek kültürel zekanın önemi ortaya çıkmaktadır. Bu durumda ekonomik dalgalanmaların yanı sıra göç gibi unsurlarda küreselleşme ile örgüt yönetiminde değişimlerin kaynağı olarak ifade edilmektedir.

Düren (2002), örgütlerin değişim yaşamasında etkili olan nedenleri aşağıdaki gibi özetlemektedir:

- Küreselleşme,
- Bilginin artış ve yayılım hızının artması,
- Kalite anlayışında yaşanan değişimler,
- Liberalleşme,
- Verimlilik ve etkililiğin değişimi,
- Kaynak çeşitlenmesi,
- Kültürel ve sosyal değişimler,
- Ekolojik bilinçlenme ve değişim,
- Teknolojik değişimler.

Özetle örgütsel yenileşme, planlı ve istendik bir değişim türü olarak ifade edilmesine rağmen örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere cevap vermesi zorunluluğu sebebiyle örgütsel yenileşme gerçekleşmesi yönünden birçok faktör ile ilişkisi sebebiyle zorunluluk barındırmaktadır.

2.11. Örgütsel Yenileşme Boyutları

Örgütsel yenileşmeye farklı boyutlardan yaklaşan birçok yaklaşım söz konusudur. Corssan ve Apaydin'a (2010) göre örgütsel yenileşme birden fazla meydana gelen, dahili ve harici kaynakları olan bir süreçtir. Örgütsel yenileşme boyutları Corssan ve Apaydin (2010) tarafından "ne" veya "ne tür" sorularına cevap niteliği taşıyan sürücü ve kaynak boyutu, mevki boyutu, görüş boyutu, süreç boyutu, sonuç ve referans boyutları olarak sınıflandırılmaktadır.

- **Sürücü ve Kaynak Boyutu:** Dahili ve harici olan örgütsel bilgi ve kaynak birikimlerini kapsayan dahili, pazar fırsatı ve yasal düzenlemeleri kapsayan itici güç olarak belirtilen harici kaynakların belirlenmesi ve kullanılmasını kapsamaktadır.
- **Mevki boyutu:** Örgütsel yenileşme sürecinin kapsamını tanımlamak için kullanılmaktadır.
- **Görüş boyutu:** Örgütsel yenileşme sürecinin başlangıç ve gelişimini içeren boyut olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde yenileşmenin yukarıdan aşağı veya aşağıdan yukarı hareketleri bu boyutta incelenmektedir.
- **Düze y Boyutu:** Örgütsel yenileşmenin bireysel, grup veya örgütün tamamında gerçekleştiği durumları ayıran boyut olarak tanımlanmaktadır.
- **Sonuç boyutu:** Örgütsel yenileşme hareketinin başarısı ve performansını kapsayan boyut olarak tanımlanmaktadır.
- **Referans Boyutu:** Örgütsel yenileşmenin, formu, büyüklüğü ve çevresini içeren, yenileşmenin ölçütlerini belirleyen ve sektörde yer alan diğer örgütler için bir referans sunan boyuttur.

2.12. Artan ve Radikal Örgütsel Yenileşme

Artan ve radikal yenileşmeler, yarattıkları yenilikler ile ayırt edilebilen ürün, hizmet ve örgüt faaliyetlerinin açık bir şekilde değiştiği örgütsel yenileşme hareketleridir (Dopalakrishnan ve Damanpour, 1996). Radikal örgütsel yenileşme hareketleri, bir örgütün veya bir sektörün faaliyetlerinde temel değişikliklerin meydana gelmesini ve mevcut uygulamalardan açık bir şekilde ayrılmasını ifade etmektedir. Böylelikle çevresel belirsizliği önemli ölçüde artırır ve firmaların veya endüstrilerin dönüşümüne neden olmaktadır. *"Artımlı yenilikler ise yalnızca mevcut*

uygulamalardan marjinal olarak ayrılmayı gerektirir; bunlar esas olarak kuruluşların mevcut yeteneklerini güçlendirir” (Dopalakrishnan ve Damanpour, 1996, 20).

2.13. Süreç ve Ürün Boyutunda Örgütsel Yenileşme

Süreç boyutunda örgütsel yenileşme, bir örgütün yenileşme hareketlerinde üretim süreçlerinde verimlilik arttırmaya yönelik faaliyetleri ile ilgilenmektedir (Dopalakrishnan ve Damanpour, 1996). Bu açıdan üretim süreçlerinde kullanılan ekipmanların iyileştirilmesinde kullanılan teknolojiler odak noktasıdır (Wang ve Ahmed, 2004). Ürün boyutunda örgütsel yenileşme ise örgütün yer aldığı sektöre yönelik örgütün ürün ve hizmetlerini geliştirmesini vurgulamaktadır (Wang ve Ahmed, 2004).

2.14. Okullarda Örgütsel Yenileşme

Özet olarak örgütsel yenileşme, örgütlerde yeni veya geliştirmelere uğramış ürün, süreç ve hizmet boyutlarını ifade etmektedir. Bu özet tanımlama, iş dünyasında olduğu gibi eğitim sektöründe de geçerlidir (Göl ve Bülbül, 2012). Ancak gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe yenileşme etkili yönetim ve ekonomik büyümeye katkısı sebebiyle önem arz eden ve ilgi gören bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmasına karşılık doğrudan gelir elde etmeyen, kâr amacı gütmeyen eğitim örgütü olan okullarda geri plana atılmaktadır (Kaplan, 2003). Parson’ın örgütleri teknik, yönetsel ve kurumsal düzeyler olarak sınıflandırdığı örgüt düzeylerine göre örgütlerin asıl üretim alanlarını teknik düzey oluşturmaktadır (Hoy ve Miskel, 2012). Bu yaklaşıma göre okulların teknik özü öğrenme ve öğretme olarak karşımıza çıkmaktadır (Senge, 2012). Bu nedenle okullar, değişimin yaratıldığı, uygulandığı ve yayıldığı alanları oluşturmak durumundadır (Demirtaş, 2012). Çünkü okulların en önemli rolü, yeni değerler geliştirmek için öğrencileri öğrenmeye teşvik etmek ve bunu toplumsallaştırmaktır. Bu açıdan okullar eğitimin karakteristik özelliği olan toplumsal normları bireylere aktararak toplumsal değişimi yaratmak ve bu değişimi gerçekleştirebilmek için bireylere yetkinliklerin aktarıldığı alanları oluşturmaktadır.

Toplumun ihtiyaçlarına hizmet eden eğitim kurumlarının gelişerek ayakta kalması gerekmektedir. Özellikle 21. Yüzyıl sonrasında değişen okul ve eğitim paradigması ile okullar, yalnızca eğitimin gerçekleştirildiği alanları değil ek olarak toplumsal çeşitliliğin aktarıldığı, demokratik toplum temellerinin atıldığı ve günümüz

rekabetçi dünyasında tüm bunların bireyselci kültür ile harmanlandığı toplumsal değişim alanları oluşturmaktadır (Göl ve Bülbül, 2012). Okullar sahip oldukları bu niteliklere ek olarak diğer tüm çalışma örgütleri gibi çevrede meydana gelen değişimlerden etkilenmektedir (Özdemir, 2019). Bu etkiler, okulların iç ve dış paydaşlarının çeşitliliği, hizmet alanının genişliği göz önünde bulundurulduğunda diğer örgütlerden çok daha fazla hissedilmektedir (Göl, Bülbül, 2012). Çünkü okullar, en başta iktidarın ve devletin ideolojik aygıtıdır (Spring, 2017). Okullar ideolojik bir devlet yetisi olarak ele alındığında veli, öğrenci ve iş gücü beklentilerine ek olarak eğitimin her kesime ve tabakaya hizmet eden kamusal alan olması dolayısıyla tüm baskı gruplarının etkisi altında kalmaktadır. Okullar, toplumsal ve bireysel beklentilere ek olarak bilimsel ve teknolojik gelişmeler sebebiyle de değişim ve yenileşme göstermek zorunda olan dinamik çalışma örgütleri olmalıdır (Göl, Bülbül, 2012; Harris, 2002). Zira dinamik yapıya sahip olan okullar, yenileşme hareketlerine istekle yaklaşma eğiliminde bulunarak iç ve dış çevrelerine pozitif katkı sağlamaktadırlar (Harris, 2002). Toplumun ihtiyaçlarına hizmet eden sosyal bir kurum olan eğitim, toplumun ayakta kalması ve gelişmesi için vazgeçilmezdir. Eğitim yalnızca kapsamlı ve mükemmel olmamalı aynı zamanda hızla değişen ve öngörülemeyen küreselleşmiş dünyanın zorluklarını karşılamak için sürekli olarak gelişmelidir. *“Bu evrim sistemik, tutarlı ve ölçeklenebilir olmalıdır; bu nedenle, okul öğretmenleri, yöneticiler, araştırmacılar ve politika yapıcıların, tüm öğrencilerin hayata ve işe kaliteli bir şekilde hazırlanmasını sağlamak için bu karmaşık organizasyonun diğer tüm yönleriyle birlikte öğretme ve öğrenme teorisi ve pratiğini yenilemeleri beklenmektedir”* (Serdyukov, 2017, 4).

Okullarda öğrenme ve aktarım süreçlerinin gerçekleştirilmesi ile öğretmen yeterlilikleri ve değişime ilgisi ve okul yönetiminin örgütsel yeniliği teşvik etmesi doğru orantılıdır (Chen, Hsiao, Chang, Shen, Chou, 2010). Benzer bir şekilde Watt’a (2002) göre de okullar, yaratıcılık seviyesi yüksek, risk alma eğiliminde bulunan vizyoner yönetici ve öğretmenlerin etkisi ile yenilikçi örgüt özellikleri gösterebilmektedir.

Göl ve Bülbül’e (2012) göre okullarda yenileşme süreci, okulun yapısı içerisinde yer alan değerlerin, şartların ve amaçların değişmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan okullarda örgütsel yenileşme yalnızca düşüncelerin değişimi değil uygulamaların da değişimi olarak vurgulanmaktadır.

Demirtaş'a (2012) göre okullarda her personelin örgütsel değişim gerekliliklerini anlayarak içselleştirmesi ve içselleştirme sonrasında davranışların gereksinimler ile uyumlu olması gerekmektedir. Zira örgütsel yenileşme ve değişim hareketlerinde bu gereksinim yalnızca okulların değil tüm örgütler bağlamında geçerlidir.

Örgütsel değişim, okullarda tüm taraflarca anlaşılması gereken karmaşık bir olgudur (Harris, 2002). Harris'e (2002) göre okullarda örgütsel değişim yasal düzenlemelerde meydana gelen harici faktörlerden kaynaklanabildiği gibi personel değişikliği gibi dahili faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. Ancak Harris (2002), dahili ve harici faktörler ile örgütsel yenileşmeyi değil, plansız ve kasıtsız gerçekleşen kademeli örgütsel değişimi vurgulamaktadır. Harris'e göre (2002) örgütsel yenileşme okullarda amaca yönelik yeni bir yapı ve pratikler dizisi kurmayı gerçekleştirmek amacıyla gerçekleştirilen planlı hareketler bütünüdür. Harris (2002) tarafından okullarda örgütsel yenileşme, okul geliştirme faaliyetleri olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu faaliyetlerde değişim, okul içerisinde gerçekleştirilen uygulamaların ve davranışların kasıtlı ve planlı olarak değiştirilmesi ile gerçekleştirilmektedir. Bu değişim planlamalarında, stratejik olarak sorun ve engellerin tespit edilerek ve değişimden etkilenecek kişi ve grupların diğerleri üzerinde sahip olduğu etkilerin dikkate alınarak gerçekleştirilmesi önemlidir.

Eğitimde yenileşme, kaliteli bir eğitim-öğretim ortamı oluşturarak güncel uygulamaların gerçekleştirildiği etkili ve hedefe yönelik öğrenme ve öğretme pratiklerinin gerçekleştirildiği teknolojik ve bilimsel yeniliklerin yönetim kapasitesinin de artırılarak değişim odağında kasıtlı olarak kullanıldığı okul dinamiğini ifade etmektedir (Göl ve Bülbül, 2012). Göl ve Bülbül'ün (2012) tanımlamasına göre eğitimde yenileşme, okul yapısı açısından içerdiği öneme ek olarak 21. yüzyılın yetkinliklerine sahip, vizyoner, öz benlik algısı yüksek, iletişim yetkinliği yüksek ve takım çalışmalarına yatkın öğrencilerin eğitiminde de önem arz etmektedir.

Fullan'a (2005) göre eğitimde yenileşme, okul, bölge, sınıf ve öğretmen gibi birçok düzeyde gerçekleşen politik, pedagojik ve pratik alanları kapsayan çok boyutlu istendik ve planlı değişimleri ifade etmektedir. Belirli hedef ve malzemeler kullanarak değişim ilkeleri olmaksızın yüzeysel değişimler mümkündür, ancak kalıcı değişim ve yenileşme hareketleri için değişimlerin her boyutunda yeni pratiklerin

gerçekleştirilmesinde nasılların ve nedenlerin ortaya açıkça konulması gerekmektedir (Fullan, 2005). Böylelikle değişim ve yenileşme hareketlerinin başarı oranı ve kalıcılığı artmaktadır. Materyaller, öğretim yaklaşımları ve inançlar bağlamında okullarda örgütsel yenileşmenin nesnel boyutlarının anlaşılması zordur (Fullan, 2005). Çünkü bunlar uygulama sırasında yenileşme süresince değişim göstermeye devam etmektedir. Bu açıdan okullarda meydana gelen örgütsel yenileşme, değişim ve istikrar arasında bulunan kaos halinden doğmaktadır. Böylelikle belirsiz ve yönetilmesi zor bir değişim ortamında okullar kendilerini değiştirerek uyarlamaktadır. Özdemir (2019), benzer bir şekilde okullarda örgütsel değişim ve yenileşmeyi aşamalara ayırarak çok boyutlu, teknik ve sosyal alanları kapsayan süreç olarak tanımlamaktadır. Özdemir (2019), yenileşmenin sosyal yönüne vurgu yaparak, okullarda kalıcı bir yenilik oluşturabilmek için öncelikle örgütsel yenileşme hareketine adanmış yeniliğe ve takım çalışmasına yatkın örgüt üyelerine ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Zira örgüt üyelerince anlamlı bulunan örgütsel yenileşme hareketleri, okulun sosyal yapısı ile bütünleşerek başarılı olmakta ve kalıcılık kazanmaktadır (Özdemir, 2019). Sonuç olarak örgütsel yenileşme, örgüt içerisinde ve dışarısında gerçekleşen değişimlerin örgüt üyelerince benimsenmesi, örgütsel kültür boyutunda hazırlığın sağlanması ile başarılı olmaktadır.

Lyson'a (2020) göre eğitim örgütlerinde yenileşme, teknolojik, zihinsel, kültürel ve iletişimsel anlamda tüm boyutları kapsayan ve değişimin anahtar rolü üstlendiği bir örgüt pratiği olarak tanımlanmaktadır. Bu pratikte amaç genel uygulama ve yürütme pratiklerinin istendik yönde değiştirilmesini kapsamaktadır. Bir diğer ifade ile örgütsel yenileşme, okullarda bir işin nasıl daha faydalı gerçekleştirileceğine dair düşüncenin örgütsel değişim ile pratiğe dönüştürülmesidir (Lyson, 2020). Yenileşme, eğitim örgütlerinde yalnızca biçimsel bir değişikliği ifade etmemektedir. Örneğin öğrencilerin daha hızlı öğrenmesini sağlayan bir öğrenme stratejisinin de uygulanmaya başlanması yenilik olarak kabul edilmektedir. Bu yönü ile eğitim kurumlarında yenileşme diğer kurumlardan çok daha önemlidir. Çünkü sürdürülebilir bir gelecek yaratmak için toplumun tamamını ilgilendirmektedir (Serdyukov, 2017).

2.15. Örgütsel Yenileşmeye Karşı Direnç

Süreçler, yasal sınırlılıklar, prosedürler ve sosyal ağlar örgütsel yenileşmeyi yöneten ve yönlendiren psikolojik ve sosyal mekanizmalardır (Hargreaves, 1994).

Değişim öncesinde ve sürecinde çalışanlar değişime farklı yaklaşımlarda bulunabilmektedir. Bu yaklaşımlar olumlu veya olumsuz boyutlarda gerçekleşebilir (Töremen, 2002). Sosyal yapılardan meydana gelen hemen her örgütte değişim ve yenileşme hareketlerine karşı direnç oluşmaktadır. Örgütsel değişim ve yenileşme hareketlerine direnç örgütsel veya bireysel boyutlarda gerçekleşebilmektedir (Özdemir, 2019). Günümüz dünyasında okullarda meydana gelen yenileşme hareketlerinde öğretmenlerin yerini anlamamız gerekmektedir. Herhangi bir örgütte meydana gelen yenileşme hareketleri özellikle bilinenden uzaklaşma olarak tanımlanan statükodan uzaklaşma olarak anlaşıldığı için değişim ve yenileşmeye karşı çalışanlar arasında isteksizlik oluşmasına sebep olabilmektedir (Tunçer, 2013). Örgütsel yenileşmenin yaşanacağı örgütlerde değişime karşı direnç kaçınılmaz bir durumdur (Tekin, 2012). Çünkü örgüt değişim meydana geldiğinde, yeni bir denge arayışı içine girerek çalışanların yeni uyarlamalar göstermesi gerektiği bir ortam açığa çıkar. Çalışanlar bu değişime yeterince uyum sağlayamazlarsa örgütte bir dengesizlik oluşur. Değişimin bozduğu kişisel uyumu düzeltmek ve grup dengesini korumak, yönetimin genel amaçları arasındadır (Davis, 1988). Nitekim meydana gelen değişimlere karşı verilen tepkiler olumlu ve olumsuz olabilmektedir. Bu açıdan yenileşme hareketlerine karşı gelen tepkiler normal karşılanmalı ve yönetilmelidir. Ayrıca değişime yenileşme gibi bunlara direnç de aşamalı bir süreç içerisinde ortaya çıkmaktadır.

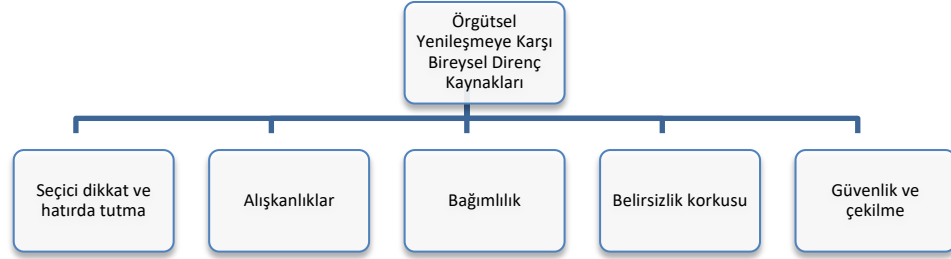
Yeşiltay (2006'dan akt. Çakır, 2009) yenileşmeye karşı tutum aşamalarını aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- **İnkâr aşaması:** Değişim ve yenileşme hareketlerinin yaşanacağını kabul etmemek.
- **Direnış Aşaması:** Değişim ve yenileşmeye karşı aktif veya pasif karşı koyma durumu.
- **Keşif aşaması:** Değişim ve yenileşme süreci sonrasında örgütün kazanımlarının farkına varmak.
- **Kabul:** Değişim ve yenileşme hareketlerine uyum sağlamak.

2.16. Örgütsel Yenileşmeye Karşı Direncin Nedenleri

Örgütsel yenileşme hareketlerine karşı direnç psikolojik, örgütsel veya ekonomik gerekçeler ile gerçekleşebilmektedir (Özdemir, 2019). Tunçer'e göre (2013) ise örgütsel yenileşmeye karşı direnç sebepleri sosyal, örgütsel, kişisel veya iş bağlamındaki sebeplerden kaynaklanan dört grupta değerlendirilmektedir.

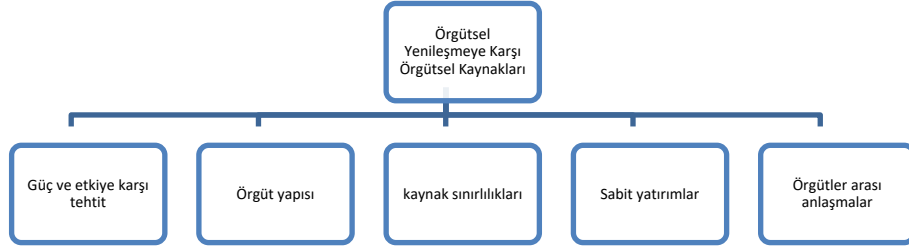
- **İş bağlamındaki sebepler:** Genellikle iş yükü artışı, işin doğasında meydana gelen yenileşme ve değişim sonrasındaki teknik bilgi yoksunluğu hissinden kaynaklanmaktadır.
- **Kişisel Sebepler:** Çalışanların güvenli alanları olarak bilinenden uzaklaşmaları sonrasında hissettikleri korku hissi, statükoya aşırı bağlanma sonrasında gelen güvensizlik, başarısız olma düşüncesi ve öğrenme zorlukları ve iş bağlamında oluşan alışkanlar gibi pek çok unsurdan oluşabilmektedir. Özdemir'e göre (2019) insanların süregelen davranışları kendileri için doyum kaynağıdır. Örgüt içerisinde bireyler iş süreçlerinde rutinleşmeye bağlı olarak yöntem ve yaklaşımlarında devamlılık aramaktadır. Ayrıca bu devamlılığı kendi güvenli alanları olarak tanımlamaktadır. Ancak olası bir değişim çalışanların alışkanlıklarına karşı bir tehlike durumu yaratacağı düşüncesi ile direnç durumu yaratabilmektedir (Koçel, 2005). Örgütün bütününde veya bir bölümünde gerçekleşecek olan süreç veya yönetim aşamalarında gerçekleşecek olan değişim ve yenileşme, bireyler tarafından yeni bir koşulu ifade ettiği için uyum sorunları ve tedirginlik ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda çalışanlar değişim ve yenileşme hareketlerine uyum sorunlarının artacağı düşüncesi ile korku duyarak direnç göstermektedir.



Şekil 1. Örgütsel Yenileşmeye Karşı Bireysel Direnç Kaynakları

(Hellriegel ve Richard 1986'dan akt. Özdemir, 2019).

- **Sosyal sebepler:** Yenileşme hareketi öncesinde veya sonrasında örgütsel amaçlar ile örgüt içerisinde yer alan formal ve informal grup amaçlarının uyuşmamasından kaynaklanan unsurlar olarak geniş bir alanı kapsamaktadır (Özdemir, 2019). Örneğin örgütsel yenileşme hareketinde hedeflenen ile örgüt içerisindeki grup norm ve hedefleri farklılık gösterebilmektedir (Koçel, 2005). Ayrıca yakın çevrenin yenileşmeye karşı olumsuz tutum ve davranışları ile yaşanabilecek olası bir iletişim ağı değişikliği, örgütsel yenileşmeye hareketine karşı direnç oluşturabilmektedir (Koçel, 2005).
- **Örgütsel sebepler:** örgütsel yenileşme hareketinin örgüt yapısına veya kültürüne uymadığı başarısız yenileşme hareketlerinden kaynaklanmaktadır. Örgüt içerisinde yöneticiler yenileşme sonrasında güç ve etki alanlarını daralacağını düşünerek örgütsel yenileşme hareketine karşı direnç oluşturmaktadır. Hiyerarşi içerisinde bilgi akışının da değişime uğraması ile örgüt içerisinde yanlış bilgiler yayılarak yenileşmeye karşı direnç oluşabilmektedir. Özdemir'e (2019) göre yenileşme ve değişim hareketlerine örgütsel direncin bir diğer örgütsel kaynak, örgütün sahip olduğu taşınamaz veya kolay bir şekilde devredilemeyen varlıklarını ve yaşlı personellerini de kapsadığı sabit yatırımlardır.



Şekil 2. Örgütsel Yenileşmeye Karşı Bireysel Direnç Kaynakları
(Hellriegel ve Richard 1986'dan akt. Özdemir 2019).

Koçel (2005), örgütsel yenileşme hareketlerine karşı direncin oluşmasında etkili olan faktörlere ekonomik nedenleri de eklemektedir. Ekonomik sebeplere bakıldığında örgütsel yenileşme sonrasında iş ve ücret dengesinin devamlılığı ve değişim öncesinden olumsuz anlamda farklılaşmama örgütsel yenileşmeye karşı olumsuz tutum olarak direnç meydana gelmemesi açısından önem arz etmektedir (Özalp ve Kirel, 2001).

Robbins ve Judge (2017) örgütsel değişim ve yenileşme hareketlerine yönelik direncin kaynaklarını bireysel ve örgütsel kaynaklar olarak sınıflandırmaktadır. Bireysel kaynaklar, diğer araştırmacılara benzer bir şekilde bireylerin alışkanlıklarından, güvenlik ihtiyaçlarından, ücretlendirmeye yönelik ekonomik faktörlerden ve statükodan kopma korkusu olarak ifade edilmektedir. Örgütsel kaynaklar ise örgüt yapısında mevcut olan atalet, değişimi tüm yönleri ile ele almama, grupların ataleti ve uzmanlığa yönelik tehditler olarak ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2017)

2.17. Örgütsel Yenileşmeye Karşı Direncin Önlenmesi

Eğer bir eğitim kurumunda öğretmenler, meydana gelen değişimlere karşı ilgisiz bir tutum içerisinde ise genellikle bu durum değişim ve yenileşme hareketlerinin yeterince açıklanamamasından ve ortak bir zihinsel model ile

gerçekleştirilmemesinden kaynaklanmaktadır (Hargreaves, 1994). Yenileşme etkinliğinin artırılabilmesi için yenileşme hareketinden etkilenecek çalışanların ve işle ilgili ve kişisel özelliklerinin dikkate alınarak örgütsel etkinliğin artırılması gerekmektedir. (Schumacher, 2010).

Değişim ve yenileşme hareketlerine direnç genellikle çok çeşitli aktörlerin etkileşimi ile var olmaktadır (Tunçer, 2013). Bu açıdan tüm aktörlerin ve ilişkilerinin belirlenmesi karmaşık olsa da zaruri bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Senge'ye göre (2019) iyi bir örgütsel değişim hareketi öncelikle sistem düşüncesini tanımak ile başlatılmalıdır. Çünkü sistem alt boyutları ile bir bütündür. Ve tüm boyutlarının azami oranda anlaşılması etkileşimin yönetilebilmesi için gereklidir. Ancak sistemin tek başına anlaşılması, iyi bir yenileşme hareketi yönetimi için yeterli değildir. Yenileşme sürecinin başarı ile yürütülmesi için örgütün tüm alt boyutları tanınarak etkin hale getirilmesi gerekmektedir (Tuncer, 2013).

Senge (2019) bireysel ustalık, zihinsel modeller, takım öğrenmesi ve paylaşılan vizyon kavramlarının öğrenen bir örgüt sistemi kurabilmek için önemini vurgulamaktadır. Bireysel ustalık, örgüt içerisinde yer alan çalışanların inisiyatif almalarını, sürekli öğrenmeye açıklığı vurgulamaktadır. Düşünme ve tepki verme şeklinizi etkileyen ve sınırlayan önyargılar vardır. Bu önyargılar, bireyi bilinen ve alışılmış düşünce kalıplarıyla eylemlere iter. Zihinsel modeller, yerleşik ve yerleşik varsayımlar, genellemeler, resimler ve görüntüler gibi kişinin dünyayı ve eylemlerini anlamasını etkiler. Zihinsel modeller, araçlardan yararlanma, genellemeler, resimler ve görüntüler gibi fenomen olguları ile düşünüş imgelerini insan anlayışını ve eylemlerini etkileyen yapıları ifade etmektedir. Paylaşılan vizyon, örgüt içerisinde kişisel ve genel hedeflerin örtüşmesinden doğan örgütün geneli tarafından benimsenen ve katılımcı bir şekilde oluşturulan vizyonu ifade etmektedir. Bu açıdan öğrenen örgütler değişim ve yenileşme hareketlerinin yalnızca başarıya ulaştığı değil ortak bir amaç ile kurgulandığı alanları oluşturmaktadır (Senge, 2019).

Değişime karşı direncin önlenmesinde örgütsel öğrenmenin önemi bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Tuncer'e (2013) göre öğrenme faaliyetlerinin gerçekleşmediği örgütler, çalışanlarını ve kendilerini yenileyemeyerek değişim yönetiminde başarısız olmaktadır. Öğrenen bir örgüt haline gelmek için öncelikle iletişimin etkin yürütülmesi gerekmektedir. Değişim faaliyetlerinden örgütsel öğrenmenin etkin kılınabilmesi için yenileşme bağlamında hemen her husus gereksinimleri, olası

sonuçları ve planlamaları katılımcı düşünce ile oluşturulmalı ve örgüt paydaşlarına tüm açıklığı ile aktarılmalıdır (Senge, 2019; Özata, 2007; Hargreaves, 1994). Bu aktarımların gerçekleştirilmesinde açık ve etkili iletişim önem arz etmektedir. Çünkü örgütlerde yenileşme hareketlerine karşı oluşan direncin önüne geçilmesinde etkili iletişim kilit faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakır, 2009). Etkili iletişim, yenileşme hareketlerinde spekülative hareketleri ortadan kaldırarak çalışanların korkularını ve olumsuz düşüncelerini hafifletebilir. (Helvacı, 2005). Yenileşme hareketlerine direncin önlenmesi için yenileşme süreci öncesinde yaşanacak olan değişimlerden etkilenecek olan kişilerin belirlenerek, değişimin olumlu veya olumsuz etkileri konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir (Koçel 2005). Bu belirlemelerin ardından yenileşme hareketlerine yönelik çalışanların motive olması için ikna edilmesi gerekirse ekonomik olarak özendirilmesi değişime karşı direncin önlenmesinde etkili olmaktadır. (Koçel, 2005; Helvacı, 2005).

Balcı'ya (2000) göre yenileşme hareketlerine karşı olası direncin azaltılabilmesi için aşağıdaki unsurlar önemlidir:

- Yenileşmenin katılımcı düşünce ile belirlenmesi ve planlanması bu planlamalarda birey ihtiyaç, tutum ve değerlerinin dikkate alınması,
- Yenileşme hareketlerini prestijli bir yönetici tarafından yürütülmesi,
- Eğer yenileşme grup davranışlarında değişikliği barındırıyorsa danışmanlık sağlanması,
- Yenileşme gerekliliğinde ortak bir algı olması,
- Yenileşme hareketlerinde ortaya çıkacak değişimlerden etkilenecek olan kişilerin karar alma süreçlerinde yer alması.

Koçel'e (2005) göre tehdit ile değişime karşı direnci baskılamak da bir mücadele yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu yöntemin tercih edilmesi durumunda sorunlar yalnızca kısa süreli görünmezlik içerisinde bulunarak zamana yayılım etkisi ile atağa gelmektedirler.

Robbins ve Judge'ye göre (2017) değişim ve yenileşmede direncin üstesinden gelebilmek için aşağıdaki faktörleri uygulamak gereklidir:

- **Etkili İletişim ve Eğitim:** Yenileşmeye karşı direncin önlenmesi açısından öncelikle yanlış bilgilerin önüne geçilmeli ve yaşanacak olan değişimin tüm ana hatları ile açıklanarak mantığın anlaşılması sağlanmalıdır.
- **Katılım:** Yenileşmeye yönelik alınacak olan kararlarda çalışanlarında paydaş olması, yenileşmeye yönelik direncin ortadan kalkmasını, örgütsel bağlılığın ve değişim niteliğinin artmasını sağlamaktadır.
- **Destek ve Alıştırma:** Çalışanların örgütsel yenileşme karşısında yaşayacağı stres ve endişe durumlarına yönelik danışmanlık ve terapi hizmetleri, direncin azaltılmasını sağlamaktadır.
- **Pozitif İlişkiler Kurma:** Örgütteki yöneticilerin çalışanlar ile pozitif ilişkiler içerisinde bulunması, çalışanların yöneticilere olan güvenini artırarak yenileşme sürecinde başarı için kilit faktör olmaktadır.
- **Adil Bir Yenileşme Planlaması:** Yenileşme hareketlerinde ücretlendirme, prosedürlerde eşitlik sağlanması çalışanların tepki göstermesinin önüne geçmektedir.
- **Manipülasyon:** Yenileşme hareketlerine ait gerçekliklerin çarpıtılarak kabul edilmesini sağlamak, değişimi kabul ettirmek ve direncin önlenmesini sağlamak için kullanılabilir.
- **Zorlama:** Tehdit ve baskı ile örgütsel yenileşmenin çalışanlarca kabul edilmesini sağlayabilir ancak ileride yaşanacak olan sorunların sebebi olacağından önerilmemektedir.
- **Değişim ve Yenileşmeye Yatkın Bir Ekiple Çalışmak:** Yaşanacak olan değişim ve yenileşme hareketlerinde bu etkinliklere yatkın bir ekibin kurulmasını sağlamak amacıyla işe alım süreçlerinde kriterler belirlemek örgütün ileride karşılaşacağı değişimlerde direncin önüne geçmektedir.

Özetle değişim ve yenileşme hareketlerine karşı olası direncin etkili iletişim, bilgilendirme, katılımcı planlama ve yürütme ile uygulanması gerekmektedir. Etkili iletişim sonrasında uygun örgüt iklimi ortaya çıkarak verilecek olan bilgilendirme eğitimleri ile olası eksiklikler ve hatalar saptanarak yenileşme hareketinin başarı oranı arttırılmaktadır.

2.18. Örgütsel Yenileşme Bağlamında Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel yenileşme bağlamında gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası çalışmalara yer verilmektedir.

2.18.1. Örgütsel Yenileşme Bağlamında Literatürde Yer Alan Ulusal Çalışmalar

Hatıplı (2014) tarafından 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Edirne ili Merkez ilçesinde yer alan resmi ilköğretim kurumlarında görev yapan 255 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırma tarama deseni ile kurgulanarak öğretmenlerin örgütsel değişim ve yenileşmeye ilişkin tutumlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarında göre öğretmenlerin örgütsel değişim ve yenileşmeye yönelik tutumları çok yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin değişim ve yenileşmeye ilişkin tutumları ile öğretmenlerin yaş, öğrenim durumu ve branş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmamıştır. Araştırmada ulaşılan diğer sonuçlara göre ise kadın öğretmenlerin örgütsel değişim ve yenileşmeye ilişkin tutumları erkek öğretmenlerden yüksek, bekar öğretmenlerin değişim ve yenileşmeye ilişkin tutumları evli öğretmenlerden yüksek bulunmuştur. Öte yandan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni arttıkça tutum düzeylerinin azaldığı tespit edilmiştir.

Özata (2007) tarafından öğretmenlerin öz-yeterlilik algıları ile örgütsel yenileşmeye ilişkin görüşleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla ilişkisel desende kurgulanan araştırmada İstanbul ili Ümraniye ilçesinde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan 695 öğretmen katılımcı olmuştur. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre öğretmenlerin yenileşmeye ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin eğitim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmuştur. İlgili çalışmaya göre öğretmenler, örgütsel yenileşmeye ilişkin açık olarak tanımlanmakta ve öğretmenlerin öz-yeterlilik algıları ile yenileşmeye ilişkin görüşleri arasında orta düzeyde bir ilişki söz konusu olmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenleri ile yenileşmeye ilişkin tutumları arasında ilişki söz konusudur ancak yaş ve branş değişkenleri için bu durum geçerli olmamaktadır.

Altın (2019), tarafından gerçekleştirilen bir diğer araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik durumları ile örgütsel yenileşme özellikleri arasındaki ilişkinin öğretmen görüşleri bağlamında incelenmesi amaçlanmıştır. İlişkisel desen ile kurgulanan araştırma 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Balıkesir’de

yer alan resmi ilköğretim okullarında çalışan 15196 öğretmen ve 3324 okul yöneticisinden oluşan evrenden 410 katılımcı ile yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre okullarda örgütsel yenileşmenin varlığı kabul edilmiş ve bu durumun öğretmenlerin branş ve yaş değişkenlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre örgütsel yenileşme algısında düzey, 41 yaş ve üstü öğretmenlerin lehine, sınıf öğretmenleri, okul öncesi öğretmenleri ve diğer branşlar nezdinde ise diğer branşlar lehine olmuştur.

Gürbüz (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgüt kültürü eğiliminin örgütsel değişim algısına yönelik gelişime açıklık kişilik niteliğinin etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında üniversitede çalışan 782 akademisyenden veri toplanmıştır. Araştırmada ulaşılan verilere göre örgüt kültürü eğilimi ve örgütsel değişim algısı anlamlı bir ilişki barındırmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyet değişkeni ile örgütsel değişim algısı arasında anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmuştur. Ayrıca vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenlerin devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlere göre değişim algısı daha yüksek bulunmuştur. Akademik unvanlar da örgütsel değişim algısı ortalaması üzerinde farklılaşma yaratmış olup alt faktör olan değişim algısı boyutunda farklılaşma söz konusu olmamıştır. Ayrıca katılımcıların çalışma süresi arttıkça örgütsel değişim algılarının negatif etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha yüksek değişim algısı gösterdiği sonucuna varılmıştır. Katılımcılara ait yaş değişkeninin ise değişim algısı üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tekin (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmada Siirt Merkez ilçesinde yer alan ilköğretim okullarında görevli öğretmen görüşlerine göre örgütsel değişmeye yönelik görüşlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu yönüyle çalışma tarama deseni ile kurgulanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Siirt ilinde görev yapan 1150 öğretmen evreninden 315 katılımcı örneklem olarak belirlenerek araştırmaya dahil edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel değişime yönelik algıları “katılıyorum” seviyesinde olumlu olarak ölçülmüştür. Örgütsel değişme alt boyutlarından olan ihtiyacın belirlenmesi, değişimin değerlendirilmesi ve değişimin felsefesi boyutlarında katılımcıların cinsiyet değişkeni, mesleki memnuniyet değişkeni, görev yapılan okulun sosyoekonomik seviyesi ve katılımcıların branş değişkeni ile anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmamıştır. Ancak çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlara göre mezun

olunan okul türü ve mesleki kıdem durumları arasında anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmuştur. Değişme ihtiyacın belirlenmesi alt boyutunda 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca eğitim enstitülerinden mezun olan öğretmenlerin diğer fakülte mezunlarına göre değişme ilişkin görüşlerinde farklılaşmanın söz konusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.18.2. Örgütsel Yenileşme Bağlamında Literatürde Yer Alan Uluslararası Çalışmalar

Lyson (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada öğretmenlerin yenileşme algıları ile öğretmenlerin yenileşme süresince yaşadıkları deneyimin yenileşme hareketlerine etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Kuzey Dakota'da yürütülen araştırmada 238 eğitimci ile çalışılmıştır. Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlara göre yöneticiler ile öğretmenler arasında yenileşme algıları arasında farklılık söz konusu olmuştur. Eğitimcilerin yüzde 99'u yenileşme karşısından önceki uygulamalarını bırakıp yeni çözümler bulduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmada ulaşılan sonuçlara göre katılımcıların yüzde 98.5'i yenileşme durumunda kendi yöntem ve çözümlerini değiştirmektedir. Böylelikle katılımcılar yenileşmeye uyum sağladıklarını ifade etmektedir.

Baldrige ve Burnham (1975) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütsel yenileşmenin bireyler, örgüt ve çevre üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda San Francisco Körfez Bölgesi'nde yer alan 20 okuldan okul müdürü ve bölüm başkanlarınca lider olarak tanımlanan 53 katılımcı, 428 değişim katılımcısı olarak ifade edilen çalışan ve 775 öğretmen ile çalışılmıştır. Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlara göre katılımcıların cinsiyet, yaş ve kişisel tutumları gibi bireysel özellikleri ile yenilikçi davranış arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak kuruluşun büyüklüğü ve karmaşıklığı örgütsel yenileşme üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Ayrıca araştırma sonucunda ulaşılan bir diğer sonuç ise örgütlerin çevreden aldıkları girdi, örgütün yeniliğe yaklaşımını doğrudan etkilemektedir.

Hsiao, Chang ve Chen (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütsel yenileşmeye yönelik destek ve örgütsel yenilik arasında bir aracı değişken olarak örgütsel öğrenmenin rolü incelenmiştir. Araştırma kapsamında 22 okuldan 322 öğretmen ile çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel öğrenme ile örgütsel yenileşmeye yönelik destek arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca araştırma kapsamında örgütsel öğrenmenin örgütsel yenileşmenin belirleyicisi olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. Yeniliği destekleme konusunda olumlu bir algıya sahip olan öğretmenlerin örgütsel öğrenmede daha olumlu deneyime yol açması muhtemel olduğu aktarılmaktadır. Ayrıca araştırma bulgularına göre örgütsel yenileşmeye yönelik destek bağlamında olumlu algıya sahip olan öğretmenlerin, örgütsel yeniliği uygulamaya yönelik daha iyi bir eğilime sahip oldukları görülmüştür.

Hsiao, Chen, Chang, Chou ve Shen (2009) tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmada teknik enstitüler ve üniversitelerde örgütsel yeniliği etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda alanında uzman 25 katılımcı ile iki defa odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Ardından katılımcılara anket uygulanmıştır. Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlara göre liderlik yeniliğinin ilk adımında en önemli öğe olarak belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel yenileşme üzerinde liderlik sonrasında en etkili öğenin örgütsel vizyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre okul liderlerinin, okulun örgütsel yenileşme vizyonunu tanımlaması ve bu düşüncelerini tüm çalışanlara paylaşması gerektiği önerisi getirilmiştir.

2.19. Örgütsel Körlük ve Örgütsel Yenileşme Alanyazın Değerlendirmesi

Literatürde de aktarıldığı üzere örgütsel yenileşme planlı ve istendik bir değişme türüdür. Ayrıca Özdemir'e (2019) göre örgütsel yenileşmenin amaçları örgütün etkililiğini arttırmak, verimli hale getirmek ve monotonluğu gidermek olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yenileşme, örgütlerin doğrudan ilişki içerisinde oldukları çevrelerinde rekabet güçlerini koruyabilmeleri için önem arz etmektedir. Bu açıdan örgütsel körlük sonucunda ortaya çıkan durağanlık ve örgüt içi ve dışında meydana gelen değişimleri görmezden gelme örgütsel yenileşme ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Özellikle eğitim örgütü olan okulların mevzuat alanında yaşanan değişimlere, teknolojik ve bilimsel ilerlemelere ve toplumsal değişimlere cevap verebilmeleri gerekmektedir. Ancak iki kavramı bir araya getirerek örgütsel yenileşme ve örgütsel körlük arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Örgütsel körlüğün bir değişim körlüğü olarak da ifade edilmesi bu araştırmanın bir kez daha önemini ortaya koymaktadır.

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümü araştırmanın yöntemi, araştırmanın evreni-örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve güvenilirlik alt başlıklarını içermektedir.

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel yenileşmeye yönelik tutumları ile öğretmenlerin görev yaptıkları okulların örgütsel körlük düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlandığından nicel araştırma desenlerinden ilişkisel desen tercih edilmiştir.

İlişkisel desen, araştırma evreninde mevcut değişkenlere ait düzeylerin müdahale edilmeden ortaya konulmasında ve ilgili değişkenin bir veya birden fazla farklı değişken ile arasındaki ilişkinin anlaşılmasında kullanılmaktadır (Karasar, 2016). Bu sebeple ilişkisel desen ile gerçekleştirilen çalışmalarda en az iki farklı değişken olması gerekmektedir. İlişkisel desen, değişkenler arasındaki ilişkinin tutarlı olup olmadığını belirlemede kullanılan istatistiksel bir uygulamadır (Creswell, 2019). Bu sebeple “*Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti*” ve “*Örgütsel Körlük*” ölçekleri aracılığı ile toplanan veriler kalıplaştırılmış ve ilişkisel desenin imkanlarından faydalanılarak analiz edilmiştir. Ayrıca araştırmada gerçekleştirilen analizlerde katılımcılara ait cinsiyet, medeni durum, okul türü, mesleki kıdem ve yaş gibi bağımsız değişkenleri ile örgütsel körlük ve örgütsel yenileşmeye ilişkin tutumlar bağımlı değişkenleri arasındaki farklılaşma incelenmiştir.

3.2. Evren-Örneklem

Araştırmanın evreni 2021-2022 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Zeytinburnu ilçesinde yer alan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu bağlamda MEBBİS (2022) sisteminden ulaşılan okul listesi sonucunda toplamda 28 ilkokul ve ortaokulda öğretmen olarak görev yapan 1584 öğretmen araştırma evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada evren olarak Zeytinburnu ilçesinin seçilmesi, Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından 2022 yılında hazırlanan yaşam

kalitesi endeksinde İstanbul'un 39 ilçesi arasında 18. Olarak İstanbul ortalamasını temsil etmesi sebebiyledir. İlçede görev yapan mevcut öğretmen sayılarına Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS, 2022) aracılığı ile ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında evrenin tümünden veri toplanması çeşitli zorluklar barındırdığından örneklem belirlenmiştir. Örneklem belirlenmesi için

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 (N-1) + t^2 p q;$$

formülü kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğü hesaplanırken eğitim araştırmalarında kabul edilebilir olan 0.05 (%5) hata payı dikkate alınmıştır (Cohen, Manion & Morrison, 2007) . Bu hesaplama sonucunda örnekleme azami 310 kişinin dahil edilmesi gerekmiş ancak güvenilirliğin artması adına gönüllü 369 katılımcı ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılımcılar olasılıklı örnekleme yöntemlerinden olan basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile dahil edilmiştir. Basit seçkisiz örnekleme yönteminde araştırmacılar, katılımcıları herhangi bir yanlılık içerisinde bulunmadan belirlemektedir (Creswell, 2019). Katılımcılara ait cinsiyet değişkeninin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’de, yaş grubu değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2’de, medeni durum değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3’de mesleki kıdem değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4’de eğitim durumu değişkenine frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5’de, branş değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 6’da, görev yaptıkları okul türü değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 7’de belirtilmektedir.

Tablo 1. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Frekans % Dağılımı

	Cinsiyet	<i>f</i>	%
Cinsiyet	Erkek	97	26,3
	Kadın	272	73,7
	Toplam	369	100,0

Tablo 1’de görüldüğü üzere, cinsiyet değişkeni bağlamında frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların %26,3’ü erkek, %73,7’si kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 2. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Frekans % Dağılımı

	Yaş	<i>f</i>	%
Yaş	21-25 Yaş Arası	66	17,9
	26-30 Yaş Arası	106	28,7
	31-35 Yaş Arası	82	22,2
	36-40 Yaş Arası	53	14,4
	41 Yaş ve Üzeri	62	16,8
	Toplam	369	100

Katılımcılara ait yaş değişkenleri bağlamında gerçekleştirilen betimsel analiz sonuçlarına göre katılımcıların %17,9'u 21-25 yaş aralığındaki öğretmenlerden, %28,7'si 26-31 yaş aralığındaki öğretmenlerden, %22,2'si 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerden, %14,4'ü 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerden %16,8'i ise 41 yaş ve üzeri öğretmenlerden oluşmaktadır.

Tablo 3. Medeni Durum Değişkenine Göre Öğretmenlerin Frekans % Dağılımı

	Cinsiyet	<i>f</i>	%
Medeni Durum	Evli	201	54,5
	Bekar	168	45,5
	Toplam	369	100,0

Katılımcılara ait medeni durum değişkeni bağlamında gerçekleştirilen betimsel analizin ardından katılımcıların %54,5'i evli, %45,5'inin bekar öğretmenlerden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Frekans % Dağılımı

	Kıdem	<i>f</i>	%
Mesleki Kıdem	0-5 Yıl	147	39,8
	6-10 Yıl	100	27,1
	11-15 Yıl	52	14,1
	16-20 Yıl	32	8,7
	21 Yıl ve Üzeri	38	10,3
	Toplam	369	100,0

Katılımcılara ait mesleki kıdem değişkeni bağlamında gerçekleştirilen betimsel istatistik sonucunda öğretmenlerin %39,8'inin 0-5 yıl, %27,1'inin 6-10 yıl, %14,1'ünün 11-15 yıl, %8,7'ünün 16-20 yıl %10,3'ünün 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Frekans % Dağılımı

	Eğitim Durumu	<i>f</i>	%
Eğitim	Lisans	328	11,1
	Lisansüstü	41	88,9
	Toplam	369	100,0

Katılımcılara ait eğitim durumu değişkeni incelendiğinde gerçekleştirilen betimsel istatistik sonucuna göre araştırmaya katılımcı olarak dahil olan öğretmenlerin %11,1'i lisansüstü eğitim, %88,9'u lisans derecesinde eğitim görmüştür.

Tablo 6. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Frekans % Dağılımı

Öğretmenlerin Branşı	Branş	<i>f</i>	%
	Beden Eğitimi	7	1,9
	Bilişim Teknolojileri	1	0,3
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	18	4,9
	Fen Bilimleri	29	7,9
	Görsel Sanatlar	3	0,8
	İngilizce	43	11,7
	Matematik	38	10,3
	Rehberlik	7	1,9
	Sınıf Öğretmenliği	146	39,6
	Sosyal Bilgiler	33	8,9
	Teknoloji ve Tasarım	8	2,2
	Türkçe	36	9,8
	Toplam	369	100

Katılımcılara ait branş değişkenlerine göre betimsel analiz gerçekleştirildiğinde öğretmenlerin %1,9'u Beden Eğitimi, %0,3'ü Bilişim Teknolojileri, %4,9'u Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, %7,9'u Fen Bilimleri, %0,8'i Görsel sanatlar, %11,7'si İngilizce, %10,3'ü Matematik, %1,9'u Rehberlik, %39,6'sı Sınıf, %8,9'u Sosyal Bilgiler, %2,2'si Teknoloji ve Tasarım, %9,8'i Türkçe branşındadır.

Tablo 7. Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Frekans % Dağılımı

	Okul Türü	<i>f</i>	%
Görev Yapılan Okul Türü	İlkokul	145	39,3
	Ortaokul	224	60,7
	Toplam	369	100,0

Örnekleme katılımcı olarak dahil olan öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkeni bağlamında betimsel analiz gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda öğretmenlerin %39,3'ünün ilkokullarda, %60,7'sinin ortaokullarda görev yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

İlişkisel desen ile gerçekleştirilen bu araştırmada veriler “*Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti*” ve “*Örgütsel Körlük*” ölçekleri ile toplanmıştır. Araştırmaya katılımcı olarak dahil olan öğretmenlere ait sosyo-demografik verilere ulaşabilmek için ayrıca “*Sosyodemografik Bilgi Formu*” kullanılmıştır. Böylelikle öğretmenlere ait cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, okul kademesi ve branş gibi değişkenlerinde belirlenmesi sağlanmıştır.

3.3.1. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği

Yiğit ve Hatipler (2014) tarafından geliştirilen ve “*İlk Öğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Tutumları*” isimli araştırmada kullanılan 23 maddeden ve 4 alt boyuttan oluşan “*Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti*” ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin KMO değeri 0,817 Barlett değeri 0,05'ten küçüktür. Ölçeğin faktör analizlerinde toplam varsans %55,39 olarak belirlenen 4 boyut mevcuttur. Örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti, örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti, örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti ve örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti boyutlarından oluşan ölçek 5'li likert türündedir. Araştırma kapsamında ölçek, (1) kesinlikle katılıyorum, (2) katılıyorum, (3) kararsızım, (4) katılmıyorum, (5) kesinlikle katılmıyorum şeklinde

çok olumludan çok olumsuzu göre yanıtlayma kuralından oluşmaktadır. Bu kural çerçevesinde ölçek puan aralıkları şu şekildedir; 1.00-1.79 = Kesinlikle Katılıyorum; 1.80-2.59 = Katılıyorum; 2.60-3.39 = Kararsızım; 3.40-4.19 = Katılmıyorum; 4.20-5.00 = Kesinlikle Katılmıyorum.

3.3.2. Örgütsel Körlük Ölçeği

Aytemiz, Seymen, Kılıç ve Kinter (2016) tarafından geliştirilen “*Örgütsel Körlük Ölçeği*” 24 maddeden ve bireysel etkenler, işin rutinlik düzeyi, örgüt yapısı ve sektör yapısı olarak tanımlanan dört boyuttan oluşmaktadır. Araştırmacılar tarafından yapılan güvenirlik analizinde Cronbach’s Alpha katsayısı $0,83 > 0,70$ olarak tespit edilmiş ve ölçek güvenilir bulunmuştur. Ancak ilgili ölçek sağlık kurumlarına yönelik olarak geliştirilmesi sebebiyle Gültekin (2019) tarafından eğitim kurumlarına yönelik olarak geçerlilik ve güvenirlik bağlamında yeniden analiz edilmiştir. İlgili ölçek Gültekin (2019) tarafından “*Yükseköğretimde örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel dayanıklılığın aracı rolü*” isimli çalışmada kullanılmıştır. Araştırmamız kapsamında kullanılan “*Örgütsel Körlük Ölçeği*” bireysel körlük, mesleki körlük ve örgütsel körlük boyutu olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. 5’li likert türünde uygulanan ölçek (1) kesinlikle katılıyorum, (2) katılıyorum, (3) kararsızım, (4) katılmıyorum, (5) kesinlikle katılmıyorum şeklinde çok olumludan çok olumsuzu göre yanıtlayma kuralından oluşmaktadır. Ölçeğin 8. ve 15. Maddeleri ters maddelerden oluşmaktadır.

3.4. Verilerin Toplanma Süreci

İstanbul ili Zeytinburnu ilçesinde yer alan ilkokul, ortaokul ve imam hatip ortaokullarında görevli gönüllü katılım esaslı ile 2021-2022 eğitim-öğretim yılının 2. döneminde Mart ve Nisan aylarında öğretmenlerin görevli oldukları okullarda yüz yüze uygulanmıştır. İlgili ölçekler uygulanmadan önce İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmıştır. İlgili izin yazısı eklerde sunulmaktadır (EK 1).

İlgili okullarda veri toplama işlemlerinin gerçekleştirilmesinden önce aydınlatılmış onam formunun, demografik bilgilerin yer aldığı “*Kişisel Bilgiler Formu*”, “*Örgütsel Körlük Ölçeği*” ve “*Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği*” maddelerinden ve dört bölümden oluşan 400 adet veri toplama aracı basımı gerçekleştirilmiştir. Eğitim-öğretim süreçlerinin aksamaması adına öğretmenlerin uygun oldukları vakitlerde veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Veri

toplama araçlarının 7'sinde cevap verilmemiş maddeler söz konusu olduğundan veri toplama süreci sonrasında değerlendirmeye alınmamıştır. Bu husus sonrasında 375 olan katılımcı sayısı 369'a inmiştir. Böylelikle değerlendirmeye tabi tutulan 369 veri toplama aracı kalmış ve tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

3.5. Güvenirlilik ve Geçerlilik

3.5.1. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği Dair Geçerlilik ve Güvenirlilik Bilgileri

Bu bölümde Yiğit ve Hatipler (2014) tarafından geliştirilen ve Hatipler (2014) tarafından yüksek lisans tezinde kullanılan ölçeğe dair Hatipler'in (2014) güvenirlilik ve geçerlilik sonuçları yer almaktadır.

“Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” değişme öncesine ilişkin beklenti boyutu ölçeğin 1., 2., 3., 4., 5. ve 6. Maddelerinden oluşmaktadır. İlgili boyutta yer alan 6 maddenin güvenirliliği $\alpha=0,842$ bulunarak gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda %18,57 varyans oranına ulaşılmıştır. Değişme sürecine ilişkin beklenti boyutu ölçeğin 7., 8., 9. ve 10. maddelerinden oluşmaktadır. İlgili boyutta yer alan 4 maddenin güvenirliliği $\alpha=0,888$ varyans oranı %18,57 olarak ölçülmüştür. “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” yenileşme öncesine ilişkin beklenti boyutu ölçeğin 11., 12., 13., 14., 15., 20. ve 21. maddelerinden oluşmaktadır. İlgili boyutta yer alan 7 maddenin güvenirliliği $\alpha=0,888$, varyans oranı %15,69'dur. Ölçeğin yenileşme sürecine ilişkin beklenti boyutu, 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22. ve 23. maddelerden oluşmaktadır. İlgili maddelerin güvenirliliği $\alpha=0,702$, varyans oranı %9,94 olarak bulunmuştur. İlgili ölçekte ters madde bulunmamaktadır.

3.5.2. Örgütsel Körlük Ölçeğine Dair Geçerlilik ve Güvenirlilik Bilgileri

Bu bölümde Aytemiz Seymen, Kılıç ve Kinter (2016) tarafından 24 madde olarak geliştirilen ancak eğitim örgütleri için Gültekin (2019) tarafından eğitim örgütlerine uyarlanan ve 18 maddeye indirgenen “Örgütsel Körlük Ölçeğine” ait güvenirlilik ve geçerlilik bilgileri aktarılmaktadır. 18 maddeden oluşan ölçeğin sahip olduğu 3 boyut ile %57.66 varyans değerine sahiptir. Ölçeğin iç tutarlılığı bağlamında gerçekleştirilen Cronbach alpha analizi sonucunda ölçek geneli .82 bireysel körlük alt boyutu bağlamında .79, örgütsel körlük alt boyutu bağlamında .87 ve mesleki körlük alt boyutunda .78 değerine ulaşılmıştır. Ölçeğin 1., 2., 3., 4. ve 7. maddelerinden

oluşan bireysel körlük alt boyutunun güvenirliği $\alpha=0,70$ kompozit, 98 olarak ölçülmüştür. Ölçeğin 5., 6., 8., 9., 16., 17., ve 18. maddelerinden oluşan mesleki körlük alt boyutunun güvenirliği $\alpha=0,82$, kompozit .94 olarak ölçülmüştür. Ölçeğin 10., 12., 12., 12., 14. ve 15. maddelerinden oluşan örgütsel körlük alt boyutunun güvenirliği $\alpha=0,81$, kompozit .97 olarak ölçülmüştür. Bu yönüyle ölçek güvenilirlik değerlerini karşılamıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 28,0 paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. İlk olarak verilerin normalliğini ölçebilmek adına çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. “Örgütsel Körlük Ölçeği” aracılığı ile toplanan verilerde çarpıklık değeri 0.46 ve basıklık ise 0,91 arasındadır. “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” ile toplanan verilerde ise Skewness değeri 0.41 ve Kurtosis değeri ise -0,43 arasında değere sahiptir. çarpıklık ve basıklık yani çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında değer alması verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Normal dağılım gösteren veriler parametrik testler ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda araştırmada katılımcı öğretmenlere ait iki faktörlü bağımsız değişkenler t-testi aracılığı ile analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri bağlamında üç ve daha fazla bağımsız değişkenin söz konusu olduğu, varyans homojenliği gösteren değişkenler tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiştir. ANOVA ardından fark gösteren ve gruplara avryans analizinin ön koşulu olan homojenliğin sınanması için Levene“s testi gerçekleştirilmiştir. Homojen olduğu belirlenen gruplarda post-hoc analizleri gerçekleştirilmiş ve LSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen ANOVA ve post-hoc işlemleri sonrasında ölçekler arasında ilişkinin incelenmesi amacıyla pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonrasında bağımlı ve bağımsız değişkenlerin yordama düzeylerinin belirlenmesi amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde katılımcıların, cinsiyet, yaş, okul türü, mesleki kıdem, medeni durum ve eğitim durumu değişkeni ile örgütsel körlük düzeyleri ve örgütsel yenileşmeye ilişkin tutum düzeylerinin incelenmesine ait bilgiler ile katılımcıların örgütsel körlük düzeyi ile yenileşmeye ilişkin tutumları arasındaki ilişkiye ait bilgiler yer almaktadır.

4.1. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Ölçeğine İlişkin Betimsel Analizi

“Örgütsel Körlük Ölçeği” ve alt boyutları betimsel açıdan analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 8 üzerinde sunulmuştur.

Tablo 8. Örgütsel Körlük Ölçeği Bağlamında Betimsel Analiz Sonuçları

	N	En Düşük Değer	En Büyük Değer	$\bar{X}$	ss	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Körlük Ölçeği	369	1,00	5,00	2,04	,022	,411	-,434
Bireysel Körlük	369	1,00	5,00	1,62	,025	1,043	-1,041
Mesleki Körlük	369	1,00	5,00	2,09	,026	,505	,776
Örgütsel Körlük	369	1,00	5,00	2,31	,035	,633	,283

Tablo 8’de aktarıldığı üzere araştırmaya katılımcı olarak dahil olan öğretmenlerin örgütsel körlük ölçeği” genel ortalaması ($\bar{X}$ =2,04) “Katılıyorum” düzeyinde çıkmıştır. Örgütsel Körlük Ölçeği”nin alt boyutlarından olan “bireysel Körlük” alt boyutunun değerlendirilmesinde ($\bar{X}$ =1,62) olarak “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. “mesleki körlük” alt boyutunda ($\bar{X}$ =2,09) “Katılıyorum” düzeyinde,“örgütsel körlük” alt boyutunda ($\bar{X}$ =2,31) “Katılıyorum” düzeyinde değerlendirme sonucuna ulaşılmıştır.

4.2. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği Betimsel Analizi

“Öğretmenlerin Değişme ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” ve alt boyutları betimsel açıdan analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 9 üzerinde sunulmuştur.

Tablo 9. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği Betimsel Analiz Sonuçları

	N	En Düşük Değer	En Büyük Değer	$\bar{X}$	ss
Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği	369	1,00	5,00	1,49	,016
Örgütsel Değişim Öncesine İlişkin Beklenti	369	1,00	5,00	1,40	,021
Örgütsel Değişim Sürecine İlişkin Beklenti	369	1,00	5,00	1,42	,020
Örgütsel Yenileşme Öncesine İlişkin Beklenti	369	1,00	5,00	1,56	,020
Örgütsel Yenileşme Sürecine İlişkin Beklenti	369	1,00	5,00	1,56	,021

Araştırma bağlamına öğretmenlerden “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” aracılığı ile toplanan verilerin değerlendirilmesinde ölçek genel ortalaması ($\bar{X} = 1,49$) olarak yani “Kesinlikte Katılıyorum” düzeyinde ölçülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarından olan “Örgütsel Değişim Öncesine İlişkin Beklenti” boyutunda öğretmenlerden alınan cevapların ortalaması ($\bar{X} = 1,40$) olarak “Kesinlikte Katılıyorum” düzeyinde “çok yüksek” olarak “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeğinin” alt boyutlarından olan “Örgütsel Değişim Sürecine İlişkin Beklenti” boyutunda öğretmenlerden alınan cevapların ortalaması ($\bar{X} = 1,42$) olarak “Kesinlikte Katılıyorum” düzeyinde ölçülmüştür. “Örgütsel Yenileşme Öncesine İlişkin Beklenti” boyutunda toplanan verilerin ortalaması ($\bar{X} = 1,56$) ölçülerek “Kesinlikte Katılıyorum” düzeyinde, “Örgütsel Yenileşme Sürecine İlişkin Beklenti” boyutunda öğretmenlerin

cevap ortalaması ($\bar{X} = 1,56$) “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde ölçülmüştür. “Örgütsel körlük ölçeği” cevap ortalamalarında “Kesinlikle Katılıyorum” çok düşük düzeyi, “katılıyorum” düşük düzeyi, “kararsızım” orta düzeyi, “Katılmıyorum” yüksek düzeyi, “Kesinlikle Katılmıyorum” çok yüksek düzeyi ifade etmektedir. “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” cevap ortalamalarında “Kesinlikle Katılıyorum” çok yüksek düzeyi, “Katılıyorum”, yüksek düzeyi, “Kararsızım” orta düzeyi, “Katılmıyorum” düşük düzeyi, “Kesinlikle Katılmıyorum” çok düşük düzeyi ifade etmektedir.

4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyi Değişkeninin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

Örgütsel körlük ölçeği ortalaması ve örgütsel körlük ölçeği alt boyutları puanlarının öğretmenlerin cinsiyet değişkeni bağlamında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız grup *t*-testi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 10 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyleri ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Bağlamında *t*-testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Örgütsel Körlük Ölçeği Ortalaması	Erkek	97	2,14	,46	2,70	367	,007*
	Kadın	272	2,00	,42			
Bireysel Körlük Boyutu	Erkek	97	1,72	,52	2,22	367	,027*
	Kadın	272	1,59	,47			
Mesleki Körlük Boyutu	Erkek	97	2,21	,57	2,68	367	,008*
	Kadın	272	2,05	,48			
Örgütsel Körlük Boyutu	Erkek	97	2,40	,66	1,54	367	,123
	Kadın	272	2,48	,68			

* $p < 0.05$

Tablo 10’da görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel körlük ölçeğine verdikleri cevapların ortalaması ve Bireysel Körlük ve Mesleki körlük alt boyutları ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bağımsız grup *t*-testi sonucunda, “Örgütsel Körlük Ölçeği” ortalamasında ($t(367) = 2,70$; $p < .05$), “bireysel körlük” alt boyutunda ($t(367) = 2,22$; $p < .05$), “mesleki körlük” alt boyutunda

($t(367) = 2,68$; $p < .05$) ölçülmüştür. Örgütsel Körlük alt boyutunda ($t(367) = 1,54$; $p > .05$) sonucuna ulaşılarak öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir.

4.4. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyi Değişkeninin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

“Örgütsel Körlük Ölçeği” ortalaması ve örgütsel körlük ölçeği alt boyut puanlarının öğretmenlerin evli veya bekar olmaları durumuna göre değişkenlik gösteren medeni durum değişkeni bağlamında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız grup t - testi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 11 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 11: Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyleri ve Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni Bağlamında t -testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Örgütsel Körlük Ölçeği Ortalaması	Bekar	201	1,48	,45	1,04	367	,567
	Evli	168	1,50	,41			
Bireysel Körlük Boyutu	Bekar	201	1,66	,53	1,47	367	,298
	Evli	168	1,58	,42			
Mesleki Körlük Boyutu	Bekar	201	2,11	,53	,69	367	,141
	Evli	168	2,07	,49			
Örgütsel Körlük Boyutu	Bekar	201	2,33	,67	,36	367	,644
	Evli	168	2,29	,68			

* $p < 0.05$

Tablo 11’de görüldüğü üzere öğretmenlerin “Örgütsel Körlük Ölçeğine” verdikleri cevapların ortalamaları ile öğretmenlerin medeni durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görünmektedir ($t(367) = 1,04$; $p > .05$). “Örgütsel Körlük Ölçeğinin” “örgütsel körlük boyutu” ile öğretmenlerin medeni durum değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görünmektedir ($t(367) = ,36$; $p > .05$). Öğretmenlerin medeni durum değişkeni ile ölçeğin “bireysel körlük” boyutu arasındaki t -testi analizi sonuçlarına göre ($t(367) = 1,47$; $p > .05$) sonucuna ulaşılmış ve anlamlı bir farklılık bulunmadığı değerlendirilmiştir. “Mesleki körlük” boyutu ve medeni durum değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi için

gerçekleştirilen *t*-testi analizi sonuçlarına göre ($t(367) = .69$; $p > .05$) sonucuna ulaşılarak “mesleki körlük” boyutu değişkeni ile öğretmenlerin medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı değerlendirilmiştir.

4.5. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyi Değişkeninin Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşması

“Örgütsel Körlük Ölçeği” ortalaması ve örgütsel körlük ölçeği alt boyutlarına ait puanların öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız grup *t*- testi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 12 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 12: Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyleri ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkeni Bağlamında *t*-testi Sonuçları

	Okul Türü	N	$\bar{X}$	ss	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Örgütsel Körlük Ölçeği Ortalaması	İlkokul	145	1,97	,44	-2,39	367	,017*
	Ortaokul	224	2,18	,42			
Bireysel Körlük Boyutu	İlkokul	145	1,55	,46	-2,28	367	,023*
	Ortaokul	224	1,67	,50			
Mesleki Körlük Boyutu	İlkokul	145	2,06	,52	-,97	367	,332
	Ortaokul	224	2,12	,51			
Örgütsel Körlük Boyutu	İlkokul	145	2,20	,62	2,47	367	,014*
	Ortaokul	224	2,38	,70			

* $p < 0.05$

Tablo 12 üzerinde gösterildiği üzere “Örgütsel Körlük Ölçeği” ortalaması ile öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkeni arasında ($t(367) = -2,39$; $p < .05$) bağımsız grup *t*- testi analiz sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. “Örgütsel Körlük Ölçeği” alt boyutlarından olan “bireysel körlük” boyutu ile öğretmenlerin okul türü değişkeni arasında gerçekleştirilen bağımsız grup *t*- testi analiz sonucuna göre iki değişken arasında ($t(367) = -2,28$; $p < .05$) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ölçeğin “mesleki körlük” boyutunda öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü ile ölçeğin alt boyutu arasında ($t(367) = -.97$; $p > .05$) anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ölçeğin “örgütsel körlük” alt boyutu ile öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkeni arasında ($t(367) = 2,47$; $p < .05$) anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu farklılık ilkokul öğretmenlerinin lehine olmuştur.

4.6. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyi Değişkeninin Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

“Örgütsel Körlük Ölçeği” ortalaması ve örgütsel körlük ölçeği alt boyutlarına ait puanların öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız grup *t*-testi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 13 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 13: Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyleri ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeni Bağlamında *t*-testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	ss	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Örgütsel Körlük Ölçeği Ortalaması	Lisansüstü	41	2,06	,44	,53	367	,725
	Lisans	328	2,03	,43			
Bireysel Körlük Boyutu	Lisansüstü	41	1,63	,48	,15	367	,893
	Lisans	328	1,62	,49			
Mesleki Körlük Boyutu	Lisansüstü	41	2,14	,52	,56	367	,570
	Lisans	328	2,09	,51			
Örgütsel Körlük Boyutu	Lisansüstü	41	2,32	,64	,11	367	,907
	Lisans	328	2,31	,68			

* $p < 0.05$

Tablo 13 üzerinde gösterildiği gibi “Örgütsel Körlük Ölçeği” ortalaması ile öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni arasında ($t(367) = -.53$; $p > .05$) bağımsız grup *t*-testi analiz sonucuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. “Örgütsel Körlük Ölçeği” alt boyutlarından olan “bireysel körlük” boyutu öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni arasında gerçekleştirilen bağımsız grup *t*-testi analiz sonucuna göre iki değişken arasında ($t(367) = -.15$; $p > .05$) anlamlı bir farklılık söz konusu olmamıştır. Ölçeğin “mesleki körlük” boyutunda öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkeni ile ($t(367) = .56$; $p > .05$) anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ölçeğin “örgütsel körlük” alt boyutu ile öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkeni arasında ($t(367) = .11$; $p > .05$) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Lisans mezunu olan öğretmenler ile lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin ölçeğe verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmamıştır.

4.7. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

“Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti” ölçeği ortalaması ve ölçeğin alt boyutlarına ait puanların öğretmenlerin cinsiyet değişkeni bağlamında anlamlı bir farklılaşp gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız grup *t*-testi gerçekleştirilmiştir. İlgili analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 14 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 14: Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyleri ile Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Bağlamında *t*-testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Öğretmenlerin							
Değişime ve	Erkek	97	1,52	,33	1,07	367	,305
Yenileşmeye İlişkin	Kadın	272	1,48	,31			
Beklenti Ölçeği							
Ortalaması							
Örgütsel Değişim	Erkek	97	1,42	,45	,403	367	,687
Öncesine İlişkin	Kadın	272	1,40	,41			
Beklenti							
Örgütsel Değişim	Erkek	97	1,42	,41	-,01	367	,986
Sürecine İlişkin	Kadın	272	1,42	,41			
Beklenti							
Örgütsel Yenileşme	Erkek	97	1,62	,43	1,61	367	,108
Öncesine İlişkin	Kadın	272	1,54	,39			
Beklenti							
Örgütsel Yenileşme	Erkek	97	1,59	,43	,82	367	,411
Sürecine İlişkin	Kadın	272	1,55	,39			
Beklenti							

**p*<0.05

Tablo 14’de gösterildiği gibi öğretmenlerin “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti” ölçeğine verdikleri cevapların ortalaması ile öğretmenlerin cinsiyet değişkeni arasında ($t(367) = 1,07$; $p > .05$) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ölçeğin alt boyutları ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında gerçekleştirilen bağımsız grup *t*- testi sonuçlarına göre sırasıyla “örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti” ($t(367) = .403$; $p > .05$), “örgütsel değişim sürecine ilişkin

beklenti” ($t(367) = -.01$ $p > .05$), “örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti” ($t(367) = 1,61$; $p > .05$) ve “örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti” ($t(367) = .82$; $p > .05$) şeklindedir.

4.8. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyinin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşması

“Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti” ölçeği ortalaması ile ölçeğin alt boyutları puanlarının öğretmenlerin medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız grup t -testi gerçekleştirilmiştir. İlgili analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 15 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 15: Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyleri ve Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkeni Bağlamında t -testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Öğretmenlerin							
Değişime ve	Bekar	201	1,48	,32	-,57	367	,567
Yenileşmeye İlişkin	Evli	168	1,50	,30			
Beklenti Ölçeği							
Ortalaması							
Örgütsel Değişim	Bekar	201	1,39	,44	-,44	367	,654
Öncesine İlişkin	Evli	168	1,41	,39			
Beklenti							
Örgütsel Değişim	Bekar	201	1,39	,41	1,41	367	,159
Sürecine İlişkin	Evli	168	1,45	,40			
Beklenti							
Örgütsel Yenileşme	Bekar	201	1,55	,40	,65	367	,513
Öncesine İlişkin	Evli	168	1,57	,38			
Beklenti							

Tablo 15-Devam

Örgütsel Yenileşme	Bekar	201	1,55	,41			
Sürecine İlişkin	Evli	168	1,57	,39	,48	367	,631
Beklenti							

*p<0.05

Tablo 15’de görüldüğü üzere öğretmenlerin “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti” ölçeğine verdikleri cevapların genel ortalaması ile öğretmenlerin cinsiyet değişkeni arasında ($t(367) = -.57$; $p>.05$) anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ölçeğin alt boyutları ile öğretmenlerin medeni durum değişkeni arasında gerçekleştirilen bağımsız grup t -testi sonuçlarına göre sırasıyla “örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti” boyutu ($t(367) = -.44$; $p>.05$), “örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti” ($t(367) = 1,41$ $p>.05$), “örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti” ($t(367) = .65$; $p>.05$) ve “örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti” ($t(367) = .39$; $p>.05$) şeklindedir. Bu sebeple ölçek ortalaması ve alt boyutları ile öğretmenlerin medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.9. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyinin Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşması

“Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti” ölçeği ortalaması ile ölçeğin alt boyutları puanlarının öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız grup t -testi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 16 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 16: Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyleri ve Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okul Türü Değişkeni Bağlamında t -testi Sonuçları

	Okul Türü	N	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
Öğretmenlerin							
Değişime ve	İlkokul	145	1,47	,34			
Yenileşmeye İlişkin	Ortaokul	224	1,51	,29	-1,24	367	,214
Beklenti Ölçeği							
Ortalaması							

Tablo 16- Devam

Örgütsel Değişim	İlkokul	145	1,37	,40			
Öncesine İlişkin	Ortaokul	224	1,43	,42	1,38	367	,167
Beklenti							
Örgütsel Değişim	İlkokul	145	1,39	,41			
Sürecine İlişkin	Ortaokul	224	1,43	,41	-,83	367	,402
Beklenti							
Örgütsel Yenileşme	İlkokul	145	1,53	,42			
Öncesine İlişkin	Ortaokul	224	1,58	,38	-1,16	367	,247
Beklenti							
Örgütsel Yenileşme	İlkokul	145	1,55	,45			
Sürecine İlişkin	Ortaokul	224	1,56	,37	,36	367	,713
Beklenti							

*p<0.05

Tablo 16’da gösterildiği gibi öğretmenlerin “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti” ölçeğine verdikleri cevapların genel ortalaması ile öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkeni arasında ($t(367) = -1,24$; $p>.05$) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ölçeğin alt boyutları ile görev yaptıkları okul türü değişkeni gerçekleştirilen bağımsız grup t -testi sonuçlarına göre sırasıyla “örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti” ($t(367) = 1,38$; $p>.05$), “örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti” ($t(367) = -.83$ $p>.05$), “örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti” ($t(367) = 1,16$; $p>.05$) ve “örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti” ($t(367) = -.36$; $p>.05$) şeklindedir. Bu sebeple ölçek ortalaması ve alt boyutları ile öğretmenlerin cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.10. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyinin Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

“Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti” ölçeği ortalaması ile ölçeğin alt boyutları puanlarının öğretmenlerin mezuniyetlerini ifade eden eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız grup t -testi gerçekleştirilmiştir. İlgili analizin sonuçları Tablo 17 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 17: Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyleri ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeni Bağlamında *t*-testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Öğretmenlerin							
Değişime ve	Lisansüstü	41	1,58	,31	1,91	367	,057
Yenileşmeye İlişkin	Lisans	328	1,48	,41			
Beklenti Ölçeği							
Ortalaması							
Örgütsel Değişim	Lisansüstü	41	1,54	,43	2,28	367	,023*
Öncesine İlişkin	Lisans	328	1,39	,41			
Beklenti							
Örgütsel Değişim	Lisansüstü	41	1,53	,42	1,80	367	,071
Sürecine İlişkin	Lisans	328	1,40	,41			
Beklenti							
Örgütsel Yenileşme	Lisansüstü	41	1,60	,42	,77	367	,438
Öncesine İlişkin	Lisans	328	1,55	,39			
Beklenti							
Örgütsel Yenileşme	Lisansüstü	41	1,53	,45	1,25	367	,212
Sürecine İlişkin	Lisans	328	1,55	,39			
Beklenti							

* $p < 0.05$

Tablo 17’de görüldüğü üzere öğretmenlerin “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti” ölçeğine verdikleri cevapların genel ortalaması ile öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni arasında ($t(367) = 1,91$; $p > .05$) anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ölçeğin alt boyutları ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında gerçekleştirilen bağımsız grup *t*-testi sonuçlarına göre sırasıyla “örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti” ($t(367) = 2,28$; $p > .05$), “örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti” ($t(367) = 1,80$ $p > .05$), “örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti” ($t(367) = .77$; $p > .05$) ve “örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti” ($t(367) = 1,25$; $p > .05$) şeklindedir. Bu sebeple ölçek ortalaması ve alt boyutları ile öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.11. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeylerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

Öğretmenlerin örgütsel körlük düzeylerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda ulaşılan veriler Tablo 18 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 18: Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeylerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Farklılaşma Düzeyi

		f		$\bar{X}$ ve ss		<i>ANOVA Sonuçları</i>					
		<i>Değerleri</i>									
Puan	Mesleki Kıdem Yılı	N	$\bar{X}$	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Örgütsel Körlük Ölçeği Ortalaması	0-5 Yıl (1)	147	2,03	,46	G. Arası	1,900	4	,268	2,68	,042*	1-4, 2-4 3-4, 5-4
	6-10 Yıl (2)	100	2.09	,36	G. İçi	69,049	364	,100			
	11-15 Yıl (3)	52	2,07	,51	Toplam	70,948	368				
	16-20 Yıl (4)	32	1,82	,39							
	21 Yıl ve Üzeri (5)	38	2,07	,41							
	Toplam	369	2,04	,43							
Bireysel Körlük Boyutu	0-5 Yıl (1)	147	1,63	,51	G. Arası	1,742	4	,436	1,82	,123	
	6-10 Yıl (2)	100	1,69	,46	G. İçi	86,822	364	,239			
	11-15 Yıl (3)	52	1,60	,53	Toplam	88,564	368				
	16-20 Yıl (4)	32	1,43	,43							
	21 Yıl ve Üzeri (5)	38	1,62	,42							
	Toplam	369	1,62	,49							

Tablo 18- Devam

Mesleki Körlük Boyutu	0-5 Yıl (1)	147	2,06	,52	G. Arası	1,686	4	,421	1,58	,178
	6-10 Yıl (2)	100	2,18	,48	G. İçi	96,763	364	,266		
	11-15 Yıl (3)	52	2,11	,59	Toplam	98,449	368			
	16-20 Yıl (4)	32	1,93	,48						
	21 Yıl ve Üzeri (5)	38	2,11	,44						
	Toplam	369	2,09	,51						
Örgütsel Körlük Boyutu	0-5 Yıl (1)	147	2,32	,73	G. Arası	3,936	4	,984	2,15	,074
	6-10 Yıl (2)	100	2,33	,54	G. İçi	166,277	364	,457		
	11-15 Yıl (3)	52	2,41	,81	Toplam	170,213	368			
	16-20 Yıl (4)	32	2,00	,57						
	21 Yıl ve Üzeri (5)	38	2,39	,61						
	Toplam	369	2,31	,68						

*p<0.05

Tablo 18 üzerinde görüldüğü üzere “Örgütsel Körlük Ölçeği” ortalaması ($F(4-364) = 0.42$; $p < 0.05$) tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel körlük düzeylerinin mesleki kıdem değişkeni ile arasındaki farkın incelenmesi amacıyla LSD testi gerçekleştirilmiştir. LSD testinde ulaşılan sonuçlara göre 16 ve 20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin örgütsel körlük düzeylerinin diğer tüm mesleki kıdem türlerinde bulunan öğretmenlerden farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin “bireysel körlük” alt boyutu ($F(4-364) = .123$; $p > 0.05$), “mesleki körlük alt boyutu” ($F(4-364) = .178$; $p > 0.05$), “örgütsel körlük boyutu” ($F(4-364) = .074$; $p > 0.05$) bulunarak tek yönlü varyans (ANOVA) sonucunda ölçeğin alt boyutlarında öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık söz konusu olmamıştır.

4.12. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeylerinin Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

Öğretmenlerin örgütsel körlük düzeylerinin öğretmenlerin öğretmenlerin yaş değişkenine göre farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda ulaşılan veriler Tablo 19 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 19: Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeylerinin Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Farklılaşma Düzeyi

		<i>f x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>				
Puan	Yaş	N	x	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Örgütsel Körlük Ölçeği Ortalaması	21-25 Yaş (1)	66	2,11	,44	G. Arası	,995	4	,249	1,29	,272	
	26-30 Yaş (2)	106	2,02	,40	G. İçi	69,954	364	,192			
	31-35 Yaş (3)	82	2,09	,44	Toplam	70,948	368				
	36-40 Yaş (4)	53	1,96	,50							
	41 Yaş ve Üstü (5)	62	2,00	,40							
	Toplam	369	2,04	,43							
Bireysel Körlük Boyutu	21-25 Yaş (1)	66	1,71	,48	G. Arası	,870	4	,217	,902	,463	
	26-30 Yaş (2)	106	1,62	,49	G. İçi	87,694	364	,241			
	31-35 Yaş (3)	82	1,64	,51	Toplam	88,564	368				
	36-40 Yaş (4)	53	1,55	,54							
	41 Yaş ve Üstü (5)	62	1,59	,41							
	Toplam	369	1,62	,49							

Tablo 19-Devam

Mesleki Körlük Boyutu	21-25 Yaş (1)	66	2,14	,51	G. Arası	1,223	4	,306	1,14	,335
	26-30 Yaş (2)	106	2,09	,50	G. İçi	97,227	364	,267		
	31-35 Yaş (3)	82	2,16	,54	Toplam	98,449	368			
	36-40 Yaş (4)	53	1,98	,56						
	41 Yaş ve Üstü (5)	62	2,07	,45						
	Toplam	369	2,09	,51						
Örgütsel Körlük Boyutu	21-25 Yaş (1)	66	2,41	,73	G. Arası	1,706	4	,426	,921	,452
	26-30 Yaş (2)	106	2,26	,65	G. İçi	168,507	364	,463		
	31-35 Yaş (3)	82	2,38	,67	Toplam	170,213	368			
	36-40 Yaş (4)	53	2,29	,70						
	41 Yaş ve Üstü (5)	62	2,23	,65						
	Toplam	369	2,31	,68						

*p<0.05

Tablo 19 üzerinde görüldüğü üzere “Örgütsel Körlük Ölçeği” ortalaması ($F(4-364) = .272$; $p < 0.05$) “bireysel körlük” alt boyutu ($F(4-364) = .463$; $p > 0.05$), “mesleki körlük alt boyutu” ($F(4-364) = .335$; $p > 0.05$), “örgütsel körlük boyutu” ($F(4-364) = .452$; $p > 0.05$) bulunarak tek yönlü varyans (ANOVA) sonucunda ölçeğin alt boyutlarında öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık söz konusu olmamıştır. Ayrıca ölçeğin alt boyutlarında öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı bir aritmetik ortalama farklılık söz konusu olmamıştır. Bu sebeple post-hoc testi gerçekleştirilmemiştir.

4.13. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklentilerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

Öğretmenlerin değişime ve yenileşmeye ilişkin beklentilerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda ulaşılan veriler Tablo 20 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 20: Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklentilerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Farklılaşma Düzeyi

		<i>f</i> x ve <i>ss</i> Değerleri					<i>ANOVA</i> Sonuçları				
Puan	Mesleki Kıdem Yılı	N	x	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği Ortalaması	0-5 Yıl (1)	147	1,50	,33	G. Arası	1,071	4	,268	2,68	,031*	3-4, 3-5,
	6-10 Yıl (2)	100	1,46	,29	G. İçi	36,316	364	,100			
	11-15 Yıl (3)	52	1,53	,31	Toplam	37,388	368				
	16-20 Yıl (4)	32	1,38	,28							
	21 Yıl ve Üzeri (5)	38	1,60	,31							
	Toplam	369	1,49	,31							
Örgütsel Değişim Öncesine İlişkin Beklenti	0-5 Yıl (1)	147	1,42	,45	G. Arası	1,701	4	,425	2,42	,047*	5-2, 5-3, 5-4
	6-10 Yıl (2)	100	1,37	,41	G. İçi	63,722	364	,175			
	11-15 Yıl (3)	52	1,37	,46	Toplam	64,423	368				
	16-20 Yıl (4)	32	1,28	,40							
	21 Yıl ve Üzeri (5)	38	1,57	,42							
	Toplam	369	1,40	,41							

Tablo 20- Devam

Örgütsel Değişim Sürecine İlişkin Beklenti	0-5 Yıl (1)	147	1,41	,41	G. Arası	,600	4	,150	,876	,478
	6-10 Yıl (2)	100	1,40	,40	G. İçi	62,269	364	,171		
	11-15 Yıl (3)	52	1,49	,49	Toplam	62,869	368			
	16-20 Yıl (4)	32	1,34	,34						
	21 Yıl ve Üzeri (5)	38	1,47	,47						
	Toplam	369	1,42	,42						
Örgütsel Yenileşme Öncesine İlişkin Beklenti	0-5 Yıl (1)	147	1,56	,41	G. Arası	1,080	4	,270	1,71	,145
	6-10 Yıl (2)	100	1,53	,36	G. İçi	57,202	364	,157		
	11-15 Yıl (3)	52	1,59	,39	Toplam	58,282	368			
	16-20 Yıl (4)	32	1,45	,41						
	21 Yıl ve Üzeri (5)	38	1,56	,36						
	Toplam	369	1,56	,39						
Örgütsel Yenileşme Sürecine İlişkin Beklenti	0-5 Yıl (1)	147	1,56	,41	G. Arası	1,468	4	,367	2,26	,061
	6-10 Yıl (2)	100	1,52	,38	G. İçi	58,869	364	,162		
	11-15 Yıl (3)	52	1,66	,37	Toplam	60,364	368			
	16-20 Yıl (4)	32	1,43	,37						
	21 Yıl ve Üzeri (5)	38	1,64	,42						
	Toplam	369	1,56	,40						

*p<0.05

Tablo 20 üzerinde görüldüğü üzere “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” ortalaması ($F(4-364) = .031$; $p < 0.05$) tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Öğretmenlerin değişime ve yenileşmeye ilişkin beklenti düzeyleri ile mesleki kıdem arasındaki farkın incelenmesi amacıyla LSD analizi gerçekleştirilmiştir. LSD analizi

sonucunda homojen dağılan varyanslarda 16-20 yıl arasında ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin değişime ve yenileşmeye ilişkin beklenti düzeylerinin 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti alt boyutunda ($F(4-364) = .047$; $p < 0.05$) bulunarak tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda istatistiksel anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Homojen varyanslar arasında gerçekleştirilen test LSD testi sonucunda 6-10 yıl arası, 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti düzeyi 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerden farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin “örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti” alt boyutu $F(4-364) = .478$; $p > 0.05$), “örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti” alt boyutu $F(4-364) = .145$; $p > 0.05$), “örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti” alt boyutu $F(4-364) = .061$; $p > 0.05$) bulunarak ilgili alt boyutlarda tek yönlü varyans (ANOVA) sonucunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.14. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklentilerinin Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

Öğretmenlerin değişime ve yenileşmeye ilişkin beklentilerinin öğretmenlerin yaş değişkenine göre farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda ulaşılan veriler Tablo 21 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 21: Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklentilerinin Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Farklılaşma Düzeyi

Puan	Yaş	<i>f x ve ss Değerleri</i>						<i>ANOVA Sonuçları</i>			
		N	x	Ss	Var. K.	KT	sd	KO	F	p	Anlamlılık
Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği Ortalaması	21-25 Yaş (1)	66	1,50	,33	G. Arası	,513	4	,128	1,26	,283	
	26-30 Yaş (2)	106	1,48	,33	G. İçi	36,874	364	,101			
	31-35 Yaş (3)	82	1,48	,29	Toplam	37,388	368				
	36-40 Yaş (4)	53	1,44	,30							
	41 Yaş ve	62	1,57	,31							

	Üstü (5)	Toplam	369	1,49	,31								
Örgütsel Değişim Öncesine İlişkin Beklenti	21-25 Yaş (1)	66	1,43	,45	G. Arası	,867	4	,217	1,22	,301			
	26-30 Yaş (2)	106	1,42	,44	G. İçi	64,556	364	,177					
	31-35 Yaş (3)	82	1,36	,40	Toplam	65,423	368						
	36-40 Yaş (4)	53	1,32	,38									
	41 Yaş ve Üstü (5)	62	1,47	,38									
	Toplam	369	1,40	,42									
	Örgütsel Değişim Sürecine İlişkin Beklenti	21-25 Yaş (1)	66	1,41	,38	G. Arası	,392	4	,098	,571	,684		
26-30 Yaş (2)		106	1,42	,42	G. İçi	62,477	364	,172					
31-35 Yaş (3)		82	1,39	,37	Toplam	62,869	368						
36-40 Yaş (4)		53	1,39	,47									
41 Yaş ve Üstü (5)		62	1,48	,41									
Toplam		369	1,42	,41									
Örgütsel Yenileşme Öncesine İlişkin Beklenti		21-25 Yaş (1)	66	1,59	,45	G. Arası	1,070	4	,268	1,70	,149		
	26-30 Yaş (2)	106	1,53	,37	G. İçi	57,212	364	,157					
	31-35 Yaş (3)	82	1,53	,38	Toplam	58,282	368						
	36-40 Yaş (4)	53	1,54	,38									
	41 Yaş ve Üstü (5)	62	1,66	,38									
	Toplam	369	1,56	,39									

Tablo 21-Devam

Örgütsel Yenileşme Sürecine İlişkin Beklenti	21-25 Yaş (1)	66	1,53	,42	G. Arası	,427	4	,107	,649	,628
	26-30 Yaş (2)	106	1,54	,39	G. İçi	59,937	364	,165		
	31-35 Yaş (3)	82	1,59	,41	Toplam	60,364	368			
	36-40 Yaş (4)	53	1,53	,39						
	41 Yaş ve Üstü (5)	62	1,61	,40						
	Toplam	369	1,56	,40						

*p<0.05

Tablo 21 üzerinde görülüşü üzere “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” ortalaması ($F(4-364) = .283$; $p > 0.05$), “örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti” alt boyutu ($F(4-364) = .301$; $p > 0.05$), “örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti” alt boyutu $F(4-364) = .684$; $p > 0.05$), “örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti” alt boyutu $F(4-364) = .149$; $p > 0.05$), “örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti” alt boyutu $F(4-364) = .628$; $p > 0.05$) bulunarak ilgili ölçek ortalaması ve tüm alt boyutlarında tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonucunda elde edilen verilere göre öğretmenlerin yaş değişkeni bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.15. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyi ile Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyi Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

“Örgütsel Körlük Ölçeği” İle “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” ortalamaları ve alt boyutları arasında yapılan Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlgili analizin sonuçları Tablo 22 üzerinde gösterilmektedir.

Tablo 22: Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Düzeyi ile Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyi Korelasyon Analizi Bulguları

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Bireysel Körlük Alt Boyutu	R	1	,457**	,262**	,653**	,263**	,308**	,398**	,334**	,423**
	P		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	369	369	369	369	369	369	369	369	369
2. Mesleki Körlük Alt Boyutu	R	,457**	1	,451**	,832**	,136**	,185**	,253**	,246**	,267**
	P	,000		,000	,000	,009	,01	,000	,000	,000
	N	369	369	369	369	369	369	369	369	369
3. Örgütsel Körlük Alt Boyutu	R	,262**	,451**	1	,805**	,089	,108*	,218**	,256**	,222**
	P	,000	,000		,000	,086	,038	,000	,000	,000
	N	369	369	369	369	369	369	369	369	369
4. Örgütsel Körlük Ölçeği	R	,653**	,832**	,805**	1	,188**	,236**	,350**	,351**	,368**
	P	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,00
	N	369	369	369	369	369	369	369	369	369
5. Örgütsel Değişim Öncesine İlişkin Beklenti	R	,263**	,136**	,089	,188**	1	,659**	,436**	,307**	,762**
	P	,000	,009	,086	,000		,000	,000	,000	,000
	N	369	369	369	369	369	369	369	369	369
6. Örgütsel Değişim Sürecine İlişkin Beklenti	R	,308**	,185**	,108*	,236**	,659**	1	,539**	,403**	,791**
	P	,000	,000	,038	,000	,000		,000	,000	,000
	N	369	369	369	369	369	369	369	369	369
7. Örgütsel Yenileşme Öncesine İlişkin Beklenti	R	,398**	,253**	,218**	,350**	,436**	,539**	1	,538**	,831**
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	369	369	369	369	369	369	369	369	369
8. Örgütsel Yenileşme Sürecine İlişkin Beklenti	R	,334**	,246**	,256**	,351**	,307**	,403**	,538**	1	,732**
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000			,000
	N	369	369	369	369	369	369	369	369	369
9. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği	R	,423**	,267**	,222**	,368**	,762**	,791**	,831**	,732**	1
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	
	N	369	369	369	369	369	369	369	369	369

Tablo 22’de görüldüğü üzere “Örgütsel Körlük Ölçeğinin alt boyutlarından “bireysel körlük” boyutunun “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeğinin” “örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti” alt boyutu ile arasındaki korelasyon değeri $r=0.263$ bulunarak ilişkinin “düşük” olduğu “örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti” alt boyutu alt boyutu ile arasındaki korelasyon değeri $r=0.308$ bulunarak “orta” düzeyde ilişki içerisinde olduğu “örgütsel yenileşme

öncesine ilişkin beklenti” alt boyutu ile arasındaki korelasyon değeri $r=0.398$ bulunarak “orta” düzeyde ilişki içerisinde olduğu “örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti” alt boyutu ile arasındaki korelasyon değeri $r=0.334$ bulunarak “orta” düzeyde ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

“Örgütsel Körlük Ölçeğinin” “mesleki körlük” alt boyutu ile “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeğinin” “örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti” alt boyutu ile arasındaki korelasyon değeri $r=0.136$ bulunarak ilişkinin “düşük” olduğu “örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti” alt boyutu ile arasındaki korelasyon değeri $r=0.185$ bulunarak “düşük” ilişkinin düşük düzeyde olduğu “örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti” alt boyutu ile arasındaki korelasyon değeri $r=0.253$ bulunarak “düşük” düzeyde ilişki içerisinde olduğu “örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti” alt boyutu ile arasındaki korelasyon değeri $r=0.246$ bulunarak “düşük” düzeyde ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

“Örgütsel Körlük Ölçeğinin” “örgütsel körlük” alt boyutu ile “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeğinin” “örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti” alt boyutu ile arasındaki korelasyon değeri $r=0.089$ bulunarak ilişkinin “düşük” olduğu “örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti” alt boyutu ile arasındaki korelasyon değeri $r=0.108$ bulunarak “düşük” düzeyde ilişki içerisinde olduğu “örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti” alt boyutu ile arasındaki korelasyon değeri $r=0.218$ bulunarak “düşük” düzeyde ilişki içerisinde olduğu “örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti” alt boyutu ile arasındaki korelasyon değeri $r=0.256$ bulunarak “düşük” düzeyde ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel Körlük Ölçeği ile Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeğinin ortalamaları arasında korelasyon değeri $r=0.368$ bulunarak “orta” düzeyde ilişki varlığı söz konusu olmuştur.

4.16. Öğretmenlerin Örgütsel Körlük Ölçeği ve Alt Boyutları ile Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizine Ait Bulgular

“Örgütsel Körlük Ölçeğinin” alt boyutlarının “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeğine” ait alt boyutlarını yordama düzeyini ölçebilmek adına çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonuçları “örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti” boyutu bağlamında Tablo 23, “örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti” boyutu bağlamında Tablo 24, “örgütsel

yenileşme öncesine ilişkin beklenti” boyutu bağlamında Tablo 25, “örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti” boyutu bağlamında Tablo 26 üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 23: Bireysel Körlük, Mesleki Körlük ve Örgütsel Körlük Boyutlarının Örgütsel Değişim Öncesine İlişkin Beklenti Boyutu Üzerindeki Etkisi Bağlamında Gerçekleştirilen Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	Ss	β	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	1,008	,102	-	9,886	,000	-	-
Bireysel Körlük	,217	,049	,253	4,447	,000	,263	,227
Mesleki Körlük	,010	,050	,012	,195	,845	,136	,010
Örgütsel Körlük	,011	,035	,018	,312	,755	,089	,016
R =,264	R ² =,070						
F(3-365)= 9,13	P =,000						

Tablo 23 üzerinde çalışmamız bağlamında gerçekleştirilen “Örgütsel Körlük Ölçeğinin” alt boyutları ile “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti alt boyutu arasında gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonucunda bireysel körlük boyutu, mesleki körlük boyutu ve örgütsel körlük boyutu birliktelik içerisinde (R =,264, R² =,079) örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti boyutu ile anlamlı bir ilişki göstererek %7 oranında açıklayabilmıştır. Standartlaştırılmış regresyon katsayıları bağlamında yordayıcı boyutların göreceli önem sıralaması bireysel körlük (β = ,253), ve örgütsel körlük (β = ,018), mesleki körlüktür (β = ,012). Anlamlılık açısından değişkenler incelendiğinde mesleki körlük ($p < 0,05$) ve örgütsel körlük ($p < 0,05$) örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordayabilmektedir. Yordayıcı değişkenler ile örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti alt boyutu arasında ilişki incelendiğinde bireysel körlük ($r = ,263$) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi incelendiğinde ($r = ,227$)] mesleki körlük ($r = ,136$) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi incelendiğinde ($r = ,010$)], örgütsel körlük ($r = ,089$) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi incelendiğinde ($r = ,16$)] düzeyinde korelasyon gözlenmektedir.

Çoklu regresyon analizinde elde edilen bulgulara göre örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti bağımlı değişkenini yordayan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti} = (.217 \times \text{bireysel körlük}) + (.010 \times \text{mesleki körlük}) + (.011 \times \text{örgütsel körlük})$$

Tablo 24: Bireysel Körlük, Mesleki Körlük ve Örgütsel Körlük Boyutlarının Örgütsel Değişim Sürecine İlişkin Beklenti Boyutu Üzerindeki Etkisi Bağlamında Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	Ss	β	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	,932	,098	-	9,475	,000	-	-
Bireysel Körlük	,238	,047	,282	5,034	,000	,308	,255
Mesleki Körlük	,041	,048	,051	,844	,399	,185	,044
Örgütsel Körlük	,007	,034	,011	,195	,845	,108	,010
R =,312	R ² =,098						
F(3-365)= 0,155	P =,000						

Tablo 24 üzerinde çalışmamız bağlamında gerçekleştirilen “Örgütsel Körlük Ölçeğinin” alt boyutları ile “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti alt boyutu arasında gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonucunda bireysel körlük boyutu, mesleki körlük boyutu ve örgütsel körlük boyutu birliktelik içerisinde (R =,312, R² =,098) örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti boyutu ile anlamlı bir ilişki göstererek %9,8 oranında açıklayabilmektedir. Standartlaştırılmış regresyon katsayıları bağlamında yordayıcı boyutların göreceli önem sıralaması bireysel körlük (β = ,282), mesleki körlük (β = ,051), ve örgütsel körlüktür (β = ,011). Anlamlılık açısından değişkenler incelendiğinde mesleki körlük ($p < 0,05$) ve örgütsel körlük ($p < 0,05$) örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordayabilmektedir. Yordayıcı değişkenler ile örgütsel değişim

sürecine ilişkin beklenti alt boyutu arasında ilişki incelendiğinde bireysel körlük ($r=,308$) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi incelendiğinde ($r=,255$)] mesleki körlük ($r=,185$) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi incelendiğinde ($r=044$)], örgütsel körlük ($r=108$) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi incelendiğinde ($r=010$)] düzeyinde korelasyon gözlenmektedir.

Çoklu regresyon analizinde elde edilen bulgulara göre örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti bağımlı değişkenini yordayan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti} = (0,238 \times \text{bireysel körlük}) + (0,041 \times \text{mesleki körlük}) + (,007 \times \text{örgütsel körlük})$$

Tablo 25: Bireysel Körlük, Mesleki Körlük ve Örgütsel Körlük Boyutlarının Örgütsel Yenileşme Öncesine İlişkin Beklenti Boyutu Üzerindeki Etkisi Bağlamında Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	Ss	β	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	,886	,091	-	9,767	,000	-	-
Bireysel Körlük	,284	,043	,350	6,526	,000	,398	,323
Mesleki Körlük	,035	,045	,045	,783	,434	,253	,041
Örgütsel Körlük	,062	,031	,105	1,971	,049	,218	,103
R =,417	R ² =,174						
F(3-365)=2,557	P =,000						

Tablo 25 üzerinde çalışmamız bağlamında gerçekleştirilen “Örgütsel Körlük Ölçeğinin” alt boyutları ile “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti alt boyutu arasında gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonucunda bireysel körlük boyutu, mesleki körlük boyutu ve örgütsel körlük boyutu birliktelik içerisinde ($R =,417$, $R^2 =,174$) örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti boyutu ile anlamlı bir ilişki göstererek %17 oranında açıklayabilmiştir. Standartlaştırılmış regresyon katsayıları bağlamında yordayıcı boyutların görelî önem sıralaması bireysel körlük ($\beta = ,284$), ve örgütsel körlük ($\beta = ,062$), mesleki körlüktür ($\beta = ,035$). Anlamlılık açısından değişkenler incelendiğinde

mesleki körlük ($p < 0,05$) örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordayabilmektedir. Yordayıcı değişkenler ile örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti alt boyutu arasında ilişki incelendiğinde bireysel körlük ($r = ,398$) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi incelendiğinde ($r = ,323$)] mesleki körlük ($r = ,253$) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi incelendiğinde ($r = ,041$)], örgütsel körlük ($r = ,218$) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi incelendiğinde ($r = ,103$)] düzeyinde korelasyon gözlenmektedir.

Çoklu regresyon analizinde elde edilen bulgulara göre örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti bağımlı değişkenini yordayan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

$$\text{Örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti} = (,284 \times \text{bireysel körlük}) + (,035 \times \text{mesleki körlük}) + (,062 \times \text{örgütsel körlük})$$

Tablo 26: Bireysel Körlük, Mesleki Körlük ve Örgütsel Körlük Boyutlarının Örgütsel Yenileşme Sürecine İlişkin Beklenti Boyutu Üzerindeki Etkisi Bağlamında Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	B	Ss	β	t	P	İkili r	Kısmi r
Sabit	,895	,094	-	9,528	,000	-	-
Bireysel Körlük	,222	,045	,269	4,924	,000	,334	,250
Mesleki Körlük	,039	,046	,050	,844	,399	,246	,044
Örgütsel Körlük	,097	,032	,163	3,004	,003	,256	,155
R = 379	R ² = ,144						
F(3-365)=20,408	P = ,000						

Tablo 26 üzerinde çalışmamız bağlamında gerçekleştirilen “Örgütsel Körlük Ölçeğinin” alt boyutları ile “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti alt boyutu arasında gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonucunda bireysel körlük boyutu, mesleki körlük boyutu ve örgütsel körlük boyutu birliktelik içerisinde ($R = ,379$, $R^2 = ,144$) örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti boyutu ile anlamlı bir ilişki göstererek %14 oranında açıklayabilmektedir. Standartlaştırılmış regresyon katsayıları bağlamında yordayıcı

boyutların görelî önem sıralaması bireysel körlük ($\beta = ,222$), ve örgütsel körlük ($\beta = ,097$), mesleki körlüktür ($\beta = ,039$). Anlamlılık açısından değişkenler incelendiğinde mesleki körlük ($p<0,05$) örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti alt boyutunu anlamlı bir şekilde yordayabilmektedir. Yordayıcı değişkenler ile örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti alt boyutu arasında ilişki incelendiğinde bireysel körlük ($r=,334$) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi incelendiğinde ($r=,250$)] mesleki körlük ($r=,246$) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi incelendiğinde ($r=,044$)], örgütsel körlük ($r=,256$) [diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi incelendiğinde ($r=,155$)] düzeyinde korelasyon gözlenmektedir.

Çoklu regresyon analizinde elde edilen bulgulara göre örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti bağımlı değişkenini yordayan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir:

Örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti= ($,222 \times$ bireysel körlük) + ($,039 \times$ mesleki körlük) + ($,097 \times$ örgütsel körlük)

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma kapsamında ulaşılan bulgulara ilişkin sonuçların araştırmanın amaç ve alt amaçlarına göre değerlendirilmesine ve literatürde yer alan diğer araştırmalar bağlamında tartışılması ile öneriler yer almaktadır. Sonuç, tartışma ve önerilerin yer aldığı bu bölüm Patton'a (2002) tarafından araştırmacının kendi sesi, bakış açısı ve yansıtıcılığı bulunması gerektiğini ifade etmesi sebebiyle ilgili hususlara dikkat edilerek hazırlanmıştır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmaya katılımcı olarak dahil olan öğretmenlerin ölçeklere verdikleri cevaplar incelendiğinde “Örgütsel Körlük Ölçeği” ortalaması “Katılıyorum” düzeyinde bireysel körlük faktöründe (“Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde, mesleki körlük faktöründe “Katılıyorum” düzeyinde, “örgütsel körlük faktöründe “Katılıyorum” düzeyinde ölçülmüştür. Araştırma kapsamında kullanılan “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” ortalaması “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde, örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti faktöründe “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde, örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti faktöründe olarak “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde, örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti faktöründe ölçülerek “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde, örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti faktöründe “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde ölçülmüştür. “Örgütsel körlük ölçeği” bağlamında “Kesinlikle Katılıyorum” çok düşük düzeyi, “katılıyorum” düşük düzeyi, “kararsızım” orta düzeyi, “Katılmıyorum” yüksek düzeyi, “Kesinlikle Katılmıyorum” çok yüksek düzeyi ifade ederken “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” bağlamında “Kesinlikle Katılıyorum” çok yüksek düzeyi, “Katılıyorum”, yüksek düzeyi, “Kararsızım” orta düzeyi, “Katılmıyorum” düşük düzeyi, “Kesinlikle Katılmıyorum” çok düşük düzeyi ifade etmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel körlük düzeyi ölçek bağlamındaki faktörlere göre değişmek ile birlikte “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” düzeyleri arasındadır.

Ayrıca öğretmenlerin değişme ve yenileşmeye ilişkin tutum düzeyleri de “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” aralıklarında bulunmaktadır. Araştırma kapsamında örgütsel körlüğün düşük seviyede olması sonucunda değişme ve yenileşmeye ilişkin olumlu tutum gösterimi beklenen bir sonuç olmuştur.

“Örgütsel Körlük Ölçeği” ortalaması ve örgütsel körlük ölçeği alt boyutları puanlarının öğretmenlerin cinsiyet değişkeni bağlamında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup *t*- testi sonucunda ölçeğin genel ortalaması “bireysel körlük” faktörü ve “mesleki körlük” faktörü ile öğretmenlerin cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık incelendiğinde ölçek genel ortalamasında erkek öğretmenler, kadın öğretmenlerden daha fazla körlük davranışı sergilediği, “bireysel körlük” boyutunda da erkek öğretmenler, kadın öğretmenlerden daha fazla körlük davranışı sergilemiştir. Benzer bir şekilde “mesleki körlük” boyutunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha yüksek düzeyde körlük davranışı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

“Örgütsel körlük” faktöründe de cinsiyet değişkenine göre farklılaşma görülmemiştir. Eğitim kurumları dışında gerçekleşmiş olmasına karşılık Kavurgacı, 2020 tarafından gerçekleştirilen araştırmada katılımcıların cinsiyet değişkeni ile örgütsel körlük algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öte yandan Gürçay (2019) tarafından inşaat sektöründeki işletmelerde gerçekleştirilen araştırmada örgütsel körlük düzeyinin erkeklerde kadınlardan daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında ulaşılan sonucun literatürde yer alan çalışmalardan farklı olması öğretmenlik mesleğinde sergilenen rol ile kadının ataerkil yaklaşımların sonucu olarak annelik vb. gibi toplumsal rolleri ile çatışma göstermesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda erkek öğretmenler, salt mesleklerine odaklanırken kadın öğretmenler için aynı durum geçerli olamayabilmektedir. Bu durum ise kadın öğretmenlerin mesleklerine daha fazla sahip çıkabilmesi açısından tartışma alanı oluşturmaktadır. Zira öğretmenlik mesleği, halk arasında halen kadın mesleği olarak tanımlanmaktadır.

“Örgütsel Körlük Ölçeği” ortalaması ve örgütsel körlük ölçeği alt boyutları puanlarının katılımcıların medeni durum değişkeni bağlamında incelendiği bağımsız grup *t*-testi sonuçlarında ölçeğin ortalaması ve tüm alt boyutları ile öğretmenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılaşma oluşmadığı görülmektedir. Ayrıca ölçeğin genel ortalaması ve “bireysel körlük” faktöründe evli ve bekar öğretmenlerin

cevap ortalamaları “Kesinlikte Katılıyorum” düzeyinde “mesleki körlük” faktörü ile “örgütsel körlük” faktöründe cevap ortalamaları “Katılıyorum” düzeyinde olmuştur. Literatürde yer alan çalışmalarda medeni durum değişkeni ile örgütsel körlük arasındaki ilişki incelenmemiştir.

“Örgütsel Körlük Ölçeği” ortalaması ve alt boyutları ile öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkeni arasında gerçekleştirilen bağımsız grup *t*- testi analiz sonucuna göre ölçek ortalaması, ölçeğin “bireysel körlük” boyutu ve “örgütsel körlük” boyutu ile öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkeni bağlamında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu farklılık incelendiğinde ölçek genel ortalamasında ilkokullarda görev yapan öğretmenler, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden olumlu bir şekilde ayrılmıştır. Benzer bir şekilde “bireysel körlük” ve “örgütsel körlük” boyutlarında ilkokullarda görev yapan öğretmenler, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden olumlu bir şekilde farklılaşmıştır. Ulaşılan bu sonucun ortaya çıkmasında ortaokullarda branşlaşma sonucunda meydana gelen öğretmen nitelik, görüş ve düşünce tarzlarında farklılaşma ve bu farklılaşma sonucunda branşların kendi aralarında yaşanan iletişim eksikliklerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Zira ilkokullarda ağırlık sınıf öğretmenliği branşından oluşan öğretmen ortamının öğretmenlerin deneyim aktarımında güçlü bağlantıların ortaya çıkması ile doğan yaratıcı uygulama ve deneyimlere dair paylaşımlardan doğduğu düşünülmektedir. Ölçeğin “mesleki körlük” boyutu ile “öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkeni” bağlamında bir farklılaşma söz konusu olmamıştır. Öğretmenlerin verdikleri, cevap ortalamalarına göre her iki okul türünde görev yapan öğretmenlerin “bireysel körlük” faktöründe cevap ortalaması “Kesinlikte Katılıyorum” düzeyinde, ölçek ortalaması ve diğer alt boyutlardaki cevap ortalamaları “Katılıyorum” düzeyinde olmuştur.

“Örgütsel Körlük Ölçeği” genel ortalaması ve alt boyutları ile öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup *t*-testi analiz sonucuna göre ölçek genel ortalaması ve alt boyutlarının öğretmenlerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin cevap ortalamaları ölçeğin “bireysel körlük” boyutunda “Kesinlikte Katılıyorum” düzeyinde, ölçek genel ortalaması ve diğer alt boyutlarda “Katılıyorum” olmuştur. Kartal (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırmada pozitif illüzyon, geleceği görememe ve statüko oluşması, isteksiz düşünme, karar vermede başarısızlık ve kontrollerde başarısızlık faktörlerinden oluşan

“Örgütsel Miyopi Ölçeği” kullanılmış ve benzer bir şekilde öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni ile ölçeğin geleceği görememe ve statüko oluşması ve isteksiz düşünme faktörleri haricinde anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmamıştır. Ayrıca ilgili faktörlerin farklılaşması 1-3 yıl mesleki kıdem aralığındaki öğretmenlerde oluşmuş ancak ilgili aralıkta sadece 1 öğretmen yer aldığı için grup tespiti sağlıklı olmamıştır. Aytemiz, Seymen, Kılıç ve Kinter, (2016) tarafından işletmelerde gerçekleştirilen araştırmada katılımcıların eğitim düzeyi ile örgütsel körlük düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusu olmamıştır. Ancak Levinthal ve March (1993) tarafından işletmelerde gerçekleştirilen çalışmada katılımcıların eğitim seviyeleri ile örgütsel körlük düzeyleri arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gürçay (2019) eğitim kurumları bağlanmında gerçekleştirmediği ancak “örgütsel körlük ölçeğini” katılımcıların eğitim durumu değişkeni ile örgütsel körlük düzeyleri ile anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmuştur. Ancak ilgili araştırmada ilköğretim mezunlarının diğer mezuniyet durumlarına göre farklılaştığı sonucuna ulaştığından araştırmamızın bağlamı konusunda geçersiz kalmıştır. Benzer bağlamda Kavurgacı (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütsel körlüğün bireysel boyutu haricinde yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık söz konusu olmamıştır. Araştırmamızın ilgili çalışmalardan farklı sonuna ulaşması ise araştırma evreninin nitelik ve sektör farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin ilköğretim veya ortaokul mezuniyetlerine sahip olması mümkün olmamakla birlikte yalnızca lisansüstü çeşitliliği gösterebilmektedir.

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni ile “Örgütsel Körlük Ölçeği” genel ortalaması ve alt boyutları arasında gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kapsamında ulaşılan sonuçlara göre “Örgütsel Körlük Ölçeği” genel ortalaması ve öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İlgili farkın incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen LSD testinde ulaşılan sonuçlara göre 16 ve 20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin “örgütsel körlük” düzeylerinin diğer tüm mesleki kıdem gruplarından ayrıştığı görülmüştür. Zira 16 ve 20 yıl arasında görev yapan öğretmenler ilgili boyutta en düşük körlük davranışı gösteren öğretmenler olmuştur. Zira 16 ve 20 yıl mesleki kıdem meslekte uzmanlık olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple durulma, deneycilik veya sakinlik kategorisine dahil olmayan öğretmenlerden beklenen sonuç olmuştur. Ölçeğin “bireysel körlük” boyutu, “mesleki körlük” boyutu ve “örgütsel körlük” boyutunda öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma söz

konusu olmamıştır. Bireysel körlük boyutunda “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde, mesleki körlük ve örgütsel körlük boyutlarında “Katılıyorum” düzeyinde aritmetik cevap ortalamaları söz konusu olmuştur. Aytemiz, Seymen, Kılıç ve Kinter, (2016) tarafından enerji ve sağlık sektörü çalışanları ile gerçekleştirilen araştırmada iş deneyimi ile örgütsel körlük düzeyi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda araştırma kapsamında ulaşılan sonuca göre çalışanların mesleki kıdem yılları arttıkça örgütsel körlük düzeyleri de artarak araştırmamızın sonuçlarından farklılaşmaktadır. Ancak ilgili araştırma eğitim kurumlarında gerçekleştirilmediği için net bir kestirim sunamamaktadır.

Öğretmenlerin yaş değişkeni ile “Örgütsel Körlük Ölçeği” genel ortalaması ve alt boyutları arasında gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kapsamında ulaşılan sonuçlara göre “Örgütsel Körlük Ölçeği” genel ortalaması ve öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusu olmamıştır. Bu sebeple post-hoc testi gerçekleştirilmemiştir. Ölçeğe verilen cevaplarda ölçek genel ortalaması, mesleki körlük boyutu ve örgütsel körlük boyutunda aritmetik ortalama “Katılıyorum” düzeyinde bireysel körlük boyutunda “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde olmuştur. Gürçay (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise eğitim kurumları bağlamında gerçekleştirilmemiş olmasına karşılık ilgili sonuçlardan farklı olarak yaş ilerledikçe katılımcıların örgütsel körlük düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Kavurgacı (2020) tarafından işletmelerde gerçekleştirilen bir diğer araştırmada örgütsel körlüğün örgütsel boyutu ve sektörel boyutu ile yaş arasında ilişki bulunmamakla birlikte örgütsel körlüğün bireysel boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki söz konusu olmuştur. Ayrıca Aytemiz, Seymen, Kılıç ve Kinter, (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında sağlık ve enerji sektörlerinde çalışan katılımcıların yaş değişkeni ile örgütsel körlük düzeyi arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür. Ancak Levinthal ve March (1993) tarafından işletmeler odağında gerçekleştirilen araştırmada katılımcıların yaşları arttıkça örgütsel körlük düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde araştırmamızın sonuçlarından farklılaşan söz konusu olmakla birlikte eğitim kurumlarında gerçekleştirilmiş olmamaları sebebiyle net bir tartışma ortaya koyabilmek mümkün değildir. Ancak araştırma kurgulanırken yaşın getirmiş olduğu sakinliğin örgütsel körlük üzerinde etkili olabileceği düşünülmüştür.

“Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti” ölçeği ortalaması ile ölçeğin alt boyutlarına ait cevap ortalamalarının öğretmenlerin cinsiyet değişkeni

bağlamında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup *t*-testi sonuçlarına göre ölçeğe verilen cevapların genel ortalaması ve tüm alt boyutları ile öğretmenlerin cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ayrıca ölçeğe verilen cevapların genel ortalaması ve tüm alt boyutlarında verilen cevapların aritmetik ortalamaları “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde olmuştur. Ancak Hatipler (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada kadın öğretmenlerin değişime ve yenileşmeye ilişkin beklentilerinin erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Gürbüz (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada akademisyenlerin cinsiyet değişkenleri ile değişim algıları çeşitli alt boyutlarda anlamlı farklılık göstermektedir. Zira kadın akademisyenlerin, klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca kadın akademisyenlerin, bilişsel, duygusal ve davranışsal açılarından ve bu bağlamda toplam değişim algısı açısından erkek akademisyenlerden daha yüksek düzeydedir (Gürbüz, 2020). Polat (2003) tarafından işletmelerde gerçekleştirilen araştırmada katılımcıların cinsiyet değişkeni ile çalışanların değişime yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmamıştır.

“Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti” ölçeği ortalaması ve ölçeğin alt boyutlarına ait cevap ortalamalarının öğretmenlerin medeni durum değişkeni ile arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup *t*-testi sonuçlarına göre ölçek genel ortalaması ve tüm alt boyutlarında öğretmenlerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmamıştır. Ayrıca ölçek genel ortalaması ve alt boyutlarında öğretmen cevaplarının aritmetik ortalamaları “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde olmuştur. Hatipler (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre değişim ve yenileşmeye ilişkin beklentilerinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak ilgili araştırmanın sonuçlarının aksine Tekin (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmada öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Ayrıca Kurşunoğlu da (2006), gerçekleştirdiği araştırma sonucuna göre öğretmenlerin değişime ilişkin tutumları ile öğretmenlerin cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşma tespit etmemiştir.

“Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” ortalaması ve ölçeğin alt boyutlarına ait cevap ortalamalarının öğretmenlerin görev yaptıkları

okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup *t*-testi sonuçlarına göre ölçek genel ortalaması ve tüm alt boyutlarında öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmamıştır. Ayrıca ölçek genel ortalaması ve alt boyutlarında öğretmen cevaplarının aritmetik ortalamaları “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında ulaşılan sonuç ilkökul örneklemine dahil edilen tüm öğretmenlerin sınıf öğretmenliği branşından olmaları sonucunda farklı görüş ve uygulamalar ile tanışık olmadıklarını düşünmemiz sonucunda beklenen bir sonucu yansıtmamıştır.

“Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti” ölçeği ortalaması ile ölçeğin alt boyut puanlarının öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni arasındaki bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup *t*- testi sonuçlarına göre ölçek genel ortalaması, “örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti” boyutu, “örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti” boyutu ve “örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti” boyutu ile öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmamıştır. Ancak ölçeğin “örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti boyutu” ile öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuca göre lisansüstü mezunu olan öğretmenler, lisans mezunu olan öğretmenlere göre “örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti” boyutunda daha daha yüksek cevap ortalaması ile tutum beklenti düzeyleri düşmektedir. İlgili sonuç araştırmamız kapsamında beklenen sonucun tam tersini yansıtmakla birlikte akademik olarak aşırı bilgi yükleme durumunun ve değişim ve yenileşme hareketlerine yönelik motivasyon düşüklüğünün etkili olabileceği düşünülmektedir. Ölçek genel ortalaması ve tüm alt boyutlarında öğretmenlerin değişkenleri bağlamında cevaplarının aritmetik ortalaması “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde ölçülmüştür. Hatipler (2014) tarafından ilköğretim öğretmenleri ile gerçekleştirilen araştırmada ise öğretmenlerin öğrenim durumları ile örgütsel değişim ve yenileşmeye ilişkin beklentileri arasında anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmamıştır. Altın (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmada öğretmenlerin eğitim durumu değişkeni örgütsel değişim ve yenileşme beklenti düzeyleri üzerinde etkili olmamıştır.

Öğretmenlerin değişim ve yenileşmeye ilişkin beklentilerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına

göre “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” ortalamasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık söz konusu olmuştur. Farkın incelenmesi amacıyla LSD analizi sonucunda homojen dağılan varyanslarda 16-20 yıl arasında ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin ölçek genel ortalamasında 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca “Örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti” alt boyutu ile öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni arasında istatistiksel anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Farkın incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen LSD testi sonucunda homojen dağılan varyanslarda 16-20 yıl arasında ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin ölçek genel ortalama düzeyi 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uzmanlık evresinde bulunan öğretmenlerin değişme ve yenileşmeye ilişkin beklenti düzeylerinin diğer gruplardan yüksek olması beklenen bir sonuç olmuştur. Ölçek genel ortalamasına benzer bir şekilde uzmanlık evresinde bulunan öğretmenlerin değişme ve yenileşmeye ilişkin beklenti düzeylerinin diğer gruplardan yüksek olması beklenen bir sonuç olmuştur. Ölçek genel ortalaması ve tüm alt boyutlarında öğretmenlerin değişkenleri bağlamında cevaplarının aritmetik ortalaması “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde ölçülmüştür. Hatipler (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise öğretmenlerin mesleki kıdem yıllarının arttıkça örgütsel değişim ve yenileşmeye ilişkin beklenti düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Tekin (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmada öğretmenlerin değişime ilişkin görüşleri ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık söz konusu olmuş ve bu fark sonucunda 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin diğer kıdem gruplarından daha olumsuz bir görüş içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak araştırmamızdan farklı bir sonuca sahip olarak Altın (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdemleri örgütsel değişme ve yenileşmeye yönelik beklenti düzeyleri üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği’nin öğretmenlerin yaş değişkeni bağlamında farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” genel ortalaması ve alt boyutları öğretmenlerin yaş değişkeni bağlamında anlamlı bir farklılaşma göstermemiştir. Ayrıca ölçeğe cevapların aritmetik ortalaması ölçek genel ortalaması ve tüm alt boyutlarında “Kesinlikle Katılıyorum”

düzeyinde olmuştur. Benzer bir şekilde Hatipler (2014), gerçekleştirdiği çalışmada öğretmenlerin yaş değişkeni ile örgütsel değişim ve yenileşmeye ilişkin tutum düzeyleri arasında anlamlı bir fark tespit etmemiştir. Gürbüz (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda da benzer bir şekilde yaş değişkeni akademisyenlerin değişim algısı düzeylerinde etkili olmamıştır. Ayrıca Altın (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırma öğretmenlerin yaş değişkeni ile örgütsel değişim ve yenileşmeye ilişkin tutum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma söz konusu olmamıştır. Ancak plots incelemesi gerçekleştirildiğinde 41 yaş ve üzeri öğretmenlerin lehine bir tutum düzeyi söz konusu olmuştur.

Araştırmanın alt amaçları bağlamında “Örgütsel Körlük Ölçeği” İle “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” genel ortalamaları ve ölçeklerin alt boyutları arasında ilişkinin sınanması için Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. “Örgütsel Körlük Ölçeği” genel ortalaması ile “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” genel ortalamaları arasında “orta” düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

Gerçekleştirilen Pearson analizi sonucunda Örgütsel Körlük Ölçeğinin alt boyutlarından “bireysel körlük” boyutunun “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeğinin” “örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti alt boyutu” arasında “düşük” düzeyde, “örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti” alt boyutu ile “orta” düzeyde, “örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti” alt boyutu ile “orta” düzeyde ve “örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti” alt boyutu ile “orta” düzeyde ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

“Örgütsel Körlük Ölçeğinin” “mesleki körlük” alt boyutu ile “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeğinin” “örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti” alt boyutu arasında “düşük” düzeyde, “örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti alt boyutu” ile “düşük” düzeyde, “örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti” alt boyutu ile “düşük” düzeyde ve “örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti” alt boyutu ile “düşük” düzeyde ilişki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

“Örgütsel Körlük Ölçeğinin” “örgütsel körlük” alt boyutu ile “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeğinin” “örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti” alt boyutu arasında “düşük” düzeyde, “örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti” alt boyutu ile “düşük” düzeyde, “örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti” alt boyutu ile “düşük” düzeyde ve örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti alt boyutu ile “düşük” düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmanın alt amaçları bağlamında “Örgütsel Körlük Ölçeği” ile “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” genel ortalamaları ve alt boyutları arasındaki ilişkinin yordama derecesinin ölçülebilmesi için çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. “Örgütsel Körlük Ölçeğinin” alt boyutları ile “Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” “örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti” alt boyutu arasında gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçlarına bireysel körlük boyutu, mesleki körlük boyutu ve örgütsel körlük boyutu birliktelik içerisinde örgütsel değişim öncesine ilişkin beklenti boyutu ile anlamlı bir ilişki göstererek %7 oranında açıklama getirebilmiştir. Bireysel körlük boyutu, mesleki körlük boyutu ve örgütsel körlük boyutu birliktelik içerisinde örgütsel değişim sürecine ilişkin beklenti boyutu ile anlamlı bir ilişki göstererek %9,8 oranında açıklayabilmiştir.

Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti alt boyutu arasında gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre bireysel körlük boyutu, mesleki körlük boyutu ve örgütsel körlük boyutu örgütsel yenileşme öncesine ilişkin beklenti boyutu ile anlamlı bir ilişki göstererek %17 oranında açıklayabilmiştir. Öğretmenlerin Değişime ve Yenileşmeye İlişkin Beklenti Ölçeği” örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti alt boyutu arasında gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçlarında ise bireysel körlük boyutu, mesleki körlük boyutu ve örgütsel körlük boyutu, örgütsel yenileşme sürecine ilişkin beklenti boyutu ile anlamlı bir ilişki göstererek %14 oranında açıklayabilmiştir.

Araştırma sonucunda ölçekler ve alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiş. Ancak “Örgütsel Körlük Ölçeği” sonuçlarının “Kesinlikle Katılıyorum” çok düşük düzeyde örgütsel körlük davranışı “Katılıyorum” ifadesi ise düşük düzeyde örgütsel körlük davranışını ifade etmektedir. Bu kapsamda alınan cevapların aritmetik ortalaması ne kadar düşük ise örgütsel körlük davranışları o derece azalmaktadır. Bu kapsamda araştırma sonucunda örgütsel körlük ile örgütsel yenileşme arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif çıkması gerek literatürün gerekse de değişimin bir vizyon problemi ve stratejik yönetim gereği olması sebebiyle beklenen bir sonuç olmuştur. Çünkü örgütsel körlük her şeyden önce bir değişim ve yenileşme problemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak ilişkinin ilgili ölçeklerin tüm alt boyutlarında düşük düzeyde çıkması örgütsel körlüğün örgütlerde bir kültür ögesi olması sonucunda anlaşılması zor bir normalleşme barındırması ile açıklanabilir. Çünkü dilsel, nesnel

olanın kitleleşmesi üyelerin kitlelerin ortalamasına dönüşmesi ve bu ortalamalarda mevcut olan her şeyi kendine ait ve normal kılınması kaçınılmazdır (Freud, 2019, Habermas, 2019). Ayrıca ilişki düzeylerinin düşük bulunması araştırma örneklemine ait unsurlara da bağlanabilmektedir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlar bağlamında politika uygulayıcısı, geliştiricilerine ve araştırmacılara öneriler yer almaktadır.

5.2.1. Politika Uygulayıcısı ve Geliştiricilerine Yönelik Öneriler

- Ortaokullarda branşlaşma sonucunda meydana gelen öğretmen zümreleri arasındaki iletişim eksikliğinin okul içerisinde her öğretmenin ve paydaşın katılacağı çeşitli okul kültürü geliştirici aktiviteler yapılarak giderilmesi ve her branştan öğretmenlerin diğer branşlar ile takım çalışmalarına teşvik edilmesine yönelik okul kültürünün geliştirilmesi önerilmektedir.
- Öğretmenlik mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin istendik bir okul kültürü geliştirebilmek adına eğitim ve oryantasyon programlarına dahil edilmesi ve deneyimli öğretmenler ile deneyim paylaşım ortamının oluşturulması önerilmektedir.
- Lisansüstü eğitim gören öğretmenlere yönelik kariyer basamaklarının geliştirilerek öğretmenlerin değişim ve yenileşme hareketlerine yönelik motivasyonlarının artırılması önerilmektedir.
- Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha fazla körlük davranışı göstermesi sebebiyle erkek öğretmenlere yönelik toplumsal cinsiyet rollerinin çeşitlenmesi açısından eğitime alınması ve kadın meslektaşları ile takım çalışmaları gerçekleştirmeleri önerilmektedir.
- Örgütsel körlüğün bir normalleşme ve kabullenme durumu olması sebebiyle örgüt içerisinde tahlil ile anlaşılması mümkün olmayan bir örgüt hastalığıdır. Bu sebeple okulların dışarıdan paydaşlar ile denetlenmesi ve değerlendirilmesi örgütsel körlük hastalığının önüne geçilebilmesi açısından önerilmektedir.
- Okullarda örgütsel körlüğün önüne geçilebilmesi açısından otokratik merkezi yönetim anlayışından vazgeçilmeli ve okulların kendi yerel çevrelerine sağlamaları gereken alanlarda özerkliklere sahip olması önerilmektedir.

- Günümüzde her alanda değişim ve ilerlemelere okulların öncelik etmesi gerekmektedir. Ancak okulların örgütsel körlük hastalığına yakalanması, değişim ve yenileşme hareketlerine öncülük etmesinden ziyade değişimi algılayamamasına sebep olmaktadır. Bu sebeple eğitim örgütü olan okulların yalnızca içeriden değerlendirilmesi yetersiz kalacağı düşünülerek dışarıdan alanında uzman kişilerce okullardaki öğretmen ve yöneticilere mentorluk yapması, okulların değişimlere uyum sağlama yeteneğini hızlandırarak değişim ve yenileşme hareketlerine öncü konuma getirileceği düşünülmektedir. Bu sebeple okullara çeşitli alanlardan olmakla birlikte akademik yeterliliğe sahip danışman ve mentor atanması önerilmektedir.
- Örgütsel körlük ile örgütsel yenileşme arasındaki ilişki dikkate alınmalı ve yenileşme hareketlerinde ortaya çıkabilecek olumsuz tutum ve davranışlarda örgütsel körlüğün ve altında yatan sebeplerin araştırılması önerilmektedir.
- Örgütsel körlük ve tehdidinin ortadan kaldırılabilmesi, öğretmenlerin yenileşme hareketlerine karşı tutum düzeylerinin olumlu anlamda yükseltilebilmesi için okul içerisinde iletişimin güçlendirilmesi, okul müdürlerinin bu uygulamalarda baş aktör olarak iletişimi teşvik edebilmesi, otokratik yönetim anlayışından uzak olması ve olası değişim ve yenileşme hareketlerinde öğretmenlere mentorluk ve danışmanlık yapması önerilmektedir. Bu hususta okul müdürlerine gerekli eğitimlerin verilmesi de ayrıca önerimizi oluşturmaktadır.
- Örgütsel körlük ve örgütsel yenileşme karşıtlığı, örgütlerde rutinleşme ve statükoya bağlanma sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Bu ortaya çıkış nedenleri düşünüldüğünde okullarda öğretmenlerin yalnızca ders anlatıcı memurlar olarak görünmemesi gerekmektedir. Bu açıdan öğretmenlerin gruplar halinde ve bireysel bazda akademik ve sosyal etkinliklere katılımları ve okul içerisinde farklı proje ve uygulamalar ile rutinleşmeden alıkonulmaları önerilmektedir. Zira MEB öğretmen seminerleri ile bu süreci yürütüyor gibi görünse de süreç sonunda bir ürün ortaya konmaması eğitim ve seminerlerin formaliteden öteye geçmemesi ile sonuçlanmaktadır.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Araştırma İstanbul ili Zeytinburnu ilçesinde yer alan ilkokul ve ortaokullarda gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda gelecek araştırmalarda farklı il, ilçeler ve

farklı okul türlerinde araştırma gerçekleştirilmesi örgütsel körlük ve yenileşme arasındaki ilişkinin incelenmesi için önerilmektedir.

- Araştırmamız devlet okullarında gerçekleştirilmiştir. Ancak araştırmamız kapsamında da ifade edildiği gibi devlet okulları bir var olma mücadelesi içerisinde bulunmamaktadır. Bu sebeple ilgili araştırma özel okullar bağlamında veya özel ve devlet okulları beraber incelenerek karşılaştırmalı olarak gerçekleştirilebilir.
- Araştırma kapsamında örgütsel körlük ve örgütsel yenileşme arasındaki ilişkinin incelenmesi öğretmenlerin görüşleri çerçevesinde yürütülmüştür. Bu bağlamda okul yöneticileri ve okulun diğer iç ve dış paydaşları ile araştırma tekrarlanabilir.



KAYNAKÇA

- Ağaoğulları, Mehmet A. 2006. **Ulus-Devlet ya da Halkın Egemenliği**.1.bs. İstanbul: İmge.
- Altınay, Ayşenur, Nuray Mercan, Yaşar Aksanyar, Selçuk Sert S. “İşletme Körlüğü, Silo Sendromu ve Çözüm Önerisi Olarak Örgütsel Zekâ”. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 4 s. 2 (2012): 13-19.
- Altın, Fatih. 2019. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenileşme özelliklerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Amabile, Teresa M. 1997. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. **California Management Review**, c. 40 s.1: 39-58.
- Aydın, Aslı U. 2019. İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin örgütsel körlük ve örgütsel sessizliğe etkilerinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü: turizm sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aypay, Ahmet. 2015. **Eğitim Politikası**. 2.bs. Ankara: Pegem Akademi.
- Baldrige, Victor, Robert Burnham. 1975. Organizational Innovation: Individual, Organizational, and Environmental Impacts. **Administrative Science Quarterly**, c. 20 s .2: 165-176.
- Bernard, Burnes. 2009. **Managing Change**. 4.bs. Harlow: Pearson.
- Bohm, David. 2006. **Birlikte Düşünmek: Diyalog**. 1.bs. İstanbul: Etkileşim Yayınları.
- Boujos, Kristeni. Perspectives of organizational change initiatives and culture in a university’s department. Doktora Tezi. Western University Eğitim Fakültesi, 2017.
- Bursalıoğlu, Ziya. 2015. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 19.bs. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, Abdullah. 2019. **SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Veri Analizi**. 8.bs. Ankara: Pegem Akademi.
- Castellano, Sylvaine, Olga Ivanova. 2017. Signalling Legitimacy in Global Contexts: The Case of Small Wine Producers in Bulgaria. **European Business Review**, c. 29 s. 2: 243-255.

- Catino, Maurizio. 2013. **Organizational Myopia: Problems of Rationality and Foresight in Organizations**. 1.bs Cambridge: Cambridge University Press.
- Chakhovich, Terhi. 2010. **Essays on Managerial Myopia and Subject Positions in Companies With Different Governance Structures**. 1.bs. Helsinki: Aalto Print.
- Chikudate, Nobuyuki. 2002. Collective Myopia and Defective Higher Educations Behind the Scenes of Ethically Bankrupted Economic Systems: A Reflexive Note from a Japanese University and Taking a Step Toward Transcultural Dialogues. **Journal of Business Ethics**. c. 38 s. 3: 205-225.
- Chikudate, Nobuyuki. 1999. The State of Collective Myopia in Japanese Business Communities: A Phenomenological Study for Exploring Blocking Mechanisms for Change. **Journal of Management Studies**. c. 36 s. 1: 89-86.
- Cohen, Louis. Lawrence Manion, Dominic Wyse. 2010. **A Guide to Teaching Practice**. Routledge.
- Creswell, Jonh W. 2019. **Eğitim Araştırmaları Nicel ve Nitel Araştırmanın Planlanması, Yürütülmesi ve Değerlendirilmesi**. 5.bs. İstanbul: Edam.
- Crossan, Mary, Marina Apaydin. 2010. "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of The Literature. **Journal of Management Studies**. c. 47 s.6: 1154-1191.
- Çalık, Tuncay. 1997. Türk Eğitim Sisteminin Örgütsel Değişme İhtiyacı. Ankara: G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. c. 17 s. 7: 51-62.
- Çakır, Başak S. 2009. İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişme ve örgütsel değişime direnme olgularının algılamaları üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daniel A. Levinthal, James March. 1993. The Myopia of Learning. **Strategic Management Journal**. c. 14 s. 2: 95-112.
- Demircioğlu, Mehmet A. Organizational Innovation. 2016. **Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance** c.1 s.5: 1-5.
- Dunne, Stephen, Stefano Harney, Martin Parker. 2008. Speaking Out: The Responsibilities of Management Intellectuals: A survey. **Organization**. c. 15 s. 2: 271-282.
- Dyllick, Thomas; Kai Hockerts. 2002. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. **Business Strategy and The Environment**. c. 11 s. 2: 130-141.
- Emile, Durkheim. 2016. **Eğitim ve Sosyoloji**. 1.bs. İstanbul: Pinhan Sosyoloji.

- Fischhoff, Baruchi Paul Slovic, Sarah Lichtenstein. 1977. Knowing with Certainty: The Appropriateness of Extreme Confidence. **Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance**. c. 3 s. 4: 552-564.
- Freud, Sigmund. 2021. **Kitle Psikolojisi**. 8.bs. İstanbul: Say.
- Fullan, Michael. 2001. **The New Meaning of Educational Change**. 3. bs Amsterdam: Teachers College.
- Fullan, Michael, Andy Hargreaves. 2001. **What's worth fighting for? Working together for your school**. Massachusetts: The Regional Laboratory for Educational Improvement of the Northeast and Islands.
- Gopalakrishnan, Shanti, Faribz Damanpour. 1997. A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. **Omega**. c. 25 s. 12: 15-28.
- Göka, Erol. 2019. **İnsan Kısım Kısım Toplulukların Anlaşılmasında Sosyal Bilimler**. 3.bs. İstanbul: Vadi.
- Göl, Ezgi, Tuncer Bülbül. 2012. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları. **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 8 s. 2: 97-109.
- Gültekin, Sezen, Gözde. 2019. Yükseköğretimde örgütsel körlük ve örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel dayanıklılığın aracı yönü. (Doktora tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gürbüz, Suat. 2020. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü: Üniversitelerde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürçay, Gültekin. 2019. Örgütsel körlük, silo sendromu ve örgüt iklimi ilişkisi: inşaat sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Habermas, Jürgen. 2019. **İletişimsel Eylem Kuramı**. 1.bs. İstanbul: Alfa.
- Hargreaves, Any. 1994. **Changing Teachers Changing Times: Teachers Work and Culture in The Postmodern Age**. 1. bs. London: Cassel.
- Harris, Alma. 2002. **School Improvement: What Is in It for Schools?** London: Routledge.
- Hatıpler, Yiğit. 2014. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişme ve yenileşmeye ilişkin tutumları. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hodge, Billy J, William Anthony, 1991. **Lawrance Gales. Organisational Theory: A Strategic Approach. Florida:** Florida State University,.
- Hoy, Wayne, Cecil Miskel. 2012. **Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama.**7.bs. Ankara: Nobel Akademi,.
- Hsiao, Hsi-Chi, Jen-Chia Chang, Su-Chang Chen. 2014. The Influence of Support for Innovation on Organizational Innovation: Taking Organizational Learning as a Mediator. **The Asia-Pacific Education Researcher**, c. 23 s. 3: 463-472.
- Karakütük, Kasım. 2018. **Eğitim Planlaması.** 2.bs. Ankara: Pegem Akademi.
- Kartal, Nebiye. 2018. Örgütsel miyopinin hizmetkar liderlik ekseninde tahlili: eğitim kurumları çalışanları üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kavurgacı, Naciye. 2020. Örgütsel Miyopizm ve örgütsel çatışmanın demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi: Karaman OSB’de bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaygın, Erdoğan., Nilgün Demirel ve Erkan Şahinkaya. 2017. Sarıkamış Destinasyonunun Tanıtımının Miyopik Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi. **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** c. 1 s.3: 1-22.
- Kern, David, Anthony. 2006. A matter of strategic mis-fit: management myopia and value destruction. Oklahoma State University.
- Koçel, Tamer. 2014. **İşletme Yöneticiliği.** 15.bs İstanbul: Beta Yayınları.
- Larwood, Laurie, William Whittaker. 1977. Managerial Myopia: Self-serving Biases in Organizational Planning. **Journal of Applied Psychology.** c. 62 s. 2: 194-198.
- Laverty, Kevin J. 2004. Managerial Myopia or Systemic Short-Termism? The Importance of Managerial Systems in Valuing The Long Term. **Management Decision**, c. 42 s. 8: 949- 962.
- Lefebvre, Henri. 2016. **Modern Dünyada Gündelik Hayat.**4.bs. İstanbul: Metis.
- Levitt, Theodore. 2004. Marketing Myopia. **Harvard Business Review.** c. 82 s. 8: 138-149.
- Levitt, Barbara, James March. 1988. Organizational Learning. **Annual Review of Sociology.** c. 14 s. 1: 319-340.
- Lyson, Ryan. 2020. Change theory and perceptions of innovation from educators within K-12 schools in the State of North Dakota. Doktora Tezi. The University of North Dakota.

- Mercer, David, Barbara Evans. 1991. Professional Myopia: Job Satisfaction and The Management of Teachers. **School Organization**, c. 11 s. 3: 291-301.
- Miller, Kent. 2002. Knowledge Inventories and Managerial Myopia. **Strategic Management Journal**, c. 23 s. 8: 689-706.
- Moxen, John, Peter Strachan. 2000. A Case of Cultural Myopia. Eco-Management and Auditing: **The Journal of Corporate Environmental Management**, c. 7 s. 2 :82-90.
- Nebiye, Kartal. 2018. Örgütsel miyopinin hizmetkar liderlik ekseninde tahlili: eğitim kurumları çalışanları üzerinde bir araştırma. Yüksek lisans tezi. Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nietzsche, Friedrich. 2019. **İyinin ve Kötünün Ötesinde**. 7.bs. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Nietzsche, Friedrich. 2019. **İnsanca Pek İnsanca I**. 8.bs. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Özdemir, Servet. 2019. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: Pegem Akademi.
- Poole, Marshall S, Andrew Van de Ven. 2004. **Handbook of Organizational Change and Innovation**. 1. bs. Oxford: Oxford University Press.
- Robbins, Stephen P, Timothy Judge. 2017. **Örgütsel Davranış**. 14.bs. Ankara: Nobel Akademi.
- Sato, Hidenori. 2012a . Routine-based view of organizational learning and mechanisms of myopia. **Annals of Business Administrative Science**. c. 1 s. 11: 45-54.
- Sato, Hidenori. 2015. Organizational change and temporal myopia. **Annals of Business Administrative Science**, c. 14 s. 6: 323-33
- Schein, Edgar H. 1999. Sense and Nonsense About Culture and Climate.
- Serdyukov, Peter. 2017. Innovation in Education: What Works, What Doesn't, and What To do About It?. **Journal of Research in Innovative Teaching & Learning**, c. 10 s. 1: 4-33.
- Serrat, Olivier. 2017. **Bridging Organizational Silos. In Knowledge Solutions**. 1.bs. Singapore: Springer.
- Senge, Peter M. 2018. **Beşinci Disiplin**. 9. bs. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Senge, Peter M. 2019. **Öğrenen Okullar Schools That Learn**.1.bs. İstanbul: Nobel Yayınları.

- Seymen, Oya, Taşkın Kılıç, Oğuzhan Kinter. 2016. Detailed Conceptual Analysis and Measurement of Organizational Blindness (Organizational Myopia): an Evaluation Through the Developed Scale. **Social Sciences**, c.1 s.1: 212-222.
- Spring, Joel, **Özgür Eğitim**. 5.bs. İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2017.
- Stein, Jeremy C. 1988. Takeover Threats and Managerial Myopia. **Journal of Political Economy**, c. 96 s. 1: 61-80.
- Tabachnick, Barbara G, Fidell, L. S. 2013. **Using Multivariate Statistics**. Boston: Pearson
- Tunçer, Polat. 2013. Örgütsel Değişim Sürecinde Öğrenen Örgütler ve Örgüt Geliştirme. **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, c. 8 s. 1: 214-244.
- Turner, Barry. 1976. The organizational and interorganizational development of disasters. **Administrative Science Quarterly**, c.1 s. 22: 378-397.
- Turner, Barry. 1976. The Organizational and Interorganizational Development of Disasters. **Administrative Science Quarterly**. c. 21 s. 3: 378-397.
- Özata, Haluk. 2007. Öğretmenlerin öz-yeterlilik algılarının ve örgütsel yenileşmeye ilişkin görüşlerinin araştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden, Yüksel, 2013. **Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm**.9.bs. Ankara: Pegem Akademi.
- Özgül, Burcu, Burcu Mengi, Banu Tarhan. 2018. İşletme körlüğü ve Çözüm Önerisi Olarak Güvenilir Danışman İç Denetim. **Muhasebe ve Denetim Bakış**, c. 18 s. 54:125-138.
- Taylor, Warren. 1962. Educational Myopia: Eight Causes and Treatments. **The Journal of Higher Education**, c. 33 s. 9: 491-499.
- Yavuz, Fatma. 2020. Sağlık çalışanlarında örgütsel miyopi ve tükenmişlik sendromu ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van De Ven, Andrew H. 1986. Central Problems in the Management of Innovation. **Management Science**, c. 32 s. 5: 590-607.
- Wolfe, Richard A. 1994. Organizational innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. **Journal of Management Studies**, c. 31s. 3: 405-431.

EKLER

Ek. 1: İzin Yazısı



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-44609402
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Boray SOYDAN)

28/02/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Yıldız Teknik Üniversitesinin 07.02.2022 tarihli ve 2202070179 sayılı yazısı.
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 21.02.2022 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okullarda Örgütsel Körlük İle Örgütsel Yenileşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Araştırma Türü : Anket
Araştırma Yeri : Zeytinburnu
Araştırma Yapılacak Kişiler : İlkokul, Ortaokul ve İmam-Hatip Ortaokulu Öğretmenleri
Araştırmanın Süresi : 2021 - 2022 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
28/02/2022
Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

- 1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (4 Sayfa)
- 2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi İçin : Aykut ÇELİK
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr Unvanı : Büro Hizmetleri
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 76ff-1ea9-3c59-adce-f7af kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

GÜNLÜDÜR

Sayı : E-59090411-20-44905886
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Boray SOYDAN)

03.03.2022

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Eğitim Öğretim Rektör Yardımcılığı)

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.02.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 28.02.2022 tarihli ve 44609402 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Abdurrahman ENSARİ
İl Millî Eğitim Müdürü a.
Şube Müdürü

Ek:
1- Valilik Oluru (1 Sayfa)
2- Rapor Örneği
3- Ölçekler

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres	: Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul	Belge Doğrulama	: https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys
Telefon	: 0212 384 36 30	Bilgi İçin	: Aykut ÇELİK
E-posta	: stratejigelistirme34@meb.gov.tr	Unvanı	: Büro Hizmetleri
Kep Adresi	: meb@hs01.kep.tr	İnternet Adresi	: http://istanbul.meb.gov.tr/

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden **f780-f826-3289-92a6-5c94** kodu ile teyit edilebilir.

Ek. 2: Kişisel Bilgiler Formu

EK II KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. İlgili seçeneğin başındaki parantez içine (x) işareti koyarak yanıtlamanız beklenmektedir.

1. Cinsiyetiniz	1() Kadın	2() Erkek.	
2. Yaşınız	1() 21-25 4() 36-40	2() 26-30 5() 41 ve üstü	3() 31-35
3. Medeni Durumunuz	1() Evli	2() Bekar	
4. Mesleki Kıdeminiz	1() 0-5 yıl 4() 16-20 yıl	2() 6-10 yıl 5() 21-25 yıl	3() 11-15 yıl 6() 26 ve üzeri
5. Öğrenim Durumunuz	1() Önlisans 3() Doktora	2() Lisans 3() Yüksek Lisans	
6. Branşınız	1() Sınıf 4() Sosyal Bilgiler	2() Türkçe 5() Fen ve Teknoloji	3() 6() İngilizce
	7() Görsel Sanatlar	8() Beden Eğitimi	9() Müzik
	10() Teknoloji ve Tasarım	11() Bilişim Teknolojileri	
	12() Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	13() Okul Öncesi	
	14() Rehberlik	15() Diğer.....	
7. Görev Yaptığınız Okul Türü	1() İlkokul 3() İmam Hatip Ortaokulu	2() Ortaokul	

Ek. 3: Değişme ve Yenileşmeye İlişkin Tutumlar Ölçeği

EK III DEĞİŞME VE YENİLEŞMEYE İLİŞKİN TUTUMLAR ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan ifadeleri değerlendiriniz ve size en uygun gelen seçeneği seçiniz.

Lütfen tüm soruları doldurunuz

	Değişme: Bir varlık ya da durumun zaman içerisinde öncekine oranla farklı bir görüntüye veya başka bir içeriğe dönüşmesidir. Yenileşme: Bilinen veya denenmiş olanın yerine güreceli olarak daha yeni ve denenmemiş olanın geçirilmesidir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Değişmenin neden yapıldığı bütün çalışanlara açıklanmalıdır.					
2	Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların istekleri dikkate alınmalıdır.					
3	Değişme planlanırken söz konusu değişmeden etkilenecek çalışanlar belirlenmelidir.					
4	Değişme için çalışanların onayı alınmalıdır.					
5	Okulun tüm bölümlerindeki değişme ihtiyaçları belirlendikten sonra, hangi değişimin önce yapılacağı çalışanlarla birlikte belirlenmelidir.					
6	Değişmeyi olumsuz etkileyeceği düşünülen etkenler önceden belirlenmelidir.					
7	Okul yöneticisinin değişme sürecinde çalışanlara nasıl bir yol izlemesi gerektiği konusunda yardım etmesi gerekir.					
8	Değişmeye tüm çalışanların ilgi duyması sağlanmalıdır.					
9	Değişmenin okula getirdikleri ile götürdükleri arasında bir karşılaştırma yapılmalıdır.					
10	Değişme sonunda çalışanlardan geri bildirim alınmalıdır.					
11	Yenileşme ilgi çekici olmalıdır.					
12	Yenileşme okulun değişen koşullara uyumunu sağlamak için yapılmalıdır.					
13	Yenileşme uygulanmadan önce, okul yöneticisi çalışanları zihinsel olarak hazırlamalıdır.					
14	Yenileşme uygulanmadan önce çalışanlara eğitim verilmesi gereklidir.					
15	Yenileşmede öncelikle ekonomik koşullar dikkate alınmalıdır.					
16	Yenileşme sürecinde çalışanların mesai saatlerinin artması yenileşmeye uyumu zorlaştırır.					
17	Yenileşme eski duruma oranla daha kötü sonuçlar verirse, geri dönülmelidir.					
18	Yenileşmeye daha hızlı uyum sağlanması için çalışanlar, okul yöneticisi tarafından sık sık denetlenmelidir.					
19	Yeniliğe uyum için çalışanlar ödüllendirilmelidir.					
20	Yenileşme için önceden velilerin görüşü ve desteği alınmalıdır.					
21	Yenileşmenin doğuracağı sonuçlar önceden açıklanırsa, çalışanlar tarafından daha çabuk kabul edilir.					
22	Çalışanlar arasındaki iletişimin iyi olması yenileşmeye uyumu kolaylaştırır.					
23	Okul yöneticisinin çalışanlara yaklaşım tarzının olumlu olması, yenileşmeye uyumu kolaylaştırır.					

Ek. 4: Örgütsel Körlük Ölçeği

EK IV- ÖRGÜTSEL KÖRLÜK ÖLÇEĞİ

	Örgütsel körlük: örgütlerin çevreye uyum sağlamalarını zorlaştırmakta ve değişim ve yenileşmeyi zorlaştıran örgüt hastalığıdır.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	İşimle ilgili yenilikleri takip ederim.					
2	Çevremdeki gelişmeler konusunda meraklıyım.					
3	Kendi eksikliklerimi kolay fark ederim.					
4	Başkalarının eleştirilerini dikkate alırım.					
5	Yaptığım meslek kendimi geliştirmek için uygundur.					
6	Yaptığım meslek yeniliğe açıktır.					
7	İşimde karşılaştığım problemleri çözerken farklı yöntemler ararım.					
8	Yaptığım iş rutinleşmeye uygundur.					
9	Mesleğim dinamiklidir.					
10	İş yerimizdeki birimler arasında etkileşim vardır					
11	Kurum hakkında yapılan geri bildirimler değerlendirilir.					
12	İş yerimizde, işler daima yeni yöntemlerle yapılır.					
13	Yöneticilerim değişime açıktır.					
14	Kurumumuzdaki kurallar esnekler.					
15	Kurumumuzda çok az yenilik yapılır.					
16	Bulunduğumuz sektörde çok hızlı değişiklikler olur.					
17	Bulunduğumuz sektörde farklılıklar kabul görülür.					
18	İşimin bulunduğu sektör dinamiklidir.					

Ek. 5: Ölçek Kullanım İzinleri

