

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN OKULLARDAKİ DEĞİŞİME KARŞI
DİRENME NEDENLERİNİN İNCELENMESİ
(KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)**

**Hazırlayan
Abdulhamit YENEN**

**Danışman
Doç. Dr. Mustafa GÜÇLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

**Ekim 2015
KAYSERİ**

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN
ÖĞRETMENLERİN OKULLARDAKİ DEĞİŞİME KARŞI
DİRENME NEDENLERİNİN İNCELENMESİ
(KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Hazırlayan
Abdulhamit YENEN**

**Danışman
Doç. Dr. Mustafa GÜÇLÜ**

**Ekim 2015
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.



Abdulhamit YENEN

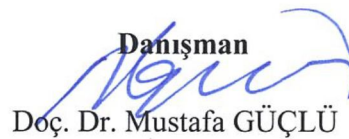
YÖNERGEYE UYGUNLUK

“Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okullardaki Değişime Karşı Direnme Nedenlerinin İncelenmesi (Kayseri İli Örneği)” adlı Yüksek Lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan

Abdulhamit YENEN



Danışman

Doç. Dr. Mustafa GÜÇLÜ



Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Remzi KILIÇ

Doç. Dr. Mustafa GÜÇLÜ danışmanlığında **Abdulhamit YENEN** tarafından hazırlanan “**Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okullardaki Değişime Karşı Direnme Nedenlerinin İncelenmesi (Kayseri İli Örneği)**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında **yüksek lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

09 /10 /2015


JÜRİ:

Danışman : Doç. Dr. Mustafa GÜÇLÜ



Üye

: Doç. Dr. Hasan Bozgeyikli



Üye

: Yarı Doç. Dr. Savaş KALEGÖZ

**ONAY:**

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 22/10/2015 tarih ve 43-05 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Doç. Dr. Cevdet KIRPIK

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin değişime karşı direnme nedenlerinin incelenmesi amacıyla hazırladığım araştırmanın her aşamasında bilgi, öneri ve yardımları ile bana destek olan, gelişmeme katkıda bulunan danışman hocam sayın Doç. Dr. Mustafa GÜÇLÜ'ye, yüksek lisans derslerinde bizlerin eğitim ve gelişimine destek olan hocalarıma, araştırma süreci ve tez hazırlama sürecinde beni motive eden ayrıca tez yazımında yardımlarından dolayı öğretmen arkadaşım Gökhan ÖZER'e, yüksek lisansa başlamada ve çalışma süremde her an yanımda olan eşim Melek SAKARYA YENEN'e, son olarak bu yaşıma gelene kadar maddi ve manevi bana destek olan, olmaya devam eden babam Recep YENEN, annem Hayat YENEN ve kardeşlerim Sebiha YENEN DAMAKSIZ, Saibe YENEN KARANFİL, Fatma Zehra YENEN'e en içten duygularla teşekkür ederim.

Abdulhamit YENEN

Kayseri, Ekim 2015

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN
OKULLARDAKİ DEĞİŞİME KARŞI DİRENME NEDENLERİNİN
İNCELENMESİ
(KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)**

Abdulhamit YENEN

**Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi, Eylül 2015
Danışman: Doç. Dr. Mustafa GÜÇLÜ**

ÖZET

Bu araştırma ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime karşı direnme nedenlerini, cinsiyet, kıdem ve okul türü değişkenlerine göre incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcılarını Kayseri ili Melikgazi, Kocasinan ve Talas ilçelerinde görev yapan öğretmenlerden 463 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada Helvacı (2011) tarafından geliştirilen “Değişime Karşı Direniş Nedenlerini Belirleme Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekten elde edilen veriler bilgisayar ortamında çeşitli istatistik teknikleri kullanılarak çözümlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin değişime direnme nedenleri arasında en yüksek payın okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan direnmeler olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin cinsiyet ve okul türüne göre anlamlı bir farklılığın olmadığı, kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenlerinin orta düzeyde olduğu ve kıdem ve okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Öğretmenleri, değişim sürecinde bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenlerinin orta düzeyde olduğu, kıdem ve okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş düzeyinin orta olduğu ve kıdem ve okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusuna bağlı direnme düzeyinin az olduğu, değişkenlere göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Değişim, örgütsel değişim, değişime direnme, değişim yönetimi.

**EXAMINING THE REASONS OF CHANGE RESISTANCE OF THE
TEACHER WORKING AT SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS
(CITY OF KAYSERI SAMPLE)**

Abdulhamit YENEN

**Institute of Educational Sciences
MA Dissertation, September 2015
Advisor: Assist. Prof. Mustafa GÜÇLÜ**

ABSTRACT

This study was conducted to examine the reasons of change resistance of the teachers working at secondary school institutions in terms of variables like gender, work experience and school type. In this study survey technique was used. Participants in this study comprised of 463 teachers working in the province of Melikgazi, Kocasinan and Talas in Kayseri. “The reasons of the resistance to changes evaluation scale”, which was developed by Helvacı (2011) was used as data collection tool. Data obtained from the scale was analysed by using various statistical techniques in computer.

According to the findings of the study among the reasons of change resistance in teachers was the capacity deficiency in schools had the biggest share. There was no significant difference according to school type and gender but there was a significant difference according to working experience.

The reasons of change resistance stemming from the inability of leading the change of the school administrators was at middle level and there was significant difference according to the variables work experience and school type.

The change resistance of the teachers which stems from lack of knowledge was at middle level and there was a significant difference according to work experience and school type.

The change resistance of the teachers which stems from unwillingness to take on new roles and responsibilities was at middle level and there was a significant difference according to work experience and school type.

The change resistance of the teachers which stems from being harmed by change was at low level and there wasn't a significant change according to the variables.

Key words: Change, organizational change, change resistance, change management.

İÇİNDEKİLER

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN OKULLARDAKİ DEĞİŞİME KARŞI DİRENME NEDENLERİNİN İNCELENMESİ (KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ)

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
YÖNERGEYE UYGUNLUK	ii
KABUL ONAY	iii
ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii

I. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Varsayımlar	5
1.5. Sınırlılıklar.....	5
1.6. Tanımlar	6

II. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Değişim	7
--------------------	---

2.1.1. Değişimin Amaçları.....	9
2.1.2. Değişimin Yararları	9
2.1.3. Değişim Türleri	10
2.1.3.1. Değişimin Gerçekleşme Amacına Göre	10
2.1.3.2. Değişimin Gerçekleşme Şekline Göre	10
2.1.3.3. Değişimin Hedef Alanına Göre	13
2.1.3.4. Diğer Değişim Türleri	13
2.2. Değişim Yönetimi.....	14
2.3. Örgütsel Değişim	15
2.3.1. Örgütsel Değişimi Zorunlu Kılan Güçler	15
2.3.1.1. Değişime Zorlayan Dış Etkenler	16
2.3.1.2. Değişime Zorlayan İç Etkenler	17
2.4. Değişime Direnme	19
2.4.1. Değişmeye Karşı Bireysel Direnme Nedenleri	21
2.4.2. Direnmeye Karşı Örgütsel Direnme Nedenleri.....	22
2.4.3. Değişime Direnç Ölçeği / Doğrultusu	24
2.4.4. Değişime Direnmeye Karşı Alınabilecek Önlemler	25
2.5. Türk Eğitim Sistemi ve Değişim	29

III. BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	32
--------------------------	----

IV. BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli	38
4.2. Evren ve Örneklem	38
4.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	38

4.3. Verilerin Toplanması.....	41
4.4. Verilerin Analizi	43

V. BÖLÜM

BULGULAR

5.1. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişleri Hangi Düzeydedir?.....	44
5.2. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?.....	45
5.3. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?.....	46
5.4. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişlerine İlişkin Görüşleri Okul Türü Değişkenine Göre Anlamlı bir Farklılık Göstermekte midir?.....	48
5.5. Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direnişleri Hangi Düzeydedir?.....	50
5.6. Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direnişlerine İlişkin Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte midir?.....	52
5.7. Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direnişlerine İlişkin Görüşleri Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte midir?.....	53
5.8. Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direnişlerine İlişkin Görüşleri Okul Türü Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte midir?.....	55
5.9. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direnişleri Hangi Düzeydedir?.....	57

- 5.10. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?..... 59
- 5.11. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?..... 59
- 5.12. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Okul Türü Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?..... 62
- 5.13. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direnişleri Hangi Düzeydedir? 64
- 5.14. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir? 66
- 5.15. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir? 66
- 5.16. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Okul Türü Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir? 68
- 5.17. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişleri Hangi Düzeydedir?..... 69
- 5.18. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir? 71
- 5.19. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?.. 71
- 5.20. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?.. 73

VI. BÖLÜM

TARTIŞMA VE YORUMLAR.....	75
----------------------------------	-----------

VII. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	78
7.1. Sonuçlar.....	78
7.1.1. Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenlerine İlişkin Sonuçlar	78
7.1.2. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Sonuçlar	78
7.1.3. Öğretmenlerin, Değişime Sürecinde Yeni Görev, Rol Ve Sorumluluklar Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Sonuçlar .	79
7.1.4. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Sonuçlar	80
7.1.5. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....	80
7.1.6. “Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Sonuçlar	81
7.2. Öneriler.....	82
7.2.1. Uygulamaya İlişkin Öneriler	82
7.2.2. Araştırmacılara Öneriler	83
KAYNAKÇA.....	84
EKLER.....	89
ÖZGEÇMİŞ	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli.....	11
Şekil 2: Planlı Değişim Modeli	12
Şekil 3: Faaliyet Araştırma Modeli.....	12
Şekil 4: Değişim Yönetimi Aşamaları	14
Şekil 5: Değişmeye Karşı Bireysel Direnme Kaynakları.....	21
Şekil 6: Değişimin Karşısındaki Örgütsel Engeller.....	23
Şekil 7: Değişime Direnç Ölçeği.....	24
Şekil 8: Örgütsel Değişim Direncini Azaltma Stratejileri	26

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1.	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	39
Tablo 4.2.	Öğretmenlerin Görevlerine Göre Dağılımı	39
Tablo 4.3.	Öğretmenlerin Kıdeme Göre Dağılımı	40
Tablo 4.4.	Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı	40
Tablo 4.5.	Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Dağılımı.....	41
Tablo 5.1.	Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişlerine İlişkin Betimsel İstatistikler	44
Tablo 5.2.	Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	46
Tablo 5.3.	Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri.....	46
Tablo 5.4.	Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	47
Tablo 5.5.	Öğretmenlerin Değişim Sürecinde Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Puan Ortalamalarına İlişkin TUKEY Testi Sonuçları.....	48
Tablo 5.6.	Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri	49
Tablo 5.7.	Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	49
Tablo 5.8.	Öğretmenlerin Değişim Sürecinde Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Puan Ortalamalarına İlişkin TUKEY Testi Sonuçları	50

Tablo 5.9. Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluklar Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	51
Tablo 5.10. Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	53
Tablo 5.11. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri.....	53
Tablo 5.12. Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	54
Tablo 5.13. Öğretmenlerin Değişim Sürecinde Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Puan Ortalamalarına İlişkin TUKEY Testi Sonuçları.....	55
Tablo 5.14. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri.....	56
Tablo 5.15. Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk alma isteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 5.16. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	57
Tablo 5.17. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	59
Tablo 5.18. Öğretmenlerin Okul Yönetimin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri	60
Tablo 5.19. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	60

Tablo 5.20. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Puan Ortalamalarına İlişkin TUKEY Testi Sonuçları.....	61
Tablo 5.21. Öğretmenlerin Okul Yönetimin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri.....	62
Tablo 5.22. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 5.23. Öğretmenlerin Değişim Sürecinde Okul Yönetimin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Puan Ortalamalarına İlişkin TUKEY Testi Sonuçları...	63
Tablo 5.24. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	64
Tablo 5.25. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	66
Tablo 5.26. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri.....	67
Tablo 5.27. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	67
Tablo 5.28. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri.....	68
Tablo 5.29. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	69
Tablo 5.30. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	70

Tablo 5.31. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	71
Tablo 5.32. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri.....	71
Tablo 5.33. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	72
Tablo 5.34. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Puan Ortalamalarına İlişkin TUKEY Testi Sonuçları.....	73
Tablo 5.35. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri.....	74
Tablo 5.36. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	74

I. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Değişim hayatın en önemli parçası ve kaçınılmaz bir olgudur. Değişmeyen tek şey değişimin kendisi özdeyişi de bunun sadece günümüz için değil çağlar boyu önemini yitirmediğini göstermektedir. İçinde yaşadığımız zamanda teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir şekilde hızla gelişmesiyle ekonomik, kültürel, siyasal ve özellikle sosyal alanda birçok değişimi de beraberinde getirmektedir ve hayatımızın her alanında değişimle karşı karşıya kalmaktayız. Bireyler gibi örgütler de varlıklarını sürdürebilmek için değişen koşullara karşı kendi dengelerini oluşturmak zorundadır. Örgütler çevreleriyle sürekli etkileşim içerisinde olan açık sistemlerdir. Dış ve iç çevresinde meydana gelebilecek değişimlere karşı örgütlerin örgütsel düzenlemeleri gerçekleştirebilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri açısından önemlidir.

Hedefi insan davranışlarını olumlu yönde değiştirmek olan eğitim örgütlerinin de değişim sürecinden etkilenmemesi düşünülemez. Aynı zamanda kültürü yayma görevini üstlenen eğitim kurumlarının, değişimin ve yenileşmenin hızına kendini uyduramaması, etkilediği toplumların da yenileşmenin gerisinde kalmasına neden olacaktır (Can, 2002). Toplumsal ve ekonomik değişimle birlikte eğitimin ve eğitim kurumlarının rolleri de değişmektedir. Eğitim ve değişim arasında çift yönlü bir etkileşim söz konusudur. Birincisi, eğitim hem toplumdaki değişimlerden etkilenir ve bu değişimlere göre kendisini yeniden düzenlemek durumundadır. İkincisi ise eğitim toplumun yenileşmesine öncülük etmek durumundadır. Eğitim örgütleri, çıktıları yoluyla diğer sistemleri etkileme şansına sahiptir (Özdemir , 1998). Bu çift yönlü etkileşim nedeniyle değişimin öncüsü ve modeli eğitim kurumları olmalıdır.

Eğitim bireyde davranış değiştirme s¼recidir. Öğretmenler ve okul y¼neticileri davranış değiştirmekle g¼revlidirler. Dolayısıyla eğitim bir değişim s¼recidir. Bunun i¼in ğretmen ve okul y¼neticileri değişim y¼netimi hakkında bilgili olmak ve değişime a¼ık olmak durumundadır (Aydoğan, 2007). Değişime ayak uydurmak i¼in yapıyı korumayı ama¼layan, b¼rokrasiyi ön plana ¼ıkaran y¼neticiler yerine etkili değişimi ger¼ekleřtirmeye ¼alıřan lider y¼neticilere ihtiya¼ duyulmaktadır.

Değişim bireyleri ve rg¼tleri daha ileri taşımak i¼in ka¼ınılmaz bir olgu olması yanında aynı zamanda sancılı bir s¼re¼tir. Değişim pek ¼ok alışkanlığı ortadan kaldıracadığı i¼in az ya da ¼ok her zaman bir direnme ile karşılaşacaktır. Bundan dolayı değişimin olumsuz sonu¼ları da olabilmektedir. Değişim y¼netiminde değişimin planlanması ve uygulanmasında ortaya ¼ıkabilecek bu direnmeler g¼z ardı edilmemeli ve direnmeleri azaltıcı ¼alıřmalar yapılmalıdır.

Eğitim rg¼tleri de bu hızlı değişimden etkilenmekte ve değişime ayak uyduracak d¼zenlemelere ihtiya¼ duymaktadır. Eğitimde başarılı bir Şekilde değişim ve yenilik yapmak isteyen okul y¼neticilerinin değişim s¼re¼lerini, okulları değişime iten nedenleri, değişime karşı meydana gelebilecek diren¼lere karşı ne gibi stratejiler ortaya koyabileceklerini bilmeleri gerekmektedir. ¼alıřanların değişime karşı ortaya ¼ıkan direnmeleri en aza indirmek ve olumlu sonu¼lara ¼evirebilmek başarılı bir değişim sağlayacağı gibi eğitimin r¼n¼ olan bireyleri de geleceğe daha nitelikli olarak kazandıracaktır. Eğitim rg¼tlerindeki değişim s¼recinde öğretmenlerin rol¼ b¼y¼kt¼r. Öğretmenlerin değişime ilişkin tepkileri, tutumlarının, değişime y¼nelik bakış a¼ıllarının değişmenin başarısını etkileyecektir. Eğitim y¼neticilerinin öğretmenlerde değişime karşı ortaya ¼ıkabilecek direnmeleri bilmeleri ve değişimin planlamasında dikkate almaları yararlı olacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim kurumlarında g¼rev yapan öğretmenlerin değişime direnme nedenlerinin neler olduğunu ortaya koymaktır. Bu ama¼ doğrultusunda öğretmenlerin değişime karşı direniş nedenlerine ilişkin şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin “değişim s¼reci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan” direnişleri hangi d¼zeydedir?

2. Öğretmenlerin “değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin “değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin “değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin “yeni görev rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden” kaynaklanan direnişleri hangi düzeydedir?
6. Öğretmenlerin “yeni görev rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden” direnişlere ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Öğretmenlerin “yeni görev rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden” direnişlere ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
8. Öğretmenlerin “yeni görev rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden” direnişlere ilişkin görüşleri okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
9. Öğretmenlerin “okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan” direnişleri hangi düzeydedir?
10. Öğretmenlerin “okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
11. Öğretmenlerin “okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
12. Öğretmenlerin “okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

13. Öğretmenlerin “değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan” direnişleri hangi düzeydedir?
14. Öğretmenlerin “değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
15. Öğretmenlerin “değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
16. Öğretmenlerin “değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
17. Öğretmenlerin “okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan” direnişleri hangi düzeydedir?
18. Öğretmenlerin “okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
19. Öğretmenlerin “okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
20. Öğretmenlerin “okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde bilgi hızlı bir şekilde artış göstermektedir. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeyle de bilgiye ulaşmak daha kolay hale gelmiştir. Örgütler, kurumlar, şirketler ve benzeri yapılar da bu hızlı gelişmeler karşısında değişime ve yenileşmeye ihtiyaç duymaktadır.

Ülkemizde de bu hızlı değişimlere paralel olarak eğitim sisteminde yenilikler ve gelişmeler olmaktadır. Son birkaç yılda bile birçok değişim faaliyeti meydana gelmiştir. SBS kaldırılmış yerine ortak sınavlar getirilmiştir. Ortaöğretim kurumlarının kullandığı birçok yönetmelik birleştirilmiş ve orta öğretim kurumları yönetmeliği yeni uygulamalar ile hayata geçirilmiştir. Zorunlu eğitim on iki yıla çıkarılmış ve 4+4+4 eğitim sistemine geçilmiştir. Bu yenilikleri hayata geçiren, uygulayan ise okullar ve öğretmenlerimizdir. Erdoğan (2012) eğitim sistemimizde Cumhuriyet tarihi boyunca

birçok alanda değişiklikler yapılmaya çalışıldığını ancak değişimin eğitim sistemimizde çok iyi yönetilemediğini ifade etmiştir.

Eğitim sisteminde yapılan değişimlerin amacı eğitimi geliştirmek ve iyileştirmektir. Ancak bu değişimler kolay gerçekleşmemekte, çeşitli direnişlerle karşılaşmaktadır. Değişimlerin başarıya ulaşabilmesini sağlayacak etkenlerden biri de yöneticilerin, çalışanların değişime karşı direnç gösterebileceği gerçeğini göz ardı etmeden bu dirençlerin farkına vararak ne gibi önlemler alması gerektiğini bilmesidir. Töremen (2002), örgütsel değişimin iki önemli engelinden birisinin değişime karşı direnç olduğunu belirtmektedir. Değişim yönetiminin başarısı için öncelikle çalışanların değişime karşı gösterdikleri direncin giderilmesi gerekmektedir. Değişim planlarında muhtemel direnme nedenleri ve alınabilecek tedbirler yer almalıdır (Tunçer, 2013).

Değişime direnmenin olumsuz etkileriyle etkin bir şekilde mücadele edebilmek için direnmelerin nedenleri açıkça anlaşılmalıdır. Değişime direnmenin nedenleri tanındığında önleyici çalışmalar başlayabilir (Tüz, 2004).

Bu bağlamda bu araştırmanın, öğretmenlerin değişime karşı direnme nedenlerini ortaya koyarak değişim sürecinde eğitim örgütlerinde gerçekleştirilmek istenen değişimlerin sağlıklı ilerlemesi yönünde eğitim yöneticilerine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir. Öğretmenlerin değişim sürecinde direnmelerinin hangi düzeyde olduğunu ortaya koyarak eğitim yöneticilerinin direnmeleri en aza indirebilmek için yapacakları çalışmalarda yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Ayrıca direnme düzeyleri okul türleri arasında da incelenerek yöneticilerin kendi kurumlarında alabilecekleri tedbirler konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin veri toplama aracındaki sorulara içtenlikle cevap verdikleri ve gerçeği yansıttıkları,

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma Kayseri ili Kocasinan, Melikgazi ve Talas ilçelerinde yer alan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur. Ayrıca

araştırma 2014-2015 eğitim öğretim yılı II'inci dönemi döneminde görev yapan öğretmenlerle sınırlandırılmıştır.

2. Araştırma, katılımcıların veri toplama aracındaki maddelere verdikleri cevapların gerçekliği ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Ortaöğretim kurumu: Ortaöğretim kurumlar yönetmeliğinde ortaokul veya imam-hatip ortaokulundan sonra dört yıllık eğitim ve öğretim veren, resmî ve özel örgün eğitim okul ve kurumlarının her birini olarak tanımlanmaktadır. Ortaöğretim kurumları 1)Fen Lisesi- Sosyal Bilimler Lisesi – Anadolu Lisesi –Güzel Sanatlar Lisesi, 2)Anadolu İmam Hatip Liseleri, 3) Mesleki Ve Teknik Anadolu Liseleri, Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezleri, Çok Programlı Anadolu Lisesi olmak üzere üç türe ayrılmaktadır (MEB, 2014).

Değişim: Bir durumdan başka bir duruma geçişi ifade eden planlı veya plansız olabilen, olumlu sonuçları olabileceği gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarabilen, bir bireyde, bir grupta veya bir örgütte de olabilen bir süreçtir (Dolaşır, 2005).

Değişime direnme: Her hangi bir değişme karşı dayanma, karşı koyma gücü, mukavemettir (TDK, 2005).

Örgütsel değişme: Örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunların kendi ve aralarında ve örgütle arasındaki ilişki kalıplarında, örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişmedir (Sağlam, 1979).

II. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Değişim

Herakleitos (M.Ö. 540-480)'tan bugüne kadar çok sayıda düşünür tarafından dünyanın sürekli bir yenilenme ve değişim içinde olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle Herakleitos tarafından o dönemde “Aynı ırmağa iki kez giremezsiniz, çünkü her girişinizde üzerinizden başka sular geçer”, “Güneş her gün yenidir” veya “Değişmeyen tek şey değişimdir” özdeyişleriyle ifade edilen bu görüş, çağlar boyunca değerini kaybetmemiş aksine gün geçtikçe daha da anlaşılır ve önemli bir hale gelmiştir (Basım, Varoğlu, ve Şeşen, 2009).

Değişim, çağımızın en önemli gerçeğidir. Her şey hızlı değişmekte olup örgütler de bu hızlı değişime ayak uydurma ve ayakta kalma mücadelesi içerisindeyler (Tunçer, 2011).

Değişim konusunda yapılmış değişik tanımlar bulunmaktadır. Değişim, Türk Dil Kurumu'nun yayınladığı sözlüğe göre bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü olarak tanımlanabilir (TDK, 2005). Başaran (1992)'a göre değişme, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbiri ile ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın olmasıdır. Taşlıyan ve Karayılan (2011)'e göre değişim genel anlamıyla herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade ettiği gibi, kişi ve nesnelerin yerlerinin değiştirilmesi ya da kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerin mevcut durumdan farklı bir konuma getirilmesini de kapsar.

Dolaşır (2005) değişimi; bir durumdan başka bir duruma geçişi ifade eden planlı veya plansız olabilen, olumlu sonuçları olabileceği gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarabilen, bir bireyde, bir grupta veya bir örgütte de olabilen bir süreç olarak tanımlar.

Olumlu değişme örgütün gelişmesi, yöntem ve süreçlerde daha etkin bir duruma gelmesidir. Olumsuz değişme ise; etkinliğin ve verimliliğin azalması ile örgütsel amaçlardan uzaklaşmaya yol açan değişmedir (Tunçer, 2013).

Değişim, planlı olabileceği gibi plansız olarak da gerçekleşebilir. Bu durumda değişimi, planlı ya da plansız bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak da tanımlanabilir (Sağlam, 1979).

Yenilik, reform, ilerleme ve benzeri kavramların yerine kullanılan değişim kavramı bunlardan farklı aynı zamanda da bunlarla ilişkili bir kavramdır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Değişimle karıştırılan kavramları şu şekilde tanımlayabilir ve değişim ile ilişkilendirebiliriz:

Yenileşme, önceden planlanmış belirli bir değişmedir. Yenileşme, bir rastlantıdan çok istenmiş ve planlanmış bir harekettir. Değişme, kendiliğinden oluşabilir. Yenileşme ise amaçlı ve planlıdır. Değişme, eski sisteme dönüş şeklinde de görülebilir. Yenileşmenin yönü pozitifken, değişme negatif yönde de olabilir. Değişme bazen nicelikselidir. Buna karşılık yenileşmede hem nicelik hem de nitelik vardır (Özdemir, 1998). Yenileşme bilincinin oluşmasını sağlayan ilk kurumsal yapılar da eğitim örgütlerinden oluşmaktadır. Öyleyse yenileşmenin temelinde “*eğitim*” yatmaktadır (Taş, 2007).

Reform, daha iyi duruma getirmek için yapılan değişiklik, düzeltme, islahattır. Reform, yenileşmeden daha geniş olan bir süreçtir. Reform, amaçlardan uzaklaşmış sistemin düzeltilmesini ve amaçlara uygun şekilde yeniden şekillendirilmesini ifade eder (Erdoğan, 2012).

Gelişme, yalından karmaşığa, aşığı olandan üstün olana doğru ilerleyen, olayların iç eğilimlerinin ve özünün aydınlanmasını sağlayan, yeninin ortaya çıkmasına götüren kendi kendine devinim süreci; büyüme, olgunlaşma anlamlarına gelmektedir (TDK, 2005). Gelişme olumlu bir süreç olarak değerlendirilebilir ama değişim olumsuzlukla da sonuçlanabilir (Erdoğan, 2012).

Yeniden yapılanma, eğitim çıktısı olan öğrencinin niteliğinin geliştirilmesi için her seviyedeki yöneticilerin, öğretilenlerin ve öğrencilerin arasındaki rollerin ve ilişkilerin değiştirilmesidir (Sashkin ve Egermeier, 1993). Yeniden yapılanma, bir sistemin yeniden yapılanması, mevcut sistemin değiştirilip yerine yeni bir sistemin getirilmesi

anlamına gelmez. Yeniden yapılanma, sistemin değişen ihtiyaç ve beklentiler karşısında yapısal değişiklikler yaparak işlevselliğini sürdürme, ayakta kalma çabasıdır (Erdoğan, 2012).

Devrim; yerleşik toplumsal düzeni değiştirme ve yeniden biçimlendirme; yavaş bir gelişme olan evrime karşıt olarak, toplumsal yaşayışta ve siyasal durumda birdenbire gerçekleştirilen, köklü ve temelli bir değişme, belli bir alanda hızlı, köklü ve nitelikli değişiklik olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2005). Devrimlerde bir anlamda değişimdir. Ancak tanımlarda da geçtiği gibi devrim birden bire ve çabuk gerçekleşirken değişim yavaş ve düzenleyici biçimde gerçekleşir (Çelebioğlu, 1982).

2.1.1. Değişimin Amaçları

Değişimin amaçlarını Sabuncuoğlu ve Tüz (1995) şu şekilde sıralamaktadır:

- Değişimin en önemli amacı yapılan işin gereklilikleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirerek etkinliği arttırmaktır.
- Verimliliği arttırmaktır.
- Motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak.
- Geleceğe hazır olmak, üyeler arasında güven ve işbirliğini geliştirmek, iletişimi geliştirmek gibi amaçları bulunmaktadır

2.1.2. Değişimin Yararları

Değişimi bir zorunluluk olarak görmenin dışında yararlar getiren bir süreç olarak da kabul etmek gerekir. Çünkü değişimle birlikte bir takım olumlu sonuçları görmek mümkündür. Değişimin sağlayacağı yararlar şunlardır (Özdemir , 1998):

- Değişim kurumu durağanlıktan kurtarır, heyecan yaratır.
- Kurumda çalışan kişilerin ilgilerinin ve dikkatlerinin çekilmesini sağlar.
- Değişim birçok açıdan yeni fırsatlar yaratabilir.
- Çalışanların mesleki açıdan gelişmeleri için güdüleyici olabilir.
- Değişim sürecinde kurumda yeni gruplar oluşabilir. Bu da kuruma canlılık kazandırır.
- Değişim sonucu rutinleşmiş uygulamalar için yeniden gözden geçirme fırsatı doğar.
- Değişim çalışanların iş tatminini yükseltebilir.

2.1.3. Değişim Türleri

Değişme, bilim alanları açısından fiziksel değişme, kimyasal değişme, biyolojik değişme, kültürel değişme, teknolojik değişme, siyasal değişme vs. olarak sınıflandırılabilir. Değişime örgüt bağlamında bakıldığında değişim türleri; değişimin gerçekleşme amacına göre, değişimin gerçekleşme şekline göre ve değişimin hedef alanına göre üç şekilde sınıflandırılabilir (Helvacı, 2010).

2.1.3.1. Değişimin Gerçekleşme Amacına Göre

Değişimin gerçekleşme amacına göre sürekli ya da kısmi değişim ve köklü değişim olarak sınıflandırılabilir (Helvacı, 2010):

a. Sürekli ya da kısmi değişim: Değişen çevre koşullarına uyum sağlamak isteyen örgütlerde zaman zaman gerekli olan bir değişim türüdür; kısmi bir değişim sürecini ifade eder.

b. Köklü değişim: Köklü değişim, örgütlerin yapısı ve amaçlarında temel değişiklikleri öngörür. Genelde örgüt çaplı ve lider merkezli bir değişim türüdür.

2.1.3.2. Değişimin Gerçekleşme Şekline Göre

Değişimin gerçekleşme şekline göre planlı ve plansız değişim olarak iki bölümde ele alınmaktadır.

a. Planlı Değişim: Planlı örgütsel değişme ve örgüt geliştirme de değişim ihtiyacını karşılamaya yönelik etkinliklerdir. Örgütlerin yaşayabilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi, örgütsel değişme kapasitesini geliştirebilmesine bağlıdır (Çelik, 1998) . Planlı değişme bilinçli bir etkinliktir; rastlantıya bağlı değil planlıdır. Kasıtlıdır, belirli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla başlatılan bir girişimdir. İşbirliğine dayalı çabaları gerektirir ve zamana ihtiyaç duyar. Ancak örgüt ortamında bireylerin değer sistemleri ve alışkanlıklarıyla örgütsel yapının biçimi ve olanakları, değişimin süresini uzatabilir ya da kısaltabilir (Gökçe, 2000).

Değişimin planlı olması durumunda uygulanabilecek çeşitli modeller ortaya çıkmaktadır. Bunlar, Lewin'in planlı değişim modeli; Lippitt, Watson, Westley'in

planlı değişim modeli ve faaliyet araştırma modelidir. Söz konusu modelleri Şu Şekilde açıklayabiliriz (Tüz, 2004).

1. Lewin'in Planlı Değişim Modeli: Planlı değişme kavramı yeni değildir. Planlı değişmenin kökeni ilk sosyal bilimcilere ve uygulamacılara dayanır. Ancak bugünkü özel anlamıyla Kurt Lewin'in çalışmaları planlı değişmeye temel oluşturmuştur (Dinçer, 2008). Lewin, değişimi bir sistemin davranışını düzenleyen güçlerin biçimlendirmesi olarak algılamıştır. Davranışın düzeyini belirleyen statükoculuğu sürdürme çabaları ve değişime itici güçler olarak iki temel güce dayandırmaktadır (Tüz, 2004). Lewin üç aşamadan oluşan değişim sürecini Şu Şekilde tarif eder (Gordon, 2002):

- Çözölme, değişim ihtiyacı için bir farkındalık yaratmak ve değişime yönelik dirençleri ortadan kaldırmak;
- Değişim, örgütsel durumu değiştirmek;
- Yeniden dondurma, değişim oluştuktan sonra örgütün yeni duruma uyum sağlamasıdır.



Şekil 1: Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli

Kaynak: Robbins, 2003

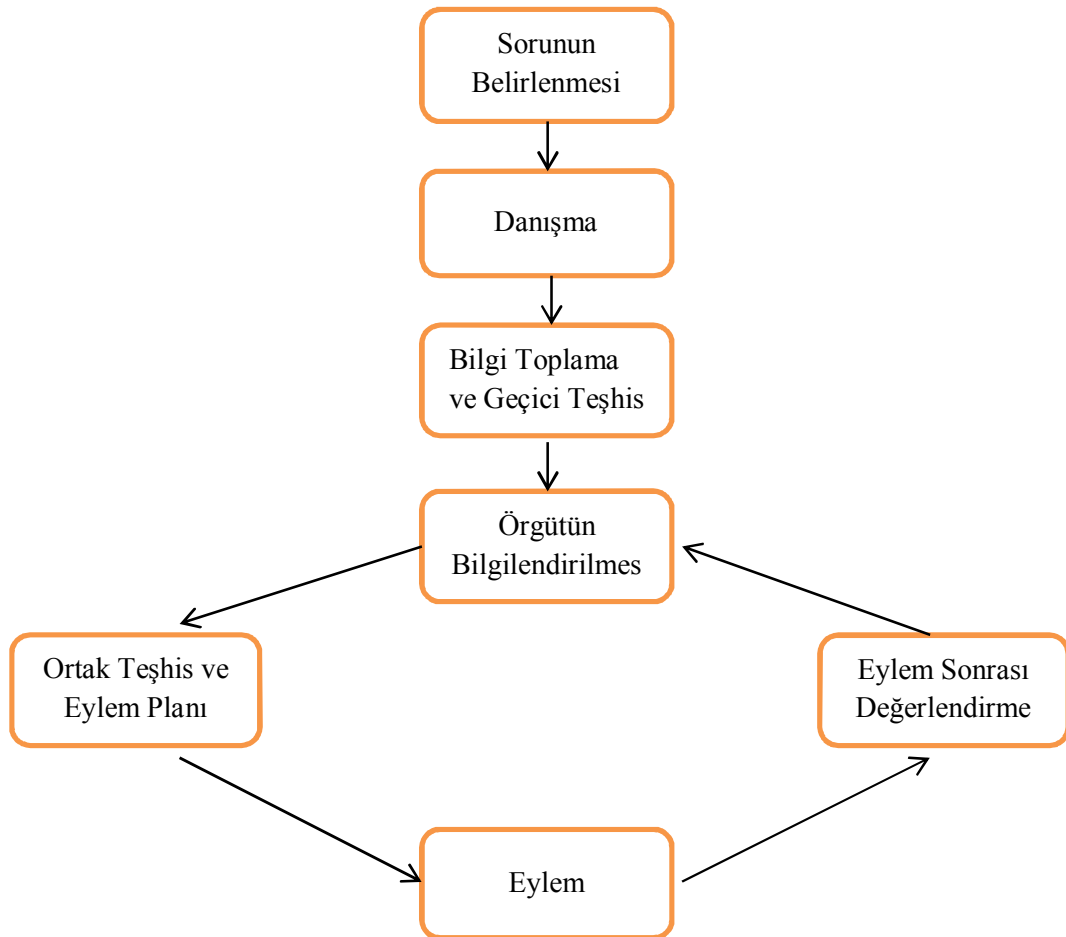
2.Lippitt, Watson, Westley'in Değişim Modeli :Bu modelde değişimi örgüt üyelerinin birlikte planlayıp gerçekleştirdikleri varsayımı söz konusudur. Modelin temelinde iki ana ilke yer almaktadır: Bütün bilgilerin örgüt ve değişim ajanları arasında serbest ve açık bir Şekilde paylaşılması ve bilginin doğrudan eyleme dönüştürülmesi. Planlı değişim kavramı yedi temel sürece dayanmaktadır. Bu süreçler aşağıdaki Şekilde görüldüğü gibi keşfetme, giriş, teşhis, planlama, eyleme geçme, değerlendirme ve sonuçlandırmadır (Tüz, 2004) .



Şekil 2: Planlı Değişim Modeli

Kaynak: Gordon, 2002

3.Faaliyet Araştırması Modeli: Bu model; değişim faaliyetini planlamadan veya geliştirmeden önce, veri toplama ve teşhis aşamalarının önemli olduğunu vurgulayarak, bu aşamalar üzerinde yoğunlaşmaktadır (Tüz, 2004). Lewin'in modeline dayanarak geliştirilen faaliyet araştırma modeli daha ayrıntılı bir modeldir (Aşan ve Aydın, 2006).



Şekil 3: Faaliyet Araştırma Modeli

Kaynak: Wagner and Hollenbeck, (Akt. Aşan ve Aydın, 2006)

b. Plansız Değişim: Plansız (planlanmamış) değişim; kaynak, bilgi ve deneyim yetersizliğinin sonucu olarak ortaya çıkabileceği gibi, iklim koşullarından, yeryüzü ve gökyüzü olaylarından da kaynaklanabilir. Planlanmamış değişme, çoğunlukla siyasal sistemleri ekonomik olarak değişmeye zorlayan olaylara neden olur (*Gökçe, 2000*).

2.1.3.3. Değişimin Hedef Alanına Göre

Değişimin hedef alanına göre bireysel değişme, grup değişimi ve örgütsel değişim olarak sınıflandırılabilir (Helvacı, 2010).

- a. Bireysel Değişme:** Bireyin öğrenme sonucunda davranışında düşünce tarzında farklılaşma sürecidir. Değişim grupları ve dinamikleri nasıl etkiliyorsa, bireyleri de o derece etkiler (White, 1998).
- b. Grup Değişimi:** Grubun yapısında ve üyeleri arasındaki ilişkilerde meydana gelen değişimlerdir (Helvacı, 2010).
- c. Örgütsel Değişim:** Örgütsel değişim ise, örgütün etkililiğini artırmak için mevcut durumdan daha iyi bir duruma geçmeye yönelik çabalardır (Aşan ve Aydın, 2006). Örgütsel değişime ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak yer verilecektir.

2.1.3.4. Diğer Değişim Türleri

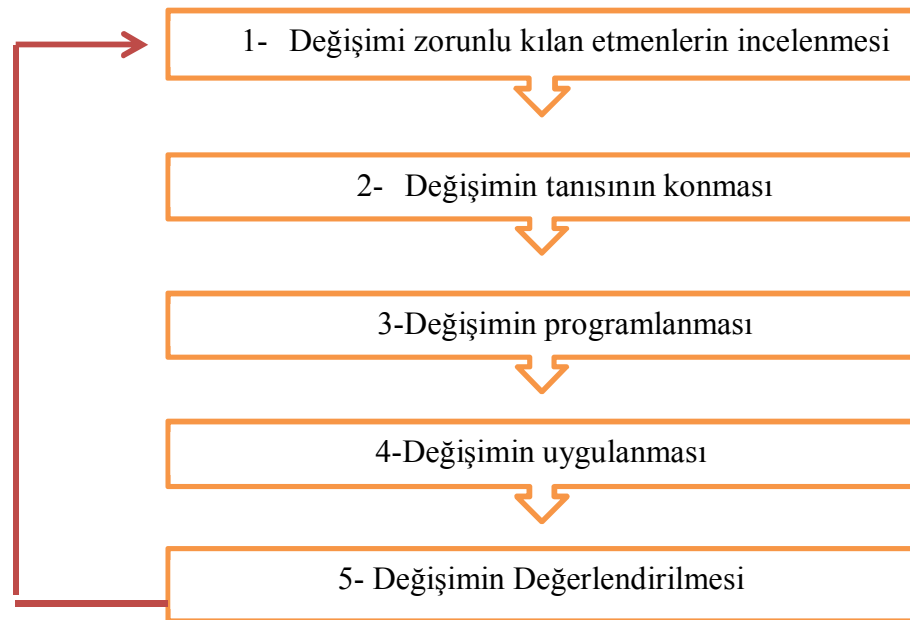
Alan yazında bu değişim türleri dışında şu türler de yer almaktadır (Koçel, 2001);

- a. Makro değişim – Mikro değişim:** Değişime konu olan hususların sayısı ile ilgilidir.
- b. Zamana yayılmış değişim- Ani değişim:** Değişimin gerçekleştirilmesi adım adım zamana yayılırken bazen değişim kısa sürede gerçekleştirilir.
- c. Proaktif (öngörücü) değişim- Reaktif (tepkisel) değişim:** Değişimin proaktif olması, tahmin edilen çevre koşullarına göre, örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesi; dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde örgütün hazır olmasıdır. Reaktif değişim ise fiilen karşılaşılan koşullara göre uyabilmek için değişim yapmaktır.
- d. Aktif – pasif değişim:** Pasif değişim organizasyonun dış çevresinde değişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Aktif değişim ise organizasyonun yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değişmesidir.

e. Geniş kapsamlı – dar kapsamlı değişim: Makro ve mikro değişimin farklı bir ifadesidir. Organizasyonda değiştirilmek istenen hususların sayısı ve yaygınlığına göre geniş kapsamlı veya dar kapsamlı bir değişim olmasıdır.

2.2. Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi, değişimi zorunlu kılan etkenlerin incelenmesi, değişim tanısının konması, değişimin programlanması, değişimin uygulanması ve değişimin değerlendirilmesi aşamalarını içeren bir süreç olarak belirtilmektedir (Erdoğan, 2012). Değişim yönetimi aşamaları Şekil-1 de görülmektedir.



Şekil 4: Değişim Yönetimi Aşamaları

Kaynak: Erdoğan, 2012

Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok transformasyonel liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Transformasyonel liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Transformasyonel liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik biçiminde değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler geliştirme önem kazanmaktadır (Çelik, 1998).

2.3. Örgütsel Değişim

Değişim kavramını yukardaki bölümde açıklamıştık. Örgütsel değişime geçmeden önce örgüt kavramını da kısaca şöyle açıklayabiliriz. Mayntz (1963) ve Etzioni (1973), sosyoloji açısından örgütü belli amaçlara ulaşmak için kurulan toplumsal bir kurum olarak nitelermektedir (Aktaş, 2004). Schein (1978)'e göre ise örgüt, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın etkinliklerinin ussal ve eşgüdümüdür (Toprakçı, 2002).

Örgütsel değişme, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunların kendi ve aralarında ve örgütle arasındaki ilişki kalıplarında, örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişimdir. Bu anlamda örgütsel değişme, yaratıcılık, yenilik getirme, örgüt geliştirme, eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi kavramların tümünü içine alacak şekilde geniş kapsamlı bir kavram olarak ele alınmaktadır (Sağlam, 1979). G.W. Dalton örgütsel değişimi; teşebbüsün beşeri yönünü meydana getiren bütün örgüt üyelerinin davranış ve eylem kalıplarında ortaya çıkan olumlu değişimler olarak tanımlamıştır (Şimşek ve Akın, 2003).

Örgütsel değişim sürecinde örgütün amaç ve stratejileri, görev, yapı, teknoloji, kültür ve insan gibi çok önemli alanlarına müdahale edilmesi ve değişimin bu alanlara etki etmesi çoğu zaman kaçınılmazdır. Değişime müdahale etmeden önce, sistemi iyi analiz etmek ve değişime hazırlamak bu süreçte önem kazanmaktadır (Sayılı ve Tüfekci, 2008).

2.3.1. Örgütsel Değişimi Zorunlu Kılan Güçler

Değişimin gerçekleşmesi için değişimi zorlayıcıların olması gerekir. Bu yüzden değişimin yönetilmesinden önce değişimin ne ölçüde gerekli olduğu belirlenmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Değişimi zorunlu kılan değişik etkenlerden bahsetmek mümkündür. Değişimi etkileyen etkenleri genel olarak iç ve dış olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Değişimin türüne göre incelenmesi gereken iç ve dış etkenler değişebilir. Örneğin eğitimde gerçekleşecek olan değişim için ve sağlıkta gerçekleştirilecek olan değişim için yapılacak iç ve dış çevre incelemesi farklı olacaktır (Erdoğan, 2012). Değişimi zorlayan iç ve dış etkenleri genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz.

2.3.1.1. Değişime Zorlayan Dış Etkenler

a.Teknoloji

Dünyada değişimlerin öncüsü ve tetikleyicisi teknolojik reformlardır. Teknolojik değişimlere bağlı olarak yapılan örgütsel değişim, örgütün etkin ve verimli yönetilmesini sağlar (Dinçer, 2008). Her örgüt daha iyi ve kaliteli mal veya hizmet üretebilmek ve sunabilmek için kullandığı teknolojisini ve donanımını değiştirmek ve yenilemek zorundadır. Hızla gelişen teknoloji de örgütleri değişime zorlamaktadır (Aytürk, 2010). Bugün teknolojik değişim, özellikle endüstrileşmiş ülkelerde o derece önem kazanmıştır ki çoğu kez örgütsel değişim ile eş anlamda kullanılmaktadır. Sonuçta teknoloji, örgütsel değişimi başlatmada, örgütsel değişimi gerçekleştirmede önemli bir etkidir (Tokat, 2012).

b.Yasal Koşullar

Yasal koşullardaki değişim, zorlayıcı bir öğeye sahip olması nedeniyle, örgütlerin yapısını büyük oranda etkiler. Örgütler toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük öneme sahip olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar yanında, toplum ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadır. Her ülke, işletmelerin türlü yönlerden bağlı tutulacakları konuları, çeşitli yasalarla düzenlemiş durumdadır (Oluç, 1978).

Ülkede meydana gelen siyasal, hukuksal, örgütsel ve ekonomik düzenlemeler, kamusal ve özel tüm kuruluşları yapısal olarak değişime zorlamaktadır. Bunun sonucu kurum ve kuruluşlar yapılarını ve işleyiş tarzlarını dışsal ve çevresel değişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadır (Aytürk, 2010).

c.Ekonomik Koşullar

Ekonomik değişme genel olarak üretim ve tüketim biçimlerinin ve ilişkilerinin değişmesi olarak tanımlanır (Helvacı, 2010). Ekonomik gelişmelerle birlikte, toplumda iş bölümü ve uzmanlaşma artmakta, yeni iş alanları ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, eğitim kurumlarından, bu alanlarda çalışacak bireylerin yetiştirilmesini beklemektedir. Eğitim örgütleri, ülke ekonomisinin gerektirdiği nitelikli insan gücünü karşılayacak, çağın gereklerine uygun yeni okul ve bölümler oluşturacak bir değişikliğe gitmek zorundadır. Ayrıca ekonomik gelişmeler, yeni kaynakların akılcı bir biçimde eğitim

alanına transferini gerekli kılmaktadır. Eğitim kurumlarının daha etkin çalışması, örgütsel yapıda değişimi gerekmektedir (Çalık, 2003).

d.Sosyal Koşullar

Örgütler, iç ve dış çevreleri itibariyle, sadece ekonomik ve teknolojik bir olay olmayıp, aynı zamanda sosyo- kültürel bir olaydır. Sosyo- kültürel yapıda yaşanan değişimler, işletmeleri de yakından etkilemektedir. Dünyada yaşanan sosyo-kültürel değişimler arasında; kadınların işgücüne katılması, gelişmiş ülkelerde nüfus artışının yavaşlaması, yaşlı insan sayısının artması, kentlerde yaşayan insanların artması, bireyselleşmenin artması sayılabilir. Tüm bu değişiklikler, örgütlerin yönetimlerinde de değişime yönlendiren konular olmuştur (Çalışkan, 2007). Toplumdaki değişen değerler, normlar ve anlayışlar, eğitim örgütlerini etkilemekte ve değiştirmektedir (Çalık, 2003).

2.3.1.2. Değişime Zorlayan İç Etkenler

Değişime zorlayan iç etkenler örgüt içinde meydana gelir; süreç ve davranış problemleriyle ortaya çıkar. Süreç problemleri, karar verme ve iletişimdeki bozulmaları içerir. Kararlar alınmaz, çok gecikir veya düşük kalitede olur. İletişim kısa dönemlidir, gereksiz ve yetersizdir. Görevler üstlenilmez veya tamamlanmaz, kişiler arası ve bölümler arası çatışmalar meydana gelir. Bu türlü olaylar ve problemler örgütte değişimin gerekliliği konusunda mesajlar verir (Helvacı, 2010).

Değişime zorlayan içsel nedenler örgütlerin iç bünyelerindeki bazı gelişme, durum ve olaylarla ilgilidir. Örneğin düşük verimlilik, satışların düşmesi, düşük moral ve motivasyon düzeyi, kişiler ve gruplar arası yoğun çatışmalar, personelin yükselen eğitim düzeyi ve beklentileri gibi unsurlar organizasyon içinde çeşitli konularda değişiklikler yapılması ile sonuçlanır (Koçel, 2001).

Örgütsel değişime etki eden iç etkenlerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz;

a. Büyüme

Bir örgütte değişimi zorunlu kılan önemli gerçeklerden birisi büyümedir. İşletmeler belli büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmekte, bu sınırı aşması durumunda ise değişim gerekli olmaktadır. Örgütlerin yıldan yıla hızla büyümeleri örgüt dengesinin bozulmasına neden olur. Örgütteki yetki, görev ve sorumluluk, karar verme ve denetim

alanı konularında çatışmalar çıkabilir. Bu durumda değişim zorunludur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

b. Küçülme

Örgütlerin satışları ve karları azalma gösteriyorsa, gerileme söz konusudur. Bu durumda genellikle yönetim merkezi duruma getirilir, denetim yoğunlaşır, genel bir maliyet azalma programına geçilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).

c. Tepe Yöneticilerin Değişmesi

Tepe yöneticilerin değişmesi de değişim nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Yeni yöneticilerin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanları, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkileri bir öncekine oranla değişimi gerektirecek kadar farklı olabilir. Tepe yöneticilerinin değişmesinin yanı sıra, mevcut tepe yöneticilerinin değişim isteğinde örgütün değişmesini gerektirecek içsel faktörler arasındadır (Çetin, 2008).

d. Örgütsel Yetersizlik

Kurumlardaki örgütsel eksiklikler büyük boyutlara ulaştığı zaman değişim zorunluluğu gündeme gelir. Görülebilecek örgütsel yetersizlikler; karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan önemli hatalar, iletişim kopukluğu, işletmenin çeşitli faaliyetlerinde darboğazlar, aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yoksunluğu, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanının aşırı genişliği, denetim yetersizliği, amaçların belirsizliği, işgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksekliği, hastalık olaylarının çokluğu, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk olarak sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

e. Çalışanların Değişim Talepleri

Teknolojik gelişmeleri takip eden, kendini geliştiren ve bu yenilikleri kullanabilen çalışanlar örgütsel değişimi talep eder. Örgütteki yüksek nitelikli çalışanlar değişime destek verir ve örgütün yeniden yapılanmasını ister. Gelişmeye ve yeniliğe kapalı, eski üretim ya da yönetim biçimini benimseyen ve ondan faydalanan çalışanlar ile aralarında gerginlikler ve çatışmalar baş gösterir. Örgüt lideri, değişim ve yenilik taraftarı çalışanların desteğiyle değişimi daha kolay gerçekleştirebilir. Örgüt yüksek nitelikli çalışanlara ihtiyaç duyarken, değişime uyum sağlamada yetersiz kalan ve bütün çabalara

rağmen değişim sürecini desteklemekten kaçınan ya da değişim sürecine direnç gösteren çalışanların işlerine son verme zorunluluğu hissedebilir (Tunçer, 2013).

2.4. Değişime Direnme

Değişim her kademedeki çalışanlar için farklı anlamlar taşımaktadır. Üst düzey yöneticiler değişimi, operasyonları stratejiye göre ayarlayarak işletmeyi güçlendirmek, yeni profesyonel zorluklar ve riskler üstlenmek, kariyerlerini ilerletmek için fırsat olarak görürler. Diğer taraftan, orta kademe yöneticiler de dahil olmak üzere bir çok çalışan için değişim ne peşinden koşulacak ne de hoş karşılanacak bir şeydir. Değişim yıkıcıdır ve davetsiz gelir. Mevcut tüm dengeleri bozar (Yalçın, 2002).

Geçmişte (I. Endüstri Devriminin başlangıcından aşağı yukarı 1945'lere kadar) çalışanların değişime karşı gösterdikleri hemen her çeşit direnme, zaman içinde üretim yöntem ve tekniklerinde sağlanan ilerlemelere karşı bir eylem olarak görülmüştür. Bu yönüyle direnmenin mazisi 18. yüzyılın ortalarına kadar uzanır. 19. yüzyıl İngiltere'sinde dokuma tezgahlarında çalışan işçiler, el dokuma tezgahlarının daha gelişmişlerle değiştirilmesine karşı o günün koşullarında mümkün olan en fazla direnci göstermişlerdir (Şimşek ve Akın, 2003).

Coetsee (1993), değişime direncin genellikle olumsuz bir şey olarak görüldüğünü ancak aynı zamanda olumlu bir değeri olabileceğine inanır. Bu nedendir ki, yönetimsel bağlamda direnç kavramı genellikle olumsuz bir çağrışıma sahiptir ancak olumlu biçimde okulun (örgütün) çıkarına uygulanabilir (Westhuizen, 1996).

Örgütsel direnci Ansoff; stratejik bir değişim süreci içinde beklenmeyen gecikmeler, maliyet ve istikrarsızlıkları olan çok yönlü bir olgu olarak tanımlarken; Duncan; statükonun değiştirilmesi baskısı karşısında, statükoyu korumak ve ona hizmet etmek için gösterilen herhangi bir davranış olarak tanımlar. Bir başka deyişle direnç; örgütsel bir ortamda normal bir yanıt ya da değişime bir tepki olarak ortaya çıkan korumanın bir ifadesidir. Böylece direnç; en yaygın şekilde çalışanların olumsuz tutumları ile ya da verimlilik karşıtı davranışlar ile bağlantılıdır (Waddell ve Sohal, 1998).

Değişim sürecinde bireyler değişime yönelik olarak çeşitli tepkiler ortaya koyarlar. Değişime olan olumsuz tepkinin aşamalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Tokat, 2012):

- Birinci aşama dengedir. Bu dönem değişimin açıklanmasını takip eden dönemdir.
- İkinci aşama hareketsizliktir. Bu dönemde olumsuz algılanan değişime ilk tepki şoktur. Birey bu dönemde ne olduğunu anlayamaz
- Üçüncü aşama inkardır. Bu dönemde değişimle ilgili bilgiler reddediliyor veya göz ardı ediliyor.
- Dördüncü aşama hayal kırıklığı ve yaralanmanın olduğu kızgınlık aşamasıdır.
- Beşinci aşama, olumsuz etkiden kurtulmak için görüşmelerin olduğu pazarlık aşamasıdır.
- Altıncı aşama olumsuz değişimin tüm çıplaklığı ile ortada olduğu depresyon aşamasıdır.
- Yedinci aşama deneme aşamasıdır. Bu dönemde belli bir ölçüde kontrolü ele geçirme, hedeflerin yeniden tanımlanması söz konusudur.
- Son aşama kabul aşamasıdır. Bu dönemde değişime karşı gerçekçi bir tepki verilmekte, fakat bu beğenildiği anlamına gelmemektedir.

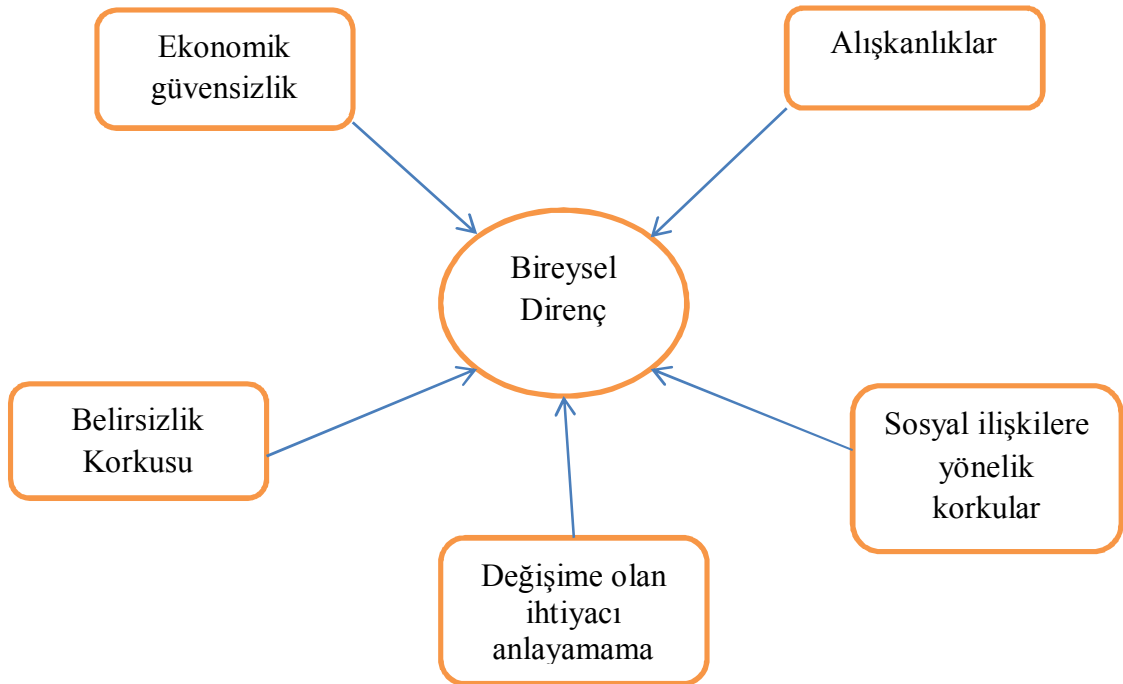
Değişime karşı tepkilerin nedenlerini Sabuncuoğlu ve Tüz (1995) üç grupta toplamaktadır:

- a- Rasyonel nedenler: Her değişimde örgüt üyelerinin uyumu için belirli bir zamana ihtiyaç vardır. Değişim hemen başlatılarak, kişilere uyum süresi tanıyacak fırsat yoksa, tepkiyle karşılaşılabilir. Değişimin teknik anlamda işletmeye uygunluğu da önemlidir.
- b- Psikolojik nedenler: Değişim bir belirsizliktir. Bu da durumundan memnun olanlar için güvensizlik anlamına gelir. Ayrıca mevcut statülerinin sarsılacağı endişesi de taşıyabilirler.
- c- Ekonomik nedenler: Çalışanlar özellikle teknolojik değişikliklerle işlerini kaybedecekleri veya ücretlerinin düşeceği korkusuyla tepki gösterirler.
- d- Sosyolojik nedenler: Örgütlerde informal ilişkilerin bulunduğu çeşitli dostluk grupları vardır. Değişikliğe tepkinin bir nedeni de örgüt içindeki bu ilişkilerin değişeceği düşüncesidir.

Değişime karşı direnme nedenleri bireysel kaynaklı direnmeler ve örgütsel direnmeler olarak iki şekilde ele alınmaktadır (Robbins, 2003; Özdemir, 1998; Aşan ve Aydın, 2006).

2.4.1. Değişmeye Karşı Bireysel Direnme Nedenleri

Değişimden etkilenecek olan bireylerin değişmeye karşı direnmeleri her yenileşmede göz önünde bulundurulması gereken bir durumdur.



Şekil 5: Değişmeye Karşı Bireysel Direnme Kaynakları

Kaynak: Robbins, 2003

Şekil 4'te de gösterilen bireysel direnme nedenlerini şöyle sıralayabiliriz (Aşan ve Aydın, 2006):

1- Ekonomik Güvensizlik

Değişiklikler, insanların geçimlerini sağlayabilmeleri konusunda bir takım korkuları da beraberinde getirir. Çünkü yapılan değişimler çalışanların işlerini kaybetmelerine ya da ücretlerinde bir düşüş yaşamalarına neden olabilir. Bu da onların değişime direnmelerine yol açar.

2- Belirsizlik Korkusu

Değişim, yeni işler yaratabilir, mevcut işlerin yapılma biçimini değiştirebilir ya da çalışanların örgüt içinde birimlerini değiştirmelerine ya da örgüte yeni eleman alınmasına neden olabilir. Bu belirsizlik durumlarında değişime direnç kaçınılmazdır.

3- Toplumsal İlişkilere Yönelik Korkular

Örgütlerde insanlar iş arkadaşlarıyla kuvvetli bağlar geliştirirler. İş sorumluluklarının yeniden dağıtılması gibi örgütsel değişimler, arkadaşlık guruplarının dağılması gibi bir takım sıkıntılar yaratarak direnmelere neden oluşturur.

4- Alışkanlıklar

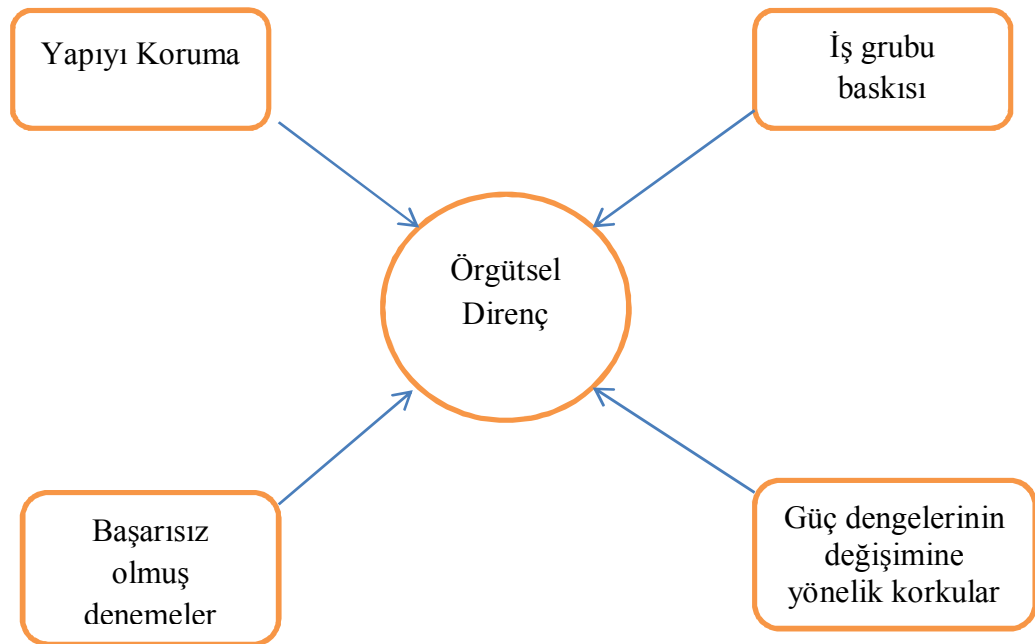
İyi öğrenilmiş ve alışkanlık haline gelmiş işleri yapmak çok kolaydır. İşlerin yapılışında ortaya çıkacak değişiklikler, bireylerin yeni ve eskiden daha zor yetenekler geliştirmelerine neden olabilecektir. Bu da değişime direnç oluşturur.

5. Değişime Olan Gereksinimi Anlamama

Örgütte çalışanlar değişimin önemini kavrayamazlar ya da değişime olan gerekliliği anlayamazlar ise değişime direnme yönünde hareket edecekleridir.

2.4.2. Direnmeye Karşı Örgütsel Direnme Nedenleri

Değişimlere karşı direnmeler bireysel nedenlerden kaynaklanacağı gibi örgütsel nedenlerden de kaynaklanabilir. Bu nedenler şekil 5'te de görüldüğü gibi şunlardır (Aşan ve Aydın, 2006; Robbins, 2003):



Şekil 6: Değişimin Karşısındaki Örgütsel Engeller

Kaynak: Robbins, 2003, Aşan ve Aydın, 2006

1- Yapıyı Koruma

Örgütler bir düzen ortaya koymak ve bu düzeni sürdürmek için tasarlanır. İşler belirli bir düzeni devam ettirmek için tasarlandığından, çoğu zaman bu düzeni meydana getiren güçlerin değişime karşı oluşturduğu direncin üstünden gelmek zordur (Aşan ve Aydın, 2006).

2- İş Gruplarının Baskısı

İşi yapma yöntemleri ortaya konulduğunda artık iş, hep o yolla ve aynı çalışan grubuyla yapılmaya devam eder. Grup içerisindeki güçlü toplumsal kurallar, işlerin bir takım belirli yollarla yapılması yönünde baskı oluşturur. Değişim ise bu tip normatif beklentileri rahatsız eder ve direnmeler ortaya çıkar (Aşan ve Aydın, 2006).

3- Güç Dengelerinin Değişmesi

Değişim ile birlikte kişiler ve örgütsel birimler arasında güç dengelerinde bir değişim ortaya çıkabilir. Mevcut durumda kaynakları kontrol eden, uzmanlığa sahip ve gücü elinde bulunduran kişi ya da birimler, örgütsel değişim yüzünden üstün konumlarını kaybetmekle yüz yüze gelebilir (Aşan ve Aydın, 2006).

4- Başarısız Olmuş Denemeler

Örgütte daha önce değişimle ilgili benzer başarısız denemeler yaşamış kişilerin varlığı değişimin gerçekleştirilmesi açısından önemlidir. Çünkü bu kişiler önceki olumsuz deneyimlerinden yola çıkarak değişim çabalarına direnç göstereceklerdir (Aşan ve Aydın, 2006).

2.4.3. Değişime Direnç Ölçeği / Doğrultusu

Çalışanların değişime karşı direnç göstermeleri çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bunu tam olarak gösterebilmek için bir çeşit değişime direnç ölçeğinden yararlanılabilir. Bu ölçek üzerinde değişime istekli olma ve tam olarak kabul etmek bir uç; değişimi reddederek organizasyondan ayrılma diğer bir uç olarak belirtilmiştir. Bu iki uç arasında kabul alanı, kayıtsızlık alanı, pasif direnç alanı ve aktif direnç alanı olmak üzere dört alan belirlenmiş ve bu alanlar kendi içerisinde değişik tutum ve davranışlar içermektedir. Bu ölçeği şekil-5'deki gibi gösterebiliriz (Koçel, 2001):



Şekil 7: Değişime Direnç Ölçeği

Kaynak: Koçel, 2001

2.4.4. Değişime Direnmeye Karşı Alınabilecek Önlemler

Değişime karşı, yukarıdaki etkenler dışında kişisel özelliklerden veya sistem ile ilişkili durumlardan dolayı direnme olabilir. Bu gibi durumlarda, değişime karşı oluşan direnmenin kaynağı bilinmelidir. Aksi takdirde değişim sekteye uğrayabilir. Dolayısıyla değişimin başarılı olması için değişime karşı oluşan direnmeye neden olan etkenler araştırılmalı ve ona göre stratejiler geliştirilmelidir (Erdoğan, 2012).

Yöneticilerin örgütte gerçekleştirmek istedikleri değişimleri başarıyla uygulamaları için, çalışanların değişikliklere karşı direnebileceği gerçeğini göz önünde bulundurmaları, direnmeye neden olabilecek etkenlerin farkında olmaları ve ne tür önlemler almaları gerektiğini bilmelerine bağlıdır (Helvacı, Çankaya, ve Bostancı, 2013).

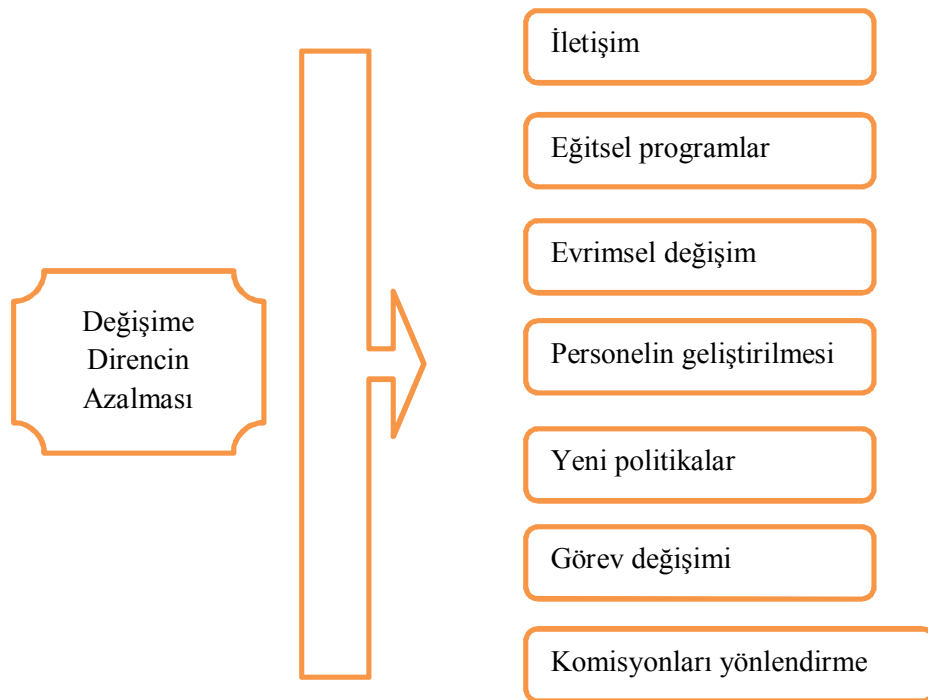
Değişim sürecinde etkili bir lider olmak ön koşuldur. Etkili liderin iki temel özelliği; değişimle sürekli başa çıkabilecek gücü ve iç iç güvenlik duygusunu kendisinde bulmasıdır. Lider, ulaşılmak istenen duruma ilişkin belirgin ve zorlayıcı bir vizyon belirlemekle yükümlüdür. Sürekli gelişme ve değişmeye açık olmalı ve öğretmenlerin gelişmesini desteklemelidir. Bu değişimde bütün çalışanların katılımı sağlanarak, küçük adımlarla çalışılmalı ve kısa dönemli projeler başlatılmalıdır. Bu projelerin birey, takım ve okul bazında ele alınması, sürekli gelişme ve değişme açısından kritik öneme sahiptir (Töremen, 2002).

Eğitim örgütlerinde değişime direncin örgütsel düzeyde azaltılması etkili bir yönetim ve liderlik gerektirir. Örgütsel düzeyde değişime direnmeye neden olan etmenler, önceden belirlenmeli ve olumsuz yönleri ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır. Değişimin başarılması bir ekip işidir. Bu amaçla eğitim örgütlerinde değişime direnmeyi azaltmak için şu önerilerde bulunulabilir (Lunenburg ve Ornstein, 2013):

1. Değişme ve yenileşme süreci, işbirliğine dayalı bir çaba olarak algılanmalıdır.
2. İnsanların değişime direneceği gerçeği daima göz önünde bulundurulmalıdır.
3. Değişimde zamanlama son derece önemlidir. Değişimin doğru zamanda yapılması, başarı şansını yükseltir.
4. Değişim bir anda olup biten bir olay değildir. Sabır isteyen bir süreçtir.
5. Değişimi teşvik edici faktörler ve ödüllendirme, değişimin başarısını kolaylaştırır.

6. Eğitim ve teknik yardım, değişim sürecinde çalışanların yükünü hafifletir.
7. Değişime ilişkin öncelikler ve değişimin misyonu belirlenmelidir.
8. Değişim sürecinde karşılaşılabilecek güçlükler ve riskler göz önünde bulundurulmalıdır.

Gordon (2002), örgütlerde değişime direncin azalması amacıyla izlenmesi gereken faaliyetleri aşağıdaki şekilde ortaya koymuştur:



Şekil 8: Örgütsel Değişim Direncini Azaltma Stratejileri

Kaynak: Gordon, 2002

Bu bahsedilenler dışında değişime direnme ile baş etmede kullanılabilecek stratejiler şu başlıklar altında belirtilmiştir (Helvacı, 2010; Şimşek ve Akın, 2003):

1- Empati ve Destek:

Değişime direnmeyle baş etmede ilk olarak bireylerin değişime karşı tutumlarının ve değişime bakış açılarının ne olduğunu öğrenmek gerekir. İnsanların değişimi denerken olabildiğince empatik davranma ve desteğin gerekli olduğunu anlamaları önemlidir. Eğer insanlar gerçekçi bir şekilde hisleri ve algılarıyla ilgilenildiğini düşünürlerse, daha

az savunmacı ve ilgilerini ve korkularını paylaşmaya daha çok istekli olabilirler (Helvacı, 2010).

2- İletişim ve Eğitim

Değişimin sonuçları belirsizlik taşıyorsa insanlar değişime direniş eğilimi gösterirler. Yetersiz bilgi dedikodu ve söylentileri artırır ve değişime karşı kaygı yaratabilir. Etkili iletişim, değişimler ve sonuçları hakkında spekülasyonları ve korkuları azaltabilir (Helvacı, 2010). Eğitim de değişim sürecinde kullanılabilecek en etkin yöntemlerden biridir. Çalışanların bilgi ve becerileri eğitim yoluyla geliştirilmesiyle bireysel ve örgütsel direnmeler kırılabilir. Bir başka ifadeyle değişimin gerektirdiği yeni bilgi ve becerilere sahip bireyler değişime direnme yerine değişime istekli hale gelirler (Tunçer, 2013)

3- Katılım ve Yer Alma

Direnme ile baş etmede örgüt üyelerinin değişim sürecini planlama ve uygulamada katılımı en etkili ve eski yöntemlerden biridir. Katılımı sağlama hem değişimin yüksek kalitede tasarlanması hem de değişime karşı direnişlerin ortaya çıkmamasına yol açar. İnsanlar faaliyetler içinde yer almaya ve katılıma güçlü bir gereksinim hisseder (Helvacı, 2010). Çalışanları sürece kaymanın direnmeyi azaltmasına katkısı üç nedenle açıklanabilir: (1) Değişmeden etkilenecek kimsenin planlama, tasarlama ve uygulama sürecine katılması yeni düşünce ve bilgi üretme imkanını sağlar. Artan bilgi düzeyi değişimin etkililiğini de artırır. (2) Sürece katılım, çalışanların değişmeyi sahiplenmesini sağlar. (3) Değişimin doğası ve sonucu hakkında çalışanları bilgilendirmek, bilinmeyenden duyulan korkuyu azalttığı gibi dedikoduları da önler (Lunenburg ve Orntein, 2013).

4- Değişimde Zaman Planlaması

Herhangi bir değişim ve yenilik girişiminin direnme ile karşılaşmaması için en uygun zamanda ortaya atılması gerekir. Bu uygun zamanı tayin etmek yöneticinin görevidir. Bu görevi yerine getirirken yönetici, değişimin gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında diğer olaylarla ilişkisini ve zaman planlaması yönünden uygunluğunu göz önünde bulundurmalıdır. Değişimde zaman planlamasında dikkat edilecek bir hususta yeniliğin çalışanlara duyurulmasıyla uygulama girişimi arasında çalışanların değişimi anlayıp

benimsemesini sağlayacak zamanın geçmiş olup olamamasıdır. Çalışanların görüşlerinin alınması ve onlara bilgi verilmesi kaydıyla geniş zamana yayılan değişimler, ani değişimlere oranla daha az direnme ile karşılanır (Şimşek ve Akın, 2003).

5- Zorlama ve Güç Kullanma

Yöneticilerin son çare olarak başvurduğu aşırı uç bir tekniktir. Direnmeler, çalışanlara işlerini kaybetme veya terfi durdurma gibi tehdit ve göz dağı verilerek engellenebilir. Başka bir deyişle yönetim ezici bir güç kullanır. Pek çok durumda bu yaklaşım olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Ancak krizle yüz yüze kalındığı zaman, değişimin hızla gerçekleştirilmesi gerektiğinde tercih edilebilir (Helvacı, 2010). Yetki kullanımında dikkat edilecek önemli nokta; yetki kullanmayı düşünen yöneticinin aynı zamanda gücünün de olması gerektiğidir. Çünkü yetkisiz güç kullanımı ya da güçsüz yetki kullanımı yönetimde kaosa yol açar (Yavuz, 2007).

6- Etkin Vizyon ve Misyon

Vizyon, örgütün gelecekteki fotoğrafını ifade eder. Bir örgüt vizyonu, tüm personelin paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir (Senge, 1993). Misyon ise vizyonu gerçekleştirmek için bir araçtır. Örgüt çalışanlarına örgütün etkin bir vizyona ve misyona sahip olduğu anlatılırsa değişimi kabullenmeleri de kolay olur (Helvacı, 2010).

7- Pazarlık ve Taviz Verme

Örgütsel değişim açısından pazarlık, önerilen değişim programı üzerinde grubun onay ve desteğini sağlamak amacıyla, yönetimin sorunu grupla müzakere etme ve bir uzlaşmaya varma konusunda iki tarafın çaba göstermesi şeklinde tanımlanabilir. Pazarlıkta bir uzlaşmanın sağlanması iki tarafında bazı fedakarlıklarda bulunmasına bağlıdır. Yönetimin grup tarafından getirilen her öneriyi kabul etmesi söz konusu olmayacağı gibi, grubunda yönetimin her önerisini tereddüt etmeden benimsemesi gibi bir durum düşünülemez (Şimşek & Akın, 2003). Taviz verme yönteminde, değişime direnç gösteren kişilere karşı tavizler vererek, onların değişim sürecine katılmaları sağlanır. Önemli görevler direnç gösteren kişilere verilerek değişim uygulamasında onlardan yararlanılabilir (Tüz, 2004).

8- Manipülasyon ve Kooptasyon

Manipülasyon, herhangi bir olayı, değiştirerek bireylere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek farklı algılanmasını sağlamayı ifade eder. Bu direnci azaltabilir ancak kişi manipüle edildiğini fark ederse büyük sorunlara neden olur. Kooptasyon ise herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorun ve çözümlerin bir parçası haline getirmektir. Dolayısıyla kişi olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek çözüm arayan bir rol oynamaya yönlendirilir (Koçel, 2001). Kooptasyon, hem manipülasyon hem de katılımın bir şeklidir.

9- Ekonomik Teşvik

Daha önce de belirtildiği gibi değişmeye direnmenin önemli bir nedeni ekonomik sebeplerdir. Bu durumlarda direnmeyi en aza indirmek için ekonomik teşvikler ve ödüllendirme kullanılabilir. Ekonomik kaybı olmayan bireylerin değişimi benimsemeleri daha kolay olur (Şimşek ve Akın, 2003).

10- Gönüllü Arama

Değişime olumlu tutumu olan, gönüllü kişilerle başlamak diğer çalışanları yüreklendirip, imrendirebilir (Helvacı, 2010).

2.5. Türk Eğitim Sistemi ve Değişim

Eğitim toplumsal yapının en temel kurumlarından biridir. Sosyal yapının bir parçası olan eğitimi sosyal yapıdaki diğer parçalarda meydana gelen değişimlerden soyutlamak olası değildir. Esasında toplumsal değişimle eğitim arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Yani, eğitim toplumsal değişiminin hem etkileyicisi hem de etkilenen durumundadır. Birçok araştırmacı, karşılıklı ilişkiyi kabullenmekle birlikte, başlangıç noktası olarak toplumun değişmesini alma ve toplumsal değişiminin eğitim sistemini ne yönde değiştirdiğini gösterme eğilimindedir. Buna göre, toplumsal yapı ve yaşantılarda meydana gelen değişimlerin eğitim üzerinde daha etkili olduğu ve eğitim yaklaşımlarının, amaç, içerik ve süreçlerinin bu değişimlere paralel olarak yapılandırılmasının söz konusu olduğu söylenebilir (Özdemir, 2011).

Türk eğitim sisteminde gerçekleştirilmeye çalışılan değişim girişimleri çok gerilere kadar gider. Özellikle Cumhuriyet tarihi boyunca birçok alanda değişiklikler yapılmaya çalışılmıştır. Yeni okul türleri açılmış, okuma yazma seferberlikleri yapılmıştır. Değişikliklerin bir kısmı açma kapama şeklinde olmuş, kurumlar belli bir seyir içinde hayatini sürdürmemiştir. Enderun Okulları, Köy Enstitüleri, Köy Öğretmen Okulları, Yüksek Öğretmen Okulları bir zamanlar var olduğu halde şimdi tarih olmuş kurumlardır. Bu nedenle değişimin bizim eğitim sistemimizde çok iyi yönetilemediği söylenebilir. Bu gerçeği, zorunlu eğitimin sekiz yıla çıkarılmasında, öğretmen yetiştirmede tezsiz yüksek lisans programlarının geliştirilmesi ve uygulanması, üniversiteye giriş sınavlarında düzenlemeler, ders geçme ve kredili sisteme geçiş gibi projelerin yürütülmesinde görmek mümkündür (Erdoğan, 2012).

Eğitim sisteminde yaşanan değişim faaliyetlerine bakıldığında uygulanan programlara yönelik değişiklikler, okulların kademelendirilmesine yönelik değişimler, kademeler arasında geçiş sistemi ile ilgili değişimler, personele yönelik işe alma, seçme, yer değiştirme ile ilgili değişimler şeklinde yürütüldüğü görülmektedir (Demir, 2013).

Ülkemizde son yıllarda meydana gelen değişimlerin başında ilköğretim birinci kademe öğretim programlarının çağdaş gelişmeler ışığında yeniden düzenlenerek 2005–2006 Öğretim Yılı'nda uygulamaya konulan, Davranışçı yaklaşımı yerine, Yapılandırmacı anlayışa dayalı eğitim programı gelmektedir (Akpınar ve Aydın, 2007).

Yakın zamanda yaşanan eğitim kademeleri arasındaki geçişlerde meydana gelen değişimlerde ilköğretimden ortaöğretime geçişte 2005 yılında LGS (Liselere Giriş Sınavı) yerinde OKS (Ortaöğretim Kurumlarına Giriş Sınavı), 2007 yılında OKS yerine SBS (Seviye Belirleme Sınavı) geldi. Son iki yıldır da ortaöğretime geçişte ortak sınavlar uygulanmaktadır. Yükseköğretime geçişte bir dönem tek basamaklı ÖSS (Öğrenci Seçme Sınavı) uygulanırken şimdi iki basamaklı bir sistem uygulanmaktadır. Ayrıca üniversiteye girişte meslek liseleri ve genel liseler arasındaki katsayı farkı getirilmiş bu fark 2003 yılında daha da artırılmış ve 2012 yılında kat sayılar eşitlenerek fark kaldırılmıştır.

Eğitim sisteminde ortaöğretim kurumlarında çeşitli değişimler meydana gelmiştir. 2005 yılında liseler dört yıla çıkarılmış, 2008 yılında ortaöğretimdeki okul çeşitliliği azaltılarak on beşe kadar indirilmiştir. 2010 yılından itibaren genel liseler Anadolu

Liselerine dönüştürülmüştür. 2014 yılında ise mesleki ve teknik liselerde okul çeşitliliğinin azaltılmasına ilişkin 2014/8 nolu genelge ile meslek liselerine de Anadolu ibaresi getirilerek Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi olmuştur.

Eğitim sistemimizde yaşanan radikal değişimlerden biri de 1997 yılında ortaokulların ilkokullarla birleştirilmesi ile 8 yıllık kesintisiz zorunlu eğitim, 2012 yılında çıkarılan İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile 12 yıla çıkarılmış ve 4+4+4 şeklinde kademeli eğitim sistemi uygulanmaya başlanmıştır. Yeni düzenlemeyle 5/1/1961 tarihli ve 222 sayılı ilköğretim kanununda yer alan “kesintisiz eğitim” vurgusu ilgili maddelerden kaldırılmasıyla ilköğretim kademeli bir yapıya kavuşturulmuştur (Karadeniz, 2012).

III. BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Gürses (2010) “İlköğretim okullarında meydana gelen değişimlere karşı direnişler ve nedenleri (İzmir ili örneği)”adlı öğretmenlerin okullarda değişime karşı direniş kaynaklarını; değişim süreci konusunda bilgi eksikliği, yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliği, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesi, değişimden zarar görme korkusu ve okulun örgüt özellikleri boyutlarında ne düzeyde direniş gösterdiklerini öğretmenlerin görüşlerine göre saptamayı amaçlamıştır. Araştırma bulguları, ilköğretim okullarında değişimlere karşı direniş kaynakları boyutunda, öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden ve yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişlerinin “orta” düzeyde olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, okulun örgüt özelliklerinden kaynaklanan direnişlerin “çok”; değişimden zarar görme korkusu ve okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişlerin “az” düzeyde olduğu görülmektedir.

Şentürk Kulu (2007), “İstanbul İli, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri ve Direnç Nedenleri” adlı araştırmasında; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime direnç nedenlerine yönelik tutumlarını; öğretmenlerin kendilerini değişime açık görmeye ilişkin görüşlerini; bu tutum ve görüşlerin öğretmenlerin bazı kişisel değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada kişilerin çoğunluğunun kendilerini değişime açık olarak algıladıkları görülmüştür. Kişilerin kendilerini değişime açık görmeye ilişkin görüşleri ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve okulun statüsü değişkenleri arasında farklılık bulunmamıştır. Kişilerin değişime direnç nedenlerinin en yüksek düzeyde olanı “rasyonalizasyon”, ”mücadele kaygısı” ve

“genel değişime dirençtir”. En düşük düzeyde olanları ise “bekle gör” ve “eskiyi koruma” boyutları olarak bulunmuştur.

Çako (2012) “İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Farklılıkları Yönetimi Becerileri İle Değişime Dirençleri Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında, ilköğretim öğretmen algılarına göre yöneticilerin farklılıkları yönetimi becerileri ile değişime direnme tutumlarının ilişkisini saptamayı amaçlamıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşmıştır: Değişime direnç ile farklılıkların yönetimi negatif ilişki göstermektedir. Değişime direnç arttıkça farklılıkların yönetimi becerisi azalmaktadır. İlköğretim okullarında öğretmen algılarına göre yöneticilerin, farklılıkları yönetmede olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilediği, ilköğretim okullarında özellikle dini inançlara ve farklı yaşam tercihlerine ilişkin bir saygı kültürünün yerleştidiği söylenebilir. Buna karşın ilköğretim okullarında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimi konusunda beklenen düzeyde olmadığı görülmüştür. Değişime direncin bekle gör alt boyutu, farklılıkların yönetimi tüm alt boyutları ve toplam farklılıkların yönetimi boyutu ile ilişkili çıkmıştır.

Aksoy (2005) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları” adlı araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, sahip oldukları örgütsel iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algılarını değerlendirmeyi ve çeşitli değişkenler açısından belirleme hedeflenmiştir. Yapılan araştırma sonucu, ilköğretim okullarında değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin öğretmen algılan değerlendirildiğinde araştırmaya ilişkin bulgular şunlardır: Okul yöneticileri “Çözülme”, “Gelecek beklentisi ve Avantaj” ve Vizyon- Misyon Bildirimi ve Ekip Çalışması” açılarından yeterli olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırma sonucu okul yöneticileri “Motivasyon”, “İletişim”, “Yeni Değerler”, “Katılım”, “Eğitim”, “Zorlama”, “Güven Verme” boyutlarında örneklem grubu tarafından orta derecede yeterli görülmüşlerdir.

Cenker (2008) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesine Bakış Açılarının İncelenmesi” adlı araştırmasında şu ifadelere yer vermektedir: Ekonomik gelişmeler, yapısal ve sosyal sorunlar, teknolojik

yenilikler dünyayı değişime zorlayan etkenlerdendir. Bu araştırma da dünyada meydana gelen değişmenin eğitim kurumları bünyesinde nasıl bir değişiklik yarattığını ve bu değişikliğin öğretmenler tarafından nasıl algılandığını incelemek amacıyla yapılmıştır. Yapılan araştırma; aşağıda belirtilen sonuç ve önerileri ortaya koymuştur: Araştırma sonucunda öğretmenler değişimin başlama ve uygulanmasında söz sahibi oldukları görülse de yeterli katılımlarının olmadığı ortaya çıkmıştır. Yöneticiler ve öğretmenler değişimi iyi takip etmelidirler. İlköğretim okullarında yöneticinin değişim liderliğine, öğretmenlerin bakış açıları olumlu olmuştur. Tüm çalışanların değişime daha iyi uyumu için bu geri dönütler sık aralıklarla yapılmalıdır. İlköğretim okullarında öğretmenler değişimin olumsuz yönleri ile ilgili tedirginlik yaşamışlardır.

Çakır (2009), “İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişime Ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasında amacının ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişiklikleri onların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve okuldaki pozisyon değişkenlerine göre nasıl algıladıklarını belirlemek ve elde edilen bulgulara dayanarak değişime direnci engelleyebilecek çözüm yolları önermek olduğunu ifade etmiştir. Veri toplama aracından elde edilen bulgulara dayanarak ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişimi genel olarak olumlu algıladıkları ve değişime direnç gösterme eğilimlerinin az olduğu söylenebilir. Yaş, ve eğitim durumu değişkenlerine göre değişimin algılanmasında bir farklılık görülmezken, cinsiyet değişkeninin direnç ve kayıtsızlık boyutları bayan öğretmenler tarafından daha olumlu algılanmaktadır. Pozisyon değişkenine bakıldığında müdür ve müdür yardımcıları, öğretmenlere göre örgütsel değişimi daha olumlu algılamakta ve değişime direnç gösterme eğilimleri daha azdır.

Kirişçi (2011), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişime Direnmeye Karşı Uyguladıkları Çözümlerin İncelenmesi: Kilis Örneği” adlı çalışmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin değişime direnmeye karşı uyguladıkları çözümleri incelemeyi amaçlamıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin değişime direnmeye karşı uyguladıkları çözümler, değişim alanlarına göre incelenmiş ve çözümlerin etkililiği belirlenmiştir. Araştırma bulguları, okullarda değişime direnme yaşandığını ve yöneticilerin çözüm yöntemi olarak genellikle iletişim, eğitim yöntemlerini uyguladıkları belirlenmiştir. Yöneticilerin direnmeleri yönetmede kullandıkları yöntemlerde genel olarak ortak akıl

ve iletişimin etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca değişim alanlarına göre yöntemlerin etkililiklerinin farklılık gösterdiği görülmüştür.

Çelik Dönder (1996), “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu” adlı çalışmasında örgütün değişim karşısındaki takındıkları tavırları ve olası direnişlerin hangi yöntemlerle giderildiğini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmacı işletmelerin büyük çoğunluğunda işletme yönetimi tarafından uygulanan değişikliklere karşı çok az direniş yaşandığı sonucuna ulaşmıştır. İşgörenlerin alınan değişim kararlarına zamanla uyum gösterdiklerini belirtmiştir. Değişikliklere direniş göstermemelerinin nedenlerini araştırdığında işletme yöneticilerinin çoğunun işgörenleri ekonomik olarak teşvik ettiği, onları değişim kararının gerekliliği konusunda ikna ettiği; birkaç işletmede de işgörelere karşı baskı ve güç kullanıldığını belirlemiştir.

Genç (2006) “Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdiği Direnç” adlı araştırmasında, İstanbul ili Üsküdar ilçesinde bulunan 4’ ilköğretim ve 5’i ortaöğretim olmak üzere 9 okulda çalışmakta olan öğretmenlerin öğrenim düzeyi, yaş, kıdem ve hizmet içi eğitim sayısı değişkenlerine göre değişime karşı gösterdikleri direnci araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, eğitim düzeyi yükseldikçe değişime olan direncin azaldığı, yaş arttıkça direncin arttığı, direncin en çok teknolojik değişime karşı olduğu, hizmet içi eğitim sayısının artmasının değişime direnci azalttığı ve öğretmenlerin kıdemleri arttıkça değişime daha fazla direnç gösterdikleri ortaya konmuştur

Çalık, Koşar, Kılınç ve Er (2013), “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime Direnme Davranışları ile Öz Yeterlikleri Arasındaki İlişki” adlı araştırma yapmışlardır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde kurgulanmıştır. Araştırma verileri “Değişime Direnme Ölçeği” ve “Öğretmen Öz Yeterlik Ölçeği” aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma sonuçları öz yeterliğin öğrenci katılımı, öğretim stratejileri ve sınıf yönetimi alt boyutlarının değişime direnme ile düşük düzeyde olumsuz yönde anlamlı ilişkiler içinde olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, araştırma sonuçlarından öğretmenlerin öz yeterlik düzeyleri arttıkça değişime daha az direnç gösterdikleri anlaşılmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin öz yeterlik düzeylerinin değişime direnme davranışları üzerindeki yordayıcılık gücü incelenmiştir. Öz yeterliğin değişime direnme üzerindeki yordayıcılık gücünü irdelemek amacıyla kurulan regresyon modelinin anlamlı sonuçlar

vermesine rağmen öz yeterliğin alt boyutlarının değişime direnmenin anlamlı yordayıcısı olmadığını göstermektedir.

Helvacı, Çankaya ve Bostancı (2013) “Eğitim Denetmenlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri ve Düzeyleri” adlı araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarda değişime karşı direniş nedenlerini eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre saptamayı amaçlamaktadır. Araştırma, tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmada veriler, “Değişime Karşı Direnme Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin değişime karşı direnişleri daha çok değişim süreci konusundaki bilgi eksikliklerinden, yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliklerinden, okulun kapasite eksikliğinden ve okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusu nedeniyle değişime orta düzeyde direnç gösterdikleri belirlenmiştir.

Westhuizen (1996) tarafından yapılan “Eğitim Örgütlerinde Değişime Direnç” adlı araştırmada, bürokrasi tarafından yukarıdan dayatılan değişimin genellikle direnç yaratacağını göstermiştir. Bu araştırmada, Güney Afrika’daki müdürlerin, değişime direnç oluşturan ne içsel (psikolojik) etmenler ne de dışsal (materyal ve organizasyonel koşullardaki değişimleri kapsayan) etmenleri algılamadıklarını belirtmektedir. Ancak, değişimi yürürlüğe koymada psikolojik etmenler dışsal etmenlere kıyasla daha önemli bir rol oynamaktadır. En üstte yer alan etmen, değişimin iş güvenliğini zedeleyeceği korkusudur. Sonuçlar, müdürlerin değişime direnç algılamadıklarını ortaya koymaktadır; zira, direnç öncelikle içsel düzeyde meydana gelmekte dolayısıyla, müdürler değişimi yönetmek zorunda kalmamaktadır. Okulda yeniliğin uygulanmasını engelleyen etkenlere ilişkin bir olay incelemesi şu sonuçları vermiştir. İlk olarak üyelerin uygulanacak yenilik konusunda yeter derecede aydınlanmamış olması gelmektedir. İkinci engel, üyelerin planlanan yeniliği uygulayacak güçte olmayışıdır. Yeniliğin uygulanmasını sağlayacak araç ve gereçlerin yokluğu, üçüncü engeli yaratmaktadır. Dördüncü engel, sistemdeki koşulların uygulanması düşünülen yeniliğe ters düşmesi ve böyle sürmesidir. Sonuncu ve en önemli engel ise, yönetici kadronun etkisidir. Üst ve ast ilişkilerinin oluşturduğu rol dizisi içinde; güç eşitlemesi ve güdüleme gibi önlemler, yönetimin uygulayıcılar üzerinde olumlu etkiler yapmasını sağlamaktadır.

Kerman ve Öztop (2014) “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar” adlı araştırmada farklı özelliklere sahip dört kamu kurumunda çalışan 479 personel üzerinde, anket tekniğine dayalı bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Çalışmadan elde edilen bulgular, örgütsel değişim sürecinde kullanılan bazı uygulamaların, kamu çalışanlarının örgütsel değişim direnci üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir. Özellikle, değişim öncesinde çalışanlara bilgilendirme sağlanarak önerilerinin alınmasının ve değişim sürecindeki karar alma süreçlerine katılımlarının sağlanmasının çalışanların örgütsel değişim direnci üzerinde oldukça etkili olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, örgütsel değişim sürecinde kullanılan uygulamaların, çalışanların değişime karşı direncini etkileme açısından önemli bir faktör olduğu ve örgütsel değişim sürecinde dikkate alınması gerektiği görülmektedir.

IV. BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 1995).

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Kayseri ili merkez Melikgazi, Kocasinan ve Talas ilçeleri resmi ortaöğretim kurumlarında 2014-2015 eğitim öğretim yılı II'inci dönemi görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu ilçelerde yaklaşık 80 ortaöğretim kurumu yer almaktadır. Bu ortaöğretim kurumlarında Melikgazi ilçesinde 2438, Kocasinan ilçesinde 1396 ve Talas ilçesinde 290 öğretmen görev yapmaktadır.

Evreni temsil edecek örneklem seçiminde basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu örnekleme evrendeki tüm elemanların eşit seçilme şansına sahip oldukları örnekleme türüdür (Karasar, 1995).

4.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, görev, kıdem ve öğrenim düzeyi değişkenlerine göre dağılımları verilmektedir.

4.2.1.1 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri ile ilgili bilgiler Tablo 4.1'de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

CİNSİYET	F	%
Kadın	163	35,2
Erkek	300	64,8
Toplam	463	100

Tablo 4.1’de araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet durumlarına ilişkin bulguları incelendiğinde; Kayseri ili ortaöğretim kurumlarında görev yapan ve araştırmaya katılan öğretmenlerin; % 35,2’sinin kadın, % 64,8’inin de erkek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayalı olarak; araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin bayan öğretmen sayılarından daha fazla olduğu söylenebilir.

4.2.1.2. Öğretmenlerin Görevlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görevleri ile ilgili bilgiler Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Görevlerine Göre Dağılımı

GÖREV	F	%
Öğretmen	427	92,2
Müdür Yardımcısı	32	6,9
Müdür	4	,9
Toplam	463	100

Tablo 4.2’de araştırmaya katılan öğretmenlerin Görevlerine ilişkin bulguları incelendiğinde; Kayseri ili ortaöğretim kurumlarında görev yapan ve araştırmaya katılan öğretmenlerin; % 92,2’si Öğretmen, % 6,9’u Müdür Yardımcısı, % 0,9’u Müdür olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayalı olarak; araştırmaya katılanların büyük bir kısmının öğretmen olduğu söylenebilir.

4.2.1.3. Öğretmenlerin Kıdeme Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemleri ile ilgili bilgiler Tablo 4.3’de sunulmuştur.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Kıdeme Göre Dağılımı

KIDEM	F	%
1-5 yıl	39	8,4
6-10 yıl	57	12,3
11-15 yıl	114	24,6
16-20 yıl	149	32,2
21 ve üzeri yıl	104	22,5
Toplam	463	100

Tablo 4.3’de araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdemlerine ilişkin bulguları incelendiğinde; Kayseri ili ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin; % 8,4’ünün 1-5 yıl, % 12,3’ünün 6-10 yıl, % 24,6’sının 11-15 yıl, % 32,2’sinin 16-20 yıl, % 22,5’inin 21 yıl ve üstü kıdem gruplarında yer aldıkları görülmektedir. Bu bulgulardan, orta öğretim kurumlarında mesleki kıdem gruplarında sayısal olarak en fazla değer %32,2 ile 16-20 yıl kıdem grubunda olduğu görülmektedir.

4.2.1.4. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim düzeyleri ile ilgili bilgiler Tablo 4.4’de sunulmuştur.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı

ÖĞRENİM DÜZEYİ	F	%
Lisans	393	84,9
Yüksek Lisans	66	14,3
Doktora	4	,9
Toplam	463	100

Tablo 4.4’de araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim düzeylerine ilişkin bulguları incelendiğinde; Kayseri ili ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin; % 84,9’u Lisans , %14,3’ü Yüksek Lisans ve %0,9’u Doktora düzeyinde öğrenim gördüğü anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan araştırmaya katılan orta öğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerden büyük bir kısmının Lisans düzeyinde öğrenim yaptığı anlaşılmaktadır.

4.2.1.5. Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Türüne Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştığı okul türü ile ilgili bilgiler Tablo 4.5’de sunulmuştur.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Dağılımı

OKUL TÜRÜ	F	%
Fen- Sosyal- Anadolu	183	39,5
İmam-Hatip	87	18,8
Meslek Lisesi	193	41,7
Toplam	463	100

Tablo 4.5’de araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara ilişkin bulguları incelendiğinde; Kayseri ili ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin; % 39,5’i Fen-Sosyal- Anadolu Liselerinde, % 18,8’i İmam-Hatip Liselerinde ve %41,7’si Meslek Liselerinde görev yapmaktadır. Bu bulgulardan araştırmaya katılan orta öğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerden büyük bir kısmının Meslek Liselerinde görev yaptığı anlaşılmaktadır.

4.3. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri toplamak için Kişisel Bilgi Formu ve Değişime Karşı Direniş Nedenleri Belirleme Ölçeği kullanılmıştır.

4.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından örneklem hakkında bilgi toplamak amacıyla oluşturulan kişisel bilgi formu ile öğretmenlerin cinsiyet, görev, kıdem, eğitim düzeyi ve çalıştığı okul türü ile ilgili demografik özelliklerin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Kişisel bilgi formunun ilk sorusunda öğretmenlerin cinsiyetleri sorulmuş, “ () Kadın, () Erkek” uygun şekilde kodlamaları istenmiştir.

Kişisel bilgi formunun ikinci sorusunda öğretmenlerin görevi sorulmuştur. Öğretmenlerin” () Öğretmen, ()Müdür Yardımcısı () Okul Müdürü” uygun bir şekilde kodlamaları istenmiştir.

Kişisel bilgi formunun üçüncü sorusunda öğretmenlerin kıdemi sorulmuş ve öğretmenlerin “() 1 -5 yıl, () 6 – 10 yıl, () 11 – 15 yıl, () 16 – 20 yıl, () 21 yıl ve üzeri yıl” uygun şekilde kodlamaları istenmiştir.

Kişisel bilgi formunun dördüncü sorusunda öğretmenlerin öğrenim durumu sorulmuş ve öğretmenlerin “() Ön lisans, () Lisans, () Yüksek Lisans, () Doktora” uygun şekilde kodlamaları istenmiştir.

Kişisel bilgi formunun beşinci sorusunda öğretmenlerin çalıştığı okul türü sorulmuştur. Okul türleri ortaöğretim kurumlar yönetmeliğinde belirtildiği şekilde üç guruba ayrılmıştır. Öğretmenlerin “() Fen Lisesi- Sosyal Bilimler Lisesi – Anadolu Lisesi – Güzel Sanatlar Lisesi, () Anadolu İmam Hatip Liseleri, () Mesleki Ve Teknik Anadolu Liseleri, Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezleri, Çok Programlı Anadolu Lisesi” uygun bir şekilde kodlamaları istenmiştir.

4.3.2. Değişime Karşı Direniş Nedenleri Belirleme Ölçeği

Araştırmada 38 maddeden oluşan ve Helvacı (2011) tarafından geliştirilen “Değişime Karşı Direniş Nedenleri Belirleme Ölçeği” kullanılmıştır. Değişime Karşı Direnişleri Belirleme Ölçeğinin içsel tutarlılığı, madde-ölçek korelasyonları ve Cronbach α değerleri; faktör yapısı da Kategorik Temel Bileşenler Analizi (CatPCA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin, değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan; yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan; değişimi yönetemeden kaynaklanan; değişimin fayda sağlamayacağı inancından kaynaklanan; okulun kapasitesinden kaynaklanan direnişler olmak üzere beş temel yapıyı yansıttığı görülmüştür. Öğretmenlerin okullarda değişime karşı direniş nedenlerini belirleme ölçeğinde verilen ifadelere ilişkin tepkileri beşli likert (tamamen katılıyorum, büyük ölçüde katılıyorum, orta düzeyde katılıyorum, kısmen katılıyorum, hiç katılmıyorum) derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçme aracının uygulanması için ilgili birimlerden izin alınmış, ölçek uygulanacak okullara bilgi verilmiştir. Ölçek formunun uygulanacağı okullara araştırmacı tarafından gidilerek okul yöneticileri ile görüşülmüş ölçeğin öğretmenlere dağıtılması ve uygulanması için okul yöneticileri tarafından yapılmıştır. İstatistiksel analizler yapılmadan önce ölçeklerin tam olarak doldurulup doldurulmadığı incelenmiştir. Bu inceleme sonucu tam doldurulmayan ve rastgele doldurulduğu

saptanan ölçekler çıkarılmıştır. Bu incelemelerin ardından ölçek sayısının 463 olduğu saptanmış ve analizler bu ölçekler üzerinden yapılmıştır.

4.4. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin bilgisayar ortamında çeşitli istatistik teknikleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamına alınmış olan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ait bulguları değerlendirmek amacıyla veriler üzerinde betimleyici istatistik tekniklerinden frekans ve yüzde hesaplaması yapılmıştır.

Alt ölçeklerde, ölçek ortalama puanlarının hesaplanmasında ve bu puanlara göre öğretmenlerin alt ölçeklerdeki konumları bakımından karşılaştırılması ve yorumlanabilmesi için önce her alt ölçekteki maddelerden alınan puanlar toplanmış ve böylece öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda değişime karşı direniş nedenlerinin ne düzeyde oldukları bulunmuştur. Daha sonra bu puanlar, her bir alt ölçeğin içerdiği madde sayısına bölünerek, beşli derecelendirme ölçeğinden alınacak puan sınırlarına indirgenmiştir. Analizlerde bu puanlar kullanılmıştır.

Resmi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre değişime karşı direniş nedenleri düzeylerine ilişkin değerlendirmeler arasında cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi; kıdem ve okul türü değişkenine bağlı olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla da tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunun anlamlı çıkması durumunda, farkın kaynağını belirlemek için görece olarak tutucu bir test olan Tukey testi uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2012). Grup ortalama puanları arasındaki farkların test edilmesinde 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Öğretmenlerin okullarda değişime karşı direniş nedenlerini belirleme ölçeğinde verilen ifadelerle ilişkin tepkilerini belirlemede beşli likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek (5) tamamen katılıyorum, (4) büyük ölçüde katılıyorum, (3) orta düzeyde katılıyorum, (2) kısmen katılıyorum, (1) hiç katılmıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan beşli derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanması için 5.00-4.20 (tamamen katılıyorum); 4.19- 3.40 (büyük ölçüde katılıyorum); 3.39- 2.60 (orta düzeyde katılıyorum); 2.59-1.80 (kısmen katılıyorum); 2.59-1.00 (hiç katılmıyorum) aralıkları kullanılmıştır.

V. BÖLÜM

BULGULAR

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin değişime direnme nedenleri incelendiğinde bu bölümde araştırmanın alt problemleri doğrultusunda elde edilen bulgulara yer verilmiş, elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

5.1. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişleri Hangi Düzeydedir?

Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin değişime karşı direnme nedenleri ölçeğinin bu boyut ya da ölçekte yer alan 5 maddeye ilişkin öğretmen görüşleri ile ilgili betimsel istatistikler Tablo 5-1’de verilmiştir.

Tablo 5.1. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişler	N	\bar{X}	SS	Önem Sırası
1 Okullarda değişimi gerekli kılan faktörleri algılayamama	463	2,73	1,27	5
2 Okullarda değişimin nedenleri veya amaçlarına ilişkin belirsizlik	463	3,36	1,18	2
3 Okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimle ilgili bilgi verilmemesi	463	3,49	1,23	1
4 Okulun vizyonu hakkında fikir sahibi olmama	463	2,81	1,30	4
5 Değişimin amacının okul üyelerince tam olarak anlaşılabilmesi	463	3,19	1,23	3
Ortalama		3,11		

Tablo 5.1’de yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin $\bar{X} = 3,11$ olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “orta” derecesine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 3.49 ile 2.73 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direnişler boyutundaki maddelere ilişkin bulgularda, görel olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları direniş nedeni şunlardır:

1. Okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimle ilgili bilgi verilmemesi $\bar{X} = 3,49$
2. Okullarda değişimin nedenleri veya amaçlarına ilişkin belirsizlik $\bar{X} = 3,36$
3. Değişimin amacının okul üyelerince tam olarak anlaşılabilmesi $\bar{X} = 3,19$
4. Okulun vizyonu hakkında fikir sahibi olmama $\bar{X} = 2,81$
5. Okullarda değişimi gerekli kılan faktörleri algılayamama $\bar{X} = 2,73$

Bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş düzeyinin “orta” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra “Okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimle ilgili bilgi verilmemesi”; “Okullarda değişimin nedenleri veya amaçlarına ilişkin belirsizlik” ve “Değişimin amacının okul üyelerince tam olarak anlaşılabilmesi” gibi nedenlerden kaynaklanan direnişlerin görel olarak diğer direniş nedenlerine göre derecesi daha yüksektir.

5.2. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 5.2’de verilmiştir.

Tablo 5.2. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Erkek	300	3,07	,96	461	1,571	,023
Kadın	163	3,20	,85			

(*) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 5.2’de görüldüğü gibi katılımcıların öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direniş boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [t (461)= 1,57, p < 0.05]. Ancak görece olarak, kadınların ortalamalarının $\bar{X} = 3,20$ erkeklerin ortalamalarından $\bar{X} = 3,07$ daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.3. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 5.3, Tablo 5.4 ve Tablo 5.5’te verilmiştir.

Tablo 5.3. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri

Kıdem	N	\bar{X}	SS
1-5 yıl	39	3,27	,865
6-10 yıl	57	3,28	,961
11-15 yıl	114	3,09	,863
16-20 yıl	149	3,14	,901
21 ve üzeri yıl	104	2,99	,884
Toplam	463	3,12	,894

Tablo 5.3 incelendiğinde öğretmenlerin değişim sürecinde bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutunda kıdem değişkenine göre en yüksek ortalamanın 3,28 ile 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlere ait olduğu, bunları sırayla 3,27 ortalama ile 1-5 yıl kıdemi olan, 3,14 ortalama ile 16-20 yıl kıdemi olan, 3,09 ortalama ile 11-15 yıl kıdemi olan ve 2,99 ortalama ile 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenlerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları tablo 5.4'te verilmiştir.

Tablo 5.4. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	102.817	4	25,704	1,286	,027
Grupları içi	9133.641	458	19,942		
Toplam	9236.458	462			

Tablo 5.4 incelendiğinde öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direnişleri alt boyutunda; direniş nedenlerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olduğu görülmektedir [$f(4-458)=1.286$; $p<0.05$]. Başka bir ifadeyle; öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direnişler alt boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan TUKEY testinin sonuçları tablo 5.5'te verilmiştir.

Tablo 5.5. Öğretmenlerin Değişim Sürecinde Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Puan Ortalamalarına İlişkin TUKEY Testi Sonuçları

(I) Öğretmenin Kıdemi	(J) Öğretmenin Kıdemi	Ortalama Fark (I-J)	P
1-5 yıl	6-10 yıl	-,00540	1,000
	11-15 yıl	,18408	,801
	16-20 yıl	,13488	,918
	21 ve üzeri	,27756	,463
6-10 yıl	11-15 yıl	,18947	,687
	16-20 yıl	,14028	,851
	21 ve üzeri	,28296*	,037
11-15 yıl	16-20 yıl	-,04919	,992
	21 ve üzeri	,09349	,939
16-20 yıl	21 ve üzeri	,14268	,722

Tablo 5.5 incelendiğinde, 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerle 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında daha anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin, değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direnişler alt boyutunda daha “az” direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

5.4. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişlerine İlişkin Görüşleri Okul Türü Değişkenine Göre Anlamlı bir Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 5.6, Tablo 5.7 ve Tablo 5.8’de verilmiştir.

Tablo 5.6. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri

Kıdem	N	\bar{X}	SS
Fen-Sosyal-Anadolu	183	3,16	,835
İmam-Hatip	87	2,91	,805
Meslek Lisesi	193	3,18	,973
Toplam	463	3,12	,894

Tablo 5.6 incelendiğinde öğretmenlerin değişim sürecinde bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutunda okul türü değişkenine göre en yüksek ortalamanın 3,18 ile meslek lisesinde çalışan öğretmenlere ait olduğu, bunları sırayla 3,16 ortalama ile fen-sosyal ve Anadolu türü okullarda çalışan öğretmenler ve 2,91 ortalama ile imam-hatip lisesinde çalışan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türü değişkenine göre bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenlerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları tablo 5.7’te verilmiştir.

Tablo 5.7. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	120,095	4	60,048	3,030	0,049
Gruplariçi	9116,363	460	19,818		
Toplam	9236.458	462			

Tablo 5.7’de analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direnişleri alt boyutunda; direniş nedenlerine ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olduğu görülmektedir [$f(4-460)=3,030$; $p<0.05$]. Başka bir ifadeyle; öğretmenlerin değişim süreci konusunda

bilgisizlikten kaynaklanan direnişler alt boyutundaki görüşleri okul türü değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan TUKEY testinin sonuçları Tablo 5.8’de verilmiştir.

Tablo 5.8. Öğretmenlerin Değişim Sürecinde Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Puan Ortalamalarına İlişkin TUKEY Testi Sonuçları

(I) Çalıştığı Okul Türü	(J) Çalıştığı Okul Türü	Ortalama Fark (I-J)	P
Fen-Sosyal-Anadolu	İmam-Hatip	,25031	,080
	Meslek Lisesi	,01862*	,039
İmam-Hatip	Meslek Lisesi	-,26893	,052

Tablo 5.8 incelendiğinde meslek liselerinde çalışan öğretmenlerle fen-sosyal ve anadolu lisesinde çalışan öğretmenler arasında daha anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Fen-sosyal ve anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin, değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direnişler alt boyutunda daha “az” direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

5.5. Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direnişleri Hangi Düzeydedir?

Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri bu boyutuna ilişkin görüşleri ile ilgili betimsel istatistikler Tablo 5.9’da verilmiştir.

Tablo 5.9. Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluklar Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Yeni Görev, Rol Ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direnişler		N	\bar{X}	SS	Önem Sırası
1	Mevcut alışkanlıklardan vazgeçmede isteksizlik	463	3,48	1,24	1
2	Değişim sonucunda kontrolü kaybetme endişesi	463	3,01	1,32	3
3	Okullarda değişim sürecinde yetersiz olma endişesi (kendine güven duymama)	463	2,75	1,33	8
4	Yeni durumda daha fazla çaba ve zaman harcayacağı endişesi	463	2,98	1,31	4
5	Öğretmenlerin yeni sorumluluklar alma endişesi	463	3,01	1,33	3
6	Risk alma cesaretinin olmaması	463	2,93	1,39	5
7	Değişim sonucunda iş ve çalışma koşullarında meydana gelecek değişiklik korkusu	463	3,02	1,23	2
8	Değişimin gerekli kılacağı teknolojileri öğrenmede zorluk çekeceği	463	2,89	1,27	7
9	Değişimin gerektirdiği hizmet içi kurslarına katılmaya isteksizlik	463	2,90	1,31	6
Ortalama			2,99		

Tablo 5.9’da yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişim süreci konusunda yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin $\bar{X} = 2,99$ olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “orta” derecesine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 3,48 ile 2.75 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişim süreci konusunda yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler boyutundaki maddelere ilişkin bulgularda, görel olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları direniş nedeni şunlardır:

1. Mevcut alışkanlıklardan vazgeçmede isteksizlik $\bar{X} = 3,48$
2. Değişim sonucunda iş ve çalışma koşullarında meydana gelecek değişiklik korkusu $\bar{X} = 3,02$
3. Değişim sonucunda kontrolü kaybetme endişesi $\bar{X} = 3,01$
4. Öğretmenlerin yeni sorumluluklar alma endişesi $\bar{X} = 3,01$
5. Yeni durumda daha fazla çaba ve zaman harcayacağı endişesi $\bar{X} = 2,98$
6. Risk alma cesaretinin olmaması $\bar{X} = 2,93$
7. Değişimin gerektirdiği hizmet içi kurslarına katılmaya isteksizlik $\bar{X} = 2,90$
8. Değişimin gerekli kılacağı teknolojileri öğrenmede zorluk çekeceği $\bar{X} = 2,89$
9. Okullarda değişim sürecinde yetersiz olma endişesi (kendine güven duymama) $\bar{X} = 2,75$

Bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş düzeyinin “orta” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra “Mevcut alışkanlıklardan vazgeçmede isteksizlik $\bar{X} = 3,48$ ”; “Değişim sonucunda iş ve çalışma koşullarında meydana gelecek değişiklik korkusu $\bar{X} = 3,02$ ” ve Değişim sonucunda kontrolü kaybetme endişesi $\bar{X} = 3,01$, Öğretmenlerin yeni sorumluluklar alma endişesi $\bar{X} = 3,01$ ” gibi nedenlerden kaynaklanan direnişlerin görece olarak diğer direniş nedenlerine göre derecesi daha yüksektir.

5.6. Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direnişlerine İlişkin Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları tablo 5.10’da verilmiştir.

Tablo 5.10. Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Erkek	300	2,99	0,98	461	1,571	,258
Kadın	163	3,01	1,07			

(*) $p > 0,05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 5.10'da görüldüğü gibi katılımcıların öğretmenlerin değişim süreci konusunda yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(461) = 1,57, p > 0.05$]. Ancak görece olarak, kadınların ortalamalarının $\bar{X} = 3,01$ erkeklerin ortalamalarından $\bar{X} = 2,99$ daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.7. Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direnişlerine İlişkin Görüşleri Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 5.11, Tablo 5.12 ve Tablo 5.13'de verilmiştir.

Tablo 5.11. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri

Kıdem	N	\bar{X}	SS
1-5 yıl	39	3,06	1,057
6-10 yıl	57	3,25	,901
11-15 yıl	114	2,98	1,072
16-20 yıl	149	2,90	,977
21 ve üzeri yıl	104	3,00	1,031
Toplam	463	3,00	1,013

Tablo 5.11 incelendiğinde öğretmenlerin değişim sürecinde yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutunda kıdem değişkenine göre en yüksek ortalamanın 3,25 ile 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlere ait olduğu, bunları sırayla 3,06 ortalama ile 1-5 yıl kıdemi olan, 3,00 ortalama ile 21 yıl ve üzeri kıdemi olan, 2,98 ortalama ile 11-15 yıl kıdemi olan ve 2,90 ortalama ile 16-20 yıl kıdemi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenlerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları tablo 5.12’de verilmiştir.

Tablo 5.12. Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	441,112	4	110,278	1,329	,039
Gruplarıçi	37993,627	458	82,956		
Toplam	38434,739	462			

Tablo 5.12 incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişleri alt boyutunda; direniş nedenlerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olduğu görülmektedir [$f(4-458)=1.329$; $p<0.05$]. Başka bir ifadeyle; öğretmenlerin değişim süreci konusunda yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler alt boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan TUKEY testinin sonuçlarına Tablo 5.13’de verilmiştir.

Tablo 5.13. Öğretmenlerin Değişim Sürecinde Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Puan Ortalamalarına İlişkin TUKEY Testi Sonuçları

(I) Öğretmenin Kıdemi	(J) Öğretmenin Kıdemi	Ortalama Fark (I-J)	P
1-5 yıl	6-10 yıl	-,18893	,897
	11-15 yıl	,08787	,990
	16-20 yıl	,16681	,891
	21 ve üzeri	,06090	,998
6-10 yıl	11-15 yıl	,27680	,444
	16-20 yıl	,35574*	,016
	21 ve üzeri	,24983	,564
11-15 yıl	16-20 yıl	,07894	,971
	21 ve üzeri	-,02697	1,000
16-20 yıl	21 ve üzeri	-,10591	,925

Tablo 5.13 incelendiğinde 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerle 16-20 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında daha anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerin, değişim süreci konusunda yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler alt boyutunda daha “çok” direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

5.8. Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direnişlerine İlişkin Görüşleri Okul Türü Değişkenine Göre Anlamlı Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 5-14 ve Tablo 5.15’te verilmiştir.

Tablo 5.14. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri

Kıdem	N	\bar{X}	SS
Fen-Sosyal-Anadolu	183	2,93	,980
İmam-Hatip	87	3,17	1,019
Meslek Lisesi	193	2,98	1,037
Toplam	463	3,00	1,013

Tablo 5.14 incelendiğinde öğretmenlerin değişim sürecinde yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutunda okul türü değişkenine göre en yüksek ortalamanın 3,17 ile imam-hatip lisesinde çalışan öğretmenlere ait olduğu, bunları sırayla 2,98 ortalama ile meslek lisesinde çalışan öğretmenler ve 2,91 ortalama ile fen-sosyal ve anadolu türü okullarda çalışan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türü değişkenine göre yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenlerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları tablo 5.15'te verilmiştir.

Tablo 5.15. Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluk alma isteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	275,311	4	137,656	1,659	0,191
Gruplariçi	38159,427	460	82,955		
Toplam	38434,739	462			

Tablo 5.15 incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişleri alt boyutunda; direniş nedenlerine ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olmadığı görülmektedir [$f(4-460)=1,659$; $p>0.05$]. Başka bir ifadeyle; öğretmenlerin

değişim süreci konusunda yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler alt boyutundaki görüşleri okul türü değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

5.9. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direnişleri Hangi Düzeydedir?

Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri bu boyutuna ilişkin görüşleri ile ilgili betimsel istatistikler tablo 5.16'da verilmiştir.

Tablo 5.16. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direnişler	N	\bar{X}	SS	Önem Sırası
1 Okul yöneticilerinin değişim sürecinde yer alan tüm öğretmenlere güven ve destek vermemeleri	463	3,25	1,29	5
2 Okulda değişim sürecini, yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda kullanacağını düşünmeleri	463	2,96	1,38	8
3 Okullarda gerçekleştirilecek değişimin planlamasının yetersiz olması	463	3,66	1,16	1
4 Öğretmenlere değişim süreci için yeteri kadar süre verilmemesi	463	3,24	1,22	6
5 Okulda değişimi yönetenlerin baskı veya güç kullanmaları	463	2,70	1,32	9
6 Değişim sürecinde okul yöneticileri ile iletişim yetersizliği	463	3,21	1,25	7
7 Okul yöneticilerinin değişim sürecinde, öğretmenlerle empati kuramaması	463	3,42	1,27	2
8 Okul yöneticilerinin değişim sürecinde öğretmenleri gerektiği şekilde güdeleyememeleri	463	3,38	1,23	3
9 Okul yöneticilerinin öğretmenlerde değişim gereksinimi duygusu yaratamaması	463	3,31	1,19	4
Ortalama		3,23		

Tablo 5.16’da yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişim süreci konusunda okul yönetimin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin $\bar{X} = 3,23$ olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “orta” derecesine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlerden elde edilen verilere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 3,66 ile 2.70 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişim sürecinde okul yönetiminin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler boyutundaki maddelere ilişkin bulgularda, görel olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları direniş nedenleri şunlardır:

1. Okullarda gerçekleştirilecek değişimin planlamasının yetersiz olması $\bar{X} = 3,66$
2. Okul yöneticilerinin değişim sürecinde, öğretmenlerle empati kuramaması $\bar{X} = 3,42$
3. Okul yöneticilerinin değişim sürecinde öğretmenleri gerektiği şekilde güdeleyememeleri $\bar{X} = 3,38$
4. Okul yöneticilerinin öğretmenlerde değişim gereksinimi duygusu yaratamaması $\bar{X} = 3,31$
5. Okul yöneticilerinin değişim sürecinde yer alan tüm öğretmenlere güven ve destek vermemeleri $\bar{X} = 3,25$
6. Öğretmenlere değişim süreci için yeteri kadar süre verilmemesi $\bar{X} = 3,24$
7. Değişim sürecinde okul yöneticileri ile iletişim yetersizliği $\bar{X} = 3,21$
8. Okulda değişim sürecini, yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda kullanacağını düşünmeleri $\bar{X} = 2,96$
9. Okulda değişimi yönetenlerin baskı veya güç kullanmaları $\bar{X} = 2,70$

Bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda okul yönetimin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş düzeyinin “orta” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra “Okullarda gerçekleştirilecek değişimin planlamasının yetersiz olması $\bar{X} = 3,66$ ” ; “Okul yöneticilerinin değişim sürecinde, öğretmenlerle empati kuramaması $\bar{X} = 3,42$ ” ve Okul yöneticilerinin değişim sürecinde öğretmenleri gerektiği şekilde güdeleyememeleri $\bar{X} = 3,38$ gibi nedenlerden kaynaklanan direnişlerin görel olarak diğer direniş nedenlerine göre derecesi daha yüksektir.

5.10. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda okul yönetimin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 5.17’de verilmiştir.

Tablo 5.17. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Erkek	300	3,23	0,88	461	,234	,03
Kadın	163	3,25	1,01			

(*) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 5.17 incelendiğinde katılımcıların öğretmenlerin değişim süreci konusunda okul yönetimin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. [$t(461) = ,234$, $p < 0.03$]. Ancak görel olarak, kadınların ortalamalarının $\bar{X} = 3,25$ erkeklerin ortalamalarından $\bar{X} = 3,23$ daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.11. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda okul yönetimin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 5.18, Tablo 5.19 ve Tablo 5.20’de verilmiştir.

Tablo 5.18. Öğretmenlerin Okul Yönetimin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri

Kıdem	N	\bar{X}	SS
1-5 yıl	39	3,29	,968
6-10 yıl	57	3,53	,914
11-15 yıl	114	3,35	,839
16-20 yıl	149	3,22	,982
21 ve üzeri yıl	104	2,94	,888
Toplam	463	3,24	,932

Tablo 5.18 incelendiğinde, öğretmenlerin okul yönetimin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutunda kıdem değişkenine göre en yüksek ortalamanın 3,53 ile 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlere ait olduğu, bunları sırayla 3,35 ortalama ile 11-15 yıl kıdemi olan, 3,29 ortalama ile 1-5 yıl kıdemi olan, 3,22 ortalama ile 16-20 yıl kıdemi olan ve 2,94 ortalama ile 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenlerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 5.19’de verilmiştir.

Tablo 5.19. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	1263,835	4	315,959	4,623	,001
Gruplarıçi	31303,690	458	68,348		
Toplam	32567,525	462			

Tablo 5.19’da yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda okul yönetimin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler alt boyutunda; direniş nedenlerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olduğu görülmektedir [$f(4-458)=4,623$; $p>0.001$]. Başka bir ifadeyle; öğretmenlerin değişim süreci konusunda okul yönetimin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler alt boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan TUKEY Testinin sonuçları Tablo 5.20’de verilmiştir.

Tablo 5.20. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Puan Ortalamalarına İlişkin TUKEY Testi Sonuçları

(I) Öğretmenin Kıdemi	(J) Öğretmenin Kıdemi	Ortalama Fark (I-J)	P
1-5 yıl	6-10 yıl	-,23887	,721
	11-15 yıl	-,05953	,997
	16-20 yıl	,07543	,991
	21 ve üzeri	,34936	,255
6-10 yıl	11-15 yıl	,17934	,749
	16-20 yıl	,31430	,183
	21 ve üzeri	,58823*	,001
11-15 yıl	16-20 yıl	,13496	,762
	21 ve üzeri	,40889*	,010
16-20 yıl	21 ve üzeri	,27393	,136

Tablo 5. 20 incelendiğinde 21 ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. 21 ve üzeri yıl kıdemi olan öğretmenlerin, değişim süreci konusunda okul yönetimin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler alt boyutunda daha “az” direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

5.12. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Okul Türü Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda okul yönetimin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 5.21, Tablo 5.22 ve Tablo 5.23'te verilmiştir.

Tablo 5.21. Öğretmenlerin Okul Yönetimin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre n, \bar{x} ve ss. Değerleri

Kıdem	N	\bar{X}	SS
Fen-Sosyal-Anadolu	183	3,14	,906
İmam-Hatip	87	3,02	,873
Meslek Lisesi	193	3,43	,951
Toplam	463	3,24	,932

Tablo 5.21 incelendiğinde öğretmenlerin değişim sürecinde okul yönetimin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutunda okul türü değişkenine göre en yüksek ortalamanın 3,43 ile meslek lisesinde çalışan öğretmenlere ait olduğu, bunları sırayla 3,14 ortalama ile fen-sosyal ve Anadolu türü okullarda çalışan öğretmenler ve 3,02 ortalama ile imam-hatip lisesinde çalışan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türü değişkenine göre okul yönetimin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenlerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 5.22'de verilmiştir.

Tablo 5.22. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	1063,753	2	531,877	7,766	0,000
Gruplarıçi	31503,772	460	68,486		
Toplam	32567,525	462			

Tablo 5.22’de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda okul yönetimin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişleri alt boyutunda; direniş nedenlerine ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olduğu görülmektedir [$f(2-460)=7,766$; $p>0.00$]. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan TUKEY testinin sonuçları Tablo 5.23’te verilmiştir.

Tablo 5.23. Öğretmenlerin Değişim Sürecinde Okul Yönetimin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Puan Ortalamalarına İlişkin TUKEY Testi Sonuçları

(I) Çalıştığı Okul Türü	(J) Çalıştığı Okul Türü	Ortalama Fark (I-J)	P
Fen-Sosyal-Anadolu	İmam-Hatip	,12164	,567
	Meslek Lisesi	-,29085*	,006
İmam-Hatip	Meslek Lisesi	-,41250*	,002

Tablo 5.23 incelendiğinde meslek liselerinde çalışan öğretmenler ile fen-sosyal- anadolu liseleri ve imam hatip liselerinde çalışan öğretmenlere göre daha anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin, değişim süreci konusunda okul yönetimin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler alt boyutunda daha “çok” direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

5.13. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direnişleri Hangi Düzeydedir?

Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direnişler ölçeğinin bu boyut ya da ölçekte yer alan 11 maddeye ilişkin öğretmen görüşleri ile ilgili betimsel istatistikler Tablo 5.24'te verilmiştir.

Tablo 5.24. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

	Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direnişler	N	\bar{X}	SS	Önem Sırası
1	Değişimin öğretmenlerin güvenlik duygularını tehdit etme endişesi	463	2,66	1,24	3
2	Değişim sonucunda ekonomik gelirin azalacağı endişesi	463	2,10	1,25	10
3	Değişim sonucunda yetkisini, konumunu ya da birikimini kaybetme korkusu	463	2,50	1,27	6
4	Değişim sürecinin okulda mevcut sosyal ilişkileri bozacağı korkusu	463	2,42	1,24	8
5	Okullarda gerçekleşecek değişimin öğretmenlerin kendilerine mali külfet getireceği endişesi	463	2,06	1,19	11
6	Değişimi gerçekleştirecek kişilerin siyasi görüşlerinin kendi siyasi görüşleriyle zıt olması	463	2,93	1,43	1
7	Diğer okullardaki öğretmenlerin değişime karşı olumsuz tutumları	463	2,38	1,16	9
8	Okuldaki geleneksel değerlerin değişimle sona ereceği endişesi	463	2,56	1,21	5
9	Okullarda değişimin, huzursuzluğa neden olacağı düşüncesi	463	2,65	1,21	4
10	Değişim sürecinde kendi fikir ve düşüncelerinin önemsenmeyeceğini zannetmeleri	463	2,73	1,30	2
11	Değişim sonucunda oluşan yeni durum karşısında yalnız kalma korkusu	463	2,43	1,26	7
	Ortalama		2,49		

Tablo 5.24’te yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişim süreci konusunda değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin $\bar{X} = 2,49$ olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “az” derecesine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 2,93 ile 2.06 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişim süreci konusunda değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direnişler boyutundaki maddelere ilişkin bulgularda, görel olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları direniş nedeni şunlardır:

1. Değişimi gerçekleştirecek kişilerin siyasi görüşlerinin kendi siyasi görüşleriyle zıt olması $\bar{X} = 2,93$
2. Değişim sürecinde kendi fikir ve düşüncelerinin önemsenmeyeceğini zannetmeleri $\bar{X} = 2,73$
3. Değişimin öğretmenlerin güvenlik duygularını tehdit etme endişesi $\bar{X} = 2,66$
4. Okullarda değişimin, huzursuzluğa neden olacağı düşüncesi $\bar{X} = 2,65$
5. Okuldaki geleneksel değerlerin değişimle sona ereceği endişesi $\bar{X} = 2,56$
6. Değişim sonucunda yetkisini, konumunu ya da birikimini kaybetme korkusu $\bar{X} = 2,50$
7. Değişim sonucunda oluşan yeni durum karşısında yalnız kalma korkusu $\bar{X} = 2,43$
8. Değişim sürecinin okulda mevcut sosyal ilişkileri bozacağı korkusu $\bar{X} = 2,42$
9. Diğer okullardaki öğretmenlerin değişime karşı olumsuz tutumları $\bar{X} = 2,38$
10. Değişim sonucunda ekonomik gelirin azalacağı endişesi $\bar{X} = 2,10$
11. Okullarda gerçekleşecek değişimin öğretmenlerin kendilerine mali külfet getireceği endişesi $\bar{X} = 2,06$

Bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda Değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş düzeyinin “az” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra “Değişimi gerçekleştirecek kişilerin siyasi görüşlerinin kendi siyasi görüşleriyle zıt olması $\bar{X} = 2,93$ ” ; “Değişim sürecinde kendi fikir ve düşüncelerinin önemsenmeyeceğini zannetmeleri $\bar{X} = 2,73$ ” gibi nedenlerden

kaynaklanan direnişlerin görel olarak diğer direniş nedenlerine göre derecesi daha yüksektir.

5.14. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 5.25'te verilmiştir.

Tablo 5.25. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Erkek	300	2,52	,83	461	-1,044	,297
Kadın	163	2,44	,89			

(*) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 5.25'te görüldüğü gibi katılımcıların öğretmenlerin değişim süreci konusunda Değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(461) = -1,044$, $p < 0,297$]. Ancak görel olarak, kadınların ortalamalarının $\bar{X} = 2,44$ erkeklerin ortalamalarından $\bar{X} = 2,52$ daha düşük olduğu görülmektedir.

5.15. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Kıdem Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 5.26'da verilmiştir.

Tablo 5.26. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri

Kıdem	N	\bar{X}	SS
1-5 yıl	39	2,61	,833
6-10 yıl	57	2,59	,862
11-15 yıl	114	2,51	,845
16-20 yıl	149	2,46	,882
21 ve üzeri yıl	104	2,43	,829
Toplam	463	2,49	,853

Tablo 5.26 incelendiğinde, öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutunda kıdem değişkenine göre en yüksek ortalamanın 2,61 ile 1-5 yıl kıdemi olan öğretmenlere ait olduğu, bunları sırayla 2,59 ortalama ile 6-10 yıl kıdemi olan, 2,51 ortalama ile 11-15 yıl kıdemi olan, 2,46 ortalama ile 16-20 yıl kıdemi olan ve 2,43 ortalama ile 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenlerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 5.27'de verilmiştir.

Tablo 5.27. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	211,544	4	52,886	,598	,665
Gruplarıçi	40537,813	458	88,511		
Toplam	40749,356	462			

Tablo 5.27’de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda Değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direnişleri alt boyutunda; direniş nedenlerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olmadığı görülmektedir [$f(4-458)=,598$; $p<0.665$]. Başka bir ifadeyle; öğretmenlerin değişim süreci konusunda değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direnişler alt boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

5.16. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Okul Türü Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 5-16’da verilmiştir.

Tablo 5.28. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri

Kıdem	N	\bar{X}	SS
Fen-Sosyal-Anadolu	183	2,45	,831
İmam-Hatip	87	2,50	,809
Meslek Lisesi	193	2,53	,895
Toplam	463	2,49	,853

Tablo 5.28 incelendiğinde öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutunda okul türü değişkenine göre en yüksek ortalamanın 2,53 ile meslek lisesinde çalışan öğretmenlere ait olduğu, bunları sırayla 2,50 ortalama ile imam-hatip lisesinde çalışan öğretmenler ve 2,45 ortalama ile fen-sosyal ve anadolu türü okullarda çalışan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türü değişkenine göre değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenlerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 5.29’da verilmiştir.

Tablo 5.29. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	86,281	2	43,141	,488	0,614
Gruplarıçi	40663,075	460	88,398		
Toplam	40749,356	462			

Tablo 5.29’da yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda Değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direnişleri alt boyutunda; direniş nedenlerine ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olmadığı görülmektedir [$f(2-460)=,488$; $p<0,614$]. Başka bir ifadeyle; öğretmenlerin değişim süreci konusunda değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direnişler alt boyutundaki görüşleri okul türü değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

5.17. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişleri Hangi Düzeydedir?

Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin okulun kapasitesinden kaynaklanan direnişler ölçeğinin bu boyut ya da ölçekte yer alan 4 maddeye ilişkin öğretmen görüşleri ile ilgili betimsel istatistikler Tablo 5.30’da verilmiştir.

Tablo 5.30. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişler	N	\bar{X}	SS	Önem Sırası
1 Okullarda değişim için gerekli maddi kaynakların eksikliği	463	3,36	1,31	4
2 Okullarda değişim için gerekli olan alt yapı eksikliği	463	3,76	1,26	2
3 Okullarda değişim sürecinde ödüllendirme yönteminin olmaması	463	3,66	1,25	3
4 Okullarda prosedür ve bürokrasinin çokluğu	463	4,08	1,12	1
Ortalama		3,71		

Tablo 5.30’da yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişim süreci konusunda okulun kapasitesinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin $\bar{X} = 3,71$ olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “çok” derecesine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 4,08 ile 3,36 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişim süreci konusunda okulun kapasitesinden kaynaklanan direnişler boyutundaki maddelere ilişkin bulgularda, görel olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları direniş nedeni şunlardır:

1. Okullarda prosedür ve bürokrasinin çokluğu $\bar{X} = 4,08$
2. Okullarda değişim için gerekli olan alt yapı eksikliği $\bar{X} = 3,76$
3. Okullarda değişim sürecinde ödüllendirme yönteminin olmaması $\bar{X} = 3,66$
4. Okullarda değişim için gerekli maddi kaynakların eksikliği $\bar{X} = 3,36$

Bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda okulun kapasitesinden kaynaklanan direniş düzeyinin “çok” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra “Okullarda prosedür ve bürokrasinin çokluğu $\bar{X} = 4,08$ gibi nedenlerden kaynaklanan direnişlerin görel olarak diğer direniş nedenlerine göre derecesi daha yüksektir.

5.18. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda okulun kapasitesinden kaynaklanan direniş boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 5.31’de verilmiştir.

Tablo 5.31. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	Sd	t	p
Erkek	300	3,70	0,93	461	,423	,628
Kadın	163	3,74	1			

(*) $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 5.31’de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların “öğretmenlerin değişim süreci konusunda okulun kapasitesinden kaynaklanan direniş” boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. [$t(461) = ,423$, $p < 0,628$]. Ancak görece olarak, kadınların ortalamalarının $\bar{X} = 3,74$ erkeklerin ortalamalarından $\bar{X} = 3,70$ daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.19. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda okulun kapasitesinden kaynaklanan direniş boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 5.32’de verilmiştir.

Tablo 5.32. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri

Kıdem	N	\bar{X}	SS
1-5 yıl	39	4,0321	,921
6-10 yıl	57	3,9342	,938
11-15 yıl	114	3,8070	,940
16-20 yıl	149	3,6611	,947
21 ve üzeri yıl	104	3,4736	,969
Toplam	463	3,7198	,959

Tablo 5.32 incelendiğinde öğretmenlerin okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutunda kıdem değişkenine göre en yüksek ortalamanın 2,61 ile 1-5 yıl kıdemi olan öğretmenlere ait olduğu, bunları sırayla 2,59 ortalama ile 6-10 yıl kıdemi olan, 2,51 ortalama ile 11-15 yıl kıdemi olan, 2,46 ortalama ile 16-20 yıl kıdemi olan ve 2,43 ortalama ile 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenlerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 5.'de verilmiştir.

Tablo 5.33. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	225,761	4	56,440	3,929	0,004
Gruplarıçi	6579,466	458	14,366		
Toplam	6805,227	462			

Tablo 5.33'de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda okulun kapasitesinden kaynaklanan direnişleri alt boyutunda; direniş nedenlerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olduğu görülmektedir [$f(4-458)=3,929$; $p>0.004$]. Başka bir ifadeyle; öğretmenlerin değişim süreci konusunda okulun kapasitesinden kaynaklanan direnişler alt boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan TUKEY testinin sonuçları Tablo 5.34 verilmiştir.

Tablo 5.34. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Puan Ortalamalarına İlişkin TUKEY Testi Sonuçları

(I) Öğretmenin Kıdemi	(J) Öğretmenin Kıdemi	Ortalama Fark (I-J)	P
1-5 yıl	6-10 yıl	,09784	,988
	11-15 yıl	,22503	,704
	16-20 yıl	,37098	,190
	21 ve üzeri	,55849*	,015
6-10 yıl	11-15 yıl	,12719	,922
	16-20 yıl	,27314	,346
	21 ve üzeri	,46065*	,028
11-15 yıl	16-20 yıl	,14594	,729
	21 ve üzeri	,33346	,073
16-20 yıl	21 ve üzeri	,18752	,531

Tablo 5.34'e göre; 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ile 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 21 ve üzeri yıl kıdemi olan öğretmenlerin, değişim süreci konusunda okulun kapasitesinden kaynaklanan direnişler alt boyutunda daha “az” direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

5.20. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Görüşleri Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda okulun kapasitesinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 5.35'de verilmiştir.

Tablo 5.35. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre n, x ve ss. Değerleri

Kıdem	N	\bar{X}	SS
Fen-Sosyal-Anadolu	183	3,75	,932
İmam-Hatip	87	3,52	,962
Meslek Lisesi	193	3,77	,976
Toplam	463	3,71	,959

Tablo 5.35 incelendiğinde öğretmenlerin okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutunda okul türü değişkenine göre en yüksek ortalamanın 3,77 ile meslek lisesinde çalışan öğretmenlere ait olduğu, bunları sırayla 3,75 ortalama ile fen-sosyal ve anadolu türü okullarda çalışan öğretmenler ve 3,52 ortalama imam-hatip lisesinde çalışan öğretmenlerin izlediği görülmektedir.

Öğretmenlerin çalıştığı okul türü değişkenine göre değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenlerinin farklılaşmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 5.36’da verilmiştir.

Tablo 5.36. Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenlerine İlişkin Okul Türü Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	67,084	2	33,542	2,290	,10
Gruplarıçi	6738,143	460	14,648		
Toplam	6805,227	462			

Tablo 5.36’da yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda okulun kapasitesinden kaynaklanan direnişleri alt boyutunda; direniş nedenlerine ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olmadığı görülmektedir [$f(2-460)=2,290$; $p<0,10$]. Başka bir ifadeyle; öğretmenlerin değişim süreci konusunda okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direnişler alt boyutundaki görüşleri okul türü değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

VI. BÖLÜM

TARTIŞMA VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulguların konu hakkında daha önce yapılmış araştırma bulgularına dayalı sonuçlar ile tartışılıp yorumlanmasına yer verilmiştir.

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okullardaki değişime karşı direnme nedenleri bağlamında direniş kaynaklarına ilişkin bulgular incelendiğinde tüm direniş nedenlerinin “çok” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Direniiş kaynakları arasında en çok paya sahip olan boyutun okulun kapasite eksikliğıinden kaynaklanan direniş nedenleri olduğu görülmüştür. Okulların kapasite eksikliğıinden kaynaklanan direniş nedenlerinin öğretmenlerin kıdem değişkenine göre 21 yıl ve üzeri kıdem ile 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerde anlamlı farklılığıın olduğu görülmüş, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerde direnişin daha az olduğu görülmüştür. Gürses (2010) tarafından İzmir’de yapılan İlköğretim okullarında meydana gelen değişimlere karşı direnişler ve nedenleri konulu araştırmasında okulun maddi kaynak ve fiziksel alt yapısı ile ilgili örgütsel özelliklerine bağılı direnişlerin çok düzeyinde olduğu sonucuna ulaştığı görülmüştür. Ayrıca araştırmacı 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerde bu boyuta ilişkin direnişin az olduğu bulgusuna ulaşmış ve bu sonucun bu araştırma ile elde edilen sonucu desteklediğı görülmüştür. Helvacı, Çankaya ve Bostancı (2012) tarafından yapılan “eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin değişime karşı direnme nedenleri ve düzeyleri” adlı çalışmada okulların kapasite eksikliğıinden kaynaklanan direniş nedenlerinin büyük ölçüde olduğu bulgusuna ulaşılmış ve bu araştırma sonucunu desteklediğı görülmüştür.

Araştırmada bir diğeri boyut olan öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direnme nedenlerine ilişkin sonucun “az” derecesinde olduğu

belirlenmiştir. Bu boyuta ilişkin cinsiyet, kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür. Yine Gürses'in (2010) yaptığı araştırma bulgularına göre de öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş düzeyinin az olduğu sonucuna ulaşılmış ve bu araştırma ile elde edilen sonucu desteklediği görülmüştür. Helvacı, Çankaya ve Bostancı'nın (2012) yaptığı araştırmada bu boyuta ilişkin direniş düzeyinin orta olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin değişim sürecinde bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutundaki direnme düzeyinin “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyuta ilişkin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olamamakla birlikte kadınların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür. Kıdem değişkenine göre ise 6-10 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı farklılığın olduğu ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerde direnmenin daha az olduğu görülmüştür. Okul türü değişkeninin de ise meslek lisesinde çalışan öğretmenlerin direnişlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Gürses'in (2010) yaptığı araştırmada da bilgisizlikten kaynaklanan direniş düzeyini orta olduğu ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerde direnmelerin daha az olduğu sonucuna ulaşılmış, elde edilen sonucun araştırma bulgularını desteklediği görülmüştür. Aydoğan'ın (2007) gerçekleştirdiği değişim süreci ve okul personeli adlı araştırmada öğretmenlerin değişim konusunda yeterince bilgilendirilmediği sonucuna varılmıştır. Bu da bu boyuta ilişkin direnme düzeyinin orta olmasını destekler niteliktedir. Westhuizen'in (1996) yaptığı araştırmada da yeniliği engelleyen etmenlerin başında çalışanların yenilikle ilgili yeterli bilgilendirilmediği sonucuna varılmış ve bu araştırmayı desteklediği görülmüştür.

Araştırmada öğretmenlerin yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenine ilişkin direnme düzeyinin “orta” olduğu, cinsiyete ve okul türüne göre anlamlı bir farklılığın olmadığı, kıdem değişkenine göre ise 6-10 yıl ve 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerde direnişin az olduğu görülmüştür. Gürses'in (2010) elde ettiği bulgularda da bu boyuta ilişkin direniş düzeyinin orta olduğu ancak kıdem değişkeninde 11-15 yıl ve 21 yıl ve üzeri öğretmenlerde direnmenin az olduğu görülmüştür. Bu bağlamda araştırma ile farklılık gösterdiği görülmüştür.

Araştırmada öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnme nedenlerine ilişkin direniş düzeyinin “orta” olduğu saptanmıştır. Bu boyuta ilişkin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Kıdem değişkenine göre 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerde daha az direnme olduğu, okul türü değişkeninin de ise meslek lisesinde çalışan öğretmenlerin daha çok direniş gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Gürses’in (2010) yaptığı araştırmada ise okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş düzeyini az olduğu sonucu elde edilmiştir. Buna göre bu araştırma sonucu ile farklılık göstermektedir. Helvacı, Çankaya ve Bostancı’nın (2012) gerçekleştirdiği araştırma bulgularına göre eğitim denetmenlerinin görüşüne göre öğretmenlerin bu boyuta ilişkin direnme düzeylerinin büyük ölçüde olduğu sonucuna varılmıştır.

VII. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma ile ilgili olarak elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

7.1. Sonuçlar

Araştırmada ele edilen sonuçlar, amaç cümlelerine uygun olarak aşağıda özetlenmiştir.

7.1.1. Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenlerine İlişkin Sonuçlar

Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin; okullarda, değişime karşı en çok direnişinin okulun kapasite eksikliğinden kaynaklandığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra, görel olarak direniş düzeyleri itibari ile çoktan aza doğru sıralanışı şöyledir: Okulun kapasite eksikliği, okul yönetiminin değişimi yönetememesi, değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden, yeni görev rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden; değişimden zarar görme korkusu.

7.1.2. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş düzeyinin “orta” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra “Okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimle ilgili bilgi verilmemesi”; “Okullarda değişimin nedenleri veya amaçlarına ilişkin belirsizlik” ve “Değişimin amacının okul üyelerince tam olarak anlaşılabilmesi” gibi nedenlerden kaynaklanan direnişlerin görel olarak diğer direniş nedenlerine göre derecesi daha yüksektir.

Öğretmenlerin, değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak görel olarak, kadınların ortalamalarının, erkeklerin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direnişleri alt boyutunda; direniş nedenlerine ilişkin görüşlerinde kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerle 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında daha anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin, değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direnişler alt boyutunda daha “az” direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

Okul türü değişkenine göre bakıldığında anlamlı bir farklılık olduğu görülmekte fen-sosyal-anadolu türünde görev yapan öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direnişlerinin daha “az” düzeye sahip olduğu bulunmuştur.

7.1.3. Öğretmenlerin, Değişime Sürecinde Yeni Görev, Rol Ve Sorumluluklar Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş düzeyinin “orta” derecesinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra “mevcut alışkanlıklardan vazgeçmede isteksizlik” nedeninden kaynaklanan direnişin görel olarak diğer direniş nedenlerine göre derecesi daha yüksektir.

Öğretmenlerin yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşleri, cinsiyete ve okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak görel olarak; kadınların ortalamalarının erkeklerin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin, yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler alt boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerin, değişim süreci konusunda yeni görev, rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler alt boyutunda daha “çok” direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

7.1.4. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş düzeyinin “orta” derecesinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra “Okullarda gerçekleştirilecek değişimin planlamasının yetersiz olması” nedeninden kaynaklanan direnişin, görel olarak; diğer direniş nedenlerine göre derecesi daha yüksektir.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Görel olarak; erkeklerin ortalamalarının kadınların ortalamalarından daha düşük olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutundaki görüşleri ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle; öğretmenlerin değişim süreci konusunda okul yönetiminin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler alt boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan TUKEY testinin sonuçlarına göre; 21 ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler ile 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. 21 ve üzeri yıl kıdemi olan öğretmenlerin, değişim süreci konusunda okul yönetiminin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler alt boyutunda daha az direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

Okul türü değişkenine göre ise meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul yönetiminin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş düzeyinin daha çok olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

7.1.5. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin, değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenlerinin “az” düzeyde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra “değişimi gerçekleştirecek kişilerin siyasi görüşlerinin kendi siyasi görüşleriyle zıt olması” nedeninden

kaynaklanan direnişin, görel olarak; diğere direniş nedenlerine göre derecesi daha yüksektir.

Öğretmenlerin, değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin görüşleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Erkeklerin ortalamalarının kadınların ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin “değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutuna ilişkin ortalamalar arasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin “değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutuna ilişkin ortalamalar arasında okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

7.1.6. “Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Sonuçlar

Öğretmenlerin “okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” düzeyinin “çok” derecesinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra “okullarda prosedür ve bürokrasinin çokluğu” nedeninden kaynaklanan direnişin, görel olarak; diğere direniş nedenlerine göre derecesi daha yüksektir.

Öğretmenlerin “okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin görüşleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak görel olarak; erkeklerin ortalamalarının kadınların ortalamalarından daha düşük olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin “okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutundaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre; anlamlı bir farklılık taşımaktadır. Başka bir ifadeyle; öğretmenlerin değişim süreci konusunda okulun kapasitesinden kaynaklanan direnişler alt boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine bağılı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan TUKEY testinin sonuçlarına göre; 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ile 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı bir

farklılık olduğu görülmüştür. 21 ve üzeri yıl kıdemi olan öğretmenlerin, değişim süreci konusunda okulun kapasitesinden kaynaklanan direnişler alt boyutunda daha “az” direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

Öğretmenlerin “okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutuna ilişkin ortalamalar arasında okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

7.2. Öneriler

Araştırmaya ilişkin öneriler, aşağıda yer almaktadır. Bu öneriler, araştırmada elde edilen sonuçlarla ilgi olarak; “uygulamaya ilişkin öneriler” ve gelecekte yapılacak araştırmalarla ilgili olarak da “araştırmaya ilişkin öneriler” biçiminde iki boyutta ele alınmıştır.

7.2.1. Uygulamaya İlişkin Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda uygulamaya ilişkin olarak aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

- 1- Araştırma bulgularına göre; Kayseri ili sınırları içerisinde bulunan öğretmenlerin; okullarda, değişime karşı en yüksek düzeyde direnişinin okulun kapasite eksikliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu nedenle; öğretmenlerin, okullarda değişimlere karşı direnişler sergilememeleri için; okullarda değişim için gerekli maddi kaynakların sağlanması, okullarda değişim için gerekli olan alt yapı eksikliklerinin giderilmesi, okullarda prosedür ve bürokrasinin azaltılması, okullarda değişim sürecinde ödüllendirme yönteminin kullanılması gibi çalışmalar yapılabilir.
- 2- Kayseri ili sınırları içerisinde bulunan öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş düzeyinin “orta” derecesinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; direnişlerin azaltılması için özellikle, değişim sürecinde öğretmenlere danışmanlık yapılabilir ve okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimle ilgili bilgi verilebilir.
- 3- Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş düzeyinin “orta” derecesinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlerin, özellikle “mevcut alışkanlıklarından

vazgeçebilme” konusunda istekli hale gelebilmeleri için gerekli eğitimler verilebilir. Ayrıca öğretmenlerin değişim sürecine katılmalarının teşvik edilmesi sağlanabilir.

- 4- Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenlerinin söz konusu olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; okul yöneticilerine, değişimi yönetebilme bilgi ve becerisi kazandıracak eğitim programları düzenlenebilir bu konuda eksiklikleri giderilebilir. Bunun yanı sıra yöneticilerin, öğretmenlere değişim sürecinde empati kurmaya özen göstermesi yararlı olacaktır.
- 5- Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin, okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimlere karşı, değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan bir takım direnişler içine girdikleri görülmektedir. Bu bağlamda; özellikle değişimi yönetmekten sorumlu okul yöneticilerinin öğretmenleri rahatlatmaları yönünde açıklamalar yapabilir. Bunun yanı sıra; okul yöneticileri, değişim sürecinde öğretmenlerinin fikir ve düşüncelerini önemser bir tutum sergileyebilir.

7.2.2. Araştırmacılara Öneriler

- 1- Ortaöğretim okullarında meydana gelen değişimlere karşı direniş kaynaklarını etkili bir biçimde ortaya koyabilmek için okul yöneticilerinin ve velilerinin görüşlerine başvurularak farklı araştırmalar yapılabilir.
- 2- Ortaöğretim okullarında meydana gelen değişimlere karşı direniş nedenlerinin belirlenmesinde, nitel araştırma tekniklerinden de yararlanılabilir. Örneğin; görüşme tekniği kullanılarak veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin “öğretmenlerin değişime karşı direnişlerinin nedenleri” hakkındaki görüşleri daha derinlemesine incelenebilir.
- 3- Bu çalışma, ülkenin coğrafi yapısı, ekonomik yapısı, sosyal ve kültürel yapısı göz önüne alınarak değişik bölgelerde gerçekleştirilebilir.
- 4- Benzer araştırma özel okullarda da yürütülebilir.
- 5- Bu çalışma daha geniş örneklem gurubunda yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akpınar, B., ve Aydın, K. (2007). Eğitimde Değişim ve Öğretmenlerin Değişim Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 32(144), 71-80.
- Aksoy, İ. (2005). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi/ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aktaş, Y. (2004). Tarımsal Yayım'da Örgüt Sorunu Ve Tarım İl Müdürlüğü'nün Örgütsel Durumu. *Harran Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, sayı 8 (3/4), 51-61.
- Aşan, Ö., ve Aydın, E. M. (2006). Örgütsel Değişme ve Gelişme. H. Can içinde, *Örgütsel Davranış* (s. 447-469). İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım.
- Aydoğan, İ. (2007). Değişim Süreci ve Okul Personeli. *GAU Journal of Social and Applied Science*, vol.3, 13-24.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Basım, N., Varoğlu, A., & Şeşen, H. (2009). Değişim ve Örgütler. N. Basım, & A. Varoğlu içinde, *Örgütsel Değişim ve Öğrenme*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 155-156.
- Cenker, B. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesine Bakış Açılarının İncelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakır, B. S. (2009). *İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişime Ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Çako, G. (2012). *İlköğretim Okullarında Öğretmen Algularına Göre Yöneticilerin Farklılıkları Yönetimi Becerileri İle Değişime Dirençleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Ünivariitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(36), 536-557.
- Çalık, T., Koşar, S., Kılınç, A. Ç., ve Er, E. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime Direnme Davranışları ile Öz Yeterlikleri Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(4), 1-16.
- Çalışkan, A. (2007). *Organizasyonel Değişim Yönetimi Ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çelebioğlu, F. (1982). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık.
- Çelik Dönder, H. N. (1996). *Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 4, Sayı 4*, 423-442.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Demir, A. H. (2013, Aralık 30). Haziran 15, 2015 tarihinde <http://blog.milliyet.com.tr: http://blog.milliyet.com.tr/egitimde-degisim-ve-yetismis-insan-gucumuz/Blog/?BlogNo=442684> adresinden alındı
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler. 2.Baskı*. İstanbul: Alfa.
- Dolaşır, S. (2005). Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, III (1)*, 11-15.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Akademi.

- Genç, M. (tarih yok). *Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdiği Direnç*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gordon, J. R. (2002). *Organizational Behavior A Diagnostic Approach*. New Jersey, 7th Edition: Prentice Hall.
- Gökçe, F. (2000). *Değişme Sürecinde Devlet ve Eğitim*. Ankara: Eylül Kitap ve Yayınevi.
- Güçlü, N., ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:13*, 240-254.
- Gürses, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Meydana Gelen Değişimlere Karşı Direnişler ve Nedenleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara, 2. Baskı: Nobel Yayın Dağıtım.
- Helvacı, M. A. (2011). Değişime Karşı Direniş Nedenlerini Belirleme Ölçeği. *e-Journal of New World Sciences Academy, 6(3)*, 2033-2047.
- Helvacı, M. A., Çankaya, İ., ve Bostancı, A. B. (2013). Eğitim Denetmenlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri ve Düzeyleri. *AKU, Kurumsal Eğitimbili Dergisi - Journal of Theoretical Educational Science, 6(1)*, 120-135.
- Karadeniz, C. B. (2012). Öğretmenlerin 4+4+4 Zorunlu Eğitim Sistemine İlişkin Görüşleri. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi, 10(40)*, 34-53.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler. (7. Basım)*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti.
- Kerman, U. ve Öztop, S. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(10)*, 1-20.
- Kirişçi, N. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişime Direnmeye Karşı Uyguladıkları Çözümlerin İncelenmesi: Kilis Örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul, 8. Bası: Beta.
- Lunenburg, F. C., ve Orntein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi*. (G. Arastaman, Dü., & T. Fidan, Çev.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- MEB. (2014,Eylül 7). Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumlar Yönetmeliği. (28758). Resmi Gazete
- MEB. (2012, Nisan 11). İlköğretim ve Eğitim Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (28261). Resmi Gazete.
- Oluç, M. (1978). *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*. 3. Basım. İstanbul: Duran Ofset Basımevi.
- Özdemir, S. (1998). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem.
- Özdemir, S. M. (2011, Nisan). Toplumsal Değişme ve Küreselleşme Bağlamında Eğitim ve Eğitim Programları: Kavramsal Bir Çözümleme. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 85-110.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (10th Edition b.). New Jersey: Pearson Education International.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişme*. Ankara: TODAİE Yayınları, Doğan Basımevi.
- Sashkin, M., ve Egermeier, J. (1993). *School Change Models and Processes: A Review and Synthesis of Research and Practice*. Washington, DC: Office of Educational Research and Improvement, U.S. Department of Education.
- Saylı, H., ve Tüfekci, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 30, Ocak-Haziran, 193-210.
- Senge, P. (1993). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması* (2. Baskı b.). (A. İldeniz, & A. Doğukan, Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Şentürk, S. K. (2007). *İstanbul İli, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri ve Direnç Nedenleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Şimşek, M. Ş., ve Akın, H. B. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Taş, S. (2007). Eğitimde Yenilenmenin Önündeki Engeller. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi, sayı:17*, 183-192.
- Taşlıyan, M., ve Karayılan, D. (2011). Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi. İ. Bakan içinde, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları* (s. 253-269 2.Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- TDK. (2005). *Türkçe Sözlük* (10. Basım b.). Ankara: Tük Dil Kurumu Yayınları.
- Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.
- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf Örgütünün Yönetimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1)*, 185-202.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi, 57-83*.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi. *The Journal Of Academic Social Science Studies, Volume 6(Issue 2)*, 891-915.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1)*, , 373-406.
- Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Waddell, D., ve Sohal, A. S. (1998). Resistance: A Constructive Tool For Change Management. *Management Decision, 36/8*, 543-598.
- Westhuizen, P. C. (1996). *Resistance to Change in Educational/Organizations*. Mart 17, 2015 tarihinde <http://files.eric.ed.gov>: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED396395.pdf> adresinden alındı
- White, R. E. (1998). *Takım Lideri*. (A. Çimen, Çev.) İstanbul: Timaş Yayınları.
- Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi*. İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Yavuz, M. (2007). Değişim ve Değişime Karşı Direnç. A. M. Sünbül içinde, *Eğitim Gelişim ve Değişim 1* (s. 15-26). Konya: Eğitim Kitabevi.

EKLER

EK-1

DEĞİŞİME DİRENİŞ NEDENLERİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ

Değerli meslektaşlarım,

Bu çalışma, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin değişime karşı direnme nedenlerini değerlendirme amacıyla hazırlanmıştır.

Ankette toplanan veriler, söz konusu araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Vereceğiniz cevaplar tek tek değil, tüm grup içinde değerlendirilecektir.

Bu araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması, sizin ankette yer alan soruları içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır. Ölçeği doldurmak için ayıracağınız zaman ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Abdulhamit YENEN

Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

EYTPE Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Göreviniz

Öğretmen Müdür Yardımcısı Okul Müdürü

3. Kıdeminiz

1 -5 yıl 6 – 10 yıl 11 – 15 yıl 16 – 20 yıl 21 yıl ve üzeri yıl

4. Öğrenim durumunuz

Ön lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

5. Okul Türünüz

Fen Lisesi- Sosyal Bilimler Lisesi – Anadolu Lisesi –Güzel Sanatlar Lisesi

Anadolu İmam Hatip Liseleri

Mesleki Ve Teknik Anadolu Liseleri, Mesleki Ve Teknik Eğitim Merkezleri,
Çok Programlı Anadolu Lisesi

DEĞİŞİME DİRENİŞ NEDENLERİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ

Aşağıda; ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenlerine ilişkin maddeler yer almaktadır. Bir öğretmen ya da okul yöneticisi olarak bu maddelere ne sıklıkta katıldığınızı, maddelerin karşısındaki parantezlere çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen maddelerin tümünü işaretlemeye özen gösteriniz

Madde No	Değişime karşı direniş nedenleri (Aşağıdaki cümlelerin sonuna “ <u>öğretmenlerde değişime karşı direniş neden olmaktadır</u> ” ifadesi getirerek cevaplayınız)	1-Hiç Katılmıyorum	2-Kısmen Katılmıyorum	3-Orta Düzeyde Katılmıyorum	4-Büyük Ölçüde Katılmıyorum	5-Tamamen Katılmıyorum
1	Okullarda değişimi gerekli kılan faktörleri algılayamama	()	()	()	()	()
2	Okullarda değişimin nedenleri veya amaçlarına ilişkin belirsizlik	()	()	()	()	()
3	Okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimle ilgili bilgi verilmemesi	()	()	()	()	()
4	Okulun vizyonu hakkında fikir sahibi olmama	()	()	()	()	()
5	Değişimin amacının okul üyelerince tam olarak anlaşılabilmesi	()	()	()	()	()
6	Mevcut alışkanlıklardan vazgeçmede isteksizlik	()	()	()	()	()
7	Değişim sonucunda kontrolü kaybetme endişesi	()	()	()	()	()
8	Okullarda değişim sürecinde yetersiz olma endişesi (kendine güven duymama)	()	()	()	()	()
9	Yeni durumda daha fazla çaba ve zaman harcayacağı endişesi	()	()	()	()	()
10	Öğretmenlerin yeni sorumluluklar alma endişesi	()	()	()	()	()
11	Risk alma cesaretinin olmaması	()	()	()	()	()
12	Değişim sonucunda iş ve çalışma koşullarında meydana gelecek değişiklik korkusu	()	()	()	()	()
13	Değişimin gerekli kılacağı teknolojileri öğrenmede zorluk çekeceği	()	()	()	()	()
14	Değişimin gerektirdiği hizmet içi kurslarına katılmaya isteksizlik	()	()	()	()	()
15	Okul yöneticilerinin değişim sürecinde yer alan tüm öğretmenlere güven ve destek vermemeleri	()	()	()	()	()
16	Okulda değişim sürecini, yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda kullanacağını düşünmeleri	()	()	()	()	()
17	Okullarda gerçekleştirilecek değişimin planlamasının yetersiz olması	()	()	()	()	()
18	Öğretmenlere değişim süreci için yeteri kadar süre verilmemesi	()	()	()	()	()

19	Okulda değişimi yönetenlerin baskı veya g kullanmaları	()	()	()	()	()
20	Değişim sürecinde okul yöneticileri ile iletişim yetersizliği	()	()	()	()	()
21	Okul yöneticilerinin değişim sürecinde, öğretmenlerle empati kuramaması	()	()	()	()	()
22	Okul yöneticilerinin değişim sürecinde öğretmenleri gerektiği şekilde güdeleyememeleri	()	()	()	()	()
23	Okul yöneticilerinin öğretmenlerde değişim gereksinimi duygusu yaratamaması	()	()	()	()	()
24	Değişimin ğretmenlerin güvenlik duygularını tehdit etme endişesi	()	()	()	()	()
25	Değişim sonucunda ekonomik gelirin azalacağı endişesi	()	()	()	()	()
26	Değişim sonucunda yetkisini, konumunu ya da birikimini kaybetme korkusu	()	()	()	()	()
27	Değişim sürecinin okulda mevcut sosyal ilişkileri bozacağı korkusu	()	()	()	()	()
28	Okullarda gerçekleşecek değişimin öğretmenlerin kendilerine mali külfet getireceği endişesi	()	()	()	()	()
29	Değişimi gerçekleştirecek kişilerin siyasi görüşlerinin kendi siyasi görüşleriyle zıt olması	()	()	()	()	()
30	Diğer okullardaki öğretmenlerin değişime karşı olumsuz tutumları	()	()	()	()	()
31	Okuldaki geleneksel değerlerin değişimle sona ereceği endişesi	()	()	()	()	()
32	Okullarda değişimin, huzursuzluğa neden olacağı düşüncesi	()	()	()	()	()
33	Değişim sürecinde kendi fikir ve düşüncelerinin nemsemeyeceğini zannetmeleri	()	()	()	()	()
34	Değişim sonucunda oluşan yeni durum karşısında yalnız kalma korkusu	()	()	()	()	()
35	Okullarda değişim için gerekli maddi kaynakların eksikliği	()	()	()	()	()
36	Okullarda değişim için gerekli olan alt yapı eksikliği	()	()	()	()	()
37	Okullarda değişim sürecinde ödüllendirme yönteminin olmaması	()	()	()	()	()
38	Okullarda prosedür ve bürokrasinin çokluğu	()	()	()	()	()

EK-2

ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 13/04/2015-30120



T.C.
ERCİYES ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı :14065294-044/
Konu :Anketler

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

- İlgi : a) 06/03/2015 tarihli ve 19903 sayılı yazınız.
b) 06/03/2015 tarihli ve 19904 sayılı yazınız.
c) 16/03/2015 tarihli ve 22337 sayılı yazınız.
d) 19/03/2015 tarihli ve 23394 sayılı yazınız.
e) 20/03/2015 tarihli ve 23876 sayılı yazınız.
f) 20/03/2015 tarihli ve 23832 sayılı yazınız.
g) Kayseri Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 08/04/2015 tarihli ve 94025929/605/3797843 sayılı yazısı.

Kayseri Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden alınan ilgi (g) yazıda; Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **Abdulhamit YENEN, Bekir ÇAKMAK, Duygu ÇELİKESİR ÜNAL, Sadık TEMİZYÜREK, Seda SESVEREN** ve Enstitünüz Türkçe Eğitimi Anabilim Dalı Türkçe Eğitimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **Bilal Ferhat KARADAĞ**'ın yüksek lisans tez çalışması ile ilgili olarak Kayseri İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilgi (a), (b), (c), (d), (e) ve ilgi (f) yazılarınız ekindeki listede isimleri belirtilen okullarda anket uygulaması yapmalarında bir sakıncanın olmadığı Anket Değerlendirme Komisyonu tarafından tespit edildiği ve eğitim- öğretileri aksatmadan Okul Müdürünün gözetimi ve sorumluluğunda yapması, araştırma sonucundan Okul Müdürlüğü'nün İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bilgi vermesi kaydıyla uygun görüldüğü bildirilmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır

Prof.Dr. Hasan YETİM
Rektör Yardımcısı

EK :
1- İlgi (g) yazı ve ekleri (7 Sayfa)

Evrakı Doğrulamak İçin : http://193.255.88.15/enVision-Sorgula/validate_doc.aspx?V=BE843D8V3

Pin : 81191

Erciyes Üniversitesi Talas Yolu Melikgazi 38039 KAYSERİ
Telefon: +90 352 437 49 47
E-Posta: ogridbsk@erciyes.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Bekir Yılmaz
Faks: +90 352 437 20 23
Elektronik Ağ: <http://ogrisl.erciyes.edu.tr>

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
KAYSERİ VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 94025929/605/3745908

07/04/2015

Konu: Anket İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarihli ve 3616 sayılı (2012/13 Genelge) emirleri.

Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans Programı Öğrencisi Abdulhamit YENEN'in İlimize bağlı ek listede isimleri bildirilen okullara yönelik "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okullardaki Değişime Karşı Direnme Nedenlerinin İncelenmesi (Kayseri İli Örneği)" konulu yüksek lisans Anket çalışması yapması isteği ile ilgili Erciyes Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 09/03/2015 tarih ve 4211 sayılı yazısı ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans Programı Öğrencisi Abdulhamit YENEN'in İlimize bağlı ek listede isimleri bildirilen okullara yönelik "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okullardaki Değişime Karşı Direnme Nedenlerinin İncelenmesi (Kayseri İli Örneği)" konulu yüksek lisans Anket çalışması yapmasında bir sakıncanın olmadığı Anket Değerlendirme Komisyonu tarafından tespit edilmiş olup, eğitim-öğretimi aksatmadan Okul Müdürlerinin gözetiminde ve sorumluluğunda araştırmanın yapılması, Okul Müdürlüğü tarafından araştırma sonucunun Müdürlüğümüze gönderilmesi kaydıyla uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.

Bilal Yılmaz ÇANDIROĞLU
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR

07/04/2015

Mustafa MASATLI

Vali a.

Vali Yardımcısı

Ek:

1-Anket Örneği (9 sayfa)

Gültepe Mah. Talas Blv. No:1 Melikgazi /KAYSERİ
Elektronik Ağ: www.kayseri.meb.gov.tr
e-posta: arge38@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: N.TAŞ(Şef) 1240
Tel: (0 352) 330 11 25(160)
Faks: (0 352) 336 76 04

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı, Soyadı: Abdulhamit YENEN

Uyruğu: Türkiye (TC)

Doğum Tarihi ve Yeri: 11 Kasım 1983, Tomarza

Medeni Durumu: Evli

Tel: 0 (505) 4743478

e-posta: ayenen83@gmail.com

Yazışma Adresi: Caferbey Mahallesi Sandıkçı Sokak Yamanay Apartmanı No:4/12

38050 Melikgazi - KAYSERİ

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Çukurova Üniversitesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	2005
Lise	Kayseri Melikgazi İmam-Hatip Lisesi	2000

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2015- Halen	Necdet Taş Anadolu Lisesi	Rehberlik Öğretmeni
2010–2015	Hürriyet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Rehberlik Öğretmeni
2009-2010	Sarız Halk Eğitim Merkezi	Müdür Yardımcısı
2005–2009	Sarız Lisesi Lisesi	Rehberlik Öğretmeni

YABANCI DİL

İngilizce, Arapça