



## Reasons and Levels of Teachers' Resistance to Change at Schools According To Inspectors' Perspectives

M. Akif HELVACI\*

İbrahim ÇANKAYA\*\*

Aynur B. BOSTANCI\*\*\*

Received: 08 June 2012

Accepted: 06 November 2012

**ABSTRACT:** This study aims to determine reasons and levels of primary school teachers' resistance to change at schools according to inspectors' perspectives. The sample of this descriptive study conducted in the 2009-2010 academic year consisted of 172 inspectors who are Union of All Inspectors (TEMSEN) members. The findings showed that teachers' lack of knowledge of the change process and their reluctance to own new duties, roles, and responsibilities, lack of school capacity, school administrators' ineffectiveness in management of change, and fear of being hurt by change are all under reasons of teachers' resistance to change. Also, teachers' level of resistance to change due to fear of being hurt by change is "medium" while due to other reasons, it is "high".

**Keywords:** inspectors, teachers, change, resistance to change.

### Extended Abstract

**Purpose and Significance:** This research aims to determine reasons and levels of primary school teachers' resistance to change at schools due to "teachers' lack of knowledge of the change process" and "their reluctance to own new duties, roles, and responsibilities", "lack of school capacity", "school administrators' ineffectiveness in management of change", and "fear of being hurt by change" according to perspectives of inspectors who are members of the Union of All Inspectors (TEMSEN). Research conducted in Turkey regarding reasons and levels of teachers' resistance to change have been mostly limited to teachers' perspectives. Obtaining inspectors views who are among the other significant actors within the education system will enrich the means of identifying reasons of resistance to change, as well as of comparison.

**Methods:** This survey study was carried out with 170 inspectors who are members of the Union of All Inspectors in the 2009-10 academic year. To collect data, the "Reasons of Resistance to Change Scale" (RORCS) developed by Helvacı (2011) was used.

**Results:** Results showed that the level of primary school teachers' resistance to change due to teachers' lack of knowledge of the change process was high with a mean of 3.54.

\*Assist. Prof. Dr., Uşak University, mahelvaci@yahoo.com

\*\* *Corresponding author:* Assist. Prof. Dr., Uşak University, Uşak, Turkey, [ihcankaya@hotmail.com](mailto:ihcankaya@hotmail.com)

\*\*\* Assist. Prof. Dr., Uşak University, b\_aynur@yahoo.com

The level of resistance to change due to their reluctance to own new duties, roles, and responsibilities was also high with a mean of 3.73. Besides, the level of resistance to change due to school administrators' ineffectiveness in management of change was moderate with a mean of 2.80. Similarly, the level of resistance to change due to fear of being hurt by change was also moderate with a mean of 2.80. Finally, the level of resistance to change due to lack of school capacity was high with a mean of 3.64.

***Discussion and Conclusions:*** To conclude, primary school teachers' exhibited higher levels of resistance to change due to teachers' lack of knowledge of the change process and their reluctance to own new duties, roles, and responsibilities, lack of school capacity, school administrators' ineffectiveness in management of change while lower levels of resistance to change due to fear of being hurt by change.

## Eğitim Denetmenlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri ve Düzeyleri

M. Akif HELVACI\*

İbrahim ÇANKAYA\*\*

Aynur B. BOSTANCI\*\*\*

Makale Gönderme Tarihi: 08 Haziran 2012

Makale Kabul Tarihi: 06 Kasım 2012

**ÖZET:** Bu araştırma, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarda değişime karşı direniş nedenlerini eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre saptamayı amaçlamaktadır. Araştırma, tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın çalışma grubunu 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Türkiye Eğitim Müfettişleri Sendikasına üye 172 eğitim denetmeni oluşturmaktadır. Araştırmada veriler, “Değişime Karşı Direnme Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin değişime karşı direnişleri daha çok değişim süreci konusundaki bilgi eksikliklerinden, yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliklerinden, okulun kapasite eksikliğinden ve okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusu nedeniyle değişime orta düzeyde direnç gösterdikleri belirlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** eğitim denetmeni, öğretmen, değişim, değişime karşı direniş.

### Giriş

Değişim ya da yenileşme, tüm örgütler gibi eğitim örgütlerinin de yapısını önemli ölçüde etkilemektedir. Okul, değişimi yaşarken en dikkatli olması ve en planlı hareket etmesi gereken toplumsal bir örgüttür çünkü eğitim örgütünde yaşanacak olumlu ya da olumsuz her türlü değişim, yetiştirdiği bireyleri de etkileyebilecektir. Özellikle de açık bir sistem olan okul, bu yenileşme isteklerine karşı daha duyarlı bir yapıya sahip olmalıdır. Bu açıdan bakıldığında, okullarda değişim son derece önemli bir olgudur (Beycioğlu & Aslan, 2010). Yöneticilerin örgütte gerçekleştirmek istedikleri değişiklikleri başarıyla uygulayabilmeleri, büyük ölçüde işgörenlerin değişikliğe karşı direnebileceği gerçeğini göz ardı etmemelerine, işgörenlerin direnişine neden olabilecek etkenlerin farkında olmalarına ve bu etkenlere karşı ne tür önlemlerin alınması gerektiğini bilmelerine bağlıdır. Değişim, insanlarda ve örgütlerde derin bir direniş yaratır. Kişisel düzeyde, değişim bilinen bir durumdan bilinmeyen bir geleceğe hareket etme temeline dayandığı için oldukça fazla kaygı yaratabilir.

Yönetim literatüründe değişime karşı direnme kaynakları, çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Dalin, Rolff ve Kleekamp (1993, 27), değişimin önünde dört önemli engelin bulunduğunu belirtmektedirler:

**Değer Engelleri:** Önerilen değişimin değerleri ile değişimden etkilenen kişilerin mevcut değerlerinin uyuşmaması durumudur.

**Güç Engelleri:** Değişimden etkilenenler, yeniliği, güçlerini daha da artırmaları halinde benimserler yoksa güçlerini azaltıyorsa direniş gösterirler.

**Psikolojik Engeller:** Değişim, insanların güvenliğini, rahatını, duygusal yapısını tehdit altına aldığı zaman değişik şekillerde direniş meydana gelir.

\*Yrd. Doç. Dr., Uşak Üniversitesi, mahelvaci@yahoo.com

\*\* Sorumlu Yazar: Yrd. Doç. Dr., Uşak Üniversitesi, [ihcankaya@hotmail.com](mailto:ihcankaya@hotmail.com)

\*\*\*Yrd. Doç. Dr., Uşak Üniversitesi, b\_aynur@yahoo.com

Uygulama Engelleri: Değişim eğer insanların mevcut becerilerini tehdit ediyorsa, tekrar beceri kazandırma süreci gereğinden fazla külfet getiriyorsa veya kaynaklar (araç gereçler, insan, zaman, para, yönetsel destek gibi) değişime destek olmada yetersizse insanlar değişime karşı direnç gösterirler.

Değişime karşı direniş kaynaklarının değişik açılardan işsiz kalma korkusu, gerçekleştirilmek istenen değişimden memnuniyetsizlik, liderlere karşı güvensizlik, değişimin yanlış olduğu inancı, kişisel düşmanlık olduğu belirtilmektedir (Hussey, 1998). Önerilen değişim, değişim olayı önemsenmediği ya da değişim konusunda yeterli bilgi verilmediği zaman reddedilebilir. Bu durumda, değişime karşı direnişin üstesinden gelebilmek için değişim süreci ile ilgili bilgiyi artırmak ve yaymak gerekmektedir. Değişimi reddetme, şüpheden, durumsal faktörlerden (önerilen değişimin mevcut uygulama üzerinde bir iyileştirme sağlayamayacağı şeklinde görülmesi), kişisel sorunlardan (kaygı, korku, yabancılaşma, stres vs. gibi), önceki olumsuz deneyimlerden kaynaklanabilir (Clarke, 1994).

Başarılı bir değişim yönetiminde, direnci azaltmak anahtar bir faktördür. Watson (1966, aktaran Morrison, 1998, s. 123) değişim sürecinin aşağıda belirtilen durumlarda daha az dirençle karşılaştığını belirtmektedir:

Değişimi sahiplenme duygusu yüksekse ya da değişim daha çok değişimden etkilenenler tarafından tasarlanıyorsa,

Değişim projesi, açık net ve tam olarak üst yönetim tarafından destekleniyorsa,

Değişimden etkilenenler, değişim projesinin mevcut görevlerini artırmaktan çok azalttığını görüyorlarsa,

Değişim projesi katılanların değerleri ve fikirleriyle çatışmıyorsa,

Değişim programı, değişimden etkilenenlere yeni ve ilginç deneyimler kazandırma şansı tanıyorsa,

Değişimden etkilenenler, güvenlik ve özerkliklerini güvence altında olduğunu hissediyorlarsa,

Değişimden etkilenenler, problemi teşhis etme sürecine katılıyor ve problemin öncelikleri konusunda uzlaşma sağlanıyorsa,

Değişim projesi, değişimden etkilenenlerin ilgileriyle uyum içinde bulunuyorsa,

Yanlış anlaşılmalara ve yanlış yorumlardan kaçınmaya dikkat ediliyorsa ve baştan sona geri dönüt, aydınlatma ve tartışma sağlanıyorsa,

Değişimden etkilenenler arasında karşılıklı destek ve güven sağlanıyorsa,

Değişim projesi, yeniden incelenmeye, tekrar gözden geçirmeye ve değişiklik yapmaya açıksa.

Görüldüğü gibi değişime karşı direniş sadece işgörenlerin bireysel özelliklerinden değil, aynı zamanda yönetsel ve örgütsel etkenlerden de kaynaklanmaktadır.

### Örgütlerde Direnişleri Önleme Yaklaşımları

Değişime karşı direnişle baş etmede önemli stratejiler bulunmaktadır. Bunlar:

**Empati ve destek.** Direnişle baş etmenin ilk adımı, insanların değişime yönelik tutumlarını, değişime bakış açılarını bilmektir. Bu, benimsenen değişimlerin zahmetli yönlerini, dirençlerin doğasını ve onlarla başa çıkmada mümkün olan yöntemleri tanımlamada yardımcı olabilir. İnsanların değişimi denerken olabildiğince empatik

davranma ve desteğin gerekli olduğunu anlamaları önemlidir (Cummings & Worley, 1997).

**İletişim ve eğitim.** Eğer değişimin sonuçları belirsizlik taşıyorsa insanlar değişime direniş eğilimi gösterirler. Yetersiz bilgi, söylenti ve dedikoduları körükler ve genelde değişimle ilişkili kaygı yaratır. Etkili iletişim, değişimler ve onların muhtemel sonuçları hakkında bu spekülasyonu ve korkuları hafifletebilir. Etkili iletişim, üyelerin değişime gerçekçi bir biçimde hazırlanmasına yardımcı olur (Newstrom & Davis, 1997).

**Katılım ve yer alma.** Direnişle baş etmede, örgüt üyelerini değişimin planlama ve uygulama sürecine doğrudan katan en eski ve en etkili stratejilerden biridir. Katılımı sağlama, hem değişimlerin yüksek kalitede tasarlanmasını hem de uygulamada direnişle karşılaşılmasını sağlar. Üyelerin çeşitli bilgi ve düşünceleri, yeniliklerin gerçekleşmesine katkı getirebilir. Onlar aynı zamanda uygulamaya karşı gizli tehlikeleri ve engelleri ortaya koyabilirler. Değişimin planlanmasında yer alma, üyelerin ilgilerini ve gereksinimlerini hesaba katacağı için değişiklikleri gerçekleştirme şansını artırır. (Cummings & Worley, 1997; Hussey, 1998).

**Zorlama ve güç kullanma.** Yöneticilerin son çare olarak kullanmak zorunda kaldıkları aşırı uç tekniklerdir. Direniş, işgörenlere işlerini kaybetme veya terfilerini durdurma ya da onları işten çıkarma gibi tehdit ve gözdağı vererek engellenebilir. Diğer bir ifadeyle, yönetim direnişe karşı ezici bir güç kullanır. Pek çok durumda bu yaklaşım olumsuz sonuçlar doğurmakta, çalışanlar değişim sürecinde yöneticilere kızıp değişim sürecinden uzaklaşmakta ve değişim, sabote edilebilmektedir. Bununla birlikte bu teknik, krizle yüz yüze kalındığı zaman, yani değişim hızla gerçekleştirilmek zorunda kalındığı zaman tercih edilebilir. Bu tür teknikler, yönetimsel değişimlerde yani üstten aşağıya doğru piramit örgütlerde gerekli olabilir. Bu yöntemi işletmede, değişimi başlatanlar formal yetkiyi ve kontrolü, ödüller ve cezalar kullanmak zorunda kalabilirler (Daft, 1989).

**Etkin vizyon ve misyon.** Örgütsel değişimi gerçekleştirme ve buna karşı olan direnci azaltmanın bir yolu örgütün etkin vizyon ve misyona sahip olmasıdır. Vizyon, örgütün gelecekteki fotoğrafını ifade eder. Bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir (Senge, 1990). Misyon ise, “örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1992, s. 10). Örgüt çalışanlarına örgütün etkin bir vizyona ve misyona sahip olduğu iyi bir şekilde anlatılırsa, bu kişilerin değişimi kabullenmeleri daha kolay olacaktır.

**Pazarlık ve anlaşma.** “Değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade eder” (Koçel, 2003, s. 489). Örgütsel değişim açısından pazarlık, önerilen değişim programı üzerinde çalışanın

desteğini sağlamak üzere yönetimle çalışanın uzlaşmaya varmasıdır. Bu yöntemle değişime tepki gösteren kişiler pazarlık yoluyla ödüllendirilebilir. Yeniliklerle artan örgütsel icraatın sonunda kişilerin kazanca ortak edilmesi ve onlara artan üretimden prim verilmesi gibi ödüllerle tepkileri azaltılabilir.

Birçok değişim girişiminin yapıldığı Türk Eğitim Sistemi içerisinde değişimden etkilenen aktörlerin arasında öğretmenler de yer almaktadır. Ülkemizde değişime karşı öğretmenlerin direniş nedenleri ve düzeyleri konusunda yapılan araştırmalar, daha çok öğretmen görüşleri ile sınırlıdır. Eğitim sisteminin diğer önemli aktörleri arasında yer alan eğitim denetmenlerinin öğretmenlerin değişime karşı direnişin nedenleri ile ilgili görüşlerinin alınması, karşılaştırma yapılabilmesi ve değişime karşı direniş nedenlerinin tespiti açısından zenginlik oluşturmaktadır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarda meydana gelen değişime karşı direnme düzeylerini belirlemektir. Bu açıdan araştırmanın alt amaçları şöyle tanımlanmıştır:

Bilgi eksikliğinden kaynaklanan (1), Öğretmenlerin yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan (2), Okul yöneticilerinin değişimi yönetmemesinden kaynaklanan (3), Öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan (4), Okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan (5) direniş nedenleri ve düzeyi nedir?

## **Yöntem**

### **Araştırma Modeli**

Tüm Eğitim Müfettişleri Sendikasına (TEMSEN) üye olan eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin değişime karşı direniş nedenlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma tarama modelindedir.

### **Çalışma Grubu**

Bu çalışma, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Türkiye Eğitim Müfettişleri Sendikasına (TEMSEN) üye 170 eğitim denetmeninin görüşleri alınarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubunu oluşturan denetmenler, Türkiye'nin yedi ayrı bölgesinde görev yapan kişilerdir.

### **Veri Toplama Aracı**

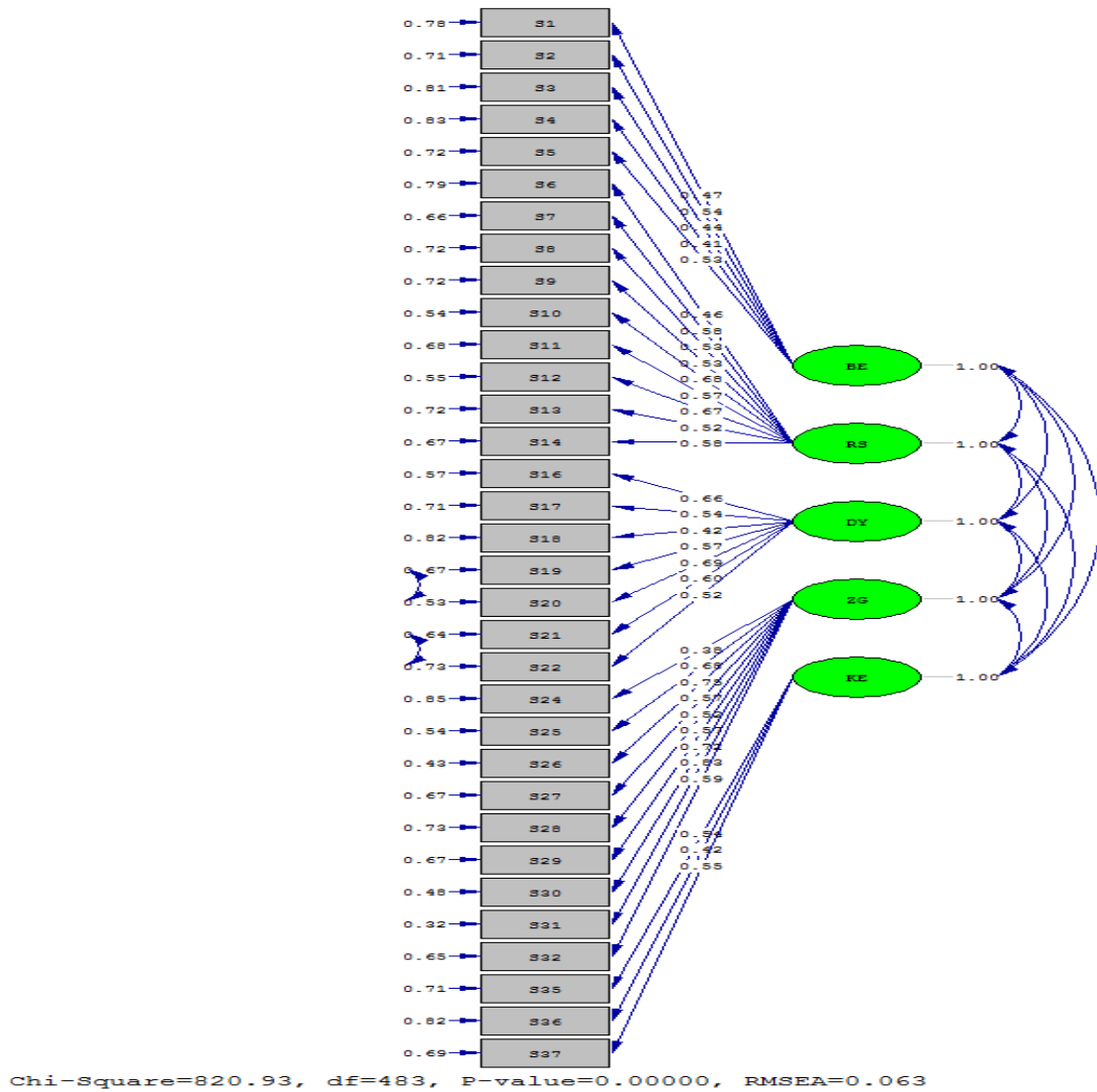
Araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarda değişim sürecine direniş nedenlerini belirlemek amacıyla iki bölümden oluşan Helvacı (2011)'in geliştirmiş olduğu "Değişime Karşı Direniş Nedenleri Ölçeği" (DDNBÖ) kullanılmıştır. Ölçek 5 boyuttan oluşmaktadır.

Öğretmenlerin değişime karşı direniş nedenlerini belirlemeye ilişkin görüşlerini ölçen DDNBÖ ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanlarının

derecelendirilmesi ve yorumlanması için her maddede 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. Dolayısıyla ölçek, 5'li Likert tipi bir ölçektir.

Ölçek üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 1'de gösterilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde model parametrelerinin tahmin edilmesinde maksimum olabilirlik tahmin yöntemi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde RMSEA (yaklaşık hataların ortalama karekökü), SRMR (standardize edilmiş kalıntıların ortalama karekökü),  $X^2/sd$  (ki kare / serbestlik derecesi), GFI (model tarafından açıklanan varyans ve kovaryansın miktarını gösteren uyum iyiliği indeksi) ve CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi) uyum indeksleri dikkate alınmıştır.

Şekil 1. Değişime Karşı Direniş Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Şekil 1’de gösterilen “Değişime Karşı Direnme Ölçeği”nin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin fit (uyum değerleri) Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1

*Değişime Karşı Direniş Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri*

Fit (Uyum İyiliği) Ölçütleri	Fit (Uyum İyiliği) Değerleri
RMSEA	.063
RMR	.77
SRMR	.80
CFI	.85
GFI	.80
Chisquare / df	1.83

Ölçeğin genel uyum iyiliği değerlerine bakıldığında standardize edilmiş uyum değerlerinin sırası ile (RMSEA, RMR ve SRMR) .80’nin altında kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Bayram, 2010). Ayrıca madde-ölçek korelasyonlarının 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 değiştii belirlenmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Veriler SPSS 15.0 ve LISREL programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada, eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin direniş nedenleri ve düzeyleri frekans ve yüzde hesaplamaları ile gösterilmiştir.

### **Bulgular**

Araştırmanın bu kısmında öğretmenlerin direniş nedenleri ve düzeylerine ilişkin denetmen görüşlerinin frekans ve yüzde değerlerine yer verilmiştir.

### **Denetmenlerin Öğretmenlerin Bilgi Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Denetmenlerin öğretmenlerin bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşleri ile ilgili betimsel istatistik sonucu Tablo 2’de verilmiştir.



Tablo 2

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

Madde No	Maddeler	$\bar{X}$	SS
1	Okullarda değişimi gerekli kılan faktörleri algılayamama	3.61	.90
2	Okullarda değişimin nedenleri veya amaçlarına ilişkin belirsizlik	3.49	1.04
3	Okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimle ilgili bilgi verilmemesi	3.31	1.05
4	Okulun vizyonu hakkında fikir sahibi olmama	3.44	1.01
5	Değişimin amacının okul üyelerince tam olarak anlaşılabilmesi	3.83	.89
Toplam		3.54	.98

Tablo 2’de yer alan bulgular incelendiğinde, denetmenlerin görüşlerine göre, “öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin  $\bar{X} = 3.54$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalamanın ölçek sınırları içerisinde “büyük ölçüde” düzeyine denk geldiği görülmektedir. Denetmenler, değişim yönetimi sürecinde öğretmenlerin yeterli bilgilendirilmediği görüşündedirler.

Selvi (2006) tarafından yapılan bir araştırmada, yeni program uygulamalarına ilişkin değerlendirme sonuçlarının öğretmenler tarafından anlamsız bulunduğu ifade edilmiştir. Yeni program uygulamaları ile ilgili temel problemlerin başında öğretmenlerin programla ilgili yapılmak istenileni tam olarak kavrayamaması ve bununla ilişkili olarak öğretmenlerin bilgi yetersizliği gelmektedir. Bu bulgulardan hareketle öğretmenlere değişim sürecinde gerekli bilginin verilmediği ve bu nedenle de çok düzeyde direniş gösterdikleri söylenebilir. Helvacı (2011) tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direnişlerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

**Denetmenlerin Öğretmenlerin Yeni Görev, Rol ve Sorumluluklar Alma İsteksizliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Denetmenlerin öğretmenlerin yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşleri ile ilgili betimsel istatistik sonucu Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3

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

Madde No	Maddeler	$\bar{X}$	SS
6	Mevcut alışkanlıklardan vazgeçmede isteksizlik	4.28	1.10
7	Değişim sonucunda kontrolü kaybetme endişesi	3.55	1.08
8	Yeni durum karşısında yetersiz olma endişesi	3.68	.77
9	Yeni durumda daha fazla çaba ve zaman harcayacağı endişesi	3.79	.91
10	Öğretmenlerin yeni sorumluluklar alma endişesi	3.87	.92
11	Risk alma cesaretinin olmaması	3.81	.89
12	Değişim sonucunda iş ve çalışma koşullarında meydana gelecek farklılık korkusu	3.40	.90
13	Değişimin gerekli kılacağı teknolojileri öğrenmede zorluk çekeceği	3.64	1.10
14	Değişimin gerektirdiği hizmet içi kurslarına katılmaya isteksizlik	3.51	.87
	Toplam	3.73	.95

Tablo 3’de yer alan bulgular incelendiğinde denetmenlerin görüşlerine göre, “öğretmenlerin yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin  $\bar{X} = 3.73$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalamanın ölçek sınırları içerisinde “büyük ölçüde” düzeyine denk geldiği görülmektedir. Denetmenler, öğretmenlerin değişime karşı isteksiz oldukları görüşüne sahiptirler.

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 sonuçların, bu araştırma bulgusunu desteklediği söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel değişime karşı orta düzeyde tutuma sahip olmaları, değişim sürecinde de yeni görev, rol ve sorumluluklar alma konusunda çok istekli olmamalarının nedeni olarak düşünülebilir.

### **Denetmenlerin Okul Yöneticilerinin Değişimi Yönetememesinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Denetmenlerin okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşleri ile ilgili betimsel istatistik sonucu Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4

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

Madde No	Maddeler	$\bar{X}$	SS
16	Okulda değişim sürecini, yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda kullanacağını düşünmeleri	3.83	.84
17	Okullarda gerçekleştirilecek değişimin planlamasının yetersiz olması	2.99	1.09
18	Öğretmenlere değişim süreci için yeteri kadar süre verilmemesi	2.52	1.19
19	Okulda değişimi yönetenlerin baskı veya güç kullanmaları	3.47	.96
20	Değişim sürecinde okul yöneticileri ile iletişim yetersizliği	3.71	.93
21	Okul yöneticilerinin değişim sürecinde, öğretmenlerle empati kuramaması	4.37	.86
22	Okul yöneticilerinin değişim sürecinde öğretmenleri gerektiği şekilde güdeleyememeleri	4.34	.80
	Toplam	3.60	.95

Tablo 4’de yer alan bulgular incelendiğinde, denetmenlerin görüşlerine göre, “okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin  $\bar{X} = 3.60$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalamanın ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “büyük ölçüde” düzeyine denk geldiği görülmektedir. Denetmenler, öğretmenlerin değişime karşı direniş göstermelerine okul yöneticilerinin değişimi yönetme becerisindeki eksikliklerinin neden olduğu görüşündedirler.

Okullarda değişimi yönetmekten sorumlu olan okul müdürleri, değişime karşı direnişleri gidermede de önemli roller üstlenmektedir. Helvacı (2009)’un 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 (2006)’nın yaptığı araştırmada da elde edilmiştir. Bu araştırmada Uşak ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yeterlikleri orta düzeyde tespit edilmiştir. Argon ve Özçelik (2008), Ankara’nın Mamak ilçesinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin “orta düzeyde” olduğunu saptamıştır. Gülşen ve Gökyer (2010), ilköğretimde yeniliklerin uygulanmasını etkileyen olası etkenler konulu çalışmalarında, 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. Okul yöneticilerinin değişimi yönetmekte güçlük çektiği ve dolayısıyla değişime karşı direndikleri söylenebilir.

### Denetmenlerin, Öğretmenlerin Değişimden Zarar Görme Korkusundan Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşleri

Denetmenlerin, öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşleri ile ilgili betimsel istatistik sonucu Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

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

Madde No	Maddeler	$\bar{X}$	SS
24	Değişimin öğretmenler tarafından güvenliklerini tehdit ediyor olarak algılanması	1.91	1.09
25	Değişim sonucunda ekonomik gelirin azalacağı endişesi	3.05	1.19
26	Değişim sonucunda yetkisini, konumunu ya da birikimini kaybetme korkusu	2.43	1.08
27	Değişim sürecinin okulda mevcut sosyal ilişkileri bozacağı korkusu	2.56	1.10
28	Okullarda gerçekleşecek değişimin öğretmenlerin kendilerine mali külfet getireceği endişesi	2.92	1.25
29	Değişimi gerçekleştirecek kişilerin siyasi görüşlerinin kendi siyasi görüşleriyle zıt olması	2.59	1.04
30	Diğer okullardaki öğretmenlerin değişime karşı olumsuz tutumları	2.87	1.14
31	Okuldaki geleneksel değerlerin değişimle sona ereceği düşüncesi	2.57	1.08
32	Okullarda değişimin, huzursuzluğa neden olacağı düşüncesi	2.89	1.13
	Toplam	2.65	1.12

Tablo 5 incelendiğinde denetmenlerin görüşlerine göre, “öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin  $\bar{X} = 2.65$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalamanın ölçek sınırları içerisinde “orta” derecesine denk geldiği görülmektedir. Denetmenler, öğretmenlerin değişime karşı direnmelerinde değişimden korkmalarının diğer boyutlara göre güçlü bir neden olmadığı görüşündedirler.

Gülşen ve Gökyer (2010), ilköğretimde yeniliklerin uygulanmasını etkileyen olası etkenler konulu çalışmalarında, yenilik uygulamalarının okul-çevre ilişkilerini bozacağı korkusunun okullarda değişime karşı direniş artırdığını belirtmektedirler. Bu bulgular da öğretmenlerin değişimden zarar görme korkusu nedeniyle az da olsa değişime karşı direniş gösterme eğilimi içinde olduğunu göstermektedir, ancak bu araştırma sonuçları öğretmenlerde değişim sürecinden zarar görme korkusunun ve buna bağlı direniş eğilimlerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni ise

öğretmenlerin kamu kurumları kapsamında çalışan kişiler olarak, değişim sürecinde başarısız olmaları hâlinde dahi statülerinin değişmesi, işten çıkarılmaları, para cezası gibi herhangi bir cezai yaptırımın söz konusu olmaması olabilir.

### **Denetmenlerin Okulun Kapasite Eksikliğinden Kaynaklanan Direniş Nedenleri Boyutuna İlişkin Görüşleri**

Denetmenlerin, okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri boyutuna ilişkin görüşleri ile ilgili betimsel istatistik sonucu Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6

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

Madde No	Maddeler	$\bar{X}$	SS
35	Okullarda değişim için gerekli maddi kaynakların eksikliği	3.80	.98
36	Okullarda değişim için gerekli olan alt yapı eksikliği	3.73	1.14
37	Okullarda değişim sürecinde ödüllendirme yönteminin olmaması	3.40	1.04
	Toplam	3.46	1.05

Tablo 6 incelendiğinde denetmenlerin görüşlerine göre, “öğretmenlerin okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direniş nedenleri” boyutuna ilişkin toplam ortalama düzeyinin  $\bar{X} = 3.46$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalamanın ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “büyük ölçüde” düzeyine denk geldiği görülmektedir. Bu durumda denetmenlerin görüşüne göre okulların fiziki kapasitelerinin yetersiz ve standartların altında olmasının öğretmenlerin değişime karşı direniş göstermelerinde önemli bir etken olduğu söylenebilir.

### **Sonuç ve Tartışma**

Eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre, öğretmenler, bilgi eksiklikleri, yeni görev, rol ve sorumluluklar alma konusunda isteksiz olmaları, okul yöneticilerinin değişimi etkili yönetememeleri ve okulların kapasitelerinin yetersiz olması nedeniyle değişime karşı daha çok direnirken değişimden zarar görme korkularına rağmen değişime daha az direnmektedirler.

Eğitim denetmenleri, bilgi eksikliğinden kaynaklanan direnişin boyutunun büyük olduğunu belirtmişlerdir. Selvi (2006) tarafından yapılan bir araştırmada, yeni program uygulamalarına ilişkin değerlendirme sonuçlarının öğretmenler tarafından anlamsız bulunduğu ifade edilmiştir. Yeni program uygulamaları ile ilgili temel problemlerin başında öğretmenlerin programla ilgili yapılmak istenileni tam olarak kavrayamamaları ve bununla ilişkili olarak öğretmenlerin bilgi yetersizlikleri gelmektedir. Bu bulgulardan hareketle öğretmenlere değişim sürecinde gerekli bilginin

verilmediği ve bu nedenle de öğretmenlerin değişime daha çok direndikleri söylenebilir. Gürses ve Helvacı (2011) tarafından yapılan bir araştırmada da öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişim süreci konusundaki bilgi eksikliklerinden kaynaklanan direnişlerinin boyutunun orta büyüklükte olduğu görülmektedir. Bu araştırmada denetmenler, öğretmenlerin bilgi eksikliğinden dolayı daha fazla direniş eğilimi içinde oldukları kanaatine sahiptir.

Eğitim denetmenleri, öğretmenlerin yeni görev, rol ve sorumluluklar almada isteksiz olmalarından kaynaklanan direnişin boyutunun büyük olduğunu belirtmişlerdir. Gürses ve Helvacı (2011) tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin görüşlerine göre, öğretmenlerin değişim süreci konusunda bilgi eksikliklerinden kaynaklanan direnişlerinin boyutunun orta büyüklükte olduğu görülmektedir. Yine bir başka araştırmada da Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının “orta” düzeyde olduğuna ilişkin sonuçlar elde edilmiştir (Kurşunoğlu & Tanrıöğen, 2006). Bu sonuçların araştırmanın bu bulgusunu desteklediği söylenebilir. Öğretmenlerin örgütsel değişime yönelik orta düzeyde tutuma sahip olmaları, değişim sürecinde yeni görev, rol ve sorumluluklar alma konusunda çok istekli olmamalarının nedeni olarak düşünülebilir.

Eğitim denetmenleri, okul yöneticilerinin değişimi etkili yönetememesinden kaynaklanan direnişin boyutunun büyük olduğunu belirtmişlerdir. Okullarda değişimi yönetmekten sorumlu okul müdürleri, değişime karşı direnişleri gidermede önemli roller üstlenmektedir. Helvacı (2009)’un 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 (2006)’nın yaptığı araştırmada da elde edilmiştir. Bu araştırmada Uşak ilinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri, orta düzeydedir. Argon ve Özçelik (2008), Ankara’nın Mamak ilçesinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterliklerinin “orta düzeyde” olduğunu saptanmıştır. Gülşen ve Gökyer (2010), ilköğretimde yeniliklerin uygulanmasını etkileyen olası etkenler konulu çalışmalarında, 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. Okul yöneticilerinin değişimi yönetmekte güçlük çektiği ve dolayısıyla değişime karşı direndikleri söylenebilir.

Eğitim denetmenleri, öğretmenlerin okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direnişin boyutunun büyük olduğunu belirtmişlerdir. Helvacı (2009)’un yaptığı bir araştırmada, okullarda değişim girişimlerini engelleyen en önemli faktörün okulun kapasite eksikliği (okulun maddi imkânlardan yoksun oluşu, okulun fiziki alt yapı, donanım, İnternet, laboratuvar eksikliği, vs.) olduğu belirtilmektedir. Okulların kapasite eksikliğinin okullarda değişim/yenilik girişimlerine engel teşkil ederek öğretmenlerde

direnış gösterme eğilimi oluşturduğu söylenebilir. Araştırma sonuçları doğrultusunda uygulamaya ilişkin olarak aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

Araştırma bulgularına göre; eğitim denetmenleri, okulun kapasite eksikliğinden kaynaklanan direnişin boyutunun büyük olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, öğretmenlerin okullarda değişimlere karşı direniş göstermemeleri için okullarda değişim için gerekli maddi kaynakların sağlanması, okullarda değişim için gerekli alt yapı eksikliklerinin giderilmesi, İnternet ve teknolojik donanımların oluşturulması gibi birtakım önlemler alınmalıdır.

Öğretmenlerin bilgi eksikliğinden kaynaklanan direnişlerinin boyutunun büyük olduğu görölmektedir. Bu bağlamda, direnişlerin azaltılması için özellikle değişim sürecinde öğretmenlere danışmanlık edilmeli ve okullarda gerçeleştirilmek istenen değişimle ilgili geniş çaplı ve aydınlatıcı bilgi verilmelidir.

Öğretmenlerin yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişlerinin boyutunun büyük olduğu görölmektedir. Bu bağlamda,, öğretmenlerin değişim sürecinde yeni görev, rol ve sorumluluklar üstlenmeleri için motive edici birtakım özendiriciler (ödöl, takdir belgeleri, vb.) kullanılmalıdır.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan direnişlerinin boyutunun büyük olduğu görölmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerine, değişimi yönetebilme bilgi ve becerisi kazandıracak eğitim programları düzenlenmeli ve bu konudaki eksiklikleri giderilmelidir.

Öğretmenlerin, okullarda gerçeleştirilmek istenen değişimlere karşı, değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan birtakım direnişler içine girdikleri görölmektedir. Bu bağlamda, özellikle değişimi yönetmekten sorumlu okul yöneticilerinin öğretmenleri rahatlatarak açıklamalar yapmaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra okul yöneticileri, değişim sürecinde öğretmenlerin düşüncelerini önemser bir tutum sergilemelidirler.

### Kaynakça

- Argon, T., & Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Faköltesi Dergisi*, 8(16), 70-84.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem teknik ve ilkeler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: AMOS uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Beycioğlu, K., & Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Faköltesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Clarke, L. (1994). *The essence of change*. London: Prentice Hall.
- Daft, L. R. (1989). *Organization theory and design* (3rd ed.). San Francisco, CA: West Publishing Company.

- Dalin, P., Rolff, H. G., & Kleekamp, B. (1993). *Changing school culture*. London: Cassel.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt geliştirme*. İstanbul: Timaş Basım, Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- Gülşen, Ş., & Gökyer, N. (2010). İlköğretimde yeniliklerin uygulanmasını etkileyen olası etkenler. 9. *Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 796-801.
- Helvacı, M. A. (2009). Okullarda değişimi engelleyen faktörler ve okul yöneticilerinin rolleri. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(5), 32-56.
- Helvacı, M. A., & Kıcıroğlu, B. (2010). İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 21. <http://www.akademikbakis.org> adresinden alınmıştır.
- Helvacı, M. A. (2011). Değişime karşı direniş nedenlerini belirleme ölçeği. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(3), 2033-2047. <http://www.newsa.com> adresinden alınmıştır.
- Hussey, D. (1998). *Daha iyi nasıl...Değişim yönetimi* (Çev: A. Çimen, 1998). İstanbul: 1. Baskı, Timaş Yayınları.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. (Genişletilmiş 6. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kurşunoğlu, A., & Tanrıöğen, A. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(20), 21-33.
- Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1997). *Organizational behavior: Human behavior at work*. New York: McGraw Hill.
- 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.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practise of the learning organization*. London: Century Business.