

Turkish Studies Educational Sciences

Volume 14 Issue 6, 2019, p. 2819-2840

DOI: 10.29228/TurkishStudies.30177

ISSN: 2667-5609

Skopje/MACEDONIA-Ankara/TURKEY



INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

EXCELLENCE FOR THE FUTURE
IBU.EDU.MK

Research Article / Araştırma Makalesi

Article Info/Makale Bilgisi

✓ Received/Geliş: 07.08.2019

✓ Accepted/Kabul: 20.12.2019

✍ Report Dates/Rapor Tarihleri: Referee 1 (04.12.2019)-Referee 2 (04.12.2019)

This article was checked by iThenticate.

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ GÖSTERME NEDENLERİNİN İNCELENMESİ*

Arzunur AKMAN** - Özge HACİFAZLIOĞLU***


ÖZ


Hızla değişen ve gelişen dünyada, yalnızca değişimlere ayak uydurabilen, gelişebilen örgütler hayatta kalabilirler. Eğitim örgütleri de işlevselliğini korumak için yenilenmek ve geliştirmek zorundadır. Eğitim örgütlerinde sistemin en önemli paydaşı olan öğretmenlerin ise bu değişimlere karşı gösterdikleri direnç ve uyum süreçleri değişimin etkililiği için belirleyicidir. Bu araştırma, eğitim-öğretimin ilk basamağı olan ilköğretimde, sınıf öğretmenlerinin değişime direnç nedenlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma, 247 sınıf öğretmenine anket uygulanmış ve bulgular değerlendirilmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin kişisel sebepler dolayısı ile kurum değiştirmesinin yanı sıra değişen çağa uyum sağlamak için değişim yapılması gerektiği algısına sahip olduğu bulgusuna rastlanmıştır. Öğretmenlerin, cinsiyet ve bulunulan okulda çalışma süresi değişkenleri ile direnç arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, kıdem değişkeni için 16-20 yıl, öğrenim durumu değişkeni için yüksek lisans ve okul türü değişkeni için belli alt boyutlarda devlet okulunda çalışan öğretmenler ile direnç arasındaki fark anlamlı bulunmuştur.

Araştırma verileri Helvacı (2011) tarafından geliştirilen “Değişime Karşı Direnme Nedenlerini Belirleme Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Bu göre; ölçekte bulunan değişime direnme nedenlerine ilişkin beş alt boyuttan üçünde öğretmenlerin “orta düzeyde direnç” algıları olduğu görülmüştür. Buna ek olarak “değişimden zarar görme korkusundan

* Bu makale, yazar tarafından yapılan “İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Değişime Direnç Nedenlerinin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezinden uyarlanmış olup, 26. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

**  Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, E-posta: arzunurakman@gmail.com

***  Prof. Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, E-posta: ozgehacifazlioglu@gmail.com

kaynaklanan direnç” alt boyutunda “düşük” düzeyde dirence, “okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan direnç” alt boyutunda ise “yüksek” düzeyde direnç bulgusu gösteren maddelere rastlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, değişim sürecinin yönetecek okul yöneticilerine yönelik olarak direnç süreçleri hakkında detaylı ve derinlemesine bulgu elde edebilmek adına benzer bir çalışmanın nitel araştırma yöntemleri ile yapılması, okul yöneticileri ile yapılacak olan görüşmelerin de alana katkı sağlayacağı önerisinde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Direnme, Değişime direnç, Değişim Yönetimi, Öğretmenlerin direnci

EXAMINING THE CAUSES OF THE PRIMARY SCHOOL TEACHERS RESISTANCE TO CHANGE

ABSTRACT

In the rapidly changing and developing world, organizations that can adapt to changes and developments can survive. To maintain their functionality, educational organizations have to renew and develop themselves within this context of change. Resistance of teachers, who are the most important stakeholders of the system in educational organizations, against these changes and their adaptation processes are the determinants for the effectiveness of the change. This study was conducted to determine the resistance causes of primary school classroom teachers, who are the first step of education, against change.

A questionnaire was applied to 247 classroom teachers of the study and the findings were evaluated.

In the study, it was found that teacher have the perception that change is necessary to adapt to the changing world as well as changing institution due to personal reasons. No significant difference was found among teachers' perceptions of resistance to change with regards to gender variable. A significant difference was found between teachers' perceptions of resistance to change with regards to the variable of experience, level of education and school type.

The research data were obtained by using “Scale for determining the reasons for resistance to change” developed by Helvacı (2011). According to this, in the three of five sub-dimensions related to the reasons for resistance to change, it has seen that teachers had “moderate resistance” perceptions. In addition to that it has seen the sub-dimension of “the resistance caused by the fear of being damaged by change” has low resistance, “the resistance of lack of capacity of the schools” has high resistance. According to the findings of the research it is suggested that conducting a similar study with qualitative research methods in order to obtain detailed and in-depth findings about the resistance processes for school administrators who will manage the change process and that interviews with school administrators will contribute the field.

STRUCTURED ABSTRACT**1. Introduction**

Change refers to a process that has been going on from past to the present, expected that is not ending for all areas of life. All the developmental basis of human history shaped by change. It is a natural consequence of this situation that educational organizations that receive their input from society and give their output to society are also affected by the changes. Educational institutions which are responsible for cultural transfer are at risk of lagging behind the innovations of the community they influence if they cannot keep up with the changes. However hand the process of change may be painful as well as being necessary. It is directly related to the magnitude of the change and how the change process is conducted. However each part of the wheel of the system is affected by this process. This situation which is shown against to the change and has dimensions may be called as resistance. Resistance may be reasons of rational, psychological, economic and social. However resistance may be active or passive. Active dimension is the situation of resistance turns into action, the attitude of slowing or preventing work, on the other hand passive dimension is the refusal to accept innovation at the level of thought.

In this study, possible causes of resistance of primary school teachers against changes in primary education are investigated, the reasons of resistance and the relationship between variables are examined, the factor of change process in teachers' change of school is studied and recommendations are made to managers on behalf of process management.

2. Method

In this study scanning model was used with quantitative research method. The study carried out by teachers who work in the 2015-2016 academic year in Bakırköy, İstanbul, Turkey. All the teachers were tried to be reached in this study. In this context 493 teachers were sent research forms, but feedback was provided from 247 teachers and the study was conducted on these data. It was used the "Scale for determining the reasons for resistance to change" developed by Helvacı (2011). The data obtained were analyzed with SPSS program.

3. Findings

In the pre-form added to research form, the teachers were asked the reasons for leaving school and 74.8% stated that they had conflicts of interest in harmony with corporate culture. Also in this form it was found that teachers have the perception that change is necessary to adapt to time and changing age.

According to the findings, it is seen that the resistance caused by the lack of knowledge of teachers, unwillingness to take new duties and responsibilities, and the failure of the school administrators to manage the change process were "moderate". Also there were items which had "low" resistance in the process of having damaged by the change. It is also seen that there were items in the lack of capacity of the schools had "high" resistance perception. In the items with "high" resistance is it noteworthy the high number of procedures in the school and the lack of

substructure for the change. In addition to that it has been found that the resistance increases with the increase in the seniority year and that the teachers in the 16-20 seniority range is the highest resistance group. On the other hand, it has been seen that the teachers who had a master's degree showed more resistance than graduates of bachelor's degree or educational institutes. It has been shown that teachers working in the public schools showed more resistance than teachers working in a private schools due to lack of substructure required for change.

4. Results and Discussions

It is seen that in the sub-dimension of resistance caused by fear of being damaged by change, teachers have low level of perception of resistance for the items that will deteriorate their personal relationships or affect intra-group dynamics. It is seen that the resistance of the managers is higher due to the concern that their political views do not comply with their own opinions or traditional values will be damaged after the change. Based on this finding it is possible to say that the expected harm from change is not due to personal perception but because of ideological and social concerns.

It can be said physical changes required for some changes, increasing working time and paper work affect the resistance in this direction.

A low resistance was observed for teachers' seniority variables in the range of 1-5 years. This can be explained by the fact that it is in the recognition phase of the profession. However, an increasing resistance potential is observed between 6-10 years, 11-15 years and 16-20 years. On the other hand, it is seen that resistance decreases for 21 years and over. This situation is thought to be related to occupational burnout and the "calm phase" in their career.

It has been seen that teachers who completed their graduate education showed more resistance. In this case it has been concluded that having increased level of education, having an idea about school management, questioning and having critical point of view affect the resistance.

5. Suggestions

It is seen that teachers change institutions due to various problems, personal rights and conflicts of interests. For this reason, school administrators are expected to develop alternative strategies for teachers' long term tasks and find solutions to provide benefits. It has been seen that teachers have resistance from school administrators' failure to manage change and fear of harm from change. In this respect, it is recommended the administrators first have full knowledge of the change process, persuade teachers about the necessity of change, reassure the teachers about the change process, establish empathy with the teachers, and establish open communication with the teachers. In addition, it is thought that it would be beneficial for the school development to see the administrators' opinions about teachers' change process as "feedback rather than criticism". It is recommended for researchers to examine the causes of teachers' resistance to change in depth and to use a qualitative research method in order to obtain manager views.

Keywords: Change, Resistance, Resistance to change, Change management, Resistance of teachers

Giriş

Değişim, geçmişten güntümüze süregelen, yaşamın tüm alanları için bitmeyen ve bitmeyeceği öngörülen bir süreci ifade eder. Öyle ki, insanlık tarihinin tüm gelişimsel temelleri değişim süreçlerinden geçerek şekillenmiştir. Girdilerini toplumdan alan ve çıktılarını topluma veren eğitim örgütlerinin de değişimlerden etkilenmesi ise bu durumun doğal sonucudur. Kültürel aktarım sorumluluğu olan eğitim kurumlarının, gelişen değişimlere ayak uyduramaması, etkilediği toplumların da yenileşmelerin ve çağın gerekliliklerinin gerisinde kalmasına sebep olacaktır (Can, 2002).

Değişim, doğası gereği bilinmeyene karşı verilen tepki dolayısı ile direnmeyi de içinde barındıran bir süreci içerebilir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998), değişimin örgüt için belli sorunları çözdüğünü ancak diğer yandan da direnç faktörü ile yeni sorunların oluşumuna zemin hazırladığı ifadesinde bulunmuşlardır. Direnme, belli durum ve koşullara karşı gösterilen mukavemettir. Değişime karşı gösterilen direncin pek çok sebebi olabilir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1995), bu sebeplerin; rasyonel, psikolojik, ekonomik ve sosyal sebeplerden oluştuğunu ifade etmiştir. Oreg (2006) ise, direncin bilişsel boyutunda çalışanların fikir ve düşünce olarak karşı koyduğunu, duygusal boyutunda duygusal direnmenin gerçekleştiğini, davranışsal boyutunda ise durumun davranışlara yansıtılarak, aktif direnme ile mukavemet gösterildiğinin altını çizmiştir. Direnme aktif veya pasif olabilir. Oldcorn (1989), aktif direnmeyi, direnme tutumunun eyleme vuruk, protest bir tavır ile sergilenmesi olarak tanımlarken; pasif direnmeyi, kişilerin eski düzeni devam ettirmeyi fikren istemesi ve yeni duruma karşı olumsuz tutumda olması olarak ifade etmektedir. Tüm bunlarla birlikte değişim süreci doğru yönetildiği takdirde değişimin önündeki engellerden olan “direnç” zamanla etkililiğini yitirebilir. Owens (1992), her değişimin farklı güçlükte dirençle karşılaşma olasılığının olduğunu ancak belli aşamalardan sonra kabullenmenin gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Yani her davranış ve tutum gibi “direnme” de evrilebilir, değişebilir. Bu noktada okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir.

Eğitim örgütlerinde, okul liderleri; değişim sürecinin mimarı ve süreç yöneticisi olarak görülür. Değişim sürecinde karşılaşılan direnç durumları yöneticiler tarafından doğru yönetildiğinde, yukarıda da belirtildiği gibi direnç durumlarında değişiklik gözlenebilir. Bu doğrultuda, değişimi yönetmek ve oluşabilecek direnç gruplarına karşı süreci devam ettirmek adına pek çok yöntem ve teknikten söz edilebiliriz. Lunenburg ve Ornstein (2004), kişileri sürece katma, iletişim ve iş birliği kurma, ödüllendirme gibi direnci azaltacak yöntemlerin kullanılabileceğini, buna rağmen direnç azalmıyorsa liderlerin yöneticilik güçlerini kullanarak baskı kurabileceğini ifade etmektedir. Değişim yönetiminde direnç, sürecin doğal parçası olarak görülmelidir. Ayrıca direnç, süreci sağlıklı yürüten bir yönetici için sistem geri bildirim olabilir ve direnç makul ölçüde faydalı hale getirilebilir.

İlköğretim süreçlerinde bilgi ve teknoloji çağının gereklerine uygun olarak pek çok değişim süreci yaşanmıştır, yaşanmaktadır ve yaşanmaya devam edecektir. Eğitim programının sahadaki uygulayıcısı olan sınıf öğretmenlerinin değişimleri benimsemesi ve uygulaması sürecin nihai parçasıdır. Ancak bu noktaya gelene kadar, öğretmenlerin değişim sürecini doğru algılaması, olası direnç faktörlerinin göz önünde bulundurulması ve sürecin doğru yönetilmesi yöneticiler açısından zor bir süreci gündeme getirmektedir.

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin değişime direnç gösterme nedenlerinin incelenmesidir. Bu amaçla aşağıdaki sorular “alt problem” olarak belirlenmiş ve bunlara yanıtlar aranmıştır:

1. Öğretmenlerin okul değiştirme nedenleri ve okullarda değişimi tetikleyen güçler hakkındaki görüşleri nasıldır?
2. Sınıf öğretmenlerinin değişime karşı direnme nedenleri alt boyutlar düzeyinde nasıldır?

3. Sınıf öğretmenlerinin değişime direnç nedenleri alt boyutlar düzeyinde; öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu ve görev yaptıkları okul türü ve bulunulan okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Böylelikle bu çalışmada, ilköğretimde sınıf öğretmenlerinin değişimlere karşı göstermiş oldukları direncin muhtemel nedenleri çeşitli değişkenlerle birlikte araştırılmış, süreç yönetimi adına yöneticilere tavsiyelerde bulunulmuştur.

Yöntem

Araştırmada, öğretmenlerin direnme nedenlerini betimsel bir şekilde ortaya koymak amacıyla, nicel araştırma yöntemi ile tarama modelinden yararlanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte olan veya hala olmakta olan bir durumu, var olduğu haliyle betimlemeyi amaçlar. Araştırması yapılan durum veya kişiler, kendi koşulları içerisinde, var olduğu şekliyle betimlenmeye çalışılır (Karasar, 1995).

Çalışma Evreni

Araştırmada evrenden örneklem alma yoluna gidilmeyip; araştırma, çalışma evreninin tamamı üzerinden yürütülmüştür. Karasar (2002), genel tarama modelinde, evren hakkında genel bir yargıya varmak için, çok sayıda elemandan oluşan bir evrenin tümüne veya ondan alınacak bir örnekleme grubuna ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Araştırmanın çalışma evreni, İstanbul ili Avrupa Yakası Bakırköy İlçesi'nde görev yapan 493 sınıf öğretmenidir. Bakırköy ilçesi, sosyokültürel anlamda avantajlı bir bölgedir. Bilgi çağının gereklerinin de dışında öğrenci ve veli beklentilerine göre de şekillenen değişimlerin sıkça yaşandığı bir bölge olmasına karşın, öğretmenlerin değişime karşı gösterdikleri direncin muhtemel sebepleri araştırmacı tarafından merak konusu olmuştur. Bu doğrultuda, araştırma yapılan ilçedeki tüm sınıf öğretmenlerine anket gönderimi yapılmış ancak 247 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan veriler bu anketlerden elde edilmiştir. Bu bağlamda, araştırmaya katılan ve öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler ve sayısal dağılımlar Tablo 1'de belirtilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Özellikleri ve Dağılımları

Değişkenler	Gruplar	F	%
Cinsiyet	Kadın	160	64.8
	Erkek	87	35.2
Kıdem	1-5 yıl	32	13
	6-10 yıl	21	8.5
	11-15 yıl	48	19.4
	16-20 yıl	26	10.5
	21 yıl ve üzeri	120	48.6
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	38	15.5
	Eğitim Enstitüsü	33	13.5
	Lisans	162	65.3
	Yüksek Lisans	14	5.7
Okul Türü	Devlet/resmi Okul	157	63.6
	Özel Okul	90	36.4
Bulunulan Okulda Çalışma Süresi	1-5 yıl	174	70.7
	6-10 yıl	33	13.4
	11-15 yıl	19	7.3
Şu Ana kadar Çalışılan Okul Sayısı	16-20 yıl	13	5.3
	21 yıl ve üzeri	8	3.3
	1	14	5.7
	2	36	14.7
	3	47	18.8
	4	44	17.6
	5 ve fazlası	106	43.3
Toplam		247	100

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (% 64,8) 160'ı kadın olup 87'si (% 35,2) erkek olduğu, yarısına yakını (% 48.6) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip iken, 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmen sayısı grup içinde en az oranda olduğu (%8.5), büyük çoğunluğun (%65.3) lisans mezunlarından oluştuğu, ağırlıklı olarak (%63.6) devlet okulunda, %36.4'si ise özel okulda görev yaptığı, kurumlarındaki çalışma süreleri incelendiğinde, ağırlıklı olarak (%70. 7) 1-5 yıl aralığında kıdeme sahip iken grup içindeki en az oran %3.3 ile 21 yıl ve üzeri kıdem aralığında olduğu, çalışılan okul sayısı incelendiğinde, katılımcıların yarısına yakınının (%43.3) 5 ve fazlası okulda çalıştığı görülmektedir.

Veri Toplama Aracı ve Verin Toplanması

Araştırma öncesinde, sözü edilen ölçek kullanılmak üzere, ölçeği geliştiren araştırmacıdan izin alınmış olup, bu ölçeği öğretmenlere uygulamak adına Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmıştır. Araştırma formların dağıtım ve toplanma süreci Nisan - Eylül 2016 ile tarihleri arasındadır.

Verilerin toplanmasında, Helvacı (2011) tarafından geliştirilen "Değişime Karşı Direnme Nedenlerini Belirleme Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, likert tipi 37 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin 5 alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutlar; "değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan dirençler, yeni görev, rol ve sorumlulukları alma isteksizliğinden kaynaklanan dirençler, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan dirençler, değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan dirençler ve okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan dirençler" dir.

Araştırmaya; ölçeğin maddeleri korunarak, araştırma problemi doğrultusunda hazırlanmış olan demografik bilgi formu eklenmiştir. Bu düzenleme ile ölçek, araştırma problem ve alt problemleri ile örtüşür hale getirilirken, ölçeğin geçerlilik ve kapsam özellikleri korunmuştur. Araştırmada elde edilen nicel verilerin analizi SPSS paket programı ile yapılmış ve anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Ölçeğin, tutarlılığını ölçmek için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlık kat sayısı .86 olup, ölçeğin alt boyutları için sırasıyla .73, .94, .91, .92, .81 alfa değerleri hesaplanmıştır.

Ölçeğin normal dağılıma düzeyini saptamak için yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre, normallik düzeyi 0,1 olup alt boyutlar düzeyinde sırasıyla .090, .094, .05, .079, .142 olarak hesaplanmıştır. Referans değer; $p < 0,05$ olduğundan, cevapların normal dağılım göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenler normal dağılım varsayımını sağlamadığından verilerin analizinde parametrik olmayan teknikler kullanılmıştır.

Verilerin Analiz Edilmesi

Yeterli sayıda çoğaltılmış olan araştırma ölçeği, araştırmacı tarafından araştırmaya katılan öğretmenlere uygulanmıştır. Ölçeğin her bir maddesi için alınabilecek en yüksek puan 5 olup, en düşük puan 1'dir.

Araştırmada verilmiş olan cevapların tüm alt boyutlar için normallik varsayımının karşılanıp karşılanmadığı hususu Kolmogorov- Smirnov testi ile yapılmıştır. Cinsiyet, mesleki kıdem, görev, öğrenim durumu, okul türü, çalışma süresi, bir önceki kurumdan ayrılma nedenleri ve değişimi tetikleyici güç algısı değişkenlerine bağlı olarak anlamlı farklılık olup olmadığı Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri ile analiz edilmiştir.

Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır. Helvacı (2011), araştırmasında ölçeğin alt boyutları için ayrı ayrı doğrulayıcı analiz yapılmış olup sonra da bütünselliğini test etmek adına tamamına uygulanmış olduğunu belirtmiştir. Ölçeğinin faktör yüklerinin yüksek olduğunu, uyum indeksinin yeterli olduğunu ve yapı geçerliliğinin başarılı olduğunu aktarmıştır.

Verilerin analiz edilmesinde betimsel istatistiklerden yüzde, frekans ve aritmetik ve standart sapmalar hesaplanarak, sınıf öğretmenlerinin değişime karşı direnç nedenlerine ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Araştırmadan elde edilen bulgulara bu bölümde araştırma alt problemleri sırasınca verilmiştir.

1. Öğretmenlerin okul değiştirme nedenleri ve okullarda değişimi tetikleyen güçler hakkında görüşleri nelerdir ?

Araştırmaya katılan öğretmenlerin önceki okullarından ayrılma sebepleri incelenirken öğretmenlere birden fazla seçeneği işaretleyebilecekleri bilgisi verilmiş olup ilgili frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2.1' gösterilmiştir.

Tablo 2.1: Öğretmenlerin Önceki Okullarından Ayrılma Sebeplerine Göre Dağılımları

Okuldan Ayrılma Sebepleri	f	%
Okulda yaşanan sürekli değişim	35	14.2
Maaş yetersizliği	36	14.6
Zümre içi problemler	7	2.8
Yönetimsel sorunlar	45	18.2
Kurum kültürü ile uyum ve çıkar çatışmaları	160	74.8

Tablo 2.1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin; büyük çoğunluğunun (%74.8) “kurum kültürü ile uyum ve çıkar çatışmaları” sebebiyle eski kurumundan ayrıldığı görülmüştür. Bu doğrultuda, öğretmenlerin okul değiştirmesinde kişisel sebeplerin yoğunlukta olduğu söylenebilir. Bu noktada, yönetimsel süreçler, sağlık, ulaşım, öğretmen çocuklarına burs imkân gibi problemlerin doğrudan okuldan ayrılma sebebi olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, öğretmenlerin kişisel çıkarları ile okulun çıkarlarının örtüşmesi durumunda okullarda devamlılığın sağlandığı düşünülebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarda değişimi tetikleyen güçlere ilişkin görüşleri incelenirken, öğretmenlere birden fazla seçeneği işaretleyebilecekleri bilgisi verilmiş olup, frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2.2 ‘de gösterilmiştir.

Tablo 2.2: Öğretmenlerin Okullarda Değişimi Tetikleyen Güçler Hakkındaki Görüşleri

Okullarda Değişimi Tetikleyen Güçler	f	%
Zaman ve değişen çağa uyum sağlama	160	64.8
Rutine bağlayan sistemlerde doğal değişim ihtiyacı	123	49.8
Öğrencilerin beklentilerine cevap verebilme	119	48.2
Değişen çağda öğretmenlerin profesyonel yaşamlarında kolaylık sağlama	90	36.4
Okulun kendi reklamını yapma amacı	76	30.8

Tablo 2.2 incelendiğinde, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun (%64.8) değişimi “zamana ve değişen çağa uyum sağlamak” olarak algıladığı görülmektedir. Bu bulguya dayalı olarak, öğretmenlerin değişen çağ ile birlikte eğitimde değişimin kaçınılmaz olduğu görüşünde mutabık olduğu söylenebilir. Bunun yanında, okulun kendi reklamını yapma konusunda öğretmenlerin %30’u hem fikir olmuştur. Özellikle son yıllarda devlet ve özel okul sayılarının artması ile birlikte rekabetin oluşması, okul yönetimlerinin değişim süreçlerine girmesine sebep olduğu düşünülebilir.

2. Sınıf öğretmenlerinin değişime karşı direnme nedenleri alt boyutlar düzeyinde nasıldır?

Bu bölümde ölçeğin, değişime direnme nedenlerine ilişkin alt boyutları düzeyinde öğretmenlerin direnç algısı ele alınmıştır. Tablo 3.1’de ölçeğin ilk alt boyutu olan “bilgi eksikliğinden kaynaklanan dirençler” için sayısal veriler yer almaktadır.

Tablo 3.1: Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Dirençler Alt Boyutu İçin Betimleyici İstatistikler

İfadeler	\bar{X}	Ss
Okullarda değişimin nedenleri veya amaçlarına ilişkin belirsizlik	3.39	1.21
Okullarda gerçekleştirmek istenen değişimle ilgili bilgi verilmemesi	3.38	1.26
Okulun vizyonu hakkında fikir sahibi olmama	2.83	1.28
Okullarda değişimi gerekli kılan faktörleri algılayamama	2.72	1.32
Ortalama	3.09	0.95

Tablo 3.1'e göre, öğretmenlerin tüm sorulara ortalama olarak 3.09 aritmetik ortalama ile "orta düzeyde katılıyorum" cevabını verdikleri ve standart sapma değerlerinin yakın olduğu görülmektedir.

İlgili alt boyuta ilişkin ifadelere bakıldığında, en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan madde 3.39 ile "Okullarda değişimin nedenleri veya amaçlarına ilişkin belirsizlik" tir. Bu durumda, okulların değişim süreciyle ilgili gereklilik ve amaç noktasında yeterli kararlılıkta ve donanımda olmadan değişim sürecini gerçekleştirdikleri ve bu koşulda değişimin öğretmenler tarafından dirençle karşılandığı düşünülebilir.

Tablo 3.2'de ölçüğün ikinci alt boyutu olan "yeni görev, rol ve sorumlulukları alma isteksizliğinden kaynaklanan dirençler" için sayısal veriler yer almaktadır.

Tablo 3.2: Yeni görev, rol ve sorumlulukları Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Dirençler Alt Boyutu İçin Betimleyici İstatistikler

İfadeler	\bar{X}	Ss
Değişim sonucunda kontrolü kaybetme	3.25	1.40
Mevcut alışkanlıklardan vazgeçmede isteksizlik	3.22	1.25
Risk alma cesaretinin olmaması	3.11	1.41
Öğretmenlerin yeni sorumluluklar alma endişesi	3.09	1.45
Değişimin gerekli kılacağı teknolojileri öğrenmede zorluk çekeceği düşüncesi	3.05	1.35
Yeni durumda daha fazla çaba ve zaman harcayacağı endişesi	3.01	1.45
Değişimin gerektirdiği hizmet içi kurslarına katılmaya isteksizlik	3.00	1.41
Değişim sonucunda iş ve çalışma koşullarında meydana gelecek değişiklik korkusu	2.96	1.36
Okullarda değişim sürecinde yetersiz olma endişesi	2.89	1.40
Ortalama	3.06	1.15

Tablo 3.2'ye göre, öğretmenlerin tüm sorulara ortalama olarak 3.06 aritmetik ortalama ile “orta düzeyde katılıyorum” cevabını verdikleri ve standart sapma değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

İlgili alt boyuta ilişkin ifadelerle bakıldığında, en yüksek frekansa sahip olan madde ise 3.25 aritmetik ortalama ile “değişim sonucu kontrolü kaybetme” dir. Bu durumun sebebinin, öğretmenlerin mevcut düzeni ve istikrarı ellerinde tutma isteği olduğu düşünülmektedir. Her öğretmenin bir hakimiyet ve kontrol alanı olduğu düşünüldüğünde değişimin meydana getireceği yenileşme ile bu durumun öğretmenler tarafından tehdit unsuru olarak algılanabileceğini düşünmek olasıdır. Öğretmenlerin mevcut statü ve otoritelerine yönelik algıladıkları değişimler ise direnç ile karşılanabilir. Bunun yanı sıra 3.22 aritmetik ortalama ile “Mevcut alışkanlıklardan vazgeçmede isteksizlik” ifadesinin de grup içinde ağırlıklı olarak verilen cevaplardan biri olduğu görülmektedir. Değişimin getirdiği mevcut ve rutin, alışkın olunan düzenin terk edilmesi durumunun kişilerde direnç sebep olabileceği düşünülebilir. Alışkın olunan düzen kişiler için “güvenli alan” algısı yaratabileceğinden yeni durum onlar için risk taşıyan bir faktör olarak algılandığı düşünülmektedir.

Tablo 3.3’de ölçeğin üçüncü alt boyutu olan “okul yöneticisinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan dirençler” için sayısal veriler yer almaktadır.

Tablo 3.3: Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Dirençler Alt Boyutu İçin Betimleyici İstatistikler

İfadeler	\bar{X}	Ss
Okul yöneticilerinin değişim sürecinde öğretmenleri gerektiği şekilde güdüleyememeleri	3.39	1.35
Okullarda gerçekleştirilecek değişimin planlamasının yetersiz olması	3.38	1.24
Öğretmenlere değişim süreci için yeteri kadar süre verilmemesi	3.37	1.27
Okul yöneticilerinin değişim sürecinde, öğretmenlerle empati kuramaması	3.36	1.37
Okul yöneticilerinin öğretmenlerde değişim gereksinimi duygusu yaratamaması	3.28	1.30
Değişim sürecinde okul yöneticileri ile iletişim yetersizliği	3.18	1.37
Okul yöneticilerinin değişim sürecinde yer alan tüm öğretmenlere güven ve destek vermemeleri	3.05	1.37
Okulda değişim sürecini, yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda kullanacağını düşünmeleri	3.02	1.38
Okul değişimi yönetenlerin baskı veya güç kullanmaları	2.93	1.38
Ortalama	3.19	1.05

Tablo 3.3 incelendiğinde, öğretmenlerin tüm sorulara ortalama olarak 3.19 aritmetik ortalama ile “orta düzeyde katılıyorum” cevabını verdikleri ve standart sapma değerlerinin yakın olduğu görülmektedir.

İlgili alt boyutun ifadelerine bakıldığında cevapların aritmetik ortalamalarının birbirine hemen hemen yakın olduğu görülmektedir. Ancak en yüksek sıklıkta verilen cevabın 3.39 aritmetik ortalama ile “Okul yöneticilerinin değişim sürecinde öğretmenleri gerektiği şekilde güdüleyememeleri” olduğu görülmektedir. Bu bağlamda değişimi yöneten kişilerin değişim sürecine ilişkin tutumlarının öğretmenlerin değişime karşı direnç tutumlarına etki ettiği söylenebilir.

Öğretmenlerin bu noktada yöneticiler tarafından bilgilendirme, motivasyon, değişime gereklilik inancı konusunda desteklenmesinin değişime ilişkin direnci azaltacağı düşünülmektedir.

Tablo 3.4’de ölçeğin dördüncü alt boyutu olan “değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan dirençler” için sayısal veriler yer almaktadır.

Tablo 3.4. Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Dirençler Alt Boyutu İçin Betimleyici İstatistikler

İfadeler	\bar{X}	Ss
Değişimi gerçekleştirecek kişilerin siyasi görüşleriyle zıt olması	2.89	1.41
Okuldaki geleneksel değerlerin değişimle sona ereceği endişesi	2.83	1.31
Değişimin öğretmenlerin güvenlik duygularını tehdit etme endişesi	2.72	1.39
Okullarda değişimin huzursuzluğa neden olacağı düşüncesi	2.69	1.31
Değişim sürecinde kendi fikir ve düşüncelerinin önemsenmeyeceğini zannetmeleri	2.69	1.31
Değişim sonucunda yetkisini, konumunu ya da birikimini kaybetme korkusu	2.54*	1.41
Diğer okullardaki öğretmenlerin değişime karşı olumsuz tutumları	2.47*	1.25
Değişim sonucunda oluşan yeni durum karşısında yalnız kalma korkusu	2.46*	1.33
Değişim sürecinin okulda mevcut sosyal ilişkileri bozacağı korkusu	2.41*	1.32
Değişim sonucunda ekonomik gelirin azalacağı endişesi	2.34*	1.40
Okullarda gerçekleşecek değişimin öğretmenlerin kendilerine mali külfet getireceği endişesi	2.26*	1.27
Ortalama	2.57	0.99

Tablo 3.4’ göre, öğretmenlerin ilgili alt boyutu ölçen sorulara 2.57 aritmetik ortalama ile genel olarak “orta düzeyde katılıyorum” cevabını verdikleri ve standart sapma değerlerinin yakın olduğu görülmektedir. Bu ek olarak “değişim sonucunda yetkisini, konumunu ya da birikimini kaybetme korkusu, diğer okullardaki öğretmenlerin değişime karşı olumsuz tutumları değişim sonucunda oluşan yeni durum karşısında yalnız kalma korkusu, değişim sürecinin okulda mevcut sosyal ilişkileri bozacağı korkusu, değişim sonucunda ekonomik gelirin azalacağı endişesi, okullarda gerçekleşecek değişimin öğretmenlerin kendilerine mali külfet getireceği endişesi” maddeleri için “az düzeyde katılıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir.

İlgili alt boyutun ifadelerine bakıldığında, en yüksek frekansa sahip olan maddenin 2.89 aritmetik ortalama ile “değişimi gerçekleştirecek kişilerin siyasi görüşleri ile zıt olması” olduğu görülmektedir. Öğretmenler en fazla, siyasi görüşlerin zıt olması durumunda değişim sürecinden zarar göreceğini düşünmektedir. Bu durum siyasi görüşlerin, yönetsel süreçlere olan etkisini göstermektedir. Yöneticisiyle aynı siyasi görüşte olmayan öğretmenlerin, yöneticilerin yapacağı değişimlerden zarar görme endişesi taşıdığına ve yöneticinin kendi siyasi görüşleri doğrultusunda değişim sürecini gerçekleştirdiği inancına sahip olduğunu ve bu sebeple değişim sürecine direnç göstermekte olduğu sonucuna varmak yanlış olmayacaktır. İlgili ifadeyi 2.83 aritmetik ortalama ile

“Okuldaki geleneksel değerlerin değişimle sona ereceği endişesi” ifadesi izlenmektedir. Bu bulgu da öğretmenlerin mevcut düzen ve duruma olan bağlılığını bize göstermektedir. Daha önce de belirttiğimiz gibi statüko kişiler için güvenli alan algısı yaratır ve değişim algısı bunu tehdit edecek özellikler içerebilir. Bu noktada da kişilerin değişime karşı göstereceği tepkinin direnç olacağı düşünülmektedir. Buna karşılık olarak öğretmenlerin grup içindeki sosyal ilişkilerin bozulacağı endişesi ve değişimin getirdiği ekonomik kaygılara ilişkin direncin düşük düzeyde olduğu, bu tip durumlardan öğretmenlerin düşük düzeyde etkilendiği söylenebilir.

Tablo 3.5’de ölçeğin beşinci alt boyutu olan “okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan dirençler” için sayısal veriler yer almaktadır.

Tablo 3.5. Okulların Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Dirençler Alt Boyut İçin Betimleyici İstatistikler

İfadeler	\bar{X}	Ss
Okullarda prosedür ve bürokrasinin çokluğu	3.53*	1.44
Okullarda değişim için gerekli olan alt yapı eksikliği	3.52*	1.39
Okullarda değişim sürecinde ödüllendirme yönteminin olmaması	3.20	1.42
Okullarda değişim için gerekli maddi kaynakların eksikliği	3.10	1.39
Ortalama	3.33	1.31

Tablo 3.5’e göre, öğretmenler, “okullarda değişim için gerekli maddi kaynakların eksikliği” ifadesi için 3.10, “okullarda değişim sürecinde ödüllendirme yönteminin olmaması” ifadesi için 3.20 aritmetik ortalama ile “orta düzeyde katılıyorum” cevaplarını verirken; “Okullarda değişim için gerekli olan alt yapı eksikliği” ifadesi için ise 3.52 aritmetik ortalama ile “büyük ölçüde katılıyorum” cevabını verdikleri görülmektedir.

İfadeler arasında en yüksek frekansa sahip olan madde ise 3.53 aritmetik ortalama ile “Okullarda prosedür ve bürokrasinin çokluğu” dur. Bu durum, okullarda prosedür ve bürokrasinin çok olması, okulların değişim kapasitesinde birtakım eksiklikler meydana getirdiği, prosedür ve bürokrasinin sorunlara ilişkin çözüm süreçlerini uzattığı kanısı öğretmenlerin değişime karşı direnç sebepleri arasında olduğunu görülmektedir.

3. Sınıf öğretmenlerinin değişime direnç nedenleri alt boyutlar düzeyinde; öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu ve görev yaptıkları okul türü ve bulunulan okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Çalışmanın bu bölümünde değişime direnme nedenlerine ilişkin ölçek alt boyutlarının farklı değişkenler açısından incelenmesine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Tablo 4.1 cinsiyet değişkeni ile öğretmenlerin direnç algıları arasındaki ilişkiyi gösteren sayısal verileri ortaya koymaktadır.

Tablo 4.1: Cinsiyet Değişkeni ile Sınıf Öğretmenlerinin Değişime Karşı Direnç Algıları

ALT ÖLÇEKLER	Cinsiyet	N	$\bar{x}_{sıra}$	z	p	—
Değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan dirençler	Kadın	158	118.31	-1.414	0.157	—
	Erkek	89	131.67			
Yeni görev, rol ve sorumlulukları alma isteksizliğinden kaynaklanan dirençler	Kadın	158	123.29	-0.238	0.812	—
	Erkek	89	121.04			
Okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan dirençler	Kadın	158	128.24	-1.723	0.085	—
	Erkek	89	111.95			
Değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan dirençler	Kadın	158	125.53	-0.908	0.364	—
	Erkek	89	116.94			
Okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan dirençler	Kadın	158	122.11	-0.187	0.852	—
	Erkek	89	120.35			
Toplam		247				

Tablo 4.1'e göre, öğretmenlerin değişime karşı direnme ölçeğinin tüm alt boyutları için verdikleri cevapların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p > 0.05$). Bu bağlamda direnç tutumu, bayan ve erkek öğretmenler için belirleyici değildir.

Tablo 4.2 kıdem değişkeni ile öğretmenlerin direnç algıları arasındaki ilişkiyi gösteren sayısal verileri ortaya koymaktadır.

Tablo 4.2: Kıdem Değişkeni ile Sınıf Öğretmenlerinin Değişime Karşı Direnç Algıları

ALT ÖLÇEKLER	Kıdem	N	\bar{X}	Ss	Ortalama Sıra	χ^2	P	Fark
Değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan dirençler	1-5 yıl	31	3.38	1.04	142.85	3.342	0.502	
	6-10 yıl	21	3.05	0.84	119.69			
	11-15 yıl	48	3.07	0.84	120.32			
	16-20 yıl	28	3.20	1.01	129.25			
	21 yıl ve üzeri	119	3.00	0.95	118.13			
Yeni görev, rol ve sorumlulukları alma isteksizliğinden kaynaklanan dirençler	1-5 yıl	31	3.08	0.89	121.35	11.343	0.023*	3>5 4>5
	6-10 yıl	21	3.19	1.23	131.67			
	11-15 yıl	48	3.29	1.14	136.17			
	16-20 yıl	28	3.55	0.91	152.90			
	21 yıl ve üzeri	119	2.84	1.20	109.02			
Okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan dirençler	1-5 yıl	31	3.26	0.88	124.60	6.896	0.142	
	6-10 yıl	21	2.99	1.25	111.21			
	11-15 yıl	48	3.38	1.02	134.44			
	16-20 yıl	28	3.56	0.89	147.02			
	21 yıl ve üzeri	119	3.06	1.07	113.79			
Değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan dirençler	1-5 yıl	31	2.46	0.84	115.28	9.146	0.058	
	6-10 yıl	21	2.80	1.04	140.14			
	11-15 yıl	48	2.71	0.93	132.20			
	16-20 yıl	28	2.91	0.83	149.13			
	21 yıl ve üzeri	119	2.43	1.05	111.47			
Okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan dirençler	1-5 yıl	31	2.93	1.12	95.47	13.850	0.008*	3>1 4>1 3>5 4>5
	6-10 yıl	21	3.49	1.23	134.57			
	11-15 yıl	48	3.68	0.98	141.45			
	16-20 yıl	28	3.72	0.96	145.19			
	21 yıl ve üzeri	119	3.19	1.16	112.38			

Toplam	247
---------------	------------

Tablo 4.2'ye göre, sadece “yeni görev, rol ve sorumlulukları alma isteksizliğinden kaynaklanan dirençler” ve “okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan dirençler” alt boyutları için grupların sıra ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). İlgili alt boyutların hangi değişken için anlamlı fark oluşturduğunu bulmak için yapılan Mann Whitney-U testine göre; araştırmaya katılan öğretmenlerden 16-20 yıl aralığında kıdeme sahip olanlar, yeni görev, rol ve sorumlulukları alma isteksizliğinden kaynaklanan dirençler ve okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan dirençler alt boyutları için en yüksek cevabı vermişlerdir. Bu durumda, 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenlerin çoğunlukla “emekli” statüsünde olduğu düşünülmüşse, iş kaygısı sebebiyle direnç göstermedikleri düşünülebilir. Ancak öğretmenlerin yıllar geçtikçe bir takım yerleşik alışkanlıklara sahip olması, öğretmenlerin değişime karşı kapalı hale gelmelerine ve bu durumun değişime karşı direnci artırmakta olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4.3. öğrenim durumu değişkeni ile öğretmenlerin direnç algıları arasındaki ilişkiyi gösteren sayısal verileri ortaya koymaktadır.

Tablo 4.3: Öğrenim Durumu Değişkeni ile Sınıf Öğretmenlerinin Değişime Karşı Direnç Algıları

ALT ÖLÇEKLER	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	Ss	Ortalama Sıra	χ^2	P	Fark
Değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan dirençler	Ön Lisans	37	2.89	0.98	107.77	5.540	0.136	
	Eğitim Enstitüsü	33	2.85	1.01	103.38			
	Lisans	159	3.16	0.92	128.01			
	Yüksek Lisans	17	3.38	0.93	135.25			
Yeni görev, rol ve sorumlulukları alma isteksizliğinden kaynaklanan dirençler	Ön Lisans	37	2.71	1.10	100.53	19.849	0.000*	3>1
	Eğitim Enstitüsü	33	2.58	1.25	93.12			4>1
	Lisans	159	3.15	1.08	127.08			3>2
	Yüksek Lisans	17	3.99	1.04	180.89			4>2
Okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan dirençler	Ön Lisans	37	2.96	1.08	107.85	8.149	0.043*	
	Eğitim Enstitüsü	33	2.81	1.20	98.98			
	Lisans	159	3.28	0.96	126.83			3>2
	Yüksek Lisans	17	3.60	1.29	150.50			4>3
Değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan dirençler	Ön Lisans	37	2.44	0.92	113.99	2.401	0.493	
	Eğitim Enstitüsü	33	2.45	1.22	110.53			
	Lisans	159	2.58	0.92	123.91			
	Yüksek Lisans	17	2.87	1.26	139.96			
Okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan dirençler	Ön Lisans	36	3.24	1.04	113.06	4.582	0.205	
	Eğitim Enstitüsü	33	2.99	1.29	102.71			
	Lisans	159	3.43	1.09	127.15			
	Yüksek Lisans	17	3.13	1.26	107.04			
Toplam		247						

Tablo 4.3'e göre, sadece "Yeni görev, rol ve sorumlulukları alma isteksizliğinden kaynaklanan dirençler" ve "okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan dirençler" alt boyutları için grupların ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$). İlgili alt boyutların hangi değişken için anlamlı fark oluşturduğunu bulmak için yapılan Mann Whitney-U testine göre; araştırmaya katılan öğretmenlerden yüksek lisans derecesine sahip olanlar, "Değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan dirençler", "yeni görev, rol ve sorumlulukları alma isteksizliğinden kaynaklanan dirençler", "okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan dirençler" alt boyutlarını ölçen sorulara diğer tüm öğretmenlere göre daha yüksek cevaplar vermişlerdir. Bu durum ile ilgili olarak, yüksek lisans eğitim düzeyine sahip olan öğretmenlerin okul yönetimine ilişkin bilgilerinin fazla olması ve değişimle gelen yeniliklere eleştirel bakış açısına sahip olmalarının değişime yönelik dirence etki ettiği düşünülmektedir.

Tablo 4.4 bulunulan okulda çalışma süresi değişkeni ile öğretmenlerin direnç algıları arasındaki ilişkiyi gösteren sayısal verileri ortaya koymaktadır.

Tablo 4.4: Bulunulan Okulda Çalışma Süresi Değişkeni ile Sınıf Öğretmenlerinin Değişime Karşı Direnç Algıları

ALT ÖLÇEKLER	Çalışma Süresi	N	\bar{X}	Ss	Ortalama Sıra	χ^2	P
Değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan dirençler	1-5 yıl	173	3.19	0.92	129.37	6.402	0.171
	6-10 yıl	33	2.93	0.91	112.67		
	11-15 yıl	18	2.92	0.87	106.31		
	16-20 yıl	13	2.86	1.14	114.62		
	21 yıl ve üzeri	8	2.47	1.38	79.13		
Yeni görev, rol ve sorumlulukları alma isteksizliğinden kaynaklanan dirençler	1-5 yıl	172	3.16	1.10	127.69	4.503	0.342
	6-10 yıl	33	2.77	1.29	106.32		
	11-15 yıl	18	3.10	1.16	125.36		
	16-20 yıl	13	2.83	1.27	108.15		
	21 yıl ve üzeri	8	2.57	1.23	94.44		
Okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan dirençler	1-5 yıl	172	3.29	1.00	128.46	6.044	0.196
	6-10 yıl	33	3.06	1.24	116.14		
	11-15 yıl	18	3.07	0.95	114.58		
	16-20 yıl	13	2.69	1.06	90.54		
	21 yıl ve üzeri	8	2.70	1.09	90.44		
Değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan dirençler	1-5 yıl	172	2.57	0.95	122.65	1.925	0.750
	6-10 yıl	33	2.67	1.10	128.80		
	11-15 yıl	18	2.56	1.07	121.25		
	16-20 yıl	13	2.68	1.32	125.81		
	21 yıl ve üzeri	8	2.10	0.77	90.69		
Okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan dirençler	1-5 yıl	172	3.30	1.14	119.08	2.198	0.699
	6-10 yıl	33	3.42	1.06	125.24		
	11-15 yıl	18	3.66	1.12	142.76		
	16-20 yıl	13	3.25	1.13	111.96		
	21 yıl ve üzeri	8	3.34	1.40	128.13		
Toplam		247					

Tablo 4.4'e göre, tüm alt boyutlar için grupların ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Buna göre, bulunulan okulda çalışma stüresinin, öğretmenlerin direnç algılarına etki etmediği görülmektedir.

Tablo 4.5 cinsiyet değişkeni ile öğretmenlerin direnç algıları arasındaki ilişkiyi gösteren sayısal verileri ortaya koymaktadır.

Tablo 4.5: Okul Türü Değişkeni ile Sınıf Öğretmenlerinin Değişime Karşı Direnç Algıları

ALT ÖLÇEKLER	Okul Türü	N	$\bar{x}_{sıra}$	Z	p
Değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan dirençler	Devlet/resmi Okul	158	121.35	-0.342	0.732
	Özel Okul	89	124.57		
Yeni görev rol ve sorumlulukları alma isteksizliğinden kaynaklanan dirençler	Devlet/resmi Okul	158	122.94	-0.282	0.778
	Özel Okul	89	120.28		
Okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan dirençler	Devlet/resmi Okul	158	122.82	-0.244	0.807
	Özel Okul	89	120.51		
Değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan dirençler	Devlet/resmi Okul	158	125.19	-0.956	0.339
	Özel Okul	89	116.18		
Okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan dirençler	Devlet/resmi Okul	158	129.00	-2.401	0.016*
	Özel Okul	89	106.58		
Toplam		247			

Tablo 4.5'e göre, ölçeğin tüm alt boyutlarına ilişkin p değerlerine bakıldığında sırası ile: .732, .778, .807, .339, .016'dır. Bu doğrultuda, "okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan dirençler" alt boyutunun anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($p>0.05$). Devlet/resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin "okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan dirençler" alt boyutu için verdikleri cevapların ortalamaları özel okullarda görev yapan öğretmenlerin verdikleri cevapların ortalamalarından fazladır. Yapılacak olan değişimlerde laboratuvar, atölye gibi fiziksel alanlara, maddi kaynaklara ihtiyaç duyulabilir. Ancak devlet okullarında bütçenin sınırlı olması, okulların fiziksel koşullarının yeterli olmaması öğretmenlerin değişimlere karşı direnç göstermesinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın istatistiksel bulguları, sınıf öğretmenlerinin kıdem, öğrenim durumu ve okul türü değişkenleri ile değişimlere karşı direnç algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bunun yanı sıra araştırmanın alt boyutlarında sınıf öğretmenlerinin çoğunlukla "orta" derecede direnç gösterdikleri anlaşılmıştır.

Araştırma çerçevesinde çalışma yapılan ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin değişimlere karşı gösterdikleri direnç incelendiğinde, öğretmenlerin; bilgi eksikliği, yeni görev, rol ve sorumlulukları alma konusundaki isteksizlik, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklı nedenlere "orta" düzeyde direnç gösterdiği görülmektedir; değişimden

zarar görme korkusu sebebiyle daha “az”, okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan dirençlere ise “yüksek” düzeyde direnç gösterdiğini ifade eden maddelere rastlanmıştır.

Araştırmada, ilgili alt boyutlar düzeyinde en fazla direncin “kapasite eksikliğinden kaynaklanan dirençler” alt boyutunda olduğu görülmüştür. Devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin, özel okullarda görev yapan öğretmenlere göre okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan dirence ilişkin algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunu destekler şekilde, Helvacı ve diğerleri (2012) “Eğitim Denetmenlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Değişime Karşı Direnme Nedenleri”nin incelendiği araştırmada, okullardaki değişim girişimini engelleyen en önemli faktörün kapasite eksikliği olduğunu ve buna ilişkin direncin büyük ölçüde olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra, Gürses’in (2010) “İlköğretim Okullarındaki Direniş Nedenleri” üzerine yaptığı araştırmada ve Yenen’in (2015) “Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Değişime Karşı Direnme Nedenleri”ni incelediği araştırmada da kapasite eksikliğinden kaynaklanan dirençlerin “çok” olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, alanda yapılan diğer çalışmalar ile araştırmanın ilgili boyutunun sonuçlarının benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmanın alt boyutlarından biri olan “değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan dirençler”in “az” olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularını destekler şekilde Yenen’in (2015) yapmış olduğu araştırmada ve Gürses’in (2010) araştırmasında da değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan dirençlerin az olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna karşılık olarak, ilgili alt boyut için Helvacı ve diğerlerinin (2012) araştırması ilgili alt boyutta direnç düzeyinin “orta” olduğunu göstererek araştırma sonuçları ile farklılık göstermektedir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1995), değişime karşı gösterilen direncin sebepleri arasında; işsiz kalma gibi ekonomik sebeplere ek olarak örgüt içi ilişkilerin zedelenecek sosyal ilişkilerin bozulacağı endişesinin kişilerde zarar görme korkusu yaratarak direnmeye sebep olabileceğini vurgulamıştır. Bunu destekler şekilde Dalin ve diğerleri (1993), değişime karşı direnenlerin, kendi statü ve güçlerini tehdit ettiği ölçüde direnmesinden bahsetmektedir. Bunun dışında, güvenlik, alışkanlıklar ve duygusal durumlarının değişimden etkileyeceğini düşündüklerini de eklemektedir. Bu bağlamda, kişilerin değişimin doğurduğu sonuçlardan zarar görme kaygısı duyması ile değişime karşı belli oranda direnç göstermesinin olası olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Cummings ve Worley (1997) ise, kaynakların azalacağına ilişkin korkunun değişime direnci artıracığına dikkat çekmektedir. Bu durumu “politik direnme” olarak adlandıran Cummings ve Worley (1997), kişilerin makam, mevkii, görev dağılımı, örgüt içi ilişkilerin zedeleneceği düşüncesinin direnci beslediğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda, yöneticilerin öğretmenlerle iletişim halinde olup öğretmenlerin kaygı düzeyini düşürecek açıklamalarda bulunması, değişime ilişkin inancın korunması, öğretmenlerin fikir ve düşüncelerinin önemsenmesi ile değişim süreçlerinde direncin kontrol altına alınmasının kolaylaşacağı düşünülmektedir.

Araştırmada “bilgi eksikliğinden” kaynaklanan direncin “orta” düzeyde olduğu görülmüştür. Yenen (2015) ve Gürses’in (2010) araştırmaları da ilgili alt boyut için “orta” düzeyde direncin var olduğunu gösteren araştırma bulgularını içermektedir. Ancak, Helvacı (2011)’in araştırmasında, bilgi eksikliğinden kaynaklanan direncin yüksek olduğunu ifade ettiği sonuç araştırma bulgularından farklılaşmaktadır. Bu durum eğitim denetmenlerinin öğretmenlerin üzerindeki algısı ile öğretmenlerin algılarının farklı olduğunu göstermektedir. Bursalıoğlu’nun (2002), değişim stratejisinin, uygulayıcıların anlayabileceği ve benimseyebileceği nitelikte olmadığı durumlarda direnç ile karşılaşılacağı ifadesi de araştırma bulgularını desteklemektedir. Aydoğan’ın (2007) değişim süreci ve okul personeline ilişkin araştırmasında da, okul personelinin değişim sürecinde yeterince bilgilendirilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Plant (1987) ise, bu durumu kendini yetersiz görme korkusu olarak ifade etmiş, değişim sürecinde bilgi verilmemesi, personelin değişim gerekliliği inancını taşınamaması, kendini yetersiz görme korkusu gibi sebeplerin değişime karşı direnci güçlü kılacağını belirtmiştir. Bu ifadeye paralel olarak Dalin ve diğerleri (1993), çalışanların

mevcut bilgi- birikim ve kaynakların yetersizliği düşüncesi karşısında yetersizlik duygusu yaşayacaklarını ve çalışanların bu durumun tehdit olarak algılayarak direnç göstereceklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmada “yeni görev, rol ve sorumlulukları alma isteksizliğinden” kaynaklanan direncin “orta” derecede olduğu görülmüştür. Gürses ve Helvacı'nın (2011) ve Yenen'in (2015) yaptığı çalışmalarda da ilgili alt boyut için direncin “orta” derecede olduğu sonucu, araştırmanın bu boyutu ile paralellik göstermektedir. Bunun yanı sıra Clarke (1994), değişim sonrası çalışanların, iş yükünün artacağına dair inançlarının oluşması durumunda dirençlerinin artacağını ifade etmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlerin, sürece ilişkin iş yükünün artacağı, değişen uygulamaların zaman ve enerji kaybı yaratacağı düşüncesinin endişeye sebep olduğu ve değişime karşı direnç tutumu oluşturmada etkili olduğu söylenebilir. Miles (1998), değişim sürecinde çalışanlarda enerji ve motivasyon kaybının olabileceğine dikkat çekerek liderin, sürece katılanları ödüllendirmesi, sözlü motivasyonda bulunması ve çalışanlarla sıcak temasta bulunması ile sürecin daha yumuşak bir geçişle atlatılabileceğine değinmektedir. Buna benzer bir ifadeyle McKenzie & Koenig (1998), değişim yanlılarının desteklenmesi ve ödüllendirmelerin yapılmasının süreç yönetimini kolaylaştıracağını belirtmektedir. Fullan'ın (1991) ifadesiyle, değişim sonucunda program başarılı olmuş ise, bu başarıyı liderler üstlenir ve takdir görür. Program başarısızlıkla sonuçlanmış ise burada suçlu öğretmen olarak görülür. Bu noktada öğretmenler övülmekten ziyade bedel ödemek zorunda kalırlar. Bu durum da öğretmenlerde değişim sürecine ilişkin motivasyon kaybı, kaygı ve stres yaratabilir. Bunun sonucunda, değişimin uygulayıcısı olan öğretmenlerin motivasyonu sürecin işlerliğini etkileyecektir.

Araştırmada, “okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden” kaynaklanan dirençlerin “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca paralel olarak Yenen'in (2015) araştırması da ilgili alt boyut için aynı sonuçlara ulaşıldığını göstererek mevcut sonuçları desteklemektedir. Ak'ın (2006) çalışması, öğretmenlerin, yöneticilerin değişimi yönetme yeterliliklerini “orta” derece değerlendirdiklerini belirtmektedir. Bunu destekler şekilde Argon ve Özçelik (2008) tarafından yapılan çalışmada da, değişimi yönetmede ilköğretim yöneticilerinin öğretmenler gözündeki yeterlilik değerlendirmesinin “orta” düzeyde olduğu görülmüştür. Ancak Gürses'in (2010) çalışmasında öğretmenlerin ilgili alt boyut için direncinin “az” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık olarak Helvacı ve diğerlerinin (2012) çalışması da öğretmenlerin ilgili alt boyut için dirençlerinin “çok” olduğu sonucunu sunmaktadır. Araştırma bu bağlamda diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir. Okul yöneticilerin, değişim süreçlerini yönetmesine ilişkin olarak Mintzberg (2004), etkili bir liderlik anlayışının güçten ziyade ilham veren, denetimden çok iletişim ve iş birliği kurarak, dikte etmeden çok izah ederek sağlanabileceğini savunmaktadır. Koçel'in (2003) ifadesiyle, insanların doğası gereği müdahil oldukları duruma karşı tahammülleri yüksektir. Bu bağlamda, öğretmenlerle kurulacak etkili iletişim, öğretmenlerin sürece dahil edilmesi ve fikirlerinin alınması ile öğretmenlerin aidiyet ve katılım hissini artırması ile direncin azalacağı düşünülmektedir. Hultman (1998), değişime karşı direnci en aza indirmek için süreçte okul yöneticilerinin kararlı duruşta olması gerektiğine dikkat çekmiştir. Miles (1998), değişimin güvenli ve hasarsız bir şekilde gerçekleşmesi için, liderin süreci ön görmesi ve değişim konusunda çalışanların güvenini sağlaması gerektiğini vurgulamıştır. Bunun yanı sıra Hacıfazlıoğlu (2016), gerçekleştirilmesi planlanan değişimden önce liderlerin inovasyonun gerekliliği konusunda kesin bir plan içinde olmalarından, sürecin sistematik olarak değerlendirildiği durumlarda ise başarının daha yüksek olacağından bahsetmektedir. Değişim sürecinde yeniliğin amacı ile uyumlu ve, öğretmen ve öğrenci gerekliliğine dikkat çeken Hacıfazlıoğlu (2016), liderlerin “eylem odaklı” anlayış içinde olmaları gerekliliğinin altını çizmektedir. Bu noktada, değişim süreçlerinde “planla, uygula, değerlendir” yaklaşımı ile liderlerin gereklilik doğrultusunda değişim süreçlerinin başlatıcı, planlayıcısı ve uygulayıcısı ve değerlendiricisi olarak önemli rol sahibi olduğu söylenebilir. Buna

paralel bir ifadeyle, okul müdürlerinin okul başarısındaki önemine vurgu yapan Yavuz (2006), okulların, müdürleri kadar başarılı olduğunu söylemektedir.

Araştırma bulgularında, 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumlulukları alma isteksizliğine ilişkin direncinin “çok” olduğu görülmüştür. Buna karşın Yenen (2015)’in araştırmasında, 16-20 yıl kıdem aralığındaki öğretmenlerin ilgili alt boyuta ilişkin direncinin az olduğunu ifade etmiştir. Bu sonuç, ortaöğretim öğretmenlerinin kıdem durumu ve direnç algısı ile ilköğretim öğretmenlerinin kıdem durumu ve direnç algısının farklı olduğunu göstermektedir. 16-20 yıl kıdem aralığı Bakıoğlu’nun (1996) öğretmenlerin kariyer evrelerini incelediği araştırmasında “uzmanlık evresi” olarak adlandırılmaktadır. Bakıoğlu’na (1996) göre, öğretmenler bu kıdem grubunda alanında uzmandır ve eleştirel bakış açısına sahiptir. Huberman’ın (1989) ifadeleri ise bu kariyer evresinde bulunan öğretmenlerin “kariyer ortası kriz” yaşayabileceğini hatta bu aşamada öğretmenlerin mesleği bırakma ihtimallerinin yükseklğine dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda 16-20 yıl kıdem aralığındaki sınıf öğretmenlerinin, mesleki uzmanlık evresinde mesleki yeterliliklerine duydukları güven ve alışkanlıklarına olan bağlılıkları ile yeniliklere karşı direnç gösterme olasılıklarının yüksek olabileceği söylenebilir.

Araştırmada 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin direncinin yeni görev rol ve sorumlulukları alma isteksizlik ve okulların kapasite eksikliği sebebiyle gösterdiği direncin “az” olduğu görülmektedir. Gürses’in (2010) araştırmasında elde ettiği bulgularda da her iki alt boyutta 21 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin direncinin “az” olduğunu sonucu, araştırma ile paralellik göstermektedir. Yenen’in (2015) araştırmasında ise 21 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin kapasite eksikliğinden kaynaklanan direncinin az olması da araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Bakıoğlu (1996), öğretmenlerin 21-25 yıl aralığındaki kıdem durumunu “sakinlik evresi” olarak tanımlamaktadır. Buna göre, bu evrede uzmanlığın getirdiği sakinlik ve kendini olduğu gibi kabul etme ön plana çıkmaktadır. Bu gruptaki öğretmenler kendini kabul ettirme gibi çabalardan uzaktır ve geleceğe ilişkin mesleki kariyer beklentileri yoktur. Bu doğrultuda okullarda yaşanacak değişim ve beraberindeki süreçte değişime karşı savaşmak, direnmek gibi tutumlar bu kıdem grubundan beklenmeyecektir. Araştırma bulgularında rastlanan 21 yıl ve üzeri kıdem grubunun değişimlere karşı direncinin düşük oluşunun sebebi bahsi geçen “sakinlik evresi” veya başka bir deyişle “otonomi” ile açıklanabilir.

Öneriler

Bu bölümde öneriler; araştırmacılara, okul yöneticilerine ve sınıf öğretmenlerine olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır.

1. Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışma sosyokültürel anlamda avantajlı bir bölgede gerçekleştirilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin dezavantajlı bölgelerde değişim sürecinde yaşadıkları deneyimler ilerideki çalışmalarda derinlemesine ele alınabilir ve daha geniş ölçekte öğretmene ulaşılarak yapılabilir.

Bu çalışma, sınıf öğretmenlerinin direnç algılarına odaklanan bir çalışmadır. Değişim sürecinde farklı demografik profillerdeki öğrencilerin ve velilerinin yaşadıkları deneyimlerin göz önüne alınarak incelendiği bir çalışmanın alandaki incelemelere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma, nicel çalışma ile yapılmıştır. Benzer bir konu nitel araştırma yöntemleriyle veya karma yöntemle ele alınabilir ve değişim yönetimi konusuna çok yönlü ışık tutabilir.

2. Okul Yöneticilerine Öneriler

Araştırmada öğretmenlerin kişisel sorunlar, özlük hakları ve çıkar çatışmaları gibi çeşitli sebepler nedeniyle kurum değiştirdikleri görülmektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin öğretmenler için onların kurumlarda uzun soluklu görev alabilmelerine yönelik alternatif stratejiler

geliştirmeleri ve yan haklar sağlamaya yönelik çözümler bulmaları beklenmektedir. Bu kapsamda yapılabilecek düzenlemelere örnek olarak esnek mesai saatleri, öğretmen çocuklarına burs imkânı sağlanması, özel sağlık sigortası, ek maaş ve ikramiye ve ulaşım imkânları verilebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, çalışma grubu dahilindeki sınıf öğretmenlerinin dirençlerinin büyük oranda “okulların kapasite eksikliğinden” kaynaklandığı görülmektedir. Bu noktada yöneticiler, değişim süreçlerini yönetirken okulların fiziksel akademik alt yapılarını güçlendirilmesi, okullardaki prosedür ve bürokrasinin önüne geçilmesi, var olan prosedürlerin azaltılması ve öğretmenleri motive edecek kaynakların yaratılmasına yönelik iş gören odaklı çalışmalar gerçekleştirmelidirler.

Araştırma bulguları doğrultusunda, çalışma grubunda bulunan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden ve değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan dirençlerinin olduğu görülmüştür. Buna bağlı olarak, yöneticilerin öncelikle değişim süreci ile ilgili tüm ayrıntılara hâkim olması, öğretmenleri değişime karşı gereklilik hissi doğrultusunda motive etmesi ve öğretmenlere değişim süreci ile ilgili güven vermesi, öğretmenler ile empati kurması, değişimi dikte ile uygulamaması ve öğretmenler ile açık iletişim kurulması önerilir. Yöneticinin değişim sürecine hâkim olmalarının, öğretmenlerin sürece dahil edilmesinin ve öğretmenlerin değişim sürecine ilişkin fikirlerinin eleştiriden ziyade sürece ilişkin geri bildirim olarak görülmesinin okul gelişimi açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

3. Sınıf Öğretmenlerine Öneriler

Araştırma bulgularında, öğretmenlerin değişime karşı gösterdikleri direnç sebeplerinden birinin de “bilgi eksikliğinden kaynaklanan dirençler” olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin değişime açık olma, değişim sürecinde etkin rol alma, değişim sürecini değerlendirme gibi süreçlerinin değişimin kontrollü olarak gerçekleştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda, öğretmenlerin, kurum tarafından sağlanan hizmet içi eğitimlerin yanı sıra; bireysel bazda, kişisel özellik ve ihtiyaçlar doğrultusunda mesleki gelişimlerine önem vermelerinin, mesleki içi eğitim, çalıştay, deneyim paylaşım toplantılarında bulunmalarının, eğitimde değişimi gerekli kılan etmenler üzerine çalışma ve çözüm önerilerinde bulunmalarının eğitimde değişim süreçlerinin işlevselliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticisinin değişim sürecini yönetemediğini düşünmesinin direnç sebeplerinden biri olduğu görülmüştür. Okullarda değişim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için öğretmenlerin yöneticiler ile iş birliği içinde çalışarak sürece dahil olmalarının, yöneticilere değişim süreci ile ilgili geri bildirimlerde bulunmalarının, değişim süreçlerinde aktif rol alarak planlama ve yürütme süreçlerine katkıda bulunmalarının, sistem değerlendirmesi ve okul gelişimi adına önemli olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ak, M. (2006). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Argon, T., & Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), 70-84.
- Bakioğlu, A. (1996). Öğretmenlerin kariyer evreleri (Türkiye’de resmi lise öğretmenleri üzerinde yapılan bir araştırma. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi 2. Ulusal Eğitim Sempozyumu Bildirileri* 18-20 Eylül 1996. İstanbul, Türkiye
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Can, N. (2002). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 3,155-156.
- Clark, J. & Koonce R., (1998). Hayatta kalanlar, *Executive Excellence*,14.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G., (1997). *Organization development and change*, (6th Ed.) Cincinnati, Ohio: South- Western College Publishing Company.
- Dalin, P., Rolf, H.G., & Kleekamp, B., (1993). *Changing the school culture*. New York: The Imtec Foundation.
- F. Fullan, M. (1991). Why Teachers Must Be Change Agents. *Educational Leadership*, 50(6), 12-17.
- Gürses, G., Helvacı, M. A. (2011). Öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Balantda], 8(1), 43,44.
- Hacıfazlıoğlu, Ö. (2016) Yaratıcılık, İnovasyon ve Okul Liderliği. *Eğitim Yönetiminde Liderlik*. (283-323). N. Güçlü & S. Koşar (eds). Pegem Yayınları: Ankara.
- Helvacı, M., Çankaya, İ., Bostancı, A. (2013). Eğitim Denetmenlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri ve Düzeyleri. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 6 (1), 120-135. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/akukeg/issue/29348/314056>
- Helvacı, M. (2011). Deime kar direni nedenlerini belirleme ölçeı. *E-Journal of New World Sciences Academy (NWSA)* 6(2). <http://www.newwsa.com>.
- Huberman, M. (1989) Teacher Careers and School Improverment, *Curriculum Studies*, 20, 2
- Hultman, K. E. (1998). *Making change irresistible: Overcoming resistance to change in your organization*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishers
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. (7.Basım).
- Koçel, Tamer. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lunenberg, C.F. ve Ornstein, A.C. (2004). *Educational Administration: Concepts and Practices*. (3rd ed.).Belmont: Wardsworth Thomson Learning.
- Mckenzie, J. & Koening W.(1998). *Kültürel yenilenme, Executive Excellence*. Mayıs, 18- 19.
- Miles, L. Corporate Reputation Review, Volume 2, Number 1, 1 January 1998, pp. 16-27(12)
- Mintzberg, H. ve J.B Quinn:The Strategy Process:Consepts,Contexts,Cases,(New Jersey: Prentice-Hall, 2004
- Oldcorn, R. (1989). *Management*. 3rd Edition. London: Macmillan Press Ltd
- Oreg, S. (2006). Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Owens, R. G. (1992).*Organizational behavior in education*. New Jersey: Prentice-Hall. 56-57.
- Plant, R., (1987). *Managing change and making it stick*. London: Fontana.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: AlfaYay.
- Yavuz, M. (2006). *değişim ve değişime karşı direnç. Eğitim Gelişim ve Değişim*. Konya: Eğitim Kitabevi. 153-154.
- Yenen, A. (2015). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okullardaki Değişime Karşı Direnme Nedenlerinin İncelenmesi (Kayseri İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.