



## Öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenleri<sup>1</sup>

Gizem Gürses<sup>2</sup>  
M. Akif Helvacı<sup>3</sup>

### Özet

Bu araştırma, İzmir ili Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarda değişime karşı direniş nedenlerini; öğretmenlerin görüşlerine göre saptamayı amaçlamaktadır. Araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışma olarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın evrenini; 2009-2010 eğitim-öğretim yılında İzmir il sınırları içerisindeki merkez ve tüm ilçelere bağlı köylerde bulunan, 796 ilköğretim okulunda görev yapan 18770 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemini ise yine aynı merkez, ilçe ve köylerde aşağıdaki listeden yansız olarak seçilen 96 ilköğretim okulunda görev yapan 750 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, ilköğretim okullarında değişimlere karşı direniş nedenlerinin, öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden ve yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişlerinin “orta” düzeyde olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra direnme nedenlerinin okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direnişlerin “çok”; değişimden zarar görme korkusu ve okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişlerin “az” düzeyde olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Öğretmen, değişim, değişime direniş.

<sup>1</sup> Bu makale 2010 yılında M. Akif Helvacı'nın danışmanlığında Gizem GÜRSES tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Meydana Gelen Değişimlere Karşı Direnişler ve Nedenleri (İzmir İli Örneği)” yüksek lisans tezinden oluşturulmuştur.

<sup>2</sup> Bilim uzmanı, Milli Eğitim Bakanlığı, İzmir- ggürses@yahoo.com

<sup>3</sup> Yrd.Doç.Dr. Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi. mahelvacı@yahoo.com

## The causes of the resistance against changes by the teachers in schools

### Abstract

This study aims to determine the causes of the resistance to changes by the teachers who work at state schools which are affiliated to the Province of Izmir of Education. Moreover, it is wished to set if the point of views differs according to the changes of gender and seniority of participants. The model of this study is survey and it is descriptive study. The population of this study consists of 18770 teachers who work in 796 primary schools in Izmir, districts and villages of Izmir during 2009-2010 education periods. The sample of this study consists of 750 teachers who work in 96 primary schools in city center, districts and villages in Izmir. In the reasons of the resistance to changes in elementary schools, research findings show that the resistance reason is “moderate” and this is caused by the teachers’ lack of knowledge about the process of change and unwillingness to get new duties, roles and responsibilities. In addition, the research indicates that the resistance is “high” when it is related to the organizational characteristics of the school and the resistance level is “low” when it is related to the fear of suffering from the change and the schools administrators’ inability to manage the change.

**Key words:** Teacher, change, resistance to change

## Giriş

Değişim, bir kavram olarak, toplumlar ve örgütler açısından kaçınılmaz ve vazgeçilmez bir olgu haline gelmiştir. Günümüzde değişme sürecinin en temel belirleyicisi olan bilginin önemi giderek artmakta ve toplumsal-siyasi kurumların tamamını etkilemektedir (Gökçe, 2000; Helvacı, 2005).

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

## Okullarda Değişim ve Direniş Nedenleri

Yukarıda da değinildiği gibi örgütler yaşamlarını devam ettirebilmeleri için değişen koşullara uyum sağlamak zorundadır. Örgütlerin, değişen koşullara uyum sağlaması ise çok kolay gerçekleşmemekte, değişime karşı birtakım direnişlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Yöneticilerin, örgütte gerçekleştirmek istedikleri değişiklik hareketlerini başarıyla uygulayabilmeleri, büyük ölçüde işgörenlerin değişikliğe karşı direnebileceği gerçeğini göz ardı etmemelerine, işgörenin direnişine neden olabilecek etkenlerin farkında olmalarına ve bu etkenlere karşı ne tür önlemlerin alınması gerektiğini bilmelerine bağlıdır.

Yönetim literatüründe, değişime karşı direnme kaynakları, çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Örgüt düzeyinde değişime karşı direniş Cummings ve Worley'e (1997) göre üç kaynaktan ileri gelir. Teknik direniş, statüko içinde genel prosedürlere olan alışkanlıktan ve yatırılan kaynakların bedelinin (maliyetinin) daralmasından ileri gelir. Politik direniş, örgütsel değişim en üst yönetim ve personel gibi güçlü statüdeki kişileri ve liderlerin geçmişte verdiği kararları tehdit ettiği zaman ortaya çıkar. Örgütsel değişim genelde, sermaye, eğitim bütçesi ve nitelikli insan gibi kaynaklar gerektirir. Son olarak kültürel direniş, statükoyu güçlendiren var olan değerleri, normları ve varsayımları uygun biçimde değiştirmek isteyen sistemler ve prosedürlere meydana gelir.

Dalin ve diğerleri (1993), değişime karşı; 1) Değer Engelleri, 2) Güç Engelleri, 3) Psikolojik Engeller ve 4) Uygulama Engelleri gibi dört önemli engelin bulunduğunu belirtmektedirler.

Hussey'e göre (1998), değişime direnmeye; işsiz kalma korkusu, gerçekleştirilmek istenen değişimden memnuniyetsizlik, liderlere karşı güvensizlik, değişimin yanlış olduğu inancı, kişisel düşmanlık gibi kaynaklar neden olmaktadır.

Plant (1987) değişime karşı örgütsel direnişin nedenlerini; bilinmezliğe karşı duyulan korku, bilgilendirilmeme, bilgi eksikliği, tarihi faktörler, temel beceri ve yeteneklerin tehdit edilmesi, sosyal statünün (itibarın) tehdit edilmesi, güç kaynağına yönelik tehdit, yararların algılanamaması, örgütsel kültürde güven duygusunun düşük olması, ilişkilerin zayıf olması, cahil gibi görünme korkusu, denemeye karşı isteksizlik (gönülsüzlük), geleneğe bağlılık, grup normlarını fazlasıyla dikkate almak şeklinde sıralamaktadır.

Okulda yeniliğin uygulanmasını engelleyen etkenlerin başında, üyelerin uygulanacak yenilik konusunda yeter derecede aydınlanmamış olması gelmektedir. İkinci engel, üyelerin planlanan yeniliği uygulayacak güçte olmayışıdır. Yeniliğin uygulanmasını sağlayacak araç ve gereçlerin yokluğu, üçüncü engeli yaratmaktadır. Dördüncü engel, sistemdeki koşulların uygulanması düşünülen yeniliğe ters düşmesi ve böyle sürmesidir. Sonuncu ve en önemli engel ise, yönetici kadronun etkisidir. Üst ve ast ilişkilerinin oluşturduğu rol dizisi içinde; güç eşitlemesi ve güdüleme gibi önlemler, yönetimin uygulayıcılar üzerinde olumlu etkiler yapmasını sağlamaktadır. Ayrıca, bu ve benzeri inceleme ve araştırmalardan iki genel sonuca varmak da olanaklı görülmektedir. Bunlardan birincisi, sistemdeki üyelerin yeniliğe karşı her zaman direneceklerinin zayıf bir sayıltı olmasıdır. İkincisi de, yeniliğin niteliği veya karmaşıklık derecesi ile, uygulamadaki başarı derecesi arasında bir ilişki bulunmayışıdır (Westhuizen, 1996).

Eğitim örgütlerinde değişimin önündeki engellerle ilgili olarak, durumdan memnun olma, değişimin sonunu kestiremememe, değişim için yeterli eleman olmaması, değişime karşı direncin olması, lider yetersizliği çok değişim olması, kültürel baskı gibi değişkenlerin söz konusu olduğu görülmüştür (Töremen, 2002).

Milli Eğitim Bakanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yapılan bir araştırmaya göre 2003–2006 yılları arasında uygulamaya konulan değişim örnekleri şöyle belirtilmektedir: İlköğretim ve ortaöğretim müfredatı yenilenecek müfredata uygun olarak kitaplar, öğrenci ders kitabı, öğrenci çalışma kitabı ve öğretmen kılavuz kitabı şeklinde hazırlanmıştır. 2005–2006 eğitim-öğretim yılında, ilköğretimde “bitişik eğik yazı” uygulamasına geçilmiştir. İlköğretim okullarına kayıtlar Haziran’a alınmış ve kayıtlar internetten yapılmaya başlanmıştır. İlköğretim okullarında, okul giriş-çıkışlarına yeni düzen getirilmiş ve buna göre ikili öğretim yapan okullarda 5, 6, 7 ve 8. sınıflar sabahçı, 1, 2, 3 ve 4.

sınıflarda okuyan öğrenciler öğrenci olmuşlardır. Ortaöğretim Kurumları Sınavları (OKS) ile ilgili her türlü iş ve işlemler internetten yapılmaya başlanmıştır. Tüm genel ve mesleki- teknik ortaöğretim kurumlarının öğrenim süresi, 2005–2006 eğitim-öğretim döneminden itibaren 4 yıla çıkarılmış ve dil eğitimi hazırlık sınıfları kaldırılmıştır. Öğretmenlik mesleği kademelendirilmiş ve adaylık döneminden sonra, öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen kariyer basamakları şeklinde yapılandırılmıştır.

İlköğretim okullarının, toplumsal, ekonomik ve insan faktörleri açısından gerçekleştirmeye çalıştığı hedefleri bulunmaktadır. Bu hedefleri gerçekleştirmek için değişimlere ayak uydurmak durumundadır (Titrek, 2004). Okulun etkililiği ve verimliliği için okuldaki herkesin değişim sürecine etkili bir şekilde katılması gerekmektedir. Ancak günümüz okullarına bakıldığında değişim sürecinin gerektiği gibi yönetilemediği, değişime karşı direnç yaşandığı ve bunun sonucunda da başarısızlıkla sonuçlandığı görülmektedir.

Helvacı ve Kıcır'ın (2010), “ilköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluğu” konulu araştırmasında, öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğu “orta düzey” olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerin en düşük düzeyde sahip oldukları yeterlikler ise; eğitim öğretimle ilgili gelişmeleri eğitim dergilerinden takip edebilme; değişim ya da yenilikten çok mevcut durumu koruma eğiliminde olma, değişim ya da yenilik girişimlerine karşı üst düzeyde motivasyona sahip olabilme, okulda değişik öğretim yöntem ve tekniklerini deneme eğilimi içinde olma, değişime karşı çekimser bir tutum sergileme olduğu görülmektedir.

Helvacı'nın (2009) okullarda meydana gelen değişimler ve okul yöneticilerinin rolleri konulu araştırmasında, öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarda değişime engel oluşturan faktörlerin; okulların yetersizliklerinden kaynaklanan engeller (okulun maddi ve fiziki alt yapı); okul yöneticilerinin yetersizliğinden kaynaklanan engeller (okul yöneticilerinin isteksiz olması, okul yöneticilerinin yeniliklere açık olmaması, liderlik yeteneğinden yoksun olmaları gibi); velilerin yetersizliğinden kaynaklanan engeller (velilerin ekonomik açıdan yoksunluğu, velilerin değişim için maddi destek vermemeleri gibi); öğretmenlerin yetersizliğinden kaynaklanan engeller (öğretmenlerin geleneksel yapıya bağlı kalmak istemeleri, öğretmenlerin kendilerini yenilemek istememeleri, öğretmenlerin motivasyon eksikliği gibi); bürokrasiden kaynaklanan engeller (kırtasiyeciliğin çok fazla olması, mevzuatların yetersiz olması gibi); değişim programının uygulanma biçiminden kaynaklanan engeller (değişim sürecinin çok hızlı olması, yeterince plan, program yapılmaması, değişim programının

tepeden inme biçiminde gerçekleştirilmek istenmesi, değişim sürecinin zor olması gibi); okul aile işbirliğinin yetersizliği olduğu belirtilmektedir.

Kurşunoğlu ve Tanrıoğen'in (2006) araştırmasında, Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının "orta" düzeyde olduğuna ilişkin sonuçlar elde etmiştir. Selvi (2006) tarafından yapılan çalışmada, yeni program uygulamalarına ilişkin değerlendirme sonuçlarının öğretmenler tarafından anlamsız bulunduğu ifade edilmiştir. Yeni program uygulamaları ile ilgili en temel problemlerin başında öğretmenlerin programla ilgili olarak yapılmak istenileni tam olarak kavrayamaması ve bununla ilişkili olarak öğretmenlerin bilgi yetersizliği olduğu görülmektedir. Bu bulguların öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluğunun istenilen noktada olmadığını göstermektedir.

Bu araştırma sonucunda, ilköğretim okullarında öğretmenlerin hangi nedenle ve hangi düzeyde değişime direniş gösterdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda değişim sürecinin daha başarılı bir biçimde yürütülmesi için direnişle baş etme yolları konusunda önerilerde bulunulmuştur. Bunun sonucunda ilköğretim okullarındaki değişim girişimlerinde görülen başarısızlığın azalacağı ve okulların verimliliğinin artacağı beklenmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, İzmir ili sınırları içerisinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin, "değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden"; "yeni görev rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden"; "okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden"; "değişimden zarar görme korkusundan"; "okulun örgüt özelliklerinden" kaynaklanan direnişlerin düzeylerini belirlemektir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin yukarıdaki boyutlara ilişkin görüşleri kıdem ve cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? sorusuna yanıt aramaktır.

### **Yöntem**

Araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışma olarak gerçekleştirilmiştir. Aşağıda, araştırmanın evreni ve örneklemini, ölçme aracının geliştirilmesi ve verilerin analizinde kullanılan teknikler üzerinde durulmaktadır.

## Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini; 2009–2010 eğitim-öğretim yılında İzmir il sınırları içerisindeki merkez ve tüm ilçelere bağlı köylerde bulunan, 796 ilköğretim okulunda görev yapan 18770 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemine ise yine aynı merkez, ilçe ve köylerde aşağıdaki listeden yansız olarak seçilen 96 ilköğretim okulunda görev yapan 750 öğretmen oluşturmaktadır.

Örneklem oluştururken “çok aşamalı örneklem” yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle evren, ilçe ölçütünde 10 alt tabakaya ayrılmıştır. Bu on ilçe ili temsilde yeterlik dikkate alınarak belirlenmiştir. Her ilçede görev yapan öğretmen sayıları belirlenmiş ve her ilçeden belirli sayıda okulun seçilmesi uygun görülmüştür. İlçelerdeki okulların seçimi “öğretmen sayısının beşden az olmama” koşulunu sağlayan okullar içinden; belirli sayıda ilçelerin okullar listesinden, kura ile yansız olarak seçilmiştir.

Örneklem büyüklüğünü belirlemede farklı büyüklükteki örneklem için “kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden” (Balcı, 2004: 95) faydalanılmıştır. Örneklem büyüklüğü hesaplanırken, çizelgede %95’ lik güven düzeyi ve %2’lik sapma miktarı için esas alındığında 705 öğretmenin temsil edebileceği görülmüştür. Her ilçede, örnekleme girecek öğretmen sayısının belirlenmesi tüm ildeki toplam öğretmen sayısına (18770) oranlanarak belirlenmiştir. Bu çizelgeye göre; İzmir’de ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler için gerekli örneklem büyüklüğü 705 olarak belirlenmiş ancak evreni daha iyi temsil etmesi açısından ölçek 750 kişiye uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini ve örneklemine oluşturan öğretmenlerin ilçelere göre dağılımı Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1

*Araştırma Evrenini Oluşturan Okullar Ve Bu Okullarda Görevli Öğretmen Sayıları (Temmuz 2009 İtibariyle)*

İlçe Adı	Evreni Oluşturan Okul Sayıları	Örneklemi Oluşturan Okul Sayıları	Evreni Oluşturan İlköğretim Okulu Öğretmen Dağılımı	Örneklemi Oluşturan İlköğretim Okulu Öğretmen Dağılımı
Dikili	15	8	169	89
Bergama	28	8	533	69
Menemen	40	5	785	69
Kınık	8	8	199	123
Aliağa	18	8	390	81
Çiğli	29	6	742	33
Karşıyaka	36	8	1353	32
Bayraklı	39	29	1323	58
Bornova	61	8	1947	196
Karabağlar	47	8	2038	89
Toplam	321	96	9479	750

### Veri Toplama Aracı

Örnekleme giren ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarda değişim sürecine direniş nedenlerini belirlemek için gerekli verileri toplamak amacıyla iki bölümden oluşan Helvacı'nın (2011) geliştirmiş olduğu "değişime karşı direniş nedenleri ölçeği" (DDNBÖ) kullanılmıştır. DDNBÖ; tamamen katılıyorum (5), büyük ölçüde katılıyorum (4), orta düzeyde katılıyorum (3), az katılıyorum (2), hiç katılmıyorum (1) şeklinde cevaplandırılan ve puanlanan 5'li Likert tipi ölçektir.

Öğretmenlerin okullarda değişime karşı direniş nedenlerini belirlemeye ilişkin görüşlerini ölçen DDNBÖ ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanması için her madde; 4.20–5.00 (tamamen katılıyorum), 3.40–4.19 (büyük ölçüde katılıyorum), 2.60–3.39 (orta düzeyde katılıyorum), 1.80–2.59 (az katılıyorum), 1.00–1.79 (hiç katılmıyorum) şeklinde aralıklar olarak kullanılmıştır.

Değişime direniş nedenlerini belirleme ölçeğinde her bir boyut ve ölçeğin tümü için içsel tutarlılığı belirlemek için Cronbach  $\alpha$  değerleri hesaplanmıştır. Ölçeğin boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları 0,77 ile 0,91 arasında değişmekte olup, tüm katsayılar kabul edilebilir sınırlarda bulunmuştur (Tablo 2).

Tablo 2  
*Ortalama, S.Sapma ve Cronbach  $\alpha$  Değerleri*

	Madde	Ortalama	S. Sapma	C. Alpha
Değişimlere Karşı Direniş Ölçeği	37	100,68	27,53	,96
Boyut 1: Değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direnişler (BE)	5	14,39	4,32	,77
Boyut 2: Yeni görev rol ve sorumlulukları alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler (RS)	9	25,75	8,69	,91
Boyut 3: Okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler (DY)	9	23,88	8,09	,90
Boyut 4: Değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direnişler (ZG)	11	25,67	9,21	,91
Boyut 5: Okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan direnişler (KE)	4	10,98	3,24	,78

Madde-ölçek korelasyonları ile ölçeğin yapı geçerliliği ölçülmüştür. Buna göre madde-ölçek korelasyonları birinci boyut için 0,45–0,59 arasında, ikinci boyut için 0,55–0,76 arasında, üçüncü boyut için 0,51–0,75 arasında, dördüncü boyut için 0,55–0,67 arasında ve beşinci boyut için 0,43–0,69 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Boyut 1: Değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direnişler (BE)

Boyut 2: Yeni görev rol ve sorumlulukları alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler (RS)



Boyut 3: Okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişler (DY)

Boyut 4: Değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direnişler (ZG)

Boyut 5: Okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan direnişler (KE)

### Bulgular

Katılımcıların, bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular

Tablo 3

*Katılımcıların Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler*

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

Tablo 3'te yer alan bulgular incelendiğinde, katılımcıların görüşlerine göre, öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direnişler boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin  $\bar{X} = 2.90$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde "orta" düzeyine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 3.21 ile 2.54 arasında değişmektedir.

Selvi (2006) tarafından yapılan bir araştırmada, yeni program uygulamalarına ilişkin değerlendirme sonuçlarının, öğretmenler tarafından anlamsız bulunduğu ifade edilmiştir. Yeni program uygulamaları ile ilgili en temel problemlerin başında öğretmenlerin programla ilgili olarak yapılmak istenileni tam olarak kavrayamaması ve bununla ilişkili olarak öğretmenlerin

bilgi yetersizliği olduğu görülmektedir. Bu bulguların öğretmenlere değişim sürecinde gerekli bilgilerin verilmediği ve bu nedenle de direniş gösterdikleri söylenebilir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin bulgular

Tablo 4

*Katılımcıların Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları*

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Erkek	330	22,48	6,64			
Kadın	419	23,65	6,02	747	-2,499	,01

(\*) $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 4'te görüldüğü gibi katılımcıların öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direniş boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(747)} = -2,499, p < 0.05$ ]. Kadın öğretmenlerin, değişim süreci konusunda bilgisizliğinin erkek öğretmenlere göre daha fazla direniş nedeni olarak algıladıkları söylenebilir.

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin bulgular

Tablo 5

*Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	573,70	4	143,42			6–10 ile
Gruplarıçi	30063,29	744	40,40	3,549	,007	21 yıl ve üzeri
Toplam	30636,99	748				

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direnişlere ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olduğu görülmektedir [ $F_{(4-744)} = 3.549; p < 0.05$ ]. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre; 6–10 yıl kıdemi olan öğretmenlerle 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında daha anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin, değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direnişler alt boyutunda daha “az” direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Bu durumun nedeni olarak, kıdemi fazla olan öğretmenlerin kıdemi az olan

öğretmenlere göre mesleki yaşamlarında daha fazla değişim girişimlerine tanık olmaları gösterilebilir.

Öğretmenlerin değişime karşı yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin bulgular

Tablo 6

*Katılımcıların, Öğretmenlerin Yeni Görev Rol Ve Sorumluluklar Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler*

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

Tablo 6’da yer alan bulgular incelendiğinde katılımcıların görüşlerine göre, “öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin  $\bar{X} = 2.81$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “orta” düzeyine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre; bu ölçekteki ortalama puanlar 3.24 ile 2.40 arasında değişmektedir.

Kurşunoğlu ve Tanrıoğen (2006) araştırmasında, Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının “orta” düzeyde olduğuna ilişkin sonuçlar elde etmiştir. Bu sonuçlar, bu araştırma bulgusunu desteklediği söylenebilir. Örgütsel değişime karşı orta düzeyde tutuma sahip

öğretmenlerin, değişim sürecinde de yeni görev, rol ve sorumluluk alma konusunda çok istekli olmamalarının nedeni olarak düşünülebilir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin bulgular

Tablo 7

*Katılımcıların Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol Ve Sorumluluklar Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları*

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Erkek	420	27,38	9,63	748	-2,528	,01
Kadın	330	29,14	9,24			

(\*) $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 7’de görüldüğü gibi katılımcıların, “ öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t_{(748)} = -2,528, p < 0,05$ ]. Bu sonuca göre, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre bu tür nedenlerin öğretmenlerde daha fazla direniş meydana getirdikleri algısına sahip oldukları görülmektedir.

Kıdem değişkenine göre “öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluk alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin bulgular

Tablo 8

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

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	1259,58	4	314,897	3,540	,007	11–15 ile 21 yıl ve üzeri
Gruplarıçi	66273,21	745	88,957			
Toplam	67532,80	749				

Tablo 8’de analiz sonuçları incelendiğinde, “öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutunda olan görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığa sahiptir [ $F_{(4-745)} = 3.540; p < 0.05$ ].

Kıdemler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre; 11–15 yıl kıdemi olan öğretmenlerle 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında daha anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. 21 yıl ve üzeri

kıdemi olan öğretmenlerin, “yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler” alt boyutunda daha az direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin bulgular

Tablo 9

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

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

Tablo 9’da yer alan bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerine göre, “okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin  $\bar{X} = 2.53$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “az” düzeyine denk geldiği görülmektedir.

Okullarda değişimi yönetmekten sorumlu olan okul müdürlerinin, değişime karşı oluşan direnişleri gidermede de önemli roller üstlenmektedir. Helvacı’nın (2009) yaptığı araştırmada, Uşak ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarda değişime engel oluşturan en önemli faktörlerin; okul yöneticilerinin yetersizliğinden kaynaklanan engeller (okul yöneticilerinin isteksiz olması, okul yöneticilerinin yeniliklere açık olmaması, liderlik yeteneğinden yoksun olmaları gibi) olduğu saptanmıştır. Benzer sonuç Ak’ın (2006) yaptığı

araştırmada da elde edilmiştir. Bu araştırmada Uşak ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterliklerini orta düzeyde tespit etmiştir. Argon ve Özçelik (2008) tarafından, Ankara'nın Mamak ilçesinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin “orta düzeyde” olduğu saptanmıştır. Gülşen ve Gökyer (2010)'in ilköğretimde yeniliklerin uygulanmasını etkileyen olası etkenler konulu çalışmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin, eğitimde yapılan yeniliklerin uygulanmasını okul yönetiminin yenilik nedeniyle çıkabilecek sorunları yönetme becerisinden yoksun olması nedeniyle isteksiz davranması etkilemektedir önermesine çok düzeyde katıldıklarını belirtmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin değişimi yönetmekte güçlük çektiğini ve bu durumun da okul yöneticilerinde değişime karşı direniş meydana getirdiği söylenebilir.

Bu araştırma sonuçları da dikkate alınarak, İzmir ilinde görev yapan okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişlerin az düzeyde olması, bu ilde görev yapan okul yöneticilerinin okullarında değişimi daha iyi yönettikleri ve buna bağlı olarak diğer bazı il ve ilçelerdeki okul yöneticilerine göre direnişleri daha etkili giderme yaklaşımları sergiledikleri söylenebilir.

Cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin bulgular

Tablo 10

*Katılımcıların Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları*

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Kadın	420	23,67	8,46			
Erkek	330	24,11	7,58	748	,740	,459

(\*) $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 10 incelendiğinde, katılımcıların, “okul yöneticilerinin, değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(748)} = 740, p > 0.05$ ].

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin bulgular

Tablo 11

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

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	522,860	4	130,71		
Gruplarıçi	48486,539	745	65,08	2,008	,09
Toplam	49009,399	749			

Tablo 11 incelendiğinde, katılımcıların “öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutundaki görüşleri ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [ $F_{(4-745)}=2.008$ ;  $p>0.05$ ].

Öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri boyutunda bulgular

Tablo 12

*Katılımcıların, Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler*

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

Tablo 12 incelendiğinde; katılımcıların görüşlerine göre, “öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyin  $\bar{X} = 2.32$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “az” derecesine denk geldiği görülmektedir.

Gülşen ve Gökyer (2010)'in ilköğretimde yeniliklerin uygulanmasını etkileyen olası etkenler konulu çalışmasında, yenilik uygulamalarının okul çevre ilişkilerini bozacağı korkusunun bulunması nedeniyle okullarda değişime karşı direnişin arttığı belirtilmektedir. Bu bulgular da öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan dolayı direniş gösterme eğilimi içinde olduğunu göstermektedir. Ancak bu araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerde değişim sürecinden zarar görme korkusunun ve buna bağlı olarak direnme eğilimlerinin az olduğunu göstermektedir. Bunun nedeninin ise öğretmenlerin kamu kurumları kapsamında çalışan kişiler olarak, değişim sürecinde başarısız olmaları halinde dahi statüsünün değişeceği, işten çıkarılma, para kesme cezası gibi herhangi bir cezai yaptırımların uygulanmayacağı bilincinde olabileceği ve bu nedenle, değişim sürecinden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenlerinin az düzeyde olduğu söylenebilir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin bulgular

Tablo 13

*Katılımcıların Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları*

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Kadın	420	24,87	9,31			
Erkek	330	26,66	9,00	748	-2,65	,008

(\*)  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 13'de görüldüğü gibi; katılımcıların, “öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t(748) = -2,656, p < 0,05$ ]. Erkeklerin ortalamalarının ( $\bar{X} = 26,66$ ) kadınların ortalamalarından ( $\bar{X} = 24,87$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin bulgular



Tablo 14

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

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

Tablo 14’de analiz sonuçları incelendiğinde; “öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutuna ilişkin ortalamalar arasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [ $F(4-745)=1.898$ ;  $p>0.05$ ].

Öğretmenlerin, okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin bulgular

Tablo 15

*Katılımcıların, Öğretmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşleri İle İlgili Betimsel İstatistikler*

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

Tablo 15 incelendiğinde; katılımcıların görüşlerine göre, “öğretmenlerin okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin  $\bar{X} = 3.51$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “çok” düzeyine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre; bu ölçekteki ortalama puanlar 3.78 ile 3.08 arasında değişmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre “öğretmenlerin okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin bulgular

Tablo 16

*Katılımcıların “Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri” Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları*

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

(\*)  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı

Tablo 16’da görüldüğü gibi; katılımcıların, “öğretmenlerin okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin görüşleri; cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(748)} = 1.078, p > 0.05$ ]. Ancak görece olarak, erkeklerin ortalamalarının ( $\bar{X} = 14.23$ ) kadınların ortalamalarından ( $\bar{X} = 13.91$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin bulgular

Tablo 17

*Katılımcıların Kıdem Değişkenine Göre Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları*

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

Tablo 17’de analiz sonuçları incelendiğinde, “öğretmenlerin, okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutundaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığa sahip olduğu görülmektedir [ $F(4-745) = 3.558; p < 0.05$ ]. Başka bir ifadeyle; “öğretmenlerin, okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Kıdemler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan scheffe testinin sonuçlarına göre, 6–10 yıl kıdemi olan öğretmenlerle 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında daha anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin, “okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutunda daha az direniş düzeyine sahip olduğu saptanmıştır.

## Sonuç ve Öneriler

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okullarda, değişime karşı en çok direnmenin okulun kapasite eksikliğinden kaynaklandığı saptanmıştır. Öğretmenlerin okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin görüşleri; cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak erkeklerin ortalamalarının kadınların ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin, okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutundaki görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığa sahip olduğu görülmektedir. 6-10 yıl kıdemi olan öğretmenlerle 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında daha anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin, okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri daha az direniş düzeyindedir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri orta düzeydedir. Öğretmenlerin, değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direnişler alt boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. 6–10 yıl kıdemi olan öğretmenlerle 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında daha anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin, değişim süreci konusunda bilgisizlikten kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutunda daha az direniş düzeyine sahip olduğu bulunmuştur.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, değişim sürecinde yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri orta düzeydedir. Öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin, yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler alt boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. 11–15 yıl kıdemi olan öğretmenlerle 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler arasında daha anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. 21 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenlerin, yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenlerinin daha az düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri az düzeydedir. Öğretmenlerin, “okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden

kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri” alt boyutundaki görüşleri ile kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin, değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri az düzeydedir. Öğretmenlerin, değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkeklerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direnişlerin kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri alt boyutuna ilişkin ortalamalar arasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

## Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda uygulamaya ilişkin olarak aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

Araştırma bulgularına göre; İzmir ili sınırları içerisinde bulunan öğretmenlerin; okullarda, değişime karşı en yüksek düzeyde direnişinin okulun kapasite eksikliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu nedenle; öğretmenlerin, okullarda değişimlere karşı direnişler sergilememeleri için; okullarda değişim için gerekli maddi kaynakların sağlanması, okullarda değişim için gerekli olan alt yapı eksikliklerinin giderilmesi, okullarda prosedür ve bürokrasinin azaltılması, okullarda değişim sürecinde ödüllendirme yönteminin kullanılması gibi bir takım önlemler alınmalıdır.

İzmir ili sınırları içerisinde bulunan öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş düzeyinin “orta” düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; direnişlerin azaltılması için özellikle, “değişim sürecinde öğretmenlere danışmanlık edilmesi” ve “okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimle ilgili bilgi verilmesi” sağlanmalıdır.

Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin yeni görev rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş düzeyinin “orta” derecesinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlerin, özellikle “mevcut alışkanlıklarından vazgeçebilme” konusunda istekli hale gelebilmeleri için gerekli eğitimler verilmelidir.

Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin, okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenlerinin söz konusu olduğu görülmektedir. Bu

bağlamda; okul yöneticilerine, değişimi yönetebilme bilgi ve becerisi kazandıracak eğitim programları düzenlenmeli bu konuda eksiklikleri giderilmelidir. Bunun yanı sıra, öğretmenlere değişim süreci için yeteri kadar süre verilmesine de dikkat edilmelidir.

Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin, okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimlere karşı, değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan bir takım direnişler içine girdikleri görülmektedir. Bu bağlamda; özellikle değişimi yönetmekten sorumlu okul yöneticilerinin öğretmenleri rahatlatmaları yönünde açıklamalar yapması gerekmektedir. Bunun yanı sıra; okul yöneticileri, değişim sürecinde öğretmenlerinin fikir ve düşüncelerini önemser bir tutum sergilemelidirler.

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

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

1. Ortaöğretim okulları kapsamında; okul türlerini dikkate alarak, değişime karşı direniş nedenleri üzerine benzer çalışmalar ve karşılaştırmalar yapılmalıdır.
2. Böyle bir çalışma; ülkenin coğrafi yapısı, ekonomik yapısı, sosyal ve kültürel yapısı göz önüne alınarak; değişik bölgelerde gerçekleştirilebilir.
3. Benzer araştırma, özel okullar için de yürütülebilir.
4. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin değişime karşı direniş nedenleri, velilere ve öğrencilere sorularak araştırılabilir.

### Kaynakça

- Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8(16), 70.
- Balcı, A.(2004). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem teknik ve ilkeler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z.(1991). *Eğitim yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayınları.
- Clarke, L.(1994). *The essence of change*. London:Prentice Hall.
- Cummings, T.G & Worley, C.G. (1997). *Organization development and change*. South Western College Publishing. Cincinnati, Ohio.
- Dalin, P., Rolff, H.G. & Kleekamp, B. (1993). *Changing school culture*. London:Cassel.
- Gökçe, F.(2000). *Değişme sürecinde devlet ve eğitim*. Ankara: Eylül Kitap ve Yayınevi.

- Gülşen, Ş. ve Gökyer, N. (2010). İlköğretimde yeniliklerin uygulanmasını etkileyen olası etkenler. 9. *Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu (20-22 Mayıs 2010)*, Elazığ, 2010, 796-801
- Helvacı, M. A.(2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Kitapevi.
- Helvacı, M. A. (2009), Okullarda değişimi engelleyen faktörler ve okul yöneticilerinin rolleri, *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*. Yıl: 2, Sayı: 5
- Helvacı, M. A. ve Kıcıroğlu, B. (2010). İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri. *Akademik Bakış Dergisi*, Uluslararası Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı 21, <http://www.akademikbakis.org>
- Helvacı, M. (2011). Değişime karşı direniş nedenlerini belirleme ölçeği. *E-Journal of New World Sciences Academy (NWSA)* 6(2). <http://www.newwsa.com>.
- Hussey, D.(1998). *Daha iyi nasıl değişim yönetimi*. İstanbul: Kogan Page Yayınları.
- Karasar, N.(2002). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kurşunoğlu, A. ve Tanrıoğen, A. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları. *Ulusal IV. Eğitim Bilimleri Kongresi*.
- Leigh, A. (1988). *Effective change*. London: Institute of Personnel Management.
- Markus, M.L. (1983). *Power, politics and mis-implementation*. Communications of the ACM. London.
- Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*. Paul Chapman Publishig Ltd. London.
- Plant, R. (1987). *Managing change and making it stick*. London: Fontana
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Selvi, K. (2006). Developing a teacher trainees' democratic values scale: validity and reliability analyses. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 34, (9), 1171-1178.
- Titrek, O. (2004). *Bir meslek olarak öğretmenlik, özellikleri ve değerleri*. Ed. Ş.Erçetin. İlk Günden Başöğretmenliğe. Ankara: Asil Yayınları
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 12 (1), 185-202.
- Westhuizen, Philip C. (1996). Resistance to change in educational organizations. Retrieved 22.03.2005 from ERIC Digest, eric.ed.gov.

## Extended Abstract

### Introduction

Organizations have to adapt to changing conditions in order to survive. It is not that easy for organizations to adapt to the changing conditions; they face a variety of resistance. Conducting the necessary changes successfully by managers that they want to realize in organizations depend on predominantly not ignoring resistance of employees, being aware of the effects of resistance by employees and knowing what kind of precautions to take against these effects.

Elementary schools have aims they want to realize in terms of social, economic and human factors. These schools have to keep pace with the changes in order to achieve their aims. It is necessary for everyone in the school to participate in the change process for school's effectiveness and improvement. However, when looked today's schools it is seen that change process cannot be managed as it must be and there is resistance to change and as a result it results in failure.

As a result of this study, why teachers resist changing and in what level they resist to change have been determined. Within this context, suggestions for coping with resistance have been proposed to conduct change process more successfully. As a result, it is expected that failure seen in change attempts is going to decrease and schools' effectiveness is going to increase.

### **Aim of the Research**

The aim of this study is to determine the level of teachers' resistance to change which result from teachers' 'lack of knowledge about change process', 'their unwillingness to undertake new duties, roles and responsibilities', 'school managers' inability to manage change', 'fear of suffering from change' and 'the organizational features of school' according to the teachers' views who work in public elementary schools of the Ministry of National Education in İzmir. Moreover, the aim of this study is to answer the question of whether the teachers' opinions about the dimensions above show significant differences according to both seniority and gender.

### **Method**

This study was conducted as a survey and it is a descriptive study. The population of this study consists of 18770 teachers who work in 796 elementary schools in İzmir, districts and villages of İzmir during 2009-2010 education periods. The sample of this study consists of 750 teachers who work in 96 elementary schools chosen randomly from the list below in city center, districts and villages in İzmir.

In order to determine the reasons of teachers' resistance to change process in schools, as a data collection tool a scale having two parts and developed by Helvacı (2011) which is named "The Reasons of Resistance to Change Scale" has been used. This scale is responded and scored on a 5 point Likert scale as I strongly agree (5), I agree (4), I neither agree nor disagree (3), I disagree (2), I strongly disagree (1).

### **Findings**

It has been found that elementary school teachers' resistance to change result mostly from capacity deficiencies of schools. Teachers' views regarding "the causes of resistance resulting from capacity deficiencies of schools" do not show significant difference in terms of gender. However, the averages of men are higher than the averages of women. Teachers' views regarding "the causes of resistance resulting from capacity deficiencies of schools" show significant difference in terms of seniority. There is more significant difference between teachers having 6-10 years of experience and teachers having 21 years and above experience. The resistance level of teachers, having 21 and above experience, resulting from the capacity deficiencies of schools is less.

The reasons for teachers' resistance which result from deficiency of knowledge about change process are moderate. Teachers' views regarding "the causes of resistance resulting from lack of knowledge about change process" show significant difference in terms of gender. Also, teachers' views regarding "the causes of resistance resulting from lack of knowledge about change process" show significant difference in terms of seniority. There is more significant difference between teachers having 6-10 years of experience and teachers having 21 years and above experience. Teachers which have 21 and above experience show less resistance in terms of lack of knowledge about change process.

The causes of teachers' resistance to change which result from unwillingness to undertake new duties, roles and responsibilities are moderate. Teachers' views about "the causes of resistance resulting from unwillingness to undertake new duties, roles and

responsibilities show significant difference in terms of gender. Teachers' views regarding "the causes of resistance resulting from lack of knowledge about change process" show significant difference in terms of seniority. It has been seen that there is more significant difference between teachers having 11-15 years of experience and teachers having 21 years and above experience. It has also been found that teachers which have 21 and above experience show less resistance resulting from unwillingness for new duties, roles and responsibilities.

The reasons for teachers' resistance which results from school managers' inability to manage change are low. Teachers' views regarding "the causes of resistance resulting from school managers' inability to manage change" do not show significant difference according to gender. It has also been found that teachers' opinion about "the reasons for resistance which results from school managers' inability to manage change" does not show significant difference according to seniority of teachers.

It has been found that the reasons for teachers' resistance which results from the fear of suffering from change are low. Teachers' opinion about "the causes of resistance resulting from the fear of suffering from change" shows significant difference according to the gender of teachers. Men's resistance to change resulting from the fear of suffering from change is higher than women's. Teachers' opinion about "reasons for resistance resulting from the fear of suffering from change" does not show significant difference according to seniority of teachers.