

# Eğitim Örgütlerinde Değişim Yorgunluğuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

Umut ÇELİKER<sup>1</sup>, Ahmet Faruk LEVENT<sup>2</sup>

**Öz:** Bu çalışmada, eğitim örgütlerinde değişim yorgunluğuna ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni ile yürütülen bu araştırmanın çalışma grubunu resmi ortaokullarda çalışan öğretmenler oluşturmuştur. Veriler yüz yüze görüşme yoluyla yapılandırılmış görüşme formları ile toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre katılımcı öğretmenler, değişim yorgunluğunu eğitim sisteminde çok fazla değişiklik yapılmasına bağlı bir etki olarak tanımlamıştır. Katılımcılara göre değişim yorgunluğu öğretmenler üzerinde motivasyonda azalmaya, performansta düşmeye ve stres düzeyinde artışa neden olmaktadır. Bununla birlikte katılımcı öğretmenler, değişim yorgunluğunun öğrenciler üzerinde akademik başarılarının düşmesine, veliler üzerinde uyum sağlamakta güven kaybına ve öğretme-öğrenme sürecinde verimin azalması gibi olumsuz etkilere yol açtığını belirtmiştir. Katılımcılar; değişim yorgunluğu ile başa çıkmada öğretmenlerin geleceğe yönelik iyimser düşüncelerini, okul yöneticilerinin bilgilendirici açıklamalar yaparak öğretmenlere rehberlik etmelerini, politika yapıcıların karar vermeden önce paydaşların fikirlerini almalarını ve değişimi zamana yaymalarını önermiştir.

*Anahtar Sözcükler:* Eğitim Örgütleri, Değişim Yorgunluğu, Öğretmenler

## Teachers' Opinions on Change Fatigue in Educational Organizations

**Abstract:** This research aimed to examine teachers' opinions regarding change fatigue in educational organizations. The study group of this research, which was conducted with phenomenology design, one of the qualitative research methods, consisted of teachers working in public secondary schools. Data were collected through face-to-face interviews using semi-structured interview forms. Content analysis method was used to analyze the data obtained. According to the findings of the study, participant teachers defined change fatigue as an effect of too many changes in the education system. According to the participants, change fatigue causes a decrease in motivation, a decrease in performance and an increase in stress level. In addition, the participant teachers stated that change fatigue causes negative effects on students such as decreased academic achievement, loss of confidence in adapting to parents, and decreased efficiency in the teaching-learning process. Participants suggested that teachers should think optimistically about the future, school administrators should guide teachers by making informative explanations, policy makers should take the opinions of stakeholders before making decisions and spread the change over time.

*Keywords:* Educational Organizations, Change Fatigue, Teachers

Geliş Tarihi: 16.04.2024

Kabul Tarihi: 30.06.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

<sup>1</sup> Millî Eğitim Bakanlığı, İstanbul, Türkiye, e-posta: [umutceliker57@gmail.com](mailto:umutceliker57@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1687-6656>

<sup>2</sup> Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, İstanbul, Türkiye, e-posta: [faruk.levent@marmara.edu.tr](mailto:faruk.levent@marmara.edu.tr), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3429-6666>

### Atıf için/ To cite:

Çeliker, U., & Levent, A. F. Eğitim Örgütlerinde Değişim Yorgunluğuna İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 38(3), 537-551. <https://doi.org/10.33308/26674874.2024383770>

Bireyler, örgütler ve toplumlar sürekli bir değişim içindedir ve 21. yüzyılda örgütsel yenileşme kaçınılmaz bir olgudur. Teknolojik gelişmelerin hızı örgütlerde de değişimi büyük ölçüde gerekli kılmaktadır (Güçlü & Şehitoğlu, 2006). Değişimin gerekliliği karşısında hissedilen baskı ile örgütler, farkında olarak veya olmayarak değişim için çaba göstermektedir (Tunçer, 2011). Hayatın her alanında gerçekleşen hızlı değişimler eğitim sistemlerinin de bu değişimlere bağlı olarak kendilerini sürekli yenileme ihtiyacı hissetmelerine neden olmaktadır (Limon, Dilekçi & Sipahioğlu, 2021). Eğitimin toplumsal gelişimin odağında bulunması, teknoloji ve bilimde hızlı değişim yaşanması eğitim sistemlerinde de değişime yol açmaktadır (Turan & Akçay, 2023). Eğitim örgütleri, bireyin ve toplumun sürekli değişen ihtiyaç ve beklentilerine etkili bir şekilde cevap verebilmek için değişim gerçekleştirmek durumundadır (Levent, 2016a).

İçinde bulunduğumuz çağda eğitim örgütleri, değişimleri algılamada ve değişim ile başa çıkmada yönetim ve teknoloji alanlarında oluşan değişiklikler yok saymalarını gerektiğini kabul etmelidir (Altan, 2018). Değişimi gereklilik olarak gören okullar, eğitimde kaliteyi sağlayabilmek için yeni programlar denemekte, stratejik bir plan ve uygulama dahilinde pek çok insanı değişime dahil etmekte ve bu programları sürekli değerlendirerek güncellemeler yapmaktadır (Çolakoğlu, 2005). Eğitim örgütlerinin ana unsuru insan olduğundan, bu örgütlerdeki değişimlerden örgüt çalışanlarının olumlu veya olumsuz açıdan etkilenmesi beklenen bir durumdur (Levent, 2016b). Örgütlerde gerçekleşen değişimlerin çalışanlarda oluşturduğu etkilerden biri de değişim yorgunluğudur (Camilleri ve diğerleri, 2019).

Değişim yorgunluğu, *“çalışanların örgütteki değişimlerin gerçekleşme sıklığının fazla olduğunu, değişim sürecinin bitmeyeceğini, değişimlerin olumlu sonuç üretmeyeceğini, kendilerinin değişime dahil olmalarının anlamlı olmayacağını düşünmeleri ve tüm bunların sonucunda stres, bıkkınlık ve tükenmişlik hissetmeleri”* olarak açıklanmaktadır (Ekingen & Yıldız, 2021). Bu kavram sık yapılan değişimlere karşı verilen bir tepki olup kişiler üzerinde değişimin olumsuz etkilerinin görülmesi anlamına gelmektedir (Arık ve diğerleri, 2022). Bu olumsuz etkilerin önlenmesi için değişim yorgunluğunu ortaya çıkaran etmenlerin bilinmesi gereklidir. Değişim yorgunluğu değişimlerin sayısı ile doğrudan ilişkili olmakla birlikte değişim yorgunluğunun değişim etkenleri ile de dolaylı olarak ilişkili olabileceği düşünülmektedir (Bernerth ve diğerleri, 2015).

Değişime uyum sağlamak, devamlı biçimde değişim gösteren bir çevrede bulunan örgütlerin 21. yüzyıldaki en temel sorunlarından biridir (Tunçer, 2013). Bununla birlikte iktidar veya yetkililerin gerçekleştirdikleri sık değişiklikler değişime uyum sağlanmayı güçleştirmektedir (Ekingen & Yıldız, 2021). Örgütlerdeki sık değişiklikler; stres, bitkinlik ve tükenmişliğe neden olabilmektedir (McMillan & Perron, 2020). Levent ve Demirbilek (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada sınav sistemindeki değişikliklere yönelik olarak yeterli bilgilendirmenin yapılmaması, karmaşıklığın söz konusu olması, motivasyonun düşmesi, belirsizliğin oluşması, uygulama sürecine yönelik problemler, değişikliği takip edememe, veli ve öğrenci karşısında zor durumda kalma, öğrencileri güdüleyememe, zaman ve emek israfı gibi pek çok güçlüğün yaşandığı ortaya konmuştur. Bunun yanı sıra Milli Eğitim Bakanı'nun sürekli değişmesi, yetkili kişilerin yeni sistem oluşturma çabaları değişimin sık deneyimlenmesine ve sürecin sağlıklı yürütülememesine yol açmaktadır (Turan & Akçay, 2023). Şahin (2021) de araştırmasında eğitim sistemi içerisinde gerçekleştirilen değişimlerin sonuçlarının kapsamlı olarak ele alınmadan yeni bir değişikliğe gidilmesinin olumsuz etkileri olduğunu belirtmiştir.

Değişim yorgunluğu, alanyazındaki birçok çalışmada değişim direnci ile benzer bir kavram olarak ele alınmıştır (McMillan & Perron, 2013). Buna karşı değişim yorgunluğu, değişime direnç ve değişime ilişkin sinizmden daha pasif bir yapıya sahiptir ve bu durum değişim yorgunluğunun fark edilememesine neden olabilmektedir (Limon, 2020). Değişim yorgunluğunun fark edilememesi ise değişimin olumsuz sonuçlarının artmasına yol açabilir. Çiftçi Kırac ve Uyar (2023), değişim yorgunluğunun bireysel düzeyin yanı sıra örgütsel düzeyde de çeşitli etkiler oluşturabilen bir kavram olduğunu bildirmektedir. Değişim yorgunluğunun hem örgüt hem de bireyler üzerindeki olumsuz etkilerinin önlenmesi; verimlilik, işe devamlılık, olumlu örgüt iklimi ve çalışan performansı açısından önemli görülmektedir.

Alanyazında değişim yorgunluğu konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında; değişim yorgunluğu ile değişime direnç (Turan & Akçay, 2023), iş motivasyonu (Arık ve diğerleri, 2022), teknostres ve örgütsel

bağlılık (Çiftçi Kırac & Uyar, 2023), iş doyumu (Limon ve diğerleri, 2021), tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık (Sarigül, 2022), iş stresi ve yaratıcılığı (Kırvaç, 2023), dayanıklılık ve iş tatmini (Brown ve diğerleri, 2018), değişim sinizmi (Ouedraogo & Ouakouak, 2021) kavramları arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Yapılan araştırmalar daha çok sağlık sektöründe yürütülmüş olup, değişim yorgunluğunu eğitim örgütlerinde inceleyen çalışmaların sayısı sınırlı kalmıştır. Ulusal alanyazında eğitim örgütlerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde, değişim yorgunluğu ile moral yitimi ve iş performansı arasındaki ilişki (Limon, 2019), acil uzaktan öğretim sürecinin sonrasında öğretmen adaylarındaki değişim yorgunluğu (Mıhçı, 2023) ve öğretmenlerin değişim yorgunluğu düzeyleri demografik faktörler açısından ele alındığı belirlenmiştir (Limon & Nartgün, 2020; Şahin, 2021). Bununla birlikte öğretmenlerin değişim yorgunluğuna ilişkin görüşlerinin incelendiği nitel bir araştırmanın başta politika yapıcılara ve okul yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin değişim yorgunluğuna ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda cevap aranan sorular şu şekildedir:

1. Öğretmenler için değişim yorgunluğu ne anlama gelmektedir?
2. Öğretmenlerin görüşlerine göre eğitim örgütlerinde değişim yorgunluğunun nedenleri nelerdir?
3. Öğretmenlerin görüşlerine göre eğitim örgütlerinde değişim yorgunluğunun sonuçları nelerdir?
4. Öğretmenler, eğitim örgütlerinde değişim yorgunluğu ile başa çıkmada neler önermektedir?

## Yöntem

### Araştırmanın Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan olgubilim (fenomenoloji) deseni ile yapılmıştır. Olgubilim çalışmalarında farkında olunan fakat derinlemesine bilinmeyen durumlara odaklanılmaktadır (Tekindal & Uğuz Arsu, 2020). Bu çalışmada da eğitim örgütlerinde değişim yorgunluğuna ilişkin öğretmenlerin görüşleri belirlenmeye çalışıldığından olgubilim deseni kullanılmıştır.

### Çalışma Grubu

Bu araştırmada, kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile belirlenen öğretmenler çalışma grubuna dahil edilmiştir. Kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi, sosyal bilimlerde sık kullanılan bir yöntem olup (Koç Başaran, 2017), araştırmacıların kolay ulaşabildiği katılımcılar üzerinden araştırma yürütülmektedir (Yıldız, 2017). Katılımcılar; 2023-2024 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesinde, ortaokullarda görev yapan 10'u kadın, 7'si erkek olmak üzere 17 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	f	%
Kadın	10	58.8
Erkek	7	41.2
Branş		
Matematik	4	23.5
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	5	29.5
Fen Bilgisi	2	11.7
Türkçe	4	23.5
İngilizce	1	5.9
Psikolojik Danışma ve Rehberlik	1	5.9
Mesleki Kıdem		
6-10 yıl	6	35.3
11-15 yıl	5	29.5
21-25 yıl	3	17.6
26 yıl +	3	17.6
Toplam	17	100

Tablo 1’de katılımcıların 10’unun (%58.8) kadın, 7’sinin (%41.2) erkek; 4’ünün (%23.5) Matematik, 5’inin (%29.5) Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, 2’sinin (%11.7), 4’ünün (%23.5) Türkçe, 1’inin (%5.9) İngilizce öğretmeni, 1’inin (%5.9) Psikolojik Danışma ve Rehberlik öğretmeni olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 6’sı (%35.3) 6-10 yıl, 5’i (%29.5) 11-15 yıl, 3’ü (%17.6) 21-25 yıl, 3’ü (%17.6) 26 yıl üstü olmak üzere öğretmen olarak görev yapmaktadır.

### **Veri Toplama Aracı**

Bu çalışmanın verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular hazırlanırken öncelikle değişim yorgunluğu konusunu ele alan çalışmalar incelenmiş; alanyazın taraması sonucunda öğretmenlerin değişim yorgunluğuna yönelik görüşlerini ortaya çıkarmak için 10 soru belirlenmiştir. Ardından 3 katılımcı ile pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot görüşmeler, araştırma kapsamında yapılacak görüşmeler öncesinde belirlenen soruların uygun olup olmadığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilmesi gereken bir ön uygulamadır (Polat, 2022). Bu çalışmada da soruların uygunluğunun daha iyi anlaşılması için yapılan pilot uygulama sonrasında gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Ardından hazırlanan sorulara yönelik eğitim yönetimi ve denetimi alanında görev yapan bir öğretim üyesi ile bu alanda uzmanlık derecesine sahip iki uzmandan görüş alınmıştır. Verilen dönütler doğrultusunda sorular güncellenmiştir. Görüşme formunda “Değişim yorgunluğu kavramını nasıl tanımlarsınız?”, “Öğretmenlerde değişim yorgunluğuna neden olan faktörler nelerdir?”, “Bir öğretmen olarak değişim yorgunluğu ile nasıl başa çıkıyorsunuz?” gibi sorulara yer verilmiştir.

### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Görüşme tekniği, insanların deneyimlerini ve bu deneyimlere yükledikleri anlamları anlamaya yönelik bir tekniktir (Türnüklü, 2000). Bu teknik, bir olgu veya durum hakkında derinlemesine bilgi sağlama yönüyle diğer tekniklerden ayrılmaktadır (Akman Dömbekci & Erişen, 2022). Bu çalışmada da öğretmenlerin değişim yorgunluğuna yönelik görüşleri detaylıca ortaya konulmaya çalışıldığından verilerin toplanması sürecinde yüz yüze görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Görüşmelere başlamadan önce Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü’nden 14.02.2024 tarihli ve 02-36 sayılı Etik Kurul Onayı alınmıştır. Ardından katılımcılar uygulamanın amaçları, önemi, verilerin sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacak olduğu, araştırmada kimlik bilgilerinin istenmediği konularında bilgilendirilmiş ve gönüllü olan katılımcılarla araştırma uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Yüz yüze görüşme yoluyla toplanan verilerin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizini içeren çalışmalarda incelenen konu doğrultusunda ilerleyen zamanlarda yapılacak çalışmalara ışık tutulması ve konuya ilişkin genel eğilimin belirlenmesi amaçlanmaktadır (Ültay ve diğerleri, 2021). İçerik analizinin bir diğer amacı ise toplanan verileri açıklayabilecek kavram ilişkilerini belirlemektir (Selçuk ve diğerleri, 2014). Bu kapsamda içerik analizi tekniğinde belirlenen kategoriler ile kodlar etrafında birtakım kavramlar ortaya çıkartılarak bu kavramların kullanılma sıklığı incelenmektedir (Metin & Ünal, 2022). Bu çalışmada da katılımcıların görüşlerinden elde edilen ifadeler ortak temalar etrafında kodlanarak analiz edilmiştir. Katılımcılara ise K1, K2... K17 şeklinde kod atanmıştır.

### **Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması**

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliğin sağlanabilmesi için bir uzman tarafından araştırmada toplanan veriler, verilerin analizleri ve sonuçların raporlanması süreçlerinin tümü eleştirel olarak incelenebilmektedir (Başkale, 2016). Araştırmada ulaşılan verilerin iki farklı kişi tarafından ele alınarak karşılaştırılması aynı zamanda nitel araştırmalarda iç geçerliği artırma yöntemlerinden biridir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2018). Bu araştırmanın geçerliğinin ve güvenilirliğinin sağlanabilmesi için öncelikle iki alan uzmanı tarafından çalışmanın tüm aşamaları gözden geçirilmiş ve verilen dönütler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

İç geçerlilik, bulguların gerçeklik ile uyumunu ifade eden bir kavramdır (Arastaman ve diğerleri, 2018). Aynı zamanda iç geçerlik; çalışmanın sonucunun doğruluğu, araştırmanın amacını ve sosyal gerçekliğin doğru

biçimde yansıtılması ile ilişkilidir (Yağar & Dökme, 2018). Bu çalışmada araştırmanın iç geçerliğinin sağlanması için katılımcıların ifadelerine olduğu gibi yer verilerek bulguların gerçeklikle uyumu artırılmaya çalışılmıştır. Nitel araştırmalarda geçerlilik, verilerin detaylı biçimde rapor edilmesi ve sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklanması ile de sağlanabilmektedir (Yıldırım, 2010). Bu kapsamda araştırmada toplanan veriler raporlanmış ve sonuçlara nasıl ulaşıldığı açıklanmıştır.

## Bulgular

Çalışmaya katılan öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda; değişim yorgunluğunun tanımı, değişim yorgunluğuna neden olan faktörler, değişim yorgunluğunun sonuçları, değişim yorgunluğunun etkileri, değişim yorgunluğu ile başa çıkma yöntemleri, değişim yorgunluğu ile başa çıkmada öneriler olmak üzere altı tema ortaya çıkmıştır.

### Değişim Yorgunluğunun Tanımı

Katılımcı öğretmenlerin değişim yorgunluğunun tanıma ilişkin görüşleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Değişim Yorgunluğunun Tanımına İlişkin Görüşler

Tema	Kod	Katılımcılar
Değişim Yorgunluğunun Tanımı	Sık değişiklik yapılmasına bağlı etki	K2, K6, K9, K10, K13, K15, K17
	Yorgunluk, bıkkınlık, tükenmişlik gibi değişime bağlı etkiler	K8, K14, K16
	Rutinden çıkmaya bağlı uyum zorluğu	K1, K12
	İstendik yönde sonuç oluşturmayan değişimin etkisi	K3, K11
	Değişimin bir anda uygulamaya geçmesi	K4
	MEB’de sistemsiz değişiklikler	K5
	Plansız değişikliklerin etkisi	K7

Tablo 2’de görüldüğü üzere katılımcıların birçoğu (f=7) değişim yorgunluğunu, sık değişiklik yapılmasına bağlı etki olarak tanımlamıştır. Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Alışılmış düzenin, alışılmış uygulamaların dışında farklı bir uygulamaya ve farklı bir düzene geçildiğinde kişide meydana gelen adaptasyon yorgunluğuna değişim yorgunluğu denebilir.” (K1)

“Plansız yapılan değişikliklere sürekli maruz kalma sonucu oluşan yıpranma halidir bence. Başka bir deyişle dereyi geçerken çok sık at değiştirmenin kişi üzerinde yarattığı ruhsal ve bedensel çöküntü olarak da ifade edebilirim.” (K7)

“Değişim kaçınılmaz, zaman zaman ise gerekli olabilir. Değişim yorgunluğu kavramını istenmeyen, sürekli ve/veya öngörülemeyen sonuçları olabildiği durumlarda, ortaya çıkabilen bir psikolojik yorgunluk olarak tanımlayabilirim.” (K9)

“Alışlagelmiş bir durumun sık sık değiştirilip yeni bir şeyler getirmesi ve bu değişimin sık sık tekrarlanması sonucu insanların her değişimde yeni bir şeye uyum sağlamaya çalışması.” (K12)

### Değişim Yorgunluğuna Neden Olan Faktörler

Öğretmenlerin görüşlerine göre değişim yorgunluğuna neden olan faktörler Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Değişim Yorgunluğuna Neden Olan Faktörlere İlişkin Görüşler

Tema	Kod	Katılımcılar
Değişim Yorgunluğuna Neden Olan Faktörler	Sık değişiklikler	K2, K5, K6, K7, K9, K15, K17
	Alışılmışın dışına çıkmak	K1, K12
	Uygulama sürecinde zorluklar	K4, K11
	Öğrenci tepkileri	K8, K14
	Sonucun hesaba katılmaması	K13, K16
	Öğretmenlerin güdülenmemiş olması	K3
	Demografik özellikler	K10
Değişime kapalılık	K1	

Tablo 3’te katılımcıların değişim yorgunluğuna neden olan faktörleri; sık değişiklikler (f=7), alışılmışın dışına çıkmak (f=2), uygulama sürecinde zorluklar (f=2), öğrenci tepkileri (f=2), sonucun hesaba katılmaması (f=2), öğretmenlerin güdülenmemiş olması (f=1), demografik özellikler (f=1) ve değişime kapalılık (f=1) olarak belirttikleri görülmektedir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Alışılmışın dışına çıkmak her hâlükârda bir yorgunluk getirir ancak bunun daha az olabilmesi için insanların öncelikle değişime hazırlanması gerekir. Değişim yorgunluğu değişime kapalı ve teknolojiden uzak öğretmenlerde kendisini daha çok hissettirmiştir.” (K1)

“Merkeziyetçi anlayışla yapılan değişikliklerin öğretmeni inisiyatif almamaya itmesi. Değişimin talimatlarla yapılmaya çalışılması ve talimatlara ne kadar uyulduğunun anlaşılması için kırtasiyeciliğin teşvik edilmesi. Art arda gelen yeniliklerin içselleştirilememesi...” (K7)

“Özellikle sık sık değişen eğitim-öğretim ile ilgili kararlar. Örneğin bu sene yapılan sınav uygulamalarındaki değişim hem öğretmenleri hem öğrencileri hem de velileri yormuştur.” (K9)

“Eğitim-öğretim faaliyetleri esnasında kısa aralıklarla değişen ders yönetimi, ölçme-değerlendirme kuralları vb. uygulamalara ait kuralların sınıf içerisinde pratiğe dökme, uygulama alanında yaşanan güçlükler olabilir.” (K11)

## Değişim Yorgunluğunun Sonuçları

Öğretmenlerin görüşlerine göre değişim yorgunluğunun sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Değişim Yorgunluğunun Sonuçlarına İlişkin Görüşler

Tema	Kod	Katılımcılar
Değişim Yorgunluğunun Sonuçları	Motivasyonda azalma	K2, K6, K9, K10, K12
	Verimde düşme	K3, K14, K15, K17
	Streste artma	K8, K13, K16
	Uyum zorluğu	K5, K11
	Çatışma	K1
	Ders saatini uyarlamakta zorluk	K4
	Amaca ulaşmada güçlük	K4
	Sonucun hesaba katılmaması	K13
Direnç gösterme	K7	

Tablo 4’te katılımcıların değişim yorgunluğunun sonuçları; motivasyonda azalma (f=5), verimde düşme (f=4), streste artma (f=3), uyum zorluğu (f=2), çatışma (f=1), ders saatini uyarlamakta zorluk (f=1), amaca ulaşmada güçlük (f=1), sonucun hesaba katılmaması (f=1), direnç gösterme (f=1) olarak belirttikleri görülmektedir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Öğretmen gereksiz gördüğü değişimleri uygulamayıp kendi bildiklerini yapmaya devam eder, bu da değişimi uygulayanlarla çatışmasına yol açabilir.” (K1)

“Öğretmen olarak kendimi alanımda geliştirmek isterim. Ancak değişen uygulamaların kısa sürede gerçekleşmesi, yeterli bilgiye sahip olmadan uygulamak, amacına tam ulaşmayı engelleyebilir. Örneğin ders saatini uyarlamakta zorlanabilirim” (K4)

“Yeniliklere karşı dirençli olma, eski sisteme ısrarla devam etme, kendi bildiğini okuma, mevcut sisteme körü körüne bağlanma gibi sonuçlar ortaya çıkarabilir” (K7)

“Değişim yorgunluğu öğretmenin öğretme motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Günümüzde hemen hemen tek motivasyonu güzel bir nesil yetiştirme hedefi olan öğretmenin bu tek kaynağının olumsuz etkilenmesi tüm eğitim-öğretim sürecinin sektöre uğramasına yol açabilir” (K9)

## Değişim Yorgunluğunun Olası Etkileri

Öğretmenlerin görüşlerine göre değişim yorgunluğunun öğrenci, veli ve öğretme-öğrenme sürecine etkileri Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** Değişim Yorgunluğunun Etkilerine İlişkin Görüşler

Alt Tema	Kod	Katılımcılar
Öğrenci Üzerinde Etkiler	Olumsuz etkiler	K1, K7, K11, K12, K13, K15, K16, K17
	Akademik başarının düşmesi	K2, K3
	Uyum sağlayamama	K5, K8
	Mutsuzluk ve isteksizlik	K9, K10
	Özgüven eksikliği	K4
	Gelecek kaygısı	K6
	Düşük motivasyon	K14
Adapte olmakta zorluk	K4, K5, K7, K8, K13, K17	

Veli Üzerinde Etkiler	Güven kaybı	K2, K3, K6, K9
	Belirsizlik	K11, K16
	Değişime hazırlanma	K1
	Değişimi anlamada zorluk	K10
	Sonuca odaklanma	K12
	Sorumlulukta artış	K14
Öğretme-Öğrenme Sürecine Etkiler	Öğrenme sürecine dahil olamama	K15
	Verimde düşme	K1, K4, K9, K14, K15, K17
	Olumsuz etkisi olmaz	K11, K12, K16
	Yöntem ve teknikler konusunda kararsızlık	K2, K3
	Uyum sağlamada zorluk	K7, K13
	Olumsuz etkiler	K5
	Süreci yavaşlatma	K6
	Güvensizlik	K8
	Eğitim kalitesinde azalma	K10

Tablo 5'te katılımcıların değişim yorgunluğunun öğrenciler üzerindeki etkilerini; olumsuz etkiler (f=8), akademik başarının düşmesi (f=2), uyum sağlayamama (f=2), mutsuzluk ve isteksizlik (f=2), özgüven eksikliği (f=1), gelecek kaygısı (f=1), sistem dışı çıktıkların oluşması (f=1), düşük motivasyon (f=1) olarak belirttikleri görülmektedir. Bu alt temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

*"Bir öğretmeni en iyi güdüleyen şey motivasyondur. Sürekli değişim halinde olmanın getirdiği psikolojik baskı öğrencilere de olumsuz yansır. Öğretmenin yaşayacağı stres, öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeylerine yansır ya da değerlendirme aşamasında kendini eksik hissettirebilir."* (K4)

*"Her yeni değişikliğe uyum sağlamak için iş gücünün artması ve yaşanan sık değişimle motivasyon düşüklüğü ders anlatımı, içeriği, dersteki kullandığımız materyalleri dahi etkiliyor. Tüm bu değişkenlere maruz kalan öğrenciler de durumu fark edip geleceğe kaygı ile bakıyor."* (K6)

*"Öğrenciler genelde öğretmenin kişiliğine göre ve sınıftaki iletişimine göre dersi dinliyor ve anlamaya çalışıyor. Öğretmeni çok iyi tanıyan öğrenciler bir öğretmenin ne şekilde ders anlatacağını ve hangi soruları soracağını tahmin edebiliyor. Değişimler bu kararlı duruşu etkiliyor."* (K8)

*"Karşımda isteksiz, mutsuz ve bütün çalışma isteği azalmış bir öğretmene bakan bir öğrencinin de öğretmeninden çok farklı hissedeceğini düşünüyorum. Mutsuz ve isteksiz öğrenciler, mutsuz ve motivasyonsuz nesiller demek olacak."* (K9)

Tablo 5'te katılımcıların değişim yorgunluğunun veliler üzerindeki etkilerini; adapte olmakta zorluk (f=6), güven kaybı (f=4), belirsizlik (f=2), değişime hazırlanma (f=1), değişimi anlamada zorluk (f=1), sonuca odaklanma (f=1), sorumluluk artar (f=1), öğrenme sürecine dahil olamama (f=1) olarak belirttikleri görülmektedir. Bu alt temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

*"Değişen her sistemi ülke bazında değerlendirmek lazım. Bulduğumuz konumda veliler, değişimlere daha çabuk adapte oluyor. Ancak teknolojik imkanlara sahip olmayan, maddi kaygı taşıyan birçok veli değişimi anlama konusunda yetersiz. Veli desteği olmadan da denge oluşturulmaz."* (K4)

*"Öğretmen ve öğrencilerin yaşamış olduğu stres velilere de yansımaktadır. Her değişim beraberinde yeni kurallar getirdiği için veliler bir değişimi öğrenmeden başka bir değişim yaşıyor."* (K5)

*"Çocuklarımızın huzur, güven ve mutluluk içinde eğitim almasını bekleyen veliler, yaşanan bu metal yorgunluğun çocuklarına yansımından ve geleceklerinden kaygılanıyor. Bu durum hem kuruma hem öğretmenlere karşı duydukları güveni de olumsuz olarak etkilemektedir."* (K6)

*"... Velilerin de eğitim sistemine olan inancı azalacak. Çünkü onlar çocuklarımızın geleceklerini çocuklarımızın okudukları okullara ve öğretmenlerine göre hayal ediyorlar. Gelecekte beklenmesi olmayan bireyler ve toplumlar için güzel bir gelecek ummak hayalcilik olur."* (K9)

*"Öğretmenlerde yaşanabilecek olan değişim yorgunluğunun öğrencileri olumsuz etkilemesi durumunda, velilerde de belirsizlik duygusu oluşuyor."* (K11)

Tablo 5'te katılımcıların değişim yorgunluğunun öğretme-öğrenme süreci üzerindeki etkilerini; verimde düşme (f=6), olumsuz etkisi olmaz (f=3), yöntem ve teknikler konusunda kararsızlık (f=2), uyum sağlamada zorluk (f=2), süreci yavaşlatma (f=1), olumsuz etkiler (f=1), güvensizlik (f=1) ve eğitim kalitesinde azalma (f=1) olarak belirttikleri görülmektedir. Bu alt temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Değişime, yeniliğe ayak uyduramayıp bunun yorgunluğunu yaşayan öğretmen mesleğinden haz alamamaya başlayıp motivasyonu da düşeceğinden mesleki başarısında düşüşler başlayacaktır. Bu durum öğretmen-öğrenci, öğretmen-veli, öğretmen-idareciler arasındaki ilişkileri de olumsuz etkileyecektir.” (K1)

“Bir öğretmen olarak uyguladığımız sistemde uzmanlaşıyoruz yıl içinde. Öğrencinin hangi noktada zorlandığını, eksiklerini görüp bunu yönettiğimiz için süreci ilerletmek kolay oluyor. Ancak her değişimde pratik olmaya çalışmak öğrenme-öğretme sürecinde verimi düşürüyor” (K4)

“Öğretmen olarak bildiğimiz ve sürekli olarak takip ettiğimiz programlar bizde güven duygusu uyandırıyor. Başlangıç, gidiş, sonuç biliniyorsa önceden test edilmişse bu güvene bağlı olarak daha seri bir şekilde dersi anlatabiliyoruz. Bu değişim yorgunluğu bazı güvensizliklere neden olabiliyor.” (K8)

“Değişik alanlarda yapılan, bazen sıklığı artan değişimlerin yarattığı yorgunluk verim kaybına yol açacaktır. Öğretme motivasyonunu kaybetmiş öğretmenler öğrenme motivasyonunu kaybetmiş öğrencilerin çoğalmasına hizmet edecektir.” (K9)

“Öğretmenlerin meslek itibarıyla gelişime açık olmaları gerektiğini düşünüyorum. Kısa süreli etkileri olsa da adaptasyon gerçekleştikten sonra öğretim-öğrenme süreçlerinin uzun vadede olumsuz etkileneceğini düşünüyorum.” (K11)

## Değişim Yorgunluğu ile Başa Çıkma Yöntemleri

Öğretmenlerin değişim yorgunluğu ile başa çıkma yöntemlerine ilişkin görüşleri Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Değişim Yorgunluğu ile Başa Çıkma Yöntemlerine İlişkin Görüşler

Tema	Kod	Katılımcılar
Değişim Yorgunluğu ile Başa Çıkma Yöntemleri	Konu ile ilgili bilgi düzeyini artırma	K4, K5, K8, K11
	Kendini değişime alıştırmaya çalışma	K12, K13, K17
	Olumluya odaklanma	K2, K3
	Yorgunluk hissetmeme	K1, K16
	Kendini motive etme	K9, K15
	Başta çıkamama	K6
	Sorgulamadan uygulama	K7
	Profesyonel destek arama	K10
	Ortam değiştirme	K14

Tablo 6’da katılımcıların değişim yorgunluğu ile başa çıkma yollarını konu ile ilgili bilgi düzeyini artırma (f=4), kendini değişime alıştırmaya çalışma (f=3), olumluya odaklanma (f=2), yorgunluk hissetmeme (f=2), kendini motive etme (f=2), başta çıkamama (f=1), sorgulamadan uygulama (f=1), profesyonel destek arama (f=1), ortam değiştirme (f=1) olarak belirttikleri görülmektedir. Bu temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Alışılmıyış dışına çıkmak her halükârda bir yorgunluk getirir ancak bunun daha az olabilmesi için insanların öncelikle değişime hazırlanması gerekir. Değişim yorgunluğu değişime kapalı ve teknolojiyen uzak öğretmenlerde kendisini daha çok hissettirir.” (K1)

“Her değişimde araştırma yoluna gidiyorum. Kendi branşımda olan meslektaşlarımla fikir alışverişini yapıyorum. Bununla ilgili eğitim videoları izliyorum. Uygulayacağım planı okulun şartlarına göre işlevsel hale getiriyorum. Veli ve öğrencileri bilgilendirip bununla ilgili toplantı/seminer düzenliyorum.” (K4)

“Bunu söylemekten utanıyorum ama bu da değişir nasıl olsa diyorum. Yani yapılan bir değişimin uzun soluklu olacağına dair bir umudum olmuyor. Bu da insanda alışkanlığa dönüşüyor galiba ya da öğrenilmiş çaresizliğe. Ancak öğrencilerime, her biri bu dünyada çok güzel bir iş yapacak ümidiyle çalışıyorum. Ben onların hayatlarında güzel bir iz bırakabilirsem onlar da biri ya da birilerinin hayatlarında güzel izler bırakabilirler. Bu düşünce mesleğim adına beni her zaman olumlu yönde motive etmiştir.” (K9)

“Konunun değişen tarafını iyi anlamaya çalışıyorum. Bu konuyla ilgili araştırma yapıyorum. Sonra kendime herkes ne yapacaksa sen de onu yapacaksın, diyerek yorgunluğumu azaltıyorum. En önemlisi değişimin faydalı yönlerini anlamaya çalışıp uygulamaya alıyorum.” (K8)

“Gelişen ve değişen dünyada iletişim araçları çok daha güçlü hale geldiğinden uygulama pratiğine ait dokümanlar paylaşılır hale geldi. Bu gelişmeleri takip ederek uyum sürecinin daha kısa sürede atlatılabileceğini düşünüyorum.” (K11)

## Değişim Yorgunluğu ile Başa Çıkma Önerileri

Öğretmenlerin değişim yorgunluğu ile başa çıkma önerileri Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Değişim Yorgunluğu ile Başa Çıkma Önerileri

Alt Tema	Kod	Katılımcılar
----------	-----	--------------



Öğretmenlere Öneriler	Geleceğe yönelik iyimser düşünme	K3, K6, K8, K9, K11, K12
	Paydaşlarla iş birliği yapma	K2, K4, K5, K17
	Gelişime açık olma	K1, K14, K16
	Değişimi uygulama	K7
	Sosyal faaliyetleri artırma	K10
	Uyum sağlamaya çalışma	K13
	Mesleğe odaklanma	K15
Okul Yöneticilerine Öneriler	Bilgilendirici çalışmalar	K3, K5, K8, K9, K16
	Öğretmenlere rehberlik	K1, K2, K4, K6, K17
	Öğretmen-yönetim arasında iş birliği	K7, K11, K12
	Öğretmenler ile etkileşimi artırma	K10, K14
	Öğretmenlere ekstra stres yüklememe	K13, K15
Politika Yapıcılara Öneriler	Karar verilmeden önce paydaşlardan fikir alma	K4, K7, K11, K12, K13, K16, K17
	Değişimi zamana yayma	K2, K6, K9
	Değişimin önemine öğretmenleri inandırma	K1, K8
	Karar verilmeden önce altyapısını hazırlama	K5, K15
	Konuyla ilgili online eğitimler verme	K3
	Sistem değişikliklerini en aza indirme	K10
	Öğretmenlere sosyal ve ekonomik ayrıcalıklar sunma	K14

Tablo 7’de katılımcıların değişim yorgunluğu ile başa çıkmada öğretmenlere önerilerini; geleceğe yönelik iyimser düşünme (f=6), paydaşlarla iş birliği yapma (f=4), gelişime açık olma (f=3), değişimi uygulama (f=1), sosyal faaliyetleri artırma (f=1), uyum sağlamaya çalışma (f=1) ve mesleğe odaklanma (f=1) olarak belirttikleri görülmektedir. Bu alt temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

*“Öğretmenlere sürecin geçici olduğunu akıldan çıkarmamalı, değişimin getireceği olumlu yanlara odaklanmaları, veli ve öğrencilerini bu konuda rahatlatmalarını tavsiye ederim.” (K3)*

*“Değişim yorgunluğu ile başa çıkmada öğretmen arkadaşlarla iletişim halinde olmayı önerebilirim. Yenilikleri öğrencilere anlatırken olabildiğince yalın bir şekilde anlatmak gerekir.” (K5)*

*“İki günü eşit olan ziyandadır, cümlesinden yola çıkarak değişimin faydalı olduğunu, bu değişimin hedefini iyi anlayıp bu doğrultuda net planlar yapıldıktan sonra verimli sonuçlarla karşılaşacağız.” (K8)*

*“Sakin olmalarını, acele etmemelerini ve öğrencilerin geleceklelerini etkilemekte çok önemli bir rol oynadıklarını ve bu sorumluluk doğrultusunda hareket etmelerini söyleyebilirim.” (K9)*

Tablo 7’de katılımcıların değişim yorgunluğu ile başa çıkmada okul yöneticilerine önerilerini; bilgilendirici çalışmalar (f=6), öğretmenlere rehberlik (f=5), öğretmen-yönetim arasında iş birliği (f=3), öğretmenler ile etkileşimi artırma (f=2), öğretmenlere ekstra stres yüklememek (f=2) olarak belirttikleri görülmektedir. Bu alt temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

*“Değişimin konusu ile ilgili öğretmenleri yeteri derecede bilgilendirip, motive edip rehberlik de yapılırsa değişim yorgunluğu azalacaktır. Yöneticiler öğretmenlerinin eksik yönlerini bilip değişime ayak uydurabilmeleri için destekleyici rehberlik de bulunurlarsa yorgunluk da azalacaktır.” (K1)*

*“Okul idari kısmı yaşanan durumların farkında olmalı. Yaşanabilecek motivasyon düşüklüğü ve işgücü artması konusunda öğretmenlere destek olmalı. Eğitim senesi planlanırken bu değişimler göz önünde tutularak hem ders saati hem ders programı, kullanılacak materyaller konusunda daha pratik adımlar atılmalı.” (K6)*

*“Mevcut durumda okul yöneticileri de öğretmenler gibi aynı yorgunluğu yaşıyor. Bu durumda yapılması gereken öğretmen ve yönetici arasında her konuda iş birliği yapılmasıdır.” (K7)*

*“Okul yöneticileri, değişime konu olan durumu ve konunun ayrıntılarını öğretmenlere tam olarak aktarabilirlerse, değişim sancısının ve yorgunluğunun daha az olabileceğini düşünüyorum. Yanlış ya da eksik bilgi, olayı her zaman daha vahim hale getiriyor.” (K9)*

Tablo 7’de katılımcıların değişim yorgunluğu ile başa çıkmada politika yapıcılara önerilerini; karar vermeden önce paydaşlardan fikir alma (f=7), değişimi zamana yayma (f=3), değişimin önemine öğretmenleri inandırma (f=2), karar vermeden önce altyapı hazırlama (f=2), konu ile ilgili online eğitimler verme (f=1), sistem değişikliklerini en aza indirme (f=1), öğretmenlere sosyal ve ekonomik ayrıcalıklar verme (f=1) olarak belirttikleri görülmektedir. Bu alt temaya ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

*“Karar vericilerin değişime konu olan şeylerin okula, öğretmenlere uygunluğunu değerlendirip değişimin önemine öğretmenleri inandırmaları gerekir. Değişimin önemine ve gerekliliğine inandırılıp doğru bir yöntemle de değişim uygulanırsa yorgunluk da az olacaktır diye düşünüyorum.” (K1)*

*“Kararlar verilmeden önce bir platform üzerinde anket yapılmasını, bölgesel ihtiyaçlar değişeceği için kararların özelleştirilmesi gerektiğini, uygulamalarda sosyo-ekonomik düzeye bakılmasını ve değişimlerin en az 5 yıllık planlamalar şeklinde yapılmasını isterdim.” (K4)*

*“Gerekli açıklamaların yapıpı bilgilendirmelerin tam olması gerekir. Çalışan bir insanın her türlü yorgunluğu atlatabilmesi için hem iş hem de iş dışındaki hayatının kaygılardan uzakta, gelecek endişesi yaşamaması gerekir. Bunun için de bu işlere sahip olan insanların maddi manevi rahatlığa sahip olması icap eder. Sonuç olarak ‘belirsizlik’ kavramı aslında insanı çok yoran bir kavramdır. Bu değişimlerle öğretmen belirsizlik yaşadığı zaman onca öğrencinin gelecek sorumluluğunu aldığı için çok daha fazla yoruluyor.” (K8)*

*“Eğitimde yapılan değişimlerin sonuçlarını görmek çok uzun yıllar alabilir bilindiği üzere. Ancak ülkemizde yapılan sık yöntem değişimleri olası sonuçları verime dönüşmesine engel olmaktadır. Alınan kararların daha uzun vadede sonuçlarını görebilecek şekilde uygulanması daha verimli olacaktır. Ayrıca karar alıcıların eğitim-öğretim sisteminin içinden gelmesi, büyük kararlar arifesinde ülkemizin tüm bölgelerinden, tüm sosyo-ekonomik sınıfların temsil edildiği geniş bir katılımcı kitlesinin görüşlerinin alınması gerektiği ve bu görüşlerin ciddiye alınarak toplantılar yapılması, bu toplantılarda idareci, öğretmen, veli ve hatta öğrencilerin fikirlerinin alınması ve bu katkılarının dikkate alınması, uygulanan kararların uzun soluklu ve siyaset üstü olması faydalı olacaktır diye düşünüyorum.” (K9)*

### Tartışma

Bu çalışmada, eğitim örgütlerinde değişim yorgunluğuna ilişkin öğretmen görüşleri incelenmiştir. Araştırmada katılımcı öğretmenlerin çoğu, değişim yorgunluğunu sık değişiklik yapılmasına bağlı bir etki olarak tanımlamıştır. Bernerth ve diğerleri (2015) değişim yorgunluğu algısının örgütte gerçekleşen çok fazla sayıdaki değişikliklere verilen bir etki olduğunu belirtmektedir. Dilkes ve diğerleri (2014) de sık müfredat değişikliğine yönelik öğretmen görüşlerini incelediği çalışmasında alaycı, gerçekçi ve coşkulu olarak nitelendirilen öğretmenlerin hızlı ve sürekli müfredat değişikliği karşısında değişim yorgunluğu yaşadıklarını ortaya koymuştur.

Katılımcı öğretmenler değişim yorgunluğunun nedenini; sık yapılan değişiklik, alışılmışın dışına çıkmak, uygulama sürecindeki zorluklar, öğrenci tepkileri, sonucun hesaba katılmaması, öğretmenlerin güdülenmemiş olması ve demografik özellikler olarak bildirmişlerdir. Söz edilen nedenlerin çoğunlukla değişimin plansız gerçekleşmesi ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Değişimin plansız olarak gerçekleştirilmesi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Yeşil, 2018). Buna göre sık yapılan değişiklikler, kaygı ortamına ve çalışanların stres düzeyinin artmasına neden olabilmektedir (Karakuş & Yardım, 2014). Değişimin çok hızlı gerçekleşmesi bireylerin verdikleri tepkileri kontrol edememeleri ile sonuçlanabilmektedir (Dolaşır, 2005). Limon ve Nartgün (2020), eğitim sistemindeki değişikliklerin beraberinde öğretmenlerin planlarını uyarlamaları, hizmet içi eğitimlere ve toplantıya katılmaları, yeni formlar doldurmaları, karışık ve uzun ders planları yapmaları gibi ek sorumluluklar getirdiğini belirtmektedir.

Bu araştırmada katılımcılar değişim yorgunluğunun motivasyonda azalma, verimde düşüş, uyum güçlüğü, stres, çatışma, ders saatini uyarlamakta zorluk gibi olumsuz sonuçlara yol açtığını belirtmiştir. McMillan ve Perron (2020) yaptıkları çalışmada örgütlerdeki sık değişikliklerin çalışanlarda stres, bitkinlik ve tükenmişlik duygularına yol açtığını tespit etmiştir. Brown ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada değişim yorgunluğu ile iş tatmininin negatif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. Sarıgül (2022) tarafından yapılan çalışmada değişim yorgunluğunun yükselmesi ile tükenmişlik ve işten ayrılma isteklerinin yükseldiği ortaya konmuştur. Limon (2019) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin değişim yorgunluklarının moral yitimine yol açtığı belirlenmiştir.

Bu araştırmada öğretmenlerin değişim yorgunluğunun öğrenciler üzerindeki etkilerini akademik başarının düşmesi, uyum sağlayamama, mutsuzluk ve isteksizlik; veliler üzerindeki etkilerini adapte olmakta zorluk, güven kaybı; öğretim-öğrenme süreci üzerinde etkilerini verimliliğin düşmesi olarak belirttikleri ortaya konmuştur. Levent ve Demirbilek (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada sınav sistemindeki değişikliklere yönelik olarak yeterli bilgilendirmenin yapılmaması, karmaşıklığın oluşması, motivasyonun düşmesi, belirsizliğin oluşması, uygulama sürecine yönelik problemler, değişikliği takip edememe, veli ve öğrenci karşısında zor durumda kalma, öğrencileri güdüleyememe, zaman ve emek israfı yaşama gibi pek çok

güçlüğün yaşandığı belirtilmektedir. İnsanın düzene ilişkin ihtiyacının olması ve kısa bir zamanda hızla gerçekleşen büyük değişikliklerin eğitimin paydaşları üzerinde olumsuz yönde psikolojik sonuçlara yol açabilmesi (Mıhçı, 2023), bu araştırmada katılımcıların görüşlerine göre değişim yorgunluğunun neden olduğu olumsuz sonuçları açıklayabilir.

Bu araştırmada öğretmenlerin değişim yorgunluğu ile başa çıkmada konu ile ilgili bilgi düzeyini arttırma, kendini değişime alıştırmaya çalışma yollarına başvurdukları görülmüştür. Ayrıca katılımcılar değişim yorgunluğu ile başa çıkılmasında öğretmenlere geleceğe yönelik iyimser düşüncelerini, okul yöneticilerinin öğretmenlere rehberlik yapmalarını, politika yapıcılarına karar vermeden önce paydaşların fikirlerini alınmalarını ve değişimin zamana yayılmasını önerdikleri belirlenmiştir. Bernerth ve diğerleri (2015) ise değişim yorgunluğunun örgütteki sık değişikliklerle ilişkili olduğunu, konu ile ilgili bilgi düzeyi ile gerçek anlamda ilişkili olmadığını belirtmektedir. Bu doğrultuda değişim ile ilgili bilgi düzeyini arttırmak değişim yorgunluğu ile başa çıkmada yeterince etkili olamayabilir. Bununla birlikte olumluya odaklanma günlük yaşam kalitesini artıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Karadağ, 2019). Dolayısıyla değişim yorgunluğu ile başa çıkmada öğretmenlere yönelik öğrenci gelişimine odaklanmaları ve olumlu düşünme teknikleri konusunda bilgilendirici seminerler düzenlenebilir.

Sonuç olarak araştırmaya katılan öğretmenler değişim yorgunluğunu sık değişiklik yapılması sonucu ortaya çıkan bir etki olarak görmekte; değişim yorgunluğunun en temel nedeninin plansız değişiklikler olduğunu; öğrenci, veli ve öğretme-öğrenme sürecine yönelik olumsuz etkiler oluşturduğunu bildirmekte; değişim yorgunluğu ile başa çıkmada öğretmenlere olumlu düşüncelerini önermektedir. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda şu öneriler geliştirilebilir:

1. Değişim yorgunluğunun öğretmen, öğrenci, veli ve öğretme-öğrenme sürecini olumsuz sonuçları bulunduğundan politika yapıcılar eğitim sisteminde daha az ve planlı değişikliğe gidebilir, değişimi sürece yayabilir ve bir değişim süreci tamamlanmadan yeni bir değişim sürecine girilmemesi önerilebilir.
2. Bu çalışmada değişim yorgunluğu kavramı öğretmenlerin görüşlerine göre ele alındığından okul yöneticilerinin de değişim yorgunluğuna yönelik görüşlerini ortaya koyacak çalışmalar yapılabilir.
3. Değişim yorgunluğunun öğretmen, öğrenci, veli ve öğrenme-öğrenme süreci üzerindeki etkileri nicel araştırmalarla incelenebilir.
4. Olumlu düşünme becerisi ile değişim yorgunluğu arasındaki ilişkiyi inceleyecek araştırmalar yapılarak değişim yorgunluğu ile başa çıkılabilmesi için yapılabilecek çalışmalar araştırılabilir.
5. Araştırmanın katılımcıları ortaokul kademesinde görev yapan öğretmenler ile sınırlı olduğundan farklı kademelerde çalışan öğretmenlerin katılımıyla benzer çalışmalar yapılabilir.

### Yazarların Beyanı

**Araştırmacıların katkı oranı beyanı:** Araştırmacılar eşit düzeyde katkı sağlamıştır.

**Etik Kurul Kararı:** Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Araştırma ve Yayın Etik Kurulu 14/02/2024 tarihinde 02-36 onay sayılı karar ile bu araştırmanın etik yönden uygun olduğuna karar vermiş ve 738167 sayılı protokol numarası ile etik kurul onayını bildirmiştir.

**Çatışma beyanı:** Araştırmada yazarlar arasında ya da diğer kişi, kurum, kuruluşlarla herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Destek ve teşekkür:** Herhangi bir finansal destek alınmamıştır.

### Kaynaklar

- Akman Dömbekci, H., & Erişen, M. A. (2022). Nitel araştırmalarda görüşme tekniği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 141-160. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1227330>
- Altan, S. (2018). Eğitim örgütlerinde mide sendromu. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 35-45.

- Arastaman, G., Öztürk Fidan, İ., & Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik: Kuramsal bir inceleme. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37-75. <https://doi.org/10.23891/efdyyu.2018.61>
- Arik, Ö., Öztürk, Y. E., & Yeşildağ, M. (2022). Değişim yorgunluğunun iş motivasyonuna etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 10(1), 57-85. <https://doi.org/10.22139/jobs.10595199>
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bernerth, J. B., Walker, H. J., & Harris, S. G. (2015). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, 25(4), 321-337. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.634280>
- Brown, R., Wey, H., & Foland, K. (2018). The relationship among change fatigue, resilience, and job satisfaction of hospital staff nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(3), 306-313. <https://doi.org/10.1111/jnu.12373>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Camilleri, J., Cope, V., & Murray, M. (2019). Change fatigue: The frontline nursing experience of large-scale organisational change and the influence of teamwork. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 655-660.
- Çiftçi Kırac, F., & Uyar, S. (2023). Teknostres, değişim yorgunluğu ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi. *Sağlık Bilimlerinde Değer*, 13(3), 473-480. <https://doi.org/10.33631/sabd.1351735>
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *HAYEF Journal of Education*, 2(1), 63-77.
- Dilkes, J., Cunningham, C., & Gray, J. (2014). The new Australian curriculum, teachers and change fatigue. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, 39(11), 45-64. <https://doi.org/10.14221/ajte.2014v39n11.4>
- Dolaşır, S. (2005). Değişim yönetimi ve spor örgütleri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 11-15. <https://doi.org/10.1501/Sporm.0000000035>
- Ekingen, E., & Yıldız, A. (2021). Değişim Yorgunluğu Ölçeği Türkçe versiyonunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Sağlık çalışanları örneği. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 43(6), 572-581. <https://doi.org/10.20515/otd.934637>
- Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 240-254.
- Karadağ, Ş. (2019). Üniversite öğrencilerinde olumlu düşünme becerisinin kişilerarası iletişim becerisi ile ilişkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 131-136. <https://doi.org/10.18506/anemon.521122>
- Karakuş, Ş., & Yardım, M. (2014). Algılanan örgütsel değişim, belirsizlik, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 21-31. <https://doi.org/10.18394/iid.50336>
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kırvaç, G. (2023). *Bir kurumsal tüketici olan çalışanların değişim yorgunluğunun iş stresi ve yaratıcılığı üzerindeki etkisi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Iğdır Üniversitesi.
- Koç Başaran, Y. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme kuramı. *The Journal of Academic Social Science*, 47(47), 480-495. <https://doi.org/10.16992/ASOS.12368>
- Levent, A. F. (2016a). Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarının farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 43, 117-134. <https://doi.org/10.15285/ebd.09059>
- Levent, A. F. (2016b). Değişim yönetimi. A. Bakioğlu (Ed.) *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (s.340-362). Nobel Yayınevi.
- Levent, A. F., & Demirbilek, M. (2019). Kademeler arası geçiş ve sınav sisteminde yapılan değişikliklere ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (50), 57-79. <https://doi.org/10.15285/maruaeabd.586835>
- Limon, İ. (2020). Turkish adaptation of change fatigue scale: A study of reliability and validity. *Sakarya University Journal of Education*, 10(2), 292-311. <https://doi.org/10.19126/suje.646463>
- Limon, İ., & Nartgün, Ş. S. (2020). Öğretmenlerin değişim yorgunluğu düzeyi: demografik değişkenler açısından karşılaştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(2), 401-448. <https://doi.org/10.14527/kuey.2020.009>
- Limon, İ., Dilekçi, Ü., & Sipahioğlu, M. (2021). The relationship between change fatigue and job satisfaction of teachers: Gender and experience as moderators. *IE: Inquiry in Education*, 13(2), 1-23. <https://doi.org/10.1002/pfi.21727>
- McMillan, K., & Perron, A. (2013). Nurses amidst change: the concept of change fatigue offers an alternative perspective on organizational change. *Policy, Politics, & Nursing Practice*, 14(1), 26-32. <https://doi.org/10.1177/1527154413481811>
- McMillan, K., & Perron, A. (2020). Change fatigue in nurses: A qualitative study. *Journal of Advanced Nursing*, 76(10), 2627-2636. <https://doi.org/10.1111/jan.14454>

- Metin, O., & Ünal, Ş. (2022). İçerik analizi tekniği: İletişim bilimlerinde ve sosyolojide doktora tezlerinde kullanımı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 273-294. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1227356>
- Mıhçı, C. (2023). Pandemi nedeniyle yürütölen acil uzaktan öğretim sürecinin ardından öğretmen adaylarında değişim yorgunluğunun incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 13(1), 669-681. <https://doi.org/10.24315/tred.1084119>
- Ouedraogo, N., & Ouakouak, M. L. (2021). Antecedents and outcome of employee change fatigue and change cynicism. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 158-179. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.10102abstract>
- Polat, A. (2022). Nitel araştırmalarda yarı-yapılandırılmış görüşme soruları: Soru form ve türleri, nitelikler ve sıralama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 161-182. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1227335>
- Sarığül, Ş. S. (2023). *Değişim yorgunluğu ile algılanan örgüt kültürü, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Sağlık sektöründe bir uygulama* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Selçuk, Z., Palancı, M., Kandemir, M., & Dünder, H. (2014). Eğitim ve bilim dergisinde yayınlanan araştırmaların eğilimleri: İçerik analizi. *Eğitim ve Bilim*, 39(173), 430-453. <https://doi.org/10.15390/eb.v39i173.3278>
- Şahin, Ç. (2021). *Öđretmen algılarına göre değişim yorgunluğunun çeşitli değişkenler ačíısından incelenmesi (Akçakoca örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Düzce Üniversitesi.
- Tekindal, M., & Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımin kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153-182.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-84.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 32(1), 373-406. <https://doi.org/10.7822/egt157>
- Turan, A., & Akçay, R. C. (2023). Öğretmenlerin değişim yorgunluğu ile değişime direnç konusundaki algıları arasındaki ilişki. *Yıldız Journal of Educational Research*, 8(1), 28-42. <https://doi.org/10.14744/yjer.2023.018>
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 543-559.
- Ültay, E., Akyurt, H., & Ültay, N. (2021). Sosyal bilimlerde betimsel içerik analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 188-201. <https://doi.org/10.21733/ibad.871703>
- Yağar, F., & Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örnekleme seçimi, geçerlik ve güvenilirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yıldırım, K. (2010). Nitel araştırmalarda niteliği artırma. *İlköğretim Online*, 9(1), 79-92.
- Yıldız, S. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme sorunu: Nicel ve nitel paradigmalardan örnekleme kuramına bütüncöl bir bakış. *Kesit Akademi Dergisi*, 3(11), 421-442. <https://doi.org/10.18020/kesit.1279>

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Change and innovation are inevitable worldwide today (Turan & Akçay, 2023). Adapting to change is one of the most fundamental problems of organizations today in a constantly changing environment (Tunçer, 2013). However, frequent changes made by the government or authorities make it difficult to adapt to change (Ekingen & Yıldız, 2021). These frequent changes affect both the organization and the employees (Limon & Nartgün, 2020). Frequent changes in organizations can cause feelings of stress, fatigue, and burnout (McMillan & Perron, 2020).

Change fatigue can be expressed as employees thinking that the frequency of changes in the organization is high, the change process will not end, the changes will not produce positive results, their involvement in the change will not be meaningful, and as a result of all these, they feel stress, boredom and burnout (Ekingen & Yıldız, 2021). It can be said that preventing negative effects on both the organization and individuals is important in terms of productivity, work continuity, positive organizational climate and employee performance. For this reason, there is a need to examine in detail the factors that cause change fatigue and to reveal ways to cope with them.

When the national literature was examined, it was seen that studies on change fatigue had recently begun. The studies were mostly carried out in the health sector; the number of studies on change fatigue in educational organizations remains limited. In addition, according to the opinions of teachers, no qualitative study addressing change fatigue was found in the national literature and this study was needed. In the study, teachers' opinions on change fatigue were examined and ways to cope were tried to be revealed. It is thought that the findings obtained from the research will be important in terms of both contributing to the literature and providing information for studies to be carried out on teachers' ability to cope with change fatigue.

### Method

This study, which was conducted to examine teachers' opinions regarding change fatigue and to reveal ways to cope with change fatigue, was conducted with the phenomenology pattern, which is a qualitative research approach. The research data was collected through semi-structured interview forms through face-to-face interviews with the participation of teachers working in the Pendik district of Istanbul in the 2023-2024 academic year. Content analysis technique was used to analyze the data collected through face-to-face interviews. In the content analysis technique, some concepts are revealed around the categories and codes determined and the frequency of use of these concepts is examined (Metin & Unal, 2022). In this study, the sentences obtained from the participants' expressions were coded and analyzed around common themes.

### Results

The definition of change fatigue by the participants is the effect due to frequent changes, effects related to change such as fatigue, boredom and burnout, difficulty in adapting due to getting out of routine, the effect of change that does not produce the desired result, immediate implementation with change that occurs in a short time, systemic changes in the Ministry of Education and unplanned changes. It is seen that they stated as an effect. According to teachers' opinions, the consequences that change fatigue may cause are stated as decrease in motivation, decrease in efficiency, increase in stress, difficulty in adaptation, conflict, difficulty in adapting lesson time, positive or negative effect on motivation, not taking the result into account, and showing resistance. In coping with change fatigue, teachers advise other teachers to think optimistically about the future and cooperate with stakeholders; It recommends that administrators provide guidance to teachers, that policy makers seek opinions from stakeholders before making decisions, and that the change be spread over time.

### Conclusion

In the study, teachers defined change fatigue as the effect most frequently associated with making changes; They reported that the most common cause of change fatigue was frequent changes. When the

national literature was examined, no study was seen that revealed how the concept of change fatigue was perceived by teachers. It can be said that the fact that Bernerth and others (2015) reported that the perception of change fatigue focuses on the large number of changes taking place in the organization supports this finding of the research.

The study revealed that they reported that change fatigue leads to negative consequences such as decrease in motivation, decrease in efficiency, difficulty in adaptation, stress, conflict, and difficulty in adapting lesson time. In the study conducted by Sarigül (2022), it can be said that the increase in change fatigue and the increase in burnout and desire to leave work were detected, and the study conducted by Limon (2019) found that teachers' change fatigue caused loss of morale, supporting this finding of the research.

In the study, it was seen that teachers used ways to cope with change fatigue by increasing their knowledge on the subject, focusing on the positive, and trying to get used to change; It stands out that in coping with change fatigue, the participants suggested that teachers should think optimistically about the future, that school administrators should guide teachers, that policy makers should seek the opinions of stakeholders before making decisions, and that the change should be spread over time. Bernerth and others (2015) state that change fatigue is related to frequent changes in the organization and is not truly related to the level of knowledge on the subject. However, focusing on the positive is considered an element that improves the quality of daily life (Karadağ, 2019). Therefore, informative seminars can be held for teachers on positive thinking techniques to cope with change fatigue. Since change fatigue has consequences that negatively affect students, parents, and the teaching and learning process, policy makers may make fewer changes in the education system, spread the change throughout the process, and not enter into a new change process before a change process is completed.