

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MEYDANA  
GELEN DEĞİŞİMLERE KARŞI DİRENİŞLER  
VE NEDENLERİ (İZMİR İLİ ÖRNEĞİ)**

**Gizem GÜRSES**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman: Yrd. Doç Dr. M. Akif HELVACI**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Uşak**

**Haziran, 2010**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MEYDANA GELEN DEĞİŞİMLERE  
KARŞI DİRENİŞLER VE NEDENLERİ (İZMİR İLİ ÖRNEĞİ)**

**Gizem GÜRSES**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd. Doç Dr. M. Akif HELVACI**

**Uşak**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Haziran,**

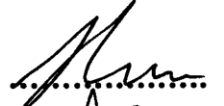


**2010**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans/ doktora/ sanatta yeterlik öğrencisi.....Givem GÜLSES.....'in "İlköğretim Okullarında Meydana Gelen Değişimlere Karşı Direnişler ve Nedenleri (İzmir İli Örneği)" başlıklı tezi 16.05.2010 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

### JÜRİ ÜYELERİ

### İmza

|                      |                              |   |
|----------------------|------------------------------|---|
| Üye (Tez Danışmanı): | Yrd.Doc.Dr. M. Akif HELVACI  |  |
| Üye                  | : Yrd.Doc.Dr. Ramazan ASLAN  |  |
| Üye                  | : Yrd.Doc.Dr. Hakan GÜLVEREN |  |
| Üye                  | :                            | .....   |
| Üye                  | :                            | .....   |

### Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Cemil YÜCEL



## ÖNSÖZ

Hızla gelişen dünyada yaşanan sürekli değişimler, her örgütte olduğu kadar eğitim örgütlerini de etkileyecek bir boyuta doğru gitmektedir. Bilgi patlamasının ve artan iş gücü talebinin getirisi olarak eğitim örgütlerinde, yeniliklere ayak uydurma ve bu yenilikler karşısında değişme süreçleri gözlenmektedir. Öğretmenler, açık bir sistem olarak düşünülen eğitim örgütlerinin temel taşlarından biri olarak düşünülmelidir. Dolayısıyla, eğitimde yaşanan değişimler öğretmenleri etkileyecek ve onların değişim hakkında fikir sahibi olmalarını sağlayacaktır.

Eğitimde meydana gelen değişimlere, öğretmenlerin nasıl baktığını bilmek önemli bir noktadır. Çünkü yaşanan değişimin sonucu, öğretmenlerin bu değişime karşı gösterdiği tepkiyle orantılı olacaktır. Değişime gösterilen direnişleri, bu direnişleri ortaya çıkaran kaynakları ve bunları çözme yollarını ortaya koymaya çalıştığım bu araştırmada, desteğinden, tecrübesinden ve rehberliğinden beni mahrum bırakmayan saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Benden emeğini esirgmeden, hayata tutunmamı sağlayan sevgili babam Güvenç GÜRSES'e, her zaman destekçim olan annem Aysel GÜRSES'e, manevi varlıklarını içimde hissettiğim ablam Emrem GÜRSES ve yeğenim Emre Kutay GÜRBAŞ'a teşekkür ederim.

Gizem GÜRSES

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

### LKÖĞRETİM OKULLARINDA MEYDANA GELEN DEĞİŞİMLERE KARŞI DİRENİŞLER VE NEDENLERİ (İZMİR İLİ ÖRNEĞİ)

Gizem GÜRSES

Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2010

Danışman: Yrd. Doç Dr. M. Akif HELVACI

Bu araştırma, İzmir ili Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı devlet ilköğretim okullarında görev yapan 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 amaçlamaktadır. Ayrıca katılımcıların her bir boyuttaki görüşlerinin cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı saptanmak istenmiştir.

Araştırmanın evreni İzmir ili sınırları içinde bulunan tüm devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın evreninde 796 devlet ilköğretim okulu bulunmaktadır. Bu resmi ilköğretim okullarında, 18770 öğretmen görev yapmaktadır. Evreni temsilen örnekleme girecek öğretmen sayısı 750'dir. Örnekleme oluşturan katılımcılara, araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" ve "İlköğretim Okullarında Değişime Karşı Direnişleri Değerlendirme Ölçeği" uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programında çözümlenmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre öğretmenlerin değişime karşı direniş kaynakları boyutlarında direniş nedenlerinin kıdem değişkenine göre farklılaşp

farklılaşmadığını belirlenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA), cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek içinde t-testi uygulanmıştır.

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. Ayrıca, öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat bu boyutta kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat bu boyutta kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat bu boyutta kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Fakat bu boyutta kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin okulun örgütsel özelliklerinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Fakat bu boyutta kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.

**Anahtar kelimeler:**Değişim, Örgütsel Değişim, Değişime Direniş,

**ABSTRACT****THE RESISTANCE TO CHANGES OF ELEMENTARY SCHOOLS  
AND ITS REASONS  
İZMİR CASE**

Gizem GÜRSES

Uşak University, The Institute of Social Sciences, June 2010

Advisor: Assist. Prof. Dr. M. Akif HELVACI

This study aims to determine the sources of the resistance to changes by the teachers who work at state schools which are affiliated to the Province of İzmir Ministry of Education; the lack unwillingness to get new duties, roles and responsibilities; the school administrators inability to manage the change; the fear of suffering from the change and what the level of resistance is, related to the schools organizational characteristics. Moreover, it is wished to set if the point of views differ according to the changes of gender and seniority of participants.

This research is formed by the teachers who work at the state elementary schools which are located in İzmir. There are 387 state schools in this research. 11 405 teachers work at these schools. 750 of these teachers will be referred as samples to represent all of the teachers.

“Personal Information Form “ and “Questioner for the Assessment of the Resistance to Change in Elementary Schools” are given to the participant teachers by the reseacher. The data obtained were analyzed by SPSS program. According to the views of participants, in order to determine whether the causes of resistance differ related to the teachers seniority or not, one-way analysis of varionce (ANOVA) was used and in order to find out whether it changes depending on their genders, t-test was applied.

In the level of resources ,the resistance to changes in elementary schools , research findings show that the resistance level is “moderate” and this is caused by the teachers lack of knowledge about the process of change and unwillingness to get new duties, roles and responsibilities.

In addition, the research indicates that the resistance is “high” when it is related to the organizational characteristics of the school and the resistance level is “low” when it is related to the fear of suffering from the change and the schools administrators inability to manage the change. Furthermore, the views of the teachers about the lack of knowledge in the process of change doesn’t show any significant difference related to the gender but shows that there is a considerable change related to the seniority.

The views of the teachers about the resistance which is caused by the unwillingness to get new duties, roles and responsibilities does not show any differences related to gender. However, it can be seen that there is a significant difference related to seniority.

The views of the teachers about the resistance which is caused by the schools administrators inability to manage the change does not vary significantly but there is a significant difference related to seniority.

The views of the teachers about the resistance which is caused by the fear of suffering from the change shows a great deal of difference. On the other hand, there is not any difference related to seniority.

The views of the teachers about the resistance which is caused by the schools show only difference related to gender but it can be seen that there is a serious difference related to seniority.

**Key words:** Change, Organizational change, Resistance to change



## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler:**

Adı Soyadı: Gizem GÜRSES

Doğum Yeri ve Tarihi: Ankara 29.08.1982

Lisans Öğretimi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Uşak Eğitim Fakültesi Türkçe Öğretmenliği Bölümü

Yüksek Lisans Öğretimi: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

### **İş Denevimi:**

Çalıştığı Kurumlar:

- 1- 2005 – Uşak Çağdaş Final Dershaneşi Türkçe Öğretmeni
- 2- 2006/2007 – Antalya Kumluca 80 Yıl İlköğretim Okulu Türkçe Öğretmeni
- 3- 2008/ Halen – Özel İzmir Ata İlköğretim Okulu Türkçe Öğretmeni

Projeler: UNESCO-SEMEP PROJESİ 2009-2010 DÖNEMİ

### **İletişim:**

e-posta adresi:maslow82@hotmail.com

| <b>İÇİNDEKİLER</b>  |              |
|---|--------------|
|   | <b>Sayfa</b> |
| <b>JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....</b>                           | <b>iii</b>   |
| <b>ÖNSÖZ.....</b>   | <b>iv</b>    |
| <b>ÖZET.....</b>  | <b>v</b>     |
| <b>ABSTRACT.....</b>  | <b>vii</b>   |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>  | <b>ix</b>    |
| <b>İÇİNDEKİLER .....</b>                                    | <b>x</b>     |
| <b>TABLolar LİSTESİ.....</b>                                | <b>xvi</b>   |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>                                | <b>xviii</b> |
| <b>KISALTMALAR.....</b>                                     | <b>xvii</b>  |
| <b>1. BÖLÜM: GİRİŞ.....</b>                                 | <b>1</b>     |
| <b>1.1.PROBLEM DURUMU .....</b>                             | <b>1</b>     |
| <b>1.2.ARASTIRMANIN AMACI .....</b>                         | <b>2</b>     |
| <b>1.3. ARASTIRMANIN ÖNEMİ.....</b>                         | <b>4</b>     |
| <b>1.4. VARSAYIMLAR.....</b>                                | <b>4</b>     |
| <b>1.5.SINIRLILIKLAR .....</b>                              | <b>4</b>     |
| <b>1.6. TANIMLAR.....</b>                                   | <b>5</b>     |
| <b>2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>                     | <b>6</b>     |
| <b>2.1.DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMLARI.....</b>      | <b>6</b>     |
| <b>2.1.1Değişim Kavramı.....</b>                            | <b>7</b>     |
| <b>2.1.2.Örgütsel Değişim Kavramı.....</b>                  | <b>7</b>     |
| <b>2.2.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TÜRLERİ .....</b>                   | <b>8</b>     |
| <b>2.2.1.Değişimin Niteliğine Göre Değişim Türleri.....</b> | <b>9</b>     |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.1.1.Sürekli ya da Kısmi Değişim/Birinci Dereceden Değişim.....    | 9  |
| 2.2.1.2.Köklü Değişim/Devrimsel Değişim/İkinci Dereceden Değişim..... | 9  |
| 2.2.2.Gerçekleşme Şekline Göre Değişim.....                           | 9  |
| 2.2.2.1.Planlı Değişim/ Proaktif Değişim.....                         | 9  |
| 2.2.2.2.Plansız-Evrimsel-Doğal-Reaktif-Acil-Ani Değişim.....          | 10 |
| 2.2.3.Değişimin Niceliğine Göre Değişim Türleri.....                  | 11 |
| 2.2.3.1.Bireysel Değişim.....   | 11 |
| 2.2.3.2.Grup Değişimi.....  | 11 |
| 2.2.3.3.Örgütsel Değişim.....   | 11 |
| 2.2.4.Diğer Değişim Türleri.....                                      | 11 |
| 2.2.4.1..Makro Değişim-Mikro Değişim.....                             | 11 |
| 2.2.4.2.Geniş Kapsamlı Değişim-Dar Kapsamlı Değişim.....              | 11 |
| 2.2.4.3.Aktif Değişim-Pasif Değişim.....                              | 11 |
| 2.3.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ.....                                   | 11 |
| 2.3.1.Otopiyez Kuramı.....  | 11 |
| 2.3.2.Kaos ve Karmaşıklık Kuramı.....                                 | 12 |
| 2.3.3.İşlevselcilik Kuramı.....                                       | 12 |
| 2.3.4.Örgütsel Gelişim Yaklaşımı.....                                 | 12 |
| 2.3.5.Kültür Yaklaşımı.....   | 12 |
| 2.3.6.Karşılıklı Nedensellik Mantığı.....                             | 12 |
| 2.3.7.Örgütsel Ekoloji Kuramı.....                                    | 13 |
| 2.3.8.Diyalektik Değişimin Mantığı.....                               | 13 |
| 2.4.EĞİTİM ÖRGÜTLERİNİ DEĞİŞİME ZORLAYAN GÜÇLER.....                  | 13 |
| 2.4.1.Örgütsel Değişmeye Neden Olan Dış Güçler.....                   | 13 |
| 2.4.1.2.Örgütleri Değişmeye Zorlayan Toplumsal Gelişmeler.....        | 14 |
| 2.4.1.3.Örgütleri Değişmeye Zorlayan Teknolojik Gelişmeler.....       | 15 |
| 2.4.1.4.Örgütleri Değişmeye Zorlayan Ekonomik Gelişmeler.....         | 15 |
| 2.4.1.5.Örgütleri Değişmeye Zorlayan Hukuki Gelişmeler.....           | 16 |
| 2.4.2.Örgütsel Değişmeye Neden Olan İç Güçler.....                    | 17 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2.5.ÖĞRETMENLERİN ROLLERİNDE YAŞANAN DEĞİŞİMLER.....</b>   | <b>21</b> |
| <b>2.6.ÖĞRETMENLERİN OKULLARDA MEYDANA GELEN DEĞİŞİMLERE GÖSTERDİKLERİ DİRENİŞLER VE NEDENLERİ.....</b>   | <b>23</b> |
| <b>2.6.1.Değişmeye Karşı Bireysel Direnme.....</b>  | <b>26</b> |
| <b>2.6.1.1.Seçici Dikkat ve Hatırda Tutma.....</b>  | <b>26</b> |
| <b>2.6.1.2.Alışkanlıklar.....</b>   | <b>26</b> |
| <b>2.6.1.3.Bağımlılık.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>2.6.1.4.Belirsizlik Korkusu.....</b>   | <b>27</b> |
| <b>2.6.1.5.Ekonomik Nedenler.....</b>   | <b>27</b> |
| <b>2.6.1.6.Güvenlik ve Geri Çekilme.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>2.6.2.Değişmeye Karşı Örgütsel Direnme.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>2.6.2.1.Güç ve Etkiye Karşı Tehdit.....</b>  | <b>28</b> |
| <b>2.6.2.2.Örgüt Yapısı.....</b>  | <b>28</b> |
| <b>2.6.2.3.Kaynak Sınırlılıkları.....</b>   | <b>28</b> |
| <b>2.6.2.4.Sabit Yatırımlar.....</b>  | <b>29</b> |
| <b>2.6.2.5.Örgütler Arası Antlaşmalar.....</b>  | <b>29</b> |
| <b>2.7.EĞİTİMDE YAŞANAN DEĞİŞİME DİRENİŞLERE KARŞI ALINABİLECEK ÖNLEMLER VE BUNLARI ÇÖZME YÖNTEMLERİ.....</b>                                   | <b>30</b> |
| <b>3.BÖLÜM:İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>   | <b>35</b> |
| <b>4. BÖLÜM: YÖNTEM.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>4.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ.....</b>   | <b>39</b> |
| <b>4.2.EVREN VE ÖRNEKLEM .....</b>  | <b>39</b> |
| <b>4.3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ.....</b>   | <b>41</b> |
| <b>4.3.1. İlköğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeği.....</b> | <b>44</b> |

|   |    |
|---|----|
| 4.3.2. İlköğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Yeni Görev Rol ve Sorumluluklar Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeği.....                   | 46 |
| 4.3.3. İlköğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeği.....                         | 47 |
| 4.3.4. İlköğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeği .....                                     | 48 |
| 4.3.5. İlköğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Okulların Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeği.....  | 49 |
| 4.4. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ.....   | 51 |
| 5. BÖLÜM: BULGULAR .....  | 53 |
| 5.1. KİŞİSEL BİLGİLER.....  | 53 |
| 5.2. ÖĞRETMENLERİN DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞ SÜRECİ KONUSUNDA BİLGİ EKSİKLİĞİNDEN KAYNAKLANAN DİRENİŞ NEDENLERİ BOYUTUNDA BULGULAR.....                                | 54 |
| 5.2.1. Katılımcıların, Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşleri ile İlgili Bulgular..... | 55 |
| 5.2.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgisizlikten Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Bulgular.....                 | 56 |
| 5.2.3. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgisizlikten Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Bulgular.....                    | 57 |
| 5.3. ÖĞRETMENLERİN DEĞİŞİME KARŞI YENİ GÖREV ROL VE SORUMLULUKLAR ALMA İSTEKSİZLİĞİNDEN KAYNAKLANAN DİRENİŞ NEDENLERİ BOYUTUNDA BULGULAR.....                       | 58 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yeni Görev Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutlarına İlişkin Bulgular.....</b> | <b>59</b> |
| <b>5.3.2. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yeni Görev - Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutlarına İlişkin Bulgular.....</b>  | <b>60</b> |
| <b>5.4. ÖĞRETMENLERİN OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETEMEMESİNDEN KAYNAKLANAN DİRENİŞ NEDENLERİ BOYUTUNDA BULGULAR.....</b>   | <b>61</b> |
| <b>5.4.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutlarına İlişkin Bulgular.....</b>     | <b>62</b> |
| <b>5.4.2. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutlarına İlişkin Bulgular.....</b>       | <b>63</b> |
| <b>5.5. ÖĞRETMENLERİN DEĞİŞİMDEN ZARAR GÖRME KORKUSUNDAN KAYNAKLANAN DİRENİŞ NEDENLERİ BOYUTUNDA BULGULAR.....</b>   | <b>64</b> |
| <b>5.5.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutlarına İlişkin Bulgular.....</b>                 | <b>65</b> |
| <b>5.5.2. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutlarına İlişkin Bulgular.....</b>                    | <b>66</b> |
| <b>5.6. ÖĞRETMENLERİN OKULUN ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLERİNDEN KAYNAKLANAN DİRENİŞ NEDENLERİ BOYUTUNDA BULGULAR.....</b>  | <b>67</b> |
| <b>5.6.1. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Özelliklerinden Kaynaklanan Direnişlerine İlişkin Bulgular.....</b>                                    | <b>68</b> |
| <b>5.6.2. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Özelliklerinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutlarına İlişkin Bulgular.....</b>                       | <b>69</b> |
|  |           |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>6.BÖLÜM: TARTIŞMA VE YORUMLAR.....</b>   | <b>71</b> |
|   |           |
| <b>7. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>   | <b>74</b> |
|   |           |
| <b>7.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİNE İLİŞKİN SONUÇLAR.....</b>   | <b>74</b> |
| <b>7.1.1. Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direniş Nedenlerine İlişkin Sonuçlar.....</b>  | <b>74</b> |
| <b>7.1.2.Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....</b>                          | <b>74</b> |
| <b>7.1.3. Öğretmenlerin Değişime Karşı Yeni Görev Rol ve Sorumluluklar Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Sonuçlar.....</b> | <b>75</b> |
| <b>7.1.4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetemeden Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Sonuçlar.....</b>   | <b>76</b> |
| <b>7.1.5. Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direnişlere İlişkin Sonuçlar.....</b>  | <b>76</b> |
| <b>7.1.6. Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Özelliklerinden Kaynaklanan Direnişlerine İlişkin Sonuçlar.....</b>   | <b>77</b> |
|   |           |
| <b>8.2.ÖNERİLER.....</b>  | <b>78</b> |
|   |           |
| <b>8.2.1. Uygulamaya İlişkin Öneriler.....</b>  | <b>78</b> |
| <b>8.2.2. Araştırmaya İlişkin Öneriler.....</b>   | <b>89</b> |
|   |           |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>  | <b>80</b> |
|   |           |
| <b>EKLER.....</b>   | <b>86</b> |
|   |           |

## TABLOLAR LİSTESİ

|           |  |
|-----------|--|
| Tablo 4.1 | Araştırma Evrenini Oluşturan Okullar ve Bu Okullarda Görevli Öğretmen Sayıları (Temmuz 2009 İtibariyle).....40   |
| Tablo 4.2 | Varimax Öncesi Öğretmenlerin Okullarda Değişime Direniş Nedenlerini Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....43  |
| Tablo4.3  | Katılımcıların, Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeğinin Madde Analizi Sonuçları.....45                                      |
| Tablo 4.4 | Katılımcıların, Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeğinin Madde Analizi Sonuçları.....46                                      |
| Tablo4.5. | Katılımcıların, Öğretmenlerin; Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeğinin Madde Analizi Sonuçları.....47                                   |
| Tablo4.6. | Katılımcıların, Öğretmenlerin Değişimin Zarar Vereceği Endişesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeğinin Madde Analizi Sonuçları.....49   |
| Tablo4.7. | Katılımcıların, Öğretmenlerin Okulların Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeğinin Madde Analizi Sonuçları.....50  |
| Tablo5.1. | Katılımcıların Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Durumu, Görev Yerleri, Mesleki Kıdemleri, Buldukları Okullarında Çalışma Süreleri ve Branş Durumlarına Göre Dağılımları.....53                       |
| Tablo5.2. | Katılımcıların Öğretmenlerin Değişime Karşı Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler.....55 |
| Tablo5.3. | Katılımcıların Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....56   |
| Tablo5.4. | Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....57 |
| Tablo5.5. | Katılımcıların, Öğretmenlerin Yeni Görev Rol Ve Sorumluluklar Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler.....58      |



|             |   |
|-------------|---|
| Tablo5.6.   | Katılımcıların Öğretmenlerin Yeni Görev Rol ve Sorumluluklar Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....59 |
| Tablo5.7.   | Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Yeni Görev Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....60  |
| Tablo5.8.   | Katılımcıların, Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler .....61                                 |
| Tablo5.9.   | Katılımcıların,Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....63                      |
| Tablo 5.10. | Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememekten Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....63                      |
| Tablo 5.11. | Katılımcıların, Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler .....64                               |
| Tablo 5.12. | Katılımcıların Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....66                    |
| Tablo 5.13. | Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....66                  |
| Tablo 5.14. | Katılımcıların, Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Özelliklerinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler .....67                                  |
| Tablo 5.15. | Katılımcıların Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....68          |
| Tablo 5.16. | Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....69                  |

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

|                  |  |
|------------------|--|
| Şekil 2.1        | Değişim Baskısı ve Direnen Güçler.....25 |
| Şekil 2.2        | Değişmeye Karşı Bireysel Direnme.....26  |
| <b>Şekil 2.3</b> | Değişmeye Karşı Örgütsel Direnme..... 28 |
| <b>Şekil 2.4</b> | Değişime Direncin Azalması..... 32       |

**KISALTMALAR**

|           |                         |
|-----------|-------------------------|
| Akt.      | :Aktaran                |
| Çev.      | :Çeviren                |
| Ed.       | :Editör                 |
| İ.Ö.O.    | :İlköğretim Okulu       |
| MEB       | :Milli Eğitim Bakanlığı |
| N         | :Eleman Sayısı (Adet)   |
| SS        | :Standart Sapma         |
| Sd        | :Serbestlik derecesi    |
| $\bar{X}$ | :Aritmetik Ortalama     |

## I.BÖLÜM

### GİRİŞ

Arastırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlılar ve sınırlılıklar yer almaktadır.

#### 1.1.PROBLEM DURUMU

Yaşadığımız çağ, her alanda hızlı değişimi gerektiren bir süreçle ilerlemektedir. Günümüzün uygarlık yapısında; teknolojik, sosyolojik, ekonomik ve toplumsal ilerlemelerin dokusu ve bilginin gelişimi; insan faktörünü sürekli etkileyen bir etmen halini almaktadır. Değişimle karşı karşıya kalan insan faktörü, değişime uyum sağlamaya çalışmaktadır.

Değişme bir bütünün öğelerinde ve bu öğelerin birbiriyle olan ilişkilerinde farklılaşmayı işaret etmektedir. Dolayısıyla farklılaşma ögesi; değişimin getirisi olmaktadır. Değişim, bir özelliğin vazgeçilmez olmadığını kanıtlayan bir yapı taşımaktadır.

Değişim, bir kavram olarak günümüzde sıkça dile getirilmektedir. Bu kavram, hemen hemen her alanda karşımıza çıkmaya başlamış, toplumlar ve örgütler açısından kaçınılmaz ve vazgeçilmez bir olgu haline gelmiştir (Helvacı,2005).

Günümüzde değişme sürecinin en temel belirleyicisi olan bilginin önemi artmakta ve toplumsal-siyasi kurumların tamamını etkilemektedir. Toplumsal değişim sürecinde bilgi, tarihin hiçbir döneminde bu kadar artmamış ve toplum yapılanmasında merkeze bu kadar alınmamış olduğundan çağımızda bilgi üretimini merkeze alan bir dönem yaşanmaktadır (Gökçe,2000).

İlerlemenin vazgeçilmez kıldığı değişim olgusu, toplumun “var olma” sürecini etkilemektedir. Toplumun temel yapı taşı olan insan ögesi de bu süreçlerden etkilenen faktörlerin başında gelmektedir. Toplumsal değişme ve artan bilgi ihtiyacı eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Bir toplumun yapısındaki köklü ve geniş değişmeler olarak tanımlanan toplumsal değişme ile öğretmenler arasında ilişkiler

bulunduğu ekonomi ve eğitim uzmanlarınca ileri sürölmekte, onların etkilerine örnekler verilmektedir (Akyüz, 1978).

Eğitimcinin ve eğitim yöneticisinin davranışını etkileyen sosyal, politik ve ekonomik nedenlerin altında; eğitimin toplum, politika ve ekonomi ile olan ilişkileri bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 1980). Yaşadığımız çağda da toplumsal, ekonomik ve politik alandaki değişmeler, eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde amaçlarında, yapısında ve içeriğinde değişimler yaşanmaktadır.

Eğitim örgütleri durağan olamayan bir yapıya sahiptir. Bu örgütler çevre faktörü ile sürekli iletişim içinde bulunarak, yaşanan değişimlerden etkilenmektedir. Eğitim, hızla ilerleyen bir süreçtir. Bu nedenle eğitim örgütlerinin olası gelişmelere ayak uyduracak değişikliklerle düzenlenmesi gerekmektedir. Çünkü eğitim; yerinde sayan, aynı kavramsal çerçeveler içinde dolanan bir nitelik taşımaya devam ederse; hatalı ürün veren ve sürekli gerileyen bir sisteme dönüşme ihtimali olabilecektir. Bu nedenle; eğitimin, zaman içinde karşılaşılabileceği değişimleri kolaylıkla benimseyebilmesi, çağa ayak uydurabilmesi için değişime karşı yaşanabilecek direnç faktörlerinin nedenlerinin bilinmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Değişime karşı öğretmen direncini olumlu sonuçlara taşıyabilmek; geleceğe daha nitelikli bireyler yetiştirmeyi mümkün kılacaktır.

## 1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, İzmir ili sınırları içerisinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okullarda meydana gelen değişimlere karşı direniş kaynaklarını belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşığıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1) Öğretmenlerin “değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan” direnişleri hangi düzeydedir?

a) Öğretmenlerin “değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

b) Öğretmenlerin “değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2) Öğretmenlerin “yeni görev rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden” kaynaklanan direnişleri hangi düzeydedir?

a) Öğretmenlerin, “yeni görev ve sorumluluk alma isteksizliğinden” kaynaklanan direnişlere ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

b) Öğretmenlerin, “yeni görev ve sorumluluk alma isteksizliğinden” kaynaklanan direnişlere ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3) Öğretmenlerin “okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan” direnişleri hangi düzeydedir?

a) Öğretmenlerin, “ okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

b) Öğretmenlerin, “okul yöneticilerininini değişimi yönetememesinden kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4) Öğretmenlerin “değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan” direnişleri hangi düzeydedir?

a) Öğretmenlerin, “değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

b) Öğretmenlerin, “değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5) Öğretmenlerin “okulun örgüt özelliklerinden kaynaklanan” direnişleri hangi düzeydedir?

a) Öğretmenlerin, “okulun örgüt özelliklerinden kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

b) Öğretmenlerin, “okulun örgüt özelliklerinden kaynaklanan” direnişlere ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Bu araştırmanın; eğitim yöneticilerine, eğitim örgütlerinde gerçekleştirilmek istenen değişim süreçlerinde yaşanabilecek direnişlerin neler olabileceği ve bu direnişlere karşı hangi önlemlerin alınabileceği hususunda bilgi sağlayabileceği düşünülmektedir.

Yapılan araştırma, günümüzde eğitimde yaşanan çağa ayak uydurma sürecinde; ilerlemecilik ve yapılandırmacılık anlayışıyla gerçekleştirilen değişimlerin sağlıklı ilerlemesi yolunda eğitim örgütlerine ve örgüt üyelerine katkıda bulunacaktır. Araştırmanın örnekleme olan İzmir ilinin, değişime direnç konusunda objektif olarak incelenmesinin; konu hakkında ülkemizdeki eğitim anlayışının tamamını yansıtacağı ve değişime direnç için doğru olarak yorum yaptırabileceği düşünülmüştür.

### **1.4. VARSAYIMLAR**

İlköğretim öğretmenlerinin değişime direnişi konusunda yapılan bu araştırmada ön plana alınan varsayımlar şunlardır:

1.Seçilen örneklem olan İzmir ili; araştırmanın evrenini temsil edebilecek niteliktedir.

2.Araştırmada kullanılan ölçek, örneklem grubu tarafından objektif olarak değerlendirilmiştir.

3.Yapılan araştırmaya katılan öğretmenler, verilen ölçeği hiç kimsenin etkisi altında olmadan doldurmuştur.

### **1.5. SINIRLILIKLAR**

Araştırma İzmir ili sınırları içerisinde bulunan devlet ilk öğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur. Okul yöneticileri ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ile devlet ve özel orta öğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticiler kapsam dışında bırakılmıştır. Araştırma 2009–2010 eğitim-öğretim yılında İzmir ilindeki ilköğretim okulları ve bu ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerle sınırlıdır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket

kullanılmıştır. Bu tip araçların niteliğinden doğan sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir.

## **1.6. TANIMLAR**

**Değişim:** Planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, süreç ya da ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir.

**Direnç:** Her hangi bir değişime karşı dayanma, karşı koyma gücü, mukavemettir.

**Örgütsel Değişim:** Örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevre arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişimdir.

**Değişim Yönetimi:** Bireyin ve örgütün yaşamasını sağlayacak değişimin gerçekleştirilebilmesi için planlama, eşgüdümleme ve yönlendirmeyi gerekli kılan bir etkinlikler bütünüdür.



## **II. BÖLÜM**

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

“İzmir ilindeki İlköğretim Okullarında Meydana Gelen Değişimlere Karşı Direnişler ve Nedenleri” ni belirlemeyi hedef edinen araştırmanın bu bölümünde; değişim ve direnişle ilgili kavramların tanımları, örgütleri değişime zorlayan güçler, örgütsel değişim modelleri, birey ve değişim ilişkisi, bir örgüt olarak okullar ve değişim, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin rollerindeki değişimler, okulları değişime zorlayan güçler, değişime direnişin nedenleri, öğretmenlerin değişime direnme nedenleri, ilköğretim okullarında yaşanan değişimlere direnişlere karşı alınabilecek önlemler konuları ile ilgili araştırmalar yer almaktadır.

#### **2.1.DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMLARI**

Yaşadığımız yüzyılda modern toplumlar sürekli yeni arayışlar peşinde koşmakta dolayısıyla da değişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Teknolojik, sosyolojik, ekonomik ve psikolojik etkenlerin yol açtığı bu değişim yaratma yolculuğu her toplumun vazgeçilmez niteliği haline gelmiştir. Artan nüfusa paralel olarak, bilgiye duyulan ihtiyaç da artmış; böylece bilginin yaygınlaşması ve ilerlemesiyle bilim de daha fazla önem taşımaya başlamıştır. Bilimin her dalında ortaya konulan ilerlemeler, insan ögesinin bulunduğu her oluşumda değişime yol açmış ve değişim böylece daha evrensel bir hal almıştır.

Değişen çağda sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş yaşanmaktadır. Dolayısıyla bu durum bilgi patlamasına neden olmakta ve toplumda dönüşümlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Bu dönüşümlere ayak uydurmayı başaramayan kurumlar yok olmaya doğru gitmektedir. Dönüşüme uyum sağlamanın tek yolu ise değişimden geçmektedir (Çınar, 2005).

Evrendeki her oluşum, zaman içinde türlü değişikliklere maruz kalmakta, dıştan ya da içten kaynaklanan bu değişim olgusu, o oluşumun mevcut özelliklerinde farklılaşmaya yol açmaktadır. Değişim kavramının en önemli getirisi de budur. Değişimin getirilerini anlamak için değişimin ne olduğunu kavramak gerekmektedir.

### 2.1.1.Değişim Kavramı

Değişim, en basit şekilde “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü” olarak tanımlanabilir (TDK Sözlüğü). Herhangi bir şeyde yaşanan bir farklılaşmanın olması o şeyde değişimin yaşandığı anlamına gelmektedir. Değişim kavramı; bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbiriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır ( Özmen ve Sönmez, 2007).

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.

Değişim süreç içinde gerçekleşen bir özellik taşır. Değişimin yarattığı farklılaşma özelliği devrimsel ya da evrimsel biçimde gerçekleşebilir. Değişim olgusu; yavaş, bilinçli ya da kendiliğinden oluşursa evrimsel; aniden oluşursa devrimsel nitelik taşır. Örgütsel bağlamda devrimsel değişim az tercih edilen bir yapıdadır. Bunun nedeni bu değişimin örgüt içinde fazla sarsıntı yaratacağının düşünülmesidir (Çınar, 2005).

Niteliği nasıl olursa olsun; değişim olgusu vazgeçilemeyecek bir husus haline gelmiştir. Doğadaki her oluşum, ister istemez bu olguyla karşılaşmaktadır. Bu durumda önemli olan nokta değişimi yararlı şekilde gerçeğe ulaştırmaktır.

### 2.1.2.Örgütsel Değişim Kavramı

Her birey hayatını sürdürürken fiziksel, psikolojik, maddi açılardan değişimlerle karşılaşmaktadır. Örgütlerin de yapı taşı birey olduğu için; bireyin hayatında meydana gelecek değişimlerin varlığı, örgüt bütünlüğüne yayılarak değişim sürecini oluşturabilir.

Örgütler açık sistemler olarak çevreye ayak uydurmaktadır. Değişim yaşayan çevreye, değişmez kural ve yöntemlerle cevap vermek mümkün olmadığından, çevre ve onunla ilgili faktörler dinamik olduğundan, örgüt de esnek ve dinamik olmak zorundadır (Hicks & Gullet 1981: 306, akt. Aydoğan,2007:14).

Örgüt, belli bir amacı gerçekleştirmek isteyen bireylerin oluşturduğu bir topluluk olma niteliğini taşır. Dolayısıyla örgütün bakış açısı amaçlarını en doğru şekilde gerçekleştirmek olacaktır. Amaçları doğrultusunda ilerleyen bir örgüt, iç ve

dış çevreden gelen her türlü etkiye karşı duyarlı olmalıdır. Çevre ile kendisi arasında sağlam bir köprü kurmalıdır. Toplumsal çevrede yaşanan değişimler elbette ki örgütü de etkileyecektir. Bu ortam örgütün kendisini değişime uyarlamasına neden olmakta ve örgütsel değişimin kapılarını açmaktadır (Çınar, 2005).

Örgütsel değişim; örgütün üyelerinde ve sistemlerinde, bunların kendi arasındaki ilişkilerinde; çevre ile etkileşimi sonucunda meydana gelebilecek her türlü değişme olarak nitelendirilebilir (İlğan, 2008). Bu değişim; örgütte dinamik ve sürekli bir yapıda ilerler. Bu ilerlemenin sonucu olumlu ya da olumsuz nitelik taşıyabilir. Değişimin planlı ya da plansız biçimde etkili ve verimli olması durumunda olumlu; kontrolsüz biçimde verimliliği ve etkililiği azaltması durumunda olumsuz sonuçlanacağı kesindir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1998; akt. Helvacı, 2005) .

Teknolojideki ilerlemeler ve küreselleşme sürecinin hız kazanmasıyla birlikte dünya şekillenmeye başlamıştır. Örgütler günün değişen şartlarına ayak uydurmak, etkinlik ve verimliliklerini arttırmak, günün iş gereklerini yerine getirmek, çalışanların ve müşterilerin beklentilerini karşılamak, varlıklarını devam ettirmek için katı yapılarından uzaklaşmak ve daima değişime açık olan esnek bir yapıya kavuşmak zorunda kalmışlardır. Yaşadığımız çağda değişim, bir ihtiyaç değil, bir zorunluluk haline gelmiştir (Akçakaya ve Yücel, 2007).

Örgütler için değişim ihtiyacı kaçınılmazdır. Bu ihtiyacı giderebilmenin yolu; iş gören, sistem ve çevre üçgeninde karşılıklı bir etkileşim oluşturmaktan geçer (Helvacı, 2005). Örgüt; iş gören, sistem ve çevrenin etkileşimi sonucu hissettiği değişim ihtiyacını giderebilmek için farklılaşmaya doğru yol alacaktır.

## **2.2.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TÜRLERİ**

Örgütsel değişim kavramı birçok araştırmacı tarafından değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Bazı araştırmacılar sınıflandırmaları yaparken belli sınıflandırma dereceleri kullanmış ve değişim türlerini genel başlıklar altında sıralamışlardır. Helvacı (2005), yapılan sınıflandırmaları belirli başlıklar altında toplayarak bir bütün haline getirmiştir. Bu sınıflandırma; değişimin niteliğine, gerçekleşme şekline ve niceliğine göre yapılmıştır. Helvacı (2005) tarafından bütünleştirilerek bir araya getirilen değişim türleri şunlardır:

### **2.2.1. Değişimin Niteliğine Göre Değişim Türleri**

Değişimin niteliğine göre oluşan değişim türleri sürekli ya da kısmi değişim/birinci dereceden değişim ve köklü/devrimsel değişim/ikinci dereceden değişim olarak aşağıda belirtilmektedir.

#### **2.2.1.1.Sürekli ya da Kısmi Değişim/Birinci Dereceden Değişim**

Bu değişim türü mevcut sistemin aksaklıklarının düzeltilmesiyle sınırlıdır. Örgütün temel özellikleri korunur ve mevcut sistemin etkililiği artırılır.

#### **2.2.1.2.Köklü Değişim/Devrimsel Değişim/İkinci Dereceden Değişim**

Örgütün yapısında ve amaçlarında temel değişiklikler yapılır. Lider merkezlidir ve büyük çapta değişimleri içerir. Bu değişim örgütte devrim yaratacak güçtedir. Koçel (1999) ve İlğan (2008), bu değişim türünün iyileştirmeye yönelik ve köklü değişiklik yaratacak şekilde yapıldığında radikal değişim olacağını belirtmişlerdir.

### **2.2.2.Gerçekleşme Şekline Göre Değişim**

Gerçekleşme şekline göre oluşan değişim türleri planlı/proaktif değişim, plansız-evrimsel-doğal-reaktif-acil-ani değişim olarak iki bölüme ayrılmaktadır. Bu değişim türlerinin özellikleri aşağıda belirtilmiştir.

#### **2.2.2.1.Planlı Değişim/ Proaktif Değişim**

Bilinçli ve kasıtlı olarak yapılır. Yapılacaklar önceden tasarlanır. Önceden tahmin edilen durumlara göre değişim yapılır. Sönmez ve Özmen (2007) de; örgütün üyelerinin katılımı ve desteğiyle oluşan değişmeyi “planlı değişme” olarak tanımlamışlardır.

(Koçel, 1999; İlğan, 2008) ise planlı değişimin en önemli özelliğinin değişim sürecinin her aşamasının önceden kararlaştırılıp; sonra uygulanması yönünde ilerlediğini öne sürmüşlerdir. Proaktif (öngörücü) değişim-reaktif (tepkisel)

değişimin, koşulların önceden tahmin edilmesini ve o şartlar gerçekleştiğinde örgütün hazır olmasını içerdiği görüşünde birleşmişlerdir.

Fer ve Peker'in (2001) planlı değişim hakkındaki görüşlerinde vizyon ön plandadır. Örgütün çalışma tarzına, zaman kullanımına ve kaynaklarına yatırım yapılarak planlı bir değişim gerçekleştirilir. Bu değişim türü geleceği de ön plana aldığı için ayrıntılı çalışmayı gerektirir. Planlı değişim kendi içinde bölümlere ayrılır:

- Organizasyon Yapısındaki Değişimler: Organizasyonun yeniden tasarımı yapılarak merkeziyetçi olmayan bir yapı kurulabilir. Bu yapıda iş bölümü üzerine yoğunlaşarak organizasyondaki iş akışı değiştirilebilir.
- Teknoloji Değişimi: Çalışma işlemleri yeniden tasarlanır ve organizasyon yapısıyla teknik değişikliğin uyumu sağlanabilir.
- Yapı ve Teknoloji Değişimi: Yapının ve teknoloji değişikliğinin birlikte yapılmasıyla gerçekleşmektedir.
- İnsanlarda Değişim: Daha verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla çalışanların davranışlarını değiştirmeye yönelik yapılmaktadır.
- Sürekli Değişim: Kişilerin sürekli değişme ve uyum sağlama girişiminde olmasıyla bu değişim türü ortaya çıkmıştır.

#### **2.2.2.2.Plansız-Evrimsel-Doğal-Reaktif-Acil-Ani Değişim**

Karşılaşılan koşullara tepki göstermek için yapılan ve kasıtlı değil o ana göre gerçekleşen değişim şeklidir. Sönmez ve Özmen (2007); beklenmeyen durumlar nedeniyle örgütün farkında olarak ya da fark etmeden yaşadığı kaçınılmaz değişimleri “plansız değişim” olarak tanımlamışlardır.

Planlanmamış değişim; ani ve rasgele değiştiği için bu değişim yöneticinin dikkati dışında gerçekleşebilir. Bu tür değişimler örgüt üyelerinin performansına karşı yarattığı bir tepki haline gelebilir. Bu tepki istenen ve var olan ilişki durumunun farkını ortaya koyar.

#### **2.2.3.Değişimin Niceliğine Göre Değişim Türleri**

Değişimin niceliğine göre değişim türleri bireysel, grup ve örgütsel olarak aşağıda açıklanmaktadır.

**2.2.3.1.Bireysel Değişim:** Bireylerde öğrenme sonucunda gerçekleşen davranışlarında ve düşüncelerinde olan değişimlerdir.

**2.2.3.2.Grup Değişimi:** Grubun yapısında ve üyeleri arasındaki ilişkilerde meydana gelen değişimlerdir.

**2.2.3.3.Örgütsel Değişim:** Bir örgüt içinde davranış, yapı ve prosedürlerde değişimin olmasıdır.

#### **2.2.4.Diğer Değişim Türleri**

Bu değişim türleri dışında farklı değişim türleri de saptanmıştır. Bu sınıflamalar Koçel (1999) ve İlğan (2008) tarafından şu şekilde açıklanmıştır:

**2.2.4.1.Makro Değişim-Mikro Değişim:** Bu değişim türü değişimin konu olduğu alanın boyutuyla ilgilidir.

**2.2.4.2.Geniş Kapsamlı Değişim - Dar Kapsamlı Değişim:** Değiştirilmek istenen konuların sayı ve yaygınlığını ifade eder.

**2.2.4.3.Aktif Değişim - Pasif Değişim:** Pasif değişim örgütün dış çevreden gelen koşullara uyum sağlamasıyla; aktif değişim ise örgütün yenilik yapıp çevreyi değiştirmesiyle ilgilidir.

Değişimin türü ne olursa olsun o ortamda daima farklılaşma unsuru yer alacaktır. Örgütsel değişimin yapı taşı insan ögesidir. Bu nedenle bütün örgütlerde bu değişim türleri görülür ve yöneticiler yaşanacak değişimler konusunda yetkin olmalıdır (Helvacı; 2005).

### **2.3.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM MODELLERİ**

Literatür incelendiğinde başlıca örgütsel değişim modellerinin şunlardan oluştuğu görülmüştür:

#### **2.3.1.Otopiyez Kuramı**

Örgüt-çevre ilişkisini ön plana alan açık sistem kuramından farklı olarak ortaya atılan otopiyez kuramı; sistemlerin çevreden bağımsız olarak da üretim yapabildikleri üzerine kurulmuştur. Bu sistemler, kendi amaçlarına göre kendilerini tanımlarlar; bununla birlikte amaçları doğrultusunda çevreyle olan ilişkilerini düzenleme yoluna giderler. (Çobanoğlu, 2008).

### **2.3.2.Kaos ve Karmaşıklık Kuramı**

Örgütler sistemlerdir; bu nedenle ilişkiler doğrusal değildir ve beklenmedik durumlarla karşı karşıya kalınır. Böyle sistemler hem düzenli hem de kaotik etkileşim sistemlerinden oluşurlar. Böyle sistemlerde yaşanan belirsizliklere rağmen kaostan her zaman tutarlı bir düzen çıkar. (Çobanoğlu, 2008).

### **2.3.3.İşlevselcilik Kuramı**

Her sistem kendinden daha büyük sistemler içinde varlığını sürdürür Bu sistemler diğer sistemlerdeki değişikliklere de uyum sağlamalıdır. Bu durumda sistemler bozulan denge durumunu “dengesizlikten” çıkarıp “uyum” sağlamaya yönelik hareketlerde bulunmalıdır.

(Şimşek, <http://www.pdrforum.net/index.php?topic=1580.0>).

### **2.3.4.Örgütsel Gelişim Yaklaşımı**

Sistemlerin içinde var olan etkenlerin istendik yönde değiştirilmesiyle bütün sistemlerin uyum sorunları çözülebilir. Strateji, yapı, teknoloji, kültür işletme ve yönetim anlayışı istendik yönde düzenlenmelidir

### **2.3.5.Kültür Yaklaşımı**

Kültür kuramcıları; sistemleri; semboller, değerler, töreler ve mitler bütünü olarak kabul ederler. Sistemi oluşturan insanların bakış açıları vardır ve bu bakış açıları içinde oldukları kültür tarafından belirlenir. Değişim için bireylerin dünyayı nasıl algıladıklarını bilmek gerekir

(Şimşek, <http://www.pdrforum.net/index.php?topic=1580.0>).

### **2.3.6. Karşılıklı Nedensellik Mantığı**

Bir değişkendeki değişikliğin, ters yönde değişikliklere yol açan kuvvetleri aktif hale getirmesi; fazlanın daha fazlaya ve azın daha aza yol açması düşüncesidir. (Çobanoğlu, 2008).

### **2.3.7.Örgütsel Ekoloji Kuramı**

Değişimin kaynağı dış çevre ağırlıklıdır. Çevreye uyum gösteren örgütler yaşamlarına devam ederken; diğerleri doğal seçimlerle elenir. Çevresel faktörler örgütlerin yaşaması için belirleyici faktörlerdir

(Şimşek, <http://www.pdrforum.net/index.php?topic=1580.0>).

### **2.3.8.Diyalektik Değişimin Mantığı**

Örgütün bütün kademelerinde değişimi durduran kuvvetlerden yani paradokslardan kaçış yoktur. Bu yaklaşım tarzı ,karşıtların mücadelesi ve sistemde yer alan bir öğedeki değişimin her zaman karşı bir değişim unsurunu da içereceği üzerine yoğunlaşır (Çobanoğlu, 2008).

## **2.4.EĞİTİM ÖRGÜTLERİNİ DEĞİŞİME ZORLAYAN GÜÇLER**

Ülkeler, belli zaman dilimlerinde köklü değişimler yaşamaktadır. Değişimi yaratan nedenler ülkenin kendi koşullarından kaynaklanabileceği gibi uluslararası koşulların bir sonucunda da gerçekleşebilir. Dolayısıyla değişim sürecinde tüm ekonomik, sosyal ve kültürel kurumlar; kendilerini yenilemek, değişen gereksinimlere ve yeni oluşan beklentilere yanıt vermek zorunda kalırlar (Özden, 1999).

Örgütler zaman içinde farklılıklarla karşılaşmakta ve değişmektedir. İnsanoğlunun zaman içinde türlü değişiklikler yaşaması gibi; örgütlerin de değişiklik yaşaması kaçınılmaz olmaktadır. Çünkü örgütlerin çevresinde sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Dolayısıyla örgütler, yaşamlarına devam etmek için kendilerini değişime zorlayan güçlere uyum sağlamalıdır. Örgütsel değişime zorlayan güçlerin nedenleri oldukça fazladır. Bu nedenler, örgüt çevresinden (dışsal) ve örgüt içinden (içsel) kaynaklananlar biçiminde ikiye ayrılabilir ( Helvacı, 2005).

### **2.4.1.Örgütsel Değişmeye Neden Olan Dış Güçler**

Örgütsel değişimin açıklamasını dış etkenler açısından ele alan yaklaşımlar, dış etkenlerin başında örgütün çevre ile olan ilişkisini ön plana almışlardır. Buna



göre çevreye uyum sağlayabilen örgütler varlıklarını sürdürerek gelişir (Elma ve Demir 2003: 320).

Dışsal faktörler örgüt yapısından kaynaklanmayan, kaynağını çevreden alan faktörlerdir. Bu faktörler örgüt-çevre bağının varlığından yararlanarak o örgütün işleyişinde değişiklik yapmasına neden olur. Çevrede meydana gelen değişiklikler örgütün dengesini bozar ve yeni denge oluşturmasını gerektirir (Dinçer,1992).

Örgütleri değiştirmeye zorlayan dış güçler; toplumsal, ekonomik, hukuksal ve teknolojik gelişmeler olarak sıralanabilmektedir ( Helvacı, 2005).

#### **2.4.1.2.Örgütleri Değişmeye Zorlayan Toplumsal Gelişmeler**

Örgütlerin gelişebilmesi, çevreyi oluşturan topluluğun ihtiyaçları da ön planda tutmasıyla olmaktadır. Çevresel faktörlere bağlı olarak; örgütün, demografik yapısında ve nüfus artışında yaşanan değişimlere karşı hazırlıklı olması gerekir (Aksoy, 1999). Toplumsal yapıdaki ve nüfus artışıdaki gelişmeleri takip eden örgütler, çevresel faktörlere daha kolay uyum sağlayabileceklerdir. Okulların da yaşanan gelişmeleri takip etme zorunluluğu vardır. Çoğalan nüfusa paralel olarak değişim gösteren ve günden güne gelişen iletişim ağlarının artması, bilgi patlamasının yaşanması yeni mesleklerin oluşması, hayat boyu eğitim yaklaşımının önem kazanması, eğitimin yaşama hazırlık değil; yaşamın kendisi olma misyonu, toplumsal değişimlerin eğitime getirilerinden olmuştur (Helvacı, 2005).

Geleceğin oluşmasında etkin rol oynayan eğitim kurumları, kendini yenileyebilmeli ve ihtiyaçlara cevap verebilmelidir. Öğrenme-öğretme etkinliklerinin yeniden düzenlenmesi ise çağdaş yaklaşımların benimsenmesi ile gerçekleştirilebilir (Özden, 1999).

#### **2.4.1.3.Örgütleri Değişmeye Zorlayan Teknolojik Gelişmeler**

Günümüzde en hızlı değişikliklerin yaşandığı alan teknolojidir. Sürekli yeni gelişmelerin yaşandığı bir ivmeye sahip olan bu alan,örgütlerin çağa ayak uydurmasında büyük bir önem taşımaktadır. Teknolojideki hızlı gelişmeler, sosyal ve ekonomik sistemlerde olduğu gibi eğitim sistemlerini de etkilemektedir.Eğitim planlamacıları, çağdaş eğitimin gerektirdiği teknolojilerin nereye yöneleceğini bilmek ve buna göre hareket etmek durumundadır (Yaman, 2007). Teknoloji,

değişimin dış başlatıcıları arasında bulunan ve sürekli değişen bir yapıya sahiptir, dolayısıyla eğitimde de değişime neden olan faktörler arasına girmiştir ( İlğan , 2008).

Eğitimde teknoloji kullanımında sürekli gelişmeler yaşanmaktadır. Teknolojide meydana gelen değişimler, eğitimde etkililiği ve üretkenliği arttırmaktadır. Yaşanan bu gelişmelerden bazıları: bilgisayar teknolojisi, iletişim araçları ve elektronik tüketim kavramlarıyla ifade edilebilir (Töremen, 2002). Eğitimde verimli bir şekilde kullanılmaya başlanan bilgisayar teknolojisinde yaşanan hızlı ilerlemeler eğitim donanım ve yazılımlarında etkililiğini arttırmaktadır. Etkili interaktif programları sayesinde bilgisayar kullanım oranı artmış ve yapılandırmacı yaklaşıma bağlı kalınarak öğrencinin kendi bilgisini kendisinin geliştirmesini, çözüm üretmesini sağlamıştır. Eğitimde bilgisayar kullanımıyla öğrenciler aktif hale gelmekte ve problem çözme becerileri kazanmaktadır ( Özmen, 2004).

Bilgi ve teknolojinin yer aldığı bir ortamda yaşamak, daha iyi çalışma ortamlarında yer almak, gelecekte öğrencilerin temel hedeflerinden olacaktır. Öğrencileri bu olanaklarla buluşturma işlevi eğitime yüklenmiştir. Çağdaş teknikleri kullanarak yaşanan değişimlerin gerisinde kalmamak okulun başlıca görevi haline gelmektedir. Sonuç olarak; bilgi toplumunun içinde yer alan okul, eğitimin gelişen ve değişen teknolojiye ayak uyduracak bir sistem haline gelmelidir (Balay, 2004).

#### **2.4.1.4.Örgütleri Değişmeye Zorlayan Ekonomik Gelişmeler**

Toplumsal ilerlemenin bütün aşamalarında ekonomi eğitimin amaç ve içeriğinde belirleyici bir rol oynamıştır. Eğitim, topluma kazandıracığı insan profilini belirlerken ekonominin istek ve beklentilerini önemsemiştir. Eğitimin nihai amaçları ile ekonomi arasında da bir ilişki vardır. Eğitim; insanın ilgi ve yeteneğini geliştirmek, ona uygun bir meslek kazandırmak ve onu üretken hale getirerek toplumun refahını sağlamak hedefiyle hareket etmektedir. Eğitim, ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken için bu amaçlara uygun içeriği de belirlemelidir; bu durum eğitimin ekonomik gelişmelerden etkilenmesine de yol açmaktadır. (Kızıkoluk, 2007).

Eğitim-Ekonomi arasındaki ilişki şu şekilde özetlenebilir (Korkmaz, 2006; Akt. Çakmak, 2008):

- Eğitim, ekonominin ihtiyaç duyduğu insan gücünü yetiştirir (üretime katkısı).
- Eğitim hizmetinin yürütülmesinin ve hizmetten yararlanmanın belli bir maliyeti vardır (eğitim maliyeti).
- Eğitime yapılan harcamalar mevcuttur.
- Eğitimin bireysel (mikro) ve toplumsal (makro) düzeyde gelir yaratma etkisi vardır.

- Eğitim arzının ekonomiyle ilişkisi mevcuttur.
- Eğitim talebinin ekonomiyle ilişkisi mevcuttur.
- Eğitimin verimlilik ile ilişkisi mevcuttur.
- Eğitim hizmetinin mal olma özelliği vardır.
- Eğitim-finansman açısından ilişki vardır.

Ekonomik etkenlerin eğitimi değiştirme boyutlarının bazıları şunlardır (Helvacı, 2005):

- Okul seçme kısıtlaması olmadan kayıtların açık hale getirilmesi.
- Okul düzeyinde yerel yönetimin başlatılması.
- Okullardaki hizmetlerin özelleştirilmesi.
- Ekonomik güçlükleri olan öğrencilerin özel okullara gitmelerine yardımcı olunması.
- Mali kaynakları hükümet ve sanayi tarafından karşılanan özel okulların artması.
- Burslu okulların çoğalması.

#### **2.4.1.5.Örgütleri Değişmeye Zorlayan Hukuki Gelişmeler**

Hukuk, toplumsal yaşamı düzenleyen kurallar bütünüdür. Hukuk kuralları toplumsal yaşamın farklı alanlarını kapsar. Dolayısıyla eğitim de bu alanlardan biri olmuştur. Günümüzde eğitim, sosyal kurum niteliği taşımakta ve kamu hizmeti olarak görülmektedir. Zorunlu temel eğitim birçok ülkede parasız olarak sunulmakta ve eğitim hakkı da insan haklarının kapsamı içerisinde yer almaktadır. Eğitim hakkını düzenleyen ulusal yasalar ve uluslar arası antlaşmalar bulunmaktadır (Şişman, 2007).

Kanunlar zorlayıcı bir yapıya sahiptir. Kanunlara göre var olan örgütler de; toplumu düzenleyen gelenek ve törelerin yanı sıra toplumsal düzeni sağlayan yasa, yönetmelik, tüzük ve yönergelere uymak zorundadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

#### **2.4.2.Örgütsel Değişmeye Neden Olan İç Güçler**

Örgütsel değişime sebep olan iç güçler, örgütün içyapısında yer almaktadırlar. Bu güçler, süreçte yaşanan iletişim bozulmalardan ve karar vermede yaşanan sorunlardan oluşmaktadırlar. Bazen de davranış problemleri ile örgüt dengesini bozmaktadırlar. Karar almada zorluk, iletişim yetersizliği, görevlerin tamamlanmaması ve çatışmaların yaşanması örgütü değişime zorlayan iç güçlerden birkaçıdır. Örgüt içinde yaşanan değişimler belli değişkenler arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır.

Leavitt' e göre bu değişkenler insan, görev, yapı ve teknolojiden oluşmaktadır. Bu değişkenlerden birinde yaşanan herhangi bir değişim diğer değişkenleri de değiştirmektedir. Bunun iki sonucu olur:

- Değişkenlerden biri diğer değişkenlerde değişiklik yaratmak için kasıtlı olarak değiştirilebilir.
- Değişkenlerden birindeki bir değişim, diğer değişkenlerde tahmin edilmeyen değişikliklere neden olabilir (Akt. Huczynski ve Buchanan,1991:521; Helvacı, 2005: 66).

Örgüt içinde değişime etki eden faktörler farklı etkileşimlerden oluşabilir. Üst yöneticinin, örgüt amaçlarını etkileyebilecek büyüme kararlarını alması; örgütteki birçok öğede değişikliğe yol açabilir. Böyle bir eylemin sonucunda; örgütün statejisinin, kullandığı teknolojinin ya da işgörenlerin tutum ve davranışlarının değişimi ile karşı karşıya kalınabilir (Güneş, 1996: 56). Aynı zamanda karar verme uygulamalarında yapılan hatalar, iletişimde yaşanan sorunlar, aşırılığa varan merkezîyetçi politikaların uygulanması, sağlık sorunlarının fazla olması, artan iş yükü, işte yaşanan çatışmalar ve huzursuzluklar örgütleri değişime zorlayan iç etkenler arasında yer almaktadır (Başaran, 1982: 179).

Bir görüşe göre; örgüt, çevresinden aldığı girdileri işleyerek; çıktı olarak çevreye geri verir. Bu girdi-işlem-çıkıtı sistemi ne kadar sorunsuz işlerse; örgüt de o kadar başarılı olur. (Özkan, 2004) .

Örgütsel değişime kaynaklık eden etkenler konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bilim adamları farklı sınıflamalarla bu etkenleri gruplamışlardır. İlğan (2008), Huczynski ve Buchanan (1991) tarafından belirlenen değişim nedenlerini şu şekilde aktarmıştır:

- Teknoloji, müşteri beğenileri, rakiplerin faaliyetleri, materyaller, kanunlar, sosyal ve kültürel değerler ve ekonomik durumlardaki değişimler gibi örgüt dışında meydana gelen bu gelişmelerle baş edebilmek için bunların takip edilmesi gerekliliği vardır. Bunlara “değişimin dış başlatıcıları” adı verilmektedir.
- Performansı arttırmak için, az da olsa çalışanların tutumlarını, güdülerini davranışlarını, bilgilerini, yeteneklerini ve ilişkilerini değiştirme gerekliliği vardır. Bunlar: İş dizaynı ve bunun için gerekli yeteneklerin, üretim dizaynının, ofis ve fabrika tasarımlarının, sorumlulukların dağılımı ve teknolojinin değişimiyle başarılabilirler. Değişimin bu başlatıcıları örgüt içinden geldikleri için bunlara, “değişimin dâhilî başlatıcıları” denmektedir.
- Örgütlerde, gelişmeleri tahmin etme ve onlarla baş edebilme yollarını öğrenme isteği vardır. Örgütler uzak yerlerdeki rakiplerinin kendi ürünlerini kullanılmayacak bir duruma getirebileceğini bilirler. Örgütler bu durumla baş edebilmek için, ‘proaktif değişim’ olgusuna sahip olmalıdır.

Töremen (2002) ise; Tetenbaum (1998) tarafından belirlenen örgütsel değişim nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

- Globalleşme: Globalleşmenin bir sonucu olarak günümüzde herkes bilginin akışında birbirine bağımlı hale gelmiştir. Bu bağımlılık örgütlerin yapı ve işleyişleri konusunda kendisine özgü birtakım değişiklikleri beraberinde getirmektedir.
- Rekabet: Günümüz örgütlerinin rekabet gücünü artırmada en önemli unsurlardan birisinin bilgi sermayesinin olduğu söylenebilir.
- Değişim: Ortaya çıkan dengesizliğin tarihimizde daha önce görülmemiş bir oranda olması yönüyle, böyle bir hızlı değişim sürecinde, örgütlerin yeni talepleri karşılamada daha etkili olma zorunluluğu vardır.

- Hız: Ortaya çıkan değişikliklerin baş döndürücü hızı, örgütleri, örgütlere ilişkin gelişmeleri yakından izlemeye, yüksek uyum gücüne sahip olmaya ve eski paradigmalarını yeniden gözden geçirmeye zorlamaktadır.

Örgüte değişim yaşatma eğiliminde olan güçler, örgütün var olan dengesini bozarak değişim ihtiyacını yaratır. Bu durumda örgüt bu ihtiyacı giderecek değişiklikleri yapma yönünde yol alır (Helvacı, 2005). Örgütü bir sistem bütünü olarak düşündüğümüzde bu bütünün içindeki bir parçanın değişikliğe uğraması durumunda diğer parçaların da dengesinin bozulacağını göz önüne almamız gerekir. Böyle bir durumda örgütün her ögesi yani bütünü oluşturan her parçası değişimden etkilenecek ve değişen ögeye uyum sağlamaya uğraşacaktır. Öbür türlü örgütsel yapının bütünlüğü bozulacak ve büyük ihtimalle bu durum örgütün sonu olacaktır. Böyle bir durumda örgütün yapısında meydana gelen değişimin yarattığı dengesizlik uyuma doğru gitmeli ve örgütün yaşam süresi bu şekilde arttırılmaya çalışılmalıdır.

Örgütler değişim zorunluluğu yaşamadıkça değişime fazla yönelmez. Örgütlerde değişme zorunluluğu yaratan nedenler zaman ve duruma göre değişkenlik gösterir. Örneğin; örgütün üye olduğu toplumda hangi ihtiyaçların hangi zamanda artacağını toplumu oluşturan insanlar belirler. Sonuçta nedeni ya da kaynağı ne olursa olsun değişim faktörü her zaman var olacaktır (Töremen, 2002).

Her örgüt değişim sürecinden geçeceğine göre; eğitim örgütleri de bu süreçten etkilenecektir. Eğitim; birçok fonksiyona sahip bir oluşumdur. Toplumsal ilerlemeyi sağlamak, mevcut kültürü nesillere aktarmak, toplumsal bütünlüğü ve sürekliliği arttırmak eğitimin en önemli fonksiyonları arasındadır. Bunun yanı sıra; modern toplumun yaratıcı, eleştirci ve yenilikçi bireylere sahip olmasının başlıca yolu da eğitimden geçmektedir. Bu nedenle eğitim; yenilikçi bir yapıya bürünerek diğer fonksiyonların işleyişinde de bunu sürdürmek durumunda kalmıştır ( Eserpek, [www.educationankara.edu.tr](http://www.educationankara.edu.tr)).

Örgütsel değişimi doğru algılayan toplumlarla algılayamayan ya da yanlış algılayan toplumlar geleceklerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyeceklerdir (Dönmez ve Sincar, 2008). Okullar da geleceği oluşturan örgütler olarak; değişimi kendi bünyelerinde yaşayıp örgütsel ilerlemeyi sağlamak durumundadırlar. Bu bağlamda okulların değişmesine neden olan faktörler de ortaya çıkmaktadır. Okulların değişmesine neden olan faktörler, süreçten ve insan ögesinden oluşur. Değişimin içinde bulunduğu süreçler; iletişim sağlama, karar verme, liderlik ve

güdülemeden oluşmaktadır. Süreçte yaşanan herhangi bir sorun değişim için baskı yaratmaktadır (Helvacı, 2005).

Yaşanan yenilikler, okulların yapısında değişimi zorunlu kılmaktadır. Aynı zamanda okulların sürekli yeniliğe açılması; bilginin üretilerek geliştirildiği bir yer olması zorunlu hale gelmektedir. Bunun sonucunda akım çalışmasını sağlayan, öğrencide yaratıcılığı ve özgünlüğü geliştiren bir yapıda olmak yeni okul kültürünün belirgin özelliklerinden olmuştur (Balay, 2004).

Eğitim örgütlerinde değişim göstermeye başlayan liderlik anlayışları ve öğretmenlerin yönetime karşı olan tutumları örgüt içi değişime neden olan faktörler arasındadır. Örneğin öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik, moral liderlik, öğrenen lider ve vizyoner liderlik yaklaşımları yapısal değişimleri zorunlu kılmaya başlamıştır (Töremen,2002). Bunun yanında örgütsel değişimde başrolü oynayan yöneticilerin ve onların liderlik yaklaşımlarının, değişimin kaynağı konumunda oldukları göz ardı edilemez. Yöneticinin çalışma alışkanlıkları, denetim becerisi, uzmanlık alanı, iş görenlerle olan ilişkilerinin sağlığı değişimi yaratan kaynaklardan bazılarıdır (Bursalıoğlu, 2000).

Eğitimin tam anlamıyla gerçekleştirilmeye çalışıldığı okullar; toplumsal yeniliği ve değişimi ön plana almak durumunda kalırlar. Açık sistemin bir üyesi oldukları için; çevreden aldıkları bilgileri öğrencilere aktarmakla görevlidirler. Sürekli bilgi akışının yaşandığı bu çağda, okulların da değişime ayak uydurması gerekir.

Eğitimi değişime zorlayan güçlerin temelinde toplumsal yapının inanç, değer ve tekniklerinin değişmesi etkili olmuştur. Bu değişimler yeni değerler yaratmıştır. Bu alandaki başlıca farklılık, öğrenme ve öğretme süreçlerindeki ilginin “öğrenme” ye odaklanmasıdır. Uygun ortam sağlandığında öğrenemeyecek kişinin kalmayacağı görüşü hakim olmuştur. Toplumsal yapıda meydana gelen gelişmeler; öğrenmenin de demokratikleşmesine, kişinin ilgi, yetenek ve tercihlerinde odaklanmasına, alternatif eğitim programları ve okul çeşitliliğinin artmasına ve öğrenmenin bireyselleşmesine sebep olmuştur. Eğitimde yaşanan değişimler şu şekilde ifade edilebilir:

- Mevcut haliyle müfredatın yetersiz kalması yeni müfredat oluşturmayı gerekli kılmıştır.
- Öğrenciler konunun özünü kavramalıdır. Bu nedenle ders içerikleri hayatla ilişkilendirilmelidir.
- Eğitimde fırsat eşitliği sağlanmalıdır.

- Okul yönetiminde hiyerarşinin daha esnek düzeyde tutulması öğretmenlerin çalışmasını daha verimli hale getirecektir.

(Genç ve Eryaman; <http://www.sosbil.aku.edu.tr/makale/c9s1m6.pdf>),

## 2.5.ÖĞRETMENLERİN ROLLERİNDE YAŞANAN DEĞİŞİMLER

TDK (2005) sözlüğünde “Mesleği bilgi öğretmek olan kimse” olarak tanımlanan öğretmen, günümüzün eğitim anlayışında değişimlerle karşı karşıya kalmaktadır. Yaşadığımız çağda öğretmenlik, sadece bilgiyi öğreten bir yaklaşımla değil; öğrenme süreçlerini kolaylaştıran yaklaşımlarla anılır olmuştur (Kılıç ve Acat, 2007).

Öğretmenlik anlayışı, yapılandırmacı yaklaşımla ortaya çıkan birçok değişimin etkisinde kalmaktadır. Yeniliklerin yaşandığı küresel dünyada öğretmenlerin yaşam boyu öğrenen kişiler haline gelmesi gerekmiştir. Yaşam boyu öğrenme reflektif uygulama vasıtasıyla başarılabilir. Bu uygulama etkili bir değişim sağlamak için amaçların, planların, eylemlerin, devamlı bilinçli ve sistematik olarak gözden geçirilmesi ve öğretimin değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Değişimi uygun bir şekilde gerçekleştirmek öğretmenliğin gelişimi açısından önemli olduğu için öğretmenlerin reflektif uygulayıcılar olması gerekmektedir (Töremen ve Karakuş, 2008).

Öğretmenler, mesleklerinin gereği olarak ülkenin geleceğine yön veren bir konumda bulunurlar. Dolayısıyla öğretmenlerden alan bilgisi, meslek bilgisi ve genel kültür gibi özelliklere sahi olmaları beklenmektedir. Bunun yanında yaşanan yeniliklere bağlı olarak; öğretmenlerin, çağın teknolojisini çözebilecek bilgiye sahip olması da beklenir (Şahin, 2007).

Çağımızda öğretmen, bilgi sağlayan ve beceri modeli olan yapıdan çıkmış; öğrenme ve çevre süreçlerinde kolaylaştırıcı olma rolüne bürünmüştür. İletişim ve bilgi teknolojisinde yaşanan gelişmeler, öğretmenden beklenen rollerde değişiklikler yaratmıştır. Teknolojide yaşanan gelişmeler öğretmenin işini kolaylaştırırken, öğrencilere çağımızın ihtiyaçlarına uygun nitelikler kazandırmadaki önemini azaltmamış; değişen iş ve sorumluluklarla görev alanını ve rollerini genişletmiştir (Kılıç, 2006).

Okullardaki eğitim sürecinde öğretmen rollerinde yaşanan değişimin sonucunda öğrenciler de aktif öğrenen konumuna gelmişlerdir. Çağdaş toplumda



olması gereken bilgi okuyazarlarını da yetiştirmek eğitim kurumlarının sorumluluğundadır. Buna bağlı olarak öğretmenin değişen rollerine bilgi okuyazarlığını da eklemek gerekmektedir. (Akkoyunlu ve Korkut,2008).

Yaşadığımız çağda öğretmenden beklenenler; öğrencileri, sürekli değişen teknolojik bir topluma hazırlamalarıdır. Bunun yanında öğretmenlerden; toplumun çeşitli problemleriyle uğraşması, nitelikli okul-aile işbirliğinin sağlanması ve aileleri çocuklarının eğitiminde doğru şekilde yönlendirmesi beklenilmektedir. Öğretmenler, görevlerini yürütürken yönetici, meslektaş, veli ve okul personeliyle çevresi arasında olumlu ilişkiler kurmalıdır. Bu şekilde gelişen çok yönlü ilişkilerin içinde bulunan öğretmen, sürekli olarak insanlarla yüz yüze çalışmak ve olumlu davranmak durumunda kalmaktadır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007).

Çağımızdaki hızlı gelişmeler öğretmenlerin görev ve rollerinde gelişmesine ve buna bağlı olarak değişmesine neden olmuştur. Eğitim programlarının ve teknolojilerinin gelişmesinde rol oynayan öğretmenler; bilgi ve becerileriyle öğretimde etkili olmak zorundadırlar. Bu etkileşimin gerçekleşmesi için öğretmenlerin sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Toplumun kalkınması için gerekli olan insan gücünün yetişmesi okullardaki eğitimin kalitesine bağlıdır. Öğretmenlerin verdiği kaliteli eğitim sayesinde toplum için gerekli nitelikli elemanlar yetiştirilmektedir. Eğitimin kaliteli olması için de öğretmenin iyi yetişmiş olması gerekmektedir. Buna bağlı olarak öğretmenler, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle kendilerini geliştirmelidirler. Günümüzde öğretmen; en iyi bilgiyi aktaran olmanın dışında; etkili davranış ve tutumlarıyla öğrenci başarısına dönük etkinlikleri düzenleyen ve öğretimde etkili olabilen birey konumundadır ( Çavuş ve Şahin, 2008).

Bilgi toplumu tarafından yaratılan okul kültüründe, öğretmenlerin yeni roller ve görevler üstlenmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Öğretmenler sürekli olarak bilgilerini güncellemek zorundadır. Bilgiye ulaşmada etkili bir rehberlik ortaya koymak durumunda olan öğretmenlerin yeni yeterliliklerle yetişmeleri gerekmektedir. Öğretmenlerin; değişik kültürlerden gelen ve sosyal yönden zayıf olan öğrencileri yetiştirebilecek düzeyde olmaları ve çatışmaları barışçıl yollarla çözebilen, kişilerin kimlik ve kültürlerine saygı duyan vatandaşlar yetiştirmeleri; bunun için gereken bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir. Bilgi toplumunda yaşayan öğretmenin rolü öğrenciyi merkeze almak ve bilgiye nasıl ulaşacağını ondan nasıl faydalanacağını uygun ortamlar hazırlayarak öğretmektir (Balay, 2004).

## 2.6.ÖĞRETMENLERİN OKULLARDA MEYDANA GELEN DEĞİŞİMLERE GÖSTERDİKLERİ DİRENİŞLER VE NEDENLERİ

Günümüzde okulların yapısında meydana gelen değişimler; klasik okulların yerini çok amaçlı okulların almasını gerektirmiştir. Öğretmenler farklı yeteneklerdeki öğrenci gruplarıyla yüz yüze gelmiş ve bu durum öğretmenlerin farklı gereksinim ve sorunlarla baş etmelerine, bunlar hakkında bilgi sahibi olmalarına sebep olmuştur (Genç, 2006) .

Öğretmen rollerinde ve eğitim sürecinde yaşanan değişimler, doğal örgütlerde olduğu gibi direnmelerle sonuçlanabilmektedir. Eğitim örgütünde de değişime direnme olgusu baş gösterebilmektedir.

Örgütlerde yaşanan direnme şekilleri açık veya gizli olarak gösterilebilmektedir. Açık direnmeler kasıtlı olarak yapılır. Bu tarz direnmelerde örgüt dengesi; grev, üretim ve hizmet kalitesinde düşüş ve yapılan işleri sabote etme durumları ile karşışarşıya kalır. Gizli ya da açık direnmenin etkisi zamanla yoğunlaşabilir. Bu durumda yöneticilerin, değişime direnme kaynaklarını iyi bilmesi önem taşımaktadır (Hellrigel ve Woodman 1983: 114; akt. Aydoğan, 2007).

Öğretmen rollerinde yaşanan değişimler çeşitli direnme şekillerine yol açmıştır. Değişime direnme olgusu standart yollardan yüzeye çıkmaz. Değişime karşı direnme; aleni, kapalı, acil veya ertelenmiş olabilir. Acil ve aleni direnmeyle uğraşmak yönetim açısından kolaydır. Bu tür direnmede; değişim önerilir ve işçiler hemen şikâyetlerini dile getirip iş yavaşlatma ya da grev durumuna geçerler. Yöneticilere karşı daha büyük direnme şekli ertelenmiş veya kapalı direnmedir. Bu tarz direnmelerde örgüte bağlılığın azalması, hataların artması, işe gelmeme durumları söz konusu olmaktadır. Ertelenmiş direnmelerde bu durum zamana yayılmaktadır. Değişim süreci başladığında örgütteki değişime tepki süreci şu aşamaları izlemektedir:

- Şok ve İnkâr: Bu aşamada örgüt üyelerinin gösterdiği tepkiler güdüseldir. Örgüt üyeleri değişime hazırlıksız yakalanırlar.
- Direniş ve Farkına Varma: İnkâr aşamasından sonra gerçeklerin farkına varılır. Örgüt üyeleri eskiyi ve yeniyi uyumlu hale getirmek, bunların arasındaki boşluğu kapatmak amacıyla değişime karşı direniş göstermeye başlarlar.

- Öfke ve Suçlama: Değişimle yüz yüze gelen örgüt üyeleri durumun sanıldığı kadar iyi olmadığını farkına vararak duygusal çöküş yaşarlar. Bu durumda ortaya çıkan öfke, suçlama ve pişmanlık gibi unsurlar çalışma veriminde düşüşe neden olur.
- Kabullenme: Değişim bir müddet sonra kabul edilir.
- Araştırma, keşif ve bütünleşme: Bu aşamada değişimden etkilenenler ve değişimi yönetenler dengeyi sağlamalı ve tarafsız şekilde davranmalıdır.

Her değişim mutlaka bir direnç doğurmaktadır. Kişiler, yaşanan değişimle kendi lehlerine olan durumların sarsılacağını düşünerek direnç göstermektedirler. Kişilerin direnci genelleşerek; örgütün değişime direnç göstermesiyle sonuçlanmaktadır ( Peker,1995; akt. Kaşkaya, 2007 ) .

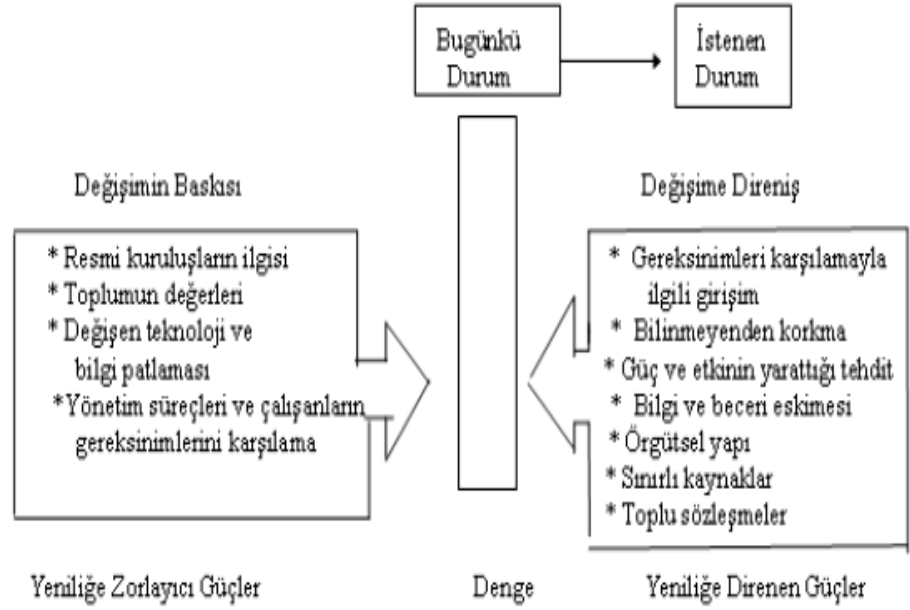
Direnç kavramı, kişinin değişmeye karşı kendisini savunma tepkisi olarak düşünülebilir. Değişime direnme nedenleri Rue ve Bayars (1990) tarafından şu şekilde belirtilmiştir (Çelikten, 2000:16; akt. Cömert, 2004).

- Çalışanlar, yaşanacak değişimlerin kendilerini nasıl etkileyeceğini bilmezlerse bu değişimlere karşı direnç gösterirler.
- Çalışanlar, değişimin kendi ihtiyaçlarını karşılamayacağına inanırlarsa bu değişimlere karşı direnç gösterirler.

Güneş (2010) , örgütsel değişmeye direnme kaynaklarını şu şekilde belirtmiştir:

- İş görenlerin gereksinimleriyle çatışan değişimlerin yaşanması,
- İş görenlerin yeni becerileri öğrenmek ya da daha fazla sorumluluk almak konusunda kendilerini yetersiz hissetmeleri,
- Değişimin yarattığı bilinmezlik korkusu,
- Var olan yararları kaybetmek istememek,
- Örgüt içinde bağımlı olduğu insanın değişimi reddetmesi,
- Yaşanan değişimin getirileri ve götürüleri hakkında bilgi sahibi olmamak,
- Değişiklik fikrinin kaynağının üst kademe yöneticileri olması durumunda; alt kademedekilerin direnmesi ve bu değişimin hatalarını ispat etme eğilimleri,
- Doğal örgütlerin doğru ve değerli bulduğu kültürel değerlerden vazgeçmek istememesi,

- Önerilen değişikliklerdeki zaafaların iş görenlerce fark edilmesi
  - Değişimde yaşanan yanlış anlamalar ve değişime karşı güven eksikliğinin olması
  - İş görenlerde; başarısızlık, statü kaybı, daha hızlı ve daha çok çalışmaya zorlanama, yetersizlik gibi korkuların baş göstermesi.
- ( <http://web.inonu.edu.tr/hgunes/odkdk.htm> )



Şekil 2.1. Değişim Baskısı ve Direnen Güçler

( Lunenburg ve Ornstein 1996:210, akt. Çınar,2005:86 )

Certo ( 1995:318–319; akt. Aksu, 2000) ise değişime direnmenin kaynaklarını şu şekilde sıralamıştır:

- Mevcut statüden menun olma veya sahip olunan yetkilerin kaybedilmesi korkusu,
- Genel olarak yeni uygulamalardan çekinme veya yeniliklerin getireceği değişikliklerin belirsiz olması,
- İşletmelerde yaşanan sorunların geçici olduğu ve herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek olmadığına inanılması,
- Geçmişte yaşanan kötü tecrübelerden dolayı yönetime güven duymama,
- Meydana gelecek değişikliklerle ilgili yanlış duyuların alınması
- Sahip olunan prestijin veya finansal gücün kaybedilmesi riski

- Yapılacak değişikliklerin işletmeye fayda yerine zarar getireceğine inanılması.

Özdemir (2000) ise değişmeye karşı direnmeyi bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayırmıştır:

**2.6.1.Değişmeye Karşı Bireysel Direnme:** Bu direnme türünde aşağıdaki kaynakların etkileri görülmektedir:



Şekil 2.2.Değişmeye Karşı Bireysel Direnme ( Özdemir 200:62)

#### 2.6.1.1.Seçici Dikkat ve Hatırda Tutma

Bireyler bilgilerine elverişli olan durumlara uymak ve uzlaşma sağlamak için hareketleri seçici olarak algılama eğilimine sahiptir. Kişiler, değişmenin nedenlerini görürlerse; değişime onay verirler.

#### 2.6.1.2.Alışkanlıklar

Değişimle ilgili olaylar gözle görünür bir hal almadıkça bireyler alıştıkları tempoda yaşamayı sürdürürler. Bu kişilere, değişim sonucunda gerçekleşecek faydalar anlatıldığında alışkanlıklarından vazgeçip; değişime ayak uydurabilirler.

### **2.6.1.3.Bağımlılık**

Etrafındakilere fazlasıyla bağımlı yaşayan insanlar genellikle benlik saygısından yoksundur. Bu kişiler başkalarının davranışlarıyla kendi davranışlarını birleştirerek bağı oldukları kişi değişimi onaylayana kadar değişime direniş gösterirler.

### **2.6.1.4.Belirsizlik Korkusu**

Belirsizlikle karşılaşmak birçok insanı korkutabilir. İşte yaşanan bir değişim belirsizliği de beraberinde getirir. Kişi geleceğe ilişkin sorular sormaya başlar. Yaşanan bilinmezlik ve kararsızlık durumu değişimi olumsuz olarak etkileyecektir.

### **2.6.1.5.Ekonomik Sebepler**

İş görenler, değişimin gelirlerini azaltacağından korkarak direniş gösterebilirler. Değişimin onların görevlerini, ekonomik çıkarlarını tehdit edebilir. Bu düşünceyle hareket ettikleri takdirde değişime direniş gösterirler.

### **2.6.1.6.Güvenlik ve Çekilme**

Geri çekilme, geçmişe dönerek güvenlik arama eğiliminde olan insanların yaşadığı bir durumdur. Yeni duruma adapte olamayan iş görenler değişimden kurtulup eski günlere dönmek ihtiyacı hissederler.

## **2.6.2.Değişmeye Karşı Örgütsel Direnme**

Değişmeye karşı örgütsel direnme kaynakları, güç ve etkiye karşı tehdit,örgüt yapısı, kaynak sınırlılıkları,sabit yarıtımlar ve örgütler arası antlaşmalardan oluşmaktadır.



Şekil 2.3. Değişmeye Karşı Örgütsel Direnme ( Özdemir 2000:65)

### 2.6.2.1. Güç ve Etkiye Karşı Tehdit

İş görenlerin bazıları değişmelerin kendi güç ve etkilerini tehdit ettiğini düşünebilirler. Bu kişiler kendi güç ve yetkilerinin azaldığı zaman değişmelere karşı olan yeni bir güç durumu oluştururlar.

### 2.6.2.2. Örgüt Yapısı

Örgütlerin işlevlerini etkili şekilde yerine getirmek için istikrara ve devamlılığa ihtiyacı vardır. Bütün örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilme yolunda bir yapısı vardır; bu yapının ve örgütsel ilişkilerin zaman zaman gözden geçirilip yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Hiyerarşik bir anlayışla yapılandırılan örgütlerde özel iletişim kanalları vardır. Bu enformasyon akışı yanlış olduğunda ya da bozulduğunda iletişim bozulabilir ve bu tür durumlarda iş görenler yeni durum ve ortamlardan çekilirler.

### 2.6.2.3. Kaynakların Sınırlılığı

Bazı kurumlar örgütsel verimliliğin statükolarını korumak ile elde edileceği yanılığını yaşarlar. Bazıları ise değişimi isterler ama yeterli kaynakları yoktur. Bu tür örgütlerde yöneticiler, kaynakların sınırlılığından dolayı değişim taleplerine karşılık vermeyebilirler.

#### 2.6.2.4.Sabit Yatırımlar

Sınırlı kaynakların olması, örgütleri istedikleri hedeflerden uzaklaştırabilmektedir. Zengin örgütlerin kendilerine kazanç sağlayan sabit yatırımlardan dolayı değişimleri kolay olmamaktadır.

#### 2.6.2.5.Örgütler Arası Anlaşma

Örgütler arasında yapılan anlaşmalar kurumların ve insanların davranışlarını etkilemektedir. Diğer örgütlerle yapılan anlaşmalar, iş görenlerin yeni yükümlülükler altına girmesine neden olabilmektedir.

Değişime karşı yaşanan direncin bireysel ve örgütsel düzeyde etkili olmasına neden olan diğer nedenler de şu şekildedir (Karaer 1990: 139–151; akt. Korkut, 2009)

- Yaratılacak değişikliğin sonucunda etkilenecek olan kimseler, değişme konusunda aydınlatılmamışlarsa onların tepkisiyle karşılaşmak doğaldır.
- Farklı kişiler öngörülen değişikliğe farklı anlamlar verecektir.
- Değişmeden etkilenen kimseler değişmeden yana ya da ona karşı olma gibi bir ikilem içine itilmişlerse direnç göstermeleri sasırtıcı değildir.
- Değişmeden etkilenmesi söz konusu olan kimseler değişiklikten yana tavırkoymaya zorlanmış ve değişimin niteliğiyle yönüne ilişkin bir şeyler söylemek durumunda olan kimselerin katılımı sınırlı tutulmuşsa, değişiklik yaratma girişiminde dirençle-tepkiyle karşılaşılması kaçınılmazdır.
- Değişiklik düşüncesi, objektif gereksinimler yerine kişisel çıkarlar üzerine kurulmuşsa direncin ortaya çıkması söz konusudur.

Değişim, toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin özelliklerindedir. Bu sistemlerin yaşamlarını devam ettirmeleri, değişim yeteneklerine bağlıdır. Bu yetenek, örgütlerin; çevreleriye düzenli ilişkiler kurmasını ve bunlarla beslenmesini de sağlar. Değişmezliği ve durağanlığı yaşayan örgütler, çözülmeye ve sona ermeye doğru giderler (Sayılı, Tüfekçi;2008). Değişimler karşısında dirençle karşılaşmak kaçınılmaz bir durum olmaktadır. Direnişle



karşılaştığında, sebepler teşhis edilmeli ve değişim buna göre yönetilmelidir. Değişime bağlı olarak karşılaşılan direniş kaynakları; değişim sonucuna inanmama, değişimi tanıtmaya yetersizliği, işini ve sahip olduğu imkânları kaybetme korkusu, dedikoduların varlığı ve uygulamaların yeterli olarak yapılamaması olabilir (Akçakaya ve Yücel: 2007).

Değişimin başlangıcı kim, neden ve nasıl sorularının sorulup cevaplandırılmasıyla başlamaktadır. Değişim kavramı, çalışanlar açısından belirsizlik, alışkanlıkların ve değerlerin kaybolması, varlığın ortadan kalkması gibi anlamlar taşımaktadır. Yaşanan kurumsal değişime karşı başlayan direncin birkaç temel nedeni vardır. Güç ve otorite kavramının tehlikeye gireceği düşüncesi, kaynak yetersizliğinin olması ve kurumlar arası sözleşmelerin varlığı bu nedenlerin arasındadır. Değişimin önündeki engeller teknik olmanın ötesinde sosyal niteliktedir. Örgütsel değişim sürecinde yönetim, değişimden etkilenecek çalışanları dikkate almak zorundadır ( İnce, 2005).

## **2.7.EĞİTİMDE YAŞANAN DEĞİŞİME DİRENİŞE KARŞI ALINABİLECEK ÖNLEMLER VE BUNLARI ÇÖZME YÖNTEMLERİ**

Yaşanılan bilgi çağında değişen ve gelişen koşullara ayak uydurmak, bütün meslek gruplarında olduğu kadar eğitimciler için de bir zorunluluk haline gelmiştir. Yaşadığımız yüzyılda eğitim kurumları yeni taleplerle karşılaşacağından eğitimli insan tanımı, öğrenme ve öğretme biçimleri değişecek ve gelişecektir (Bölükoğlu, 2002: 247).

Eğitim kalkınmanın önemli araçlarından biridir. Kalkınmayı gerçekleştirecek eğitim alanında her alanda olduğu gibi türlü değişimler yaşanmaktadır. Teknolojinin ve bilginin hızla gelişmesi, buna bağlı olarak iletişimin artması, eğitim ortamlarının yeniden düzenlenmesini gerektirmiştir. Öğretmen niteliklerinin yükseltilmesi, yaşam boyu öğrenme, etkin öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme gibi yaklaşımların geliştirilmesi zorunlu olmuştur. Dolayısıyla eğitim sisteminin amaca yönelik işleme, yöneticilerin stratejik planlarını hazırlamasına ve uygulamasına bağlı olmuştur (Ereş, 2004: 21).

Kişilerin çalışma biçimi ve süresinin değişmesi; farklı mesleklerin ortaya çıkmasına, yaşam boyu öğrenme kavramının gündeme gelmesine, ortalama eğitim düzeyinin yükselmesine, eğitim ile yaşam arasındaki ilişkilerin gelişmesine ve

bireysel yeteneklerin geliştirilmesine yönelik istekler okulun da değişmesine gerekçe olmuştur (Naisbitt ve Aburdene, 1990: 245; akt. Helvacı, 2005:64).

Değişim sürecinde etkili lider olabilme anlayışı bir ön koşul olmaktadır. Değişimi yönetmekle yükümlü liderin iki temel özelliği; değişimle sürekli başa çıkabilecek gücü ve iç güvenlik duygusunu kendisinde bulmasıdır. Değişimi yöneten lider, varılmak istenen geleceği elde edebilmek için belirgin ve zorlayıcı bir misyon belirlemek durumundadır. Liderler, gelişme ve değişmelere açık olmalı ve öğretmen gelişimini de desteklemelidir. Değişim sürecinde bütün personelin katılımını sağlamak, küçük adımlar ilkesi ile çalışmak ve kısa dönemli çalışmalar başlatmak gerekmektedir. Değişime ait projelerin birey, takım ve okul bazında ele alınması, değişim açısından kritik bir öneme sahiptir (Töremen, 2002:195).

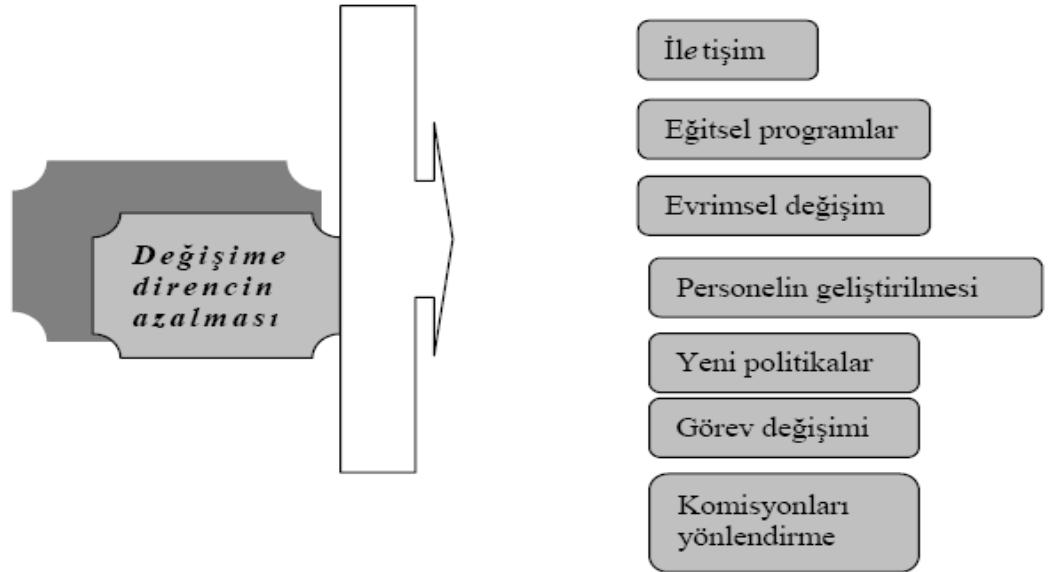
Çağımızın rekabet koşullarında liderlik kavramı giderek önem kazanmaktadır. Sadece verimliliğe ve var olan durumu sürdürmeye endekslenen klasik yönetici anlayışıyla ayakta kalabilmek mümkün görülmemektedir. Dolayısıyla; çalışanları ikna eden, etkili iletişimi ve motivasyonu sağlayabilen ve çalışanlarını değişime hazırlayan liderler örgüt içindeki etkililiklerini sağlayarak örgütsel sinerjiyi oluşturabilirler ( Çağlar, 2004:91).

Değişim, çağımızda sosyal sistemlerin yaşama ilişkin kültürlerini ve yönetim biçimlerini; hızlı iletişim ve gelişmelerle derinden etkilemektedir. Yaşanan değişim sürecinin yükümlülüğünü oluşturmak ve bunu başarmak için “lider olabilme” olgusu büyük bir rol oynamaktadır (Eskicumalı, 2003:15).

Değişen örgütler karşısında yöneticilerin rolünün 5 temel içeriği vardır (Tetenbaum,1998:29-31; akt. Töremen, 2002:195–196).

- Değişimi Yönetme: “İnsanın yeni bir duruma yönelmesi” olarak tanımlanan değişim sürecinin gerçekleşebilmesi için liderin, süreci başlatacak ve sürdürecektir enerjiyi yaratması, geleceğe ilişkin vizyon geliştirmesi, örgütün vizyonu geliştirme hedefine göre yeniden düzenlenmesi ve örgütü içinde bulunduğu durumdan geleceğe hızlı ve güvenli bir biçimde taşıması gerekmektedir.
- Hızla Yenilenme Becerisi Oluşturma: Değişikliğin hızının ve karmaşıklığının arttığı bu aşamada, iş görenlerin akli kullanma düzeyi ve fiziki dayanıklılıkları zayıflar. İş görenler donatım yetersizliği hissetmeye başlarlar. Bu durumda yöneticinin yenilik çabalarını ödüllendirmesi gerekmektedir.

- **Sistemi Değişebilir Kılma:** Sistemi değişebilir kılmanın iki önemli yolu vardır. İlki örgütü tansiyon durumunda durdurmaktır; çünkü tansiyon yaratıcılık için zorunlu bir unsurdur. Yöneticiler açısından yaşanan kritik nokta, insanların stresi aşabilirliğini dikkate almaksızın örgütün dinamizmini aksatacak düzeyde tansiyon düzenini ayarlamaktır.
- **Düzeni ve Düzensizliği, Bugünü ve Geleceği Yönetme:** Düzen ve düzensizlik, sadelik ve karmaşıklık, kestirebilirlik ve kestiremezlik, kararlılık ve karsızlıktan ibaret olan paradoks takımı yöneticilerin birçoğunda üst düzeyde esnek hareket etmeyi çağırır. Eski düzende yöneticiler bu dizilerden sadece birinin sonucuna razı olurlarken, bugün daha fazla sonuç elde etmeye çalışırlar.
- **Öğrenen Örgüt Kurma ve Sürekliliğini Sağlama:** Öğrenme, yetenek, bilgi ve becerinin kazanılması sürecidir. Öğrenen örgütlerin en önemli özelliği, değişime cevap verecek duyarlılıkta olmalarıdır. Değişime olan ihtiyaç hem ürün açısından hem de örgüt açısından belirlenecektir.



Şekil 2.4. Değişime Direncin Azalması

(Gordon J.R. 1993:683; akt. Töremen, 2002: 193).

Töremen (2002:193), değişime direncin karşısında liderin görevlerini şu şekilde belirtmiştir:

- Değişim için zorlayıcı bir neden ortaya koymak,
- Harekete geçmeyi sağlayacak bir amaç göstermek,

- İnsanları hemen harekete geçmeye ikna etmek,
- Geleceğin olumlu bir resmini çizmek,
- Başarıyı tüm personelle kutlamak,
- Kurmay uzmanların tutumunu desteklemek,
- Etkin bir iletişim ağı kurmak,
- Dirence yeni bir bakış getirmek.

Bu stratejilerin yanında değişimle baş etmede kullanılabilecek başka stratejiler de bulunmaktadır (Helvacı, 2005:72–79)

- Empati ve Destek: Direnişle baş etmenin ilk adımı kişilerin değişime karşı olan tutumlarını ve bakış açılarını bilmektir. Kişilerin, değişimi deneme sürecinde empatik davranma ve onlara destek sağlama davranışı liderler açısından büyük bir önem taşımaktadır. Empati, direnişle ilgili yararlı bilgi sağlar ve yakın bir ilişki oluşturur. Bunun yanı sıra değişime karşı oluşan engellerle baş etmede gerekli olan problem çözümüne katılımın temelini oluşturur.
- İletişim ve Eğitim: Yetersiz bilgi, dedikoduları körükleyerek değişim ve sonuçları hakkında kaygı yaratır. Etkili iletişim bu korkuları hafifletebilir. İletişim, katılımın tercih edilmediği, doğrudan ve zorlayıcı yaklaşımların benimsendiği tüm değişim durumlarında hayati bir önem taşımaktadır.
- Katılım ve Yer Alma: Değişim uygulamalarında katılımı sağlama, hem değişimlerin yüksek kalitede tasarlanması hem de uygulama sırasında direnişle karşılaşılmasına katkıda bulunur. Katılım sayesinde değişim kapsamında bulunanlar, değişimi daha iyi anlar ve değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesine fayda sağlar.
- Uygulamaya Katılanların Gereksinimlerini ve Hedeflerini Aynı Amaçlar Altında Birleştirme: Direnişin en önemli nedenlerinden biri, değişimin gereksinimleri karşılayamadığı veya performansı geliştirmediği düşüncesidir. Eğer değişimi uygulayanlar değişimin yarar getireceğini düşünmüyorsa ve değişim üst yönetim tarafından desteklenmiyorsa muhtemelen o değişim gerçekleşmeyecektir.
- Zorlama ve Güç Kullanma: Zorlama ve güç kullanma, yöneticilerin son çare olarak kullandıkları aşırı uç tekniklerdir. Direniş, işten

çıkarma gibi tehditlerle engellenebilmektedir. Pek çok durumda bu yaklaşım, çalışanların değişim sürecine kızarak uzaklaşmasıyla sonuçlanabilmektedir.

### III.BÖLÜM

#### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde değişim ve değişime dirençle ilgili daha önceden yapılmış diğer araştırmalara yer verilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde aşağıdaki araştırmalara ulaşılmıştır.

Aksoy (2005), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları” adlı araştırmasında değişim yönetimi, örgütsel değişimi gerekli kılan faktörler, örgütsel değişim yöntemleri, değişime direniş, değişim yönetiminde liderlik, değişim yönetiminde örgütsel iletişim faktörü konuları üzerinde çalışma yapmıştır. Araştırmacının kavramsal çerçevesi değişim ve iletişimin ilişkisini belirtmeye yöneliktir. Araştırmacı, öğretmenler tarafından doldurulan ve 43 maddeden oluşan bir ölçme aracı kullanmıştır. Araştırma bulgularına göre, okul yöneticileri “çözülme, gelecek beklentisi ve avantaj, vizyon-misyon bildirim ve ekip çalışması “ açılardan yeterli bulunmuşlardır. Ancak “motivasyon, iletişim, yeni değerler, katılım, eğitim, zorlama, güven verme” boyutlarında orta derecede yeterli bulunmuşlardır.

Genç (2006), “Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdiği Direnç” adlı araştırmasında okul yönetimi, toplam kalite yönetimi kuramının eğitim yönetimine katkıları, değişim ve direnç konuları üzerinde çalışmıştır. Değişim ve direnç faaliyetlerini bir boyut altında toplayan araştırmacı kavramsal çerçevesini; değişimin sınıflandırılması, nedenleri, uygulama basamakları, değişim sürecinin planlanması, değişime direnme nedenleri ve bunları azaltmanın yolları konularında yoğunlaştırmıştır. Öğretmenleri değişimin merkezinde gören araştırmacı, “ Değişime Karşı Tutum Ölçeği Anketi “ ni ve “Demografik Bilgi Formu” nu kullanmıştır. Araştırmasının örneklemi, İstanbul ili Üsküdar ve Ümraniye ilçelerinde bulunan ortaöğretim ve ilköğretim kurumu öğretmenlerinden

oluşmaktadır. Araştırmacı, bulgularına dayalı olarak; kurumlarda köklü bir değişimin gerçekleştirilebilmesi için değişime olan ihtiyacın herkes tarafından kabul edilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca kıdem arttıkça değişime direncin de arttığı, öğrenim düzeyi yükseldikçe değişime direncin azaldığı saptanmıştır.

Yazıcı (2009), “ İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yeni İlköğretim Programları Hakkındaki Görüşleri ve Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdikleri Direnç Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında değişim ve değişimle ilgili kuramsal bilgilere yer vererek yeni eğitim programının değerlendirilmesini yapmıştır. Araştırmasında “Yeni Eğitim Programlarını ve Değişime Karşı Gösterilen Direnci Değerlendirme Anketi” ni kullanmıştır. Araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, 2005–2006 eğitim ve öğretim yılında uygulamaya konulan yeni eğitim programları hakkındaki görüşlerinin ve değişim girişimleri hakkındaki tutumlarının cinsiyet, branş, kıdem ve öğrenim durumu ve okulun fiziki, teknolojik imkânları değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma evreni 2007–2008 Eğitim Öğretim yılında Antalya ili merkez ilçe sınırları içinde bulunan 182 devlet ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 4519 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırma bulgularında öğretmenlerin yeni ilköğretim programları hakkındaki görüşleri orta düzeyde çıkmıştır. Bu araştırmaya göre öğretmenlerin değişime karşı gösterdikleri direnç düzeyinin az olduğu söylenebilmektedir.

Polat(2003) tarafından yapılan “Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi” isimli araştırmada; örgüt kültürü, örgütsel değişim, örgütsel değişim yönetiminde örgüt kültürünün yeri ve önemi konuları üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırmacı, veri toplama aracı olarak örgüt kültürü algıları, değişime karşı tutumlar ve demografik özelliklere ilişkin sorulardan oluşan bir ölçek kullanmıştır. Araştırmanın evrenini, Şekerbank T.A.Ş. İstanbul’daki 15 şubesinde çalışan 100 kişi oluşturmuştur. Araştırmada; çalışanların kültür algıları ile değişime karşı tutumları arasında yakın bir ilişki olduğu ve çalışanların örgüt kültürü algıları ve değişime karşı tutumlarının olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Soyer (1996), “Örgütlerde Değişimin GÜdülenme Üzerine Etkileri” isimli araştırmasında; değişimin tanımı-amacı-önemi, örgüt kuramları ve örgütlerde

değişme, örgütsel değişimi başlatıcı güçler ve örgütsel değişimin güdülenmeye etkileri konuları üzerinde çalışmıştır. Araştırma, Kütahya Manyezit İşletmeleri A.Ş. 'de çalışan işçi kapsamı dışındaki 40 işgören üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda değişimin işgörenleri güdülediği ve daha verimli çalışmayı sağladığı ortaya çıkmıştır.

Ak (2006), tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri” adlı çalışmada; resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin değişim yönetiminin; okulda değişim ihtiyacını belirlemek; okulu değişim sürecine hazırlamak, okulda değişimi uygulama ve değişimi değerlendirmek boyutlarında ne derecede yeterli olduklarını okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin algılarına göre saptamak amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni Uşak ili sınırları içinde bulunan 175 resmi ilköğretim okulundan oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda; yöneticilerin değişimi yönetme konusunda yönetici algılarına göre yeterli olduğu; öğretmen algılarına göre de orta düzeyde yeterli olduğu ortaya çıkmıştır.

Korkut (2009), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşleri” adlı araştırmasında değişme yönetimine değinmiş ve örgütsel değişmelere ilişkin bulgular edinmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evreni 2008–2009 öğretim yılında Çanakkale il merkezinde, ilçe ve beldelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okullarında görev yapan 300 öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak “Örgütsel Değişme Anketi” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin değişime karşı görüşleri ve değişimi algılayışları “orta “ düzeyde çıkmıştır.

Artun (2009) tarafından yapılan “Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeylerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarına Etkisi” adlı çalışmada örgütsel değişme ve örgütsel adanmışlık üzerine yoğunlaşmıştır. Araştırma evreni; 2007- 2008 Eğitim-Öğretim yılında, Sakarya ilinde bulunan Anadolu liselerinde çalışan 281 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmada ölçme aracı olarak kişisel bilgi formu, örgütsel adanmışlık ölçeği ve örgütsel değişmeye ilişkin tutum ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; bayan öğretmenlerin örgütsel değişmeye daha olumlu baktıkları ve örgütsel adanmışlıklarının daha yüksek olduğu, çalışma süresi veya yaşı fazla olan öğretmenlerin örgütsel adanmışlıklarının daha



fazla olduğu, ayrıca öğretmenlerin şu andaki çalıştıkları okulda çalışma süreleri arttıkça, okula, öğretmenlik mesleğine ve çalışma grubuna adanmışlıklarının arttığı ve öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında bir ilişki bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kaşkaya(2007), “Örgütsel Değişim Sürecinde Öğretim Liderliği “ adlı tezinde bir lider olarak okul yöneticilerinin değişim sürecine olan katkılarını ve değişim yönetimi konusundaki beceri düzeyleri ile uygulamadaki yeterliliklerini incelemeyi amaç edinmiştir. Araştırmanın evreni Erzincan belediye sınırları içerisinde, ilköğretim kurumlarında çalışan 75 müdür ve müdür yardımcısından oluşmaktadır. Araştırmanın sonucunda 16–20 yıllık kıdeme sahip olan yöneticilerin yönetim sürecinde daha fazla kurallara, kanunlara bağlı kaldığı ortaya çıkmıştır.

Dursun (2007).tarafından yapılan “Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç” adlı çalışmada örgütlerde değişim kavramı, değişimin özellikleri, nedenleri, değişimin yönetimi, değişime karşı birey tutumları, değişime karşı direnç ve bu direncin önlenmesi ile değişim liderliği konularını mevcut literatürden araştırmak ve özellikle üzerinde durulması gereken hususları ortaya koymak amaçlanmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda araştırmacı, değişime direncin sonuçlarının olumsuz olabileceği gibi olumlu da olabileceği sonucuna varmıştır. Araştırmacıya göre dirençsiz değişim olmamaktadır ve bu nedenle, yöneticiler bu tepkilerden gerektiği şekilde istifade etmeyi becerebilmelidirler.

## **IV. BÖLÜM**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeline, araştırmanın evren ve örnekleme, ölçme aracına, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### **4.1. ARAŞTIRMA MODELİ**

İzmir ili sınırları içerisinde, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet İ.Ö.O.'nda görev yapan öğretmenlerin değişime karşı direniş nedenlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma karşılaştırmalı türden tarama modelindedir. Tarama modelleri geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez; önemli olan araştırma konusunu uygun biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar, 2002:77).

Bu araştırma, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin belirlenen değişkenler ve boyutlar bakımından kendi okulları ile ilgili var olan mevcut durum ve uygulamalara ilişkin görüşlerine dayalı olarak; söz konusu okullardaki öğretmenlerin, değişime karşı direnişlerini belirlemeyi amaçladığından karşılaştırmalı tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir.

#### **4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Bu araştırmanın evrenini; İzmir il sınırları içerisindeki merkez ve tüm ilçelere bağlı köylerde bulunan, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 796 ilköğretim okulunda 2009–2010 eğitim öğretim yılında görev yapan 18770 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemini ise yine aynı merkez, ilçe ve köylerde aşağıdaki listeden random

yöntemi ile seçilen 96 ilköğretim okulunda görev yapan 750 öğretmen oluşturmaktadır.

Örnekleme oluştururken “çok aşamalı örneklem” yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle evren, ilçe ölçütünde 10 alt tabakaya ayrılmıştır. Her ilçede görev yapan öğretmen sayıları belirlenmiştir ve her ilçeden belirli sayıda okulun seçilmesi; her ilçeden, ilçenin tamamını temsilde yeterlik ve değişkenlik dikkate alınarak uygun görülmüştür. Bu ilçedeki okulların seçimi için her ilçede bulunan devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sayılarını içeren bir liste oluşturulmuştur. İlçelerdeki okulların seçimi “öğretmen sayısının beşden az olmama” koşulunu sağlayan okullar içinden; belirli sayıda ilçelerin okullar listesinden, kura ile yansız olarak seçilmiştir.

Örnekleme büyüklüğünü belirlemede farklı büyüklükteki örneklem için “kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden” (Balcı, 2004: 95) faydalanılmıştır. Örneklem büyüklüğü hesaplanırken, çizelgede %95’ lik güven düzeyi ve %2’lik sapma miktarı için esas alındığında 18770 olan öğretmen alt evrenini 705 öğretmenin temsil edebileceği görülmüştür. Her ilçede, örnekleme girecek öğretmen sayısının belirlenmesi tüm ildeki toplam öğretmen sayısına (18770) oranlanarak belirlenmiştir. Bu çizelgeye göre; İzmir’de ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler için gerekli örneklem büyüklüğü 705 olarak belirlenmiş ancak güvenilirliğini ve geçerliğini artırmak için örnek 750 kişiye uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini ve örneklemini oluşturan öğretmenlerin ilçelere göre dağılımı tablo 4.1’de görülmektedir.

**Tablo 4.1. Araştırma Evrenini Oluşturan Okullar ve Bu Okullarda Görevli Öğretmen Sayıları (Temmuz 2009 İtibariyle).**

| İlçe Adı  | Evreni Oluşturan Okul Sayıları | Örnekleme Oluşturan Okul Sayıları | Evreni Oluşturan İlköğretim Okulu Öğretmen Dağılımı | Örnekleme Oluşturan İlköğretim Okulu Öğretmen Dağılımı |
|-----------|--------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| Dikili    | 15                             | 8                                 | 169   | 89   |
| Bergama   | 28                             | 8                                 | 533   | 69   |
| Menemen   | 40                             | 5                                 | 785   | 69   |
| Kınık     | 8                              | 8                                 | 199   | 123  |
| Aliağa    | 18                             | 8                                 | 390   | 81   |
| Çiğli     | 29                             | 6                                 | 742   | 33   |
| Karşıyaka | 36                             | 8                                 | 1353  | 32   |

| Tablo 4.1.'in devamı |     |    |      |     |
|----------------------|-----|----|------|-----|
| <b>Bayraklı</b>      | 39  | 29 | 1323 | 58  |
| <b>Bornova</b>       | 61  | 8  | 1947 | 196 |
| <b>Karabağlar</b>    | 47  | 8  | 2038 | 89  |
| <b>Toplam</b>        | 321 | 96 | 9479 | 750 |

### 4.3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Örnekleme giren ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarda değişim sürecine direniş nedenlerini belirlemek için gerekli verileri toplamak amacıyla iki bölümden oluşan bir veri toplama ölçeği geliştirilmiştir. Bu amaçla önce değişime karşı direniş nedenlerine ilişkin ilgili alanyazın incelenmiş ve bu inceleme sonucunda öğretmenlerin değişime direnmesi ile ilgili ifadeleri içeren 82 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçek taslağının oluşturulmasında bu havuzdan yararlanılmış ve tez danışmanı ile görüşülerek 68 maddelik bir ölçek taslağı oluşturulmuştur. Taslak ölçek, biri kişisel bilgiler; diğeri ise direniş nedenleri ile ilgili ifadeleri içeren iki bölüme ayrılmıştır.

Ölçek taslağı, öğretmenlerin değişime karşı direnişlerini belirleyebilmek için öncelikle ilgili çalışmalar incelenerek, 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 engeller olarak beş boyutta hazırlanmıştır. Araştırmada her boyut birer alt ölçek olarak değerlendirilmiştir. Hazırlanan ölçek taslağı; danışman, eğitimi yönetimi ve araştırma, istatistik alanlarında uzman olan kişilerin (Doç. Dr. İsmail Aydoğan, Yrd. Doç.Dr. Abdurrahman İlğan, Yrd. Doç.Dr. Murat Taşdan, Yrd. Doç.Dr. H. Basri Memduhoğlu, Yrd. Doç.Dr. Figen Ereş) görüşleri doğrultusunda yeniden düzenlenmiş ve ayrıca bir grup öğretmenin de görüşleri alınmıştır. Alınan uzman görüşleri doğrultusunda 68 maddeden oluşan ölçek taslağı 55 maddeye indirilmiş, bazı maddeler anlaşılabilirlik, açıklık, Türkçe kurallarına uygunluk gibi ilkeler dikkate alınarak yeniden yazılmıştır. Böylece taslak ölçek, 5 maddelik kişisel bilgiler (cinsiyet, alan, kıdem, öğrenim durumu, okul türü) ve 48 maddelik değişime karşı

direnışleri belirleme ölçeği Őeklinde hazırlanarak ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Öğretmenlerin okullarda değişime karşı direniş nedenlerini belirlemek amacıyla geliştirilen ölçeğin geçerlik çalışmalarının sürdürülmesi ve güvenilirliğinin belirlenmesi için ön uygulaması yapılmıştır. Ön uygulama, araştırma evreninden seçilen 12 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 200 öğretmene uygulanmıştır. Ön uygulamada, ölçek maddesinin yaklaşık 3 katına denk düşen öğretmene ulaşılması hedeflenmiştir. Bu okul büyüklüğu dikkate alınmaksızın ölçeğin her okuldan 17 öğretmene uygulanması kararlaştırılmış ve uygulanmıştır.

Öğretmenlerin okullarda değişime direniş nedenlerini belirleme ölçeğinin (ÖODDNBÖ) yapı geğerliği, faktör analizi tekniği ile sınanmıştır. Öğretmenlerden elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya imkan vermesi nedeniyle, ölçeğin temel faktörlerini tespit etmek için Temel Bileşenler Analizi ve ölçeğin birbirinden bağımsız alt faktörlerini belirlemek için Varimax Dik Döndürme Yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntemlerle her bir ölçeğin, bir ya da birden fazla yapıyı ölçüp ölçmediği başka bir deyişle tek boyutlu olup olmadığına bakılmıştır. Temel Bileşenler Analizi faktör analizi ile birlikte kavramların kuramsal yapılarını karşılaştırmada sıkça kullanılan bir yöntemdir ve ölçme araçlarının yapı geğerliğini saptama yoludur (Balcı, 2001; Büyüköztürk, 2002). Varimax Dik Döndürme Yöntemi ile basit yapıya ve anlamlı faktörlere ulaşmada; faktör yükleri matrisinin sütunlarına öncelik verilir. Bu yöntemle; daha az değişkenle faktör varyanslarının yüksek olması sağlanır (Tavşancıl, 2002:50).

Yapılan ilk analiz sonucunda ölçeğin beş faktörlü çıktığı, bu durumun ölçeğin hazırlanmasında dikkate alınan beş temel yapıyı (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 engeller) yansıttığı görölmüştür. Faktör belirlemede, öz değer (eigen value), açıklanan varyans oranı ve faktörlerin öz değerlerine dayalı olarak oluşturulan çizgi grafiği (scree plot) ölçütleri dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2002). Analiz sonuçları incelendiğinde faktör yük değerleri .35'in altında kalan ya da diğer dört faktörle de yüksek yük değeri taşıyan dört madde ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 48 madde için Varimax Dik

Döndürme Yöntemi ile faktör analizi yapıldığında; ölçekte yer alan maddelerin birbirinden bağımsız beş faktörde toplandığı ve maddelerin faktör yük değerlerinin .436 ile, 716 arasında değişiklik gösterdiği görülmüştür (Tablo 4.2.).

**Tablo 4.2. Varimax Öncesi Öğretmenlerin Okullarda Değişime Direniş Nedenlerini Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları**

| Md. No | Okullarda Değişime Direniş Nedenleri  | Faktör Yük Değerleri |
|--------|---|----------------------|
| 1      | Okullarda değişimin önemli veya gerekli olduğu düşüncesinin yaygın olmaması öğretmenlerde değişime karşı direnişe neden olmaktadır. | ,623                 |
| 2      | Okullarda değişimi gerekli kılan faktörleri algılayamama  | ,656                 |
| 3      | Velilerin okulda değişim sürecini desteklememeleri  | ,471                 |
| 4      | Okullarda değişimin nedenleri veya amaçlarına ilişkin belirsizlik   | ,514                 |
| 5      | Mevcut alışkanlıklardan vazgeçmede isteksizlik  | ,653                 |
| 6      | Değişim sonucunda kontrolü kaybetme endişesi  | ,616                 |
| 7      | Değişimin öğretmenlerin güvenlik duygularını tehdit etme endişesi   | ,579                 |
| 8      | Okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimle ilgili bilgi verilmemesi  | ,527                 |
| 9      | Okul yöneticilerinin değişim sürecinde yer alan tüm öğretmenlere güven ve destek vermemeleri  | ,533                 |
| 10     | Okullarda değişim sürecinde yetersiz olma endişesi (kendine güven duymama)  | ,635                 |
| 11     | Okullarda değişim sürecine daha fazla çaba ve zaman ayırma endişesi   | ,614                 |
| 12     | Değişim sonucunda ekonomik gelirin azalacağı endişesi   | ,445                 |
| 13     | Öğretmenlerin yeni sorumluluklar alma endişesi  | ,689                 |
| 14     | Risk alma cesaretinin olmaması  | ,671                 |
| 15     | Değişimin arzu edilen sonucu doğurmayacağı inancı   | ,543                 |
| 16     | Okulda yapılacak değişimin fayda yerine zarar getireceğine inanma   | ,524                 |
| 17     | Değişim sonucunda yetkisini, konumunu ya da birikimini kaybetme korkusu   | ,540                 |
| 18     | Okullarda değişim için gerekli maddi kaynakların eksikliği  | ,612                 |
| 19     | Okullarda değişim için gerekli olan alt yapı eksikliği  | ,756                 |
| 20     | Geçmişte yaşanan kötü değişim deneyimlerinden dolayı değişim sürecine güvensizlik   | ,568                 |
| 21     | Değişim sonucunda iş ve çalışma koşullarında meydana gelecek değişiklik korkusu   | ,580                 |
| 22     | Değişimin gerekli kılacağı teknolojileri öğrenmede zorluk çekeceği  | ,577                 |
| 23     | Değişim sürecinin okulda mevcut sosyal ilişkileri bozacağı korkusu  | ,570                 |
| 24     | Okullarda gerçekleşecek değişimin öğretmenlerin kendilerine mali külfet getireceği endişesi   | ,580                 |
| 25     | Değişimi gerçekleştirecek kişilerin siyasi görüşlerinin kendi siyasi görüşleriyle zıt olması  | ,547                 |
| 26     | Diğer okullardaki öğretmenlerin değişime karşı olumsuz tutumları  | ,561                 |

| Tablo 4.2.'nin devamı |  |      |
|-----------------------|--|------|
| 27                    | Okulda değişim sürecini, yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda kullanacağını düşünmeleri | ,646 |
| 28                    | Okuldaki geleneksel değerlerin değişimle sona ereceği düşüncesi                                | ,548 |
| 29                    | Okullarda değişimin, huzursuzluğa neden olacağı düşüncesi                                      | ,590 |
| 30                    | Değişimin gerektirdiği hizmet içi kurslarına katılmaya isteksizlik                             | ,570 |
| 31                    | Değişim sürecinde kendi fikir ve düşüncelerinin önemsenmeyeceğini zannetmeleri                 | ,442 |
| 32                    | Okulun vizyonu hakkında fikir sahibi olmama  | ,583 |
| 33                    | Değişimin amacının okul üyelerince tam olarak anlaşılabilmesi                                  | ,561 |
| 34                    | Okullarda gerçekleştirilecek değişimin planlamasının yetersiz olması                           | ,593 |
| 35                    | Öğretmenlere değişim süreci için yeteri kadar süre verilmemesi                                 | ,593 |
| 36                    | Okullarda gerçekleştirilmek istenen değişim sürecinin katı kurallar içermesi                   | ,650 |
| 37                    | Gerçekleştirilmek istenen değişimin toplumsal yapıya uygun olmadığı düşüncesi                  | ,645 |
| 38                    | Okulda değişimi yönetenlerin baskı veya güç kullanmaları                                       | ,540 |
| 39                    | Değişim sürecinde öğretmenlere danışmanlık edilmemesi  | ,539 |
| 40                    | Değişim sonucunda oluşan yeni durum karşısında yalnız kalma korkusu                            | ,560 |
| 41                    | Değişim sürecinde okul yöneticileri ile iletişim yetersizliği                                  | ,662 |
| 42                    | Okul yöneticilerinin değişim sürecinde, öğretmenlerle empati kuramaması                        | ,685 |
| 43                    | Değişim projesinin mantıklı ve tutarlı bir nitelik taşıması                                    | ,524 |
| 44                    | Okul yöneticilerinin değişim sürecinde öğretmenleri gerektiği şekilde güdeleyememeleri         | ,698 |
| 45                    | Okul yöneticilerinin öğretmenlerde değişim gereksinimi duygusu yaratamaması                    | ,716 |
| 46                    | Okuldaki bazı öğretmenlerin değişimi çıkar ve güç çatışması haline getirmesi                   | ,436 |
| 47                    | Okullarda değişim sürecinde ödüllendirme yönteminin olmaması                                   | ,463 |
| 48                    | Okullarda prosedür ve bürokrasinin çokluğu   | ,481 |

Güvenirlilik çalışmaları için ise, bir iç tutarlık yaklaşımı olan “Cronbach Alpha Katsayısı” formülü kullanılmıştır. Alt ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizlerinin sonuçları aşağıda verilmiştir.

#### **4.3.1.İlköğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeği**

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direnişler alt ölçeğinin deneme formunda 8 madde yer almıştır. Ölçek maddelerinin ölçülmek istenen kavram (bilgi eksikliğinden kaynaklanan direnişler) ile ilişkili olup olmadığı incelenmesi amacıyla madde analizi yapılmıştır. Madde analizi

tekniklerinden, düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonlarına bakılmıştır. Yapılan analizde maddelerin düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerlerinin ,403 (1.madde) ile ,605 (33. madde) arasında değiştiği tablo 4.3. 'te görülmektedir. Her ne kadar madde-toplam puan korelasyonuna bakılarak güvenilir madde için bu korelasyon 0,30 veya en azından 0,25 olarak kabul edilse de bu çalışmada ölçülmek istenen kavram ile ilişkisi yüksek olan dolayısıyla iç tutarlılığı yüksek olan bir ölçek elde etmek amacıyla madde-toplam korelasyon değeri 0,40 veya daha yüksek olan maddeler ölçeğe alınmıştır. Düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyon değeri 0.40'dan düşük olan 43. madde (,297) ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğini sınamada 7 madde verileri kullanılmıştır.

Öğretmenlerin değişim süreci konusundaki bilgisizlikten kaynaklanan direnişler alt ölçeğiyle toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Çünkü toplanan veriler için KMO katsayısı 0,761 olarak elde edilmiştir. Ayrıca Barlett testi Khi-kare değeri istatistiksel olarak anlamlı ( $X = 1435,313$   $p < 0,01$ ) bulunmuştur. Bu alt ölçek için yapılan faktör analizi sonucunda; tek faktörlü olduğu belirlenmiştir. Ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %60'ını açıkladığı görülmüştür (Tablo 4.3.). Bu alt ölçek için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı .80'dir. Buna göre ölçeğin yüksek düzeyde bir iç tutarlığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

**Tablo 4.3. Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişler Alt Ölçeğinin Madde Analizi Sonuçları**

| Faktör  | Madde  | Madde-Toplam Korelasyonları | Faktör Yük Değerleri |
|---|--|-----------------------------|----------------------|
| <b>Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direnişler Alt Ölçeği</b> | 1) Okullarda değişimin önemli veya gerekli olduğu düşüncesinin yaygın olmaması öğretmenlerde değişime karşı direnişe neden olmaktadır. | ,403                        | ,707                 |
|   | 2) Okullarda değişimi gerekli kılan faktörleri algılayamama  | ,489                        | ,716                 |
|   | 4) Okullarda değişimin nedenleri veya amaçlarına ilişkin belirsizlik   | ,554                        | ,476                 |
|   | 8) Okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimle ilgili bilgi verilmemesi  | ,526                        | ,521                 |
|   | 32) Okulun vizyonu hakkında fikir sahibi olmama  | ,544                        | ,549                 |
|   | 33) Değişimin amacının okul üyelerince tam olarak anlaşılabilmesi  | ,605                        | ,622                 |
|   | 39) Değişim sürecinde öğretmenlere danışmanlık edilmemesi  | ,452                        | ,484                 |
| Açıklanan Toplam Varyans: %60,370<br>Alpha: ,80   |  |                             |                      |



### 4.3.2.İlköğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Yeni Görev Rol ve Sorumluluklar Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeği

Öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler alt ölçeğinin deneme formunda 10 madde yer almıştır. Ölçek maddelerinin ölçülmek istenen kavram (yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler) ile ilişkili olup olmadığı incelenmesi amacıyla madde analizi yapılmıştır. Madde analizi tekniklerinden düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonlarına bakılmıştır. Yapılan analizde maddelerin düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerlerinin ,549 ile ,755 arasında değiştiği Tablo 4.4.'te görülmektedir.

Öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler alt ölçeği ile toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Çünkü toplanan veriler için KMO katsayısı ,913 olarak elde edilmiştir. Ayrıca Barlett testi Khi-kare değeri istatistiksel olarak anlamlı ( $X = 3755,756$   $p < 0,01$ ) bulunmuştur. Bu alt ölçek için yapılan faktör analizi sonucunda tek faktörlü olduğu belirlenmiştir. Ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin ,40'ın üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %53,96'sını açıkladığı görülmüştür (Tablo 4.4.).Bu alt ölçek için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı ,90'dır. Buna göre ölçeğin yüksek düzeyde bir iç tutarlığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

**Tablo 4.4. Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluklar Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeğinin Madde Analizi Sonuçları**

| Faktör   | Madde   | Madde-Toplam Korelasyonları | Faktör Yük Değerleri |
|--|---|-----------------------------|----------------------|
| Yeni Görev Rol ve Sorumluluklar Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeği | 5) Mevcut alışkanlıklardan vazgeçmede isteksizlik                                   | ,654                        | ,529                 |
|  | 6) Değişim sonucunda kontrolü kaybetme endişesi                                     | ,617                        | ,482                 |
|  | 10) Okullarda değişim sürecinde yetersiz olma endişesi (kendine güven duymama)      | ,711                        | ,609                 |
|  | 11) Yeni durumda daha fazla çaba ve zaman harcayacağı endişesi                      | ,702                        | ,596                 |
|  | 13) Öğretmenlerin yeni sorumluluklar alma endişesi                                  | ,755                        | ,672                 |
|  | 14) Risk alma cesaretinin olmaması  | ,748                        | ,660                 |
|  | 17) Değişim sonucunda yetkisini, konumunu ya da birikimini kaybetme korkusu         | ,581                        | ,435                 |
|  | 21) Değişim sonucunda iş ve çalışma koşullarında meydana gelecek değişiklik korkusu | ,634                        | ,503                 |
|  | 22) Değişimin gerekli kılacağı teknolojileri öğrenmede zorluk çekeceği              | ,641                        | ,513                 |
|  | 30) Değişimin gerektirdiği hizmet içi kurslarına katılmaya isteksizlik              | ,549                        | ,400                 |
| Açıklanan Toplam Varyans: 53,96<br>Alpha: ,90.   |   |                             |                      |

### 4.3.3.İlköğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeği

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden değişimi yönetemeden kaynaklanan direniş nedenleri alt ölçeğinin deneme formunda 10 madde yer almıştır. Ölçek maddelerinin ölçülmek istenen kavram (okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri) ile ilişkili olup olmadığının incelenmesi amacıyla madde analizi yapılmıştır. Madde analizi tekniklerinden düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonlarına bakılmıştır. Yapılan analizde maddelerin düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerlerinin ,549 ile ,755 arasında değiştiği tablo 4.5.'te görülmektedir.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler alt ölçeği için toplanan verilerin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Çünkü toplanan veriler için KMO katsayısı ,890 olarak elde edilmiştir. Ayrıca Barlett testi Khi-kare değeri istatistiksel olarak anlamlı ( $X = 3187,473$   $p < 0,01$ ) bulunmuştur. Bu alt ölçek için yapılan faktör analizi sonucunda tek faktörlü olduğu belirlenmiştir. Ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .40'ın üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %52,37'sini açıkladığı görülmüştür (Tablo4.5.).Bu alt ölçek için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı .88'dir. Buna göre ölçeğin yüksek düzeyde bir iç tutarlığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

**Tablo 4.5. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeğinin Madde Analizi Sonuçları**

| Faktör  | Madde  | Madde-Toplam Korelasyonları | Faktör Yük Değerleri |
|---|--|-----------------------------|----------------------|
| Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeği | 9) Okul yöneticilerinin değişim sürecinde yer alan tüm öğretmenlere güven ve destek vermemeleri    | ,574                        | ,444                 |
|   | 27) Okulda değişim sürecini, yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda kullanacağını düşünmeleri | ,506                        | ,356                 |
|   | 34) Okullarda gerçekleştirilecek değişimin planlamasının yetersiz olması                           | ,584                        | ,452                 |
|   | 35) Öğretmenlere değişim süreci için yeteri kadar süre verilmemesi                                 | ,559                        | ,419                 |
|   | 38) Okulda değişimi yönetenlerin baskı veya güç kullanmaları                                       | ,532                        | ,386                 |
|   | 41) Değişim sürecinde okul yöneticileri ile iletişim yetersizliği                                  | ,738                        | ,666                 |
|   | 42) Okul yöneticilerinin değişim sürecinde, öğretmenlerle empati kuramaması                        | ,751                        | ,686                 |
|   | 44) Okul yöneticilerinin değişim sürecinde öğretmenleri gerektiği şekilde güdeleyememeleri         | ,726                        | ,658                 |
|   | 45) Okul yöneticilerinin öğretmenlerde değişim gereksinimi duygusu yaratamaması                    | ,718                        | ,647                 |
| Açıklanan Toplam Varyans: 52,37<br>Alpha: .88   |  |                             |                      |

#### 4.3.4.İlköğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeği

Öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri alt ölçeğinin deneme formunda 17 madde yer almıştır. Ölçek maddelerinin ölçülmek istenen kavram (değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri) ile ilişkili olup olmadığı incelenmesi amacıyla madde analizi yapılmıştır. Madde analizi tekniklerinden düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonlarına bakılmıştır. Yapılan analizde maddelerin düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerlerinin ,549 ile ,669 arasında değiştiği tablo 3.6.'da görülmektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler alt ölçeği için toplanan verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Çünkü toplanan veriler için KMO katsayısı ,926 olarak elde edilmiştir. Ayrıca Barlett testi Khi-kare değeri istatistiksel olarak anlamlı ( $X = 3046,456$   $p < 0,01$ ) bulunmuştur. Bu alt ölçek için yapılan faktör analizi sonucunda iki faktörlü olduğu belirlenmiştir. Bu durum, ölçeğin öz değerlere göre çizilen çizgi grafiğinde de görülmüştür. Grafikte, birinci faktörden sonra yüksek ivmeli bir düşüş göstermektedir. Bu durum, ölçeğin genel bir faktöre sahip olabileceğini göstermiştir.

Component matrix tablosu incelendiğinde, 17 maddenin tamamının birinci faktör yük değerlerinin 0.553 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunu göstermektedir. Döndürme öncesinde birinci faktörün yol açtığı varyansın %47,931 olması da genel bir faktörün varlığının bir başka kanıtıdır. Ancak, iki önemli faktörün içerdiği maddeler bakımından daha kolay tanımlanabilmesine de olanak sağlayan faktör döndürme sonuçları incelendiğinde 15. , 16. , 20. ve 36. maddelerin iki faktörde de görece olarak yüksek ve birbirine çok yakın yük değerine sahip olması, bunun yanı sıra 37. ve 46. maddelerin faktör yük değerlerinin .35'in altında olması nedeniyle ölçekten çıkarılmaları uygun bulunmuştur. Ölçekte kalan 11 madde için aynı analiz tekrar edilmiş ve ölçek tek faktörlü çıkmıştır. Tek faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %44.34'tür. Sonuçlar tablo 4.6'da gösterilmiştir.

Ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .40'ın üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %47'sini açıkladığı görülmüştür (Tablo 4.6.). Bu alt ölçek için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı .88'dir. Buna göre ölçeğin yüksek düzeyde bir iç tutarlığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

**Tablo 4.6. İlköğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeğinin Madde Analizi Sonuçları**

| Faktör  | Madde  | Madde-<br>Toplam<br>Korelasyonları | Faktör<br>Yük<br>Değerleri |
|---|--|------------------------------------|----------------------------|
| Öğretmenlerin<br>Değişimin Zarar<br>Vereceği<br>Endişesinden<br>Kaynaklanan<br>Direniş<br>Nedenleri Alt<br>Ölçeği | 7) Değişimin öğretmenlerin güvenlik duygularını tehdit etme endişesi                             | ,549                               | ,401                       |
|   | 12) Değişim sonucunda ekonomik gelirin azalacağı endişesi  | ,550                               | ,403                       |
|   | 17) Değişim sonucunda yetkisini, konumunu ya da birikimini kaybetme korkusu                      | ,590                               | ,447                       |
|   | 23) Değişim sürecinin okulda mevcut sosyal ilişkileri bozacağı korkusu                           | ,667                               | ,555                       |
|   | 24) Okullarda gerçekleşecek değişimin öğretmenlerin kendilerine mali külfet getireceği endişesi  | ,627                               | ,505                       |
|   | 25) Değişimi gerçekleştirecek kişilerin siyasi görüşlerinin kendi siyasi görüşleriyle zıt olması | ,600                               | ,468                       |
|   | 26) Diğer okullardaki öğretmenlerin değişime karşı olumsuz tutumları                             | ,623                               | ,500                       |
|   | 28) Okuldaki geleneksel değerlerin değişimle sona ereceği endişesi                               | ,613                               | ,489                       |
|   | 29) Okullarda değişimin, huzursuzluğa neden olacağı düşüncesi                                    | ,669                               | ,557                       |
|   | 31) Değişim sürecinde kendi fikir ve düşüncelerinin önemsenmeyeceğini zannetmeleri               | ,570                               | ,424                       |
|   | 40) Değişim sonucunda oluşan yeni durum karşısında yalnız kalma korkusu                          | ,571                               | ,427                       |
|   | Açıklanan Toplam Varyans: %47  |                                    |                            |
| Alpha: .88  |  |                                    |                            |

#### 4.3.5. İlköğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Okulların Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeği

Öğretmenlerin, okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri alt ölçeğinin deneme formunda 10 madde yer almıştır. Ölçek maddelerinin ölçülmek istenen kavram (okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri) ile

ilişkili olup olmadığı incelenmesi amacıyla madde analizi yapılmıştır. Madde analizi tekniklerinden düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonlarına bakılmıştır. Yapılan analizde maddelerin düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerlerinin ,549 ile ,755 arasında değiştiği tablo 4.7.'de görülmektedir.

Öğretmenlerin, okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan direnişler alt ölçeği için toplanan verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Çünkü toplanan veriler için KMO katsayısı ,698 olarak elde edilmiştir. Ayrıca Barlett testi Khi-kare değeri istatistiksel olarak anlamlı ( $X = 956,165$   $p < 0,01$ ) bulunmuştur. Bu alt ölçek için yapılan faktör analizi sonucunda tek faktörlü olduğu belirlenmiştir. Ancak ölçekteki 3. maddenin madde toplam korelasyon değerinin ve faktör yük değerinin ,30'un altında olması nedeniyle bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Maddeler tekrar analiz edilmiş ve sonuçlar tablo 4.7.'de sunulmuştur. Tablo 4.7.'de görüldüğü gibi ölçekteki tüm maddelerin faktör yük değerlerinin ,40'ın üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %57,44'ünü açıkladığı görülmüştür. Bu alt ölçek için hesaplanan alpha iç tutarlık katsayısı ,74 tür. Buna göre ölçeğin orta düzeyde bir iç tutarlığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

**Tablo 4.7. Öğretmenlerin Okulların Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeğinin Madde Analizi Sonuçları**

| Faktör  | Madde  | Madde-Toplam Korelasyonları | Faktör Yük Değerleri |
|---|--|-----------------------------|----------------------|
| <b>Öğretmenlerin, Okulların Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Alt Ölçeği</b> | 18) Okullarda değişim için gerekli maddi kaynakların eksikliği   | ,566                        | ,643                 |
|   | 19) Okullarda değişim için gerekli olan alt yapı eksikliği       | ,629                        | ,703                 |
|   | 47) Okullarda değişim sürecinde ödüllendirme yönteminin olmaması | ,414                        | ,480                 |
|   | 48) Okullarda prosedür ve bürokrasinin çokluğu                   | ,560                        | ,572                 |
| Açıklanan Toplam Varyans: 57,443  |  |                             |                      |
| Alpha: ,745   |  |                             |                      |

#### 4.4.VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Anketler 2009 Kasım ayında İzmir il merkezi, ilçe merkezi, belde ve köylerinde bulunan ilköğretim okullarında uygulanmıştır. Anketler düzenleme çalışmaları tam olarak bittikten sonra resmi bir yazı ile okul müdürlerine teslim edilmiş; bir hafta sonra teslim alınmıştır. Okullara gönderilen anketlerden 780'ı geri dönmüş, eksik ve boş olan anketler ayıklandıktan sonra geriye kalan 750 anket değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmesinde SPSS 15 (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) paket programından yararlanılmıştır.

İzmir ili sınırları içerisinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı devlet ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenlerini belirlemede, her boyutta öğretmenlerin değişime direniş düzeylerine ilişkin maddelere vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

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 nedenleri düzeyleri bulunmuştur. Daha sonra bu puanlar, her bir alt ölçeğin içerdiği madde sayısına bölünerek, beşli derecelendirme ölçeğinden alınacak puan sınırlarına indirgenmiştir. Analizlerde bu puanlar kullanılmıştır.

Devlet ilköğretim 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 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 görece olarak tutucu bir test olan Tukey B testi uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2002). 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.

Analizler sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularına uygun olarak tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

## V. BÖLÜM BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan İzmir ili sınırları içerisinde örnekleme dahil olan ilköğretim okullarında görevli öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler ile verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular yer almaktadır.

### 5.1. KİŞİSEL BİLGİLER

İzmir ili ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, görev yerlerine, alanlarına, öğrenim durumlarına, mesleki kıdemlerine göre dağılımlarına ilişkin bulgular tablo 5.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 5.1. Katılımcıların Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Durumu, Görev Yerleri, Mesleki Kıdemleri, Buldukları Okullarında Çalışma Süreleri ve Branş Durumlarına Göre Dağılımları**

| Değişken       | Düzy             | f   | %    |
|----------------|------------------|-----|------|
| Cinsiyet       | Kadın            | 420 | 55.9 |
|                | Erkek            | 330 | 43.9 |
|                | TOPLAM           | 750 | 100  |
| Görev          | Öğretmen         | 585 | 78   |
|                | Okul Yöneticisi  | -   | -    |
|                | TOPLAM           |     |      |
| Alan           | Sınıf Öğretmeni  | 415 | 55.3 |
|                | Branş Öğretmeni  | 335 | 44.6 |
| Öğrenim Durumu | Ön lisans        | 102 | 13.6 |
|                | Lisans           | 527 | 70.2 |
|                | Yüksek Lisans    | 26  | 3.5  |
|                | Eğitim Enstitüsü | 91  | 12.1 |
|                | Doktora          | 4   | 0.5  |
|                | TOPLAM           | 750 | 100  |
| Mesleki Kıdem  | 1-5 yıl          | 436 | 58.1 |
|                | 6-10 yıl         | 176 | 23.4 |
|                | 11-15 yıl        | 106 | 14.1 |
|                | 16-20 yıl        | 25  | 3.3  |
|                | 21 yıl ve üstü   | 7   | 0.9  |
|                | TOPLAM           | 750 | 100  |



Tablo 5.1’de araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet durumlarına ilişkin bulguları incelendiğinde; İzmir ili ilköğretim okullarında görev yapan ve araştırmaya katılan öğretmenlerin; % 55.9’unun kadın, % 43.9’unun da erkek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgulara dayalı olarak; araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin bayan öğretmen sayılarından daha az olduğu söylenebilir.

Tablo 5.1’de görüldüğü gibi İzmir ili ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin; % 12.1’inin eğitim enstitüsü, % 0.5’inin doktora % 13.6’sının ön lisans, % 70.2’sinin lisans, %3.5’sinin yüksek lisans öğrenimine sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerden büyük bir kısmının lisans düzeyinde öğrenim gördüğü anlaşılmaktadır.Tablo 5.1 incelendiğinde görev grubunda bulunan tüm çalışanların öğretmen olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5.1’ de görüldüğü gibi İzmir ili ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin; % 16.1’inin 1-5 yıl, % 18.5’inin 6-10 yıl, % 23.4’ünün 11-15 yıl, % 15.6’sının 16-20 yıl, % 26.1’inin 21 yıl ve üstü kıdem gruplarında yer aldıkları görülmektedir. Bu bulgulardan, ilköğretim okullarındaki mesleki kıdem gruplarında sayısal olarak en fazla değerin % 26.1 ile 21 yıl ve üzeri kıdem grubunda olduğu görülmektedir.Tablo 5.1 incelendiğinde İzmir ili ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin; % 55.3’ünün Sınıf Öğretmeni, % 44.6’sının Branş Öğretmeni olduğu görülmektedir.

## **5.2. ”ÖĞRETMENLERİN DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞ SÜRECİ KONUSUNDA BİLGİ EKSİKLİĞİNDEN KAYNAKLANAN DİRENİŞ NEDENLERİ” BOYUTUNDA BULGULAR**

Araştırmanın bulgularının verilişinde şöyle bir yol izlenmiştir: İlköğretim okullarında değişime direniş nedenleri temel boyutlarına ve bu boyutlarda toplanan maddelere ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve maddelerin toplam gruba göre önem sıraları tablolarda verilmiştir. Arkasından ilköğretim okullarının hazır bulunuşluk boyutlarının her birine giren maddelerin toplamına ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için değişkenin durumuna göre t-testi tekniği; kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla da tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır ve tablolar halinde sunulmuştur.

### 5.2.1. Katılımcıların, “Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Görüşleri ile İlgili Bulgular

İlköğretim okullarında değişime karşı direniş nedenleri ölçeğinin bu boyut ya da ölçekte yer alan 8 maddeye ilişkin öğretmen görüşleri ile ilgili betimsel istatistikler tablo 5.2’de verilmiştir.

**Tablo 5.2 Katılımcıların “Öğretmenlerin Değişime Karşı Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler**

| No     | Maddeler  | N     | $\bar{X}$ | SS   | Önem Sırası |
|--------|---|-------|-----------|------|-------------|
| 1      | Okullarda değişimin önemli veya gerekli olduğu düşüncesinin yaygın olmaması | 750   | 2,64      | 1,25 | 7           |
| 2      | Okullarda değişimi gerekli kılan faktörleri algılayamama                    | 750   | 2,66      | 1,21 | 6           |
| 4      | Okullarda değişimin nedenleri veya amaçlarına ilişkin belirsizlik           | 750   | 3,21      | 1,17 | 1           |
| 8      | Okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimle ilgili bilgi verilmemesi      | 750   | 3,06      | 1,27 | 3           |
| 32     | Okulun vizyonu hakkında fikir sahibi olmama                                 | 750   | 2,54      | 1,22 | 8           |
| 33     | Değişimin amacının okul üyelerince tam olarak anlaşılabilmesi               | 750   | 2,91      | 1,21 | 4           |
| 39     | Değişim sürecinde öğretmenlere danışmanlık edilmemesi                       | 750   | 3,20      | 1,34 | 2           |
| 43     | Değişim projesinin mantıklı ve tutarlı bir nitelik taşıması                 | 750   | 2,77      | 1,27 | 5           |
| TOPLAM |   | 23,00 | 2.90      | -    | -           |

Tablo 5.2’de yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin  $\bar{X} = 2.90$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “orta” derecesine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 3.21 ile 2.54 arasında değişmektedir.

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

- Okullarda değişimin nedenleri veya amaçlarına ilişkin belirsizlik ( $\bar{X} = 3.21$ )
- Değişim sürecinde öğretmenlere danışmanlık edilmemesi ( $\bar{X} = 3.20$ )
- Okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimle ilgili bilgi verilmemesi ( $\bar{X} = 3.06$ )
- Değişimin amacının okul üyelerince tam olarak anlaşılabilmesi ( $\bar{X} = 2.91$ )
- Değişim projesinin mantıklı ve tutarlı bir nitelik taşıması ( $\bar{X} = 2.77$ )

Bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş düzeyinin “orta” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra “okullarda değişimin nedenleri veya amaçlarına ilişkin belirsizlik”; “değişim sürecinde öğretmenlere danışmanlık edilmemesi” ve “okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimle ilgili bilgi verilmemesi” gibi nedenlerden kaynaklanan direnişlerin görel olarak diğer direniş nedenlerine göre derecesi daha yüksektir.

### **5.2.2. Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgisizlikten Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Bulgular**

Katılımcıların, öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları tablo 5.3’te verilmiştir.

**Tablo 5.3. Katılımcıların” Öğretmenlerin, Değişim Süreci Konusunda Bilgisizlikten Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

| Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | Sd  | T      | p    |
|----------|-----|-----------|------|-----|--------|------|
| Erkek    | 330 | 22,48     | 6,64 | 747 | -2,499 | ,013 |
| Kadın    | 419 | 23,65     | 6,02 |     |        |      |

(\*)p<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 5.3'te görüldüğü gibi katılımcıların öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direniş boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t(747) = -2,499, p > 0.05$ ]. Ancak görel olarak, kadınların ortalamalarının ( $\bar{X} = 23,65$ ) erkeklerin ortalamalarından ( $\bar{X} = 22,48$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

### 5.2.3. Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgisizlikten Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları tablo 5.4.'te verilmiştir.

**Tablo 5.4. Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre” Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgisizlikten Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

| Varyans Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd  | Kareler Ortalaması | F     | P    | Anlamlı Fark                   |
|-----------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|--------------------------------|
| Gruplararası    | 573,707         | 4   | 143,427            | 3,549 | ,007 | 6-10<br>ile 21 yıl<br>ve üzeri |
| Gruplarıçi      | 30063,291       | 744 | 40,408             |       |      |                                |
| Toplam          | 30636,999       | 748 |                    |       |      |                                |

Tablo 5.4. analiz sonuçları incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direnişleri alt boyutunda; direniş nedenlerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olduğu görülmektedir [ $F(4-744) = 3.549; p < 0.05$ ]. 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 Scheffe testinin sonuçlarına göre; 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.

### 5.3. “ÖĞRETMENLERİN DEĞİŞİME KARŞI YENİ GÖREV, ROL VE SORUMLULUKLAR ALMA İSTEKSİZLİĞİNDEN KAYNAKLANAN DİRENİŞ NEDENLERİ” BOYUTUNDA BULGULAR

İlköğretim okullarında öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler ölçeğinin bu boyut ya da ölçekte yer alan 10 maddeye ilişkin öğretmen görüşleri ile ilgili betimsel istatistikler tablo 5.5’te verilmiştir.

**Tablo 5.5. Katılımcıların, “Öğretmenlerin Yeni Görev Rol Ve Sorumluluklar Alma İsteeksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler**

| Madde No | Maddeler  | N   | $\bar{X}$ | SS   | Önem Sırası |
|----------|---|-----|-----------|------|-------------|
| 5        | Mevcut alışkanlıklardan vazgeçmede isteksizlik                                  | 750 | 3,24      | 1,29 | 1           |
| 6        | Değişim sonucunda kontrolü kaybetme endişesi                                    | 750 | 2,76      | 1,32 | 7           |
| 10       | Okullarda değişim sürecinde yetersiz olma endişesi (kendine güven duymama)      | 750 | 2,64      | 1,28 | 9           |
| 11       | Yeni durumda daha fazla çaba ve zaman harcayacağı endişesi                      | 750 | 2,99      | 1,24 | 2           |
| 13       | Öğretmenlerin yeni sorumluluklar alma endişesi                                  | 750 | 2,93      | 1,37 | 3           |
| 14       | Risk alma cesaretinin olmaması  | 750 | 2,76      | 1,33 | 6           |
| 17       | Değişim sonucunda yetkisini, konumunu ya da birikimini kaybetme korkusu         | 750 | 2,40      | 1,27 | 10          |
| 21       | Değişim sonucunda iş ve çalışma koşullarında meydana gelecek değişiklik korkusu | 750 | 2,87      | 1,29 | 4           |
| 22       | Değişimin gerekli kılacağı teknolojileri öğrenmede zorluk çekeceği              | 750 | 2,66      | 1,22 | 8           |
| 30       | Değişimin gerektirdiği hizmet içi kurslarına katılmaya isteksizlik              | 750 | 2,86      | 1,29 | 5           |
| TOPLAM   |   | 750 | 2.81      | -    | -           |

Tablo 5.5’te yer alan bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin görüşlerine göre, “öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin  $\bar{X} = 2.81$  olduğu

saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “orta” derecesine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre; bu ölçekteki ortalama puanlar 3.24 ile 2.40 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, “öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutundaki maddelere ilişkin bulgularda, görel olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk beş direniş nedeni şunlardır:

- Mevcut alışkanlıklardan vazgeçmede isteksizlik ( $\bar{X} = 3.24$ )
- Yeni durumda daha fazla çaba ve zaman harcayacağı endişesi ( $\bar{X} = 2.99$ )
- Öğretmenlerin yeni sorumluluklar alma endişesi ( $\bar{X} = 2.93$ )
- Değişim sonucunda iş ve çalışma koşullarında meydana gelecek değişiklik korkusu ( $\bar{X} = 2.87$ )
- Değişimin gerektirdiği hizmet içi kurslarına katılmaya isteksizlik ( $\bar{X} = 2.86$ )

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

### 5.3.1. Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmenlerin Yeni Görev Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları tablo 5.6.’da verilmiştir.

**Tablo 5.6. Katılımcıların ”Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluklar Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

| Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS      | Sd  | t      | p    |
|----------|-----|-----------|---------|-----|--------|------|
| Erkek    | 420 | 27,38     | 9,63133 | 748 | -2,528 | ,011 |
| Kadın    | 330 | 29,14     | 9,24062 |     |        |      |

(\*)p<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 5.6’da görüldüğü gibi katılımcıların, “ öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t(748) = -2,528, p > 0.05$ ]. Ancak görece olarak, kadınların ortalamalarının ( $\bar{X} = 29,14$ ) erkeklerin ortalamalarından ( $\bar{X} = 27,38$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

### 5.3.2. Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerin Yeni Görev Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları tablo 5.7’de verilmiştir.

**Tablo 5.7. Katılımcıların, Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerin Yeni Görev Rol ve Sorumluluk Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

| Varyans Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd  | Kareler Ortalaması | F     | P    | Anlamlı Fark              |
|-----------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|---------------------------|
| Gruplararası    | 1259,588        | 4   | 314,897            | 3,540 | ,007 | 11-15 ile 21 yıl ve üzeri |
| Gruplarıçi      | 66273,212       | 745 | 88,957             |       |      |                           |
| Toplam          | 67532,800       | 749 |                    |       |      |                           |

Tablo 5.7. analiz sonuçları incelendiğinde, “öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutunda olan görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir [ $F(4-745) = 3.540; p < 0.05$ ]. Başka bir ifadeyle; “öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutunda görüşler, kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Kıdemler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan scheffe testinin sonuçlarına göre; 11-15 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, “yeni görev rol ve sorumluluklar alma

isteksizliğinden kaynaklanan direnişler” alt boyutunda daha az direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

#### 5.4. ÖĞRETMENLERİN, “OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİMİ YÖNETEMEMESİNDEN KAYNAKLANAN DİRENİŞ NEDENLERİ BOYUTUNDA BULGULAR

İlköğretim okullarında öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişimi yönetemeden kaynaklanan direnişler ölçeğinin bu boyut ya da ölçekte yer alan 10 maddeye ilişkin öğretmen görüşleri ile ilgili betimsel istatistikler tablo 5.8’de verilmiştir.

**Tablo 5.8. Katılımcıların,Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler**

| Madde No | Maddeler   | N   | $\bar{X}$ | SS    | Önem Sırası |
|----------|--|-----|-----------|-------|-------------|
| 9        | Okul yöneticilerinin değişim sürecinde yer alan tüm öğretmenlere güven ve destek vermemeleri   | 750 | 2.62      | 1.266 | 4           |
| 27       | Okulda değişim sürecini, yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda kullanacağını düşünmeleri | 750 | 2.14      | 1.185 | 9           |
| 34       | Okullarda gerçekleştirilecek değişimin planlamasının yetersiz olması                           | 750 | 2.27      | 1.238 | 7           |
| 35       | Öğretmenlere değişim süreci için yeteri kadar süre verilmemesi                                 | 750 | 3.10      | 1.288 | 1           |
| 38       | Okulda değişimi yönetenlerin baskı veya güç kullanmaları                                       | 750 | 2.23      | 1.270 | 8           |
| 41       | Değişim sürecinde okul yöneticileri ile iletişim yetersizliği                                  | 750 | 2.50      | 1.231 | 6           |
| 42       | Okul yöneticilerinin değişim sürecinde, öğretmenlerle empati kuramaması                        | 750 | 2.59      | 1.259 | 5           |
| 44       | Okul yöneticilerinin değişim sürecinde öğretmenleri gerektiği şekilde güdeleyememeleri         | 750 | 2.71      | 1.266 | 2           |
| 45       | Okul yöneticilerinin öğretmenlerde değişim gereksinimi duygusu yaratamaması                    | 750 | 2.65      | 1.239 | 3           |
| TOPLAM   |  | 750 | 2.53      | -     | -           |

Tablo 5.8’de yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, “okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri”



boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin  $\bar{X} = 2.53$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “az” derecesine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 3.10 ile 2.14 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, “okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutundaki maddelere ilişkin bulgularda, görel olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk beş direniş nedeni şunlardır:

- Öğretmenlere değişim süreci için yeteri kadar süre verilmemesi ( $\bar{X} = 3.10$ )
- Okul yöneticilerinin, değişim sürecinde öğretmenleri gerektiği şekilde güdeleyememeleri ( $\bar{X} = 2.71$ )
- Okul yöneticilerinin, öğretmenlerde değişim gereksinimi duygusu yaratamaması ( $\bar{X} = 2.65$ )
- Okul yöneticilerinin, değişim sürecinde yer alan tüm öğretmenlere güven ve destek vermemeleri ( $\bar{X} = 2.62$ ).
- Okul yöneticilerinin, değişim sürecinde öğretmenlerle empati kuramaması ( $\bar{X} = 2.49$ ).

Bulgular incelendiğinde; “öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri” düzeyinin “az” derecesinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra “öğretmenlere değişim süreci için yeteri kadar süre verilmemesi ” nedeninden kaynaklanan direnişin görel olarak; diğer direniş nedenlerine göre derecesi daha yüksektir.

#### **5.4.1. Cinsiyet Değişkenine Göre “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Bulgular**

Katılımcıların okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları tablo 5.9.’da verilmiştir.

**Tablo 5.9. Katılımcıların “Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

| Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS      | Sd  | t    | p    |
|----------|-----|-----------|---------|-----|------|------|
| Kadın    | 420 | 23,67     | 8,46651 | 748 | ,740 | ,459 |
| Erkek    | 330 | 24,11     | 7,58715 |     |      |      |

(\*) $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 5.9’da görüldüğü gibi; katılımcıların, “okul yöneticilerinin, değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t(748) = 740, p > 0.05$ ]. Ancak görece olarak, erkeklerin ortalamalarının  $\bar{X} = 24.11$  kadınların ortalamalarından  $\bar{X} = 23,67$  daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 5.4.2. Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların, “okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin görüşlerinin; kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları tablo 5.10.’da verilmiştir.

**Tablo 5.10. Katılımcıların, Kıdem Değişkenine Göre “Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

| Varyans Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd  | Kareler Ortalaması | F     | P    |
|-----------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|
| Gruplararası    | 522,860         | 4   | 130,715            | 2,008 | ,092 |
| Gruplariçi      | 48486,539       | 745 | 65,083             |       |      |
| Toplam          | 49009,399       | 749 |                    |       |      |

Tablo 5.10 analiz sonuçları incelendiğinde, katılımcıların “öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutundaki görüşleri ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [ $F(4-745)=2.008$ ;  $p>0.05$ ]. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### 5.5. ÖĞRETMENLERİN DEĞİŞİMDEN ZARAR GÖRME KORKUSUNDAN KAYNAKLANAN DİRENİŞ NEDENLERİ BOYUTUNDA BULGULAR

İlköğretim okullarında, “öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri” ölçeğinin bu boyut da yer alan 10 maddeye ilişkin öğretmen görüşleri ile ilgili betimsel istatistikler tablo 5.11.’de verilmiştir.

**Tablo 5.11. Katılımcıların, “Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler**

| Madde No | Maddeler   | N   | $\bar{X}$ | SS    | Önem Sırası |
|----------|--|-----|-----------|-------|-------------|
| 7        | Değişimin güvenlik duygularını tehdit etme endişesi  | 750 | 2,49      | 1,301 | 2           |
| 12       | Değişim sonucunda ekonomik gelirin azalacağı endişesi  | 750 | 2,20      | 1,275 | 9           |
| 17       | Değişim sonucunda yetkisini, konumunu ya da birikimini kaybetme korkusu                      | 750 | 2,40      | 1,301 | 4           |
| 23       | Değişim sürecinin okulda mevcut sosyal ilişkileri bozacağı korkusu                           | 750 | 2,11      | 1,130 | 11          |
| 24       | Okullarda gerçekleşecek değişimin öğretmenlerin kendilerine mali külfet getireceği endişesi  | 750 | 2,19      | 1,163 | 10          |
| 25       | Değişimi gerçekleştirecek kişilerin siyasi görüşlerinin kendi siyasi görüşleriyle zıt olması | 750 | 2,38      | 1,292 | 5           |
| 26       | Diğer okullardaki öğretmenlerin değişime karşı olumsuz tutumları                             | 750 | 2,21      | 1,121 | 8           |
| 28       | Okuldaki geleneksel değerlerin değişimle sona ereceği endişesi                               | 750 | 2,35      | 1,196 | 6           |
| 29       | Okullarda değişimin, huzursuzluğa neden olacağı düşüncesi                                    | 750 | 2,29      | 1,188 | 7           |
| 31       | Değişim sürecinde kendi fikir ve düşüncelerinin önemsenmeyeceğini zannetmeleri               | 750 | 2,54      | 1,277 | 1           |
| 40       | Değişim sonucunda oluşan yeni durum karşısında yalnız kalma korkusu                          | 750 | 2,46      | 1,269 | 3           |
| TOPLAM   |  | 750 | 2.32      | -     | -           |

Tablo 5.11’de yer alan bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin görüşlerine göre, “öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyin  $\bar{X} = 2.32$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “az” derecesine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre; bu ölçekteki ortalama puanlar 2.54 ile 2.11 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre; “öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri” boyutundaki maddelere ilişkin bulgularda, görel olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk beş direniş nedeni şunlardır:

- Değişim sürecinde kendi fikir ve düşüncelerinin önemsenmeyeceğini zannetmeleri ( $\bar{X} = 2.54$ )
- Değişimin öğretmenlerin güvenlik duygularını tehdit etme endişesi ( $\bar{X} = 2.49$ )
- Değişim sonucunda oluşan yeni durum karşısında yalnız kalma korkusu ( $\bar{X} = 2.46$ )
- Değişim sonucunda yetkisini, konumunu ya da birikimini kaybetme korkusu ( $\bar{X} = 2.40$ )
- Değişimi gerçekleştirecek kişilerin siyasi görüşlerinin kendi siyasi görüşleriyle zıt olması ( $\bar{X} = 2.38$ )

Bulgular incelendiğinde; “öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri” düzeyinin “az” derecesinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra “değişim sürecinde kendi fikir ve düşüncelerinin önemsenmeyeceğini zannetmeleri” nedeninden kaynaklanan direnişin, görel olarak; diğer direniş nedenlerine göre derecesi daha yüksek olduğu bulunmuştur

### **5.5.1. Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Bulgular**

Katılımcıların öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları tablo 5.12.’de verilmiştir.

**Tablo 5.12. Katılımcıların “Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

| Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS      | Sd  | t      | p    |
|----------|-----|-----------|---------|-----|--------|------|
| Kadın    | 420 | 24,87     | 9,31209 | 748 | -2,656 | ,008 |
| Erkek    | 330 | 26,66     | 9,00709 |     |        |      |

(\*) $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 5.12’de görüldüğü gibi; katılımcıların, “öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t(748) = -2,656, p < 0,05$ ]. Erkeklerin ortalamalarının ( $\bar{X} = 26,66$ ) kadınların ortalamalarından ( $\bar{X} = 24,87$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

### 5.5.2. Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları tablo 5.13’te verilmiştir.

**Tablo 5.13. Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

| Varyans Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd  | Kareler Ortalaması | F     | P    |
|-----------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|
| Gruplararası    | 641,825         | 4   | 160,456            | 1,898 | ,109 |
| Gruplarıçi      | 62977,174       | 745 | 84,533             |       |      |
| Toplam          | 63618,999       | 749 |                    |       |      |

Tablo 5.13. analiz sonuçları incelendiğinde; “öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutuna ilişkin ortalamalar arasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [ $F(4-$

745)=1.898;  $p>0.05$ ]. Başka bir ifadeyle; “öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutuna görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### 5.6.ÖĞRETMENLERİN, “OKULUN ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLERİNDEN KAYNAKLANAN DİRENİŞ NEDENLERİ” BOYUTUNDA BULGULAR

İlköğretim okullarında öğretmenlerin okulun örgütsel özelliklerinden kaynaklanan direnişler ölçeğinin bu boyut ya da ölçekte yer alan dört maddeye ilişkin öğretmen görüşleri ile ilgili betimsel istatistikler tablo 5.14. 'te verilmiştir.

**Tablo 5.14. Katılımcıların, ”Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Özelliklerinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler**

| No     | Maddeler   | N   | $\bar{X}$ | SS    | Önem Sırası |
|--------|--|-----|-----------|-------|-------------|
| 18     | Okullarda değişim için gerekli maddi kaynakların eksikliği   | 750 | 3,64      | 1,320 | 2           |
| 19     | Okullarda değişim için gerekli olan alt yapı eksikliği       | 750 | 3,78      | 1,246 | 1           |
| 47     | Okullarda değişim sürecinde ödüllendirme yönteminin olmaması | 750 | 3,08      | 1,397 | 4           |
| 48     | Okullarda prosedür ve bürokrasinin çokluğu                   | 750 | 3,55      | 1,389 | 3           |
| TOPLAM |  | 750 | 3.51      | -     | -           |

Tablo 5.14'te yer alan bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin görüşlerine göre, “öğretmenlerin okulun örgütsel özelliklerinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyin  $\bar{X} = 3.51$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “çok” derecesine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre; bu ölçekteki ortalama puanlar 3.78 ile 3.08 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, “öğretmenlerin, okulun örgütsel özelliklerinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutundaki maddelere ilişkin bulgularda, görece olarak en yüksek düzeye sahip olan ilk beş direniş nedeni şunlardır:

- Okullarda değişim için gerekli maddi kaynakların eksikliği ( $\bar{X} = 3.78$ )
- Okullarda değişim için gerekli olan alt yapı eksikliği ( $\bar{X} = 3.64$ )
- Okullarda prosedür ve bürokrasinin çokluğu ( $\bar{X} = 3.55$ )
- Okullarda değişim sürecinde ödüllendirme yönteminin olmaması ( $\bar{X} = 3.08$ )

Bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin okulun örgütsel özelliklerinden kaynaklanan direniş düzeyinin “çok” derecesinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra “okullarda değişim için gerekli olan alt yapı eksikliği” nedeninden kaynaklanan direnişin, görece olarak; diğer direniş nedenlerine göre derecesi daha yüksektir.

### 5.6.1. Cinsiyet Değişkenine Göre “Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Özelliklerinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların öğretmenlerin okulun örgütsel özelliklerinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları tablo 5.15’te verilmiştir.

**Tablo 5.15. Katılımcıların “Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgisizlikten Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları**

| Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS      | Sd  | t     | P    |
|----------|-----|-----------|---------|-----|-------|------|
| Kadın    | 420 | 13,91     | 4,04098 | 748 | 1,078 | ,281 |
| Erkek    | 330 | 14,23     | 4,02106 |     |       |      |

(\*) $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 5.15.’te görüldüğü gibi; katılımcıların, “öğretmenlerin okulun örgütsel özelliklerinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin görüşleri; cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t(748) = 1.078, p > 0.05$ ].

Ancak görel olarak, erkeklerin ortalamalarının  $\bar{X} = 14.23$  kadınların ortalamalarından  $\bar{X} = 13.91$  daha yüksek olduğu görülmektedir.

### 5.6.2. Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Özelliklerinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Bulgular

Katılımcıların öğretmenlerin okulun örgütsel özelliklerinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 5.16.’da verilmiştir.

**Tablo5.16.Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre “Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgisizlikten Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

| Varyans Kaynağı | Kareler Toplamı | Sd  | Kareler Ortalaması | F     | P    | Anlamlı Fark             |
|-----------------|-----------------|-----|--------------------|-------|------|--------------------------|
| Gruplararası    | 228,322         | 4   | 57,080             | 3,558 | ,007 | 6-10 ile 21 yıl ve üzeri |
| Gruplarıçi      | 11952,213       | 745 | 16,043             |       |      |                          |
| Toplam          | 12180,535       | 749 |                    |       |      |                          |

Tablo 5.16. analiz sonuçları incelendiğinde, “öğretmenlerin, okulun örgüt özelliklerinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutundaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığa sahip olduğu görülmektedir [F(4-745)=3.558; p<0.05]. Başka bir ifadeyle; ”öğretmenlerin, okulun örgütsel özelliklerinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Kıdemler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan scheffe testinin sonuçlarına göre, 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, “okulun örgüt özelliklerinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutunda daha az direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

İzmir ili sınırları içerisinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri tüm ölçek bağlamında değerlendirildiğinde okullarda değişime karşı en çok direnişin okulun örgütsel özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Bunun yanı sıra, görel olarak çoktan aza doğru direniş düzeylerinin sıralanışı şöyledir: okulun



örgütsel özellikleri, değişim süreci konusunda bilgisizlik, yeni görev rol ve sorumluluklar almak istememe; okul yöneticilerinin değişimi yönetememesi; değişimden zarar görme korkusu.

## VI. BÖLÜM

### TARTIŞMA VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen bulgular farklı çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

Yapılan araştırmanın bulgularına göre ilköğretim okullarında meydana gelen değişimlere karşı direnişler ve nedenleri bağlamında yer alan okullarda direniş kaynaklarına ilişkin sonuçlar üzerinde inceleme yapıldığında; bu direniş kaynağı kapsamında tüm direniş nedenlerinin “çok” düzeyine denk geldiği görülmüştür. Bu boyuta bağlı olarak direniş düzeyleri arasında en çok paya sahip olan düzey “değişim süreci konusunda yaşanan bilgisizlik” olmuştur. Araştırmanın diğer boyutlarından biri olan “öğretmenlerin değişim sürecinde bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş düzeyi” ise “orta” olarak saptanmıştır. Bunun yanı sıra öğretmenlerin bu boyuttaki görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak değişmiştir. Buna göre 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin daha az direniş düzeyine sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmada diğer bir boyut öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler boyutunda ortaya çıkan sonuçların “az” olarak belirlenmiştir. Bu boyutta en yüksek aritmetik ortalama, öğretmenlere değişim süreci için yeteri kadar süre verilmemesi ve okul yöneticilerinin öğretmenleri yeteri kadar güdüleyememesi düzeylerinde çıkmıştır.

Aydoğan (2007) tarafından Kayseri il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin değişim süreciyle ilgili görüşlerini değerlendirmek amacıyla yapılan araştırmada da değişim sürecinde okul yöneticilerinin değişim hakkında yeterli bilgi vermemesi irdelenmiştir. Buna göre; okul yöneticilerinin değişimle ilgili bilgilendirmeleri yeterli düzeyde yapmadığı ve bu nedenle öğretmenlerin bilgi eksikliğine bağlı direniş düzeyinin “çok” olduğu saptanmıştır. Buna bağlı olarak Aydoğan (2007) tarafından belirlenen bu sonucun, bu araştırma ile elde edilen sonucu desteklediği görülmüştür.

Helvacı'nın (2009) yaptığı araştırmada da değişime direnişin nedenleri arasında okul yöneticilerinin değişim sürecindeki yetersizliği ele alınmış ve

yöneticilerin değişim sürecine gerekli ilgiyi göstermediği, yeniliklerden haberdar olmadığı ve öğretmenleri değişim konusunda bilgilendirmediği saptanmıştır. Bu bulgu yapılan araştırmanın “değişim süreci konusunda yaşanan bilgisizlik” düzeyiyle paralellik taşımaktadır.

Araştırmada yer alan bir diğer boyut “ öğretmenlerin değişime karşı yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişlerdir. Bu boyuttaki direniş düzeyi “orta” olarak saptanmıştır. Bulgulara bakıldığında 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler boyutunda daha az direniş düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Araştırmanın bu boyutunda yer alan görüşlerden biri olan mevcut alışkanlıklardan vazgeçmede isteksizliğin aritmetik ortalaması, bu boyuttaki diğer görüşlerden daha fazla çıkmıştır. Töremen (2002), tarafından yapılan araştırmada da eğitim örgütlerinde değişimin önündeki engeller arasında “durumdan memnun olma” maddesini eklemiş ve bu araştırma ile benzer sonuçlar elde etmiştir.

İzmir ilinde görev yapan öğretmenlerin ilköğretim okullarında yaşanan değişimlere direnme nedenlerinin “çok “ olmasının birden fazla nedeni olabilir. Araştırmada yer alan öğretmenlerin değişime karşı yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişlerinin nedenleri arasında yeni durumda daha fazla çaba harcama endişesi, risk alma cesaretinin olmaması ve mevcut alışkanlıklardan vazgeçmede isteksiz olma duygusu olabilir.

Araştırmanın “öğretmenlerin değişimlerden zarar görme korkusundan kaynaklanan direnişler “ boyutunun sonuçlarına bakıldığında bu boyuttaki direniş düzeyi “az” olarak saptanmıştır. Bu boyutta cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Erkeklerin ortalamalarının kadınların ortalamalarından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu boyutta “okullarda yaşanacak değişimin huzursuzluğa neden olacağı “ düzeyine de yer verilmiştir.

Kurşunoğlu ve Tanrıöğen’in (2006) araştırmasında, Denizli il merkezindeki “ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları” incelenmiş ve örgütsel değişimin çalışanların huzur ve mutluluğu için yapılması gerektiği düzeyine de yer vermişlerdir. Kurşunoğlu ve Tanrıöğen’in (2006) araştırmasında elde edilen sonuç, bu araştırma ile paralellik göstermektedir.

Yapılan araştırmanın “öğretmenlerin, okulun özelliklerinden kaynaklanan direnişleri” boyutunda karşılaşılan düzey “çok “ derecesinde olmuştur. Bu düzeyde

kıdemler arasında farklılık saptanmış, 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin “az” direniş düzeyi sergiledikleri belirlenmiştir. Bu boyutta okullarda değişim için gerekli maddi kaynakların eksikliği, alt yapı eksikliği, değişim sürecinde ödüllendirme yönteminin olmaması, prosedür ve bürokrasinin çokluğu düzeylerine yer verilerek öğretmenlerin okulun özelliklerinden kaynaklanan direnişlerine göre saptamalarda bulunulmuştur. Helvacı (2009) tarafından yapılan araştırma da bu düzeylere uygun boyutlar incelenmiş ve okulların fiziki yapı, laboratuvar ve teknoloji bakımından yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmalarda ortak olan sonuçlara bağlı olarak okulların alt yapılarının örgütsel özelliklerinden biri olduğu ve öğretmenlerin yaşanan değişime direnmesinin nedenlerinden olduğu söylenebilir.

## **BÖLÜM VII 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. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİNE İLİŞKİN SONUÇLAR**

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

#### **7.1.1. Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direniş Nedenlerine İlişkin Sonuçlar**

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin; okullarda, değişime karşı en çok direnişinin okulun örgütsel özelliklerinden kaynaklandığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra, görel olarak direniş düzeyleri itibari ile çoktan aza doğru sıralanışı şöyledir: okulun örgütsel özellikleri, değişim süreci konusunda bilgisizlik, yeni görev rol ve sorumluluklar almak istememe; okul yöneticilerinin değişimi yönetememesi; değişimden zarar görme korkusu.

#### **7.1.2. “Öğretmenlerin Değişim Süreci Konusunda Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş düzeyinin “orta” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin “okullarda değişimin nedenleri veya amaçlarına ilişkin belirsizlik”; “değişim sürecinde öğretmenlere danışmanlık edilmemesi” ve “okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimle ilgili bilgi verilmemesi” gibi nedenlerden kaynaklanan direnişlerin derecesi görel olarak diğer direniş nedenlerine göre 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 bilgisizlikten kaynaklanan direnişleri alt boyutunda; direniş nedenlerine ilişkin görüşlerinde kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. 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 scheffe testinin sonuçlarına göre, 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, 2değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutunda daha az direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

### **7.1.3. “Öğretmenlerin, Değişime Karşı 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 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. Başka bir ifadeyle; öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutundaki

görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Kıdemler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan scheffe testinin sonuçlarına göre, 11-15 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, yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutunda daha az direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

#### **7.1.4. “Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

Öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş düzeyinin “az” derecesinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra “öğretmenlere değişim süreci için yeteri kadar süre verilmemesi ” 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 göstermemektedir Ancak görel olarak; erkeklerin ortalamalarının kadınların ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin,” okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutundaki görüşleri ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle, “öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutundaki görüşleri, kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

#### **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 “değişim sürecinde kendi fikir ve düşüncelerinin önemsenmeyeceğini zannetmeleri”

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

Öğretmenlerin, 2değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin görüşleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. 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. Başka bir ifadeyle; öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine bağı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

#### **7.1.6. “Öğretmenlerin Okulun Örgütsel Özelliklerinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Sonuçlar**

Öğretmenlerin “okulun örgütsel özelliklerinden kaynaklanan direniş nedenleri” düzeyinin “çok” derecesinde olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra “okullarda değişim için gerekli olan alt yapı eksikliği” nedeninden kaynaklanan direnişin, görel olarak; diğer direniş nedenlerine göre derecesi daha yüksektir.

Öğretmenlerin 2okulun örgütsel özelliklerinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin görüşleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak görel olarak; erkeklerin ortalamalarının kadınların ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin “okulun örgüt özelliklerinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutundaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre; anlamlı bir farklılık taşımaktadır. Başka bir ifadeyle; öğretmenlerin, “okulun örgütsel özelliklerinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutundaki görüşleri, kıdem değişkenine bağı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Kıdemler arası farkların, 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerle 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında olduğu görülmüştür. 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin, okulun örgüt özelliklerinden kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutunda daha az direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.



## 7.2.ÖNERİLER

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; İzmir ili sınırları içerisinde bulunan öğretmenlerin; okullarda, değişime karşı en yüksek düzeyde direnişinin okulun örgütsel özelliklerinden 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 bir takım çalışmalar yapılmalıdır.

2. İzmir 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 edilmesi” ve “okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimle ilgili bilgi verilmesi” sağlanmalıdır.

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 verilmelidir.

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 düzenlenmeli bu konuda eksiklikleri giderilmelidir. Bunun yanı sıra, öğretmenlere değişim süreci için yeteri kadar süre verilmesine de dikkat edilmelidir.

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 yapması gerekmektedir. Bunun yanı sıra; okul yöneticileri, değişim sürecinde öğretmenlerinin fikir ve düşüncelerini önemser bir tutum sergilemelidirler.

### 7.2.2. Araştırmaya İlişkin Öneriler

1. İlköğretim okullarında meydana gelen değişimlere karşı direniş kaynaklarını etkili bir biçimde ortaya koyabilmek için okul yöneticilerinin ve velilerinin görüşlerine başvurularak farklı araştırmalar yapılmalıdır.

2. İlköğretim okullarında meydana gelen değişimlere karşı direniş nedenlerinin belirlenmesinde, nitel araştırma tekniklerinden de yararlanılmalıdır. Örneğin; görüşme tekniği kullanılarak veli, öğretmen ve okul yöneticilerinin “öğretmenlerin değişime karşı direnişlerinin nedenleri” hakkındaki görüşleri daha derinlemesine incelenebilir.

3. Ortaöğretim okulları kapsamında; türlerini dikkate alarak, değişime karşı direniş nedenleri üzerine benzer çalışmalar ve karşılaştırmalar yapılmalıdır.

4. Böyle bir çalışma; ülkenin coğrafi yapısı, ekonomik yapısı, sosyal ve kültürel yapısı göz önüne alınarak; değişik bölgelerde gerçekleştirilebilir.

5. Benzer araştırma, özel okullar için de yürütülebilir.

6. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin değişime karşı direniş nedenleri, velilere ve öğrencilere sorularak araştırılabilir.

**KAYNAKÇA:**

- Acat, B. M.ve Kılıç, A. (2007). Öğretmen Adaylarının Algılarına Göre Öğretmen Yetiştirme Programlarındaki Derslerin Gereklilik ve İşe Vurukluk Düzeyi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 17, 21-37.
- Ak, M. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Akçakaya, M. ve Yücel N.(2007). Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, 66(67),3-34.
- Aksu,A. (2000). Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 15(2), 37-48.
- Akkoyunlu, B. ve Korkut, E. (2008). Yabancı Dil Öğretmen Adaylarının Bilgi ve Bilgisayar Okuryazarlık Öz- Yeterlikleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (34), 178-188.
- Akyüz,Y.(1987). *Türkiye 'de Öğretmenlerin Toplumsal Değişimdeki Etkileri*. Ankara:Doğan Basımevi.
- Aydoğan,İ. (2007). Değişimin Süreci ve Okul Personeli, *GAU J. Soc. & Appl. Sci.*, 3(5), 13-24.
- Balcı, A.(2001).*Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem Teknik ve İlkeler*. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ.E.(1992).*Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Balay, R.(2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, (37) 2, 61-82.
- Bölükoğlu, H.(2002). Bilgi Çağında Eğitim Fakültelerinde Resim-İş Eğitiminin Genel Bir Değerlendirmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*,22(3),247-259.

- Bursalıoğlu,Z.(1980). *Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri*. Ankara:Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: PegemA Yayıncılık
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Çağlar,İ.(2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin liderlik Tarzına İlişkin Eğitimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*,(2), 91-107.
- Çakmak,Ö.(2008). Eğitimin Ekonomiye ve Kalkınmaya Etkisi. *D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* ,(11), 33-41.
- Çavuş,Ş. (2008). Yeni İlköğretim Programı Çerçevesinde Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Gelişim Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.(2)24,101- 112.
- Çelik,V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Eğitim Yönetimi*.(16), 443-464.
- Cemaloğlu, N. ve Şahin Erdemoğlu, D. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*.15(2), 465-484.
- Certo, S. C.(1995), *Human Relations Today*. London: Austen Pres.
- Cerit, Y.(2001). Bilgi Toplumunda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rollerini. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Çınar, İ.(2005). İnsan Kaynağını Değiştirme Bağlamında Değişim Yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi* ,(6)1,81-93.
- Çınar, İ .(2005).İnsan Kaynağını Değiştirme Bağlamında Değişim Yönetimi.*Ege Eğitim Dergisi*.(6)1, 81-93.
- Çobanoğlu, F. (2008). Değişim Mantığını Anlamak : Akış ve Dönüşüm Olarak Örgüt. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , (1)23, 110-119.
- Cömert, M.(2004). “Dönüşümcü Liderlik” XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi ,Malatya.
- Dinçer, Ö. (1992). Örgüt Geliştirme, İstanbul.
- Dolaşır, S .(2005). Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*,( 3)1, 11-15.

- Dönmez, B.ve Sincar M. ( 2008) .Avrupa Birliği Sürecinde Yükselen Ağ Toplumu ve Eğitim Yöneticileri .*Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.7(24), 1-19.
- Elma, C. ve K.Demir. (2003). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ereş, F.(2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama.*Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15),21-29.
- Eserpek, A.(2008). Eğitim ve Sosyal Değişme. [http:// www.educationankara.edu.tr](http://www.educationankara.edu.tr) İnternet adresinden 15 Aralık 2008 tarihinde alınmıştır.
- Eskicumalı, A. (2003). Eğitim ve Toplumsal Değişme: Türkiye'nin Değişim Sürecinde Eğitimin Rolü, 1923-1946. *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*. 19(2), 15- 29.
- Eryaman, M.Y. ve Genç, S.Z. (2010).Değişen Değerler ve Yeni Eğitim Paradigması. <http://www.sosbil.aku.edu.tr/makalec9s1m6pdf>. İnternet adresinden 12 Şubat 2010 tarihinde alınmıştır.
- Dursun, E. (2007). Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fer, S. ve Peker S. (2001).Polisin Eğitiminde Değişim Yönetimi: Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitimi, 21.Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu Bildirisi, Ankara, 3-11.
- Genç, M.(2006). Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdiği Direnç.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Yedi Tepe Üniversitesi.
- Gordon, J. R.(1993). A Diagnostic Approach To Organizational Behavior. 4<sup>th</sup> ed. Allyn and Bacon.
- Gökçe, F.(2000). Değişme Sürecinde Devlet ve Eğitim. Ankara:Eylül Kitap ve Yayınevi.
- Güneş, H.(1996). Okullarda Örgütsel Değişme Sürecinin Analizi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi.
- Güneş,H.(2010). Örgütlerde Değişmeye Karşı Direnme Kaynakları ve Engelleme Yolları. <http://web.inonu.edu.tr/~hgunes/odkdk.htm>. İnternet adresinden 15 Mart 2010 tarihinde alınmıştır.
- Hellrigel DS Woodman JW( 1983). *Organizational Behavior*. New York: West

Publishing Company.

- Helvacı, M. A.(2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*.Ankara: Nobel Kitapevi.
- Helvacı, M. A. ve Ak, M. (2006). Resmi İlköğretim Okulu Yöeticilerinin Değişimi Yönetme Yeterliklerinin Değerlendirilmesi. VI. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitim Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, (2007, Eskişehir), 618-623.
- Helvacı, M. A. (2009). The Factors That Prevet Change in School Administrators. *Mediterranean Journal of Educational Reswearch*. Spring: 2009, Year:2, Issue:5.
- Hicks GH ve Gullet CR. (1981). Organizasyonlar, Teori ve Davranış, Çeviren: Besim Baykal, İstanbul: İTÜ İşletme Enstitüsü Yayınları.
- Huczynski, A. ve Buchanan, D. (1991). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall, UK.
- İlğan, A.(2008).Örgütsel Değişim/ Değişme.*Milli EğitimDergisi*.(117),80-103.
- İnce, M. (2009).Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin DeğişenFonksiyonları. [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/CMehmetB0NCEC319-340.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/CMehmetB0NCEC319-340.pdf). İnternet adresinden 15 Mart 2009 tarihinde alınmıştır.
- Karaer, T.(1990).Örgütlerde Değişmeye Karşı Direnç.*Verimlilik Dergisi*, (1),139-151.
- Karasar, N.(2002).Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaşkaya,A.(2007).Örgütsel Değişim Sürecinde Öğretim Liderliği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi.
- Kılıç, A. (2006). Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Becerilerini Uygulama ve Gözleme Düzeyleri” *Sosyal Bilimler Dergisi*,(16),115-168.
- Kızılloluk, H.(2007).Ekonominin Eğitimin Amaçları ve İçeriği Üzerindeki Etkisi *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (8)1,21-30.
- Koçel, T.(1999). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, A.(2006). *Eğitimin ve Ekonomi Arasındaki İlişkiler*, L. Küçükahmet (Ed.) *Eğitim Bilimine Giriş* .Ankara: Nobel Yayınevi.
- Korkut, M.(2009). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Görüşleri( Çanakkale İli Örneği),Yayınlanmamış

- Yüksek Lisans Tezi,Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi.
- Kurşunluoğlu, A. ( 2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişmeye İlişkin Tutumları. *Ulusal IV. Eğitim Bilimleri Kongresi*.
- Lunenburg, F. C. ve A. C. Ornstein. (1996). *Educational administration: concepts and practices*. Second Edition. Wadsworth Publishing Co. California.
- Naisbitt J, Aburdene P. *Megatrends2000*.(1990), İstanbul:Form Yayınları.
- Özden, Y.Öğrenme ve Öğretme.(1999).Ankara: PegemA Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.
- Özdemir, S.(2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*.Ankara:Pegem A Yayıncılık.
- Özkan, Y.(2004).İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).
- Özmen, H.(2004). Fen Öğretiminde Öğrenme Teorileri ve Teknoloji Destekli Yapılandırmacı(Constructivist) Öğrenme,*The Turkish Online Journal of Educational Technology- TOJET*, 3(14), 100- 111.
- Özmen, F.ve Sönmez, Y.(2007).Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini . Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. (17)2,177-198.
- Peker, Ö.(1995). *Yönetimi Gelistirmenin Sürekliliği*. Ankara: Türkiye ve Orta Dogu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Polet, E. (2003).Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sabuncuoğlu,Z.ve Tüz M.(2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa:Furkan Ofset.
- Sağlam, M.(1979). *Örgütsel Değişme*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Şahin, Ç. (2007). 1979 ile 2006 Yılları Arası Türkiye'deki Sınıf Öğretmeni Yetiştirme Programlarının Karşılaştırılması.*Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*,(2), 138-156.
- Sayılı,H. ve Tüfekçi A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü,*Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 193-210
- Şişman, M.(2007).Eğitim Bilimine Giriş,Üçüncü baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şimşek, H. Değişim ve Değişim Yönetimi.

<http://pdrforum.net/index.php?topic=1580.0> İnternet adresinden 12 Mart 2009 tarihinde alınmıştır.

- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS Veri Analizi*. Ankara:Nobel Yayınları.
- Tetenbaum, T. J.(1998). *Shifting Paradigms: From Newton to Chaos*. Organizational Dynamics.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* ,12(1), 185-202.
- Töremen,F.ve Karakuş, M.(2008). Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(25), 1-11.
- Türk Dil Kurumu,(2005). *Türkçe Sözlük*. Ankara:Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Yaman, Ç. ( 2007) . Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Eğitim Teknolojileri ve Multimedya Kullanım Becerileri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* (2), 291-313.
- Yazıcı, K. (2009). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yeni İlköğretim Programları Hakkındaki Görüşleri ve Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdikleri Direnç Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Soyer, S. (1996). Örgütlerde Değişimin Güdülenme Üzerine Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi*.



**EKLER:****EK 1: Anket Formu****ÖĞRETMENLERİN OKULLARDA DEĞİŞİME/YENİLİĞE KARŞI DİRENME  
NEDENLERİ ANKETİ**

Değerli okul yöneticileri ve öğretmenler,

Bu anket, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime/yeniliğe karşı direnme nedenlerini değerlendirme amacıyla hazırlanmıştır. Katkılarınız ile gerçekleştirilecek bu araştırmanın, Türk milli eğitimin geliştirilmesi çalışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

Ankette toplanan veriler, söz konusu araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacak; hiçbir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Vereceğiniz cevaplar tek tek değil, tüm grup içinde değerlendirilecektir.

Bu araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması, büyük ölçüde sizin ankette yer alan soruları içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır. Anketi doldurmak için ayıracağınız zaman ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Gizem GÜRSES  
Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
Sınıf Öğretmenliği Yüksek Lisans Programı Öğrencisi  
E-mail:maslow82@hotmail.com

**KİŞİSEL BİLGİLER****1) Cinsiyetiniz:**

Kadın  Erkek

**2) Göreviniz:**

Öğretmen  Müdür  Müdür Yardımcısı

**3) Alanınız**

Sınıf Öğretmeni  Branş Öğretmeni

**4) Kıdeminiz:**

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

**5) Öğrenim durumunuz:**

Ön lisans  Eğitim Enstitüsü  Lisans  Yüksek Lisans

Doktora

**6) Çalıştığınız okulun türü:**

Devlet/resmi okul  Özel okul

**7) Bulduğunuz okulda çalışma süreniz:**

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

**8) İnternet erişim düzeyiniz:**

Hiç  Az  Orta  Çok

**9) Kitap okuma sıklığınız:**

Hiç  Az  Orta  Çok

**ÖĞRETMENLERİN OKULLARDA DEĞİŞİME/YENİLİĞE KARŞI DİRENME  
NEDENLERİ ÖLÇEĞİ**

**Açıklama:** Aşağıda; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarda değişime ya da yeniliğe 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.

## Katılma Ölçeği

| Madde No | Okullarda Değişime Direniş Nedenleri<br>(Aşağıdaki cümlelerin sonuna “öğretmenlerde değişime karşı direnişe neden olmaktadır” ifadesi getirerek cevaplayınız). | Hiç Katılmıyorum | Az Katılmıyorum | Orta Düzeyde Katılmıyorum | Büyük Ölçüde Katılmıyorum | Tamamen Katılmıyorum |
|----------|--|------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|----------------------|
| 1        | Okullarda değişimin önemli veya gerekli olduğu düşüncesinin yaygın olmaması öğretmenlerde değişime karşı direnişe neden olmaktadır.                            | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 2        | Okullarda değişimi gerekli kılan faktörleri algılayamama   | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 3        | Velilerin okulda değişim sürecini desteklememeleri   | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 4        | Okullarda değişimin nedenleri veya amaçlarına ilişkin belirsizlik  | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 5        | Mevcut alışkanlıklardan vazgeçmede isteksizlik   | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 6        | Değişim sonucunda kontrolü kaybetme endişesi   | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 7        | Değişimin öğretmenlerin güvenlik duygularını tehdit etme endişesi  | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 8        | Okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimle ilgili bilgi verilmemesi   | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 9        | Okul yöneticilerinin değişim sürecinde yer alan tüm öğretmenlere güven ve destek vermemeleri   | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 10       | Okullarda değişim sürecinde yetersiz olma endişesi (kendine güven duymama)   | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 11       | Okullarda değişim sürecine daha fazla çaba ve zaman ayırma endişesi  | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 12       | Değişim sonucunda ekonomik gelirin azalacağı endişesi  | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 13       | Öğretmenlerin yeni sorumluluklar alma endişesi   | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 14       | Risk alma cesaretinin olmaması   | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 15       | Değişimin arzu edilen sonucu doğurmayacağı inancı  | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 16       | Okulda yapılacak değişimin fayda yerine zarar getireceğine inanma  | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 17       | Değişim sonucunda yetkisini, konumunu ya da birikimini kaybetme korkusu  | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 18       | Okullarda değişim için gerekli maddi kaynakların eksikliği   | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 19       | Okullarda değişim için gerekli olan alt yapı eksikliği   | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 20       | Geçmişte yaşanan kötü değişim deneyimlerinden dolayı değişim sürecine güvensizlik  | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 21       | Değişim sonucunda iş ve çalışma koşullarında meydana gelecek değişiklik korkusu  | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 22       | Değişimin gerekli kılacağı teknolojileri öğrenmede zorluk çekeceği   | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |
| 23       | Değişim sürecinin okulda mevcut sosyal ilişkileri bozacağı korkusu   | ( )              | ( )             | ( )                       | ( )                       | ( )                  |

|    |  |     |     |     |     |     |
|----|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 24 | Okullarda gerçekleşecek değişimin öğretmenlerin kendilerine mali külfet getireceği endişesi    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 25 | Değişimi gerçekleştirecek kişilerin siyasi görüşlerinin kendi siyasi görüşleriyle zıt olması   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 26 | Diğer okullardaki öğretmenlerin değişime karşı olumsuz tutumları                               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 27 | Okulda değişim sürecini, yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda kullanacağını düşünmeleri | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 28 | Okuldaki geleneksel değerlerin değişimle sona ereceği düşüncesi                                | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 29 | Okullarda değişimin, huzursuzluğa neden olacağı düşüncesi                                      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 30 | Değişimin gerektirdiği hizmet içi kurslarına katılmaya isteksizlik                             | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 31 | Değişim sürecinde kendi fikir ve düşüncelerinin önemsenmeyeceğini zannetmeleri                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 32 | Okulun vizyonu hakkında fikir sahibi olmama  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 33 | Değişimin amacının okul üyelerince tam olarak anlaşılabilmesi                                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 34 | Okullarda gerçekleştirilecek değişimin planlamasının yetersiz olması                           | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 35 | Öğretmenlere değişim süreci için yeteri kadar süre verilmemesi                                 | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 36 | Okullarda gerçekleştirilmek istenen değişim sürecinin katı kurallar içermesi                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 37 | Gerçekleştirilmek istenen değişimin toplumsal yapıya uygun olmadığı düşüncesi                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 38 | Okulda değişimi yönetenlerin baskı veya güç kullanmaları                                       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 39 | Değişim sürecinde öğretmenlere danışmanlık edilmemesi  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 40 | Değişim sonucunda oluşan yeni durum karşısında yalnız kalma korkusu                            | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 41 | Değişim sürecinde okul yöneticileri ile iletişim yetersizliği                                  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 42 | Okul yöneticilerinin değişim sürecinde, öğretmenlerle empati kuramaması                        | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 43 | Değişim projesinin mantıklı ve tutarlı bir nitelik taşınamaması                                | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 44 | Okul yöneticilerinin değişim sürecinde öğretmenleri gerektiği şekilde güdeleyememeleri         | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 45 | Okul yöneticilerinin öğretmenlerde değişim gereksinimi duygusu yaratamaması                    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 46 | Okuldaki bazı öğretmenlerin değişimi çıkar ve güç çatışması haline getirmesi                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 47 | Okullarda değişim sürecinde ödüllendirme yönteminin olmaması                                   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 48 | Okullarda prosedür ve bürokrasinin çokluğu   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
|    |  | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**EK 2: Araştırma İzin Belgesi**

T.C.  
İZMİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

17 Şubat 2010

Sayı : B.08.4.MEM.4.35.00.03.700/ 10350  
Konu : Gizem GÜRSES'in Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA  
İZMİR

İlgi: a) 28/02/2007 tarihli ve B.08.4.EDG.0.33.03.311/1084 sayılı Makam Onayı.  
b) Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 10/02/2010 tarihli ve 44 sayılı yazısı.

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Gizem GÜRSES'in "**İlköğretim Okullarında Meydana Gelen Değişimlere Karşı Oluşan Direnişler ve Nedenleri**" konulu tez çalışması için hazırladığı ölçekleri; Ekli listedeki okulların öğretmen ve idarecilerine uygulamak istediği belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulamasının, ekli listede adı geçen okullarda, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında, eğitim öğretimi aksatmadan yapılması, araştırma sonucunun bir örneğinin Müdürlüğümüze verilmesi kaydıyla uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larınızı arz ederim.

M. Rağip ÜYE  
Müdür

OLUR  
16..02/2010  
Sait TOPOĞLU  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

**EKLER:**

1. Araştırma Değerlendirme Formu (1 Sayfa)
2. Okul Listesi (3 Sayfa)



35268 Konak / İZMİR  
Telefon : (0 232) 4410332/208  
Faks : (0 232) 4893069  
E-Posta : arge35@meb.gov.tr  
İnt. Adresi : http://izmir.meb.gov.tr

