

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE
DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞİ GİDERME YAKLAŞIMLARI
(UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)

İlker YELKEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hakan GÜLVEREN

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak, 2012

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi İlker YELKEN' in “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmen Görüşlerine Göre Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımları (Uşak İli Örneği)” başlıklı tezi .../.../2012 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

ÜYE :
ÜYE :
ÜYE :
ÜYE :

İMZA

.....
.....
.....
.....

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Musa ÇİFTÇİ

ÖNSÖZ

Bu araştırma Uşak İlinde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre değişime karşı direnişi gidermede kullandıkları yaklaşımları ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma süresince yardımlarından dolayı Sayın Yrd. Doç. Dr. M. Akif HELVACI' ya teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırma süresince desteğini her zaman hissettiğim değerli dostum Arş. Gör. Ahmet KANMAZ' a ve destekleriyle tüm sıkıntılı ve stresli çalışmam boyunca anlayış, sabır ve yardımlarıyla hep yanımda olarak değerli zamanını ayıran değerli danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Hakan GÜLVEREN' e

Ayrıca çalışmam boyunca desteğini esirgemeyen sevgili eşim Fatma YELKEN' e ve manevi varlıklarını her zaman hissettiğim annem ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İlker YELKEN

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞİ GİDERME YAKLAŞIMLARI (UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)

İlker YELKEN

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2012

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hakan GÜLVEREN

Bu araştırmanın amacı Uşak il ve ilçe merkezlerinde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre değişime karşı direnişi gidermede tercih ettikleri yaklaşımları belirlemek ve bu yaklaşımların cinsiyet, kıdem, alan, okulda çalışma süresi ve mezuniyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Okullarda Değişime Karşı Direnişleri Giderme Yaklaşımları Ölçeği” kullanılmıştır. Bu araştırmaya 182 kadın, 193 erkek olmak üzere toplam 375 öğretmen katılmıştır. Örneklemenin seçiminde, tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda öğretmenlere göre okul müdürleri değişime karşı direnişi gidermede en çok iletişim yaklaşımı kullanmaktadırlar. İletişim, baskı ve zor kullanma yaklaşımları, alan ve okulda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Katılım ve yer alma yaklaşımında ise okulda çalışma süresine göre farklılık gösterirken eğitim yaklaşımı, kıdem, okulda çalışma süresi ve mezuniyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Anahtar sözcükler: Değişim, Değişime Direnç, Değişime Karşı Direnci Giderme Yaklaşımları

ABSTRACT
POST GRADUATE THESIS SUMMARY

THE APPROACHES OF THE ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPALS IN
OVERCOMING THE RESISTANCE AGAINST CHANGE IN ACCORDANCE
WITH THE VIEWS OF THE TEACHERS (THE EXAMPLE OF UŞAK)

İlker Yelken

Department of Educational Sciences, Department of Educational Administration,
Uşak University, Institute of Social Sciences, January 2012

Advisor: Assistant Professor Hakan GÜLVEREN

The scope of this research is to determine the approaches of the elementary school principals --working in the city centre and country towns of Uşak- in overcoming the resistance against change in accordance with the views of the teachers, and to determine whether these approaches differ from each other with respect to the variables such as gender, seniority, field, working time in the school and graduation.

Survey model has been used in the process. During the phase of collecting data, the scale of the approaches that school principles used to overcome the resistance against change in schools which developed by the researcher has been used. 182 women and 193 men, in total 375 teachers participated in this research. Choosing the universe, Random sampling method has been used.

The results show that according to teachers , school principles utilize mostly the communication approach to overcome the resistance against change . The communication approach , the suppression and the use of force approach show difference in field and working time in school. While the approach of involvement and taking part in shows difference in working time in school, the education approach shows difference with respect to the variables such as seniority working time in school and graduation.

Key words: Change, Resistance to Change, Approaches in Overcoming the Resistance against Change

ÖZGEÇMİŞ

- Adı Soyadı : İlker YELKEN
- Doğum Yeri ve Tarihi : Gördes, 01.07.1981
- Lisans Öğretimi : Celal Bayar Üniversitesi Demirci Eğitim Fakültesi
Türkçe Öğretmenliği Bölümü
- Yüksek Lisans Öğretimi : Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim
Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Planlaması
- Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	i
ÖNSÖZ	ii
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ	iii
ABSTRACT	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER	xiii
GRAFİKLER	xiii
I.BÖLÜM	1
GİRİŞ.....	1
1.1.PROBLEM DURUMU	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	3
1.4. VARSAYIMLAR	3
1.5. SINIRLILIKLAR	4
1.6.TANIMLAR.....	4
II. BÖLÜM.....	5
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. DEĞİŞİM	5
Değişim Kavramı.....	7
2.1.2. Örgütsel Değişim Kavramı	7
2.1.3. Değişimin Gerekliliği	8

2.1.4. Değişim Stratejileri.....	9
2.1.5. Değişim Yönetimi Aşamaları.....	10
2.1.6 Değişim Sürecini Etkileyen Etkenler.....	11
2.1.7. Başlıca Değişim Türleri	11
2. 2. DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞ	18
2.2.1. Değişime Karşı Bireysel Direnç Nedenleri	21
2.2.2 Değişime Karşı Örgütsel Direnç Nedenleri	24
2.2.3. Değişime Karşı Direnişi Giderme Stratejileri	27
2.2.4. Örgütsel Direnişi Gidermede Kullanılan Çözüm Yolları.....	32
2.2.5. Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi ve Direnç	33
III. BÖLÜM.....	36
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	36
IV. BÖLÜM	39
YÖNTEM	39
4.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	39
4.2. EVREN	39
4.3. ÖRNEKLEM	40
4.4. VERİ TOPLAMA ARACI.....	41
4.4.1. Veri Toplama Aracının Hazırlanması.....	41
Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenirliliği.....	44
Ölçeğin Uygulanması	45
VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	45
V. BÖLÜM	46
BULGULAR VE YORUM	46
5.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM	46
5.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	50
5.3. ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM	55

5.4. ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM	58
5.5. ARAŞTIRMANIN BEŞİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM	62
5.6. ARAŞTIRMANIN ALTINCI ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM	63
5.7. ARAŞTIRMANIN YEDİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM	68
5.8. ARAŞTIRMANIN SEKİZİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM	70
5.9. ARAŞTIRMANIN DOKUZUNCU ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	74
5.10. ARAŞTIRMANIN ONUNCU ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM.....	75
VI. BÖLÜM	82
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	82
SONUÇLAR	82
ÖNERİLER	87
KAYNAKÇA	89
EKLER	93
EK-1	94

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 Değişime Tepkiler ve bireyin genel tutumu	20
Tablo 2 Evren ve Örneklemin İl ve İlçe Merkezlerine Göre Dağılımı.	39
Tablo 3 Örneklem Grubunun Değişkenlere Göre Dağılımı.	40
Tablo 4 Tüm Anket İçin Görüşleri Değerlendirme	41
Tablo 5 Varimax Öncesi Öğretmenlerin Okullarda Değişime Direniş Nedenlerini Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	43
Tablo 6 Alt Boyutlar İçin Güvenirlilik Katsayısı	45
Tablo 7 Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarını Betimleyen İstatistik Yaklaşımlar.	47
Tablo 8 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımı Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Katılma Düzeyi(tüm ölçek için).....	49
Tablo 9 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı (t-testi).....	50
Tablo 10 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Alan Değişkenine Göre Dağılımı (t-testi)	51
Tablo 11 Kıdemlerine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları	52
Tablo 12 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)	53
Tablo 13 Öğrenim Durumlarına Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları.....	53
Tablo 14 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)	53
Tablo 15 Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları	54
Tablo 16 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi).	54
Tablo 17 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları.....	55
Tablo 18 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	58

Tablo 19 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Alan Değişkenine Göre Dağılımı (t-testi)	58
Tablo 20 Kıdemlerine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları.	59
Tablo 21 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi).	59
Tablo 22 Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları	60
Tablo 23 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi).....	61
Tablo 24 Öğrenim Durumlarına Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları.....	61
Tablo 25 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi).....	62
Tablo 26 Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları.	62
Tablo 27 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	64
Tablo 28 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Alan Değişkenine Göre Dağılımı (t-testi).....	64
Tablo 29 Kıdemlerine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları.	65
Tablo 30 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)	65
Tablo 31 Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları	66
Tablo 32 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi).....	66
Tablo 33 Öğrenim Durumlarına Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Ortalamaları	67

Tablo 34 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)	68
Tablo 35 Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları	68
Tablo 36 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı (t-testi)	70
Tablo 37 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Alan Değişkenine Göre Dağılımı (t-testi)	71
Tablo 38 Katılım ve Yer Alma Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları	71
Tablo 39 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi).....	72
Tablo 40 Katılım ve Yer Alma Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Yaklaşımına İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları	72
Tablo 41 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi).....	73
Tablo 42 Öğrenim Durumlarına Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları.....	73
Tablo 43 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)	74
Tablo 44 Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları... 74	74
Tablo 45 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	76
Tablo 46 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Alan Değişkenine Göre Dağılımı (t-testi).....	76
Tablo 47 Kıdem Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Ortalamaları	77

Tablo 48 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)	77
Tablo 49 Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları	78
Tablo 50 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)	78
Tablo 51 Öğrenim Durumlarına Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Mezuniyet Değişkenine Göre Ortalamaları	79
Tablo 52 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)	80

ŞEKİLLER

Şekil 1 Değişme Karşı Bireysel Direnç Kaynakları Görülmektedir.....	22
Şekil 2 Değişime Direnmenin Örgütsel Kaynakları	25

GRAFİKLER

Grafik 1. Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarını	49
--	----

I.BÖLÜM

GİRİŞ

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

1.1.PROBLEM DURUMU

Kaçınılmaz ve yaşamın her evresinde devam eden değişim, örgütleri yaşamını sürdürme veya sürdürememe yönünde etkilemektedir. Günümüzde, hızlı toplumsal ve teknolojik değişimler hızla devam etmektedir. Bu değişimler artık örgütler açısından yaşam biçimi olarak düşünülmelidir. Bu gerçeği gören ve çevresindeki değişimlere etkin bir biçimde uyum sağlayan örgütler verimliliklerini sürdürebilirler. Böyle bir süreçte, yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Değişim çabalarında, yöneticilerin karşılaştıkları en önemli sorunlar arasında, işgörenlerin değişime direnme göstermeleri gelmektedir. Değişimin, başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi, işgörenlerin değişime neden karşı koyduklarının tespit edilmesine; ayrıca bu direnme kaynaklarının engellenmesi için uygun yöntemlerin kullanılmasına bağlıdır. Örgütler değişimi ancak bu şekilde başarıyla gerçekleştirebilecekler ve verimliliklerini sürdürebileceklerdir.

Sosyo-kültürel ve ekonomik yenilenmenin ve gelişmenin önemli bir parçası olan eğitim kurumlarının da diğer kurumlar gibi amaçları, yapısı, içeriği değişmektedir. Okulun hedeflerini, yapısını günün koşullarına uyum sağlayabilmek için kendini değiştirmesi zorunluluk haline gelmiştir (Balcı, 2001; Cafağlu, 1996).

Türkiye’de de özellikle 1980’li yıllardan sonra çağdaş yaşamın gerektirdiği ölçülere ulaşmak ve eğitimin niteliğini artırmak amacıyla eğitim sisteminde, “yeniden yapılanma”, “eğitim reformu”, “yeniden düzenleme” ya da “geliştirme” çabaları altında çeşitli değişim faaliyetleri içine girildiği gözlemlenmektedir. Bugün eğitim alanında değişim ve çeşitliliğin geçmişe göre daha fazla artmış olması, bununla birlikte ortaya çıkan reform, okul geliştirme ya da yeniden yapılanma

girişimler, okullar üzerinde karar veren kişilere daha çok sorumluluk yüklemektedir. Okullardan beklentiler ve bununla birlikte okul müdürünün rolü de değişmektedir. Okul müdürünün rol ve sorumluluklarının sürekli değişime uğrayacağı ve asla değişmez bir prensip olarak kalmayacağı ortak bir görüş olarak değerlendirilmektedir (Açıkalın, 1995).

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın genel amacı, Uşak ilinde 2010-2011 eğitim – öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda değişim sürecinde oluşan direnişleri okul müdürlerinin hangi yöntemleri kullanarak giderdiğini tespit etmektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1) Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede kullandıkları yöntemler nasıl bir dağılım göstermektedir?
- 2) Öğretmenlerin, okul müdürlerinin direnişi giderme yaklaşımlarını belirlemek için verdikleri cevaplarda cinsiyet, alan, kıdem, öğrenim durumu ve okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?
- 3) Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede baskı ve zor kullanma alt boyutuna ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?
- 4) Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede baskı ve zor kullanma alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet, alan, kıdem, öğrenim durumu ve okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?
- 5) Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede iletişim alt boyutuna ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?
- 6) Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede iletişim alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet, alan, kıdem, öğrenim durumu ve okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?

- 7) Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede katılım ve yer alma alt boyutuna ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?
- 8) Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede katılım ve yer alma alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet, alan, kıdem, öğrenim durumu ve okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?
- 9) Öğretmenlerin eğitim alt boyutuna ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?
- 10) Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede eğitim alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet, alan, kıdem, öğrenim durumu ve okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma, okullarda gerçekleşen değişim girişimlerinde direnişin giderilmesi noktasında önemlidir.

Araştırma ile elde edilen bulguların, özellikle okullarda gerçekleştirilmeye çalışılan değişim girişimlerine karşı direnişleri ortadan kaldırma konusunda okul yöneticilerinin mevcut yeterlikleri hakkında daha gerçekçi bilgi sağlaması ve değişim girişimlerinin daha etkili bir biçimde gerçekleşmesi açısından katkı sağlayacağı, hizmet içi eğitim kapsamında okul yöneticilerini yetiştirme programlarına ışık tutacağı, eğitim örgütlerinde değişim konusuna ilişkin düşünme, tartışma ve yeni araştırma olanakları yaratacağı, umulmaktadır.

1.4. VARSAYIMLAR

İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarını belirlemeye yönelik olan bu çalışmada ön plana alınan varsayımlar şunlardır:

1. Seçilen örneklem olan Uşak 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 Uşak İli sınırları içerisinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenlerin görüşlerine göre değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarının belirlenmesi ile sınırlı tutulmuştur. Özel ve resmi ortaöğretim kurumları yöneticileri kapsam dışında bırakılmıştır. 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: Herhangi bir değişime karşı dayanma, karşı koyma gücü, mukavemettir.

Örgütsel Değişim: Örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişiklidir.

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

İlköğretim Okulu: Türkiye Eğitim Sisteminde zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim-öğretim gördükleri ve süresi sekiz yıl olan kurumdur.

II. BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

“Uşak ilindeki İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımları” nı belirlemeyi hedefleyen araştırmanın bu bölümünde; değişim ve direnişle ilgili kavramların tanımları, örgütleri değişime zorlayan güçler, değişime karşı direnişin nedenleri ve değişime karşı direnişi giderme yöntemleri konularında yapılan alanyazın taraması sonucunda ulaşılan bilgiler yer almaktadır.

2.1. DEĞİŞİM

Değişim doğanın kaçınılmaz bir süreci olarak tüm varlıkları etkilemekte ve yönetmektedir. Değişim bir eylemlilik durumudur. Yaşam ise bu eylemliliğin yarattığı kaçınılmaz bir olgudur. Kant’ın da belirttiği gibi her nesne ya da canlı kendi niteliğine uygun biçimde bir varoluş biçiminden başka bir varoluş biçimine geçerek değişime uğramaktadır (Gökçe, 2000).

Değişim doğanın ve yaşamın temelinde vardır. Dünyamız da varoluşundan bu güne kadar binlerce yıl süresince değişim göstermiş ve değişmeye de devam etmektedir. Canlılar değişmekte, iklimler değişmekte, dünya haritası ve, ülkelerin yönetim şekilleri günden güne değişmektedir. Değişen koşullara uyum sağlamanın temel koşulu değişime ayak uydurabilmektir.

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde bilimsel ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmelerden dolayı insanlık, bugüne kadar yaşamadığı hızlilikta değişim yaşamıştır. Bilgiye ulaşma hızının artması bir çok alanda etkisini göstermiş ve değişim sürecini hızlandırmıştır. Bu değişim her alanda kendisini göstermiştir. Toplumsal yaşantıda, teknolojide ve kullanılan araçlarda 40-50 yılda görülen değişimler, farklılaşmalar artık bir yıl, bir ay, hatta bir gün içerisinde yaşanmaktadır (Can, 2002). Bu olgu, eğitim yönetim sistemini ve bu sistem içinde belirli görevleri yerine getirmek üzere oluşturulmuş bulunan okulları da yakından etkilemektedir (Çelik, 1991).

Bilimsel, ekonomik ve sosyal alanda meydana gelen gelişmelerin, iletişim olanaklarının yaygınlaşması toplumları etkilemesi ve değişime zorlaması; gerek insanları, gerekse de örgütleri yaşamlarını sürdürebilmek için bu değişimlere uyum sağlamak zorunda bırakmaktadır. Bu durum eğitim sistemi ve bu sistem içerisinde belirli görevleri yerine getirmek üzere oluşturulmuş olan okullar açısından daha da önemlidir. Çünkü okullar, bir yandan çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlamakla, bir yandan da toplumsal kurumları değişimlere hazırlamakla yükümlüdürler. Bu nedenle, eğitim örgütlerinin güncel olarak kalabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için başarılı değişim uygulamaları gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Eğitim örgütleri de bütün örgütler gibi, çevre sistemlerinden meydana gelen değişimlerden etkilenir. Ancak, eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran temel özelliklerin başında, eğitim örgütlerinin, değişimi başlatma sorumluluğunun bulunması gelir. Ekonomik, siyasi, toplumsal sistemlerden etkilenen ve onları etkileyen eğitim sistemi, bir ulusun sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan devamını sağlama işlevlerini, eğitim örgütleri aracılığıyla gerçekleştirir.

Okul çocukların sosyalleşmesini gerçekleştirme, onlara toplumun kültürünü aktarma, yetiştirdiği kuşağın toplumun siyasal yapısına uyumunu sağlama, liderlik yeteneklerine sahip gençleri ortaya çıkarma, nitelikli insan gücünü ortaya çıkarma ve yetiştirme gibi işlevleri gerçekleştirmekle yükümlü olan özel bir konuma sahiptir (Bursalıoğlu, 2002).

Günümüzde veli-öğretmen ve eğitim yöneticisi arasındaki ilişkilerde de değişim mevcuttur. Bu değişimde velilerin okula yönelik bakış açılarının değişmesinin önemli payı olmuştur. Artık veliler kendilerini eğitim hizmetlerinin tüketicisi olarak görmeye başlamışlardır. Bunun için de çocukları için okul seçimi, okul yönetimine katılma, çocuklarının eğitimine yardımcı olma, okul toplumuna katılma vb. gibi konulara ilgi göstermeye ve bu konuda rol üstlenmeye daha fazla çaba göstermektedirler. Aynı zamanda velilerin değişen rollerinden birisi de ilköğretimde uygulamaya konulan, öğrenci merkezli bir eğitim anlayışı olan yapılandırmacı eğitim anlayışı çerçevesinde okul dışında çocuklarının bilgiye ulaşabilmelerini sağlayacak olan bilişim teknolojilerinden yararlanmalarını sağlamaları gerekmektedir. Kuşkusuz bu anlayış değişikliği geleneksel okul-ev, okul-toplum, veli-öğretmen ilişkilerinin sınırlarının bozulmasına yol açmıştır. Bu yeni ve farklı veli ihtiyaç ve beklentileri, eski ilişkilerin yeniden gözden geçirilerek

daha esnek, katılımcı, çok yönlü etkileşime olanak veren modellerin geliştirilmesini ve uygulanmasını zorunlu kılmaktadır (Gümüşeli, 2001). Yukarıda özetlenen tüm bu farklılık ve değişimler, eğitim örgütlerinde köklü ve planlı ve sürekli bir değişimi gerekli kılmaktadır. Bu değişimi gerçekleştirebilmek için de değişim kavramının iyi anlaşılması gerekmektedir.

Değişim Kavramı

Değişim kavramı, antik çağdan bu yana en çok konuşulan ve yazılan kavramlardan birisidir. Aristoteles bu terimi, karşılıklı iki durumdan birinden öbürüne geçme olarak tanımlamıştır. Heraklitos (M.Ö. 500) “bugünkü dünya dünkünden farklıdır, yarınki de bugünkünün aynısı olmayacaktır” (Tezcan, 1980) sözüyle sürekli değişen bir ortamda yaşadığımızı dile getirmeye çalışmıştır.

Değişim, en basit şekilde “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü” olarak tanımlanabilir (TDK Sözlüğü). Sağlam (1979)’ a göre ise değişim, “planlı veya plansız bir biçimde herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir.” Bu geçiş olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Olumlu değişim, gelişme doğrultusunda, ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi ifade eder. Olumsuz değişim ise, gelişmenin kontrol edilemediği durumlarda ortaya çıkarak dağılmaya ve etkinliğin azalmasına yol açan değişimdir.

Değişim, kavram olarak temellik ve sürekliliğin karşıtıdır. Yani zaman akışına rağmen, aynı kalan bir özellik anlamına gelen temellik kavramı, bir bakıma değişimin olumsuz olarak anlatılmasıdır. Değişim zaman içerisinde sabit kalmayan bir özelliktir (Çelebioğlu, 1982).

2.1.2. Örgütsel Değişim Kavramı

Örgütler için değişim, dinamik ve sürekli bir geliştirme, iyileştirme sürecidir. Değişim, hem iç güçler hem de dış güçler etkisiyle bireylerin, grupların veya kurumların bir durumdan bir diğer duruma geçişini ifade eder (Morrison, 1998).

Örgütsel değişim, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevre arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişim olarak tanımlanabilir. Bu anlamda örgütsel değişim; örgüt geliştirme, yaratıcılık, yenilik getirme, örgütsel esneklik gibi kavramların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlı bir kavramdır. Örgütsel değişim, bilimsel gelişmelerin uygulamaya sokulması sonucu oluşan teknolojik gelişmelere paralel olarak gelişen bir süreçtir.

Teknolojideki ilerlemeler ve globalleşmenin 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 yapılardan 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).

Modern yönetim anlayışı, örgütleri çevreyle sürekli ilişki içinde olan açık birer sistem olarak görür. Örgüt dış çevreden bir takım girdileri alır, dönüşüm sürecinden geçirir ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye verir. Elde edilen çıktı, bir sonraki dönüşümün girdisi olarak yine sisteme döner ve bu süreç böyle devam eder. Açık sistem yaklaşımı, bu bağlamda örgütlerin çevreye uyum sağlama ihtiyacını daha net vurgulamaktadır. Değişen şartlara uyan örgüt yaşayacak, uyamayan ise yok olacaktır (Marşap, 1995).

Eğitim örgütleri de topluma yön veren kurumlar olduğu için kendilerinin sürekli yenilemeleri ve çağın gerektirdiği şekilde değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Aksi takdirde çağı yakalayamamış eğitim kurumları toplumu da yön vereme özelliğini yitirecek ve hedeflerine ulaşmakta başarısız olacaktır.

2.1.3. Değişimin Gerekliliği

Çağımızda büyük bir hızla ilerleyen teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek, amaçlarına daha etkili biçimde ulaşabilmek ve rekabet gücüne sahip olabilmek için örgütler sürekli değişmek ve yenileşmek zorundadırlar (Çalık, 2003). Değişim her örgütün; özellikle de eğitim örgütlerinin kendilerini geliştirmeleri için gereklidir. Gerekli değişimi gerçekleştirmeden bir eğitim kurumunun paydaşlarının,

özellikle de aile ve öğrencilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermesi mümkün değildir. Ancak okula yönelik bu istek ve beklentiler sadece öğrenci ve ailelerle de sınırlı değildir. Öğretmen ve diğer çalışanların da okul tarafından karşılanması gereken ihtiyaçları vardır. Örneğin değişim eğitim anlayışıyla birlikte okul çalışanları da başarılı olabilmek için bilişim teknolojileriyle donatılmış eğitim ortamları arzulamaktadır. Bu ihtiyaçlar sosyal, politik ve ekonomik sistemlerdeki değişimlerin de etkisiyle her geçen gün çeşitlenerek artmaktadır. İç ve dış çevreden kaynaklanan tüm bu farklı ihtiyaçların karşılanabilmesi de hiç kuşkusuz planlı değişimi zorunlu hale getirmektedir (Kulu, 2007). Okulların kendilerini geliştirebilmek ve toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilmesi açısından çağımızın gerektirdiği şekilde planlı ve başarılı bir değişim süreci yaşamaları kaçınılmazdır (Graham, 2003).

Eğitim sistemi toplumun künyesi olarak görebileceğimiz politik ve ekonomik sistemler ile karşılıklı etkileşim içerisindedir. Topluma yön veren eğitim kurumlarının yine toplumun ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilmeleri için mevcut olan çeşitli değişimler doğrultusunda planlı bir şekilde güncellenmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde çağı yakalayamayan eğitim kurumları toplumun ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek çıktılar sunamayacaktır.

2.1.4. Değişim Stratejileri

Değişim hangi düzeyde olursa olsun planlı ve plansız olmak üzere iki yönde gelişir. Planlı değişim, değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılması ve bundan sonra uygulanması olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle “örgütlerde yönetimin isteği doğrultusunda birey ya da grup davranışında önemli değişikliklere yol açan programlar” olarak da ifade edilebilir. Yönetim alanyazınında değişim söz konusu olduğunda bunun planlı bir değişim olduğu anlaşılmaktadır.

Plansız değişim ise değişimin amacının, yönünün ve süreçteki safhalarının önceden düşünülmediği; organizasyonun üzerine gelen, dolayısıyla uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimi ifade eder. Plansız değişim kendiliğinden ortaya çıkar ve olumsuz sonuçlar yaratma ihtimali çok fazladır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

İdeal olarak örgütsel değişimin planlı, programlı ve istedik amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilebilmesi beklenir. Ancak bazen değişim ihtiyacı, önceden

sinyallerini vermeden, örgütleri hazırlıksız yakalayarak başarısızlıkla sonuçlanabilir (Çalık, 2003).

Eccles (1994) başarılı değişim için 8 önkoşul tanımlamıştır. Bunlar :

1. Değişim baskısı
2. Amaç ve vizyonun paylaşılması ve açıklık
3. Etkili ilişki ve güven
4. Gönüllülük ve güç davranışı
5. Yeterli kaynaklarla yeterli insanlar
6. Uygun ödüller
7. Uygulanabilir adımlar
8. Öğrenmek ve adapte olmak için gerekli kapasite

Okullarda planlı örgütsel değişim çabalarında, okul çalışanlarının yeni bir teknolojiye uyumu, belirlenen hedefler doğrultusunda motive edilmeleri ve kendilerini rahat hissedecekleri baskıdan uzak çalışma ortamlarının hazırlanması gibi amaçlar bulunabilir. Ancak okullarda gerçek anlamda planlı bir örgütsel değişimin temel amacı, örgütsel etkililiği arttırarak daha başarılı çıktılar elde edilmesini sağlamaktır (Tabancalı, 2000).

2.1.5. Değişim Yönetimi Aşamaları

Değişim, kendi içinde belirli aşamaları içeren süreçtir. En genel kapsamlı: başlamak, uygulamak ve devamlılık aşamalarını içerir. Lewin değişmeyi üç aşamalı bir prosedür olarak görür. İlk aşama buzların erimesidir. Bu aşamada statükoyu koruyan güçler zayıflatılmaya çalışılır. İkinci aşamada, yeni değer, tutum ve davranışlar geliştirilir. Üçüncü aşamada ise değişme sabitleşir ve yeniden donma gerçekleşir. Ancak etkili bir değişim süreci daha kapsamlı ve daha detaylı etkinlikleri içerir. Değişim yönetimi, daha ayrıntılı olarak aşağıdaki çalışmalarla gerçekleştirilebilir (Erdoğan, 2002).

1. Değişimi zorlayan iç ve dış etkenlerin belirlenmesi,
2. Değişiklik tanısının konması ve amaçlarının saptanması,
3. Değişimin amaçlarına ulaştıracak programın hazırlanması,
4. Değişim için gerekli ortamın hazırlanarak programın uygulanması,

5. Değişimin etkinliklerinin değerlendirilmesi ve dönüt sağlanması.

2.1.6 Değişim Sürecini Etkileyen Etkenler

Değişim ve değiştirme eyleminin dinamik öğeleri kültür, toplum, mevcut kişisel donanım, ekonomi ve önerilen değişikliğin niteliğidir. Bu öğeler ile bire bir etkileşim içerisinde olan eğitim kurumlarında gerçekleştirilmek istenen değişim sürecinde de bu unsurlar etkindir. Bu öğelerden her birinin değişimi geliştirici olduğu kadar önleyici özellikleri de vardır.

Bir eğitim kurumunda teknolojik düzeyde yapılan bir değişim ile otomasyon sistemine geçilerek örgütün işlevselliğine hız kazandırılması amaçlanabilir. Fakat kurum çalışanlarının teknoloji okuryazarlığı seviyesinin düşük olması böyle bir değişime direnç göstermelerine neden olacaktır.

Değişikliği zorlaştıran kültürel engeller, gelenek, kadercilik, gurur, tevazu gibi değer ve tutumlardır. Ayrıca kültürel yapıdaki zıtlıklar ve düşünülen değişikliğin beklenmedik sonuçları da değişimi zorlaştırır. Eğitim kurumlarında kesintisiz sekiz yıllık eğitime geçilmesi aşamasında geleneklerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşmıştır.

Toplumsal engeller arasında grup birliği, sürtüşme, çatışma, yetkinin kaynağı ve sosyal yapı özellikleri gibi sorunlar gelir. Eğer değişiklikten önce gruptan büyük bir uyum ve anlaşma varsa değişim düşüncesi grup norm ve değerleriyle çatışıyorsa tüm üyeler buna karşı çıkabilir. Farklı görüş ve anlayışlar, iletişim problemleri, öğrenme güçlükleri, endişe, sakin çevre arayışı psikolojik engeller yaratır. Ekonomik engeller ise kişisel faktörlerle yakından ilgilidir. Eğer değişiklik sonucu bireyin bilgi, tecrübe ve ustalığı örgüt içinde herhangi bir işe uygun değilse birey işten çıkarılacak, ücreti azalacak ya da daha niteliksiz bir işe verilecektir. Önerilen değişikliğin niteliği de değişim eyleminin dinamik bir ögesidir. Eğer değişiklik köklü bir biçimde yapılıyorsa ve meydana gelen değişiklik bütün çalışanları etkileyecek nitelikte ise tutumlar olumlu ya da olumsuz olarak daha da belirginleşecektir (Eren, 1982).

2.1.7. Başlıca Değişim Türleri

Örgütsel değişim ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların örgütsel değişmeyi örgütün bir ya da bir çok unsuruyla ilgili gördükleri ve unsurlara göre konuyu inceledikleri görülebilir. Örneğin Mescon ve Kheduri (1988), örgütsel değişim türlerini amaçlarda olan değişim, yapısal değişim, teknolojik ve görevle ilgili değişim ve personel ile ilgili değişim olmak üzere dört grupta toplamışlardır.

2.1.7.1. Amaçlarda Olan Değişim

Örgütün uzun süreli yaşayabilmesi için yönetim, örgüt içi ve çevresindeki değişimlere uygun olarak kendi amaçlarını belirli periyotlarda değerlendirmeli ve değiştirmelidir.

2.1.7.2. Yapısal Değişim

Yapısal değişimler yetki-sorumluluk ilişkilerinde, koordinasyonda, bütünleştirme ve bölümlleştirme eylemlerinde, örgüt hiyerarşisinde, merkezileşme derecesinde yapılan değişmelerdir.

2.1.7.3. Teknoloji ve Görevle İlgili Değişim

Çalışma yöntemlerinde, izlenen programlarda, yeni araç ve metroların tanıtımında, çalışma standartlarında, yeni iş düzenlemelerindeki değişimlerdir. Teknolojik yenilikler sonucunda çalışanlar mevcut işlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar (Eren, 1989). Örneğin yeni bir öğretim yöntemi okulda uygulanmak üzere önerildiğinde, bir öğretim yeni yöntemi denerken diğer halihazırdaki ve “sınanmış” yöntemleri sürdürerek yeni gelişmelere karşı çıkabilir (Westhuizen, 1996).

2.1.7.4. Personel ile İlgili Değişim

Örgüt personelinin davranış, tutum ve yeteneklerindeki değişimi içerir. Hemen hemen bütün kuruluşlarda uzun müddet belirli bir amirin yönetimi altında çalışan bir ast, amirinin değiştirilmesine direniş gösterir. Bireydeki korku ve kuşku, üstüne karşı olağan tutumunu etkiler (Baykal, 1981). Bu direnişin derecesi ile astın önceki amiri ile olan ilişkinin olumlu veya olumsuz olması arasında bir ilgi bulunabilir (Eren, 2004). Hussey' in değişim konusunda yaptığı sınıflama, değişimin iki temel türde ele alınabileceğini göstermektedir. Bunlar belirli artışlar göstererek ortaya çıkan anlamında aşamalı (incremental), diğeri de büyük değişimleri gösteren köklü (fundamental) değişimlerdir. Aşamalı değişim, hemen hemen kendiliğinden gerçekleşir ve yöneticilerin meslekleri boyunca karşılaştıkları yüzlerce durumu kapsar. Bunlar arasında, çalışma yöntemleri ve süreçleri, fabrika düzenlemeleri, yeni ürün üretimine başlaması vb. gibi kişilerin eski durum ile yeni durum arasındaki sürekliliğin görülebileceği durumlar bulunmaktadır. Burada devrimsel bir gelişmeden çok evrimsel bir gelişme söz konusudur. Ancak yine belirli bir dönem sonunda örgüte bakanlar önceki durum ile son durum arasında çok büyük farklılıklar görebilirler. Burada herhangi bir değişikliğin tek başına örgüte çok büyük farklılık hissi yaratamayacağı söylenebilir. Bununla birlikte bu tür değişimlerin de çok kolay değişimler olacağı ve kolaylıkla yapılabileceği ya da bu tür değişimlere karşı direnç olmayacağı söylenemez. Diğer değişim türü olarak belirtilen kökten radikal(fundamental) değişimler ise “stratejik”, “vizyonal” ve “transformasyonel” değişimleri anlatmak için kullanılmaktadır. Bu tür değişim örgüt içinde veya örgütün değişiminin olduğu parçasında gözle görülür, dikkate değer bir etki yaratır. Kökten değişimler genellikle örgütün gelecek uygulamaların geniş, keskin bir şekilde etkiler ve sıkça büyük karışıklıklarla iç içe olur. Bir işletmenin uyguladığı yöntemleri tümüyle değiştiren bir yeniden yapılanma süreci, başka bir örgütle birleşme, örgütün büyüklüğünü değiştirme (ölçek küçültme) veya örgütü tümüyle farklı etkinliklere kaydırma bu tür değişimlerin örnekleri arasında sayılmaktadır (Hussey, 1995).

2.1.8. Türk Eğitim Sistemindeki Değişim Girişimleri

Cumhuriyetin ilk yıllarından günümüze kadar Türk Eğitim Sistemi bir çok değişim denemesine sahne olmuştur. Yeni okullar açılmış, okuma yazma seferberlikleri yapılmıştı ve bir çok eğitim projesi hayata geçirilmiştir. Bir çok eğitim kurumu açılmış ve kısa zamanda eğitim-öğretim hayatını sürdürmeyerek kapatılmıştır. Enderun okulları, köy enstitüleri, köy öğretmen okulları, yüksek öğretmen okulları bir zamanlar var olduğu halde şimdi tarih olmuş eğitim kurumlarıdır. Bu nedenle değişimin bizim eğitim sistemimize çok iyi yönetilmediği söylenilebilir. Bu gerçeği, zorunlu eğitimin sekiz yıla çıkarılmasına, öğretmen yetiştirmede tezsiz yüksek lisans programlarını geliştirilmesi ve uygulanması, üniversiteye giriş sınavlarında düzenlemeler, ders geçme ve kredili sisteme geçiş gibi projelerin yürütülmesinde görmek mümkündür. Çünkü belirli bir istikrar sağlanmamıştır (Kulu, 2007).

Türk Eğitim Sistemindeki ömrü uzun olmayan değişim girişimlerine genel olarak baktığımızda belirli bir ilke ve yaklaşımların çoğunun izlenmediği görülür. Sıkça gözlenen bir durum da değişim kararının alma sürecinde eğitim sistemi taşra teşkilatı çalışanlarının karar alma sürecine dahil edilmemesi, değişimin dar bir çevrede gündeme gelmesi ve kamuoyuna çok fazla açıklama yapılmadan bir oldu-bitti şeklinde açıklanması ve başlanmasıdır. Bu şekilde eğitim ve öğretim asıl yürütücüleri ve muhatapları olan okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve veliler de kendilerine, yaptıkları işin devamlılığına yap-boz endişesi ile güvenememektedir ve dahil olmaları gereken kararlara katılım konusunda duyarsızlaşmaktadırlar.

Kurumlar düzeyinde de değişim bazen gelişigüzel ele alınmakta ve gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu şekilde köklü analizleri ve adımları gerektirecek olan değişim girişimleri sözde olmakta ve sınırlı kalmaktadır (Erdoğan, 2002).

Türk Eğitim Sisteminde 2003-2011 yılları arasında uygulamaya konulan değişim örnekleri aşağıda belirtilmiştir.

- Okuma yazma eğitiminde normal yazıdan el yazısına geçildi.
- Okuma yazma eğitiminde ses yöntemine geçildi.
- Öğretmen merkezli eğitimden öğrenci merkezli eğitime geçildi.
- Ünite sisteminden tema sistemine geçildi.

- İlköğretim ve ortaöğretim müfredatı yenilendi. Yeni müfredat ile uyumlu ders, çalışma ve öğretmen kılavuz kitapları ücretsiz dağıtıldı.
- MEBBİS, e-okul uygulamaları ile birlikte otomasyon sistemine geçildi. Öğrenci kayıtları, sınav ve atama başvuruları vb. işlemler internet üzerinden e-okul ve MEBBİS modüllerinden yapılmaya başlandı.
- Öğretmenlik mesleği kademelendirildi. Adaylık döneminden sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen kariyer basamakları şeklinde yapılandırıldı.
- Okul müdürlerinin beş yıl, okul müdür yardımcılarının sekiz yılda aynı okul çalışma sürelerinden sonra rotasyona tabii tutularak kurum değiştirmelerini öngören rotasyon uygulamasına geçildi.
- İlköğretim ve Okul Öncesi Eğitim Genel Müdürlüğü kaldırıldı yerine Temel Eğitim Genel müdürlüğü kuruldu.
- Öğretmen Yetiştirme Genel Müdürlüğü kaldırıldı. Anadolu Öğretmen Liseleri Ortaöğretim Genel Müdürlüğü' ne bağlandı.
- Erkek Teknik, Kız Teknik, Turizm Ticaret Genel Müdürlükleri kaldırıldı. Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü çatısı altında birleştirildi.
- Sağlık Meslek Liselerinin bağlandığı Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı kaldırıldı.

2.1.9. Değişim Sürecinde Okul Yöneticisi

Eğitim kurumlarında değişim okul müdürü ile başlar ve devam eder. Okulların kendilerini yenileyebilmeleri için gerekli olan değişimi doğru planlayabilmeleri ve uygulayamaya geçirebilmeleri okul müdürünün değişim konusunda yeterliliği ile doğru orantılıdır. Bir başka deyişle okullarda gerçekleştirilecek değişimde en büyük rol okul müdürüne düşer. Fakat eğitim sisteminde okul yöneticisinin işlevleri ile ilgili yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin günlük çalışma zamanlarının büyük bölümü yenilik ve okulun gelişimi ile ilgili çalışmalardan ziyade normal günlük rutin işlere harcadıklarını ortaya koymuştur. Bir okul yöneticisi günlük çalışması sonunda, okul ile ilgili

çalışmalara ve sorunları okulda kapı ardında bırakabilir, okul dışında bunları düşünmeyebilir. Ancak ilişkileri ile ilgili olanları, gölgesi gibi kendisiyle birlikte götürür. Buna nedenle sorunların yalnız yasal işleri ile sınırlı olmayacağını da kavramak zorundadır (Taymaz, 2003).

Okul yöneticilerinin değişimi anlayabilmeleri ve yönetebilmeleri gerekmektedir. Etkili değişimi yakalayabilmeleri için de dönüşümcü liderliğin aktif rolüne uyum sağlamaları gerekmektedir. Okul yöneticisi, çalışanlarını motive etmeli, destekleyici bir kültür yaratmalı, ortak grup vizyonu geliştirmeli, etkin eğitim programları geliştirmeli, olumlu bir öğrenme çevresi oluşturmalı, yüksek performansa özendirilmeli ve sonuçlardan öncelikle sorumlu biri olarak insan kaynaklarını en etkili biçimde kullanabilmelidir (Balay, 2004). Çok kültürlü bir yapıda hiyerarşik karar almak yerine, okul yöneticilerinin çeşitli birey ve gruplara danışarak fikir birliğine ulaşmaları beklenmektedir. Stratejik planlama ve bireyin kendi değişimine ilişkin gündemi hazırlama kapasitesi önemli hale gelmiştir. Böylesine bir değişim hızının yaşandığı ortamda okul yöneticiliği hem zor hem de karmaşık bir uğraştır (Balci, 2001).

Okul yöneticisi, değişime direnme yerine, yeni durumla gelen fırsatları görerek koşulların gerektirdiği değişim ve yenileşmeyi kolaylaştırmalıdır. Bilgiyi yönetme, sezgiyi kullanma, ikna etme ve sürekli öğrenme becerilerine sahip olmak okul yöneticisinin diğer önemli özellikleri arasında yer almaktadır (Numanoğlu, 1999). Yöneticilik artık otorite ve güç kullanmaktan, çok disiplinli çalışmak ve sorumluluk üstlenme mesleğidir (Özden, 2002).

Yeni süreçte okul yöneticilerinden çalışanlarını belirli hedefler doğrultusunda harekete geçirmeleri ve okul çalışanlarına her konuda rehberlik yapabilmeleri beklenmektedir. Liderliğin önkoşullarından biri insanları heyecanlandıracak ortak paylaşılan bir vizyon etrafından toplamak ve bu vizyonu hayata geçirebilecek stratejileri geliştirmektir (Balay, 2004). Artık okul yöneticisinin rolleri, dar anlamda belirli yeniliklerin uygulanmasını etkilemekten, okulda değişime liderlik etmeye doğru değiştiği görülmektedir. Okuldaki değişim sürecini yönetmek okul müdürünün en karmaşık görevlerinden birisidir. Aynı zamanda öğretim liderleri olan okul müdürlerinin değişime yön vermek ve yönetebilmek için öncelikle değişim sürecini iyi bilmeleri ve anlamaları gerekir. Değişimin en önemli dayanağı değişimi hayata geçirecek, yön belirtecek, destekleyecek, kaynak olacak ve katalizör görevi görecektir olan örgüt çalışanlarıdır. Çalışanların anlayış ve bakış tarzı değişmedikçe, bir örgütün

yapısı değişse bile bu yeni yapı istenilen yararı sağlamayabilir. Yeni yapı yeni davranış ile desteklenmelidir (Özdemir, 2000).

2.1.10 Değişim Sürecinde Öğretmen

Günümüzde değişim sürecinin doğurabileceği muhtemel sonuçlara karşı önlem almak, insanı ve toplumu değişimle uyum sağlayabilecek şekilde hazırlamak önemli hale gelmiştir. O halde bu sürece hazırlık, eğitim kurumları ve bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerden başlanmalıdır. Bireyin hızlı değişen bilgi toplumuna katılımı ve bu süreçte hak ettiği yeri alması, yeni bilgiler kazanması, becerilerini zenginleştirmesi, yaşam boyu öğrenme ve eskisine oranla daha çok nitelikli olmayla başarılabilir (Yurdabakan, 2002). Bilgi toplumunun yarattığı okul kültüründe öğretmenlerin yeni rol ve görevler üstlenmesi bir zorunluluk halini alacaktır. Öğretmen, çok hızlı bilgi üretimi karşısında sürekli olarak bilgilerini güncellemek zorundadır. Bilgi toplumunun eğitimcisi olan öğretmenler, bilginin eğitimsel değerinin farkında olacak, ona ulaşmak konusunda da etkili bir rehberlik ortaya koyacaklardır (Numanaoğlu, 1999). Bunun için öğretmenlerin bundan sonraki süreçte daha değişik ve yeni yeterliliklerle yetiştirilmeleri gerekmektedir. Özellikle kamu yönetiminde gelenekçilik hakim olduğundan, yenilik ve değişiklikler çoğunlukla kuşku ile karşılanır. Bu kuşkunun ve uygulamada tepkilerin ortadan kaldırılabilmesi grubun küçük bir kısmının değil, grubun büyük bir kısmını inanmış ve benimsemiş olmasını, yapılacak çalışmalara katılmasını gerektirir. Araştırma bulguları göstermiştir ki okulda değişim programlarının başarılı olmasında öğretmenlerin merkezi bir rolü vardır. Bu açıdan öğretmenlerin öncelikle değişim için yetiştirilmesi gerekmektedir. Öğretmenlerin uygun görmediği ve benimsemediği bir değişimi gerçekleştirmek oldukça zordur. Bu nedenle değişime karar verirken, öncelikle bu sürece öğretmenleri de katmak gerekir. Ayrıca, değişime öğretmenlerin değer vermesi için değişimin amaçları ile öğretmenlerin amaçlarının uyuşmasının sağlanması gerekir. Bu sağlanmaz ise değişimin uygulanması sembolikleşir ya da değişim bir direnç ile karşılaşır. Değişim, baştan sona heyecan ve enerji gerektiren bir süreçtir. Bu nedenle özellikle öğretmenlerin değişim konusunda heyecanlanması ve değişimin başarılı olabileceği konusunda güven duyması gerekir. Dolayısıyla eğitimdeki değişim girişimlerinde, özellikle öğretmenleri, heyecan duyacakları şekilde güdülemek gerekmektedir (Erdoğan, 2000). Okul çalışanlarının değişime

güven duymaları ve sahip çıkmaları büyük ölçüde değişimin gerekliliği ve yararı konusunda ikna olmalarına bağlıdır. Bu konuda en önemli görev de, hiç kuşkusuz, liderlik becerilerini kazanmış olan okul yöneticilerine düşmektedir. Okul değişim çabalarını başarıya ulaşması için öğretmenler, veliler, toplumun üyeleri, yöneticiler ve öğrenciler liderlik görevlerini paylaşmalıdır. Okul müdürü yöneticilik rolünü bir yana bırakıp; kolaylaştırıcı, mimar, öğretim lideri, koç ve stratejik öğretmen rollerini üstlenmelidir. Ayrıca müdürler öğretim lideri olarak değişim için bir iklim ve kültür yaratmak zorundadır. Bunu, vizyondan sıkça ve coşkulu bir şekilde bahsederek ve başarısızlıkları affederek kaçınılmaz problem ve yanlış adımlar karşısında Sebahat göstererek yapabilir (Çolakoğlu, 2005).

2. 2. DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞ

Değişim, çağı yakalayabilmek, zamana ayak uydurabilmek ve hedeflere ulaşabilmek için örgütlerin çoğunda gerekli bir yaşam biçimi olmuştur. Yaşamın ilk dakikalarından başlayarak, insanoğlu değişimle karşılaşmayı öğrenir. Kişinin aldığı ilk soluk bile, bir ortamdan diğerine uyum gösterme yeteneğine bağlıdır. Her saat insanlara yeni tecrübeler getiren bir değişimi içerir. İnsanlar uyum gösteren ve değişime alışık varlıklar olduklarına göre acaba neden çalışma ortamlarındaki değişime direnme eğilimdedirler? Bu soruyu, sanayi devriminin başlangıcından beri yöneticileri düşündürmüştür ve bilim çevrelerinde tartışılan bir konu olmuştur. Bunun kanıtı örgüt kuramcısı olarak adlandırılabilir yazarlarla büyük ölçekli örgütlerdeki değişim çabalarını gözlemleyen ya da doğrudan katılanların konuya ilişkin yazdıklarıdır (Davis, 1982).

Zaltman ve Duncan (1977) değişime direnci, "statükoyu korumaya hizmet eden her türlü davranış" olarak tanımlar. Davis ve Newstrom (1993) değişime direnci "yönetimsel bağlamda, değişimi kabul etmeyi reddetmek veya kısmen geri çevirme" olarak tanımlar. Bu nedenledir ki yönetimsel bağlamda direnç kavramı genellikle olumsuz bir çağrışıma sahiptir. Ancak olumlu biçimde okulun çıkarına uygulanabilir (Westhuizen, 1996).

Bursalıoğlu' nun (2002), da belirttiği gibi yeni bir düzen kurmak girişimi zor, tehlikeli ve başarısı kuşkulu bir eylemdir. Örgütteki tüm sürtüşme, çatışma, bölünme ve ayrılmalar değişim ekseninde etrafında toplanabilir. Değişimin politikası

uygulayıcıların anlayabileceği ve kabul edebileceği nitelikte olmazsa değişim direnme ile karşılaşacaktır.

Burada sözü edilen zorluklara yol açacak etkenlerden biri de değişim sürecinin kendisinden kaynaklanan teknik ve ekonomik zorluklara ek olarak örgüt içindeki çalışanların değişime direnç göstermesidir. Değişime karşı dirence neden olan etkenler değişim girişiminin sahipleri tarafından anlaşılmaz ise değişimin gerçekleştirilmesi güçleşecektir. Bu nedenle, yönetimin basamaklarına göre karşı tepkilerini, bireylerin tutumlarını ve değişime direnç nedenlerini incelemeyi gerektirir (Kulu, 2007).

Çalışanlar genellikle üst yönetim tarafından duyurulan değişiklikler nedeniyle çoğunlukla hazırlıksız yakalandıklarını düşünürler ve olanlara inanmak istemezler. Bir çok çalışan direnme, kızgınlık, hayal kırıklığı veya şaşkınlık ile tepki verir. Risk almaktan korkmaya başlarlar. Yenilikçi olmak ve yeni şeyleri denemek istemezler. Uzun süredir sürdürdükleri ve sağlıklı olduğunu inandıkları ilişkilerini, alışmış oldukları yapıyı ve önceden görülebilen kariyer kalıplarını kaybetme korkusu yaşarlar (Barutçugil, 2004).

Çoğu kişiler açık veya gizli olarak değişime direnmek, engel olmak eğilimindedirler. İnsanların alışkanlıklarından vazgeçmesi kolay değildir. Fakat aynı insan bir işte sürekli çalışmaktan bıtkınlık duyar ve monotonluk duygusuna kapılır. Değişikliğe hem direnmek hem de değişiklik özlemi duymak insanın çelişkisidir. Değişiklikler karşısında ne tür bir direncin geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir (Kulu, 2007).

Örgütlerde insan davranışları analiz edildiğinde genellikle çalışanların büyük bir kısmının aktif olarak değişime karşı direndikleri gözlemlenebilir. Aktif reaksiyon ya da direnç; kasti sabotaj, değişim çalışmalarını ve planlarını bilinçli olarak bozma ya da engelleme, değişim yönetimi konusunda yapılan çalışmalardan kaçmak ve ilgi göstermeme vs. şekillerde olabilir. Üst yönetimin etkin liderliği ve kararlılığı sayesinde bu aktif direnç zaman içerisinde pasif dirence dönüştürülebilir. Bu durumda, bir kısım çalışanlar değişim yönetimi çalışmalarına fazla ilgi göstermeme, öğrenme ve katılım isteğinde olmama gibi davranışlar sergileyebilirler. Bir sonraki aşamada ise bu pasif direniş; ilgisizlik-kayıtsızlık şeklinde ortaya çıkar. Tüm bu durumlarda, çalışanlar her ne kadar aktif olarak değişime karşı olduklarını beyan etmeseler de değişim yönetimi çalışmalarına aktif destek sağlamazlar. Sadece pasif

bir davranış gösterirler. Bu pasif davranış yerine göre olumlu veya olumsuz olarak görülebilir. Nihayet, örgütsel değişim için “kabul” son aşamayı oluşturur.

Eğer, örgütsel değişimin kaçınılmaz olduğu ve bunun örgüte ve çalışanlara sağlayacağı yararlar çalışanlara iyi anlatılırsa o zaman değişim onaylanması ve aktif destek sağlanması mümkün olur. Çalışanlar değişime inandıkları takdirde heyecanla işe sarılabilirler, çalışma gruplarına katılarak katkıda bulunabilirler. Değişime tepkiler ve bireylerin farklı tutumları Tablo 1’ de özet olarak verilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Tablo 1 Değişime Tepkiler ve bireyin genel tutumu

Bireyin Genel Tutumu	Değişikliğe Tepkiler
Kabul	-İsteyerek yardımlaşma arzusu -Yardımcı olma -Yönetimin baskısı altında yardımlaşma -Pasif kalma
Kayıtsız kalma	-Kayıtsız kalma -Hiç ilgilenmeme -Yalnızca söyleneni yama -Öğrenmeme
Pasif Direnç	-Mümkün olduğu kadar yapmama -Yavaşlatma -Bilerek yanlış yapma -Bozma
Aktif Direnç	-Sabotaj, engelleme -İşten ayrılma

Değişime direnç spektrumunda “aktif direniş” den “kabul” aşamasına geçiş zaman gerektirir. Bunun için gerekli olan temel şart liderlik ve üst yönetimin desteği ve değişimi yönetme becerisidir. Üst yönetim değişimin önemli ve kaçınılmaz olduğunu her fırsatta örgüt çalışanlarına anlatılmalı; sabırla, inatla ve kararlılıkla çalışanların desteğini sağlamak için çaba sarf etmelidir (Aktan, 2003).

Çalışanlar işbirliğini kabul ederlerse, bu direnç tipleri önceden tahmin edilebilir ve ona göre etkili bir şekilde davranılır. Yöneticiler değişimin sadece mantıksal ve teknik boyutuyla ilgilenirse, insan ilişkileri konusunda başarısızlığa

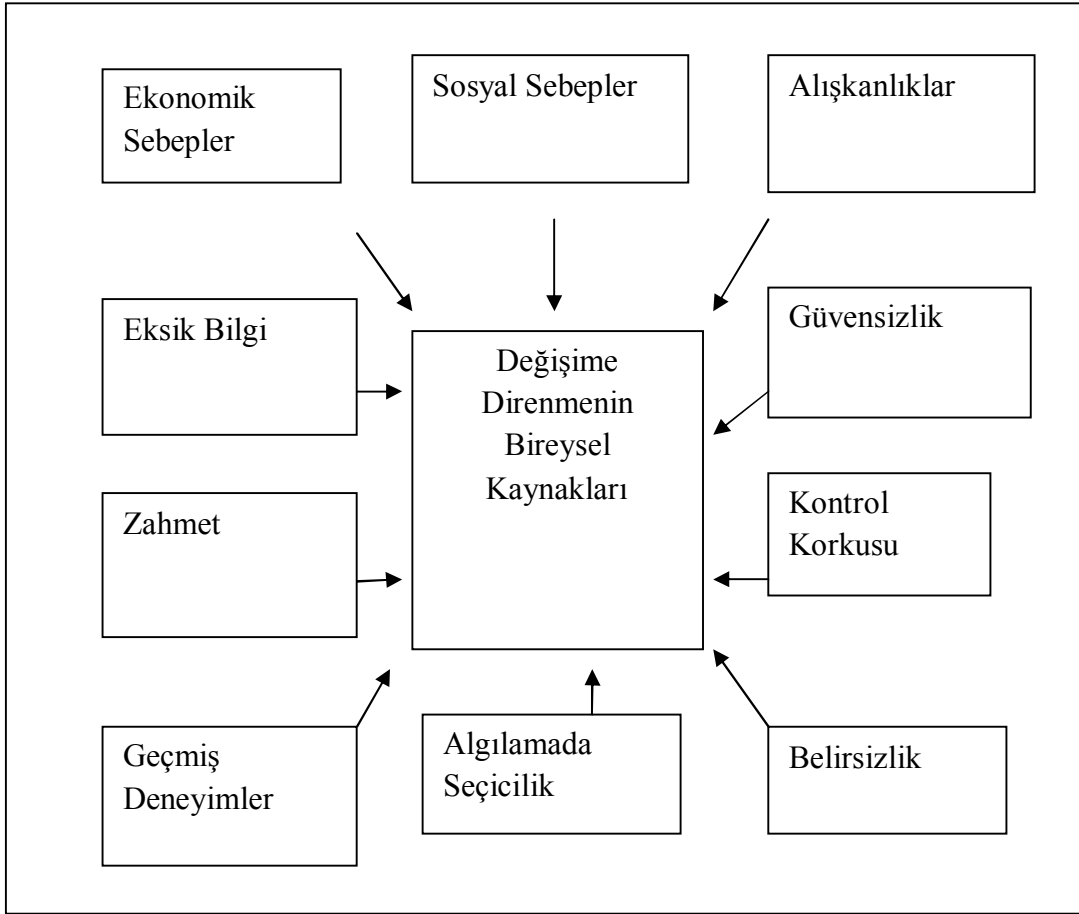
uğrarlar. Psikolojik ve sosyolojik dirençle karşılaşabilirler (Newsrom ve Davis, 1993).

Değişime karşı direnci oluşturan nedenlerden bireysel ve örgütsel düzeyde ayrı ayrı ele alınabilir. Kurumda değişim yapmayı amaçlayan yöneticilerin, değişime direncin iki ayrı düzeyde ortaya çıkmasına yol açan nedenleri anlayıp çözümlenmeye çalışması zorunludur (Çelik, 2006).

2.2.1. Değişime Karşı Bireysel Direnç Nedenleri

Bireysel nedenlere dayalı direnmenin temelinde kişinin kendine karşı güveninin sarsılması, başarısızlık korkusu gibi değişkenlerin bulunduğu belirtilmektedir. Kişisel nedenler arasında, çalışanın bir işte uzun yıllar alan ustalasmaının bir yenileşmeyle elinden alınması; çalışanın bağlandığı inandığı değerlerin, yeni işin eskisine göre daha bıkırtıcı veya düşük değerde olması gibi durumlarda çalışanların değişime karşı göstereceği direnç sayılmaktadır. 2010 yılında uygulamaya konulan müdür ve müdür yardımcısı rotasyonunda, uzun yıllar aynı okulda görev yapan okul müdürlerinin büyük çoğunluğu rotasyon uygulamasına direnç gösterdiği görülmüştür. Çalıştığı okulun iklimini çok iyi öğrenen okul yöneticileri yeni bir okulda başarısız olma ihtimaline karşı uygulamaya sıcak bakmamışlardır. Yeni bir okulda yönetici olarak görev almak fiziksel ve zihinsel ek çabaları gerektirecektir.

Değişimlerin yapıldığı zamanlarda çalışanlar, değişime karşı farklı tepkiler gösterirler. Bu tepkiler yeni hedeflere açıkça karşı çıkma eğiliminden olabileceği gibi yeni çalışma yöntemlerine ya da başkalarıyla işbirliği yapmaya karşı gizli den gizli direnme şeklinde olabilir (Clark ve Koonce, 1998).



Şekil 1 Değişme Karşı Bireysel Direnç Kaynakları Görülmektedir.

2.2.1.1 Ekonomik Sebepler: Bir değişim, çalışanın yararlarını, ekonomik güvencesini ya da çıkarlarını ne oranda zarara uğratiyorsa, o oranda çalışanın direnmesiyle karşılaşır (Başaran, 2004). Değişimin getirdiği işsizlik korkusu, çalışma saatlerinin çoğalması, ücret karşılığı yapılan ek mesainin kaldırılması, ücretlerin azaltılması durumları çalışanı değişime karşı direnmeye iter.

2.2.1.2 Sosyal Sebepler: Değişim, çalışanlar tarafından sosyal kayıp anlamına gelebilir (Can, 1999). Bir örgütte bireylerin ya da onların meydana getirdikleri grupların geleneksel sosyal ilişkilerini, standartlarını ve normlarını tehdit eden, işlemez hale getiren her değişikliğin güçlü bir muhalefetle karşılaşması kaçınılmazdır.

Değişimin meydana getirdiği değer ve ilkeler bir grubun değer ve ilkeleriyle çatıştığında grubun tüm üyeleri bu çatışmadan kaçınmak için direnç gösterebilir (Yeniçeri, 2002). Grubun değişmeye direnmesinin temel sebebi değişimle ortaya çıkan yeniliğin grubu varlığını ve sürekliliğini tehdit etmesidir. Grup üyeleri iş arkadaşlarını kaybetmeyi, başkalarına yeniden uyum sağlamayı sevmezler.

2.2.1.3 Alışkanlıklar: İnsanların çoğu davranışının nedeni daha önceden edindiği alışkanlıklardır. Yaptığı işi her zaman aynı biçimde yapmak insanların genelinin arzuladığı bir durumdur. Çünkü insanların alıştıkları durumlar ve çalışma tarzları kendilerine kolay gelir. Alışkanlığın yarattığı kolaylığın yanında güven duygusu da etkili olur. Bu bakımdan değişim, çalışanların alışkanlıklarını değiştireceğinden dirence sebep olabilir (Yüksel, 2001). Ancak değişim sonucunda çıkarılan zedelenmeyeceği açıkça görülüyorsa (örneğin öğretmenlerin günlük ders saatlerinin azaltılmasına rağmen ücretlerin düşmeyeceğinin garanti edilmesi) değişime karşı koymaktan vazgeçebilir. Bununla birlikte bu tür dirençlerin insandan insana farklılık gösterdiği söylenebilir. Değişimin karşısında kalan kişiler, karakterleri, psiko-sosyal özelliklerine bağlı olarak tepki gösterirler.

2.2.1.4 Belirsizlik Korkusu: Değişimin en önemli özelliklerinden birisi, değişim sonucunda nasıl bir durumun ortaya çıkacağını bilmemesidir. Bilinmeyen şeyler belirsizlik üretir. Belirsiz bir durumla karşılaşmak çoğu insanı endişelendirir (Özdemir, 2000). Bundan dolayı insanlar belirsizlikten kaçınma eğilimindedirler. Değişimin getirdiği yeni uygulamaların içinde taşıdığı belirsizliğin yarattığı korku ve endişe nedeniyle çalışanlar yeniliklere ilgisiz kalırlar ya da açıkça karşı koyarlar.

2.2.1.5 Geçmiş Deneyimler: Çalışanlar, denediği kalıplaştırdığı işler ve eylemlerin kendisini hangi koşullarda ve ne değerinde başarıya ulaştıracağını bilir. Ama değişimin getirdiği yeni işlem ve eylemlerin, kendisini başarıya ulaştırıp ulaştırmayacağını kestiremez (Başaran, 2004). İnsanlar, değişimin uygulaması sırasında herhangi bir zorluk, hayal kırıklığı, moral çöküntüsü yaşadıklarında geçmiş uygulamalara sığınmak isterler. Bu nedenle yeniliklere karşı koyarlar ve geçerliliğine, güvenilirliğine içten inandıkları yıllardır denenmiş olan bürokratik usüllere dönmeyi tercih ederler.

2.2.1.6 Kontrol Korkusu: Değişim, bireyin hareket alanını sınırlandırıyorsa, hayatı daha da zorlaştırıyorsa, birey üzerindeki kontrolü arttırıyorsa, değişime karşı çıkma olasılığı artar (Yüksel, 2001).

2.2.1.7 Zahmet: değişim yeni işleri öğrenmek için fiziksel ve zihinsel ek çabaları gerektirir. Bu da mevcut rahatı bir bakıma bozmak demektir (Can, 1999). Değişim sonucu ortaya çıkacak olan yeni değerler ve beceriler kazanma zorunluluğu değişimin önünde bir engel oluşturabilir (Erdoğan, 2002).

2.2.1.8 Güvensizlik: çalışanlar, değişimi başlatan kişilere karşı zayıf bir gęven içindeler ise, değişime direnebilirler. Örneğin birlikte çalıştıkları okul müdürüne güvenmeyen öğretmenlerin, okuldaki bir değişime sıcak bakmayacakları ve direnme gösterebilecekleri beklenir (Tanrıöğen, 1995).

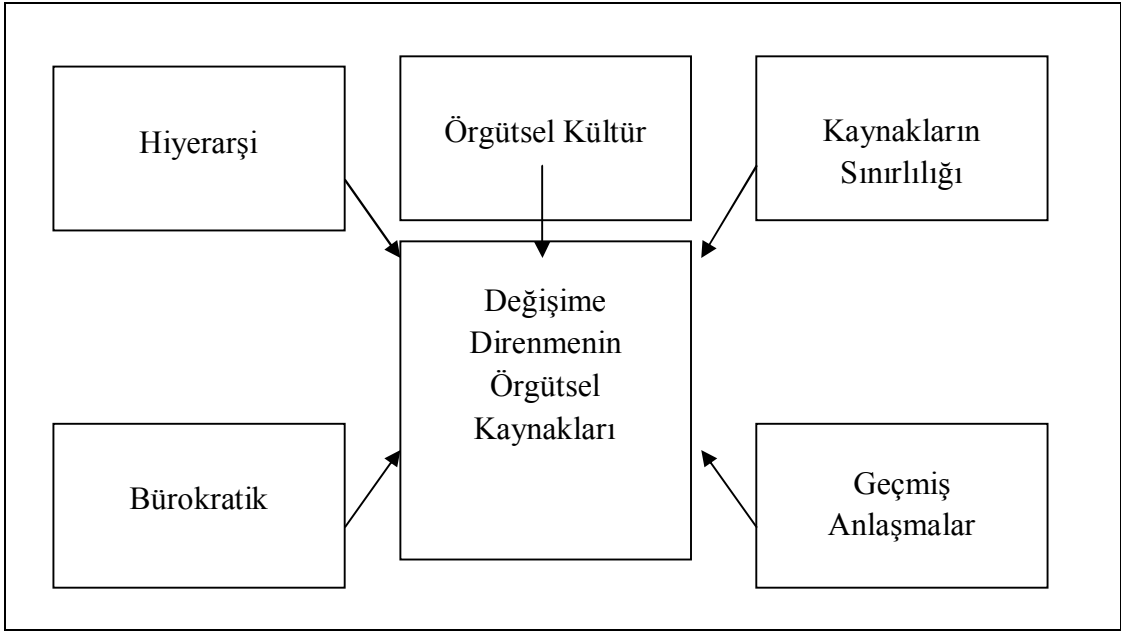
2.2.1.9 Algılamada Seçicilik: Bireyler karşılaştıkları olay ve durumları kendi algılama süzgeçinden geçirmeye çalışırlar. Algılama genelde geçmiş deneyimlerin, bilgi ve kavrayış düzeyini, diğer olaylarla kurulan bağlantıları dikkate alarak değişebilir. Örneğin, sendikalar işverenden gelen her türlü değişim önerisine kuşkuyla bakma eğilimindedirler. Diğer taraftan yöneticiler de yönetim teori ve tekniklerinin bazılarının iş yaşamı içinde uygulanmayacağı önyargısı içindedirler. Böyle durumlarda değişimin algılanması gerçeklerden farklı olabilmektedir (Yüksel, 2001).

2.2.1.10 Bilgi Eksikliği: Bireyler kendilerini etkileyecek olan değişimler hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları zaman tedirgin olabilir ve bundan dolayı değişime direnç gösterebilirler (Özkalp, 1996). Örgüt üyelerine güven telkin edecek şekilde açık ve ayrıntılı olarak değişimin neler getireceğinin, statü, sosyal gibi etkinliklerin neler olacağının açıklanmamasının kesin olarak çalışan direnmesine neden olacağını öne sürmektedir.

2.2.2 Değişime Karşı Örgütsel Direnç Nedenleri

Örgütler her ne kadar çevrelerine uyum göstermek zorunda olsalar da aynı yapı, süreç ve politikalar içinde çalışmalarını sürdürmekten rahatlık duyarlar. Yenilikler yerine rutin faaliyetleri sürdürmeyi tercih ederler. Bu bakımdan değişime ve yenileşmeye direnmek örgütlerin doğasından vardır (Özdemir, 1999). Şekil 2'de değişime karşı örgütsel engeller görülmektedir.

Şekil 2 Değişime Direnmenin Örgütsel Kaynakları



2.2.2.1. Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı, duygular, normlar, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar ve değerlerden oluşmaktadır. Örgütte “işlerin nasıl yapılacağını” gösteren kültür, yılların birikimi olup değiştirilmesi zor bir unsurdur. Bu nedenle örgütte yararlı olmayan bir kültür yerleşmiş ise, bu kültür değişimin kabulü için gerekli esnekliği de sağlayamaz (Yüksel, 2001). Değişimi zorlaştıran kültürel engeller, gelenek, kadercilik, gurur değer ve tutumlardır. Ayrıca, kültürün yapısındaki zıtlıklar ve düşünülen yeniliğin beklenmedik sonuçları değişimi zorlaştırır (Bursalıoğlu, 2000).

Okulda değişmeye karşı ilk direnme okul kültüründen ileri gelir. Eğitim örgütlerinde yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarını etkileyen örgütsel kültür, değişimi destekleyici nitelikte olursa daha az direnmeyle karşılaşılabılır (Çelik, 2000).

2.2.2.2. Hiyerarşi

Hiyerarşi, değişmeye direnmeyi meydana getiren örgütsel engeller arasında görülmektedir. Likert (1959), hiyerarşik ilişkilerin statükoya dayandığını, bunun da değişim ve yeniliği zorlaştırdığını belirtmektedir. Yaratıcı olmak isteyen bir okul yöneticisi makam ve hiyerarşinin koyduğu engeller ile karşılaşır.

Her örgütün amacını gerçekleştirmesi için bir yapısı vardır. Genellikle hiyerarşik bir yetki anlayışı ile yapılandırılan örgütlerde personelin, olumlu işleri hakkında dönüt almak için özel iletişim kanallarına yöneldikleri gözlenmektedir. Hiyerarşik kademelerin çokluğu enformasyon akışını bozabilir. Bazı durumlarda da örgütte yanlış enformasyon akışı ortaya çıkabilir. Farklı kademelerde kırılan iletişim, değişik bir anlam kazanabilir. Böyle bir ortamda personel yeni durum ve ortamlardan çekinir ve uzak durmaya çalışır (Özdemir, 2000).

2.2.2.3. Bürokratik engeller

Var olan düzeni korumak ve yürütmek için konulan bürokratik ilke, kural ve işlemler yenileşmenin getirdiği yeni düzeni yürütmek için yetersiz ve engelleyici olabilir (Başaran, 2004). Örgüt ne kadar bürokratik yapıya da ise değişimin uygulanma olasılığı o kadar zordur. Esnek yapıdaki örgütlerde değişime karşı koyma olasılığı daha azdır (Yüksel, 2001).

2.2.2.4. Geçmiş Anlaşma ve Sözleşmeler

Örgütlerin diğer örgütlerle, sendikalarla, çalışanlarla yapmış oldukları anlaşmalar, değişiklik yapılmasını engelleyebilir. Örneğin, yeni pazarlama ve fiyatlandırma stratejisi uygulanmak istendiğinde daha önce yapılmış sabit fiyatlı kontratlar birer engel teşkil edebilir. Önceki anlaşmaların tek taraflı değiştirilmesi durumunda da yasal sorunlar ortaya çıkabileceğinden, değişimi başlatmadan önce bu tür sözleşmelerin iyi incelenmesinde yarar vardır (Dinçer, 1992).

2.2.2.5. Kaynakların Sınırlılığı

Bazı örgütler değişmek istemelerine rağmen, eldeki kaynakları buna pek elverişli değildir. ABD'deki çelik endüstrisinin gelişmesi bu duruma iyi bir örnektir. Durgun talepler, yükselen fiyatlar, eskiyen üretim araçları, hava kirlenmesi ve çevrecilikle ilgili yürürlüğe giren yasalar ile birlikte yeniden yapılanmalarını kabul etmektedir. Ancak bu, çok büyük yatırım isteyen bir iştir. Yeni yatırım yapmama yöneticilerin karar alternatiflerini de sınırlamaktadır. Bu durumda kurum bir kısır döngü içerisinde kalmaktadır (Özdemir, 2000).

Genel olarak para, zaman, bireysel yetenekler gibi etkenler değişimin gerektirdiği kaynaklardır. Bir örgütün yöneticileri kaynakların sınırlılığından dolayı değişme taleplerine her zaman karşılık veremezler.

Görülüyor ki ister bireysel düzeyde isterse örgütsel düzeyde olsun değişime karşı davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Yöneticilerin, bu farklı nedenlerden kaynaklanan direnci önlemeleri, örgütsel değişim çabalarını başarıyla sürdürmeleri açısından son derece önem taşımaktadır.

2.2.3. Değişime Karşı Direnişi Giderme Stratejileri

2.2.3.1. İletişim

Örgütsel sorunların temel nedenlerinden birisi de iletişim eksikliğidir. İletişim, örgüt yönetimi açısından hayati önem taşır. Birer toplumsal sistem olan yönetimlerin varlığını devam ettirebilmeleri için ihtiyaç duydukları değişim sürecini sorunsuz bir şekilde gerçekleştirebilmeleri, örgütün içeride ve dışarıda kurduğu iletişim ağına bağlıdır. Etkili bir iletişim ağı ile örgütsel ilişkiler belirli bir düzen içerisine alınabilir ve böylece bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında güçlü bir denge kurularak değişime katılanların değişimin mantığını anlamaları sağlanır. Bu tür bir denge ile değişim sürecini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmek daha kolay olacaktır (Sucu, 2000).

Değişime karşı direnişi giderme stratejilerinden biri olan iletişim yaklaşımında, direnişin kaynağının büyük ölçüde yanlış bilgiye ve zayıf iletişime dayandığı varsayılır. Sabuncuoğlu ve Tüz' e göre (1998) yönetici, değişimin fikir düzeyinde iken, bu değişim etkilerinin faydalarını anlatmalı ve değişim sonucunda herhangi bir kayba uğranılmayacağına güvencesini vermelidir. Çünkü bilgi eksikliğinden ve yanlış anlaşılmalardan dolayı kayıplar olabileceği düşünülmelidir. Ayrıca herhangi bir konuda gizliliğin, direnci arttıracığı da bir gerçektir. Değişime katılanlar kendilerini etkileyecek olan değişimler hakkında yeterli bilgiye sahip olmazlarsa, yapılan değişikliklerden tedirgin olacaklardır. Aynı zamanda yetersiz bilgi, dedikodu ve söylentileri de körükler ve beraberinde değişimle ilişki olarak kaygı yaratır. Dolayısıyla, bunların ortadan kaldırılmasına çalışır. Etkili iletişim, değişimin ve onların muhtemel sonuçları hakkında bu spekülasyon ve korkuların oluşumunu hafifletebilir ve üyelerin değişime gerçekçi bir biçimde hazırlanmasını

sağlar. Bireyler ikna edildiklerinde değişim uygulamalarına yardımcı olurlar. Fakat, iletişim yaklaşımı çok kişiye yönelik olması nedeniyle zaman kaybına yol açar (Helvacı, 2005).

Eğitim kuruluşlarında kurslar, bire bir tartışmalar, genelgeler, grup sunumları, raporlar, zümre ve şube öğretmenler kurulu toplantıları bu yaklaşımda kullanılan araçlardır. Olabildiğince, yüz yüze iletişim yeğlenmelidir.

İletişim planlaması yapılırken aşağıdaki konulara dikkat edilmesi gerekmektedir (Hussey, 1995).

- İletişim kimler arasında sağlanmalıdır?
- İletilmesi gereken konular nelerdir?
- Tüm iletişim kanalları standart mı olmalı, yoksa her birinde bir öncelik mi verilmelidir?
- İletilen konu, değişime olan direnci arttıracaksa sınırlandırılmalı mıdır?
- İletişim aracı olarak örgüt içerisinde “ne” daha çok yaygınlaştırılmalıdır?
- Karşılıklı iletişim planlaması ne şekilde olmalıdır?

Örgüt içerisinde etkili bir iletişim ağı kurmak o kadar önemlidir ki, bazı kuruluşlar, örgüt içi ve dışı etkili bir iletişim ağı oluşturmak için iletişim yöntemlerine dayanan toplantılar ve büyük yatırımlar yapmaktadır. Bu yönde, değişimi, nedenlerini, içeriğini ve muhtemel sonuçlarını anlatan her türlü yayın (görsel, işitsel, basılı) yapılmakta, bireysel görüşmeler, e-mail mesajları, özel mektuplar kullanılmakta, hatta muhabirlerle özel görüşmeler yapılarak değişimin tüm boyutları ortaya koyulmaya çalışılmaktadır. Bu arada bunların hepsi, hem mevcut iş ortaklarına, müşteri kitlesine, çalışanlara ve özellikle de değişimden etkilenecek olan kesimlere yönelik olarak yapılmaktadır. Örneğin British Petroleum (BP), 1990 yılında kültürel değişim programını işleme soktuğunda programı kitlelere mal edebilmek için Financial Times muhabirlerini bir müddet yönetim kurulu toplantılarına davet etmiştir.

Etkili iletişim nasıl işe yarar? Bu soruya verilebilecek cevaplar çok açık olmakla birlikte, değişim fırtınası içine girmiş bir kurum içinde kolaylıkla gözden kaçırılabilirler.

Etkili iletişim:

- Değişimin tamamen anlaşılmasını sağlayıp sebeplerini ortaya koyduğu için, değişime yönelik direnişi azaltabilir.
- Eğer uygun olarak yerine getirilirse, kişiler kendilerine değer verildiğini anlayarak

daha yapıcı bir tutum takınırlar.

- Kriz durumlarında, herkesin krizden haberdar olmasını sağlayarak muhtemel itirazları azaltır ve daha doğrudan bir yaklaşımın uygulanmasını kolaylaştırır, hatta bazen tercih edilebilir hale sokulabilir;
- Önemli ve radikal değişimler süresince kişilerin beklentilerini kontrol edebilmek önemlidir ve bunu gerçekleştirmek, iyi bir iletişim olmadan imkânsızdır.

2.2.3.2. Eğitim

Yöneticiler, değişime gösterilen direnişi azaltmak için, eğitimi çözümleyici bir yol olarak nadiren kullanmaktadırlar. Çünkü çok az sayıda organizasyon değişim ile hangi becerilere, bilgilere ve yeteneklere ihtiyaç duyacağını ortaya koyabilirler. Örneğin, örgütlerde çok yaygın olan, belli kademelerdeki personeli işten çıkarma uygulamasında, müşteriye en yakın olanların yetkilendirilmesi düşünülür. Ancak bu örgütlerin çok azı, yeni yetkilendirdikleri kişilerin ve onların yöneticilerinin, bu yeni uygulamaya uygun şekilde çalışmak için, gerekli becerilere sahip olmalarını ve bunları uygulayabilmelerini sağlayacak eğitsel girişimlerde bulunurlar.

İnanç ve tutumları değiştirmenin yöntemi çalışanlara bilgi verme, beceri kazandırma, davranış kalıpları benimsetme ve grup ilişkilerinin değiştirme yollarıyla yeni deneyimler kazandırmaktır. Bunun gerçekleştirilebilmesi örgüt içi eğitim programlarının düzenlenmesiyle mümkün olur (Durna, 2002). Değişimin uygulanışını ön planda tutan bir eğitim yaklaşımı katılımı sağlamak ve etkili bir iletişim kurmak için de iyi bir araç olabilir.

Kendilerine yeni bilgiler sunulan, davranış ve ilgi gösterilen işgörenler ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Eğer eğitim süreci grup halinde (eğitim grupları) olarak ele alınmışsa, elde edilecek sonuç daha da etkinleşecektir (Kaynak, 1990).

Örgütün gelişmesi ve değişen çevre faktörlerine uyum sağlayabilmesi için, çalışanların da gelişim ve değişime açık olmasını gerektirir. Çalışanların bu gelişimini ise onlara verilen eğitim desteği sağlar. Gerek örgüt içi gerek örgüt dışı eğitim programlarına katılma, bireylerin yaptığı işle daha etkin ve verimli olmaları sağlanır. Öğretmenlerin eğitimleri için çeşitli teorik kurslar düzenlenebilir. Bu tür eğitim yöntemlerinde genellikle tartışma ve grup oturumları tercih edilir. Bazı durumlarda da örgüt çalışanlarını sadece teorik bilgi vererek eğitmek yeterli

olmayabilir. Teknolojinin eğitim sistemine entegrasyonunun arttığı son yıllarda yeni eğitim sistemine uyum sağlamak açısından bütün öğretmenlerin iyi birer teknoloji okur yazarı olması beklenmektedir. Aksi takdir de öğretmenler yeni programa uyum sağlamakta güçlük çekecek ve yapılan değişikliğe bakış açıları olumsuz olacaktır. Bu problemi ortadan kaldırıp bütün öğretmenlerin teknolojiye uyum sağlamaları için uygulamaya dayalı hizmet içi eğitim kursları gereklidir. Bu şekilde öğretmenler değişime daha kolay uyum sağlayacak ve yeni düzene uyum sağlayamama korkusu ortadan kalkmış olacaktır (Brucman, 2008).

Örgütsel değişim sürecinde direnişi gidermeye yönelik olarak eğitim stratejisinin etkili olabilmesi için iyi bir eğitim planlamasının var olması şarttır. Eğitim ve planlama, örgüt çalışanlarının eğitim ihtiyacının belirlenmesiyle başlayan ve bu eğitimin çalışanlar tarafından alınması ve değerlendirilmesine kadar süren bir süreçtir (Kaynak, 1990).

Eğitim, örgüt personelinin tutum ve davranışlarında, değişme ve gelişme sağlayarak, önceden kestirilemeyecek kadar hızlı çevre koşullarına ayak uydurabilmeleri için hazırlıklı olmalarını sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998)

2.2.3.4. Katılım ve Yer Alma

Değişimin planlanması ve uygulanmasında örgüt üyelerinin etkin bir rol oynaması anlamına gelen katılım; çalışanların değişime katılmaları ve direnci en az seviyeye indirmek için kullanılan çok etkili bir yöntemdir. Direnişle baş etmede, örgüt üyelerini değişimin planlama ve uygulama sürecine doğrudan katan en eski ve en etkili stratejilerden bir tanesidir. Katılımı sağlama hem değişimlerin yüksek kalitede sağlanmasına hem de uygulamada direnişle karşılaşılmasını yol açar (Helvacı, 2005).

Örgütteki değişim uzmanlarının veya yöneticilerinin çalışanların değişime katılımını sağlamak en büyük hedefidir. Koçel' e (1995) göre, önemli olan, katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleridir. Değişime katılım sayesinde çalışanlar değişimi sahiplenirler. Öyle ki, çalışanların değişim konusundaki kararlara katılmaları sonucu yapılacak yenilik hem örgütün hem de çalışanların amaçlarının bağdaşmasına; yönetimle astlar arasında olması muhtemel çelişkilerin giderilmesine de hizmet edecektir (Özkan, 2004).

Katılma, potansiyel direnişçileri tasarlanan değişimle ilgili planlara ve uygulamaya katmak, onların dışlanmadıkları duygusu taşımalarını sağlayarak itirazlarını azaltacak ve bağlılıklarının artmasına yol açacaktır. Ayrıca tartışma sürecinde bunların bilgi ve birikimlerinden ve düşüncelerinden yararlanılacaktır. Değişimin en iyi nasıl başarılacağı sorusuna en doygun cevaplar, değişimin yapılacağı birimlerde çalışanlar tarafından verilebilir. Dolayısıyla onları da sürece katmak, hem direnişi kırmak, hem de değişimi doğru yapmak açısından önem taşımaktadır.

Katılımı sağlamak, pek çok konuda direnişi azaltmaya yardımcı olabilir. Ayrıca odaklı katılımın, yani faaliyet merkezinden katılımın, geniş kapsamlı katılımdan daha uygun olduğu da önerilmektedir. Katılım, önerilen değişimin sahiplenilmesini sağlayabilir. Değişimin ve değişime neden ihtiyaç duyulduğunun daha iyi anlaşılmasını sağladığı için, belirsizlikleri ortadan kaldırarak değişimin içinde yer alacak ne gibi yararlar sağlayacaklarını görmelerine neden olur (Hussey, 1998). Katılım yönteminde değişimle uğraşanlar, yapılanların doğru olduğuna ikna edilebilir. Değişim daha iyi planlanabilir; çünkü bilgili olanlar işin içindedir, ya da katılım sayesinde daha iyi planlama yapıldığı düşünülebilir (Aksoy, 2005).

2.2.3.4. Baskı ve Zor Kullanma

Başka yöntemlerin uygulanma imkanının olmadığı durumlarda yöneticiler, güç ve otorite kullanarak, değişikliklerin kabul edilmesini zorlayabilirler. Yöneticilerin değişim esnasında formal güç kullanarak değişime zorlamalarıdır. Direnenlere, değişimi kabul etmeleri yada işten çıkmaları konusunda zorlarlar. Bu strateji, kriz durumlarında acil bir çözüme ihtiyaç duyulduğu zaman gereklidir (Daft, 1994).

Yöneticiler, çalışanları açık veya kapalı bir şekilde tehdit ederek, başka yere naklederek veya işinden çıkararak değişikliği kabul etmeye zorlarlar. Aslında bu zorlama riskli bir iştir, çünkü insanlar değişikliği kabul etmeye zorlandıklarında alıngan davranmaktadırlar. Fakat hızın gerekli olduğu ve değişikliklerin benimsenmeyeceği durumlarda, zorlama yöneticinin tek seçeneği olabilir.

Örgütsel değişim çabaları bu birkaç yaklaşımın ustalıkla bir şekilde uygulanmasıyla şekillendirilir. Kotter ve Schlesinger, bu tekniklerin birlikte kullanılmasına dikkat çekmişlerdir. Yöneticilerin yaptığı en yaygın hata, durum ne

olursa olsun, belirli bir yaklaşıma sağlanıp kalmalarıdır. Örneğin; sinirli tip yönetici çoğu kez çalışanları zorlar, insana yönelik yönetici çalışanları desteklemeye ve onlarla ilgilendirmeye çalışır, çevresindekilere eleştirici gözle bakan yönetici daima yönetir, entelektüel üst düzey yönetici eğitim ve iletişime güvenir (Nalbant, 1995).

2.2.4. Örgütsel Direnişi Gidermede Kullanılan Çözüm Yolları

Planlı değişimin en önemli özelliği sorunsuz ya da en az sorunla başarılan değişim programı olmasıdır. Bu nedenle, değişime karşı direnci azaltan nitelikte önlemleri de beraberinde getirmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Değişim sürecinin sorunsuz olarak sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için direnişi ortadan kaldırmaya ya da azaltmaya yönelik çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler değişimi gerçekleştirmek isteyenlere, değişime muhatap olanlara ve değişimin konusuna bağlı olarak farklılaşmaktadır. Burada önemli olan değişimin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için kullanılacak yöntemin belirlenmesidir.

Clarke (1998), direnişi yönetmek için üç yöntemden bahsetmektedir.

Bu yöntemlerden ilki, görüş alış verişinde bulunmak, karşılıklı konuşmaktır. İkincisi, güç-alanının incelenmesidir. Değişimi gerçekleştiren güçler ile direnen güçler arasında denge durumunun tanımlanması arayışına karşılık gelir. Değişime direnen güçlerin eğitilmesi, bilgilendirilmesi, değişimin sonuçları hakkında ikna edilmeleri, onları etki altında tutan güçlerin zayıflatılması onları değiştirecek güç-alanının bilinmesi ile olanaklıdır. Farklı bir ifade ile değişimi gerçekleştirecek güçler direnen güçlerden daha güçlü iseler, değişim gerçekleştirilir aksi halde gerçekleştirilemez. Bu aynı zamanda fiziksel bir kuraldır.

Üçüncüsü, direnenlerin katılımının sağlanmasıdır. Direnenlerin katılımını sağlayacak şemalar oluşturulmalıdır. Değişime direnenlerden, önce değişime izin vermeleri, sonra yardımcı olmaları daha sonra değişimi yapmaları istenebilir.

Değişime karşı direnişin üstesinden gelmek ve değişimin desteklenmesini sağlamak için altı ilkenin bulunduğu belirtilmektedir (Maurer, 1997);

1. Güçlü iş ilişkilerinin oluşturulması. İş yerindeki ilişkilerin niteliği yükseldikçe, değişime direniş azalır. Birimler arası haberleşme, karşılıklı bir birini anlama, güvenme ve destek bulma artar,
2. Açık bir hedefe odaklanmak,

3. Değişime direnişi kavratmak, değişime direnenlerin arasına katılmak,
4. Açık bir kafayla dinlemek,
5. Sakin kalıp, angaje olmak, ilgililerle karşı karşıya gelmek, sorulara yanıt vermek
6. Direnişle bağlantı kurmak.

Değişime direnişin üstesinden gelmek için üzerinde en fazla durulan yöntem değişime direnenleri değişim programına katma, onların katılımını sağlama olarak görülmektedir. Bilgi vermek onların görüşlerini almak, bu süreçte onları etkilemek onlarla işbirliği yapar duruma gelmek katılım yönteminin temel amacıdır.

Örgütün faaliyet alanına ve ortam koşullarına bağlı olarak, bilgi kaynakları ile donanımlı; yetki aktarma alışkanlığı kazanmış; karşılıklı güven anlayışı gelişmiş; karşılıklı dinamik ilişkili; amaçları açıkça tanımlanmış kişilerden oluşan örgütler değişimi daha kolay gerçekleştirirler. Değişime direnişi azaltmaya çalışan bir yönetici, direncin normal bir tepki olduğunu düşünerek, bunların ifade edilmesini teşvik etmeli, karara bağlanmamış değişiklikler konusunda onları bilgilendirmeli, onların görüşünü almalı, doğrudan etkilenen kişilere değişimi tanıtarak, değişimden beklenen yararları açıklayarak, değişimin somut sonuçları ile ilgili uygulamalardan örnekler vererek, onların şüphelerini gidererek, planlı değişime ilgi yaratmalı ve çalışanlarının katılımını sağlamalıdır.

2.2.5. Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi ve Direnç

Günümüzde değişimin teknolojik alanda hızla ilerlemesi, sosyal ve kültürel alanlardaki değişmelerle birlikte insanların beklentilerinin değişmesi, eğitim örgütlerini de değiştirmeye ve rollerini yeniden gözden geçirmeye zorlamaktadır. Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişmelerden etkilenen eğitim kurumu ve yöneticisinin, aynı hızla uyum göstermesi gerekmektedir. Eğitim sisteminin temel işlevi, bireylerin topluma uyumunu sağlamak, onları işe ve yaşamaya hazırlamak olduğuna göre eğitim, toplumun diğer sistemlerinden ne çok geri ve ne de çok ileri olamaz. Teknik alanlardaki önemli değişme ve gelişmeler, özellikle eğitimci ve okul yöneticilerinin görüş ve fikirlerinde de aynı derecede değişimleri zorunlu kılar. Bir okul yöneticisinin en belirgin ve önemli rolü, bu değişim ve gelişmelere göre gerekli öğretimi sağlamaktır (Kulu,2007).

Eğitimin sisteminde yenileşme, bir değişimi gerektirir. Öğretmenin uygun görmediği değişmeyi yapmak oldukça zordur. Bu nedenle, okul sisteminde görevli

olanların uygun bulmadığı, benimsemediği stratejiyi saptamak hatalı olur. Ayrıca yenilemenin gerektirdiği yeterlikler de çok önemlidir. Gerekli yeterlik kazandırılmamış bir kadro ile strateji uygulaması beklenen sonucu vermez (Taymaz, 2003).

Eğitim örgütlerinin değişim hareketleri, temelde üç aşamadan geçmektedir. Birinci aşama, geçmiş uygulamaların gözden geçirilmesi ve eksikliklerin belirlenmesidir. Bu aşamada, eğitimde değişmeye niçin ihtiyaç duyulduğu sorusuna cevap aranır. Değişmenin niçin yapıldığı ilgili taraflara anlatılır ve bir birlik duygusu oluşturulur. İkinci aşamada, yeniden düzenlemeler yapılır. Üçüncü aşamada ise, eski ile yeninin mücadelesi başlar. Bu aşamaları gerçekleştirmekte olan eğitim örgütlerini değişimde etkisiz kılan iki nedenden söz edilebilir. Bu nedenlerden birincisi, mevcut değerleri koruma adına yeni değerlerin dışlanmasıdır. İkinci neden ise, eğitimde uygulanan değişim modellerinin ve kullanılan dilin çoğunlukla, iş dünyası çıkışlı olması sonucu, bu değişim denemelerinin eğitimin özgün yapısına uymaması olarak belirtilebilir (Çalık, 2003).

Eğitimde yenilik girişimine ilişkin sorunlardan biri yeniliklerin benimsenme ve uygulanma dereceleridir. Gerekli önlemler alınmadan yapılan değişikliklerde, örgüt üyeleri yönetime karşı hoşnutsuzluk ve kızgınlık gösterecekler, en yakın gözetmenler ile tartışma ve sürtüşmeye girecekler, işlerini bilerek aksatacaklar, işbirliği yapmayacak ve değişime karşı direnç göstereceklerdir. Okul yöneticisi, değişikliğin tehlikeleri karşısında uyanık olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002).

Eğitim örgütlerinde, örgütsel düzeyde değişime direncin azaltılması, etkili bir yönetim ve liderlik gerektirir. Örgütsel düzeyde değişime direnmeye neden olan etkenler, önceden belirlenmeli ve olumsuz yönleri giderilmelidir. Değişimin başarılması bir ekip işidir ve örgütün tüm düzeylerinde güçlü bir yönetim becerisi gerektirir. Bu amaçla, eğitim örgütlerinde, değişime direnmeyi azaltmak için şu önerilerde bulunulabilir (Lunenburg ve Ornstein, 1996; akt. Çalık, 2003):

- Değişme ve yenileşme süreci, işbirliğine dayalı bir çaba olarak algılanmalıdır.
- İnsanların değişime direneceği gerçeği daima göz önünde bulundurulmalıdır.
- Değişimde zamanlama son derece önemlidir. Değişimin doğru zamanda yapılması, başarı şansını yükseltir.
- Değişim bir anda olup biten bir olay değil, sabır isteyen bir süreçtir.
- Değişimi teşvik edici faktörler ve ödüllendirme, değişimin başarısını kolaylaştırır.
- Eğitim ve teknik yardım, değişim sürecinde işgörenlerin yükünü hafifletebilir.
- Değişime ilişkin öncelikler ve değişimin misyonu belirlenmelidir.
- Değişim sürecinde karşılaşılabilecek güçlükler ve riskler göz önünde bulundurulmalıdır.

III. BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde konu ile ilgili yapılmış olan araştırmalar yer almaktadır. İlgili alanyazın incelendiğinde aşağıdaki araştırmalara ulaşılmıştır.

Gürses (2010), “İlköğretim Okullarında Meydana Gelen Değişimlere Karşı Direnişler ve Nedenleri” isimli araştırmasında değişim, değişime direniş ve değişime karşı direnişin nedenleri konuları üzerinde araştırma yapmıştır. Öğretmenler tarafından doldurulan ve 48 maddeden oluşan bir ölçme aracı kullanan araştırmacı; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarda, değişime karşı direnmelerinin en büyük nedeni okulun örgütsel yapısından kaynaklandığı sonucuna ulaşmış ve okullarda değişime dirençle karşılaşılmaması için maddi kaynak sağlanması, değişim için gerekli olan alt yapının oluşturulması, prosedür ve bürokrasinin azaltılması önerilerini getirmiştir.

Gürpınar (2004), “İlköğretim Okullarında Değişime Karşı Direnişin Giderilmesinde Eğitim Yöneticilerinin Yeterlik Düzeyleri” isimli araştırmasında değişim ve değişime karşı direniş ile ilgili kuramsal bilgilere yer vererek ilköğretim okullarında değişime karşı direnişin giderilmesinde yöneticilerin yeterlik düzeylerini tespit etmeye çalışmıştır. Okul yöneticileri tarafından doldurulan 30 maddelik bir ölçme aracı kullanana araştırmacı ilköğretim okulu yöneticilerinin değişim sürecinde öğretmenlerin görüşlerini yeteri kadar değerlendirmedikleri sonucuna ulaşmış ve ilköğretim okulu müdürlerinin değişim sürecinde daha demokrat bir tutum sergilemeleri gerektiği önerisini getirmiştir.

Ak (2006), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri” isimli araştırmasında resmi ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin okulda değişim ihtiyacını belirlemek, okulu değişim sürecine hazırlamak, okulda değişimi uygulama ve değişimi değerlendirmek boyutlarında ne derece yeterli olduklarını okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin algılarına göre belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini Uşak sınırları içerisindeki 175 resmi ilköğretim okulu oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda; yöneticilerin değişimi

yönetme konusunda yönetici algılarına göre yeterli olduğu, öğretmen algılarına göre de orta düzeyde yeterli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Şentürk (2007), “İstanbul İli, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri ve Direnç Nedenleri” isimli araştırmasında İstanbul ili, ilköğretim okulu öğretmenlerinin değişime karşı direnme nedenlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşmıştır:

1. Kişilerin çoğunun kendilerini değişime açık olarak gördüklerini belirlenmiştir.
2. Kişilerin kendilerini değişime açık görmeye ilişkin görüşleri ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve okulun statüsü değişkenleri arasında farklılık bulunmamıştır.
3. Kişilerin değişime direnç nedenlerinin en yüksek düzeyde olanı “rasyonalizasyon”, “mücadele kaygısı” ve “genel değişime direnç”tir. En düşük düzeyde olanı ise “bekle gör” ve “eskiyi koruma” boyutları olarak bulunmuştur.
4. Kişilerin değişime dirençleri, kişisel değişkenlerine göre farklılaşmaktadır.
5. Kişilerin değişime dirençleri, kendilerini ne ölçüde değişime açık gördüklerine göre farklılaşmaktadır.

Araştırmacı önerilerini de değişim sürecinde izlenecek stratejinin okul ve toplum kültürünün dikkate alınarak ve değişimi destekleyen değerlerden oluşturulması gerektiği şeklinde belirtmiştir.

Gökçe (2005), “Bir Değişim Aracı Olarak Güç Alanı Analizi Tekniği ve Eğitimsel Değişimin Yönetimi” adlı araştırmasında, zorlayıcı ve engelleyici güçleri tanımlayarak, eğitimsel değişimlerin gerçekleştirilmesinde katkı sağlamayı amaçlamıştır. Araştırma ile elde edilen sonuçlara göre katı bürokrasi, yetersiz teknoloji, kaynakların sınırlılığı ve dengesiz dağılım nedeniyle Türk eğitim sistemi toplumun beklentilerine cevap verecek durumda değildir. Türkiye’de öğretmenler toplumun değişim beklentilerini karşılamaktan yanadırlar. Ancak var olan yapı ve işleyişin, buna engel olduğu inancındadırlar. Değişim yönetiminde farklı yöntem ve teknikler kullanılabilir. Güç alanı analizi tekniği değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde etkili bir araç olarak kullanılabilir.

Döner (1996), “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu” adlı araştırmasında genellikle değişim faaliyetlerini işletmelerdeki uygulanışı üzerinde durarak, değişim faaliyetleri esnasındaki meydana gelen direnmeleri incelemiştir. Değişim faaliyetlerini bir boyut olarak inceleyen araştırmasında, değişimin nedenlerini, değişimin amacı, değişimin uygulama şekli, değişimin çevresi, değişim modelleri konuları üzerinde durmuş, örgütsel değişimin özelliklerini tespit etmiştir. Planlı değişim yöntemi üzerinde özellikle duran araştırmacı; örgütün planlı değişim süreci içerisindeki aşamalar boyunca meydana gelen bireysel ve grup direnişlerinin nedenleri, yönetimin direnişleri giderebilmedeki yeterliliği üzerinde durmuştur.

IV. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, evreni, örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analizi yer almaktadır.

4.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Genel tarama modelinde, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (Karasar, 2002). Araştırmanın amacı Uşak il ve ilçe merkezlerindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin değişimi karşı direnişi giderme yaklaşımlarını öğretmen görüşlerine göre ortaya çıkarmaktır. Araştırma bu yönüyle betimsel bir çalışmadır.

4.2. EVREN

Bu araştırmanın evrenini 2010-2011 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde Uşak il ve ilçe merkezlerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 1669 öğretmen oluşturmaktadır (Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2011).

Tablo 2 Evren ve Örneklemin İl ve İlçe Merkezlerine Göre Dağılımı.

İlçe Adı	Evreni Oluşturan Okul Sayıları	Örnekleme Oluşturan Okul Sayıları	Evreni Oluşturan İlköğretim Okulu Öğretmen Dağılımı	Örnekleme Oluşturan İlköğretim Okulu Öğretmen Dağılımı
Uşak (Merkez)	66	32	1042	234
Banaz	36	17	203	46
Eşme	29	14	175	39
Karahallı	12	6	63	14
Sivaslı	18	9	107	24
Ulubey	14	7	79	18

Toplam	175	85	1669	375
---------------	-----	----	------	-----

4.3. ÖRNEKLEM

Araştırmanın örneklemini evrende bulunan 1669 öğretmen arasından random yolla seçilen 375 ilköğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklemdeki öğretmen sayısı, aşağıdaki formül kullanılarak bulunmuştur (Balcı, 1995:111)

$$n = \frac{t^2(PQ)}{d^2} \cdot \frac{1}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2(PQ)}{d^2}}$$

N= Evren büyüklüğü

n= Örneklem büyüklüğü

d= Hoşgörü düzeyi

t= Güven düzeyinin tablo değeri

PQ=(.50) . (.50)= .25 Maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi

Bu araştırmada örnekleme alınan ilköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyetlere, alanına, mesleki kıdemlerine, öğrenim durumuna, çalıştığı okul türüne, bulunduğu okulda çalışma süresine göre dağılımı tablo 3' de verilmiştir.

Tablo 3 Örneklem Grubunun Değişkenlere Göre Dağılımı.

Değişken	Grup	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	182	48,5
	Erkek	193	51,5
Alan	Sınıf Öğretmeni	180	48
	Branş Öğretmeni	195	52
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	125	33,3
	6-10 yıl	161	42,9
	11-15 yıl	60	16
	16-20 yıl	12	4,5
	21 yıl ve üstü	17	2,5
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	7	1,9
	Eğitim Enstitüsü	12	3,2
	Lisans	341	90,9
	Yüksek Lisans	15	4
Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz	1-5 yıl	250	66,7
	6-10 yıl	104	27,7
	11 yıl ve üstü	21	5,6
Çalıştığınız Okul Türü	Devlet Okulu	375	100
	Özel Okul	0	0

Değişkenlerle ilgili tabloya baktığımızda çalıştığımız okul türü, öğrenim durumu, bulunduğunuz okulda çalışma süreniz değişkenleri dışında dengeli bir dağılım vardır.

4.4.VERİ TOPLAMA ARACI

4.4.1. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Veri toplama aracının geliştirilmesi için öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Alandaki uzman kişilerin görüş ve önerilerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda 32 maddelik ölçek hazırlanmıştır. Ölçek araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Ölçme aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise ilköğretim okulu müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarının öğretmen görüşlerine göre belirlemeye yönelik maddeler yer almaktadır. Öğretmenler her maddenin karşısında bulunan “Hiç Katılmıyorum”, “Az Katılıyorum”, “Orta Düzeyde Katılıyorum”, “Büyük Ölçüde Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretlemeleri beklenmektedir. Katılma derecesi aralıkları $n-1/n$ formülü kullanılarak bulunmuştur. Hesaplama sonucu 1 ile 5 arasındaki aralık genişliği 0,8 olarak belirlenmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 32 en yüksek puan 160’ dır.

Tablo 4 Tüm Anket İçin Görüşleri Değerlendirme

Katılma Derecesi(olumlu ifadeler)		Katılma derecesi(olumsuz ifadeler)	
Hiç katılmıyorum	(1,00-1,79)	Hiç katılmıyorum	(4,20-5,00)
Katılmıyorum	(1,80-2,59)	Katılmıyorum	(3,40-4,19)
Kararsızım	(2,60-3,39)	Kararsızım	(2,60-3,39)
Katılıyorum	(3,40-4,19)	Katılıyorum	(1,80-2,59)
Tamamen katılıyorum	(4,20-5,00)	Tamamen katılıyorum	(1,00-1,79)

Veri toplama aracı kendi içerisinde 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin boyutlara göre numaraları şu şekilde verilmiştir.

1. İlköğretim okulu müdürlerinin değişime karşı direnişi baskı ve zor kullanma yaklaşımını kullanarak çözdüğüne ilişkin maddeler: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.

2. İlköğretim okulu müdürlerinin değişime karşı direnişi iletişim yaklaşımını kullanarak çözdüğüne ilişkin maddeler:11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21.
3. İlköğretim okulu müdürlerinin değişime karşı direnişi katılım ve yer alma yaklaşımını kullanarak çözdüğüne ilişkin maddeler: 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29.
4. İlköğretim okulu müdürlerinin değişime karşı direnişi eğitim yaklaşımını kullanarak çözdüğüne ilişkin maddeler: 22, 30, 31, 32.

Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarını belirleme ölçeğinin (ÖGGİOMDKDGYBÖ) yapı geçerliği, 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 geçerliğini 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 4 faktörlü çıktığı, bu durumun ölçeğin hazırlanmasında dikkate alınan 4 temel yapıyı (baskı ve zor kullanma, iletişim, katılım ve yer alma ile eğitim) yansıttığı görülmüştür. 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 sonuçlarında faktör yük değerlerinin 40' in üzerinde olduğu gözlenmiştir. Hiçbir madde ölçekten çıkartılmamıştır.

Tablo 5 Varimax Öncesi Öğretmenlerin Okullarda Değişime Direniş Nedenlerini Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Md. No	Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direniş Giderme Yaklaşımları	Faktör Yük Değerleri		Md. No
1	Okulda birtakım değişiklikler söz konusu olduğunda değişime karşı direnen öğretmenlere karşı ceza mekanizması kullanır.	.515	F1	1
2	Değişime karşı direniş gösteren öğretmenlere karşı yasal gücünü hissettirir.	.806	F1	2
3	Velilere, okulda değişim sürecini desteklemeleri için zorlamalarda bulunur.	.545	F1	3
4	Değişime direnme durumunda öğretmenlerde zarara uğrama korkusu oluşturur.	.791	F1	4
5	Öğretmenlere değişime direnmeleri durumunda emrivaki (otoriter) tavırlar sergiler.	.831	F1	5
6	Öğrencilere, okulda değişime direnmeleri durumunda yaptırımlar uygular.	.526	F1	6
7	Değişim sürecinde öğretmenlerin yeni sorumluluklar almak istememesi karşısında yasal gücünü kullanır.	.762	F1	7
8	Değişim sürecinden gerekli olan bilgi ve becerileri kazanmaları için öğretmenler üzerinde baskı kurar.	.882	F1	8
9	Okulda herhangi bir alanda değişim söz konusu olduğunda değişimin sağlanması için yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanır.	.857	F1	9
10	Değişim sürecinde öğretmenlerin yeni sorumluluklar almak istememesi karşısında öğretmenler üzerinde baskı kurmaz.	.529	F1	10
11	Eğitim sisteminde gerçekleşen yeniliklere ayak uydurmakta zorlanan öğretmenleri dinler ve sorunlarını çözmeye çalışır.	.720	F2	11
12	Öğretmenlerin okulda değişimi gerekli kılan faktörleri algılamaları için yapıcı görüşmeler yapar.	.832	F2	12
13	Velilerin okulda değişim sürecini desteklemeleri için değişim süreci konusunda bilgilendirme toplantıları düzenler.	.692	F2	13
14	Değişime direnme konusunda öğretmenlerin kaygılarını azaltmak için etkili iletişim kurar.	.844	F2	14
15	Öğretmenlerin değişime direnmeleri durumunda önerilen değişimin sonucu hakkında bilgi vermez.	.455	F2	15
16	Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğunda öğretmenler arasında dedikodulara, yanlış anlamalara ve kırgınlıklara engel olmak amacıyla yüzyüze iletişim kurar.	.840	F2	16
17	Değişime direnme olasılığı karşısında değişimin amaçlarını etkili bir şekilde anlatır.	.903	F2	17
18	Değişime direnme olasılığı karşısında değişimin neden gerekli olduğunu açık ve net bir şekilde ifade eder.	.901	F2	18
19	Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğunda öğretmenlerin fikirlerini rahatça okul yönetimi ile paylaşabilmesine olanak sağlar.	.756	F2	19

20	Okulda öğretmenlerin değişime direnme durumu karşısında sürece öğretmenlerin gözüyle bakmaz.	.580	F2	20
21	Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğu zaman öğretmenlerin fikirlerini göz ardı etmez.	.716	F2	21
22	Değişime direnme olasılığını azaltmak için okulda değişime uyum sağlayamayan öğretmenlere rehberlik eder.	.786	F4	22
23	Okulda olası değişim girişimlerinde öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerini de hesaba katar.	.834	F3	23
24	Okulda gerçekleştirilecek herhangi bir değişimin planlanmasında öğretmenlerin de yer almasını sağlar.	.804	F3	24
25	Okulda gerçekleştirilecek herhangi bir yenilikte öğretmenlerin de fikir beyan etmelerine imkan vermez..	.635	F3	25
26	Okulda birtakım değişiklikler söz konusu olduğunda değişime karşı direnen öğretmenlere sorumluluklar yükler.	.414	F3	26
27	Değişime karşı direnişi gidermek için değişimin okula sağlayacağı olumlu sonuçları belirterek öğretmenleri motive etmeye çalışır.	.728	F3	27
28	Değişime karşı direnişi gidermek için öğretmenleri, yeniliklere uyum sağlamalarının başarılarını arttıracığına inandırır.	.827	F3	28
29	Değişim sürecinde olası bir direnişe sebep vermemek için öğretmenlere güven ve destek sağlar.	.780	F3	29
30	Değişime direnme olasılığı karşısında öğretmenleri değişime motive etmek için ödül mekanizması kullanır.	.754	F4	30
31	Değişime direnme olasılığı karşısında değişim sürecini kavrayabilmeleri için öğretmenleri hizmet içi eğitime yönlendirir.	.696	F4	
32	Okullarda değişim sürecinde öğretmenlerin yetersiz olma endişelerinden kaynaklanan olası bir direnişi önlemek için öğretmenlere bilgi ve beceri kazandırır.	.763	F4	

Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenirliliği

Ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğinin sağlanması için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Uzmanlardan öneri ve eleştiriler doğrultusunda bazı maddeler çıkarılmış ve değiştirilmiştir.

Ölçme aracının güvenilirliğini ölçmek için veriler SPSS programında “Cronbach’s Alpha Modeli” uygulanarak madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin uygulaması için Alpha Cronbach katsayıları tablo 5’de verilmektedir.

Ölçeğin alt boyutları için Alpha Cronbach katsayıları tablo 6’da verilmektedir.

Tablo 6 Alt Boyutlar İçin Güvenirlik Katsayısı

Boyutlar	Alpha Cronbach
Baskı ve zor kullanma yaklaşımı için güvenirlilik katsayısı	.917
İletişim yaklaşımı için güvenirlilik katsayısı	.898
Katılım ve yer alma yaklaşımı için güvenirlilik katsayısı	.732
Eğitim yaklaşımı için güvenirlilik katsayısı	.897
Tüm ölçek için güvenirlilik katsayısı	.94

Ölçeğin Uygulanması

Ölçeğin ilköğretim okullarında uygulanabilmesi için Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne başvurularak gerekli onay alınmış ve uygulamaya başlanmıştır(Ek 1).

Ölçek araştırmacı tarafından Uşak il ve ilçe merkezlerinde bulunan, bulunduğu yerin sosyo-ekonomik durumları da göz önünde bulundurularak rastgele seçilen resmi ilköğretim okullarına giderek uygulanmıştır.

Araştırmanın verileri 2010-2011 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde toplanmıştır. Okullara dağıtılan anketlerde 390 tanesi geri dönmüş, eksik ve boş bırakılan anketler ayıklandıktan sonra geriye 375 anket araştırma kapsamına alınmıştır.

VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Science) paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemlerine yanıt bulmak amacıyla “betimsel istatistik teknikleri” nin yanı sıra standart sapma, ortalama, t testi, tek yönlü varyans analizi ve tukey HSD gibi vardamsal istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlenmelerde önem düzeyi .05 olarak alınmıştır.

V. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde “Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımları” belirlenmeye çalışılmıştır. Uygulanan ölçeğin istatistiksel analizi ve her alt probleme ilişkin elde edilen bulguların Tabloları ve bulgulara ait yorumlar yer almaktadır.

5.1. ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede kullandıkları yöntemler nasıl bir dağılım göstermektedir?” şeklinde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri ortalama ve standart sapmaları belirlenmiştir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin en fazla katıldıkları konu ile en az katıldıkları konuları daha iyi değerlendirebilmek için maddelerin ortalaması ve standart sapmaları alındıktan sonra ortalamalarına göre olumlu ifadeler kendi arasında olumsuz ifadeler de kendi arasında büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır.

Daha önce de belirtildiği gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin katılma dereceleri olumlu ifadeler için (1,00-1,79 ”Hiç Katılmıyorum”, 1,80-2,59 “Katılmıyorum”, 2,60-3,39 “Kararsızım”, 3,40-4,19 “Katılıyorum 4,20 – 5,00 “Tamamen Katılıyorum”) olumsuz ifadeler için (1,00 – 1,79 “Tamamen Katılıyorum” 1,80 – 2,59 “Katılıyorum” 2,60 – 3,39 “Kararsızım” 3,40 – 4,19 “Katılmıyorum” 4,20 – 5,00 “Hiç Katılmıyorum”) şeklindedir. Bu duruma göre anketin değerlendirilmesi tablo 5.1’ de verilmiştir.

Tablo 7 Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarını Betimleyen İstatistik Yaklaşımlar.

MADDELER	\bar{X}	ss	Katılma Düzeyi
19. Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğunda öğretmenlerin fikirlerini rahatça okul yönetimi ile paylaşabilmesine olanak sağlar.	3,86	1,153	Katılıyorum
18. Değişime direnme olasılığı karşısında değişimin neden gerekli olduğunu açık ve net bir şekilde ifade eder.	3,73	1,142	Katılıyorum
17. Değişime direnme olasılığı karşısında değişimin amaçlarını etkili bir şekilde anlatır.	3,71	1,138	Katılıyorum
16. Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğunda öğretmenler arasında dedikodulara, yanlış anlamalara ve kırgınlıklara engel olmak amacıyla yüz yüze iletişim kurar.	3,66	1,179	Katılıyorum
12. Öğretmenlerin okulda değişimi gerekli kılan faktörleri algılamaları için yapıcı görüşmeler yapar.	3,64	1,172	Katılıyorum
14. Değişime direnme konusunda öğretmenlerin kaygılarını azaltmak için etkili iletişim kurar.	3,57	1,188	Katılıyorum
11. Eğitim sisteminde gerçekleşen yeniliklere ayak uydurmakta zorlanan öğretmenleri dinler ve sorunlarını çözmeye çalışır.	3,53	1,156	Katılıyorum
27. Değişime karşı direnişi gidermek için değişimin okula sağlayacağı olumlu sonuçları belirterek öğretmenleri motive etmeye çalışır.	3,32	1,237	Kararsızım
21. Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğu zaman öğretmenlerin fikirlerini göz ardı etmez.	3,26	1,327	Kararsızım
23. Okulda olası değişim girişimlerinde öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerini de hesaba katar.	3,26	1,243	Kararsızım
24. Okulda gerçekleştirilecek herhangi bir değişimin planlanmasında öğretmenlerin de yer almasını sağlar.	3,25	1,295	Kararsızım
29. Değişim sürecinde olası bir direnişe sebep vermemek için öğretmenlere güven ve destek sağlar.	3,16	1,280	Kararsızım
22. Değişime direnme olasılığını azaltmak için okulda değişime uyum sağlayamayan öğretmenlere rehberlik eder.	3,12	1,319	Kararsızım
28. Değişime karşı direnişi gidermek için öğretmenleri, yeniliklere uyum sağlamalarının başarılarını arttıracığına inandırır.	3,09	1,305	Kararsızım
10. Değişim sürecinde öğretmenlerin yeni sorumluluklar almak istememesi karşısında öğretmenler üzerinde baskı kurmaz.	2,85	1,370	Kararsızım
13. Velilerin okulda değişim sürecini desteklemeleri için değişim süreci konusunda bilgilendirme toplantıları düzenler.	2,72	1,433	Kararsızım
26. Okulda birtakım değişiklikler söz konusu olduğunda değişime karşı direnen öğretmenlere sorumluluklar yükler.	2,54	1,144	Katılmıyorum
30. Değişime direnme olasılığı karşısında öğretmenleri değişime motive etmek için ödül mekanizması kullanır.	2,43	1,300	Katılmıyorum
32. Okullarda değişim sürecinde öğretmenlerin yetersiz olma endişelerinden kaynaklanan olası bir direnişi önlemek için öğretmenlere bilgi ve beceri kazandırır.	2,42	1,400	Katılmıyorum
31. Değişime direnme olasılığı karşısında değişim sürecini kavrayabilmeleri için öğretmenleri hizmet içi eğitime yönlendirir.	2,21	1,345	Katılmıyorum

*1. Okulda birtakım değişiklikler söz konusu olduğunda değişime karşı direnen öğretmenlere karşı ceza mekanizması kullanır.	4,13	1,081	Katılmıyorum
*3. Velilere, okulda değişim sürecini desteklemeleri için zorlamalarda bulunur.	3,93	1,113	Katılmıyorum
*15. Öğretmenlerin değişime direnmeleri durumunda önerilen değişimin sonucu hakkında bilgi vermez.	3,88	1,136	Katılmıyorum
MADDELER	\bar{X}	ss	Katılma Düzeyi
*25. Okulda gerçekleştirilecek herhangi bir yenilikte öğretmenlerin de fikir beyan etmelerine imkan vermez.	3,71	1,311	Katılmıyorum
*4. Değişime direnme durumunda öğretmenlerde zarara uğrama korkusu oluşturur.	3,55	1,317	Katılmıyorum
*7. Değişim sürecinde öğretmenlerin yeni sorumluluklar almak istememesi karşısında yasal gücünü kullanır.	3,53	1,262	Katılmıyorum
*6. Öğrencilere, okulda değişime direnmeleri durumunda yaptırımlar uygular.	3,45	1,259	Katılmıyorum
*8. Değişim sürecinden gerekli olan bilgi ve becerileri kazanmaları için öğretmenler üzerinde baskı kurar.	3,42	1,379	Katılmıyorum
*5. Öğretmenlere değişime direnmeleri durumunda emrivaki (otoriter) tavırlar sergiler.	3,39	1,361	Kararsızım
*9. Okulda herhangi bir alanda değişim söz konusu olduğunda değişimin sağlanması için yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanır.	3,31	1,384	Kararsızım
*20. Okulda öğretmenlerin değişime direnme durumu karşısında sürece öğretmenlerin gözüyle bakmaz.	3,30	1,345	Kararsızım
*2. Değişime karşı direniş gösteren öğretmenlere karşı yasal gücünü hissettirir.	3,16	1,479	Kararsızım

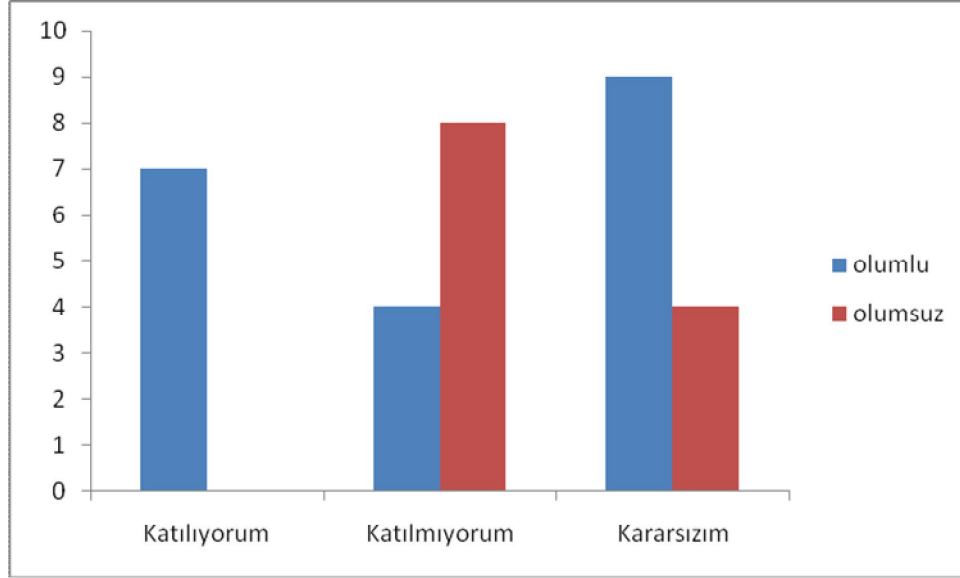
*Bu maddelerin ortalamaları tersten kodlanarak hesaplanmıştır. (Ölçekte yer alan olumsuz yapıdaki verilere ait maddeler, çözümleme esnasında ters çevrilerek hesaplamalara dahil edildiğinden bu maddeler olumlu madde yapısına dönüştürülerek hesaplanmıştır.)

Maddeleri tek tek ele aldığımızda olumlu ifadelere sahip olan 20 maddenin 7 tanesinin “katılıyorum” düzeyinde, 9 tanesinin “kararsızım” düzeyinde, 4 tanesinin de “katılmıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Olumsuz ifadelere sahip 12 maddeden ise 8 tanesinin “katılmıyorum” düzeyinde olduğu ve 4 tanesinin de “kararsızım” düzeyinde olduğu görülmektedir.

En yüksek ortalamaya sahip ilk yedi maddenin iletişim yaklaşımına ait olması okul müdürlerinin değişime karşı direniş gidermek için en sık başvurdukları yaklaşımın iletişim yaklaşımı olduğunu göstermektedir. Ortalaması en düşük maddelerin ise baskı zor kullanma yaklaşımına ait olması okul müdürlerinin değişime karşı direniş gidermede yasal güçlerini kullanmadıklarını, baskı ve zor kullanma yaklaşımını direniş giderme de tercih etmediklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 7’ de iletişim yaklaşımından sonra direniş gidermede en sık kullanılan yöntemin sırasıyla katılım ve yer alma ile eğitim yaklaşımı olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin değişime karşı direniş gidermede eğitim yaklaşımını özellikle iletişim yaklaşımı kadar tercih etmemeleri; okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki

gelişimlerine fazla katkıda bulunmadıkları ve eğitim sisteminde meydana gelen değişimler hususunda öğretmenlere eğitim verebilecek bilgi düzeyine sahip olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.



Grafik 1. Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarını

Tablo 8’de de tüm maddelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

Tablo 8 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımı Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Katılma Düzeyi (tüm ölçek için)

	N	Endüşük	Enyüksek	\bar{X}	ss	Katılma Düzeyi
Tüm ölçek için ortalama puanlar	375	1.00	5.00	3.31	.806	Kararsızım
Baskı ve zor kullanma alt boyutu	375	1.00	5.00	3,47	.988	Katılıyorum
İletişim alt boyutu	375	1.00	5.00	3,53	.857	Katılıyorum
Katılım ve yer alma alt boyutu	375	1.00	5.00	3,20	1,041	Kararsızım
Eğitim alt boyutu	375	1.00	5.00	2,54	1,172	Katılmıyorum

Tablo 8’ de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin

görüşlerinin aritmetik ortalaması 3,31 standart sapması ise .806 olarak hesaplanmıştır.

5.2. ARAŞTIRMANIN İKİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin, okul müdürlerinin direnişi giderme yaklaşımlarını belirlemek için verdikleri cevaplarda cinsiyet, alan, kıdem, öğrenim durumu ve okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap verebilmek için öğretmenlerin ölçeğe verdikleri cevapların ortalamaları t-testi ve tek yönlü varyans analizi yardımıyla karşılaştırılmıştır. Bulgular aşağıda tablolar halinde verilmektedir.

A. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Direnişi Giderme Yaklaşımlarını Belirlemek İçin Verdikleri Cevaplarda Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var mıdır?

Tablo 9 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı (t-testi)

Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	P
Kadın	182	108,19	27,564	1,427	.155
Erkek	193	104,39	23,950		

P>.05

Kadın ve erkek ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarını belirlemeye ilişkin görüşleri t-testi analizi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 9’ da görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin ilköğretim okulu müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır [$t_{374}=1,427$, $p>0.05$]. Buna göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin kadın ve erkek olarak okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Başka bir deyişle “cinsiyet”in

ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde pek etkili bir değişken olmadığı ileri sürülebilir.

Her iki denek grubu arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark bulunmamasına karşın, bayan öğretmenlerin ortalamaları erkek öğretmenlere oranla biraz daha yüksektir. Bu durum bayan öğretmenlerin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımları konusunda daha olumlu görüşlere sahip oldukları şeklinde açıklanabilir.

B. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Direnişi Giderme Yaklaşımlarını Belirlemek İçin Verdikleri Cevaplarda Alan Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var mıdır?

Tablo 10 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Alan Değişkenine Göre Dağılımı (t-testi)

Alan	N	\bar{X}	Ss	t	P
Sınıf Öğretmeni	180	109,63	26,340	2,469	.014
Branş Öğretmeni	195	103,09	24,904		

P<.05 .

İlköğretim okulunda görev yapan branş ve sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarını belirlemeye ilişkin görüşleri t-testi analizi ile karşılaştırılmıştır. Tablo 10'da görüldüğü gibi alan değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin ilköğretim okulu müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur [$t_{374}=2,469$, $p<0.05$]. Buna göre ilköğretim okullarında görev yapan

öğretmenlerin, sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni olarak okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin farklı görüşlere sahiptir.

Her iki denek grubunun verdikleri cevaplara baktığımızda sınıf öğretmenlerinin ortalamalarının branş öğretmenlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum sınıf öğretmenlerinin değişime karşı direnişi giderme konusunda sergiledikleri yaklaşımlar açısından okul müdürlerini daha başarılı buldukları yönünde açıklanabilir.

Tablo 10' daki ortalamalara baktığımızda okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine nazaran daha olumlu görüş bildirmeleri, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha az değişim girişimiyle karşılaşmaları şeklinde yorumlanabilir. İlköğretimde gerçekleşen ortaöğretime geçiş sınavları, ders müfredatı vb. değişim girişimlerinin büyük çoğunluğu ikinci kademedeki görev yapan branş öğretmenlerini kapsamaktadır. Bu sebepten dolayı branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine nazaran değişim konusunda okul müdürleriyle daha sık iletişim kurmaktadır.

C. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Direnişi Giderme Yaklaşımlarını Belirlemek İçin Verdikleri Cevaplarda Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var mıdır?

Tablo 11 Kıdemlerine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları

Kıdem	N	\bar{X}	ss
1-5 yıl	125	106,66	25,374
6-10 yıl	161	104,54	24,956
11-15 yıl	60	110,88	28,995
16-20 yıl	12	94,83	27,415
21 yıl ve üzeri	17	110,71	22,304
Toplam	375	106,23	25,802

Tablo 11' in incelemesinden de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=110,88$) 11-15 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler, en düşük ortalamaya ($\bar{X}=94,83$) 16-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler sahiptir diyebiliriz.

Tablo 12 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	3681,561	4	920,390	1,388	.237
Gruplar içi	245315,255	370	663,014		
Toplam	248996,816	374			

P> .05

Tablo 12’ de görüldüğü gibi kıdem değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır [$F_{4-374}=1,388$, $p>0.05$].

D. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Direnişi Giderme Yaklaşımlarını Belirlemek İçin Verdikleri Cevaplarda Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var Mıdır?

Tablo 13 Öğrenim Durumlarına Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları

Mezun Okul	\bar{X}	Ss
Ön lisans	105,00	23,861
Lisans	121,92	25,600
Eğitim enstitüsü	105,74	25,221
Yüksek lisans	105,53	36,886
Toplam	106,23	25,802

Tablo 13’ ün incelemesinden de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=121,92$) lisans mezunu öğretmenler, en düşük ortalamaya ($\bar{X}=105,00$) ön lisans mezunu öğretmenler sahiptir diyebiliriz.

Tablo 14 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	3053,920	3	1017,973	1,536	.205

Gruplar içi	245942,896	371	662,919		
Toplam	248996,816	374			

P> .05

Tablo 14' te görüldüğü gibi öğrenim durumu değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır [$F_{3,374}=1,536, p>0.05$].

E. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Direnişi Giderme Yaklaşımlarını Belirlemek İçin Verdikleri Cevaplarda Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var Mıdır?

Tablo 15 Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları

Okulda çalışma süresi	N	\bar{X}	Ss
1-5 yıl	250	110,03	25,786
6-10 yıl	104	97,81	23,792
11 yıl ve üstü	21	102,76	26,361
Toplam	375	106,23	25,802

Tablo 15' in incelemesinden de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=110,03$) 1-5 yıl arasında bulunduğu okulda çalışma süresine sahip öğretmenler, en düşük ortalamaya ($\bar{X}=97,81$) 6-10 yıl arasında bulunduğu okulda çalışma süresine sahip olan öğretmenlere ait olduğu görülmektedir. Bu ortalamalar arasında anlamlı farkın olup olmadığı varyans analizi ile incelenmiştir.

Tablo 16 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi).

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar arası	11236,049	2	5618,024	8,790	.000*	1-5 6-10
Gruplar içi	237760,767	372	639,142			
Toplam	248996,816	374				

$P < .05$

Tablo 16' ya baktığımızda okulda çalışma süresi değişkenine göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında önemli bir farklılığın bulunduğu görülmektedir [$F_{2-374}=0,000$, $p<0.05$]. Elde edilen bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu görmek amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Buna göre 1-5 yıl okulda çalışma süresine sahip öğretmenler ile 6-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark da bulunduğu okulda 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler lehinedir.

Bu fark bulunduğu kurumda göreve yeni başlamış öğretmenlerin zaman içerisinde kuruma adapte oldukları ve benimsemedikleri değişim girişimleri karşısında kendilerini daha rahat ifade ettikleri şeklinde açıklanabilir. Bu sebeple belirli bir ikna yöntemi kullanan okul müdürünün kullandığı direnişi giderme yaklaşımına da olumsuz görüş bildirmiş olabilirler. Aynı zamanda bu fark MEB' in 2010 yılında uygulamaya koymuş olduğu müdür rotasyonunu da desteklemektedir. MEB bir okulda 5 yıl görev yapmış olan okul müdürlerini rotasyona tabi tutarak görev yerlerini değiştirmiştir. Tablo 16' da da bir okulda 5 yıldan daha fazla görev yapmış olan öğretmenlerin 5 yılın altında görev süresi olan öğretmenlere oranla okul müdürünün değişime karşı direnci gidermede konusunda olumsuz görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

5.3. ARAŞTIRMANIN ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede baskı ve zor kullanma alt boyutuna ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap verebilmek için öğretmenlerin ölçeğe verdikleri cevapların ortalamaları t-testi ve tek yönlü varyans analizi yardımıyla karşılaştırılmıştır. Bulgular aşağıda tablolar halinde verilmektedir.

Tablo 17 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları

MADDELER	\bar{X}	ss	Katılma Düzeyi
----------	-----------	----	----------------

10Değişim sürecinde öğretmenlerin yeni sorumluluklar almak istememesi karşısında öğretmenler üzerinde baskı kurmaz.	2,85	1,370	Kararsızım
*1Okulda birtakım değişiklikler söz konusu olduğunda değişime karşı direnen öğretmenlere karşı ceza mekanizması kullanır.	4,13	1,081	Katılmıyorum
*3Velilere, okulda değişim sürecini desteklemeleri için zorlamalarda bulunur.	3,93	1,113	Katılmıyorum
*4Değişime direnme durumunda öğretmenlerde zarara uğrama korkusu oluşturur.	3,55	1,317	Katılmıyorum
*7Değişim sürecinde öğretmenlerin yeni sorumluluklar almak istememesi karşısında yasal gücünü kullanır.	3,53	1,262	Katılmıyorum
*6Öğrencilere, okulda değişime direnmeleri durumunda yaptırımlar uygular.	3,45	1,259	Katılmıyorum
*8Değişim sürecinden gerekli olan bilgi ve becerileri kazanmaları için öğretmenler üzerinde baskı kurar.	3,42	1,379	Katılmıyorum
*5Öğretmenlere değişime direnmeleri durumunda emrivaki (otoriter) tavırlar sergiler.	3,39	1,361	Kararsızım
*9Okulda herhangi bir alanda değişim söz konusu olduğunda değişimin sağlanması için yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanır.	3,31	1,384	Kararsızım
*2Değişime karşı direniş gösteren öğretmenlere karşı yasal gücünü hissettirir.	3,16	1,479	Kararsızım

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direniş gidermede baskı ve zor kullanma alt boyutuna ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ile standart sapmaları hesaplanmış ve katılma düzeyleri belirlenmiştir. Katılma düzeyi için sınırlar olumlu ifadelerde (1,00-1,79 ”Hiç Katılmıyorum”, 1,80-2,59 “Katılmıyorum”, 2,60-3,39 “Kararsızım”, 3,40-4,19 “Katılıyorum 4,20 – 5,00 “Tamamen Katılıyorum”) olumsuz ifadeler için (1,00 – 1,79 “Tamamen Katılıyorum” 1,80 – 2,59 “Katılıyorum” 2,60 – 3,39 “Kararsızım” 3,40 – 4,19 “Katılmıyorum” 4,20 – 5,00 “Hiç Katılmıyorum”) daha önce yöntem bölümünde de verilmişti.

Tablo 17 incelendiğinde, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direniş gidermede baskı ve zor kullanma alt boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları 2,85 ile 4,13 arasında değişmektedir. Okul müdürlerinin değişime karşı direniş gidermede baskı ve zor kullanma yaklaşımını kullanmaları ile ilgili 10 maddeden dört tanesi “kararsızım”, altı tanesi “katılmıyorum” düzeyindedir.

Tablo 17’deki bulgulara göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin verdikleri cevaplarda “kararsızım” düzeyinde çıkan maddelerin “Değişim sürecinde

öğretmenlerin yeni sorumluluklar almak istememesi karşısında öğretmenler üzerinde baskı kurmaz.” (2,85), “Öğretmenlere değişime direnmeleri durumunda emrivaki (otoriter) tavırlar sergiler.” (bu madde tersten kodlanmıştır) (3,39), “Okulda herhangi bir alanda değişim söz konusu olduğunda değişimin sağlanması için yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanır.” (bu madde tersten kodlanmıştır) (3,31), “Değişime karşı direniş gösteren öğretmenlere karşı yasal gücünü hissettirir.” (bu madde tersten kodlanmıştır) (3,16) olduğu görülmektedir.

Tabloda 17’ de yer alan “Katılmıyorum” düzeyinde çıkan maddelerin ise “Okulda birtakım değişiklikler söz konusu olduğunda değişime karşı direnen öğretmenlere karşı ceza mekanizması kullanır.” (bu madde tersten kodlanmıştır) (4,13), “Velilere, okulda değişim sürecini desteklemeleri için zorlamalarda bulunur.” (bu madde tersten kodlanmıştır) (3,93), “Değişime direnme durumunda öğretmenlerde zarara uğrama korkusu oluşturur.” (bu madde tersten kodlanmıştır) (3,55), “Değişim sürecinde öğretmenlerin yeni sorumluluklar almak istememesi karşısında yasal gücünü kullanır.” (bu madde tersten kodlanmıştır) (3,53), “Öğrencilere, okulda değişime direnmeleri durumunda yaptırımlar uygular.” (bu madde tersten kodlanmıştır) (3,45), “Değişim sürecinden gerekli olan bilgi ve becerileri kazanmaları için öğretmenler üzerinde baskı kurar.” (bu madde tersten kodlanmıştır) (3,42) olduğu görülmektedir.

Bu boyut incelendiğinde, en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=4,13$) “Okulda birtakım değişiklikler söz konusu olduğunda değişime karşı direnen öğretmenlere karşı ceza mekanizması kullanır.” maddesinin sahip olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya ise ($\bar{X}=2,85$) “Değişim sürecinde öğretmenlerin yeni sorumluluklar almak istememesi karşısında öğretmenler üzerinde baskı kurmaz.” maddesinin olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin yasa ve yönetmeliklerin kendilerine verdiği yaptırım gücünü kullandıklarını ifade eden maddeler daha yüksek ortalamaya sahipken; yasa ve yönetmeliklerin kendilerine verdiği güçleri öğretmenlere hissettirdiklerini ifade eden maddeler daha düşük ortalamalara sahiptir. Bu durum, okul müdürlerinin değişime karşı direniş gidermede yasal güçlerini kullanmasalar bile bir baskı aracı olarak hissettirdikleri şeklinde açıklanabilir.

5.4. ARAŞTIRMANIN DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede baskı ve zor kullanma alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet, alan, kıdem, öğrenim durumu ve okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde belirtilmiştir.

A. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinde Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark var mıdır?

Tablo 18 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	T	p
Baskı ve Zor Kullanma	Kadın	182	22,74	8,053	.709	.479
	Erkek	193	22,20	6,497		

$P > 0.05$

Tablo 18 incelendiğinde, okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır [$t_{374}=0,709$, $p>0.05$]. Kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde birbirine yakın değerlere sahip oldukları görülmektedir.

B. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinde Alan Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var mıdır?

Tablo 19’ un incelenmesinden de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede baskı ve zor kullanma alt boyutuna ilişkin alan değişkenine göre verdikleri cevaplarda anlamlı bir fark vardır [$t_{374}=2,867$, $p>0.05$].

Tablo 19 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Alan Değişkenine Göre Dağılımı (t-testi)

Boyut	Alan	N	\bar{X}	Ss	T	P
-------	------	---	-----------	----	---	---

Baskı ve Zor Kullanma	Sınıf Öğretmeni	180	36,23	9,733	2,867	.004*
	Branş Öğretmeni	195	33,33	9,837		

P < 0.05

Bu fark tablo 19' daki verilerle paralellik göstermektedir. Eğitim sistemi içerisinde branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha fazla değişime muhatap olması, branş öğretmenlerinde değişime karşı dirençle karşılaşılabilme olasılığını da arttırmaktadır. Bu sebeple okul müdürleriyle branş öğretmenlerinin daha fazla iletişim kurması gerekmekte ve okul müdürünün değişime direnci gidermek için kullandığı yaklaşımdan dolayı branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine oranla üzerilerinde daha fazla baskı hissetmektedir şeklinde açıklanabilir.

C. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri Kıdem Değişkenine Göre Anlamli Bir Fark Var mıdır?

Tablo 20 Kıdemlerine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları.

Kıdem	N	\bar{X}	ss
1-5 yıl	125	33,91	10,035
6-10 yıl	161	34,37	9,936
11-15 yıl	60	36,97	9,641
16-20 yıl	12	38,75	9,006
21 yıl ve üzeri	17	33,35	8,746
Toplam	375	34,73	9,881

Tablo 20' nin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde en yüksek ortalamayı ($\bar{X} = 38,75$) 16-20 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler, en düşük ortalamayı ($\bar{X} = 33,35$) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Kıdem değişkenine göre ortalamalar arasında anlamlı fark olup olmadığını incelemek için varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 21 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi).

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	631,233	4	157,808	1,627	.167
Gruplar içi	35883,477	370	96,982		
Toplam	36514,709	374			

P> .05

Tablo 21' de de görüldüğü gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır [$F_{4-374}=1,627$, $p>0.05$].

D. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinde Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var Mıdır?

Tablo 22' de görüldüğü gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde en yüksek ortalamayı ($\bar{X} =36,19$) buldukları okulda 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenler, en düşük ortalamayı ($\bar{X} =32,15$) buldukları okulda 6-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 22 Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları

Okulda çalışma süresi	N	\bar{X}	Ss
1-5 yıl	250	35,67	9,882
6-10 yıl	104	32,15	9,398
11 yıl ve üstü	21	36,19	10,357
Toplam	375	34,23	9,881

Tablo 23' de verilen ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans analizinde değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermektedir [$F_{2-374}=5,005$, $p<0.05$].

Tablo 23 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar arası	956,829	2	478,414	5,005	.007*	1-5 ile 6-10
Gruplar içi	35557,881	372	95,586			
Toplam	36514,709	374				

P < .05

Varyans analizine göre oluşturulan tablodan da anlaşılacağı gibi buldukları okulda 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler ile buldukları okulda 6-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Buldukları okulda 6-10 yıllık çalışma süresine sahip olan öğretmenler 1-5 yıllık çalışma süresine sahip olan öğretmenlere oranla okul müdürlerinin değişime direnci gidermek için baskı ve zor kullanma yaklaşımını daha fazla kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu veriler tablo 5.10'daki verilerle paralellik göstermektedir.

E. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinde Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var mıdır?

Tablo 24 Öğrenim Durumlarına Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları

Mezun Okul	\bar{X}	Ss
Ön lisans	29,57	10,374
Lisans	34,80	9,723
Eğitim enstitüsü	38,67	8,958
Yüksek lisans	32,33	13,042
Toplam	34,73	9,881

İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin öğrenim durumu değişkenine göre verdikleri cevapların ortalamaları tablo 25'de verilmiştir. Ortalamalarla ilgili en belirgin özellik ön lisans mezunu öğretmenlerin ortalamalarının diğer tüm mezun olunan okullardan daha düşük çıkmasıdır.

Tablo 25 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	459,957	3	153,319	1,578	.194
Gruplar içi	36054,752	371	97,183		
Toplam	36514,709	374			

P> .05

Tablo 25’ de verilen ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede baskı ve zor kullanma alt boyutuna ilişkin görüşlerinde bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans analizinde bu alt boyut ve değişken arasında bir farklılığın olmadığını göstermektedir [$F_{3,374}=1,578, p>0.05$].

5.5. ARAŞTIRMANIN BEŞİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Tablo 26 Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları.

MADDELER	Xort	Ss	Katılma Düzeyi
19Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğunda öğretmenlerin fikirlerini rahatça okul yönetimi ile paylaşabilmesine olanak sağlar.	3,86	1,153	Katılıyorum
18Değişime direnme olasılığı karşısında değişimin neden gerekli olduğunu açık ve net bir şekilde ifade eder.	3,73	1,142	Katılıyorum
17Değişime direnme olasılığı karşısında değişimin amaçlarını etkili bir şekilde anlatır.	3,71	1,138	Katılıyorum
16Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğunda öğretmenler arasında dedikodulara, yanlış anlamalara ve kırgınlıklara engel olmak amacıyla yüzyüze iletişim kurar.	3,66	1,179	Katılıyorum
12Öğretmenlerin okulda değişimi gerekli kılan faktörleri algılamaları için yapıcı görüşmeler yapar.	3,64	1,172	Katılıyorum
14Değişime direnme konusunda öğretmenlerin kaygılarını azaltmak için etkili iletişim kurar.	3,57	1,188	Katılıyorum
11Eğitim sisteminde gerçekleşen yeniliklere ayak uydurmakta zorlanan öğretmenleri dinler ve sorunlarını çözmeye çalışır.	3,53	1,156	Katılıyorum
13Velilerin okulda değişim sürecini desteklemeleri için değişim süreci konusunda bilgilendirme toplantıları düzenler.	2,72	1,433	Kararsızım
*15Öğretmenlerin değişime direnmeleri durumunda önerilen değişimin sonucu hakkında bilgi vermez.	3,88	1,136	Katılmıyorum
21Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğu zaman öğretmenlerin fikirlerini göz ardı etmez.	3,26	1,327	Kararsızım
*20Okulda öğretmenlerin değişime direnme durumu karşısında sürece öğretmenlerin gözüyle bakmaz.	3,30	1,345	Kararsızım

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede iletişim alt boyutuna ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ile standart sapmaları hesaplanmış ve katılma düzeyleri belirlenmiştir. Katılma düzeyi için sınırlar olumlu ifadelerde (1,00-1,79 ”Hiç Katılmıyorum”, 1,80-2,59 “Katılmıyorum”, 2,60-3,39 “Kararsızım”, 3,40-4,19 “Katılıyorum 4,20 – 5,00 “Tamamen Katılıyorum”) olumsuz ifadeler için (1,00 – 1,79 “Tamamen Katılıyorum” 1,80 – 2,59 “Katılıyorum” 2,60 – 3,39 “Kararsızım” 3,40 – 4,19 “Katılmıyorum” 4,20 – 5,00 “Hiç Katılmıyorum”) daha önce yöntem bölümünde de verilmişti.

Tablo 26 incelendiğinde, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede iletişim alt boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları 2,72 ile 3,88 arasında değişmektedir. Okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede iletişim yaklaşımını kullanmaları ile ilgili 11 maddeden sekiz tanesi “katılıyorum”, üç tanesi “kararsızım” düzeyindedir.

Bu boyut incelendiğinde, en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=3,88$) “Öğretmenlerin değişime direnmeleri durumunda önerilen değişimin sonucu hakkında bilgi vermez.” maddesinin sahip olduğu görülmektedir.

En düşük ortalamaya ise ($\bar{X}=2,72$) “Velilerin okulda değişim sürecini desteklemeleri için değişim süreci konusunda bilgilendirme toplantıları düzenler.” maddesinin olduğu görülmektedir.

5.6. ARAŞTIRMANIN ALTINCI ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın altıncı alt problemi “Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede iletişim alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet, alan, kıdem, öğrenim durumu ve okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde belirtilmişti.

A. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinde Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var Mıdır?

Tablo 27 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	T	p
İletişim	Kadın	182	39,55	9,610	1,368	.172
	Erkek	193	38,22	9,246		

P> 0.05

Tablo 27 incelendiğinde, okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark çıkmamıştır [$t_{374}=1,368$, $p>0.05$]. Kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde birbirine yakın değerlere sahip oldukları görülmektedir.

B. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinde Alan Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var Mıdır?

Tablo 28' in incelenmesinden de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde alan değişkenine göre anlamlı bir görülmemektedir [$t_{374}=1,421$, $p>0.05$].

Tablo 28 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Alan Değişkenine Göre Dağılımı (t-testi)

Boyut	Alan	N	\bar{X}	ss	T	p
İletişim	Sınıf Öğretmeni	180	39,59	9,338	1,421	.156
	Branş Öğretmeni	195	38,21	9,501		

P>0.05

C. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Baskı ve Zor Kullanma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinde Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var Mıdır?

Tablo 29 Kıdemlerine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları.

Kıdem	N	\bar{X}	Ss
1-5 yıl	125	39,66	9,068
6-10 yıl	161	38,65	9,177
11-15 yıl	60	39,68	9,710
16-20 yıl	12	30,00	12,068
21 yıl ve üzeri	17	38,53	9,328
Toplam	375	38,87	9,436

Tablo 29' un incelenmesinden de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde en yüksek ortalamayı ($\bar{X}=39,68$) 11-15 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler, en düşük ortalamayı ($\bar{X}=30,00$) 16-20 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 30 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar arası	1070,649	4	267,662	3,073	.016*	1-5 ile 6-10 yıl arası
Gruplar içi	32227,948	370	87,103			
Toplam	33298,597	374				

P< .05

Tablo 30'da da görüldüğü gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark görülmektedir [$F_{4-374}=3,073$ p<0.05]. Verilere göre 6-10 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenlerin 1-5 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenlere oranla okul müdürlerinin değişime karşı direnci gidermede iletişim yaklaşımını daha az kullandıklarını ifade ettikleri söylenebilir. 6-10 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenlerin 1-5 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenlere oranla zaman içerisinde daha fazla başarısız değişim uygulaması yaşamalarından sonra okul

müdürlerinin değişime karşı direnci gidermede iletişim yaklaşımını kullanmalarına karşı olumsuz görüş bildirmiş olabilirler.

D. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinde Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var Mıdır?

Tablo 31’de görüldüğü gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde en yüksek ortalamayı ($\bar{X}=40,51$) buldukları okulda 1-5 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenler, en düşük ortalamayı ($\bar{X}=33,57$) buldukları okulda 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 31 Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları

Okulda çalışma süresi	N	\bar{X}	Ss
1-5 yıl	250	40,51	9,189
6-10 yıl	104	36,00	8,742
11 yıl ve üstü	21	33,57	10,684
Toplam	375	38,87	9,436

Tablo 32’de verilen ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans analizinde bu alt boyut ve değişken arasında bir farklılığın olduğunu göstermektedir [$F_{2,374}=12,628$, $p<0.05$].

Tablo 32 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar arası	2116,970	2	1058,485	12,628	.000*	1-5 ile 6-10 ve 11 yıl üstü
Gruplar içi	31181,627	372	83,822			
Toplam	33298,597	374				

P < .05 fark önemli

Varyans analizine göre oluşturulan tablodan da anlaşılacağı gibi buldukları okulda 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler ile buldukları okulda 6-10 yıl ve 11 yıl üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Buldukları okulda 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan öğretmenler, 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan öğretmenlere oranla okul müdürlerinin değişime karşı direnci gidermede iletişim yaklaşımını kullanmalarına ilişkin olumsuz görüş bildirmişlerdir. Buldukları okulda çalışma süresi arttıkça öğretmenlerin okul müdürünün değişime karşı direnci gidermede iletişim yaklaşımını kullanmalarına yönelik olumsuz görüş bildirmeleri; zaman içerisinde okul müdürünün aynı kurumda çalışmaktan kaynaklanan direnci gidermeye yönelik duyarsızlaşma yaşamasından, başarısız değişim girişimlerinden dolayı olabilir. Bu veriler tablo 5.17 ve 5.10'daki veriler ile benzerlik göstermektedir.

E. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnci Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinde Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var Mıdır?

Tablo 33 Öğrenim Durumlarına Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnci Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Ortalamaları

Mezun Okul	\bar{X}	Ss
Ön lisans	39,57	10,342
Lisans	38,78	9,187
Eğitim enstitüsü	42,25	11,185
Yüksek lisans	37,80	12,990
Toplam	38,87	9,436

İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnci gidermede iletişim alt boyutuna ilişkin görüşlerinin mezuniyet değişkenine göre verdikleri cevapların ortalamaları tablo 33'de verilmiştir. Buna göre en yüksek ortalamaya(42,25) eğitim enstitüleri sahipken, en düşük ortalamaya(37,80) yüksek lisans mezunları sahiptir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin değişime karşı direnci

gidermede mezuniyet değişkenine göre verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını anlamak için varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 34 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede İletişim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	160,292	3	53,431	,598	.617
Gruplar içi	33138,306	371	89,322		
Toplam	33298,597	374			

P> .05

Tablo 34' de verilen ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans bu alt boyut ve değişken arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir [$F_{3,374}=0,598, p>0.05$].

5.7. ARAŞTIRMANIN YEDİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Tablo 35 Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları.

MADDELER	Xort	Ss	Katılma Düzeyi
27 Değişime karşı direnişi gidermek için değişimin okula sağlayacağı olumlu sonuçları belirterek öğretmenleri motive etmeye çalışır.	3,32	1,237	Kararsızım
23Okulda olası değişim girişimlerinde öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerini de hesaba katar.	3,26	1,243	Kararsızım
24Okulda gerçekleştirilecek herhangi bir değişimin planlanmasında öğretmenlerin de yer almasını sağlar.	3,25	1,295	Kararsızım
29Değişim sürecinde olası bir direnişe sebep vermemek için öğretmenlere güven ve destek sağlar.	3,16	1,280	Kararsızım
28Değişime karşı direnişi gidermek için öğretmenleri, yeniliklere uyum sağlamlarının başarılarını arttıracığına inandırır.	3,09	1,305	Kararsızım
26Okulda birtakım değişiklikler söz konusu olduğunda değişime karşı direnen öğretmenlere sorumluluklar yükler.	2,54	1,144	Katılmıyorum
*25Okulda gerçekleştirilecek herhangi bir yenilikte öğretmenlerin de fikir beyan etmelerine imkan vermez.	3,71	1,311	Katılmıyorum

Araştırmanın yedinci alt problemi “Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede katılım ve yer alma alt boyutuna ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ile standart sapmaları hesaplanmış ve katılma düzeyleri belirlenmiştir. Katılma düzeyi için sınırlar olumlu ifadelerde (1,00-1,79 “Hiç Katılmıyorum”, 1,80-2,59 “Katılmıyorum”, 2,60-3,39 “Kararsızım”, 3,40-4,19 “Katılıyorum 4,20 – 5,00 “Tamamen Katılıyorum”) olumsuz ifadeler için (1,00 – 1,79 “Tamamen Katılıyorum” 1,80 – 2,59 “Katılıyorum” 2,60 – 3,39 “Kararsızım” 3,40 – 4,19 “Katılmıyorum” 4,20 – 5,00 “Hiç Katılmıyorum”) daha önce yöntem bölümünde de verilmişti.

Tablo 35 incelendiğinde, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede katılım ve yer alma alt boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları 2,54 ile 3,71 arasında değişmektedir. Okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede katılım ve yer alma yaklaşımını kullanmaları ile ilgili 6 maddeden iki tanesi “katılmıyorum”, dört tanesi “kararsızım” düzeyindedir.

Bu boyut incelendiğinde, en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=3,71$) “Okulda gerçekleştirilecek herhangi bir yenilikte öğretmenlerin de fikir beyan etmelerine imkan vermez.” (bu madde ters kodlanmıştır) maddesinin sahip olduğu görülmektedir.

En düşük ortalamaya ise ($\bar{X}=2,54$) “Okulda birtakım değişiklikler söz konusu olduğunda değişime karşı direnen öğretmenlere sorumluluklar yükler.” maddesinin olduğu görülmektedir.

Tablo 35’ deki bulgulara göre ilköğretim okulu öğretmenlerinin verdikleri cevaplarda “kararsızım” düzeyinde çıkan diğer maddelerin ise “Okulda olası değişim girişimlerinde öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerini de hesaba katar.” (3,26), “Okulda gerçekleştirilecek herhangi bir değişimin planlanmasında öğretmenlerin de yer almasını sağlar.” (3,25), “Değişim sürecinde olası bir direnişe sebep vermemek için öğretmenlere güven ve destek sağlar.” (3,16), şeklinde olduğu görülmüştür.

Tablodaki bulgulara göre “katılmıyorum” düzeyinde çıkan diğer bir madde ise “Değişime karşı direnişi gidermek için öğretmenleri, yeniliklere uyum sağlamalarının başarılarını arttıracığına inandırır.” (3,09) şeklindedir.

5.8. ARAŞTIRMANIN SEKİZİNCİ ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın sekizinci alt problemi “Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede katılım ve yer alma alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet, alan, kıdem, öğrenim durumu ve okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde belirtilmişti.

A. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var Mıdır?

Tablo 36 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı (t-testi)

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	t	P
Katılım ve Yer Alma	Kadın	182	22,74	8,053	0,709	.479
	Erkek	193	22,20	6,497		

P> 0.05

Tablo 36 incelendiğinde, okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarından katılım ve yer alma alt boyutuna ilişkin kadın ($\bar{X}=22,74$) ve erkek ($\bar{X}=22,20$) öğretmenlerin görüşleri arasında önemli fark çıkmamıştır [$t_{374}=0,709$, $p>0.05$]. Kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarından katılım ve yer alma alt boyutuna ilişkin görüşlerinde birbirine yakın değerlere sahip oldukları görülmektedir.

B. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinde Alan Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var Mıdır?

Tablo 37 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Alan Değişkenine Göre Dağılımı (t-testi)

Boyut	Alan	N	\bar{X}	Ss	t	P
Katılım ve Yer Alma	Sınıf Öğretmeni	180	10,66	4,624	1,909	.057
	Branş Öğretmeni	195	9,73	4,720		

P>0.05

Tablo 37' nin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede katılım ve yer alma alt boyutuna ilişkin görüşlerinde alan değişkenine göre anlamlı bir görülmemektedir [$t_{374}=1,909$, $p>0.05$].

C. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinde Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var Mıdır?

Tablo 38' in incelenmesinden de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarından katılım ve yer alma alt boyutuna ilişkin görüşlerinde en yüksek ortalamayı ($\bar{X}=25,24$) 21 yıl ve üzeri arasında kıdeme sahip öğretmenler, en düşük ortalamayı ($\bar{X}=18,08$) 16-20 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 38 Katılım ve Yer Alma Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları.

Kıdem	N	\bar{X}	ss
1-5 yıl	125	22,71	6,378
6-10 yıl	161	21,89	6,536
11-15 yıl	60	23,65	10,058
16-20 yıl	12	18,08	8,207
21 yıl ve üzeri	17	25,24	7,023
Toplam	375	22,46	7,289

Tablo 39'da da görüldüğü gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde

katılım ve yer alma değişkenine göre anlamlı bir fark görülmemektedir [$F_{3-374}=2,346$, $p>0.05$].

Tablo 39 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	491,527	4	122,882	2,346	.054
Gruplar içi	19377,662	370	52,372		
Toplam	19869,189	374			

$P>0.05$

D. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinde Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var mıdır?

Tablo 40' da görüldüğü gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede katılım ve yer alma alt boyutuna ilişkin görüşlerinde en yüksek ortalamayı ($\bar{X}=23,14$) buldukları okulda 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler, en düşük ortalamayı ($\bar{X}=20,80$) buldukları okulda 6-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 40 Katılım ve Yer Alma Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Yaklaşımına İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları

Okulda çalışma süresi	N	\bar{X}	Ss
1-5 yıl	250	23,14	7,501
6-10 yıl	104	20,80	6,708
11 yıl ve üstü	21	22,57	6,400
Toplam	375	22,46	7,289

Tablo 41 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)

Varyans kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar arası	404,471	2	202,235	3,865	.022	1-5, 6-10
Gruplar içi	19464,718	372	52,325			
Toplam	19869,189	374				

P < .05

Varyans analizine göre oluşturulan tablo 41'den de anlaşılacağı gibi buldukları okulda 6-10 yıl çalışma süresine sahip olan öğretmenler ile buldukları okulda 1-5 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır [$F_{2-374}=3,865$, $p<0.05$]. Buldukları okulda 6-10 yıllık çalışma süresine sahip öğretmenler 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan öğretmenlere oranla okul müdürlerinin değişime karşı direnci gidermede katılım ve yer alma yaklaşımını kullanmalarına ilişkin olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu veriler tablo 5.26, 5.17 ve 5.10 ile benzerlik göstermektedir. Okulda çalışma süresi değişkenine ilişkin görüşlerin tüm ölçekte benzerlik göstermesi, ölçeğin güvenilirliğini yükseltmiştir.

E. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var Mıdır?

Tablo 42 Öğrenim Durumlarına Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları

Mezun Okul	\bar{X}	Ss
Ön lisans	23,57	7,871
Lisans	26,92	6,762
Eğitim enstitüsü	22,23	7,224
Yüksek lisans	23,73	8,293
Toplam	22,46	7,289

İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede katılım ve yer alma alt boyutuna ilişkin görüşlerinin mezuniyet değişkenine göre verdikleri cevapların ortalamaları tablo 42' de görülmektedir.

Tablo 43 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Katılım ve Yer Alma Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	290,012	3	96,671	1,832	.141
Gruplar içi	19579,177	371	52,774		
Toplam	19869,189	374			

P> .05

Tablo 43’de verilen ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans bu alt boyut ve değişken arasında bir farklılığın olmadığını göstermektedir [$F_{3,374}=1,832, p>0.05$].

5.9. ARAŞTIRMANIN DOKUZUNCU ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Tablo 44 Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalamaları

MADDELER	Xort	Ss	Katılma Düzeyi
22Değişime direnme olasılığını azaltmak için okulda değişime uyum sağlayamayan öğretmenlere rehberlik eder.	3,12	1,319	Kararsızım
30Değişime direnme olasılığı karşısında öğretmenleri değişime motive etmek için ödül mekanizması kullanır.	2,43	1,300	Katılmıyorum
32Okullarda değişim sürecinde öğretmenlerin yetersiz olma endişelerinden kaynaklanan olası bir direnişi önlemek için öğretmenlere bilgi ve beceri kazandırır.	2,42	1,400	Katılmıyorum
31Değişime direnme olasılığı karşısında değişim sürecini kavrayabilG meleri için öğretmenleri hizmet içi eğitime yönlendirir.	2,21	1,345	Katılmıyorum

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi “Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede eğitim alt boyutuna ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?” biçiminde belirtilmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla, öğretmenlerin ölçekteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ile standart sapmaları hesaplanmış ve katılma düzeyleri belirlenmiştir. Katılma düzeyi için sınırlar olumlu ifadelerde (1,00-1,79 ”Hiç Katılmıyorum”, 1,80-2,59 “Katılmıyorum”, 2,60-3,39 “Kararsızım”, 3,40-4,19 “Katılıyorum 4,20 – 5,00 “Tamamen Katılıyorum”) olumsuz ifadeler için (1,00 – 1,79 “Tamamen

Katılıyorum” 1,80 – 2,59 “Katılıyorum” 2,60 – 3,39 “Kararsızım” 3,40 – 4,19 “Katılmıyorum” 4,20 – 5,00 “Hiç Katılmıyorum”) daha önce yöntem bölümünde de verilmişti.

Tablo 44 incelendiğinde, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede eğitim alt boyutuna ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları 2,21 ile 3,12 arasında değişmektedir. Okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede eğitim yaklaşımını kullanmaları ile ilgili 4 maddeden bir tanesi “kararsızım”, üç tanesi “katılmıyorum” düzeyindedir.

Bu boyut incelendiğinde, en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=3,12$) “Değişime direnme olasılığını azaltmak için okulda değişime uyum sağlayamayan öğretmenlere rehberlik eder.” maddesinin sahip olduğu görülmektedir.

En düşük ortalamaya ise ($\bar{X}=2,21$) “Değişime direnme olasılığı karşısında değişim sürecini kavrayabilmeleri için öğretmenleri hizmet içi eğitime yönlendirir.” maddesinin olduğu görülmektedir.

Tablodaki bulgulara göre “katılmıyorum” düzeyinde çıkan diğer maddeler ise “Değişime direnme olasılığı karşısında öğretmenleri değişime motive etmek için ödül mekanizması kullanır.” (2,43), “Okullarda değişim sürecinde öğretmenlerin yetersiz olma endişelerinden kaynaklanan olası bir direnişi önlemek için öğretmenlere bilgi ve beceri kazandırır.” (2,42) şeklindedir.

5.10. ARAŞTIRMANIN ONUNCU ALT PROBLEMİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın onuncu alt problemi “Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede eğitim alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet, alan, kıdem, öğrenim durumu ve okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde belirtilmişti.

A. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinde Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var mıdır ?

Tablo 45 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Boyut	Cinsiyet	N	Xort	Ss	T	P
Eğitim	Kadın	182	10,14	4,622	-, 133	.895
	Erkek	193	10,21	4,766		

P> 0.05

Tablo 45 incelendiğinde, okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarından eğitim alt boyutuna ilişkin kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında önemli fark çıkmamıştır [$t_{374}=-,133, p>0.05$]. Kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarından eğitim alt boyutuna ilişkin görüşlerinde birbirine yakın değerlere sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 46' in incelenmesinden de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde alan değişkenine göre anlamlı bir görülmemektedir [$t_{374}=1,909, p>0.05$].

B. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinde Alan Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var Mıdır ?

Tablo 46 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Alan Değişkenine Göre Dağılımı (t-testi)

Boyut	Alan	N	Xort	Ss	T	P
Eğitim	Sınıf Öğretmeni	180	10,66	4,624	1,909	.057
	Branş Öğretmeni	195	9,73	4,720		

P>0.05

Tablo 47' nin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarından eğitim alt boyutuna ilişkin görüşlerinde en yüksek ortalamayı ($\bar{X}=13,59$) 21 yıl ve

üzeri arasında kıdeme sahip öğretmenler, en düşük ortalamayı ($\bar{X}=8,00$) 16-20 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır.

C. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinde Kıdem Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var Mıdır ?

Tablo 47 Kıdem Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Ortalamaları.

Kıdem	N	Xort	Ss
1-5 yıl	125	10,38	4,797
6-10 yıl	161	9,63	4,318
11-15 yıl	60	10,68	4,866
16-20 yıl	12	8,00	4,729
21 yıl ve üzeri	17	13,59	5,149
Toplam	375	10,18	4,691

Tablo 48' de görüldüğü gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark görülmektedir [$F_{3,374}=3,792$, $p<0.05$].

Tablo 48 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar arası	324,075	4	81,019	3,792	.005	16-20, 21 yıl ve üzeri
Gruplar içi	7904,309	370	21,363			
Toplam	8228,384	374				

$P<0.05$

21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler, 16-20 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede eğitim yaklaşımını kullanmalarına daha olumsuz cevap verdikleri görülmektedir. Bu durum 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlere değişime direnç söz

konusu olduğunda okul müdürlerinin eğitim yaklaşımını kullanarak ikna yöntemini seçmemeleri, öğretmenlerin mesleki tecrübelerine güvenmelerinden kaynaklanabilir.

Tablo 49' de görüldüğü gibi ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede eğitim alt boyutuna ilişkin görüşlerinde okulda çalışma süresi değişkenine göre en yüksek ortalamayı ($\bar{X}=10,70$) buldukları okulda 1-5 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenler, en düşük ortalamayı ($\bar{X}=8,86$) buldukları okulda 6-10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenler oluşturmaktadır.

D. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinde Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var Mıdır ?

Tablo 49 Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları

Okulda çalışma süresi	N	\bar{X}	Ss
1-5 yıl	250	10,70	4,904
6-10 yıl	104	8,86	3,989
11 yıl ve üstü	21	10,43	4,178
Toplam	375	10,18	4,691

Tablo 50' de verilen ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede eğitim alt boyutunu ilişkin görüşlerinde okulda çalışma süresi değişkenine göre bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans analizinde bu alt boyut ve değişken arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermektedir [$F_{2-374}=5,884, p<0.05$].

Tablo 50 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar arası	252,309	2	126,154	5,884	.003*	1-5, 6-10
Gruplar içi	7976,075	372	21,441			
Toplam	8228,384	374				

P < .05

Varyans analizine göre buldukları okulda 6-10 yıl çalışma süresine sahip olan öğretmenler okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede eğitim yaklaşımını kullanmaları konusunda, buldukları okulda 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan öğretmenlere göre daha olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu veriler tablo 5.35, 5.26, 5.17 ve 5.10 ile benzerlik taşımaktadır. Ölçeğin genelinde okulda çalışma süresi 1-5 yıl olan öğretmenler ile 6-10 yıl olan öğretmenler arasında anlamlı bir fark çıkmıştır. Bu değişkenlere ilişkin verilerin paralellik göstermesi ölçeğin güvenilirliğini arttırmıştır.

Buldukları okulda 6-10 yıl görev süresine sahip öğretmenler 1-5 yıl görev süresine sahip olan öğretmenlere oranla çalışma ortamına daha fazla adapte olmuşlar ve kurum tecrübelerinden dolayı kendilerine daha fazla güvenmektedirler. Bu sebepten dolayı buldukları kurumda kendilerinden daha az çalışma süresine sahip olan öğretmenlere oranla direnç gösterdikleri değişim konusunda ikna edilmeleri daha zordur ve okul müdürlerinin değişime direnci gidermede kullandıkları bütün yaklaşımlara daha olumsuz cevap vermektedirler.

Başka bir bakış açısıyla herhangi bir değişim girişimde karşılaştığı direnci ortadan kaldırmak isteyen okul müdürünün, 1-5 yıldır aynı kurumda görev yapan öğretmene oranla aynı kurumda 6-10 yıldır görev yapan ve kendisine güveni daha fazla olan bir öğretmen söz konusu olduğunda eğitim yaklaşımıyla direnişin üzerinden gelebilmesi için konu hakkında daha fazla bilgi sahibi olması gerekir.

E. Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinde Alan Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Var Mıdır ?

Tablo 51 Öğrenim Durumlarına Göre İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Mezuniyet Değişkenine Göre Ortalamaları

Mezun Okul	\bar{X}	Ss
Ön lisans	12,29	5,992
Lisans	14,08	4,795
Eğitim enstitüsü	9,93	4,574
Yüksek lisans	11,67	5,192
Toplam	10,18	4,691

İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin iletişim değişkenine göre verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 51’de verilmiştir.

Tablo 52 İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Gidermede Eğitim Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı (varyans analizi)

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplar arası	268,395	3	89,465	4,170	.006*	E.Enstitüsü - Lisans
Gruplar içi	7959,989	371	21,455			
Toplam	8228,384	374				

$P > .05$

Tablo 52’da verilen ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde bir farkın olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans analizinde bu alt boyut ve değişken arasında bir farklılığın olduğunu göstermektedir [$F_{3-374}=4,170$, $p<0.05$]. Eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede eğitim yaklaşımını kullanmalarına ilişkin sorulara lisans mezunu öğretmenlere göre daha olumsuz cevap verdikleri görülmektedir. Bu durum okul müdürlerinin değişime direnç söz konusu olduğunda eğitim enstitüsü mezunu öğretmenleri ikna boyutunda yaşlarından dolayı eğitim yaklaşımını kullanmayı tercih etmedikleri şeklinde açıklanabilir.

VI. BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümünde araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak toplanmış verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

SONUÇLAR

1.Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin sonuçlar:

Uşak il ve ilçe merkezlerinde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşleri 3,31 ortalama ile “katılmıyorum” düzeyindedir.

Uşak il ve ilçe merkezlerinde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede en sık kullandıkları yöntem öğretmen görüşlerine göre 3,53 aritmetik ortalama ile “katılıyorum” düzeyinde olan iletişim yaklaşımıdır. İletişim yaklaşımını sırasıyla 3,47 aritmetik ortalama ile “katılıyorum” düzeyinde olan baskı ve zor kullanma yaklaşımı, 3,16 aritmetik ortalama ile “kararsızım” düzeyinde olan katılım ve yer alma yaklaşımı ve 2,54 aritmetik ortalama ile “katılmıyorum” düzeyinde olan eğitim yaklaşımı takip etmektedir.

Öğretmenlerin ölçekte yer alan iletişim alt boyutuna ilişkin maddelere vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamasının ölçekte yer alan diğer alt boyutlara ilişkin maddelerden yüksek çıkması okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede iletişim yaklaşımını diğer yaklaşımlara oranla daha fazla kullandıklarını göstermektedir.

Baskı ve zor kullanma yaklaşımına ilişkin cevapların 3,47 aritmetik ortalama ile “katılıyorum” düzeyinde çıkması ise okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede yasal güçlerini tam olarak zorlayıcı bir yaptırım aracı şeklinde kullanmasalar bile bir baskı unsur olarak hissettirdiklerini göstermektedir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin ölçekte yer alan katılım ve yer alama alt boyutuna ilişkin maddelere verdikleri cevaplar 3,16 aritmetik ortalama ile

“kararsızım” düzeyinde çıkması yine okul müdürlerinin değişim girişimlerinde direnişi gidermek için kendilerinin de uygulamaya çok fazla katılmadıklarını göstermektedir.

Eğitim alt boyutuna ilişkin maddelere verdikleri cevaplar ise 2,54 aritmetik ortalama ise “katılmıyorum” düzeyindedir. Bu durum ilköğretim okulu müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede öğretmen görüşlerine eğitim yaklaşımını kullanmadıklarını gösterir. Durna (2002) inanç ve tutumları değiştirmede eğitimin önemini vurgularken, örgüt içi eğitim programlarının düzenlenmesiyle, çalışanlara bilgi verme, beceri kazandırma, davranış kalıpları benimsetme ve grup ilişkilerinin değiştirme yollarıyla yeni deneyimler kazandırılabilceğini vurgulamaktadır. Böylece eğitim yoluyla değişime karşı direnmeyi ortadan kaldırarak değişimi yönetme becerileri veya değişime ayak uydurmayı sağlamak mümkün olabilir.

2.Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin sonuçlar:

Uşak il merkezi ve ilçelerinde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede öğretmen görüşlerine göre kullandıkları yöntemler kıdem, cinsiyet ve mezuniyet değişkenlerine göre farklılık göstermezken; alan ve bulunduğu okulda çalışma süresi gibi değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

*Alan değişkenine göre sınıf öğretmenleri, okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin branş öğretmenlerine göre daha olumlu görüşlere sahiptir.

* Bulunduğu okulda 1-5 yıllık çalışma süresine sahip olan öğretmenler diğer çalışma süresi değişkenlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin daha olumlu görüşlere sahiptir.

3.Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin sonuçlar:

Uşak il ve ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin baskı ve zor kullanma alt boyutuna ilişkin görüşleri 3,47 aritmetik ortalama ile “katılıyorum” düzeyindedir. Bu durum okul müdürlerinin yasal güçlerini değişime karşı direnişi gidermede ceza vb. zorlayıcı bir yaptırım aracı olarak kullanmasalar bile direnci gidermek için hissettirdiklerini göstermektedir. Daft (1994), baskı ve zor kullanma yaklaşımını,

eğitim yöneticilerinin değişime karşı direnişi gidermede kriz durumlarında ve acil bir çözüme ihtiyaç duyulduğu zaman kullanılabileceğini belirtmiştir.

4.Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin sonuçlar:

Uşak il merkezi ve ilçelerinde görev yapan ilköğretim okulu ğretmenlerinin, okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede baskı ve zor kullanma alt boyutun ilişkin görüşleri kıdem, cinsiyet ve mezuniyet değişkenlerine farklılık göstermezken; alan ve bulunduğunuz okulda çalışma süresi gibi değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

*Alan değişkenine göre sınıf öğretmenleri, okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin branş öğretmenlerine oranla daha olumlu görüşlere sahiptir.

* Bulunduğu okulda 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan öğretmenler diğer çalışma süresi değişkenlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin daha olumlu görüşlere sahiptir.

5.Araştırmanın beşinci alt problemine ilişkin sonuçlar:

Uşak il ve ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin iletişim alt boyutuna ilişkin görüşleri 3,53 aritmetik ortalama ile "katılıyorum" düzeyindedir. Ölçekte yer alan iletişim alt boyutuna ait maddelerin aritmetik ortalamasının diğer alt boyutlara oranla yüksek çıkması okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede iletişim yaklaşımını diğer yaklaşımlardan daha fazla kullandıklarını göstermektedir. Sucu (2000), etkili bir iletişim ağı ile örgütsel iletişimin belirli bir düzen içerisine alınabileceğini ve böylece bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında güçlü bir denge kurularak değişim sürecinin daha sağlıklı bir şekilde gerçekleşebileceğini belirtmiştir.

6.Araştırmanın altıncı alt problemine ilişkin sonuçlar:

Uşak il merkezi ve ilçelerinde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen görüşlerine göre değişime karşı direnişi gidermede iletişim alt boyutuna ilişkin görüşleri kıdem, cinsiyet ve mezuniyet değişkenlerine göre farklılık göstermezken; alan ve bulunduğu okulda çalışma süresi gibi değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

*Kıdem değişkenine göre sınıf öğretmenleri, okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede kullandıkları iletişim yaklaşımına ilişkin branş öğretmenlerine göre daha olumlu görüşlere sahiptir.

* Bulduğu okulda 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan öğretmenler diğer çalışma süresi değişkenlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin daha olumlu görüşlere sahiptir.

7.Araştırmanın yedinci alt problemine ilişkin sonuçlar:

Uşak il ve ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin katılım ve yer alma alt boyutuna ilişkin görüşleri 3,16 aritmetik ortalama ile “kararsızım” düzeyindedir. Ölçekte yer alan katılım ve yer alma alt boyutuna ait maddelerin aritmetik ortalamasının kararsızım düzeyinde çıkması okul müdürlerinin değişime direnci gidermede kendilerinin uygulamaya yeteri kadar katılmadıklarını göstermektedir. Aksoy (2005), katılım yöntemi ile değişimin daha iyi planlanabileceğini ve de değişime ile muhatap olanların da ikna edilerek değişim sürecinin daha sağlıklı gerçekleşebileceğini belirtmiştir.

8.Araştırmanın yedinci alt problemine ilişkin sonuçlar:

Uşak il merkezi ve ilçelerinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede katılım ve yer alma alt boyutuna ilişkin görüşleri kıdem, cinsiyet, alan ve mezuniyet değişkenlerine farklılık

göstermezken; bulunduğunuz okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

* Bulduğu okulda 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan öğretmenler diğer çalışma süresi değişkenlerine göre okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin daha olumlu görüşlere sahiptir.

9.Araştırmanın dokuzuncu alt problemine ilişkin sonuçlar:

Uşak il ve ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin eğitim alt boyutuna ilişkin görüşleri 2,54 aritmetik ortalama ile “katılmıyorum” düzeyindedir. Ölçekte yer alan eğitim alt boyutu ile ilgili maddeler en düşük aritmetik ortalamaya sahiptir. Bu durum öğretmenlerin okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede eğitim yaklaşımını kullanmalarına ilişkin olumsuz görüşlere sahip olduklarını göstermektedir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998), eğitim yaklaşımı ile örgüt personelinin tutum ve davranışlarında değişim ve gelişim sağlayarak, önceden kestirilemeyecek kadar hızlı çevre koşullarına ayak uydurabilmeleri için hazırlıklı olmalarının sağlanabileceğini ve b u şekilde değişimin daha kolay gerçekleşeceğini ifade etmişlerdir.

10.Araştırmanın onuncu alt problemine ilişkin sonuçlar:

Uşak il merkezi ve ilçelerinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede eğitim alt boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet ve alan değişkenine göre farklılık göstermezken; kıdem, okulda çalışma süresi ve mezuniyet değişkenlerine göre farklılıklar göstermektedir.

* 16-20 yıllık kıdeme sahip olan öğretmenler diğer kıdem değişkenlerine göre ilköğretim okulu müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede eğitim alt boyutuna ilişkin daha olumsuz görüşlere sahiptir.

* Bulunduğu okulda 6-10 yıllık çalışma suresine sahip olan öğretmenler diğer çalışma suresi değişkenlerine gore ilköğretim okulu müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede eğitim alt boyutuna ilişkin daha olumsuz görüşlere sahiptir.

* Eğitim enstitüsü mezunu olan öğretmenler diğer mezuniyet değişkenlerine gore ilköğretim okulu müdürlerinin değişime karşı direnişi gidermede eğitim alt boyutuna ilişkin daha olumsuz görüşlere sahiptir.

ÖNERİLER

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak şu öneriler getirilmiştir.

Uygulayıcılar İçin neriler:

1. İlköğretim okulu ğretmenlerinin görüşlerine gore, okul müdürlerinin değişime karşı direnişi giderme yaklaşımlarına ilişkin en düşük aritmetik ortalamaya eğitim yaklaşımı sahiptir. Okul müdürlerinin değişim uygulamalarında daha başarılı olabilmeleri ve değişime karşı direnci daha başarılı bir şekilde giderebilmeleri için öğretmenlere mesleki alanda rehberlik yapmayı göz ardı etmemelidir. Bunun için okul müdürleri kendi mesleki bilgilerini de sürekli güncellemelidir.
2. Araştırma bulgularında, öğretmenler ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini okulda karar alma sürecine dahil etmelerine ilişkin sorulara olumsuz cevap vermişlerdir. Öğretmenlerin karar alma sürecine dahil edilmemesi olası direnişi arttıracaktır. Bu sebeple öğretmenlerin de alınacak kararlarda fikir beyan etmelerine olanak tanınmalıdır.
3. Ölçeğin genelinde görev yaptığı okulda 6-10 yıllık çalışma suresine sahip olan öğretmenler 1-5 yıllık çalışma suresine sahip olan öğretmenlere oranla daha olumsuz görüş bildirmişlerdir. Bu durum da ilköğretim okulu müdürleri sorunlara karşı duyarsızlık yaşamamaları için kendilerini mesleki açıdan sürekli geliştirmelidirler.

Araştırmacılar İçin Öneriler:

1. Bu araştırmanın evrenini Uşak il ve ilçe merkezlerindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma, değişik illerde ve mümkünse ülke düzeyinde yapılabilir.
2. Aynı araştırma okul müdürlerinin görüşlerine göre de gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1995). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi. Ankara: Pegem Yayınları.
- Akçakaya, M. ve Yücel, N. (2007). Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. Sayıştay Dergisi. 6667(334).
- Aktan, C.C. (2003). Değişim Çağında Yönetim. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aksoy, İ. (2005). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 37/61-68.
- Balcı, A. (1995). Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler. Ankara: 72 TDFO
- Balcı, A. (2001). Etkili Okul ve Okul Geliştirme. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baykal, B. (1981). Organizasyon Yönetimi-İlkeler ve Süreçler. İstanbul: Er Matbaası.
- Barutçugil, İ. (2004). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını. No:111.
- Başaran, İ.E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Brucman, J.C. (2008). Overcoming Resistance to Change: Causal Factors Interventions and Critical Values. The Psychologist-Manager Journal 11/211-219.
- Buchanan, D. ve Andrzey, H. (1992). Organizational Behavior an Introductory Text. U.K.: 3th ed. Prentice Hall.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cafaoğlu, Z. (1996). Değişen Eğitim Sistemimizde Değişmezlik. Yeni Türkiye Dergisi Eğitim Özel Sayısı.

- Can, N. (2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. Milli Eğitim Dergisi. 155,156.
- Can, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Clark, J. ve Koonce, R. (1998). Hayatta Kalanlar. Executive Excellence, 4/39.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Değişim Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 9/36, 538-557.
- Çelebioğlu, F. (1982). Davranış Açısından Örgütsel Değişim. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Çelik, M. (2006). İlköğretim Okullarında Değişimin ve Yeniliklerin Uygulanmasını Engellenen Faktörlerin Öğretmen ve Yönetici Algularına Göre Belirlenmesi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi.
- Çelik, V. (1991). Hizmetiçi Eğitimle Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasının Değerlendirilmesi. Fırat Üniversitesi Dergisi (Sosyal Bilimler). 197-208.
- Çelik, V. (2000). Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik. Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi. 2/63-67, Nisan.
- Daft, R.L. (1994). Management. New York: Harper and Row Publishers.
- Davis, K. (1982). İşletmede İnsan Davranışı / Örgütsel Davranış. Beşinci Baskı. Çeviren: Kemal Tosun.
- Davis, K. ve Newstrom, JW. (1993). Human Behavior at Work: Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Book Company. s. 224-229.
- Dinçer, Ö. (1992). Örgüt Geliştirme. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Durna, U. (2002). Yenilik Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Eccles, J.R. (1993). Parent-Scholl Involvement During The Early Adolescent Years. Teachers College Record. 94, 568-587.
- Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Eren, E. (1982). İşletmelerde Yenilik Politikası-Kuram ve Uygulamada Yenilik. İstanbul: Formül Matbaası.
- Eren, E. (1989). Yönetim Psikolojisi. İstanbul: İşletme İktisadı Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: BETA Yayım Dağıtım A.Ş.
- Graham, R. (2003). "The Human Side of Change",

<http://www.hr.msu.edu.NR/rdonlyres ED4C6BB3-572E-4381-8CDD83362E31FD61/0oreo NavigatingChangefinaldocforwebpdf>,
[07.12.2009].

- Gökçe, F. (2000). Değişim Süresinde Devlet ve Eğitim. Ankara:Eylül Yayınları.
- Gümüşeli, A.İlker. (2001). Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları. Eğitim Yönetimi Dergisi. 28:531-548, Bahar.
- Helvacı, M.A. (2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi. Ankara: Nobel Kitapevi.
- Hussey, D.E. (1995). How to Manage Organizational Change. London: Kogan Page Limited.
- Karasar, N. (2002). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın dağıtım.
- Kaynak, T. (1990). Organizasyonel Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği ve Organizasyonlarda Davranış. İstanbul: BETA Basım.
- Kulu, S. (2007). İstanbul İli, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri ve Direnç Nedenleri. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Likert, R. (1959). Motivational Approach to Management Development. Harvard Business Review. 37, Haziran.
- Marşap, A. (1995). Yönetim Kontrol Sistemleri. Ankara: KHO Basımı.
- Maurer, R. (1997). Transforming Resistance. London: HR Focus.
- Mescon, H. ve Kheduri, F. (1988). Management. New York: Harper and Row Publishers.
- Morrison, K. (1998). Management Teories for Educational Change. London:Paul Chapman Publishing Ltd.
- Numanoğlu, G. (1999). “Bilgi Toplumu ve Yeni Kimlikler (II)”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi.32/341-350.
- Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Beşinci Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özden, Y. (2002). Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yollarının

- İncelenmesi. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 6/1
- Özklap, E. (1996). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sağlam, M. (1979). Örgütsel Değişme. T.O.D.A.İ.E. Yayını, No:185, Ankara, ss.9-106.
- Sucu, Y. (2000). Örgütsel Değişim. TBMM Kütüphanesi.
- Tabancalı, E. (2000). “Örgütsel Değişme.” Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar.
Editör:Cevat Elma ve Kamil Demir. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tanrıöğen, A. (1995). Değişikliğe Karşı Direnme ve Eğitim Yöneticisinin Rollerini.
Çağdaş Eğitim Dergisi. 211/9-10.
- Tavşancıl, E. (2002). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS Veri Analizi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Taymaz, H. (2003). Okul Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tezcan, M. (1980). Sosyal ve Kültürel Değişim. Ankara:Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları.
- Türk Dil Kurumu, (2011). Türkçe Sözlük. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Westhuizen, P. (1996). Resistance to Change in Educational/Organizations. ERIC Digest, eric.ed.gov (07.12.2009).
- Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütsel Değişim Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yurdabakan, İ. (2002). “Küreselleşme Konusundaki Yaklaşımlar ve Eğitim.” Eğitim Araştırmaları 6: 61-64, Ocak.
- Yüksel, Ö. (2001). Örgüt Geliştirme. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Zaltman, G. ve Duncan, R. (1977). Strategies for Planned Change. New York: John Wiley and Sons.

EKLER

1. Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Değişime Karşı Direnişi Giderme Yaklaşımlarını Belirleme Anketi
2. Okul Müdürlerinin Okullarda Değişime Karşı Direnişleri Giderme Yaklaşımları Ölçeği
3. Araştırma İzin Belgesi

EK-1**ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞİ GİDERME YAKLAŞIMLARINI BELİRLEME ANKETİ**

Değerli öğretmenler,

Bu anket, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin değişime/yeniliğe karşı direnişi giderme yaklaşımlarını belirlemek 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 ederim.

İlker YELKEN

E-mail:

yelkenilker@hotmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER**1) Cinsiyetiniz**

() Kadın () Erkek

2) Alanınız

() Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni

3) Kıdeminiz:

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

4) Öğrenim durumunuz:

() Ön lisans () Eğitim Enstitüsü () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

5) Çalıştığınız okulun türü:

() Devlet/resmi okul () Özel okul

6) Bulduğunuz okulda çalışma süreniz:

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

OKUL MÜDÜRLERİNİN OKULLARDA DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞLERİ GİDERME YAKLAŞIMLARI ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda; ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okullarda değişime ya da yeniliğe karşı direnişleri giderme yaklaşımlarına ilişkin maddeler yer almaktadır. Bir öğretmen olarak bu maddelere ne sıklıkta katıldığınızı, maddelerin karşısındaki parantezlere çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen maddelerin tümünü işaretlemeye özen gösteriniz.

Madde No	Okullarda Değişime Karşı Direniş Giderme Yaklaşımları (Aşağıdaki cümlelerin başına “okul müdürü” ifadesi getirerek cevaplayınız).	Hiç Katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Okulda birtakım değişiklikler söz konusu olduğunda değişime karşı direnen öğretmenlere karşı ceza mekanizması kullanılır.	()	()	()	()	()
2	Değişime karşı direniş gösteren öğretmenlere karşı yasal gücünü hissettirir.	()	()	()	()	()
3	Velilere, okulda değişim sürecini desteklemeleri için zorlamalarda bulunur.	()	()	()	()	()
4	Değişime direnme durumunda öğretmenlerde zarara uğrama korkusu oluşturur.	()	()	()	()	()
5	Öğretmenlere değişime direnmeleri durumunda emrivaki (otoriter) tavırlar sergiler.	()	()	()	()	()
6	Öğrencilere, okulda değişime direnmeleri durumunda yaptırımlar uygular.	()	()	()	()	()
7	Değişim sürecinde öğretmenlerin yeni sorumluluklar almak istememesi karşısında yasal gücünü kullanır.	()	()	()	()	()
8	Değişim sürecinden gerekli olan bilgi ve becerileri kazanmaları için öğretmenler üzerinde baskı kurar.	()	()	()	()	()
9	Okulda herhangi bir alanda değişim söz konusu olduğunda değişimin sağlanması için yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanır.	()	()	()	()	()
10	Değişim sürecinde öğretmenlerin yeni sorumluluklar almak istememesi karşısında öğretmenler üzerinde baskı kurmaz.	()	()	()	()	()
11	Eğitim sisteminde gerçekleşen yeniliklere ayak uydurmakta zorlanan öğretmenleri dinler ve sorunlarını çözmeye çalışır.	()	()	()	()	()
12	Öğretmenlerin okulda değişimi gerekli kılan faktörleri algılamaları için yapıcı görüşmeler yapar.	()	()	()	()	()
13	Velilerin okulda değişim sürecini desteklemeleri için değişim süreci konusunda bilgilendirme toplantıları düzenler.	()	()	()	()	()
14	Değişime direnme konusunda öğretmenlerin kaygılarını azaltmak için etkili iletişim kurar.	()	()	()	()	()

15	Öğretmenlerin değişime direnmeleri durumunda önerilen değişimin sonucu hakkında bilgi vermez.	()	()	()	()	()
16	Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğunda öğretmenler arasında dedikodulara, yanlış anlamalara ve kırgınlıklara engel olmak amacıyla yüzyüze iletişim kurar.	()	()	()	()	()
17	Değişime direnme olasılığı karşısında değişimin amaçlarını etkili bir şekilde anlatır.	()	()	()	()	()
18	Değişime direnme olasılığı karşısında değişimin neden gerekli olduğunu açık ve net bir şekilde ifade eder.	()	()	()	()	()
19	Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğunda öğretmenlerin fikirlerini rahatça okul yönetimi ile paylaşabilmesine olanak sağlar.	()	()	()	()	()
20	Okulda öğretmenlerin değişime direnme durumu karşısında sürece öğretmenlerin gözüyle bakmaz.	()	()	()	()	()
21	Okulda herhangi bir değişim söz konusu olduğu zaman öğretmenlerin fikirlerini göz ardı etmez.	()	()	()	()	()
22	Değişime direnme olasılığını azaltmak için okulda değişime uyum sağlayamayan öğretmenlere rehberlik eder.	()	()	()	()	()
23	Okulda olası değişim girişimlerinde öğretmenlerin ilgi ve gereksinimlerini de hesaba katar.	()	()	()	()	()
24	Okulda gerçekleştirilecek herhangi bir değişimin planlanmasında öğretmenlerin de yer almasını sağlar.	()	()	()	()	()
25	Okulda gerçekleştirilecek herhangi bir yenilikte öğretmenlerin de fikir beyan etmelerine imkan vermez..	()	()	()	()	()
26	Okulda birtakım değişiklikler söz konusu olduğunda değişime karşı direnen öğretmenlere sorumluluklar yükler.	()	()	()	()	()
27	Değişime karşı direnişi gidermek için değişimin okula sağlayacağı olumlu sonuçları belirterek öğretmenleri motive etmeye çalışır.	()	()	()	()	()
28	Değişime karşı direnişi gidermek için öğretmenleri, yeniliklere uyum sağlamalarının başarılarını arttıracığına inandırır.	()	()	()	()	()
29	Değişim sürecinde olası bir direnişe sebep vermemek için öğretmenlere güven ve destek sağlar.	()	()	()	()	()
30	Değişime direnme olasılığı karşısında öğretmenleri değişime motive etmek için ödül mekanizması kullanır.	()	()	()	()	()
31	Değişime direnme olasılığı karşısında değişim sürecini kavrayabilmeleri için öğretmenleri hizmet içi eğitime yönlendirir.	()	()	()	()	()
32	Okullarda değişim sürecinde öğretmenlerin yetersiz olma endişelerinden kaynaklanan olası bir direnişi önlemek için öğretmenlere bilgi ve beceri kazandırır.	()	()	()	()	()