

# TEMELEĞİTİM ÖĞRETMENLERİNİN DEĞİŞMEYE İLİŞKİN TUTUMLARI

Doç. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Pamukkale Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi

## ÖZET

Temeleğitim öğretmenlerinin değişmeye ilişkin tutumlarını belirleme amacını taşıyan bu araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen Değişme Tutum Ölçeği (DTÖ) aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini 1997-1998 öğretim yılında İzmir il merkezinde görev yapan 233'si kadın 211'i erkek olmak üzere toplam 444 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırma problemlerine yanıt vermek amacıyla Faktör Analizi, t-testi gibi istatistik teknikleri kullanılmış ve temeleğitim öğretmenlerinin değişmeye ilişkin tutumları üç ana faktör altında toplandığı belirlenmiştir : (a) bilişsel, (b) duyuşsal ve (3) davranışsal (psikomotor).

## ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the attitudes of basic education teachers towards organizational change. The data used in this study was collected by administering the Attitude Scale towards Change (ASC) which developed by the researcher. The sample of the study was composed of 444 teachers (233 females and 211 males) who were teaching in the city of Izmir during 1997-98 teaching year. In order to answer the research problems, the statistical techniques including Factor Analysis, t-tests and ANOVA have been employed. As a result of the study, it has been found that the attitudes of basic education teachers towards organizational change could be group under three dimension : (a) cognitive, (b) affective and (c) psychomotor.

Açık sistemler konusunda çok kapsamlı çalışmalara imza atmış Daniel Katz ve Robert Kahn (1978)'e göre, tüm açık sistemlerde bulunan dokuz temel özellik şöyle sıralanmaktadır: (1) çevreden enerji almak, (2) bu enerjiyi işlemek, (3) çevreye çıktı vermek, (4) bir olaylar döngüsüne sahip olmak, (5) nefatif entropi üretmek, (6) dönüt mekanizmasına sahip olmak, (7) dinamik bir heseostatis yapısı bulunmak, (8) farklılaşma özelliği bulunmak ve (9) eşit sonuç özelliğine sahip olmak. Bu bakış açısıyla bakıldığında okul örgütlerinin de bir açık sistem olduğunu kabul etmek zorundayız. Açık sistemlerin en önemli özelliği, entropiye karşı direnmek amacıyla çevreleriyle sürekli etkileşmek ve çevrede gelişen koşullara uygun olarak kendi amaçlarına, yapılarına, ve süreçlerine ilişkin planlar, düzenlemeler ve değişiklikler yapmak olmalıdır. Zaten, "...planlı, kontrollü ve yönlendirilmiş bir toplumsal değişme yirminci yüzyılın hakim kavramlarından birisi olmuştur. (Owens, 1998, p.288).

Örgütsel değişme en genel anlamda, "örgüt içindeki herhangi bir birimin davranışlarında, yapılarında, prosedürlerinde, amaçlarında ya da çıktılarında yaptıkları yenilikler" olarak tanımlanabilir (Hanson, 1996, s.283). Çevrelerinden, insan, materyal ve bilgi gibi enerji alan ve bu enerjiyi dönüştürme sürecinde, daha önceden belirlenmiş niteliklerde eğitilmiş bireylere dönüştürerek çevrenin hizmetine sunan okul örgütleri, sözkonusu "girdi-dönüştürme-çıkıtı" sürecini yaşarken içinde buldukları çevrede gelişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal vb.

etkenlerin yoğun bir biçimde etkisinde kalırlar. Okul örgütlerinin, sahip oldukları temel misyonu gerçekleştirebilmeleri, çevrede gelişen ve değişen etkenlerin yanısıra okul örgütü içindeki etkenlere de duyarlı olmakla olanaklıdır. İç ve dış etkenler olarak adlandırabileceğimiz bu etkenler, okul örgütünde yapısal ya da normatif boyutlarda birtakım değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Ancak okulun yaşaması, ya da etkililiğini sürdürebilmesi için zorunlu görülen değişme sürecinin, her zaman sorunsuz bir biçimde yapılabilmesi olanaklı olmayabilir. Yukarıda belirtilen değişme etkenleri bazı durumlarda değişmeyi kolaylaştırırken bazı durumlarda da değişimin engeli olabilir. Sözgelimi, değişmeye karşı olumlu tutumlara sahip olan ve bir iç etken durumunda olan öğretmenler ve yöneticiler, değişme sürecinin başarısına hizmet ederlerken, olumsuz tutuma sahip olan öğretmenler ve denetmenler de değişmeye karşı direniş gösterebilirler.

İşte bu araştırmanın amacı, önemli bir değişme etkeni olan öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumlarını belirlemeye çalışmaktır.

## YÖNTEM

Bu araştırma, temeleğitim öğretmenlerinin değişmeye ilişkin tutumlarının belirlenmesine yönelik bir durum saptama çalışması niteliğindedir. Bu nedenle bu araştırma için **betimsel survey** yöntemi kullanılmıştır. Araştırma aşağıdaki sorulara yanıt verecek biçimde tasarlanmıştır:

1. Temeleğitim öğretmenlerinin değişmeye ilişkin tutumları nelerdir?
2. Temeleğitim öğretmenlerinin değişmeye ilişkin tutumları, (a) cinsiyetlerine, (b) branşlarına, (c) çalıştukları okul türüne ve (d) kıdemlerine göre değişmekte midir?

### Örneklem

Bu araştırmanın örnekleme İzmir il merkezinde 1997-98 öğretim yılında görev yapan 444 temeleğitim öğretmenini alınmıştır. Bu öğretmenlerin belirlenmesi, tabakalı örnekleme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. İzmir ilindeki okullar önce, sosyo ekonomik yapılarına göre, yüksek, orta ve düşük olmak üzere üçe ayrılmış ve örnekleme sözkonusu okullardan şans yöntemiyle seçilen öğretmenler alınmıştır. Ancak geri dönen ölçeklerden 444 (%97.3) tanesi analiz için elverişli bulunarak, araştırma kapsamına alınmıştır. Böylelikle araştırmanın örnekleme 233'ü kadın, 211'i erkek, 234'ü sınıf ve 210'u da branş öğretmenini olmak üzere toplam olarak 444 temeleğitim öğretmeninden oluşmuştur.

### Ölçme Aracı

Bu araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen Değişme Tutum Ölçeği (DTÖ) aracılığıyla toplanmıştır. Bu aracı geliştirmek amacıyla, önce İzmir ilinde, farklı sosyo ekonomik yapıya sahip okullarda çalışan 108 sınıf öğretmeninden değişmeye ilişkin bir kompozisyon yazmaları istenmiştir. Öğretmenlerin yazdıkları kompozisyonlar tek tek incelenerek tutum belirten cümleler seçilerek çetelelenmiş ve öğretmenlerin en az %25'inin belirttiği tutum cümleleri bir araya getirilerek 27 maddelik bir ölçek ortaya çıkartılmıştır. Ölçekte tutum cümleleri sıralanmış ve öğretmenlerden, tutum belirten cümledeki görüşe ne derecede katıldığı sorulmuştur. Katılma derecesini ölçmek için Likert tipi beşli, (Tamamen katılıyorum-5, Katılma eğilimindeyim-4, Fikrim yok-3, Katılmama eğilimindeyim-2, Tamamen katılmıyorum-1), derecelendirmeye dayalı bir ölçek kullanılmıştır.

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri esas uygulamadan sonra, 444 kişilik bir örneklem üzerinde yapılmıştır. Ölçek üzerinde yapılan güvenilirlik analizinde iç tutarlılığa bakılmış ve ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .9654 olarak

bulunmuştur. Geçerlik ile ilgili çalışmalarda önce envanterin tek bir faktöre dayalı olup olmadığı araştırılmıştır. 444 denekten toplanan veriler Macintosh için yazılmış SPSS 6.0.1 versiyonu yardımıyla faktör analizine tabi tutulmuştur. Principal Component Analysis ve Varimax rotasyonu uygulandıktan sonra, Stevens (1992)'in önerdiği kritik değerler tablosu yardımıyla hesaplanarak en düşük faktör yükü olarak kabul edilen .25'den küçük olan değerler sahip 9 madde atılarak 18 madde 6'sı birinci 6'sı da ikinci ve 6'sı da üçüncü faktörde olmak üzere üç faktörde toplanmıştır. Bu bulgulara göre yapı geçerliliği yönünden ölçeğin üç güçlü faktöre dayandığı kabul edilmiştir. Birinci faktöre "bilişsel", ikinci faktöre "duyuşsal", üçüncü faktöre ise "psikomotor" ismi verilmiştir. **Birinci faktördeki maddelerin faktör yükleri .53885 ile .74616 arasında, ikinci faktördeki maddelerin faktör yükleri de .41501 ile .82509 arasında değişmektedir.**

Ölçeğin kapsam geçerliliğini belirlemek için uzman görüşlerine başvurulmuş ve ölçekteki maddelerin temeleğitim öğretmenlerinin değişmeye ilişkin tutumlarını belirleyebileceği kanısına varılmıştır.

Ölçeğin faktörleri belirlendikten sonra, ölçeğin tamamı, Faktör1, Faktör2 ve Faktör3 üzerinde güvenilirlik analizi yapılarak iç tutarlılığa bakılmıştır. Bu analiz sonucunda ölçeğin tamamının Alpha Cronbach katsayısı .9654, birinci faktörün (bilişsel) .9192, ikinci faktörün (duyuşsal) .9152, üçüncü faktörün (psikomotor) ise .9183 olarak bulunmuştur.

Araştırmada öğretmenlerin bireysel ve mesleksi özelliklerini belirlemek amacıyla bir anket formu düzenlenmiştir. Öğretmenlerin görüşlerinin bireysel ve mesleksi özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği, t-testi ve varyans analizi yardımıyla belirlenmiştir.

### BULGULAR

Birinci araştırma problemi, "Temeleğitim öğretmenlerinin değişmeye ilişkin tutumları ne düzeydedir?" biçiminde oluşturulmuştu. Bu probleme yanıt vermek amacıyla deneklerin tutum ölçeğindeki her maddeye verdikleri yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

**Tablo 1**  
**Öğretmenlerin Değişmeye İlişkin Tutumları**

TUTUM MADDELERİ	KATILMA DERECEĞİ		
	X	Ss	Düzye
1. Genellikle yeni fikirleri denemekten hoşlanırım.* (Psikomotor)	4.14	1.06	4**
2. Yeni fikirleri denemeye eğilimliyim. (Psikomotor)	4.10	1.01	4
3. Yeni fikirleri her zaman desteklerim. (Psikomotor)	4.10	1.02	4
4. Değişme her zaman okulun yararınadır. (Bilişsel)	4.05	1.00	4

5. <b>Okuldaki değişiklikler beni memnun eder.*</b> (Duyuşsal)	4.02	1.05	4
6. <b>Değişmeyi severim.*</b> (Duyuşsal)	3.82	1.50	4
7. Değişme genellikle tatmin edici olmayan iş ortamlarının geliştirilmesine yardım eder. (Bilişsel)	3.97	1.08	4
8. <b>Yeni fikirlere genellikle direnmem.*</b> (Psikomotor)	3.97	1.05	4
9. Yeni yaklaşımları ve süreçleri çoğu zaman desteklerim. (Psikomotor)	3.95	1.07	4
10. <b>Okuldaki çoğu değişme rahatsız edici değildir.*</b> (Duyuşsal)	3.94	1.03	4
11. Değişme genellikle daha iyi performans sergilememe yardımcı olur. (Bilişsel)	3.89	1.13	4
12. Diğer meslektaşlarım benim değişme yanlısı olduğumu düşünür. (Bilişsel)	3.86	1.08	4
13. Genellikle okuldaki değişmelerden yararlanırım. (Bilişsel)	3.86	1.10	4
14. Okuldaki meslektaşlarımla çoğu da değişmeden yararlanır. (Bilişsel)	3.85	1.08	4
15. Değişmeyi desteklemek için mümkün olan her şeyi yapma eğilimindeyim. (Psikomotor)	3.84	1.11	4
16. Okulda değişiklikler yapılmasını dört gözle beklerim. (Duyuşsal)	3.82	1.13	4
17. Okuldaki değişmeler beni güdüler. (Duyuşsal)	3.77	1.17	4
18. Okuldaki çoğu değişme beni memnun eder. (Duyuşsal)	3.75	1.05	4

\* Olumlu hale getirilmiştir.

\*\* Katılıyorum

Tablo 1’den görüldüğü gibi, temeleğitim öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutumları “katılıyorum” düzeyinde toplanmaktadır. Tek tek maddelere inildiğinde, temeleğitim öğretmenlerinin tutum puanları ortalamaları büyükten küçüğü sıra sıralandığında ilk üç sırayı “psikomotor” düzeydeki tutumların, son üç sırayı ise “duyuşsal” düzeydeki tutumların aldığını görmekteyiz. Bu bulguya göre, İzmir ilinde görev yapan temeleğitim öğretmenlerinin değişme konusunda bilişsel ve duyuşsal düzeyden çok, harekete geçme ya da

değişmeyi yaşamaya ilişkin tutumlarının yoğun olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın ikinci alt problemi “Temeleğitim öğretmenlerinin değişmeye ilişkin tutumları, (a) cinsiyetlerine, (b) branşlarına, (c) çalıştıkları okul türüne ve (d) kıdemlerine göre değişmekte midir?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme yanıt vermek amacıyla, deneklerin tutum puanları ortalamalarıyla cinsiyetleri, branşları ve çalıştıkları okul türü arasındaki karşılaştırmalar t-testi yardımıyla, kıdemleri ile olan karşılaştırma ise varyans analizi tekniğiyle yapılmış olup sonuçlar aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 2**  
**Deneklerin cinsiyetlerine göre tutum ortalamaları karşılaştırması (t-testi)**

	KADIN (n=233)		ERKEK (n=211)		t	p
	X	Ss	X	Ss		
Tüm Ölçek	71.36	15.82	70.24	14.93	.76	.447
Bilişsel	23.60	5.60	23.33	5.32	.53	.599
Duyuşsal	23.58	5.72	22.91	5.30	1.27	.206
Psikomotor	24.17	5.45	23.99	5.21	.35	.728

Tablo 2’den de görüleceği gibi, deneklerin tüm boyutlara ilişkin tutum puanları ortalamaları ile cinsiyetleri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu duruma göre, cinsiyet faktörünün temeleğitim öğretmenlerinin tutum

puanlarını etkilemediği ileri sürülebilir. Başka bir deyişle, hem erkek hem de kadın öğretmenlerin tüm boyutlara ilişkin tutum puanları ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 3**  
**Deneklerin branşlarına göre tutum ortalamaları karşılaştırması (t-testi)**

	SINIF ÖĞRETMENİ (n=232)		BRANŞ ÖĞRETMENİ (n=210)		t	p
	X	Ss	X	Ss		
Tüm Ölçek	71.09	15.60	70.59	15.20	.34	.734
Bilişsel	23.47	5.51	23.49	5.40	-.04	.968
Duyuşsal	23.50	5.69	23.02	5.36	.91	.363

Psikomotor	24.11	5.36	24.07	5.30	.08	.936
------------	-------	------	-------	------	-----	------

Tablo 3'den de görüleceği gibi, deneklerin tüm boyutlara ilişkin tutum puanları ortalamaları ile cinsiyetleri arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu duruma göre, branş faktörünün temeleğitim öğretmenlerinin tutum puanlarını

etkilemediği ileri sürülebilir. Başka bir deyişle, sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin tüm boyutlara ilişkin tutum puanları ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 4**

**Deneklerin çalıştıkları okul türüne göre tutum ortalamaları karşılaştırması (t-testi)**

	DEVLET OKULU (n=276)		ÖZEL OKUL (n=168)		t	p
	X	Ss	X	Ss		
Tüm Ölçek	65.30	16.28	79.91	7.69	-12.76	.000*
Bilişsel	21.53	5.67	26.66	3.12	-12.25	.000*
Duyuşsal	21.39	5.88	26.34	2.97	-11.74	.000*
Psikomotor	22.36	5.70	26.91	3.01	-10.95	.000*

\*p<0.05

Tablo 4'ten de anlaşılacağı gibi, devlet okulunda çalışan öğretmenler ile özel okullarda çalışan öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutum puanları ortalamaları arasında tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutum puanları ortalamaları, devlet okullarında çalışan

meslektaşlarına ilişkin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, özel okul öğretmenleri arasında daha yoğun bir rekabetin yaşandığının, özel okulların öğretmenlerini kendilerini yenileme ve değiştirmeleri doğrultusunda güdülediklerinin ya da zorladıklarının bir göstergesi olabilir.

**Tablo 5**

**Deneklerin kıdemlerine göre tutum ortalamaları karşılaştırması (Varyans analizi)**

	1-5 YIL (n=142)		6-10 YIL (n=161)		11 ve ÜSTÜ (n=141)		F	p
	X	Ss	X	Ss	X	Ss		
Tüm Ölçek	70.57	15.90	72.47	14.30	69.21	16.00	1.7249	.1794
Bilişsel	23.47	5.55	23.71	5.39	23.19	5.47	.3336	.7165
Duyuşsal	23.37	5.82	23.80	5.06	22.55	5.69	1.9615	.1419
Psikomotor	23.71	5.58	24.96	4.76	23.46	5.60	3.5142	.0306*

\*p<0.05

Tablo 5'te öğretmenlerin değişmeye ilişkin tutum puanları ile kıdemleri arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. Sonuçta, 1-5 yıl arası, 6-10 yıl arası ve 11 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlerin (a) tüm ölçek, (b) bilişsel boyut ve (c) duyuşsal boyutta tutum puanları ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmazken, Schffe testi sonucunda, sadece psikomotor boyutta 2 gruptaki (6-10 yıl) öğretmenlerin tutum puanları ortalamaları ile birinci gruptaki (1-5 yıl) ve üçüncü gruptaki (11 yıl ve üstü) öğretmenlerin tutum puanları ortalamaları arasında anlamlı bir fark gözlenmiştir. Bu sonucun ışığında, 6-10 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmenlerin değişme konusunda diğer gruptaki öğretmenlere oranla daha aktif oldukları söylenebilir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin (1-5 yıl kıdemli) henüz mesleğe tam adapte olamadıkları, tecrübeli öğretmenlerin (11 yıl ve üstü kıdeme sahip olan) ise mesleğe ilişkin motivasyon düzeylerinin azalmış olabileceği olasılığı ile psikomotor boyuttaki tutum puanlarının düşük olduğu ileri sürülebilir. Araştırmanın bu bulgusuna göre, orta düzeyde kıdeme sahip olan öğretmenlerin (6-10 yıl) özellikle psikomotor alanda daha yüksek tutum puanlarına sahip olduğu ve değişmeye ilişkin daha kolay harekete geçebilecekleri söylenebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma verilerinin analiz edilmesiyle elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

İzmir ilinde görev yapan temeleğitim öğretmenlerinin değişmeye ilişkin tutumlarının yapılan faktör analizi sonucunda üç boyutta toplandığı gözlenmiştir: (a) bilişsel, (b) duyuşsal ve (c) psikomotor. Araştırmaya katılan tüm deneklerin değişmeye ilişkin tutumlarının yüksek (katılıyorum düzeyinde) olduğu gözlenmiştir. Deneklerin tutum puanları ortalamaları büyükten küçüğe sıralandığında, ilk üç sırayı psikomotor boyutundaki tutumların, son üç sırayı ise duyuşsal boyuttaki tutumları aldığı belirlenmiştir.

Deneklerin değişmeye ilişkin tutum puanları elde edildikten sonra, seçilen bağımsız değişkenler arasında yapılan karşılaştırmalarda şu sonuçlar elde edilmiştir:

- (a) Cinsiyet değişkenine göre deneklerin tutumlarında bir fark gözlenmemiştir. Kadın ve erkek öğretmenlerin tutum ortalamaları arasında, ölçeğin tamamında ve alt boyutlarda 0.05 düzeyinde bir fark gözlenmemiştir.
- (b) Branş değişkenine göre deneklerin tutumlarında bir fark gözlenmemiştir. Branş ve sınıf öğretmenlerin tutum ortalamaları arasında, ölçeğin tamamında ve alt boyutlarda 0.05 düzeyinde bir fark gözlenmemiştir.
- (c) Çalışılan okul türü değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda, özel okulda çalışan öğretmenler ile devlet okullarında çalışan öğretmenlerin tutum puanları ortalamaları, ölçeğin tamamında, bilişsel ve duyuşsal boyutlarda bir farklılık göstermezken, psikomotor boyutta özel okullarda çalışan öğretmenlerin lehine bir farklılık olduğu bulunmuştur.
- (d) Kıdem değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda, öğretmenlerin tutum puanları ortalamaları, ölçeğin tamamında, bilişsel ve duyuşsal boyutlarda bir farklılık göstermezken, psikomotor boyutta 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin tutum puanları ortalamasının hem 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerden hem de 11 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerden anlamlı bir biçimde yüksek olduğu bulunmuştur.

Araştırma bulguları ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Sistem içinde çalışan tüm öğretmenlerin değişme konusunda sürekli olarak eğitilmesi ve tüm okullarda değişmeyi destekleyici bir okul ikliminin oluşturulması gerekmektedir.
2. Özellikle devlet okullarında çalışan öğretmenlerin sürekli olarak kendilerini geliştirici etkinliklere katılması teşvik edilmelidir. Değişmenin gerekli ve zorunlu olduğu, yapılan her türlü hizmet-içi eğitim etkinliklerinde vurgulanmalıdır.
3. Öğretmenlerin kendi okullarında politika geliştirme etkinliklerine aktif olarak katılımları sağlanmalıdır.
4. İster kıdemi yüksek ister kıdemi düşük olsun tüm öğretmenlerin değişme ve geliştirme süreçlerinde katılımlarının sağlanması teşvik edilmelidir.
5. Değişme konusunu ele alan daha geniş kapsamlı araştırmalar yapılmalıdır.

## KAYNAKLAR

Hanson, E. M. **Educational Administration and Organizational Behavior**. Boston: Allyn and Bacon, 1996.

Katz, D. ve R. L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**. New York: Wiley, 1978.

Owens, R. G. **Organizational Behavior in Education**. Sixth Ed. Boston: Allyn and Bacon, 1998.

Stevens, J. **Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences**. 2<sup>nd</sup> ed. Hillsdale, N.J.:Lawrence Erlbaum Ass.Pub., 1992.

Tanrıöğen, A. “Değişikliğe Karşı Direnme ve Eğitim Yöneticilerinin Direnme Karşısındaki Rollerini”, **Çağdaş Eğitim**, Yıl:20, Sayı:211, Haziran 1995, ss.8-12.