



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy
2011, Volume: 6, Number: 3, Article Number: 1C0425

EDUCATION SCIENCES

Received: March 2011

Accepted: July 2011

Series : 1C

ISSN : 1308-7274

© 2010 www.newwsa.com

Mehmet Akif Helvacı

Usak University

mahelvaci@yahoo.com

Usak-Turkey

DEĞİŞİME KARŞI DİRENİŞ NEDENLERİNİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ

ÖZET

Bu araştırma ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullardaki değişime karşı direniş nedenlerini belirlemede kullanılabilecek likert tipi geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu İzmir ili sınırları içinde bulunan ilköğretimde görev yapan 585 öğretmen ve 165 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Analiz sonuçlarına göre 45 maddeden oluşan Değişime Karşı Direniş Nedenleri Ölçeğinin, değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan; yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan; değişimi yönetemeden kaynaklanan; değişimin fayda sağlamayacağı inancından kaynaklanan; okulun kapasitesinden kaynaklanan direnişler olmak üzere beş faktörlü geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak eğitimde kullanılabileceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İlköğretim Öğretmenleri,
İlköğretim Okulu Değişim,
Değişime Karşı Direniş, Direniş Ölçeği

DEVELOPING THE REASONS OF THE RESISTANCE TO CHANGES EVALUATION SCALE

ABSTRACT

This study has been carried out for the aim of developing a likert scale type, valid and reliable assessment instrument which can be used to determine the sources of the resistance to changes by the teachers working at the elementary schools. This research is formed by 558 teachers and 165 headmasters working in the elementary schools located in İzmir. According to the results of the analyze, this 38 itemed scale, showing the sources of resistance to change, can be used in the field of education as a valid and reliable assessment instrument in terms of five points which are; reasons caused by the lack of knowledge in the process of change; reasons caused by the lack of willingness to get new duties, roles and responsibilities; reasons caused by inability to manage the change; and the reasons caused by the belief of having no gain from the change.

Keywords: Elementary School Teachers, Elementary School, Change, Resistance to Change, Resistance Scale

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

İçinde bulunulan çağa damgasını vuran *bilgi* her dört yılda bir, iki kat artış göstermektedir. Bu çağın gereklerini yerine getiren gelişmiş toplumlar *bilgi toplumu/post modern toplum* şeklinde tanımlanmaktadır. Özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve bu gelişmeler paralelinde insanların bilgiye çok kısa zamanda ve kolay bir biçimde ulaşma olanaklarına sahip olması, bilginin çok önemli bir güç haline gelmesine neden olmuştur (Drucker, 1996).

Yoğun gelişmeler karşısında örgütler, dengeyi, istikrarı sağlamak için değişime yeterince uyum sağlayabilecek tarzda esnek yapılar kazanmaktadır. Bennis'e (1969) göre, değişim hızının giderek artışı göstermesi örgütün geleneksel şekillerini terk etmeye zorlamaktadır (Akt. Huczynski ve Buchanan, 1991). Türkiye'de de özellikle 1980'li yıllardan sonra çağdaş yaşamın gerektirdiği ölçülere ulaşmak ve eğitimin niteliğini artırmak amacıyla eğitim sisteminde, *yeniden yapılanma, eğitim reformu, yeniden düzenleme* ya da *geliştirme* çabaları altında çeşitli değişim faaliyetleri içine girildiği gözlemlenmektedir. Bu gibi değişim girişimlerinden bazıları; iki yıllık eğitim enstitülerinin dört yıla çıkarılması; ders geçme ve kredili sisteme geçiş; LİMME (Lise Mezunlarını Meslek Edindirme) projesi; temel eğitimin 8 yıla çıkarılması; Milli Eğitimi Geliştirme Projesi adı altında eğitim fakültelerinin yeniden düzenlenmesi; yine bu proje kapsamında ilk ve orta öğretim sistemini geliştirme yönünde faaliyetler; üniversite giriş sınav sisteminin yeniden ele alınması; merkez ve taşra örgütlerinde yeniden düzenlemeler (bazı birimlerin örgüte eklenmesi veya bazı birimlerin çıkarılması gibi); MEB'in Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun değişikliği çalışmaları; okul müfredatlarındaki değişimler; Toplam Kalite Yönetimine yönelik çalışmalar; okullarda bilgisayar kullanımının başlatılması, öğretmenlik unvanlarında yapılmak istenen birtakım değişiklikler (öğretmen, uzman öğretmen, başöğretmen) gibi yapısal, teknolojik, insan ve amaçlar hedefler boyutunda birtakım değişikliğe neden olabilecek bazı girişimler gerçekleştirilmiş ya da gerçekleştirilmek istenmektedir (Hesapçioğlu, 2003; Kaptan, 2001; Toklucu, 2001; Toptan, 2001; Türk, 1998).

Değişim ve değişmek kavramı, bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü ve başka bir biçime girmedi. En genel düzeyde değişim, bir zaman fenomenidir. Bir şeyin farklı bir durumda görünmesi halidir (Ford ve Ford, 1995). Scott'a (1967) göre değişme, herhangi bir sistemin, nesnenin, süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi (Akt. Aydın, 1991) ve her tür devinimi ve etkileşimi dile getiren en genel varoluş biçimidir (Ozankaya, 1984). Değişim, hiçbir doğrultuyu ifade etmeyen yani ilerleme ya da gerileme biçiminde gerçekleşebilen, bir değer yargısı taşımayan ve önceki durum ya da davranıştan farklılaşma; bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir farklılığın oluşmasıdır (Başaran, 1992; Güvenç, 1976; Peker, 1995; Tezcan, 1990).

Örgütler için değişim, dinamik ve sürekli bir geliştirme, iyileştirme sürecidir. Değişim, hem iç güçler hem de dış güçler etkisiyle bireylerin, grupların veya kurumların bir durumdan bir diğer duruma geçişini ifade eder (Morrison, 1998; Sağlam, 1982). Örgüt bağlamında değişim, planlı ve plansız olarak gerçekleşebilen, etkililik, verimlilik, güdülenmek ve doyum düzeyinin artırılması gibi gelişmelerle sonuçlanması halinde olumlu, kontrolsüz bir oluşum içerisinde sapma ve verimliliğin azalması ile sonuçlanırsa olumsuz olarak nitelendirilen bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Örgütlerde değişim, işgören, sistem ve çevre arasında meydana gelen,

karşılıklı bir etkileşim olayıdır. Bu olay, bir kesinti, dengesizlik veya fark oluşturan bir uyarıcı ile başlar; kaynağı ne olursa olsun, değişim, örgütün hedefleri, stratejileri ve çalışanlarının davranış ve düşünme biçimlerinde bir etki yaratır (Akt. Düren, 2000, Durna, 2002; Helvacı, 2010).

Örgütler yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve etkiliğini artırabilmeleri 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. 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. Bireyler mevcut becerilerinin ve katkılarının gelecekte değer ifade edeceğinden emin olmayabilirler. Onlar, yeni durumda etkili ve başarılı olup olmayacakları konusunda önemli soru işaretlerine sahiptir. Cummings ve Worley'e (1997) göre Örgüt düzeyinde değişime karşı direniş üç kaynaktan ileri gelmektedir. Bunlar: teknik direniş, statüko içinde genel prosedürlere olan alışkanlıktan ve yatırılan kaynakların bedelinin (maliyetinin) daralmasıdır. Politik direniş, örgütsel değişim en üst yönetim ve personel gibi güçlü statüdeki kişileri ve liderlerin geçmişte verdiği kararları tehdit ettiği zaman ortaya çıkmaktadır. Örgütsel değişim genelde, sermaye, eğitim bütçesi ve nitelikli insan gibi kaynaklar gerektirmektedir. Son olarak kültürel direniş, statükoyu güçlendiren var olan değerleri, normları ve varsayımları uygun biçimde değiştirmek isteyen sistemler ve prosedürlerden meydana gelmektedir (Cummings ve Worley, 1997). Yönetim literatüründe, değişime karşı dört önemli engelin; 1) Değer Engelleri: Önerilen değişimin değerleri ile değişimden etkilenen kişilerin mevcut değerlerinin uyuşmaması durumudur. 2) Güç Engelleri: Değişimden etkilenenler, yeniliği, güçlerini daha da artırmaları halinde benimserler yoksa güçlerini azaltıyorsa direniş gösterirler. 3) Psikolojik Engeller: Değişim, insanların güvenliğini, rahatını, duygusal yapısını tehdit altına aldığı zaman değişik şekillerde direniş meydana gelir. 4) 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 (Dalin, Rolf ve Kleekamp; 1993).

Bir başka açıdan direniş kaynakları, örgütteki kültürel faktörler, sosyal faktörler, örgütsel faktörler ve psikolojik faktörler olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır (Leigh,1988). Hussey 'e (1998), göre değişime direnmeye; işsiz kalma korkusu, gerçekleştirilmek istenen değişimden memnuniyetsizlik, liderlere karşı güvensizlik, değişimin yanlış olduğu inancı, kişisel düşmanlık gibi kaynaklar neden olmaktadır. İş alanında, insanların, yetersizlik ve güçsüzlüklerini (eksiklerini) itiraf etme korkusuyla (Leigh,1988), mevcut konumunu ve iş doyumunu kaybetme endişesiyle; değişime inanmamaktan (değer engeli) ve kişisel rahatsızlıklardan (psikolojik engeller) kaynaklandığı belirtilmektedir (Morrison, 1998). Önerilen değişim, değişim olayını önemsememe ya da değişim konusunda yeterli bilgilendirme sağlanmadığı zaman reddedilebilir. Bu durumda, değişime karşın, direnişin üstesinden gelebilmek için değişim süreci ile ilgili bilgiyi artırmak ve yaymak gerekir. Değişimi reddetme, kuşku şüpheden;

durumsal faktörlerden (önerilen değişimin mevcut uygulama üzerinde bir iyileştirme sağlayamayacağı şeklinde görünmesi); kişisel sorunlardan (kaygı, korku, yabancılaşma, stres vs. gibi), önceki olumsuz deneyimlerden kaynaklanıyor olabilir (Clarke; 1994). Başarılı bir değişim yönetiminde, direnci azaltmak anahtar bir faktördür. Watson (1966) değişim sürecinin aşağıda belirtilen durumlarda daha az dirençle karşılaşıldığı belirtilmektedir (Akt. Morrison, 1998):

- 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.

Markus (1983), insan, sistem, örgüt ve politik odaklı olmak üzere dört temel direniş türü bulunduğunu belirtmektedir. Eğer örgütte, insan ve sistem odaklı direniş türleriyle karşılaşılsa, çözümler görece olarak daha açık seçik olmalıdır. Örneğin geliştirme eğitimi, daha iyi eleman sağlama, tasarımları ve tasarımcıları geliştirme gibi. Eğer, örgüt ve politik odaklı direniş türüyle karşılaşılsa, bunları yönetme daha güç olacaktır. Değişimin, insanların güçlerini, nüfuzlarını, sorumluluklarını, özerkliğini ve haklarını olumsuz yönde etkilemesi halinde değişime karşı direnişin yüksek düzeyde olacağı, değişimin etkili bir biçimde üstesinden gelebilmek için de güç ve nüfuz kaybını asgari düzeyde tutma, yeni fırsatlar sunma ve potansiyel kaybedicilere yenisini çekici hale getirme gerektiği vurgulanmaktadır.

Plant (1987) değişime karşı örgütsel direnişin nedenlerini şu şekilde sıralamıştır: 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. Değişime karşı direnişle baş etmede önemli stratejiler aşağıda belirtilmiştir (Cummings ve Worley, 1997; Daft, 1989; Hussey, 1998). Bunlar:

Empati ve destek: Direnişle baş etmenin ilk adımı, insanların değişime karşı tutumlarının, değişime bakış açılarının ne olduğunu bilmektir. Bu benimsenen değişimlerin zahmetli yönlerini,

dirençlerinin doğasını ve onlarla başa çıkmada mümkün olan yöntemleri tanımlamada yardımcı olabilir. İnsanların değişimi denerken olabildiğince empatik davranma ve desteğin gerekli olduğunu anlamaları önemlidir. Empati, hemen yargılamadan duruma diğer perspektiften bakan, etkin dinleme sürecidir. Eğer insanlar, gerçekçi bir şekilde hisleri ve algılarıyla ilgilenildiğini düşünürlerse, muhtemelen daha az savunmacı ve ilgilerini ve korkularını paylaşmaya daha çok istekli olacaklardır. Bu, direniş konusunda daha yararlı bir bilgi sağlamakla birlikte daha yakın bir ilişki oluşturur, aynı zamanda değişime karşı oluşan engellerle baş etmede gerekli olan problem çözümüne katılımın temelini meydana getirir (Cummings ve Worley, 1997).

İletişim ve eğitim: Eğer değişimin sonuçları belirsizlik taşıyorsa insanlar değişime direniş eğilimi gösterirler. Yetersiz bilgi, söylenti ve dedikoduları körukler ve genelde değişimle ilişkili olarak kaygı yaratır. Etkili iletişim, değişimler ve onların muhtemel sonuçları hakkında bu spekülasyonu ve korkuların oluşumunu hafifletebilir. Etkili iletişim, üyelerin değişime gerçekçi bir biçimde hazırlanmasına yardımcı olur. Bununla birlikte, iletişim aynı zamanda değişim yönetiminin en zor alanlarından biridir. Örgüt üyeleri sürekli değişimler ve politikalar hakkında gayri resmi söylentilerin ve mevcut işlemler ve geleceğe ilişkin planlar konusunda bilgi alırlar. Yöneticiler ve Örgütsel Geliştirme uygulayıcıları bilgi akışını baştan sona nasıl yayabileceklerini ciddi bir şekilde düşünmeleri gerekmektedir. Stratejilerden bir tanesi, değişim bilgisinin yeni veya farklı bir kanalla iletilmesini sağlamaktır. Örneğin değişim bilgisi toplantılar ve sunumlarla gönderilebilir (Cummings ve Worley, 1997; Daft, 1989; Hussey, 1998; Newstrom ve Davis, 1997)

İletişim, katılımın tercih edilmediği, doğrudan ve zorlayıcı yaklaşımların benimsendiği değişim durumları da dahil olmak üzere, tüm değişim ortamlarında hayati bir önem taşır. Bir sonraki konuda belirtilen katılım konusu da gerçekte çift yönlü bir iletişimden ibarettir. Böylece değişimden etkilenen kişi kaygılarını belirtir, değişim yöneticisi düşüncelerini ortaya koyar, karşılıklı bir bilgilendirme söz konusu olur. Her ne kadar yönetici böylesi bir yöntemi kullanıyor olsa bile, bunu diğer iletişim yöntemleri ile destekleme gerekliliği vardır. Değişimin çapı ve etkilenen insanların sayısı ne kadar büyük olursa, değişimi desteklemek için gereken iletişim stratejilerinin de o kadar geniş çaplı olması gerekir (Daft, 1989; Hussey, 1998; Newstrom ve Davis, 1997).

İletişim, değişimin içinde yer alan kişilere değişim gereksinimi ve önerilen değişimin sonucu hakkında bilgi vermektir. Eğitsel çabalar, söylentilere, dedikodulara, yanlış anlamalara ve kırgınlıklara engel olmak amacıyla gerçekleştirilir. Açık iletişim; yönetime değişimin işgörenler için olumsuz sonuçlar kazandırmaması için değişimle ilgili atılacak adımları açıklama fırsatı verir. Yöneticilerin yaygın olarak yaptıkları bir hata, değişim kapsamında bulunan insanların değişimi anladıklarını varsaymalarıdır. Yönetim değişim kapsamında bulunan kişileri gerektiği şekilde bilgilendirerek eğitim sağlamalıdır (Daft, 1989).

Katılım ve yer alma: Direnişle baş etmede, örgüt üyelerini değişimin planlama ve uygulama sürecine doğrudan katan en eski ve en etkili stratejilerden bir tanesidir. Katılımı sağlama hem değişimlerin yüksek kalitede tasarımlanmasına hem de uygulamada direnişle karşılaşılmasına yol açar. 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. Sonuç olarak, değişmeler katılanların ilgi ve gereksinimlerini de hesaba kattığı için değişime onların bağlılıkları da artar. İnsanlar faaliyetler içinde yer almaya, katılıma güçlü bir gereksinim hissederler. Katılım üyelerin motive olmasını, değişim çalışmasına karşı daha çok çaba sarf etmesine yol açar (Cummings ve Worley, 1997; Hussey, 1998).

Uygulamaya katılanların gereksinimlerini ve hedeflerini aynı amaçlar altında birleştirme: Direnişin üstesinden gelmede en iyi strateji değişimin gerçek bir gereksinimi karşıladığından emin olmaktır. Direnişin önemli bir nedeni, değişimin gereksinimi karşılamadığı veya performansı geliştirmede olduğu şeklinde algılanmasıdır. Direniş, yöneticiler için engelleyici olabilir; fakat değişime karşı ölçülü (ılımlı) bir direniş örgüte olumlu etkiler sağlar. Eğer değişimi uygulayanlar değişimin bir yarar sağlamayacağına inanıyorlarsa ve değişim üst yönetim tarafından desteklenmiyorsa örgüt muhtemelen değişimi gerçekleştirmeyecektir. Değişime karşı direniş, yararsız değişmelere veya sadece değişim için değişim yapma girişimlerine de bir engel teşkil eder. Değişime karşı direnişleri giderme süreçleri normalde bir örgüt için gereklidir ve değişim sürecine çok önemli katkılar sağlar (Daft, 1989).

Zorlama ve güç kullanma: Yöneticilerin son çare olarak kullanmak zorunda kaldıkları aşırı uç tekniklerdir. Direniş, işgörenele işlerini kaybetme veya terfilerini durdurma ya da onları işten çıkarma gibi tehdit ve gözdağı vererek engellenebilir. Diğer bir ifade ile 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 edebilmektedir. Bununla birlikte bu teknik, krizle yüz yüze kalındığı zaman yani değişimin hızla gerçekleştirmek zorunda kalındığı zaman tercih edilebilir. Bu tür teknikler, yönetsel değişimlerde yani üstten aşağıya doğru piramit örgütlerde gerekli olabilir. Bu yöntemi işletmede, değişimi başlatanlar formal yetkiyi ve kontrolü, ödülleri ve cezaları kullanmak zorunda kalabilirler (Daft, 1989).

Bu bilgiler ışığında yapılacak olan çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında meydana gelen değişimlere karşı öğretmenlerin direniş nedenlerini belirlemede kullanılabilecek bir ölçek oluşturmaktır.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Son yıllarda meydana gelen gelişmeler örgütleri özellikle de okulları önemli ölçüde değiştirmeye zorlamaktadır. Okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimler öğretmenlerin direnişleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Değişimi okullarda başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için öğretmenlerin değişime karşı direnme nedenlerini belirleyerek gereken önlemleri almak çok önemli bir süreçtir. Bu bağlamda böyle bir ölçeğin okulda başarılı değişim girişimleri için alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3. YÖNTEM (METHOD)

Araştırma tarama modelinde bir araştırmadır. Aşağıda, araştırmanın çalışma grubu, ölçme aracının geliştirilmesi ve verilerin analizinde kullanılan teknikler üzerinde durulmaktadır.

3.1. Katılımcılar (Participants)

Çalışmanın örnekleme İzmir il merkezi, ilçe merkezi, belde ve köylerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. 751 öğretmenin katıldığı çalışmada veriler Tabakalı Örnekleme yöntemine göre toplanmış ve tabakalarda yeralan örneklem hacimleri orantılı dağıtım yöntemi ile belirlenmiştir. Anketler

düzenleme çalışmaları tam olarak bittikten sonra resmi bir yazı ile okul müdürlerine teslim edilmiş bir hafta sonra teslim alınmıştır. Toplam 786 gönderilen anket formlarından 751'i geri dönmüştür. Çalışmaya katılanların %56'sı kadınlardan, %44'ü de erkeklerden oluşmaktadır. Bunların %78'i öğretmenlerden, %22'si ise müdür ve yardımcılardan oluşmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları (Instruments)

Öğretmenlerin okullarda değişim sürecine direniş nedenlerini belirleme ölçeği için gerekli verileri toplamak amacıyla iki bölümden oluşan bir veri toplama aracı geliştirilmiştir. Bu amaçla önce değişime karşı direniş nedenlerine ilişkin ilgili literatür incelenmiş ve bu inceleme sonucunda öğretmenlerin değişime direnmesi ile ilgili ifadeleri içeren 82 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçek taslağının oluşturulmasında bu havuzdan yararlanılmış bu alanda uzman kişiler ile görüşülerek 68 maddelik bir ölçek taslağı oluşturulmuştur. Taslak veri toplama aracı biri kişisel bilgiler diğeri ise direniş nedenleri ile ilgili ifadeleri içeren ölçek olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır.

Ölçek taslağı, öğretmenlerin değişime karşı direnişlerini belirleyebilmek için öncelikle ilgili çalışmalar incelenerek, değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan; yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan; okul yöneticilerinin değişimi yönetememesinden kaynaklanan; değişimin fayda sağlamayacağı inancından kaynaklanan; okulun kapasitesinden kaynaklanan engeller olarak beş boyutta hazırlanmıştır. Araştırmada her boyut birer alt ölçek olarak değerlendirilmiştir. Hazırlanan ölçek taslağı, eğitim yönetimi ve araştırma, istatistik alanlarında uzman olan kişilerin görüşleri doğrultusunda yeniden düzenlenmiş ve ayrıca bir grup öğretmen de görüşleri alınmıştır. Alınan uzman görüşleri doğrultusunda 68 maddeden oluşan ölçek taslağı 42 maddeye indirilmiş, bazı maddeler anlaşılabilirlik, açıklık, Türkçe kurallarına uygunluk gibi ilkeler dikkate alınarak yeniden yazılmıştır. Böylece taslak veri toplama aracı, 5 maddelik kişisel bilgiler (cinsiyet, alan, kıdem, öğrenim durumu, okul türü) ve 42 maddelik *Değişime Direniş Nedenlerini Belirleme Ölçeği* şeklinde hazırlanarak ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Bu şekilde hazırlanan veri toplama aracı için ön test uygulaması 50 gönüllü ilköğretim öğretmen adayları üzerinde yapılmış ve bu çalışma sonucunda ölçekte herhangi bir tutarsızlık veya yanlış anlaşılmaya neden olan bir madde bulunmamıştır. Bu nedenle, çalışmada ölçeğin 42 madde ile uygulanmasına karar verilmiştir. Bununla birlikte, öğretmenlerin okullarda değişime karşı direniş nedenlerini belirleme ölçeğinde verilen ifadelere ilişkin tepkilerini belirlemede beşli likert derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek (5) Tamamen katılıyorum, (4) Büyük ölçüde katılıyorum, (3) Orta düzeyde katılıyorum, (2) Kısmen katılıyorum, (1) Hiç katılmıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır.

3.3. Veri Analizi (Data Analysis)

Ölçek için içsel tutarlılık, madde-ölçek korelasyonları ve Cronbach α değerleri ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin faktör geçerliliği Optimal Ölçekleme içinde yeralan Kategorik Temel Bileşenler Analizi (CatPCA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile sınanmıştır. Verilerin analiz edilmesinde SPSS 16.0 ve AMOS 16.0 programlarından yararlanılmıştır.

Kategorik Temel Bileşenler Analizi (CatPCA) önceleri doğrusal olmayan temel bileşenler analizi (Dalgalı En Küçük Kareler ile Temel Bileşenler Analizi-PRINCALS) olarak bilinirdi. Bu analiz sınıflayıcı, sıralayıcı veya sayısal herhangi bir değişken kümesini, birbirinden

bağımsız değişkenlerin daha ufak bir kümesine indirgeyerek, orijinal değişkenlerdeki bilginin önemli bir kısmını dikkate almaktadır. Bununla birlikte, farklı göstergelerin gizil bir değişken altında toplanması beklendiğinde bu analiz uygun bir teknik olarak ele alınmaktadır (Bayram ve Ertaş, 2001; Gifi, 1990; Jehoel-Gijsbers ve Vrooman 2007).

Doğrulayıcı Faktör Analizinde model parametrelerinin tahmin edilmesinde maksimum olabilirlik tahmin yöntemi kullanılmıştır. Model uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde ise ele alınan ölçüler: (1) yaklaşık hataların ortalama kare kökü (RMSEA) iyi bir uyum için 0,05'den küçük olmalı; (2) χ^2/sd ölçümü iyi bir uyum için 2-5 arasında olmalı; (3) model tarafından açıklanan varyans ve kovaryansın miktarını gösteren uyum iyiliği indeksi (GFI), kabul edilebilir bir uyum için 0,90'ın üstünde olmalı; (4) karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), kabul edilebilir bir uyum için 0,95'in üstünde olmalıdır (Bayram, 2010; Bryne, 2010; Schumaker ve Lomax, 2004).

4. BULGULAR (FINDINGS)

4.1. Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis)

Değişime direniş nedenlerini belirleme ölçeğinde her bir boyut ve ölçeğin tümü için içsel tutarlılığı belirlemek için Cronbach α değerleri hesaplanmıştır. Ölçeğin boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları 0,77 ile 0,91 arasında değişmekte olup, tüm katsayılar kabul edilebilir sınırlarda bulunmuştur (Tablo 1).

Tablo 1.Ortalama (\bar{x}), S.Sapma (SS) ve Cronbach α Değerleri
(Table 1. Mean(\bar{x}), S.Deviation(SD) and Cronbach α Values)

	Madde	\bar{x}	SS	α
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 elde edilmiştir (Tablo 3).

4.2. Faktör Yapısı (Factor Construct)

Kategorik Temel Bileşenler (CatPCA) Analizi (Categoric Principal Component Analysis CatPCA).

Faktör yapısının geçerliliğinin analizinde her bir boyut ayrı ayrı optimal ölçekleme içinde yer alan Kategorik Temel Bileşenler (CatPCA) analizine tabi tutulmuş ve faktör yükleri 0,45 üzeri olan maddeler dikkate alınmıştır. Analiz sonucunda dört madde faktör yükünden dolayı analiz dışında bırakılmış ve çalışma 38 madde üzerinden yürütülmüştür.

Tablo 2. Her Bir Boyut için Optimal Ölçekleme Sonuçları (Kategorik Temel Bileşenler Analizi-CatPCA): Faktör yükleri, madde-ölçek korelasyonları, C. Alpha Değerleri
(Table 2. Optimal scaling out comes for each factor (Categoric principal component analysis CatPCA): eigenvalues, İtem-scale correlation, C.alpha values)

Değişimlere Karşı Direniş Ölçeği Boyutları	Faktör Yükleri	Madde-Ölçek Korelasyonları	C. Alpha
Boyut 1: Değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan direnişler (BE)			0,77
Okullarda değişimi gerekli kılan faktörleri algılayamama (BE1)	,662	,454	
Okullarda değişimin nedenleri veya amaçlarına ilişkin belirsizlik (BE2)	,740	,457	
Okullarda gerçekleştirilmek istenen değişimle ilgili bilgi verilmemesi (BE3)	,695	,458	
Okulun vizyonu hakkında fikir sahibi olmama (BE4)	,735	,535	
Değişimin amacının okul üyelerince tam olarak anlaşılabilmesi (BE5)	,776	,592	
Boyut 2: Yeni görev rol ve sorumlulukları alma isteksizliğinden kaynaklanan direnişler (RS)			0,91
Mevcut alışkanlıklardan vazgeçmede isteksizlik (RS1)	,741	,660	
Değişim sonucunda kontrolü kaybetme endişesi (RS2)	,709	,607	
Okullarda değişim sürecinde yetersiz olma endişesi (kendine güven duymama) (RS3)	,791	,700	
Yeni durumda daha fazla çaba ve zaman harcayacağı endişesi (RS4)	,783	,708	
Öğretmenlerin yeni sorumluluklar alma endişesi (RS5)	,825	,758	
Risk alma cesaretinin olmaması (RS6)	,821	,742	
Değişim sonucunda iş ve çalışma koşullarında meydana gelecek değişiklik korkusu (RS7)	,722	,615	
Değişimin gerekli kılacağı teknolojileri öğrenmede zorluk çekeceği (RS8)	,735	,647	
Değişimin gerektirdiği hizmet içi kurslarına katılmaya isteksizlik (RS9)	,658	,554	
Boyut 3: Okul yöneticilerinin değişimi yönetemeden kaynaklanan direnişler (DY)			0,90
Okul yöneticilerinin değişim sürecinde yer alan tüm öğretmenlere güven ve destek vermemeleri (DY1)	,680	,574	
Okulda değişim sürecini, yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda kullanacağını düşünmeleri (DY2)	,648	,507	
Okullarda gerçekleştirilecek değişimin planlamasının yetersiz olması (DY3)	,672	,585	
Öğretmenlere değişim süreci için yeterli kadar süre verilmemesi (DY4)	,663	,559	
Okulda değişimi yönetenlerin baskı veya güç kullanmaları (DY5)	,673	,532	
Değişim sürecinde okul yöneticileri ile iletişim yetersizliği (DY6)	,814	,737	
Okul yöneticilerinin değişim sürecinde, öğretmenlerle empati kuramaması (DY7)	,843	,750	

Tablo 2'in devamı			
Okul yöneticilerinin değişim sürecinde öğretmenleri gerektiği şekilde güdeleyememeleri (DY8)	,825	,725	
Okul yöneticilerinin öğretmenlerde değişim gereksinimi duygusu yaratamaması (DY9)	,807	,719	
Boyut 4: Değişimden zarar görme korkusundan kaynaklanan direnişler (ZG)			0,91
Değişimin öğretmenlerin güvenlik duygularını tehdit etme endişesi (ZG1)	,664	,549	
Değişim sonucunda ekonomik gelirin azalacağı endişesi (ZG2)	,658	,549	
Değişim sonucunda yetkisini, konumunu ya da birikimini kaybetme korkusu (ZG3)	,722	,590	
Değişim sürecinin okulda mevcut sosyal ilişkileri bozacağı korkusu (ZG4)	,782	,667	
Okullarda gerçekleşecek değişimin öğretmenlerin kendilerine mali külfet getireceği endişesi (ZG5)	,750	,627	
Değişimi gerçekleştirecek kişilerin siyasi görüşlerinin kendi siyasi görüşleriyle zıt olması (ZG6)	,731	,600	
Diğer okullardaki öğretmenlerin değişime karşı olumsuz tutumları (ZG7)	,715	,622	
Okuldaki geleneksel değerlerin değişimle sona ereceği endişesi (ZG8)	,731	,612	
Okullarda değişimin, huzursuzluğa neden olacağı düşüncesi (ZG9)	,781	,669	
Değişim sürecinde kendi fikir ve düşüncelerinin önemszenmeyeceğini zannetmeleri (ZG10)	,729	,570	
Değişim sonucunda oluşan yeni durum karşısında yalnız kalma korkusu (ZG11)	,712	,571	
Boyut 5: Okulların kapasite eksikliğinden kaynaklanan direnişler (KE)			0,78
Okullarda değişim için gerekli maddi kaynakların eksikliği (KE1)	,875	,625	
Okullarda değişim için gerekli olan alt yapı eksikliği (KE2)	,890	,693	
Okullarda değişim sürecinde ödüllendirme yönteminin olmaması (KE3)	,625	,434	
Okullarda prosedür ve bürokrasinin çokluğu (KE4)	,717	,462	

Faktör yapısının geçerliliği incelendiğinde, birinci boyut için 0,66-0,78 arasında, ikinci boyut için 0,66-0,83 arasında, üçüncü boyut için 0,65-0,84 arasında, dördüncü boyut için 0,66-0,78 arasında ve beşinci boyut için 0,62-0,89 arasında değiştiği elde edilmiştir (Tablo 2).

4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (Conformity Factor Analysis)

Ölçek için elde edilen boyutların yapı geçerliliğinin değerlendirilmesi doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Bilindiği gibi, doğrulayıcı faktör analizi uyum istatistiklerinin tatmin edici olması ve her bir boyutu etkileyen madde ağırlıklarının yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Bollen, 1989; Sütütemiz, 2005). Çalışmada öncelikle her bir boyut için ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, daha sonra faktör yapısı bir bütün olarak ele alınmıştır (Tablo 3). Ayrıca analizin uygulanmasında hata terimleri arasındaki kovaryanslara izin verilmiştir.

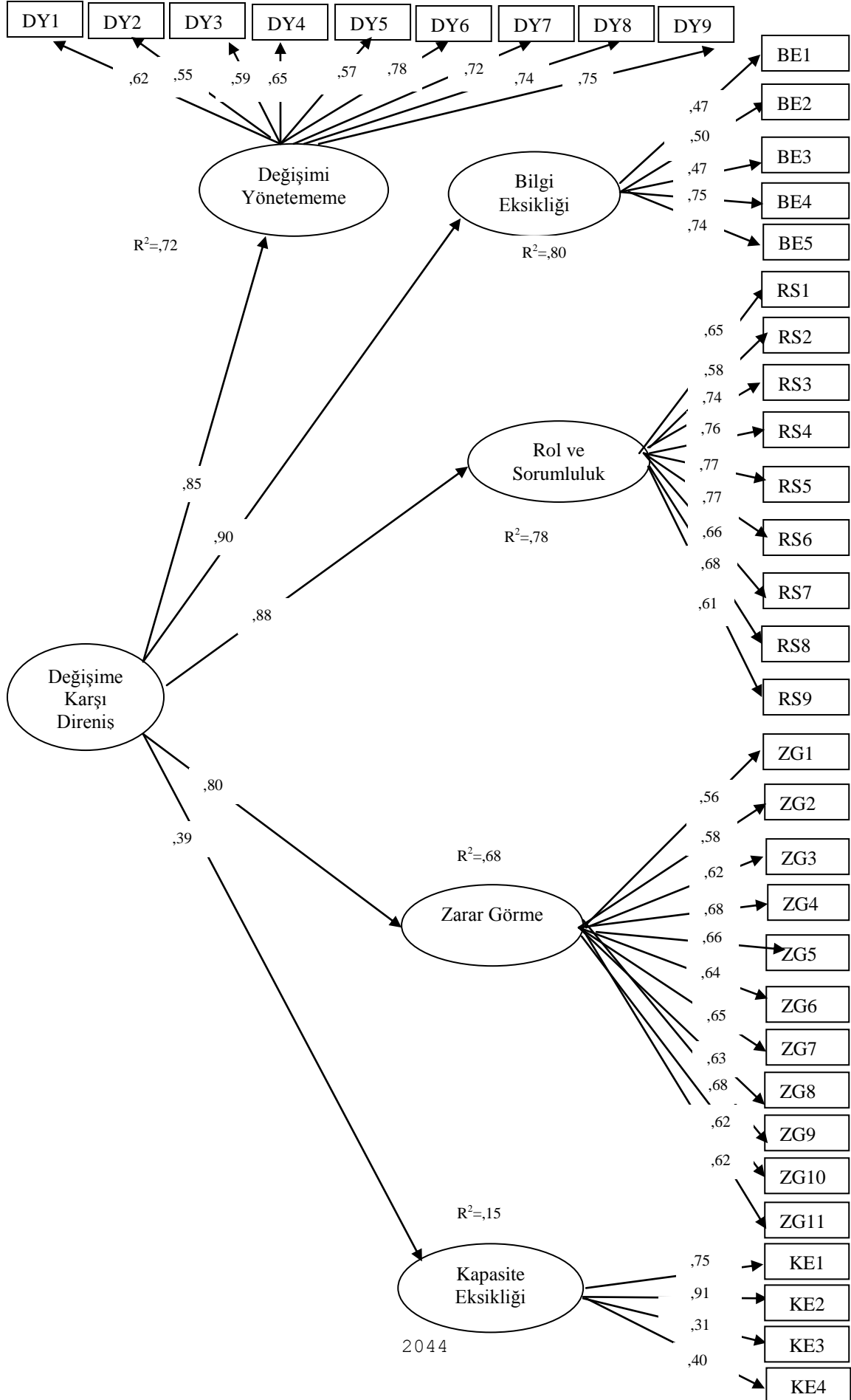
Tablo 3. Doğrulayıcı faktör analizi için uyum indeksleri
(Table 3. Confirmatory factor analysis for harmony indexes)

Model	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Boyut1	10,915	3	3,638	0,99	0,99	0,05
Boyut2	102,961	25	4,118	0,97	0,98	0,06
Boyut3	92,327	25	3,693	0,97	0,98	0,06
Boyut4	141,566	34	4,164	0,96	0,96	0,06
Boyut5	0,551	1	0,551	1,00	1,00	0,00
Direnış Ölçeği	1600,697	615	2,603	0,91	0,94	0,04

Uyum indeksleri sonuçları incelendiğinde hem her bir boyut için hem de tüm boyutların bir arada ele alınarak oluşturulan direniş ölçeği için tüm uyum indeksi sonuçları iyi bir uyumu göstermektedir. Bununla birlikte modelde yer alan yol katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayıları olarak yorumlanmaktadır. Tablo 3'de de görüldüğü gibi, model tarafından varyans ve kovaryansın miktarının %91'i açıklanmıştır.

Analiz sonucunda tüm faktör yükleri yüksek bulunmuştur. Bilindiği gibi, yüksek faktör yükleri gizil değişkenler ile güçlü birlikteliği gösterir. Analiz sonucunda elde edilen faktör yükleri, değişimi yönetememe gizil değişkeni için 0,55-0,78, bilgi eksikliği gizil değişkeni için 0,47-0,75, rol ve sorumluluk gizil değişkeni için 0,58-0,77, zarar görme gizil değişkeni için 0,58-0,68 ve kapasite eksikliği gizil değişkeni için de 0,31-0,91 arasında değişmektedir.

Sonuçlar ölçeğin yapı geçerliliğinin başarılığını göstermektedir. İkinci düzey faktörlerin direkt etkileri (0,39-0,90) arasında değişmekte olup güçlü etkiye sahiptir. Diğer bir ifade ile, değişime karşı direniş gizil değişkeninde yer alan beş gizil değişken birlikte ve birbirinden bağımsız olarak, içerdikleri maddeler tarafından iyi ölçüldüğü söylenebilir. Bununla birlikte, direniş ölçeğinin, sırasıyla, bilgi eksikliği (yapısal katsayı 0,90 ve açıklanan varyans 0,80), rol ve sorumluluklar (yapısal katsayı 0,88 ve açıklanan varyans 0,78), değişimi yönetememe (yapısal katsayı 0,85 ve açıklanan varyans 0,72), değişimden zarar görme (yapısal katsayı 0,80 ve açıklanan varyans 0,68) ve kapasite eksikliği (yapısal katsayı 0,39 ve açıklanan varyans 0,15) boyutları ile temsil edildiği görülmüştür. Modele ait uyum indeksleri kabul edilebilir düzeydedir. Dolayısıyla, değişime karşı direniş beş boyut tarafından tatmin edici düzeyde temsil edilmektedir.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSION AND SUGGESTIONS)

Mevcut araştırma ile ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarda değişime karşı direniş nedenlerini belirlemede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya toplam 751 eğitim işgören katılmış ve 38 maddeye indirgenen ölçme aracı uygulamaya hazır hale getirilerek *Değişime Karşı Direnişleri Belirleme Ölçeği (DDBÖ)* olarak adlandırılmıştır.

Değişime karşı Direnişleri Belirleme Ölçeğinin içsel tutarlılığı, madde-ölçek korelasyonları ve Cronbach α değerleri; faktör yapısı da Kategorik Temel Bileşenler Analizi (CatPCA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin, *değişim süreci konusunda bilgi eksikliğinden kaynaklanan; yeni görev, rol ve sorumluluklar alma isteksizliğinden kaynaklanan; değişimi yönetemeden kaynaklanan; değişimin fayda sağlamayacağı inancından kaynaklanan; okulun kapasitesinden kaynaklanan direnişler* olmak üzere beş temel yapıyı yansıttığı görülmüştür.

Yukarıdaki bulgular ışığında, *Değişime Direniş Nedenlerini Belirleme Ölçeğinin* ilköğretim okullarında değişime karşı direnişlerin nedenlerini ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir. Bu çalışma, ileride bu konuda araştırma yapmak isteyenlere, konunun boyutlarını ortaya koyma noktasında yardımcı olacaktır.

Çalışmanın kısıtlılığı değişime karşı direnişleri belirlemek amacıyla test-tekrar test güvenilirliğinin ölçülmemiş olmasıdır. Bunun yerine alt boyutların iç tutarlılığı ve alt boyutlar arasındaki ilişkilerin hesaplanması ile yetinilmiştir. Sonuç olarak, *Değişime Karşı Direnişleri Belirleme Ölçeği (DDBÖ)*'nin ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okullarda değişime karşı direniş nedenlerini belirlemede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

1. Aydın, A., (1991). Planlı Kalkınma Döneminde Gerçekleştirilen Örgüt Geliştirme Programlarının Değerlendirilmesi. TODAİE. Kamu Araştırması genel Raporu. Ankara: TODAİE Yayınları.
2. Başaran, İ.E., (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri. *Yönetmel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
3. Bayram, N., (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
4. Bayram, N. ve Ertaş, S., (2001), Tüketim Harcamaları Davranış Biçimi: PRINCALS ve OVERALS Yaklaşımı, V. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, Adana, <http://idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil62.htm>
5. Bollen K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
6. Bolman, L.G. and Deal, T.E., (1984). *Modern Approaches to Understanding and Managing Organization*. Sanfransisco: Jossey-Bass Publishers.
7. Bryne, B.M., (2010). *Structural Equation Modelling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (2nd ed). New York: Routledge Taylor & Francis Group,
8. Clarke, L., (1994). *The Essence of Change*. London: Prentice Hall.
9. Cummings, T.G. and Worley, C.G., (1997). *Organization Development and Change*, (6th ed.) Cincinnati, Ohio: South-western College Publishing Company.

10. Daft, L.R., (1989). *Organization Theory and Design*. (3th ed). San Fransisco: West Publishing Company.
11. Dalin, P., Rolf, H.G., and Kleekamp, B., (1993). *Changing the school culture*. New York: The Imtec Foundation.
12. Drucker, P.F., (1996). *Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası*. (Çev:Fikret Üçcan). Ankara: Türkiye İş Bankası Yay.
13. Durna, U., (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
14. Düren, Z., (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
15. Ford, J.D. and Ford, L.W., (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Cilt: 20, Sayı:3, ss: 541-570.
16. Gifi, A., (1990). *Nonlinear Multivariate Analysis*, New York: John Wiley & Sons.
17. Güvenç, B., (1976). *Sosyal ve Kültürel Değişme*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
18. Helvacı, M.A., (2010). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
19. Hesapçioğlu, M., (2003). Okul, 'New public management' ve toplam kalite yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt: 3, Sayı:1, ss:145-165.
20. Huczynski, A. and Buchanan, D., (1991) *Organizational behaviour. An introductory text. (2 th ed.)*. New York: Prentice Hall.
21. Hussey, D., (1998). *Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi*. İstanbul: Kogan Page Yayınları.
22. Jehoel-Gijsbers, G. and Vrooman, C., (2007). Explaining Social Exclusion: A theoretical model tested in the Netherlands, The Netherlands Institute for Social Research/scp, The Hague.
23. Kaptan, Z., (2001). Öğretmen Yetiştirmede Yeniden Yapılanma. 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetim. Eğitimde Yansımalar: IV Ulusal Sempozyumu. Öğretmen H.H.Tekışık Eğitim Geliştirme Vakfı Yayınları: 4, Ankara.
24. Leigh, A., (1988) *Effective Change: Twenty Ways to Make it Happen*. London: Institute of Personnel Management.
25. Markus, M.L., (1983). Power, Politics, and MIS Implementation. *Communications of the Association for Computing Machinery*, Cilt: 26, Sayı: 6, ss:430-444.
26. Morrison, K., (1998). *Management Theories for Educational Change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
27. Newstrom, J.W. and Davis, K., (1997). *Organizational Behavior Human Behavior At Work* (10. Edition). America: Mcgraw-Hill.
28. Ozankaya, Ö., (1984). *Toplum Bilim Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Savaş Yay.
29. Peker, Ö., (1994). Toplam kalite yönetiminin eğitim sistemine uygulanabilirliği. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 2, ss:63-78.
30. Plant, R., (1987). *Managing Change and Making it Stick*. London: Fontana.
31. Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
32. Sağlam, M., (1982). *Örgütsel Değişme*. Ankara: TODAİE Yayınları. Yayın No:185,
33. Schumacker, R.E. and Lomax R.G., (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

34. Sütütemiz, N., (2005). Müşteri sadakati belirleyicileri ve modellerinin karşılaştırılması: Bankacılık ve sağlık sektöründe bir araştırma, Basılmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
35. Tezcan, M., (1984). *Sosyal ve Kültürel Değişme*. Ankara: Ankara Üniversitesi. Basımevi.
36. Toklucu, E., (2001). MEB. Merkez Teşkilatının Yapısına Ait Sorunlar ve Çözüm Önerileri. 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetim. Eğitimde Yansımalar: IV Ulusal Sempozyumu. Öğretmen H.H.Tekışık Eğitim Geliştirme Vakfı. Ankara.
37. Toptan, K., (2001). Yeniden Yapılanma. 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetim. Eğitimde Yansımalar: IV Ulusal Sempozyumu. Öğretmen H.H. Tekışık Eğitim Geliştirme Vakfı. Ankara.
38. Türk, E., (1998). Cumhuriyet Döneminde Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde Yapı Boyutundaki Değişmeler. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.