



The Study of the Relationship between Teachers' Perceptions of School Culture, Organizational Commitment and Their Resistance to Change

Menderes KOVANCI¹, Yusuf İNANDI², Merve FAKİROĞLU³

Abstract

The aim of the study is to examine the relationship between teachers' perceptions of school culture, their organizational commitment and resistance to change. The data of this study in the correlational survey model were collected from 455 teachers working in the central districts of Mersin. In the study, " Teachers' Organizational Commitment Scale " was used to determine the organizational commitment of teachers, and "Resistance to Change Scale" to determine their resistance to change and "School Culture Scale" to determine their perceptions of school culture. Correlation and multiple regression analysis were employed to analyze the data. According to the results, it was revealed that there was a positive and medium-level significant relationship between teachers' perceptions of school culture and their organizational commitment, and a weak relationship between perceptions of school culture and their resistance to change. Also, it was concluded that school culture significantly predicted organizational commitment, but not resistance to change.

Keywords

Resistance to change
School culture
Teacher
Organizational
commitment

Makale Hakkında

Sending Date: 23.03.2020
Acceptance Date: 05.12.2020
E-Release Date: 30.12.2020

¹ Manager of a branch, Ministry of National Education, Turkey, mendereskovanci@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-6144-3839>

² Assoc. Prof., Mersin University, Turkey, inandiyusuf@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0003-2760-0957>

³ Teacher, Ministry of National Education, Turkey, mfakiroglu04@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0003-2609-9718>

Introduction

It is known that the precondition for societies to maintain their own existence and to follow the developments is the human resources that they raise in accordance with their own purposes. Schools, which are a sub-system of education systems, fulfil the most important function in the process of raising the required human resources. Unlike other organizations, the educational organizations directly serve people. In order for the school to fulfil these functions, it must both keep up with the functioning of the society in which it lives and also bring together its own unique components (Ada & Ayık, 2013). This structure, which has been built up by the school, creates its own culture. Culture is a complex concept that expresses the life style of a group and separates them from others (Güçlü, Yıldırım, & Daşçı, 2016). While the school ensures the socialization of individuals on the one hand, it should, on the other hand, transfer the existing culture of the society from one generation to the next and have a positive organizational culture in order to create permanent behaviours in the desired direction (Korkut & Hacıhafızoğlu, 2011). It is known that the cultural pattern of schools is largely a function of the interaction between the upper system, school staff and their immediate environment (Güçlü, Yıldırım, & Daşçı, 2016). School culture is a special element of perceptions, beliefs and thoughts that play a determining role in increasing the motivation of employees and in better learning of students (Özdemir, 2012). It is evident that the school culture has a great influence on the students' academic success, socialization, gaining democratic attitudes and behaviours and school efficiency. Today, it is a fact that schools are of great importance in carrying the society to the future, therefore schools should have an effective corporate culture (Korkut & Hacıhafızoğlu, 2011). Organizational culture is defined as a concept showing how to do things in the organization or how to behave within the organization, which has taken many years to develop and also is difficult to change (Tunçer, 2013). A strong culture created within the organization will enable employees to act more enthusiastically and selflessly for the goals of the organization. In addition, organizational culture is expected to closely affect many behaviours of employees. For example, it is expected that, in a positive organizational culture, negative organizational behaviours such as alienation and burnout decrease while job satisfaction, organizational citizenship behaviour and organizational commitment are expected to increase. In addition, in organizations with a positive culture, when there is a need for change, conflicts within the organization that will cause resistance to change are not expected to occur. In organizations with a positive culture, it is expected that the expectations that change will take the organization further increase, which, after all, will support change process in these organizations. As the commitment of the employees in organizations to their work, organization and other employees increases (Sezgin, 2016), it is expected that negative behaviours will diminish and the effectiveness and efficiency will increase. Karakullukçu (2015) states that, in order to achieve their goals, organizations need employees who are firmly committed to the functioning, values and beliefs of the organization, who identify with the organization, who see themselves as a part of the organization and adopt the aims and interests of the organization as their own goals and interests. For this reason, organizations have to satisfy their existing employees and try to increase their organizational commitment. It was emphasized by many researchers that one of the organizational behaviors that will emerge as a result of organizational culture is organizational commitment (Ng, Butts, Vandenberg, Dejoy, & Wilson, 2006; Sezgin, 2010; Tamer, İyigün, & Sağlam, 2014; Yücel & Koçak, 2014). As a concept and a form of understanding, commitment exists wherever there is a sense of society and is an emotional expression of social instinct (Karakullukçu, 2015). When the literature is examined, it is seen that many definitions have been made on organizational commitment. Tamer, İyigün, and Sağlam (2014) describe organizational commitment as determining the values and goals of the organization as a result of employees' identification with their organization, making effort in line with values and goals, and the employee's desire to work in the organization. Organizational commitment shows up as an attitude that reflects the employee's loyalty to the organization, and a process that sustains the interest of organization members to the success and well-being of the organization (Northcraft & Neale, 1996). Organizational commitment is also the way of behaviour that affects employees' continuing to work in their institutions due to their desire, need or moral necessity (Meyer & Allen, 1991). On the other hand, Neves and Caetano (2006) define organizational commitment as the degree to which an individual identifies himself / herself with the organization and participates in the organization. It is apparent that organizational commitment develops positively with the active

participation of the employee in the management processes in the work environment, the sense of trust in the organization, and the support and appreciation of the work of the employees. Commitment to the organization means that the employee sees himself/herself as a part of the organization. Yenigürbüz (2017) explains that employees with high organizational commitment will be affected more quickly by the changes in the organizational process. While the concept of organizational commitment expresses continuity, innovation is at the core of the concept of change. Change is defined as the transition of a system from a certain state to another in a planned or unplanned manner (Ince, 2005; Polat, 2003). Organizational change, on the other hand, refers to all kinds of changes that may occur in the employees, subsystems or in their interrelations and also in the relations between the organization and its environment (Polat, 2003). It is widely accepted that, in the competitive environment that develops rapidly with globalization, it is closely related to the ability of organizations to increase their power and to produce services and products in accordance with the requirements of the age and to manage change processes well. Today, it is seen that organizations encounter some problems while managing the change process. One of these problems faced by organizations is resistance to change. Resistance to change is related to the attitude of employees towards change as well as its scope and content (İnandı, Tunç & Gılıç, 2013). Many employees are initially unwilling and resistant to change. No organization is expected to survive in a constantly changing world. In order to keep the organization alive and achieve its goals successfully in the face of changes in the internal and external environment, it is necessary to closely monitor the change and make necessary arrangements without delay (Gılıç, 2015). An attempt to establish a new order is difficult, dangerous and its success is also doubtful (Can, 2009). Change can create resistance in the employees within the organization. All friction, conflict, grouping and separations in the organization can be gathered around the axis of change (Çalık, 2003). Therefore, the change process must be managed very well in order to achieve a healthy change in order for organizations to survive.

While it is known that the rapid and continuous change in the world affects both the society and the organizations, schools, as a strategic sub-system where educational services are produced and offered, are also affected by social changes and transformations (Şişman and Taşdemir, 2008). In this sense, schools both influence the environment as the pioneers of change and are also affected by the changes in the environment. If educational organizations fail to develop strategies to analyze and manage the new situation brought about by change, and if they do not have the competence to manage change, they are likely to face many problems (İnandı et al., 2015). Therefore, schools are expected to be affected by the changes, and the change is known to be a must within the school.

Relationship between School Culture, Organizational Commitment and Resistance to Change

Culture is of great importance both in changing the social structure and shaping organizations. Demirtaş and Ekmekyapar (2012) state that culture provides people with feelings and intuitions about what they have to do and how they should behave by creating behavioral patterns in society. It is known that culture is basically a set of values and judgments that are accepted by a group of people. This set of values and assumptions determines what is right or wrong, what is good or bad, and affects the attitudes and behaviours of the group (Çakır, 2007). School culture, on the other hand, is described as a combination of the school's unique values, beliefs and norms (Özdemir, 2012). As in every organization, the school has a unique cultural structure. The school's unique value judgments take shape over time, develop and gain a structure specific to that school by creating a culture. If the existing culture in an organization is strong, there is less need for bureaucratic procedures, and planning and decision-making processes become easier (Şimşek & Altinkurt, 2010). According to Sezgin (2010), standardization of the practices and processes within the organization enables an appropriate working environment for the employees of the organization and increases organizational efficiency. Gören and Yengin Sarpkaya (2014) state that organizations can achieve their productivity with the knowledge, skills and efforts of their employees. For this reason, it should be kept in mind that, as in every organization or institution, such concepts as value, belief, culture and commitment are of great importance at schools in terms of achieving the organizational functions and goals (Öztuğ & Baştaş, 2012). Based on this, it is thought that the quality of the product and service is directly related to the commitment level of the employees (Gören & Yengin Sarpkaya, 2014). The concept of

commitment is defined as adopting the goals and values of the organization, making an effort to be a part of the organization, and feeling like a member of a strong family (Özdevecioğlu, 2003). It is known that one of the most important factors for organizations to maintain their existence effectively is the employees who show high level of commitment to their organization. Employees with high organizational commitment adopt the goals and values of the organization they work with, make great efforts for the organization and feel more willing to stay in the organization (Gören & Yengin Sarpkaya, 2014). As the organizational commitment of employees increases, it becomes easier for them to adopt organizational goals and identify themselves with the organization, their sense of sacrifice increases, they continue voluntarily in the organization and they can fulfill their roles effectively (Öztuğ & Baştaş, 2012). Low organizational commitment causes individual and organizational negativities such as being late for work, absenteeism, low performance, quitting job and not accepting change (Gül & İnce, 2005).

Culture, which has an important role in social shaping, seems to be the subject of many scientific fields today and it is thought to be important for change (Gizir, 2008). The organizational culture shaped by the contribution of social culture causes the individual to change behaviorally with the inclusion of a new group. If the organizational culture does not have the necessary flexibility to accept change, then it prevents change. For this reason, culture that should accelerate change can become the source of organizational problems and resistance to change (Tunçer, 2013). At this point, the individual affected by the organizational culture reflects this interaction on the social processes. Emphasizing that organizational culture has a strong effect on behavior and relationships within the organization, Gılıç (2015) states that organizational culture will determine the readiness level of the organization for change. Resistance to change occurs when employees do not believe in the necessity of change, think that change will harm them and the organization, and adopt a negative attitude towards change (Çalık, Koşar, Kılınç, & Er, 2013). For this reason, it is considered that it is vital for the members of the organization to adapt to the organization and to adopt the organizational culture, and it is a common knowledge that the group dynamic within the organization is effective in many practices and decisions. Considering that the organizational culture is the norms, behaviors, beliefs and habits that direct the behavior of individuals and groups within the organization (Polat, 2003; Şişman, 2014), it would not be wrong to say that it is closely related to change.

The fact that perception of a strong school culture to be created in educational institutions will affect teachers' organizational commitment and attitudes towards resistance to change has emerged as an issue that needs to be examined. In studies conducted so far, school culture, organizational commitment and resistance to change have been handled either alone or as binary variables (Sezgin, 2010; Çelik, 2014; Gürbüz, 2017), thus, there is no study in the literature that examines the relationships between teachers' perceptions of school culture, organizational commitment and resistance to change together. This study is important in this aspect as it differs from other studies on the subject. That is because organizations are structures consisting of individuals from different ideas and cultures. In order for this structure to achieve its goals, it is important to reveal how the practices within the organization are perceived by the employees, the degree to which education staff adapt to the school culture, and the extent to which school culture has an impact on teachers' organizational commitment and resistance to change. For this reason, this research is also important in terms of unveiling to what extent the perceptions of teachers on school culture are effective on their organizational commitment and resistance to change. The aim of this study is to examine the relationships between elementary school teachers' perceptions of school culture and their level of organizational commitment and their resistance to change.

Method

Research Model

This study was conducted in the correlational survey model, investigating whether there is a significant relationship between teachers' perceptions of school culture, their organizational commitment and their resistance to change, and whether teachers' perceptions of school culture predict their organizational commitment and resistance to change. Relational research is a non-experimental research study designed to explain whether there is a relationship between two or more variables and

what kind of relationship it is, as well as to make predictions about variables (Christensen, Johnson & Turner, 2010). Survey models aim to describe the past or present situation in its current form. A cause-effect relationship cannot be established in the relationships found by the survey, but it gives some clues in this direction and gives results that can be useful in predicting the other variable if the situation in one variable is known (Karasar, 2007). Correlational survey model is considered appropriate for studies consisting of comparison and relationship questions (Glinier, Morgan & Leech, 2015).

Population and Sample

The population of the study consists of 3690 teachers working in elementary schools in the central districts of Mersin (Akdeniz, Toroslar, Yenişehir and Mezitli) in the 2018-2019 academic year. The sample of the study is comprised of 455 teachers working in elementary schools in these four central districts of Mersin. The sample of the research has been chosen from the population by disproportionate sampling. According to Saunders, Lewis and Thornhill (2009), the sample of this research is at 95% confidence level and 5% error range in line with the sample calculation for the population whose size is definite. From this point on, it can be said that the sample size is large enough for this research. Detailed information about the number of teachers according to gender, education status, professional seniority variables and their percentage rates in the sample can be seen in Table 1.

Table 1. Distribution of the sample by gender, education status and seniority variables

Demographic Features		<i>n</i>	%
Gender	Female	263	57.8
	Male	192	42.2
Education Status	Associate Degree	68	14.9
	Undergraduate	357	78.5
	Master's Degree	30	6.6
Seniority	1-5 years	47	10.3
	6-10 years	72	15.8
	11-15 years	81	19.1
	16-20 years	168	36.9
	21 years or over	18	2.7
	Total	455	100

According to Table 1, 263 (57.8%) of the teachers constituting the sample are female and 192 (42.2%) are male. In terms of their education status, 68 (14.9%) of the teachers are associate degree, 357 (78.5%) are undergraduate, and 30 (6.6%) are graduate. Lastly, 47 of the teachers participating in the study (10.3%) are between 1-5 years of seniority, 72 (15.8%) are between 6-10 years, 81 (17.8%) are between 11-15 years, 168 (36.9%) 16-20 years, 18 (2.7%) 21 years or more seniority.

Data Collection Tools

School Culture Scale

This scale, which was developed by Terzi (2005) consists of 29 items and four sub-dimensions: support, achievement, bureaucratic and task culture. (Sample item: I feel committed to this school since the work is assigned to the true people.) The scale is a 5-point Likert type, ranked between "never" and "always". The arithmetic mean was used in the analysis of the data, and there is no reverse code item. Factor analysis was done to test construct validity of the scale. Factor loads of 8 items in support culture vary between .501 and .736, and Cronbach alpha coefficient was found .88. Factor loads of 6 items in achievement culture vary between .482 and .719, and Cronbach alpha coefficient was found .82. Factor loads of 9 items in bureaucratic culture vary between .443 and .736, and Cronbach alpha coefficient was found .76. Lastly, factor loads of 6 items in task culture vary between .563 and .672, and Cronbach alpha coefficient was found .74. Cronbach alpha coefficient of the scale itself was found .84. In this study, Cronbach alpha coefficient for School Culture Scale as a whole was found .91.

Organizational Commitment Scale

Teachers' Organizational Commitment Scale, developed by Üstüner (2009), contains 17 items and is of single-dimension. (Sample item: Enough effort is made to achieve the goals of the school.) The scale is intended to determine the level of school commitment of elementary school teachers. The scale is evaluated according to the total score. The lowest score to be obtained from the scale is 17 and the highest score is 85, and it is expected that the score to be obtained from the scale will increase as the teachers' sense of commitment increases. The scale is a 5-point Likert type, ranked between "never" and "always". The arithmetic mean was used in the analysis of the data, and there is no reverse code item. The factor loads of the items in the scale vary between .440 and .860. The Cronbach Alpha coefficient of the scale is .92. In this study, the Cronbach alpha coefficient for the whole scale was found to be .97.

Resistance to Change Scale

The Resistance to Change Scale, developed by Oreg (2003), was adapted into Turkish by Bayazit (2003). The scale consists of 17 items and four dimensions. (Sample item: I generally think the changes are negative.) The scale is a 6-point Likert type, ranked between "strongly agree" and "strongly disagree". The arithmetic mean was used in the analysis of the data, and there are reverse code items. According to international validity analysis of the scale, factor loads for routine seeking vary between .44 and .70; for emotional reaction, between .54 and .7; for short term focus, .49 and .72; and for cognitive rigidity, .48 and .68. The Cronbach Alpha coefficient of the scale is .70. In this study, the Cronbach alpha coefficient for the whole scale was found to be .82.

Analysis of Data

The analysis of the data was carried out in two stages. In the first stage, the data were examined in terms of missing or incorrect values, and outliers. In the second stage, sub-problems of the study were analyzed. In the incorrect value analysis, the values that were thought to be entered incorrectly were corrected. In order to analyze the sub-problems in the study, firstly, the arithmetic mean values of the items in each sub-scale were found and a final score was calculated for that factor. Analyses were made on these factor scores. Pearson correlation analysis was conducted to determine whether teachers' perceptions of school culture have a significant relationship with their organizational commitment and resistance to change. Regression analysis was conducted to reveal whether school culture predicts organizational commitment and resistance to change. The significance level in the study was taken as 0.05.

Findings

Relationship between School Culture and Organizational Commitment

Table 3. Correlation Analysis Results about the Relationship between School Culture and Organizational Commitment

	1	2	3	4	5	Mean	Sd
Organizational Commitment	1					3,627	1,00
Support Culture	,762**	1				3,783	,802
Success Culture	,590**	,796**	1			3,840	,899
Bureaucratic Culture	,279**	,384**	,380**	1		3,297	,687
Task Culture	,506**	,611**	,557**	,454**	1	4,179	,639

**p = 0,01

*p = 0,5

According to the findings in Table 3, it is seen that there is a positive relationship between the support culture ($r=0.762$; $p<0.01$) and organizational commitment. Success culture ($r=0.590$; $p<0.01$) and task culture ($r=0.506$; $p<0.01$) have a positive and medium-level relationship with organizational commitment. Lastly, there is a weak but positive correlation between the bureaucratic culture ($r=0.279$; $p<0.01$) and organizational commitment.

Relationship between School Culture and Resistance to Change**Table 4.** Correlation Analysis Results about the Relationship between School Culture and Resistance to Change

	1	2	3	4	5	6	7	8	Mean	Sd
Task Culture	1								4,179	,639
Bureaucratic Culture	,454**	1							3,297	,687
Success Culture	,557**	,380**	1						3,840	,899
Support Culture	,611**	,384**	,796**	1					3,783	,802
Routine Seeking	,083**	,186**	,052	,051	,118*	1			2,651	,885
Emotional Reaction	,127*	,138**	-,045	-,005	,061	,395**	1		3,449	1,067
Short Term Focus	,069	,125**	,015	,044	,080	,453**	,572**	1	2,869	1,143
Cognitive Rigidity	,046	,051	,012	-,027	,022	,359**	,391**	,396**	3,789	,892

**p = 0,01

*p= 0,05

According to the findings in Table 4, task culture was found to have a significant but low-level relationship with emotional response ($r=0.127$; $p<0.01$) and routine seeking ($r=0.083$; $p<0.05$), which are sub-dimensions of resistance to change. However, task culture has no significant relationship with short term focus ($r=0.069$; $p>0.05$) and cognitive rigidity ($r=0.046$; $p>0.05$). Bureaucratic culture, which is another sub-dimension of school culture, has a significant but low-level relationship with routine seeking ($r=0.186$; $p<0.01$), emotional reaction ($r=0.138$; $p<0.01$) and short term focus ($r=0.125$; $p<0.01$) while it has no significant relationship with cognitive rigidity ($r=0.051$, $p>0.05$). Success culture of the school culture has no significant correlation with routine seeking ($r=0.052$; $p>0.05$), emotional reaction ($r= -0.045$; $p>0.05$), short term focus ($r=0.015$; $p>0.05$) and cognitive rigidity ($r=0.012$; $p>0.05$). Similarly, support culture also has no significant correlation with routine seeking ($r=0.051$; $p>0.05$), emotional reaction ($r=-0.005$; $p>0.05$), short term focus ($r=0.044$; $p>0.05$) and cognitive rigidity ($r= -0.027$; $p>0.05$).

School Culture's Prediction of Organizational Commitment**Table 5.** Regression Analysis Results Related to Prediction of School Culture on Organizational Commitment

Variables	B	SE	B	T	P
Constant	-0,161	0,212	-	-0,757	0,450
Support Culture	0,130	0,064	0,083	2,045	0,041
Success Culture	-0,049	0,051	-0,033	-0,964	0,336
Bureaucratic Culture	-0,061	0,057	-0,054	-1,063	0,288
Task Culture	0,962	0,067	0,767	14,419	0,000
	R= ,765	R ² = ,585	F= 158,879		p< 0,05

The results of multiple regression analysis for the support, bureaucratic, task and success culture, which are considered to be the predictors of teachers' perceptions of organizational commitment, are shown in Table 5. According to the findings, there is a high level and significant relationship between teachers' perceptions of school culture, in all four sub-dimensions, and their organizational commitment levels ($R=0.765$; $R^2=0.585$; $p< ,05$). These four sub-dimensions of school culture together explain 58% of the total variance in organizational commitment. According to the standardized regression coefficient (β), the relative importance order of the predictive variables on organizational commitment was found as "task culture", "support culture", "success culture" and "bureaucratic culture". When the t-test results regarding the significance of the regression coefficients are examined, it is seen that the dimensions of "task culture" and "support culture" are significant

predictors on organizational commitment. However, “success culture” and “bureaucratic culture” do not have a significant prediction on organizational commitment.

School Culture's Prediction of Resistance to Change

Table 6. Regression Analysis Results Related to Prediction of School Culture on Resistance to Change

Variables	B	SE	B	T	P
Constant	2,457	0,232	-	10,608	0,000
Support Culture	0,113	0,069	0,101	1,632	0,103
Success Culture	0,175	0,055	0,167	3,166	0,002
Bureaucratic Culture	-0,059	0,062	-0,073	-0,945	0,345
Task Culture	-0,040	0,073	-0,044	-0,548	0,584
	R= ,193	R ² = ,037	F= 4,340	p<0,05	

The results of multiple regression analysis for the support, bureaucratic, task and success culture, which are considered to be the predictors of teachers' perceptions of resistance to change, are shown in Table 6. According to the findings, there is a low level but significant relationship between teachers' perceptions of school culture, in all four sub-dimensions, and their levels of resistance to change ($R=0.193$; $R^2=0.037$; $p<.05$). These four sub-dimensions of school culture together explain 3% of the total variance in resistance to change. According to the standardized regression coefficient (β), the relative importance order of the predictive variables on resistance to change was found as "success culture", "support culture", "bureaucratic culture" and "task culture". When the t-test results regarding the significance of the regression coefficients are examined, it is seen that the “success culture” dimension is a significant predictor on resistance to change. However, "task culture", "support culture" and “bureaucratic culture” do not have a significant prediction on resistance to change.

Discussion, Results and Suggestions

The main purpose of educational organizations is to ensure that students are educated as individuals equipped with the requirements of the time in educational, social and cultural terms. Individuals who are educated in every field can look to the future with confidence and see themselves as a valuable part of society. It is known that the growth of generations that will shape the future and the realization of this ideal are closely related to the positive school culture, the existence of employees with high organizational commitment and the attitudes of employees towards change. In addition, it is observed that employees' commitment and attitudes towards change are also closely related to the dominant culture and climate of the organization. The culture within the organization greatly affects the attitudes and behaviours of the employees and contributes significantly to the increase of commitment, motivation and productivity of employees. It is known that another factor that is effective in realizing the goals of educational organizations and increasing productivity is the attitudes of teachers towards change. Particularly, the employees who have a positive attitude towards change are expected to pave the way for change and development by embracing innovations more easily in the information age. If the importance of school culture and organizational commitment is taken into consideration, it is supposed to contribute to the harmony in the change process. In this context, the results obtained from the findings of the study were discussed in the light of the literature and related researches.

When the relationships between teachers' perceptions of school culture and their organizational commitment were examined, it was found that teachers' perceptions of support, success, bureaucratic and task culture, which are sub-dimensions of school culture, have a positive and significant relationship with their organizational commitment. When the studies on the subject are examined, the results of the studies conducted by Maral and Öztürk (2015), Çakır (2007) and Çoban (2015) show similarities with the results of this study. Gümüseli (2006) defines school culture as the set of concrete and abstract elements that affect the attitudes and behaviours of school staff that form the identity of the school. On the other hand, organizational commitment is defined as employees' efforts for the goals and objectives of the organization, embracing the organization's values and willingness to make an effort for the organization (Gülova & Demirsoy, 2012). A strong school culture is expected to integrate employees with organizational goals and contribute to the efforts of the

employees for the organization. As a result of current research findings and literature review, it is seen that a positive school culture contributes positively to the organizational commitment of employees. According to Sezgin (2010), relations between employees in organizations dominated by a support culture are based on trust and are maintained in mutual understanding and loyalty. This statement supports the finding of a positive high-level relationship between the support culture and organizational commitment obtained from this study. In the bureaucratic culture, rational and legal structures come to the forefront, which supports the finding of a weak relationship between organizational commitment and bureaucratic culture. It is seen that an established culture is formed in organizations where common beliefs and values are shared, so individual and organizational integration is stronger, organizational commitment is high, and teachers' organizational commitment is shaped in a positive organizational culture (McDonald & Gandz, 1991). Similarly, it is seen as a result of the study that teachers' perceptions of school culture in the dimensions of support, success and task culture are associated with their perceptions of organizational commitment, and they significantly predict the organizational commitment perceptions of teachers. According to this, in a school where there are teachers with high organizational commitment, who strongly believe in the aims and values of the school, and who are willing to make an effort for the school, the teachers' perceptions towards the development of the school culture also build up positively. It is expected that the harmony between the values of school staff and organizational values will increase organizational commitment and performance. It is seen that one of the important actors of this adaptation process is the school culture that holds school employees together (Tamer, İyigün & Sağlam, 2014). Therefore, it is thought that perception towards school culture can predict teachers' organizational commitment. The results of this research as well as of other studies (Çakır, 2007; Sezgin, 2010; Maral, 2015; Çoban, 2015) on the subject also support this idea.

According to the correlation analysis results regarding the relationship between teachers' perceptions of school culture and their resistance to change, it was concluded that there is a weak correlation between school culture and resistance to change, and that school culture is a low-level but significant predictor of resistance to change. Studies on the subject also support these findings. İnandı and Gılıç (2016) found a very weak relationship between school culture and readiness to change. In the study conducted by İnandı et al. (2015), it was found that teachers' self-efficacy has a negative relationship with short-term focus dimension of resistance to change, but no significant relationship with the dimensions of routine seeking, emotional reaction and cognitive rigidity. Unlike the findings of this study, Demir (2019) found that school administrators' ability to manage the change has a positive and high relationship with school culture and its sub-dimensions, except for bureaucratic culture. In addition, Kulu (2007) concluded that there is a significant relationship between teachers' reactions to change and the dimensions of school culture. Ada and Ayık (2013) simply define school culture as a combination of ideals, values, assumptions, beliefs and attitudes that bring the school community together. Karabal (2018) states that resistance to change manifests itself in individual or organizational dimensions. The individual structure of resistance to change, its depiction of itself in the form of covert resistance, and organizational culture, as one of the most fundamental factors of the change process and if not having the necessary flexibility for accepting change, can all create an obstacle to change. This situation can be regarded as one of the reasons why school culture does not significantly predict resistance to change. In addition, the dynamic structure of the schools and the excessive personnel circulation, which prevents the formation of an established culture, may be the reason for the weak relationship between the resistance to change and the school culture.

As a result, it can be said that a positive school culture will improve the organizational commitment of the teachers positively. The reason for the weak relationship between teachers' perceptions of school culture and their level of resistance to change can be attributed to the teachers' having different feelings and thoughts or the influence of individual factors, which is one of the sources of resistance to change. In addition, it should be kept in mind that organizational commitment is not the only thing that predicts resistance to change, but also the suitability of the work environment, the leadership style of administrators, the perception of trust and justice, or psychological, economic and social factors are closely related to resistance to change.

Based on the findings obtained from the study, emphasis should be given to personnel empowerment activities by strengthening a management approach based on human relations in order to create a positive organizational culture in schools, to increase the organizational commitment of employees and to reduce resistance to change. It should not be forgotten that the employees with high organizational commitment will feel themselves as a part of the organization, which is important for the organization to adapt to the change process. Therefore, in order for organizations to accept the changes that will keep up with the requirements of the time, emphasis should be put on a positive school culture and activities to increase the organizational commitment of the employees.

References

- Ada, Ş. & Ayık, A. (2013). İlköğretim okullarında okul kültürü. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 26-39.
- Akman, A. (2017). *Sınıf öğretmenlerinin değişime direnç nedenlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alpar, R. (2016). *Uygulamalı istatistik ve geçerlilik güvenilirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altıntop, M. Y. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin değişime karşı tepkiler ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, S. (2009). *Ortaöğretimde görev yapan yöneticilerin değişimi yönetme yeterlilikleri (Üsküdar ve Kadıköy ilçeleri örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz*. A. Aypay (Çeviri Edt.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalık, S. Koşar, A. Ç. Kılınç, E. Er, İ. & Tokat, M. B. (1996). "Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi". *Dumlupınar Üniversitesi Yayını*. Sayı:6 s. 26-81.
- Çalık, T. (2003). "Eğitimde değişimin yönetimi: Kavramsal bir çözümleme", *Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi Dergisi*, 36: 536-557, Güz.
- Çalık, T., Koşar, S., Kılınç, A. Ç. & Er, E. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin değişime direnme davranışları ile öz yeterlikleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2013.
- Çelik, G. İ. (2014). *İlkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının örgütsel değişimle ilişkisi* İzmir ili örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, S. N. (2019). *Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile değişime dirençleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(4), 19-24.
- Çerezci, Ç. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile değişime direnç düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çoban, T. (2015). *Okul kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demir, Gülşah (2019). *Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirtaş, Z. & Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18 (4), 523-544.
- Erol, F. İ. (2005). *Değişim dönemlerinde çalışanların tutum ve davranışlarının geliştirilmesi ve bunun örgüt kültürüne yansımalarına yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gılıç, F. (2015). *Öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeyleri, okul kültürü ve öğretmenlerin değişime hazır olma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.

- Gliner, J. A., Morgan, G. A. & Leech N. L. (2015). *Uygulamada araştırma yöntemleri: Desen ve analizi bütünleştiren yaklaşım* (2. Basımdan Çeviri) (Çeviri Edt. Selahattin TURAN). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güçlü, N., Yıldırım, K. & Daşcı, E. (2016). Güçlü ve zayıf kültürel özellikler açısından okul kültürünün incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 91-111.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Helvacı, M. A., Çankaya, İ. ve Bostancı, A.B. (2013). Eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenleri ve düzeyleri. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 6(1), 120-135.
- İnandı Y. & Gılıç, F. (2016). Relationship of teachers' readiness for change with their participation in decision making and school culture. *Educational Research and Reviews*, 11(8), 823-833.
- İnandı, Y., Yeşil, H., Karatepe, R. & Uzun, A. (2015). Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin özyeterlikleri ile değişime gösterdikleri direnç arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 563-581.
- İnandı, Y., Tunç, B., & Gılıç, F. (2013). School administrators' leadership styles and resistance to change. *International Journal of Academic Research*, 5 (5), 196-203.
- İnce, M. (2005). Değişim olgusu ve örgütlerde insan kaynakları yönetiminin değişen fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 319-339.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Örgütsel bağlılık, yönetimde yeni bir paradigma*. Ankara: Çizgi Kitapevi Yayınları.
- Kadioğlu-Ateş, H. & Vatanserver-Bayraktar, H. (2018). Sınıf öğretmenlerinin okul kültürü algısı ile iş doyumunu arasındaki ilişki. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13 (19), 127-162.
- Karabal, C. (2018) Değişime direnç, örgütsel hafıza ve vazgeçme arasındaki ilişkiler. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü e-dergi*, 1 (2), 6-24.
- Karakullukcu, İ. (2015). *Dış kaynak kullanımı yöntemi uygulayan işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (26.baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Korkut, A. & Hacifazhoğlu, Ö. (2011). Öğretmenlerin okul kültürünü algılama düzeyleri: Büyükçekmece örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 135-152.
- Koşar, S. & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Kök, S. B. & Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131.
- Kulu, S. (2007). İstanbul ili ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime dirençleri ve direnç nedenleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Maral, S. (2015). *İlkokul ve ortaokul müdür yardımcılarının örgütsel bağlılıklarının bir yordayıcısı olarak okul kültürü (Yalova ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- McDonald, P. & Gandz, J. (1991). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 30(2), 217-236.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace. theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Ng, H.W.T., Butts, M. M., Vandenberg, J. R., Dejoy, M. D., & Wilson G. M. (2006). "Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule exibility on organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, 474-489.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Özdemir, A. (2016). *Mesleki ve teknik anadolu lisesi öğretmenlerinin değişime karşı dirençleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Bakırköy ilçesi örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi – Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüleri.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 599-620.

- Öztürk, Z. & Maral, S. (2015). İlkokul ve ortaokul müdür yardımcılarının örgütsel bağlılıklarının bir yordayıcısı olarak okul kültürü (Yalova ili örneği). *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 63-86.
- Polat, E. (2003). *Örgütsel değişim ve örgütsel değişimde örgüt kültürünün yeri ve önemi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Saunders, N.K.M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students London*: Prentice Hall.
- Selçuklu, A.E. (2013). *Örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olarak kurum kültürü ve psikolojik dayanıklılık: okulöncesi öğretmenler üzerine bir çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Şimşek, Y. & Altınkurt, Y. (2010). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri, *Milli Eğitim Dergisi*, 187, 372-390.
- Şişman, M. (2014). *Eğitim bilimine giriş*, 12. Basım, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M. & Taşdemir, İ. (2008). Türk eğitim sisteminin yasal temelleri. *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, 28-41.
- Tamer, İ., İyigün, N.Ö. & Sağlam, M. (2014). Örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi: bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 187-202.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43(43), 423-442.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Dağıtım.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Türkyılmaz, F. (2009). *Çalışanların özdeğerlendirme, değişim yönetimi ve örgütsel bağlılık algılarının değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üstüner, M. (2009). Öğretmenler için örgütsel bağlılık ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-18.
- Yalınkılıç, D. (2012). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yenigülbüz, S. (2017). *Örgütsel bağlılık değişime direnç ilişkisi ve örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yulcu, N. T. (2018). *Destek ve görev kültürü ile örgütsel değişim ilişkisi: Balıkesir ili Bandırma, Gönen ve Erdek ilçeleri ilkokulları örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, İ. & Koçak, D. (2014). Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 45-64.



Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları ve Değişime Gösterdikleri Direnç Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Menderes KOVANCI¹, Yusuf İNANDI², Merve FAKİROĞLU³

Öz

Araştırmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel bağlılıkları ve değişime gösterdikleri direnç düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. İlişkisel tarama modelindeki bu araştırmanın verileri, Mersin ili merkez ilçelerinde görev yapan 455 öğretmenden elde edilmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını belirlemek için “Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, değişime dirençlerini belirlemek için “Değişime Direnç Ölçeği” kullanılmıştır. Okul kültürü algılarını belirlemek için ise “Okul Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki, okul kültürü algıları ile değişime direnç düzeyleri arasında ise çok zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte okul kültürünün örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde yordadığı, değişime direnci ise yordamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler

Değişime direnç
Okul kültürü
Öğretmen
Örgütsel bağlılık

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 23.03.2020
Kabul Tarihi: 05.12.2020
E-Yayın Tarihi: 30.12.2020

¹ Şube Müdürü, Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye, mendereskovanci@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-6144-3839>

² Doç. Dr., Mersin Üniversitesi, Türkiye, inandiyusuf@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0003-2760-0957>

³ Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Türkiye, mfakiroglu04@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0003-2609-9718>

Giriş

Toplumların, kendi varlıklarını sürdürebilmesi ve gelişmeleri takip edebilmesinin ön koşulunun kendi amaçlarına uygun yetiştirdiği insan kaynağı olduğu bilinmektedir. Bu ihtiyaç duyulan insan kaynağının yetiştirilmesi sürecinde en önemli işlevi ise eğitim sistemlerinin bir alt sistemi olan okullar yerine getirmektedir. Eğitim örgütleri, diğer örgütlerden farklı olarak doğrudan insana hizmet verirler. Okulun bu işlevleri yerine getirebilmesi için hem içinde yaşadığı toplumun işleyişine ayak uydurabilmesi hem de kendine özgü bileşenleri bir araya getirmesi gerekmektedir (Ada ve Ayık, 2013). Okulun kendine özgü meydana getirdiği bu yapı, okulun kendi kültürünü oluşturmaktadır. Kültür, bir grubun yaşam şeklini ifade eden onları diğerlerinden ayıran karmaşık bir kavramdır (Güçlü, Yıldırım ve Daşçı, 2016). Okul bir yandan bireylerin toplumsallaşmasını sağlarken diğer yandan toplumun var olan kültürünü bir kuşaktan diğer kuşağa aktarmalı ve bireylerde istedik yönde kalıcı izli davranışlar meydana getirmek için olumlu bir örgütsel kültüre sahip olmalıdır (Korkut ve Hacıhafizoğlu, 2011). Okulların kültürel örüntüsünün; büyük ölçüde parçası oldukları üst sistem, okul çalışanları ve içinde buldukları yakın çevrenin etkileşiminin bir fonksiyonu olduğu bilinmektedir (Güçlü, Yıldırım ve Daşçı, 2016). Okul kültürü çalışanların motivasyonunun artırılmasında ve öğrencilerin daha iyi öğrenmesinde belirleyici rol oynayan algı, inanç ve düşüncelerin özel bir öğesidir (Özdemir, 2012). Öğrencinin akademik başarısında, sosyalleşmesinde, demokratik tutumlar ve davranışlar kazanmasında ve okulun verimliliğinde okul kültürünün büyük etkiye sahip olduğu görülmektedir. Günümüzde de toplumun geleceğe taşınabilmesinde okulların büyük önem taşıdığı, bu nedenle okulların etkili bir kurum kültürüne sahip olması gerektiği bilinmektedir (Korkut ve Hacıhafizoğlu, 2011). Örgütsel kültür; örgütte işlerin nasıl yapılacağını ya da örgüt içinde nasıl davranılacağını gösteren, uzun yıllar sonucunda ortaya çıkan ve değiştirilmesi zor bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Tunçer, 2013). Örgüt içinde oluşturulan güçlü bir kültür, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda daha istekli ve özverili bir şekilde hareket etmelerini sağlayacaktır. Bunun yanı sıra örgüt kültürünün, çalışanların birçok davranışını yakından etkilemesi beklenmektedir. Örneğin olumlu bir örgüt kültüründe çalışanlarda yabancılaşma, tükenmişlik gibi olumsuz örgütsel davranışlarının azalması; iş doyumu, örgütsel yurttaşlık davranışı, örgütsel adanmışlık ve bağlılık gibi olumlu örgütsel davranışların ise artması beklenmektedir. Ayrıca olumlu bir kültüre sahip örgütlerde, değişime ihtiyaç duyulduğu zaman değişime direnç gösterecek örgüt içi çatışmaların yaşanması beklenmez. Olumlu yönde bir kültüre sahip örgütlerde değişimin örgütü daha ileriye götüreceğine yönelik beklentilerin artarak bu örgütlerde değişimin desteklenmesi beklenmektedir. Örgütlerde çalışanların, işlerine örgütlerine ve diğer çalışanlara bağlılığı arttıkça (Sezgin, 2016) olumsuz davranışların azalarak etkililiğinin ve verimliliğinin artacağı beklenmektedir. Karakullukçu (2015), örgütlerin hedeflediği amaçlarına ulaşmak için; örgütün işleyişine, değerlerine, inançlarına sıkı bir şekilde bağlı olan, örgütle özdeşleşen, kendini örgütün bir parçası olarak görüp örgütün amaç ve çıkarlarını kendi amaç ve çıkarları gibi benimseyen çalışanlara ihtiyaç duyduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle örgütler bir yandan da mevcut çalışanlarını tatmin edip örgütsel bağlılıklarını artırmaya çalışmak zorundadırlar. Örgüt kültürü sonucunda açığa çıkacak örgütsel davranışlardan birinin de örgütsel bağlılık olduğu birçok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır (Ng, Butts, Vandenberg, Dejoy ve Wilson, 2006; Sezgin, 2010; Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014; Yücel ve Koçak, 2014). Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir (Karakullukçu, 2015). Alanyazın incelendiğinde örgütsel bağlılık üzerine birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Tamer, İyigün ve Sağlam (2014) örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesi sonucunda örgütün değerlerini, hedeflerini belirlemesi; değerler ve hedefler doğrultusunda çaba göstermesi ve çalışanın örgütte çalışma isteği şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte sadakatini yansıtan bir tutum ve örgüt üyelerinin, örgütün başarı ve iyi durumuna olan ilgilerini devam ettiren bir süreç olarak kendini göstermektedir (Northcraft ve Neale, 1996). Örgütsel bağlılık aynı zamanda, iş görenlerin bazen istedikleri, bazen ihtiyaçtan kaynaklı olarak veya ahlaki gereklilik hissettikleri için kurumlarında çalışmaya devam etmelerini etkileyen davranış biçimidir (Meyer ve Allen, 1991). Neves ve Caetano (2006) ise örgütsel bağlılığı bireyin içinde bulunduğu örgütle kendini özdeşleştirmesinin ve örgüte dahil olmasının derecesi şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılığın, çalışanın iş ortamında yönetim süreçlerine aktif olarak katılımı, örgütteki güven duygusu, çalışanların çalışmalarının desteklenmesi ve takdir görmesi ile pozitif yönde geliştiği bilinmektedir. Örgüte bağlılık, çalışanın kendini örgütün bir parçası olarak görmesini ifade

etmektedir. Yenigürbüz (2017) örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgütsel süreç içerisinde yaşanan değişimlerden daha çabuk etkileneneğini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı sürekliliği ifade ederken değişim kavramının özünde ise yenilik yer almaktadır. Değişim, planlı ya da plansız bir şekilde bir sistemin belirli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır (İnce, 2005; Polat, 2003). Örgütsel değişim ise örgütün çalışanlarında, alt sistemlerinde veya bunlar arası ilişkilerde, örgüt ve çevresi arasında ortaya çıkabilecek her tür değişimi ifade etmektedir (Polat, 2003). Küreselleşmeyle birlikte hızla gelişen rekabet ortamında örgütlerin gücünü arttırarak çağın gereklerine uygun hizmet ve ürün üretebilmeleri, değişim ve değişim süreçlerini iyi yönetmeleriyle yakından ilişkili olduğu bilinmektedir. Günümüzde örgütlerin değişim ve değişim sürecini yönetirken birtakım sorunlarla karşılaştığı görülmektedir. Örgütlerin karşılaştığı bu sorunlardan biri de değişime dirençtir. Değişime direnç çalışanların değişim karşısındaki gösterdiği tutum ve değişimin kapsamı ve içeriği ile ilgilidir (İnandı, Tunç ve Gılıç, 2013). Birçok çalışan başlangıçta değişime sıcak bakmamakta ve değişime direnç göstermektedir. Sürekli değişen dünyada herhangi bir örgütün sabit halde varlığını sürdürmesi beklenmemektedir. İç ve dış çevredeki değişim karşısında, örgütü yaşatabilmek ve hedeflerine başarılı bir şekilde erişirebilmek için, değişimin yakından izlenmesi ve gecikmeden gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir (Gılıç, 2015). Yeni bir düzen kurmak girişimi zor, tehlikeli ve başarısı kuşku bir eylemdir (Can, 2009). Değişim, örgüt içerisinde çalışanlarda bir direnç meydana getirebilmektedir. Örgütteki tüm sürtüşme, çatışma, bölünme ve ayrılmalar değişim ekseninde etrafında toplanabilmektedir (Çalık, 2003). Bu nedenle örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için sağlıklı bir değişimin gerçekleştirilebilmesi için değişim sürecinin çok iyi yönetilmesi gerekmektedir.

Dünyada yaşanan hızlı ve sürekli değişimin, hem toplumu hem de toplumsal sistem içinde bir alt sistem olan örgütleri etkilediği bilinirken eğitim sisteminin en uç noktasında yer alan eğitim hizmetlerinin üretildiği ve sunulduğu stratejik bir alt sistem olan okullarda toplumsal değişim ve dönüşümlerden etkilenmektedir (Şişman ve Taşdemir, 2008). Okullar bu anlamda hem değişimin öncüsü olarak çevreyi etkilemekte hem de çevredeki değişimlerden etkilenmektedirler. Eğitim örgütleri değişimin getirdiği yeni durumu çözümleyip yönetilmesine ilişkin stratejiler geliştiremezse ve değişimi yönetebilecek yeterliliğe sahip değilse birçok sorunla baş başa kalmaktadır (İnandı vd., 2015). Dolayısıyla okulların da bahsedilen değişimlerden etkilenmesi beklenmekte, okul içerisinde de değişimin şart olduğu bilinmektedir.

Okul Kültürü Örgütsel Bağlılık ve Değişime Direnç İlişkisi

Kültür, hem toplumsal yapının değişmesinde hem örgütlerin şekillenmesinde önemli yere sahiptir. Demirtaş ve Ekmekyapar (2012) kültürün, toplum içerisinde davranış örüntüleri oluşturarak insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgiler kazandırdığını ifade etmektedir. Kültürün temel olarak bir grup insan tarafından kabul edildiği değerler ve yargılar dizisi olduğu bilinmektedir. Bu değerler ve kabuller dizisi, neyin doğru neyin yanlış neyin iyi neyin kötü olduğunu belirlemekte, grubun tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Çakır, 2007). Okul kültürü ise okulun kendine özgü değer, inanç ve normlarının bir bileşimi (Özdemir, 2012) olarak ifade edilmektedir. Her örgütün olduğu gibi okulun da kendine özgü bir kültür dokusu bulunmaktadır. Okulun kendine özgü değer yargıları kültürü oluşturarak zaman içinde biçimlenmekte, gelişmekte ve o okula has bir yapı kazanmaktadır. Bir örgütte var olan kültür güçlü ise, bürokratik işlemlere daha az gereksinim duyulmakta, planlama ve karar alma süreçleri kolaylaşmaktadır (Şimşek ve Altınkurt, 2010). Sezgin'e (2010) göre örgüt içindeki uygulamalarda ve süreçlerde standartlaşmaya gidilmesi, örgüt çalışanlarına uygun bir çalışma ortamı sağlamak ve örgütsel verimliliği arttırmaktadır. Bununla birlikte Gören ve Yengin Sarpkaya (2014) örgütlerin verimliliklerini, çalışanları ve çalışanlarının sahip olduğu bilgi, beceri ve sarf ettikleri çabalarla gerçekleştirebileceğini ifade etmektedir. Bu nedenle her örgütte veya kurumda olduğu gibi okullarda da değer, inanç, kültür ve bağlılık gibi kavramların, kurumun sağlıklı bir şekilde işlevini yerine getirebilmesi ve amaçlarına ulaşması açısından büyük önem taşıdığı (Öztuğ ve Baştaş, 2012) unutulmamalıdır. Buna dayanarak ürünün ve hizmetin niteliğinin, çalışanların bağlılık düzeyi ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir (Gören ve Yengin Sarpkaya). Bağlılık kavramı örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve çalışanın kendisini güçlü bir ailenin üyesi gibi hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütlerin varlıklarını etkili bir şekilde sürdürebilmeleri için en önemli faktörlerden birinin de örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar olduğu bilinmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, çalıştıkları örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, örgüt için büyük çaba sarf etmekte ve örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadırlar (Gören ve Yengin Sarpkaya, 2014). Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri kolaylaşmakta, fedakârlık duyguları artmakta, örgütteki devamlılığını gönüllü olarak sürdürmekte ve rollerini etkin olarak yerine getirebilmektedirler (Öztuğ ve Baştaş, 2012). Düşük örgütsel bağlılık ise işe geç kalma, devamsızlık, düşük performans ve işten ayrılma ve değişimi kabullenmeme gibi bireysel ve örgütsel olumsuzluklara neden olmaktadır (Gül ve İnce, 2005).

Toplumsal şekillenmede önemli bir rol taşıyan kültürün, günümüzde birçok bilimsel alana konu edildiği görülmekte ve değişim için de önem taşıyacağı düşünülmektedir (Gizir,2008). Toplumsal kültürün katkısı ile şekillenen örgütsel kültür, bireyin yeni bir gruba dâhil olması ile davranışsal olarak da değişmesine sebep olmaktadır. Örgütsel kültür değişiminin kabulü için gerekli esnekliğe sahip değilse değişime engel teşkil etmektedir. Bu sebeple değişime ivme kazandırması gereken kültür örgütsel sorunların ve değişime direncin kaynağı haline gelebilmektedir (Tunçer, 2013). Bu noktada örgütsel kültürden etkilenen birey, toplumsal süreçlere bu etkileşimi yansıtmaktadır. Örgüt kültürünün, örgüt içerisindeki davranış ve ilişkiler üzerinde güçlü etkisi olduğunu vurgulayan Gılıç (2015), örgütün değişime hazır olma düzeyini örgüt kültürünün belirleyeceğini ifade etmektedir. Değişime direnç, çalışanların değişimin gerekliliğine inanmaması, değişimin kendilerine ve örgüte zarar getireceğini düşünmeleri ve değişime ilişkin olumsuz bir tavır takınmaları sonucu meydana gelmektedir (Çalık, Koşar, Kılınç ve Er, 2013). Bu nedenle örgüt üyelerinin örgütle uyumu ve örgüt kültürünü benimsemelerinin önemli olduğu düşünülmekte; örgüt içerisindeki grup dinamiğinin atılan birçok adım ve alınan birçok kararda etkili olduğu bilinmektedir. Örgüt kültürünün, örgüt içerisindeki kişilerin ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, inanışlar ve alışkanlıklar (Polat, 2003; Şişman, 2014) olduğu düşünülürse; değişimle yakından ilişkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında oluşturulacak güçlü bir okul kültürü algısının eğitim örgütlerinde öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarının örgütsel bağlılıklarına ve değişime dirence yönelik tutumlarına etki edeceği gerçeği de ayrıca irdelenmesi gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugüne dek yapılan çalışmalarda okul kültürü, örgütsel bağlılık ve değişime direnç, ya tek başlarına ya da ikili değişkenler şeklinde ele alınmış (Sezgin, 2010; Çelik, 2014; Gürbüz, 2017), eğitim kurumlarında çalışanların okul kültürü algıları ile örgütsel bağlılıkları ve değişime direnç düzeyleri arasındaki ilişkilerini birlikte inceleyen bir çalışmaya alanyazında rastlanmamıştır. Çalışmanın bu yönüyle konuyla ilgili diğer araştırmalardan farklılık göstermesi önem arz etmektedir. Çünkü örgütler farklı düşünce ve kültürden gelen bireylerden oluşan bir yapıdır. Bu yapının amacına ulaşabilmesi için örgüt içindeki uygulamaların çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığını, eğitim çalışanlarının okul kültürü ile ne derecede uyum sağladığını, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile değişime direnç göstermelerinde ne derece etkisi olduğunu ortaya koyması yönünden önemlidir. Bu nedenle bu araştırma eğitim örgütlerinde çalışan bireylerin okul kültürüne yönelik algılarının örgütsel bağlılıkları ve değişime direnç düzeyleri üzerinde ne derece etkili olduğunu ortaya koyması bakımından da ayrıca önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul kültürüne ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve değişime gösterdikleri direnç arasındaki ilişkileri incelemektir.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel bağlılıkları ve değişime direnç düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının ve öğretmenlerin okul kültürüne yönelik algılarının örgütsel bağlılıkları ve değişime direnç düzeylerini yordayıp yordamadığının incelendiği bu araştırma, ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. İlişkisel araştırma, iki veya daha fazla değişken arasında ilişki olup olmadığını ve bunun ne tür bir ilişki olduğunu açıklayıp, değişkenlerle ilgili tahmin yürütebilmek için tasarlanan deneysel olmayan araştırma çalışmasıdır (Christensen, Johnson ve Turner, 2010). Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan durumu mevcut haliyle betimlemeyi

amaçlamaktadır. Tarama yolu ile bulunan ilişkilerde neden-sonuç ilişkisi kurulamamakta, ancak bu yönde bazı ipuçları vererek bir değişkendeki durumun bilinmesi halinde ötekinin kestirilmesinde yararlı olabilecek sonuçlar vermektedir (Karasar, 2007). İlişkisel tarama modeli, karşılaştırma ve ilişki sorularından oluşan çalışmalar için uygun görülmektedir (Glinier, Morgan ve Leech, 2015).

Evren-Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Mersin ili merkez ilçelerinde (Akdeniz, Toroslar, Yenişehir ve Mezitli) bulunan ilköğretim okullarında görev yapan toplam 3690 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Mersin ili dört merkez ilçesinde ilköğretim okullarında görev yapan 455 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini evrenden oransız eleman örnekleme yoluyla seçilmiştir. Saunders, Lewis ve Thornhill'e (2009) göre sayısı belli olan evren için örneklem hesaplaması doğrultusunda bu araştırmanın örneklemini %95 güven düzeyinde ve %5'lik hata aralığındadır. Bu noktadan hareketle, örneklem büyüklüğünün bu araştırma için yeterli olduğu söylenebilir. Cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem değişkenlerine göre öğretmenlerin sayıları ve örneklem içindeki yüzdelik oranları hakkındaki detaylı bilgi Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Örneklem cinsiyet öğrenim durumu ve kıdem değişkenlerine göre dağılımı

Demografik Özellikler		<i>n</i>	%
Cinsiyet	Kadın	263	57.8
	Erkek	192	42.2
Öğrenim Durumu	Önlisans	68	14.9
	Lisans	357	78,5
	Lisansüstü	30	6.6
	1-5 yıl	47	10.3
Mesleki Kıdemi	6-10 yıl	72	15.8
	11-15 yıl	81	19.1
	16-20 yıl	168	36.9
	21 yıl üzeri	18	2.7
	Toplam	455	100

Tablo 1'göre örneklemini oluşturan öğretmenlerin 263'ü (%57,8) kadın, 192'si (%42,2) erkektir. Öğrenim durumlarına göre öğretmenlerin 68'i (%14,9) önlisans, 357'si (%78,5) lisans, 30'u (%6,6) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 47'si (%10,3) 1-5 yıl arası, 72'si (%15,8) 6-10 yıl arası, 81'i (%17,8) 11-15 yıl arası, 168'si (%36,9) 16-20 yıl arası, 18'i (%2,7) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Veri Toplama Araçları

Okul Kültürü Ölçeği

Terzi (2005) tarafından geliştirilen Okul Kültürü Ölçeği (OKÖ) 29 madde içermekte ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. (Örnek madde: Bu okulda doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.) Ölçek hiçbir zaman ve her zaman şeklinde sıralanan 5'li likert tipindedir. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama kullanılmış olup ters kodlu madde bulunmamaktadır. Destek kültürü alt boyutunu oluşturan 8 maddenin faktör yükleri .501 ile .736 arasında, bürokratik kültür alt boyutunu oluşturan 6 maddenin faktör yükleri .482 ile .719 arasında, başarı kültürü alt boyutunu oluşturan 9 maddenin faktör yükleri .443 ile .736 arasında ve görev kültürü alt boyutunu oluşturan 6 maddenin faktör yükleri .563 ile .672 arasında değişmektedir. OKÖ'nin destek kültürüne ilişkin Cronbach Alpha katsayısı .88 , bürokratik kültüre ilişkin Cronbach Alpha katsayısı .82, başarı kültürüne ilişkin Cronbach Alpha katsayısı .76, görev kültürüne ilişkin Cronbach Alpha katsayısı .74'tür. Ölçeğin bütün olarak Cronbach Alpha katsayısı .84'tür. Bu çalışmada ise ölçeğin tamamı için Cronbach alfa değeri ise .91 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Üstüner (2009) tarafından geliştirilen Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖİÖBÖ) 17 madde içermekte olup tek boyutludur. (Örnek madde: Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için

yeterince çaba harcanır.) Ölçek ilköğretim kademesindeki öğretmenlerin okula bağlılık duyma düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Ölçek alınan toplam puana göre değerlendirilmektedir. Ölçekten alınacak en düşük puan 17 en yüksek puan 85 olup, öğretmenlerin hissettiği bağlılık arttıkça ölçekten alınacak puanın artması beklenmektedir. Ölçek hiçbir zaman ve her zaman şeklinde sıralanan 5'li likert tipindedir. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama kullanılmış olup ters kodlu madde bulunmamaktadır. Ölçeği oluşturan maddelerin faktör yükleri .44 ile .86 arasında değişmektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .92'dir. Bu çalışmada ise ölçeğin tamamı için Cronbach alfa değeri ise .97 olarak bulunmuştur.

Değişime Karşı Direnç Ölçeği

Oreg (2003) tarafından geliştirilen Değişime Karşı Direnç Ölçeği Bayazit (2003) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 17 maddede ve dört boyuttan oluşmaktadır. (Örnek madde: Genel olarak değişikliklerin olumsuz olduğunu düşünürüm.) Ölçek kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanan 6'lı likert tipindedir. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama kullanılmış olup ölçekte ters kodlu madde bulunmaktadır. Rutin arayış alt boyutunu oluşturan 5 maddenin faktör yükleri .44 ile .70 arasında, duygusal tepki alt boyutunu oluşturan 4 maddenin faktör yükleri .54 ile .72 arasında, kısa vadeye odaklanma alt boyutunu oluşturan 4 maddenin faktör yükleri .49 ile .72 arasında değişmekte ve sabit fikirlik alt boyutunu oluşturan 4 maddenin faktör yükleri .48 ile .68 arasında değişmektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .70'dir. Bu çalışmada ise ölçeğin tamamı için Cronbach alfa değeri ise .82 olarak bulunmuştur.

Verilerin Analizi

Verilerin analizi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, bilgisayar ortamına aktarılan veriler eksik ya da hatalı değer, aykırı değer ve uç açısından incelenmiş; ikinci aşamada ise araştırmanın alt problemleri çözümlenmiştir. Hatalı değer analizinde, yanlışlıkla hatalı girildiği düşünülen değerler düzeltilmiştir. Araştırmada alt problemlerin çözümlenebilmesi için öncelikle her bir alt ölçekte yer alan maddelerin aritmetik ortalama değerleri belirlenerek o faktör için bir puan hesaplanmıştır. Analizler bu faktör puanları üzerinden yapılmıştır. Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel bağlılıkları ve değişime direnç düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Okul kültürünün örgütsel bağlılığı ve değişime direnci yordayıp yordamadığını ortaya koymak için ise Regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Bulgular

Okul Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Tablo 3. Okul Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analiz Sonuçları

	1	2	3	4	5	Ort.	Ss.
Örgütsel Bağlılık	1					3,627	1,00
Destek Kültürü	,762**	1				3,783	,802
Başarı Kültürü	,590**	,796**	1			3,840	,899
Bürokratik Kültür	,279**	,384**	,380**	1		3,297	,687
Görev Kültürü	,506**	,611**	,557**	,454**	1	4,179	,639

*p = 0,5

Tablo 3'teki bulgulara göre okul kültürünün alt boyutlarından destek kültürü ($r= 0,762$; $p< 0,01$) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Başarı kültürü ($r= 0,590$; $p< 0,01$) ve görev kültürü ($r= 0,506$; $p< 0,01$) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Okul kültürünün bürokratik kültür alt boyutu ($r= 0,279$; $p< 0,01$) ile örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Okul Kültürü ve Değişime Direnç İlişkisi**Tablo 4.**Okul Kültürü ile Değişime Direnç Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analiz Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	Ort.	Ss.
Görev Kültürü	1								4,179	,639
Bürokratik Kültür	,454**	1							3,297	,687
Başarı Kültürü	,557**	,380**	1						3,840	,899
Destek Kültürü	,611**	,384**	,796**	1					3,783	,802
Rutin Arayışı	,083**	,186**	,052	,051	,118*	1			2,651	,885
Duygusal Tepki	,127*	,138**	-,045	-,005	,061	,395**	1		3,449	1,067
K. V. Odaklanma	,069	,125**	,015	,044	,080	,453**	,572**	1	2,869	1,143
Sabit Fikirlilik	,046	,051	,012	-,027	,022	,359**	,391**	,396**	3,789	,892

**p = 0,01 *p= 0,05

Tablo 4'teki bulgulara göre okul kültürünün alt boyutlarından görev kültürü ile değişime direncin alt boyutlarından duygusal tepki ($r = 0,127$; $p < 0,01$), rutin arayışı ($r = 0,083$; $p < 0,05$) arasında anlamlı ve düşük bir ilişki bulunmaktadır. Diğer yandan görev kültürü ile kısa vadeye odaklanma ($r = 0,069$; $p > 0,05$) ve sabit fikirlilik ($r = 0,046$; $p > 0,05$) arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Okul kültürünün alt boyutlarından bürokratik kültür ile değişime direncin alt boyutlarından rutin arayışı ($r = 0,186$; $p < 0,01$), duygusal tepki ($r = 0,138$; $p < 0,01$), kısa vadeye odaklanma ($r = 0,125$; $p < 0,01$) arasında anlamlı ve düşük bir ilişki bulunmaktadır. Bürokratik kültür ile sabit fikirlilik ($r = 0,051$; $p > 0,05$) arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Okul kültürünün alt boyutlarından başarı kültürü ile değişime direncin alt boyutlarından rutin arayışı ($r = 0,052$; $p > 0,05$), duygusal tepki ($r = -0,045$; $p > 0,05$), kısa vadeye odaklanma ($r = 0,015$; $p > 0,05$) ve sabit fikirlilik ($r = 0,012$; $p > 0,05$) arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Okul kültürünün alt boyutlarından destek kültürü ile değişime direncin alt boyutlarından rutin arayışı ($r = 0,051$; $p > 0,05$), duygusal tepki ($r = -0,005$; $p > 0,05$), kısa vadeye odaklanma ($r = 0,044$; $p > 0,05$) ve sabit fikirlilik ($r = -0,027$; $p > 0,05$) arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Okul Kültürünün Örgütsel Bağlılığı Yordaması**Tablo 5.**Okul Kültürünün Örgütsel Bağlılığı Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Sh	B	T	P
Sabit	-0,161	0,212	-	-0,757	0,450
Destek Kültürü	0,130	0,064	0,083	2,045	0,041
Başarı Kültürü	-0,049	0,051	-0,033	-0,964	0,336
Bürokratik Kültür	-0,061	0,057	-0,054	-1,063	0,288
Görev Kültürü	0,962	0,067	0,767	14,419	0,000
	R= ,765	R ² = ,585	F= 158,879		p< 0,05

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının yordayıcıları olduğu düşünülen okul kültürünün alt boyutlarından destek kültürü algısı, bürokratik kültür algısı, görev kültürü algısı ve başarı kültürü algısına yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur. Bulgulara göre, öğretmenlerin okul kültürü ölçeğinin belirtilen dört alt boyutuna yönelik okul kültürü algıları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($R = 0,765$; $R^2 = 0,585$; $p < ,05$). Tablo 5'te belirtilen bu değişkenler birlikte örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın %58'ini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki görece önem sırası; “görev kültürü”, “destek kültürü”, “başarı kültürü” ve “bürokratik kültür” olarak ortaya çıkmaktadır. Regresyon katsayılarının

anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, “görev kültürü” ve “destek kültürü” boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. “Başarı kültürü” ve “bürokratik kültür” ise örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir.

Okul Kültürünün Değişime Direnci Yordaması

Tablo 6.Okul Kültürünün Değişime Direncin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Sh	B	T	P
Sabit	2,457	0,232	-	10,608	0,000
Destek Kültürü	0,113	0,069	0,101	1,632	0,103
Başarı Kültürü	0,175	0,055	0,167	3,166	0,002
Bürokratik Kültür	-0,059	0,062	-0,073	-0,945	0,345
Görev Kültürü	-0,040	0,073	-0,044	-0,548	0,584
	R= ,193	R ² = ,037	F= 4,340	p<0,05	

Öğretmenlerin değişime direnç algılarının yordayıcıları olduğu düşünülen okul kültürünün alt boyutlarından destek kültürü algısı, bürokratik kültür algısı, görev kültürü algısı ve başarı kültürü algısına yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur. Bulgulara göre, öğretmenlerin okul kültürü ölçeğinin belirtilen dört alt boyutuna yönelik okul kültürü algıları ile öğretmenlerin değişime direnç düzeyleri arasında zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (R= 0,193; R²= 0,037; p< ,05). Tablo 6’da belirtilen bu değişkenler birlikte değişime dirençteki toplam varyansın % 03’ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin değişime direnç üzerindeki görece önem sırası; “başarı kültürü”, “destek kültürü”, “bürokratik kültür” ve “görev kültürü” olarak ortaya çıkmaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, “başarı kültürü” boyutunun değişime direnç üzerinde önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. “Destek kültürü”, “görev kültürü” ve “bürokratik kültür” ise değişime direnç üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Eğitim örgütlerinin temel amacı öğrencilerin eğitsel, sosyal ve kültürel anlamda çağın gerekleriyle donanmış bireyler olarak yetişmelerini sağlamaktır. Her alanda kendini yetiştirmiş bireyler geleceğe güvenle bakabilmekte, kendini toplumun değerli bir parçası olarak görebilmektedir. Geleceğe yön verecek nesillerin yetişmesi ve bu idealin gerçekleşmesi, eğitim kurumlarının sahip olduğu pozitif bir okul kültürü ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların varlığı ve çalışanların değişime yönelik tutumları ile de yakından ilgili olduğu bilinmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların bağlılıklarının ve değişime yönelik tutumlarının kurumun sahip olduğu kültür ve iklim ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Çünkü kurum içinde yerleşik olan kültür çalışanların tutum ve davranışlarını büyük ölçüde etkileyerek çalışanların bağlılığının, motivasyonun ve verimliliğinin artmasına önemli katkılar sunmaktadır. Eğitim örgütlerinin hedeflerinin gerçekleşmesinde ve verimliliğin artmasında etkili olan diğer bir faktör ise çalışanların değişime yönelik tutumları olduğu bilinmektedir. Özellikle değişime karşı olumlu tutum besleyen çalışanlardan, bilgi çağındaki yenilikleri daha kolay özümseyerek değişimin ve gelişimin yolunu açması beklenmektedir. Okul kültürünün ve örgütsel bağlılığın öneminin bilinmesi, değişime sürecindeki uyuma katkı sağlaması beklenmektedir. Bu bağlamda araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar alan yazın ve konuyla ilgili araştırmalar ışığında tartışılmıştır.

Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin okul kültürünün alt boyutları olan destek kültürü, başarı kültürü, bürokratik kültür ve görev kültürü algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Konuyla ilgili araştırmalar incelendiğinde Maral ve Öztürk (2015), Çakır (2007) ve Çoban, (2015) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları bu araştırmadan elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Gümüseli (2006) okul kültürünü, okulun kimliğini oluşturan okul çalışanlarının tutum ve davranışlarını etkileyen maddi ve manevi öğeler bütünü, şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık ise çalışanların örgütün amaç ve hedefleri için çaba göstermesi, örgütün değerlerine sahip çıkması ve örgüt için çaba göstermeye istekli olma (Gülova ve Demirsoy, 2012) olarak tanımlanmaktadır. Güçlü bir okul kültürünün, çalışanları örgüt amaçları

etrafında birleştirmesi ve çalışanların örgüt için çaba göstermesine katkı sunması beklenmektedir. Mevcut araştırma bulguları ve alan yazın incelemesi sonucunda olumlu yönde gelişen bir okul kültürünün çalışanların örgütsel bağlılıklarına pozitif yönde bir katkı sunduğu görülmektedir. Sezgin'e (2010) göre destek kültürünün hakim olduğu örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkiler güvene dayalı ve karşılıklı anlayış ve bağlılık içinde sürdürülmektedir; bu ifade çalışmanın sonucunda elde edilen destek kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü yüksek düzeyli ilişki bulgusunu destekler niteliktedir. Bürokratik kültürde ise akılcı ve yasal yapılanmalar öne çıkmaktadır. Bu durum da örgütsel bağlılık ile bürokratik kültür arasındaki zayıf ilişki bulgusunu desteklemektedir. Ortak inanç ve değerlerin paylaşıldığı örgütlerde yerleşik bir kültürün oluştuğu, dolayısıyla bireysel ve örgütsel bütünleşmenin daha güçlü olduğu ve örgütsel bağlılığın arttığı ve olumlu bir örgüt kültürü içinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının şekillendiği görülmektedir (McDonald ve Gandz, 1991). Yapılan araştırma sonucunda da buna benzer olarak öğretmenlerin destek kültürü, başarı kültürü ve görev kültürü boyutlarında okul kültürü algılarının, örgütsel bağlılık algılarıyla ilişkilendiği ve örgütsel bağlılık algılarını önemli ölçüde yordadığı görülmektedir. Buna göre, örgütsel bağlılığı yüksek, destekleyici ve görev yönelimli örgütün amaç ve değerlerine güçlü şekilde inanan, örgüt için çaba göstermeye istekli çalışanların olduğu bir okulda öğretmenlerin okul kültürünün geliştirilmesi yönündeki algıları da olumlu yönde gelişmektedir. Okul çalışanlarının sahip olduğu değerler ile örgütsel değerler arasındaki uyumun örgütsel bağlılığı ve performansı arttırması beklenmektedir. Bu uyum sürecinin önemli aktörlerinde birinin de okul çalışanlarını bir arada tutan okul kültürü (Tamer ve İyigün ve Sağlam, 2014) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla okul kültürüne yönelik algının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordayabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmanın sonucu ve konuyla ilgili yapılan diğer araştırmaların (Çakır, 2007; Sezgin, 2010; Maral, 2015; Çoban, 2015) sonuçları da bu düşünceyi destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile değişime direnç düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre okul kültürü ile değişime direnç ve alt boyutları arasında çok zayıf bir ilişki olduğu okul kültürünün değişime direncin anlamlı ve düşük düzeyde bir yordayıcısı olduğu sonucu elde edilmiştir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda araştırma bulgularını destekler niteliktedir. İnandı ve Gılıç (2016) okul kültürü ile değişime hazırbulunuşluk arasında ilişki yok ya da çok zayıf ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir. İnandı vd. (2015), tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin özyeterlikleri ile değişime gösterdikleri direncin kısa vadeye odaklanma boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu rutin arayışı, duygusal tepki ve sabit fikirlilik boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu elde edilmiştir. Araştırma bulgularından farklı olarak, Demir (2019) okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile okul kültürü ve alt boyutları arasında bürokratik kültür hariç pozitif ve yüksek bir ilişki olduğu, Kulu (2007) öğretmenlerin değişime karşı tepkileri ile okul kültürü boyutları arasında genel anlamda bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Ada ve Ayık (2013) okul kültürünü en basit anlamıyla okul topluluğunu bir araya getiren idealler, değerler, varsayımlar, inanışlar ve tutumların birleşimi olarak tanımlamaktadır. Karabal (2018) ise belli bir durumdan farklı bir duruma geçişi ifade eden değişime direncin bireysel veya örgütsel boyutta kendini gösterdiğini ifade etmektedir. Değişime direncin bireysel yapısı, gizli den gizliye direnme şeklinde kendini gösterebilmesi ve değişim sürecinin en temel faktörlerinden biri olan örgüt kültürü, değişimin kabulü için gerekli esnekliğe sahip değilse değişime engel oluşturabilmektedir. Bu durum okul kültürünün değişime direnci yordamamasının gerekçeleri arasında sayılabilir. Ayrıca okulların dinamik yapısının ve personel sirkülasyonunun fazla olması yerleşik bir kültür oluşmasına engel oluşturması değişime direnç ve okul kültürü arasındaki zayıf ilişkinin gerekçesi olabilir.

Sonuç olarak olumlu bir okul kültürünün çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde geliştireceği söylenebilir. Öğretmenlerin okul kültürü algıları ile değişime direnç düzeyleri arasındaki zayıf ilişkinin gerekçesi olarak öğretmenlerin farklı duygu ve düşüncelere sahip olması veya değişime direncin kaynaklarından biri olan bireysel faktörlerin etkili olması gösterilebilir. Bunun yanı sıra değişime direnci yordayan tek şeyin örgütsel bağlılık olmadığı; çalışma ortamının uygunluğu, yöneticilerin liderlik tarzı, güven ve adalet algısı veya psikolojik, ekonomik, toplumsal faktörlerin de değişime dirençle yakından ilişkili olduğu unutulmamalıdır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre okullarda olumlu bir örgüt kültürü oluşturmak, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak ve değişime direnci azaltmak için insan ilişkilerine dayalı bir yönetim anlayışını güçlendirerek personel güçlendirme faaliyetlerine ağırlık verilmelidir. Çalıştıkları örgüte bağlılık duyan çalışanların, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedecekleri unutulmamalı, örgütün değişim sürecine uyum sağlayabilmesi için böyle çalışanların önem taşıdığı unutulmamalıdır. Dolayısıyla örgütlerin çağın gereklerine ayak uyduracak değişimleri kabullenmeleri adına olumlu bir okul kültürü ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaya yönelik faaliyetlere ağırlık verilmelidir.

Kaynakça

- Ada, Ş. ve Ayık, A. (2013). İlköğretim okullarında okul kültürü. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 26-39.
- Akman, A. (2017). *Sınıf öğretmenlerinin değişime direnç nedenlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alpar, R. (2016). *Uygulamalı istatistik ve geçerlilik güvenilirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altıntop, M. Y. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin değişime karşı tepkiler ile okul kültürü algıları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, S. (2009). *Ortaöğretimde görev yapan yöneticilerin değişimi yönetme yeterlilikleri (Üsküdar ve Kadıköy ilçeleri örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz*. A. Aypay (Çeviri Edt.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çakır, A. (2007). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalık, S. Koşar, A. Ç. Kılınç, E. Er, İ. ve Tokat, M. B. (1996). "Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi". *Dumlupınar Üniversitesi Yayını*. Sayı:6 s. 26-81.
- Çalık, T. (2003). "Eğitimde değişimin yönetimi: Kavramsal bir çözümleme", *Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi Dergisi*, 36: 536-557, Güz.
- Çalık, T., Koşar, S., Kılınç, A. Ç. Ve Er, E. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin değişime direnme davranışları ile öz yeterlikleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2013.
- Çelik, G. İ. (2014). *İlkokul ve ortaokullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algılarının örgütsel değişimle ilişkisi* İzmir ili örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, S. N. (2019). *Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile değişime dirençleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(4), 19-24.
- Çerezci, Ç. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile değişime direnç düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çoban, T. (2015). *Okul kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demir, Gülşah (2019). *Okul yöneticilerinin değişimi uygulama yeterlilikleri ile okul kültürü arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirtaş, Z. ve Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin değerlere dayalı yönetim uygulamalarının okul kültürüne etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18 (4), 523-544.
- Erol, F. İ. (2005). *Değişim dönemlerinde çalışanların tutum ve davranışlarının geliştirilmesi ve bunun örgüt kültürüne yansımaya yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gılıç, F. (2015). *Öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeyleri, okul kültürü ve öğretmenlerin değişime hazır olma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.

- Gliner, J. A., Morgan, G. A. ve Leech N. L. (2015). *Uygulamada araştırma yöntemleri: Desen ve analizi bütünleştiren yaklaşım* (2. Basımdan Çeviri) (Çeviri Edt. Selahattin TURAN). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güçlü, N., Yıldırım, K. ve Daşcı, E. (2016). Güçlü ve zayıf kültürel özellikler açısından okul kültürünün incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 91-111.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Helvacı, M. A., Çankaya, İ. ve Bostancı, A.B. (2013). Eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenleri ve düzeyleri. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 6(1), 120-135.
- İnanđı Y. ve Gılıç, F. (2016). Relationship of teachers' readiness for change with their participation in decision making and school culture. *Educational Research and Reviews*, 11(8), 823-833.
- İnanđı, Y., Yeşil, H., Karatepe, R. ve Uzun, A. (2015). Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin özyeterlikleri ile değişime gösterdikleri direnç arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 563-581.
- İnanđı, Y., Tunç, B., ve Gılıç, F. (2013). School administrators' leadership styles and resistance to change. *International Journal of Academic Research*, 5 (5), 196-203.
- İnce, M. (2005). Değişim olgusu ve örgütlerde insan kaynakları yönetiminin değişen fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 319-339.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Örgütsel bağlılık, yönetimde yeni bir paradigma*. Ankara: Çizgi Kitapevi Yayınları.
- Kadioğlu-Ateş, H. ve Vatansver-Bayraktar, H. (2018). Sınıf öğretmenlerinin okul kültürü algısı ile iş doyumunu arasındaki ilişki. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13 (19), 127-162.
- Karabal, C. (2018) Değişime direnç, örgütsel hafıza ve vazgeçme arasındaki ilişkiler. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü e-dergi*, 1 (2), 6-24.
- Karakullukcu, İ. (2015). *Dış kaynak kullanımı yöntemi uygulayan işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılık ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bolu İzzet Baysal Eğitim ve Araştırma Hastanesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi*. (26.baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Korkut, A. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2011). Öğretmenlerin okul kültürünü algılama düzeyleri: Büyükçekmece örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 135-152.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Kök, S. B. ve Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131.
- Kulu, S. (2007). İstanbul ili ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime dirençleri ve direnç nedenleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Maral, S. (2015). *İlkokul ve ortaokul müdür yardımcılarının örgütsel bağlılıklarının bir yordayıcısı olarak okul kültürü (Yalova ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- McDonald, P. ve Gandz, J. (1991). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 30(2), 217-236.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace. theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Ng, H.W.T., Butts, M. M., Vandenberg, J. R., Dejoy, M. D., Ve Wilson G. M. (2006). "Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule exibility on organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, 474-489.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Özdemir, A. (2016). *Mesleki ve teknik anadolu lisesi öğretmenlerinin değişime karşı dirençleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Bakırköy ilçesi örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi – Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüleri.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 599-620.

- Öztürk, Z. ve Maral, S. (2015). İlkokul ve ortaokul müdür yardımcılarının örgütsel bağlılıklarının bir yordayıcısı olarak okul kültürü (Yalova ili örneği). *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 63-86.
- Polat, E. (2003). *Örgütsel değişim ve örgütsel değişimde örgüt kültürünün yeri ve önemi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Saunders, N.K.M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students London*: Prentice Hall.
- Selçuklu, A.E. (2013). *Örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olarak kurum kültürü ve psikolojik dayanıklılık: okulöncesi öğretmenler üzerine bir çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 142-159.
- Şimşek, Y. ve Altinkurt, Y. (2010). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin görüşleri, *Milli Eğitim Dergisi*, 187, 372-390.
- Şişman, M. (2014). *Eğitim bilimine giriş*, 12. Basım, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Taşdemir, İ. (2008). Türk eğitim sisteminin yasal temelleri. *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, 28-41.
- Tamer, İ., İyigün, N.Ö. ve Sağlam, M. (2014). Örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi: bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 187-202.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43(43), 423-442.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Dağıtım.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Türkyılmaz, F. (2009). *Çalışanların özdeğerlendirme, değişim yönetimi ve örgütsel bağlılık algılarının değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üstüner, M. (2009). Öğretmenler için örgütsel bağlılık ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-18.
- Yalınkılıç, D. (2012). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yenigürbüz, S. (2017). *Örgütsel bağlılık değişime direnç ilişkisi ve örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yulcu, N. T. (2018). *Destek ve görev kültürü ile örgütsel değişim ilişkisi: Balıkesir ili Bandırma, Gönen ve Erdek ilçeleri ilkokulları örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, İ. ve Koçak, D. (2014). Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 45-64.