



## Evaluation of teachers' opinions on sustainability of school-based change policies

## Öğretmenlerin okul temelli değişim politikalarının sürdürülebilirliğine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi

Betül Balkar<sup>1</sup>  
Nazife Karadağ<sup>2</sup>

### Abstract

The aim of this study is to determine the opinions of secondary school teachers on sustainability of school-based educational and administrative change policies at schools. Qualitative and quantitative research methods and techniques were used together in the study and therefore the study was conducted through mixed research method. The participants of the study consisted of 210 secondary school teachers working in the central districts of Gaziantep province. The participants were chosen by using maximum variation sampling on a volunteer basis. Data of the study were collected through an interview form including standardized open-ended questions. Qualitative and quantitative techniques were used in the analysis of collected data. As a result of the study, it is determined that school-based change policies were especially established for educational issues. Change policies should be accordant with school culture and should be systematic in order to gain acceptance of teachers and become practicable in this way. It is also revealed that teachers should have a certain number of characteristics facilitating implementation of changes. It is concluded that

### Özet

Bu araştırmanın amacı; ortaokul öğretmenlerinin okul temelli eğitsel ve yönetsel değişim politikalarının okullarda sürdürülebilirliğine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Nitel ve nicel araştırma yöntem ve tekniklerinin bir arada kullanıldığı araştırma karma araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın katılımcıları Gaziantep ili merkez ilçelerinde bulunan ortaokullarda görev yapan 210 ortaokul öğretmeninden oluşmaktadır. Katılımcılar maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak ve gönüllük esasıyla belirlenmiştir. Araştırmanın verileri standartlaştırılmış açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde nitel ve nicel veri analizi teknikleri bir arada kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda; okul temelli değişim politikalarının özellikle eğitsel konulara yönelik olduğu belirlenmiştir. Değişim politikalarının öğretmenler tarafından kabul görmesi ve böylece uygulanabilir olabilmesi için, okul kültürüne uygun olması ve sistemli olması gerekmektedir. Aynı zamanda öğretmenlerin de değişimin uygulanmasını kolaylaştıracak birtakım özelliklere sahip olması gerektiği

<sup>1</sup> Assist. Prof. Dr., Gaziantep University, Education Faculty, Department of Educational Sciences, [b.balkar@gmail.com](mailto:b.balkar@gmail.com)

<sup>2</sup> Assist. Prof. Dr., Adıyaman University, Education Faculty, Department of Educational Sciences, [nzfkrdg@hotmail.com](mailto:nzfkrdg@hotmail.com)

internal and external factors should be considered together and teachers' and school administrators' professional development should be provided with continuity in order to ensure sustainability of school-based change policies. Based on the results of the study, it is suggested that professional development opportunities for teachers and administrators should be varied and should be enriched in terms of content in order to response to requirements of change effectively.

**Keywords:** School based change policies; sustainable change policies; secondary school teachers; secondary schools; change management

ortaya çıkmıştır. Okul temelli değişim politikalarının sürdürülebilirliğinde okul içi ve okul dışı faktörlerin bir arada değerlendirilmesi ve özellikle yönetici ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde süreklilik sağlanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak; değişimin gerekliliklerine etkili bir şekilde cevap verilebilmesi için, öğretmenlere ve okul yöneticilerine sunulan mesleki gelişim olanaklarının çeşitlendirilmesi ve içerik açısından zenginleştirilmesi önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul temelli değişim politikaları; sürdürülebilir değişim politikaları; ortaokul öğretmenleri; ortaokullar; değişim yönetimi

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

## Giriş

Organizasyonların yenilik ve değişiklik yapabilme kabiliyetine sahip olması, değişimin hızının giderek daha fazla hissedildiği küreselleşme çağında önemli bir gereklilik haline gelmiştir (Bielinska-Kwapisz, 2014). Değişim, değişen koşullara ve ihtiyaçlara yanıt verebilmek için yönetmelikler üzerinde gerçekleştirilen düzenlemeler ile eğitimin formal bir niteliği haline gelmiştir, ancak okullarda nasıl uygulanacağı ve yönetileceği konusunda belirsizlikler yaşanmaktadır. Okullar değişimle baş etme konusunda endişe duymakta, bu yöndeki kabiliyetlerinden şüphe etmekte ve değişimin yol açtığı sorunları çözmek için zamanı doğru yönetme kaygısı duymaktadır (Newton & Tarrant, 1992).

Okullarda gerçekleştirilen değişimin çeşitli kaynakları olabilmektedir. Töremen (2002), eğitim örgütlerini değişime iten nedenler arasında öncelikle; teknolojik değişiklikler, değişen yasa ve düzenlemeler, okul kültüründeki değişiklikler ve okul performansının düşüklüğünün yer aldığını belirlemiştir. Lewin, Weigelt ve Emery (2004) ise, örgütsel rutinlerin beklenen hedeflere ulaşamadığı zaman değiştirildiğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle değişim kavramını okullar açısından eğitsel ve örgütsel/yönetimsel değişim olmak üzere iki düzeyde ele almak mümkündür. Örgütsel/yönetimsel değişim, organizasyonun yeni kurumsal normlara uyum sağlamasıdır. Eğitimsel değişim ise; eğitimsel fikirlere ve kurallara, bir başka deyişle, eğitimi oluşturan çerçeveye ilişkindir. Eğitimsel değişimler gerçekleşirken yeni organizasyonlar ortaya çıkmaktadır (Waks, 2007). Eğitimsel gelişme ve değişme başlangıçta davranışsal ve bilişsel boyutları olan bir alan olarak

değerlendirilmiştir. Ancak zamanla öğretmenleri değerleri olan uygulama toplulukları olarak ele alan, öğrencileri ise bir grup olarak değerlendiren sosyolojik bakış açısına doğru kaymıştır (Gibbs, 2013).

Okullarda değişim sürecinin eğitsel ve yönetsel iki düzeyinin bulunması, okullardaki değişimin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için değişim sürecinde dikkate alınması gereken faktörlerin çeşitlenmesine neden olmaktadır. Değişim süreciyle ilgili ifade edilenlerin çoğu işbirliği oluşturma, çatışmaları yönetme gibi okul içi faktörler ile ilgiliyken; değişim, hesap verebilirlik ve yapısal yenilikler gibi eğitim sistemi düzeyindeki faktörler ile ilişkilendirilerek de ifade edilmektedir. Ancak okul temelli değişim, eğitim sistemi dışındaki gruplardan, sosyal hareketlerden ve iş dünyasının ilgilerinden de etkilenmektedir (Gaskell, 2008). Priestley ve Miller (2012) sürdürülebilir değişim için öğretmenlerin çalıştığı ortamın sosyal, kültürel ve politik çevresine dikkat etmek gerektiğini ve bunların sınıf ve okul çevresinin dinamikleri ile nasıl bir etkileşim içinde olduğuna yakından bakılması gerektiğini tespit etmiştir. Bu nedenle okullarda gerçekleştirilen değişim sürecinde okul içi ve okul dışı faktörlerin bir arada ele alınması gerekmektedir. Bu faktörler birlikte değerlendirildiğinde okullarda değişimin önündeki engeller ve değişimi kolaylaştırmada yararlanılabilecek kaynaklar da kolaylıkla belirlenebilmektedir.

Yeniliklerin istenildiği gibi uygulanamadığı, organizasyonların geneline yayılamadığı ve uzun süreli bağlılık geliştirilemediği eğitimsel değişim alanında sorgulanan konulardır (Waks, 2007). “Hesap verebilirlik ve hedefler”, “süreçlerin düşünülmesi”, “iletişim”, “personel bağlılığı/katılımı” (s.11) değişime yardımcı olan uygulamalarken; “iletişim eksikliği” ve “üst yönetimin yeterli katılımı/bağlılığı göstermemesi” (s.11) değişimi engellemektedir (Oakland & Tanner, 2007). Whelan-Berry ve Somerville (2010) örgütsel değişim sürecinin aşamalarında değişimi kolaylaştırıcı faktörler arasında; “değişim konusunda iletişimde bulunma”, “liderlerin değişim ile ilgili eylemlerde bulunması” (s.181), “değişime ilişkin eğitim verilmesi”, “değişim sürecine çalışan katılımı” ve “organizasyon yapısını ve kontrol süreçlerini uyumlu hale getirme” (s.182) faktörlerinin yer aldığını ifade etmiştir. Değişimi zorlaştıran ve kolaylaştıran faktörlerin birlikte analizi, değişim yönetiminin belirli bir politika çerçevesinde gerçekleştirilmesinin gerekliliğine işaret etmektedir.

“Yetersiz politika oluşturma” ve “organizasyondaki güç ve politikalar” (s.1) da örgütsel değişimi zorlaştıran faktörler arasında yer almaktadır (Boonstra, 2004). Değişime yönelik çabalar çoğu zaman yetersiz planlama ve kontrol, kaynakların eksikliği ve uyumsuz kurumsal politikalar yüzünden başarısız olmaktadır. Değişim yönündeki politika ve uygulamalar, değişim ile ilgili amaç

ve stratejiler ile uyumsuz olduğu zaman değişimi destekleyememektedir. Değişim sürecinde değerlendirme ve ödüllendirmede kullanılan politikalar, istenen performansı desteklemediğinde davranış değiştirme noktasında yetersiz kalmaktadır (Gill, 2002). Etkili değişim politikaları, uygulamaların yönünü açıkça göstererek değişimin neden olduğu belirsizliklere netlik kazandırmaktadır. "Yönetim kararlarının tanımlanması", "kararların verileceği zamanların tanımlanması", "hedeflere rasyonellik kazandırılması", "okulun tamamında uyum ve bağlılığın sağlanması", "temel noktalara odaklanılması", "ilgili alanlarda eylemlere pratik ilkeler sağlanması", "minimum standartların belirlenerek paylaşılması ve mükemmel performansın teşvik edilmesi" (s.121) değişim politikalarının faydaları arasında yer almaktadır (Newton & Tarrant, 1992).

Politika oluşturma teorileri, örgütsel değişim kavramına çok sınırlı bir şekilde yaklaşmaktadır. Politikaların içeriği genellikle yetersiz bir şekilde oluşturulduğu, yön vermede yetersiz kaldığı ve olanaksız olduğu için eleştirilmektedir. Politikaların başarısız olması genellikle politika oluşturma sürecinin organizasyonundan ve doğasından kaynaklanmaktadır. Politika oluşturma sürecinde arzu edilen ve gerçekleştirilen stratejiler farklı olabilmektedir (Boonstra, 2004). Bu nedenle değişim politikalarının oluşturulması sürecine değişimin etkilediği tüm paydaşlar katılmalı ve politikaların içeriği, değişimin nasıl gerçekleşeceği konusunda bir rehber görevini üstlenmelidir. Değişim politikalarının okul temelli oluşturulması, politikaların içeriğinin okul gelişimini sağlayan yönetsel ve eğitsel tüm süreçleri içermesini, değişimin yönünün açık bir şekilde gösterilmesini ve politikaların okullarda uygulanabilir olmasını sağlamaktadır. Okul temelli değişim politikaları (OTDP) değişim girişiminin başlatılmasına ve uygulanmasına okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin birlikte katılımını ve ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmalarını gerektirmektedir. Bu şekilde okulda gerçekleştirilmek istenen değişim, öğretmenlerin ve yöneticilerin ortak inançları, istekleri ve beklentileri doğrultusunda şekillendirilmekte ve değişim politikalarının okulda sürdürülebilirliği sağlanmaktadır. Clement (2014) değişimin geleneksel bir yaklaşımla yönetilmeye çalışılması durumunda öğretmen moralinin bu durumdan olumsuz yönde etkilendiğini, öğretmenlerin profesyonellik duygularının zarar gördüğünü ve geleneksel yönetim anlayışının eğitimde sürdürülebilir değişim sağlamada yetersiz olduğunu tespit etmiştir. Geleneksel değişim yönetimi yaklaşımının alternatifi olan okul temelli yaklaşımda ise, eğitim reformları okul hedefleri ve öğretmen ilgileri doğrultusunda yorumlanabilmekte ve böylece sürdürülebilir değişim sağlamada daha etkili olunabilmektedir. Okul merkezli yönetim yaklaşımı, aynı zamanda, okul yönetimine ve öğretmenlere sağladığı esneklik sayesinde de değişim sürecinin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Malaklolu ve Shamsudin (2011), değişimin gerçekleşebilmesi için okul personelinin ve yönetiminin karar alabilme ve alınan kararları

planlandığı gibi uygulayabilme özerkliğine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Dolayısıyla okul merkezli yönetimin sağladığı özerklik, okul içinde değişim sürecinin başlatılmasına ve sürdürülmesine yardımcı olmaktadır. Robertson ve Briggs (1998) de, okula dayalı yönetimin okullarda pozitif değişimleri ortaya çıkardığını tespit etmiştir.

Eğitimsel değişim sürecini yönetmeye çalışan yöneticiler ve liderler, insanların değişime nasıl yanıt verdiği ile ilgili psikolojik ve gelişimsel modellere dikkat etmek durumundadırlar. Organizasyon üyelerinin değişime ilişkin deneyimlerinin örgütsel, sosyolojik, gelişimsel ve psikolojik boyutları bulunmaktadır (Hargreaves, 2005). OTDP, bu boyutların bir arada değerlendirilmesini sağlayarak değişimde sürdürülebilirlik anlayışını desteklemektedir. Organizasyonların hiyerarşik yapısından dolayı değişimin yukarıdan aşağıya doğru empoze edilmesi, değişime karşı direnci beraberinde getirmektedir (Willower, 1963). Okulların yeniden yapılandırılmasında; “vizyon ve ifade, direktifler ve seçenekler, insanlara güvenme ve süreçlere güvenme, yapı ve kültür” (s.47) arasında ikilemler yaşanmaktadır (Hargreaves, 1994). Bu ikilemler okul yöneticilerinin değişim sürecinde okul temelli etkili politikalar oluşturarak doğru stratejileri kullanmaları ile çözülebilmektedir. Yöneticiler ve planlayıcılar, eğitimsel değişimi sağlama amacıyla işbirliği oluşturabilmek için işbirliği sağlayacak süreçleri ve yapıları kurmalı ve değişimi okul düzeyinde teşvik etmek için gerekli stratejileri kullanmalıdırlar (Shaffer, 1994).

OTDP, değişimin okul düzeyinde teşvik edilebilmesi için, öğretmenlerin, okulun ve değişimin sahip olduğu değerler arasında bir uyum sağlanmasını gerektirmektedir. Politikaların yorumlanmasında öğretmenlerin sahip oldukları değerler ile okulların politika değişiminin içeriği ve süreçleriyle ilgili sahip olduğu deneyimler bir arada değerlendirilmelidir (Webb & Vulliamy, 1999). Değişim sürecinde öğretmenlerin, okulun ve değişimin değerleri arasında uyum sağlama çabası, öğretmenler arasında değişimi sağlama amacıyla işbirliği oluşumunu ve değişimin okul gelişimine yardımcı olmasını sağlayabilmektedir. Değişimin bir örgütsel gelişim fırsatı olarak değerlendirilebilmesi için örgüt üyelerinin tamamının değişim süreçlerine katılımının sağlanması gerekmektedir. Üyelerin kendi çalışma ortamlarını şekillendirme süreçlerine katılmaları sağlanmalıdır. Organizasyonun geleceğine gücü elinde bulunduran yönetim kademesinin karar vermesinden farklı bir bakış açısı sunan bu örgütsel dönüşüm yaklaşımı, örgütsel tasarım olarak da ifade edilmektedir (Levin, 2004). Yöneticilerin ve öğretmenlerin okulun geleceğine ilişkin tasarımı birlikte yaptıkları örgütsel tasarım yaklaşımı, OTDP'nin de merkezinde yer almaktadır.

OTDP oluşturmanın örgütsel tasarım aracı olarak görülmesinin altında yatan neden, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin değişime birlikte karar vererek değişim yönetimini

gerçekleştirmeleri ve okulun eğitsel ve yönetsel tüm süreçlerinin politika oluşturma sürecinde dikkate alınarak çok yönlü bir değişimin gerçekleştirilmesidir. Değişim sadece yapılan işin daha iyi yapılması ile ilgili değildir. Değişim sürecine katılanları değiştirmek, değişimin uygulanma şeklini değiştirmek de değişim kapsamında gerçekleştirilmelidir. Hedefler, programlar ve hizmetler bir arada bu süreçte yeniden düzenlenmelidir. Değişim ürün ve süreçleri birlikte içeren bir süreçtir. "Daha fazla bilgi ve beceri", "yeni bilgi ve beceri" (s.13) değişimin ürün yüzüken; "insanlarla etkileşim" ve "fikirlerle etkileşim" (s.13) değişimin süreç yüzüdür (Johnson, 2005). Değişimin bu nitelikleri değişimin doğru ve etkili uygulanabilmesinde OTDP'nin oluşturulmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Değişim politikalarının okul temelli olarak hazırlanması, daha önce de ifade edildiği gibi, değişim politikalarının okullarda sürdürülebilir olmasına hizmet etmektedir. OTDP her ne kadar yöneticilerin ve öğretmenlerin işbirliği ile hazırlansa da, OTDP'nin sürdürülebilir olmasında en önemli rol öğretmenlere düşmektedir. Öğretmenler tarafından anlaşılmayan veya benimsenmeyen değişim politikalarının okullarda ne uygulanabilme ne de sürdürülebilir olma ihtimali bulunmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada OTDP ve bu politikaların sürdürülebilir olması için neler yapılması gerektiği öğretmenlerin bakış açısından değerlendirilmiştir. OTDP'nin sürdürülebilir olması için öncelikle değişimin okullarda uygulanabilme şansına sahip olmasını sağlama amacıyla neler yapılması gerektiği belirlenmelidir. Değişim politikalarının sürdürülebilirliği ancak uygulanabilme imkanına sahip olduğunda sağlanabilir. Bu nedenle bu çalışmada öncelikle okullarda gerçekleştirilen değişim politikalarının kapsadığı konular, OTDP'nin öğretmenler tarafından desteklenmesi ve bu şekilde uygulanabilir olabilmesi için önem verilmesi gereken hususlar ve ardından değişim politikalarının sürdürülebilir olması için dikkat edilmesi gereken faktörler öğretmenlerin bakış açısından ele alınmıştır.

### **Araştırmanın Amacı ve Problem Durumu**

Bu araştırmanın amacı; ortaokul öğretmenlerinin okul temelli eğitsel ve yönetsel değişim politikalarının okullarda sürdürülebilirliğine ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Bu amaçla araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul temelli eğitsel ve yönetsel değişim politikaları hangi konuları kapsamaktadır?
2. OTDP'nin öğretmenler tarafından desteklenebilmesi ve bu şekilde uygulanabilirliğinin sağlanabilmesi için nelere dikkat edilmelidir?
3. OTDP'nin okullarda sürdürülebilirliğini sağlamada dikkat edilmesi gereken faktörler nelerdir?



4. Öğretmenlerin değişimin öğretmenler tarafından kabul görerek uygulanabilir olması için sahip olması gereken niteliklerine ve OTDP'nin sürdürülebilirliğine ilişkin görüşleri arasında branşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

### Yöntem

Nitel ve nicel araştırma yöntem ve tekniklerinin bir arada kullanıldığı araştırma karma araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ilk üç problemine nitel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılarak cevap aranmıştır. Araştırmanın nitel boyutu olgubilim deseninde yürütülmüştür. Dördüncü problem ise, nitel veri analizi sonucunda belirlenen temalar üzerinde istatistiksel veri analizi yapılarak yanıtlanmaya çalışılmıştır.

### Araştırmanın Katılımcıları ve Özellikleri

Araştırmanın katılımcıları Gaziantep ili merkez ilçelerinde bulunan ortaokullarda görev yapan 210 ortaokul öğretmeninden oluşmaktadır. Katılımcılar maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak ve gönüllük esasıyla belirlenmiştir. Araştırmada değişim politikalarının öğretmenler tarafından yetiştikleri disiplinlerin niteliğine göre farklı yorumlanabileceğinin düşünülmesinden ve araştırmanın dördüncü problemi kapsamında öğretmen görüşlerinin branşlara göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlandığından katılımcılar arasında ortaokullarda görev yapan her branştan öğretmenin yer alması istenmiştir. Bu doğrultuda maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak katılımcı öğretmenlerin branşları açısından çeşitlilik göstermesi sağlanmıştır. Katılımcıların; 98'i erkek, 112'si kadındır. 34'ü Türkçe, 28'i Matematik, 28'i İngilizce, 24'ü Sosyal Bilgiler, 29'u Fen Bilgisi, 12'si Teknoloji Tasarımı, 12'si Beden Eğitimi, 7'si Din Kültürü, 8'i Görsel Sanatlar, 11'i Müzik, 8'i Bilişim Teknolojileri ve 9'u Rehberlik öğretmenidir. 45'i 0-5 yıl arasında, 60'ı 6-11 yıl arasında, 51'i 12-17 yıl arasında, 33'ü 18-23 yıl arasında ve 21'i 24 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahiptir.

### Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri standartlaştırılmış açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Görüşme formunun hazırlanması sürecinde; öğretmenlere OTDP'nin sürdürülebilirliğine ilişkin ne tür sorular sorulması gerektiğine karar verebilmek için 9 öğretmenden oluşan bir grup ile konu hakkında yaklaşık 70 dakika süren sohbet tarzında bir görüşme yapılmıştır. Öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen fikirler doğrultusunda görüşme soruları hazırlanarak görüşme formu oluşturulmuştur. Hazırlanan görüşme formu öncelikle 7 öğretmene yazılı olarak iletilmiş ve formu doldurmaları istenmiştir. Öğretmenlerden alınan formlar analiz edilmiş ve soruların anlaşılabilirliğinde herhangi bir sorun olmadığı gözlenmiştir.

Bu çalışmanın ardından görüşme formu diğer katılımcılara da dağıtılmıştır. Görüşme formları basılı olarak öğretmenlere dağıtılmış ve bir hafta içinde formları doldurmaları istenmiştir. Toplam 210 öğretmene görüşme formu dağıtılmış ve öğretmenlere verilen bir haftalık süre içinde 196 öğretmenden doldurulmuş görüşme formları teslim alınmıştır. Görüşme formunun ilk bölümünde; cinsiyet, mesleki kıdem ve branş değişkenlerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümünde ise okulda değişim politikaları ve sürdürülebilirliğine ilişkin açık uçlu sorular yer almaktadır. Bu bölümde yer alan sorular aşağıda verilmiştir:

1. Okul yöneticilerinizin ve öğretmenlerin ortak kararıyla okulunuzda hangi konularda değişiklikler yapma yoluna gidilmektedir?
  - 1.1. Okulunuzda eğitim-öğretim süreçlerine ilişkin uygulamalarda gerçekleştirilen değişimler neleri içermektedir?
  - 1.2. Okulunuzda okul yönetimine ilişkin uygulamalarda gerçekleştirilen değişimler neleri kapsamaktadır?
2. Okulunuzda gerçekleştirilen veya gerçekleştirmek istenen değişikliklerin öğretmenler tarafından desteklenmesi ve bu şekilde uygulanabilirliğinin sağlanması için nelere dikkat edilmesi gerekmektedir?
  - 2.1. Gerçekleştirilen değişimlerin öğretmenler tarafından benimsenebilmesi için öğretmenlerin hangi özelliklere sahip olması gerekmektedir?
  - 2.2. Gerçekleştirilen değişimlerin hangi niteliklere sahip olması gerekmektedir?
3. Okulunuzda gerçekleştirilmek istenen değişimlerin uygulanmasına nasıl süreklilik kazandırılabilir?
  - 3.1. Değişimlerin okullarda sürdürülebilirliğini sağlamada okul paydaşları ile ilgili dikkate alınması gereken konular nelerdir?
  - 3.2. Değişimlerin okullarda sürdürülebilirliğini sağlamada eğitimsel konular ile ilgili dikkate alınması gereken faktörler nelerdir?
  - 3.3. Değişimlerin okullarda sürdürülebilirliğini sağlamada yönetsel konular ile ilgili dikkate alınması gereken faktörler nelerdir?

### **Verilerin Analizi**

Araştırma verilerinin analizinde nitel ve nicel veri analizi teknikleri bir arada kullanılmıştır. Veri analizi sürecinde öncelikle görüşme formlarından elde edilen veriler içerik analizi ile



çözümlemişdir. İçerik analizi araştırmanın birinci ve üçüncü problemlerinde tema ve alt tema olmak üzere iki düzeyde; ikinci problemde ise tema, alt tema ve kavram olmak üzere üç düzeyde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın birinci ve ikinci problemlerine ilişkin verilerin analizinde temalar görüşme soruları doğrultusunda belirlenirken; alt tema ve kavramlar katılımcıların yanıtları doğrultusunda belirlenmiştir. Araştırmanın üçüncü problemine ilişkin verilerin analizinde ise temalar ve alt temalar tamamen katılımcıların yanıtları doğrultusunda belirlenmiştir. Öğretmenlerin değişimi kabul edebilmeleri için değişimin sahip olması gereken niteliklerine ve OTDP'nin sürdürülebilirliğine ilişkin görüşlerinin branşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ise Ki-Kare testi uygulanmıştır. Çapraz tabloların “çok gözlü düzenlerinde” Ki-Kare testinin kullanılabilmesi için, gözeneklerdeki değerlerin %20'den fazlası 5'den ve herhangi bir gözenekteki değer 1'den küçük olmamalıdır (Cochran, 1952'den akt: Sheskin, 2003; Yates, Moore & McCabe, 1999). Bu nedenle öğretmen branşlarının gözeneklere dağılımı incelenmiş ve bu kurala uymayan branş dağılımları (bir gözeneğe 5'den az branş düşmesi durumu) dikkate alınarak bazı branşlar Ki-Kare testine dahil edilmemiştir. Böylece, değişimin sahip olması gereken nitelikler; Türkçe, Matematik, İngilizce, Sosyal Bilgiler ve Fen Bilgisi; değişimin sürdürülebilirliğini etkileyen faktörler; Türkçe, Matematik, İngilizce, Sosyal Bilgiler, Fen Bilgisi ve Teknoloji Tasarımı branşları açısından analiz edilmiştir. Değişimin sahip olması gereken niteliklere ve OTDP'nin sürdürülebilirliğine ilişkin Ki-Kare testinde kullanılan veriler, öğretmenlerin bu konulardaki görüşlerinin içerik analizi sonucunda çözümlenmesiyle belirlenen tema ve alt temalardan oluşmaktadır. Ki-Kare testi sonuçlarıyla birlikte öğretmenlerin branşına göre, değişimin niteliği ve sürdürülebilirliğine ilişkin görüşlerinin dağılımı çapraz tablo biçiminde sunulmuştur.

### **Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği**

Araştırmada kullanılan görüşme soruları, ham veriler, kodlamalar ve ulaşılan sonuçlar Eğitim Yönetimi alanında bir uzman tarafından incelenmiştir. Verilerin çözümlenmesinin ardından ulaşılan sonuçlar katılımcılar arasında yer alan 14 öğretmene yazılı olarak bildirilmiş ve ulaşılan sonuçların kendi görüşlerini yansıttığı konusunda teyitleri alınmış ve bu şekilde araştırmanın iç geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır (Creswell, 2009). Katılımcıların amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilmesi ve bulguların sunumunda katılımcıların görüşlerinden doğrudan aktarmalara yer verilmesi ile dış geçerlik sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın veri setinin, yapılan kodlamaların ve ulaşılan sonuçların sunulduğu uzmanlar; veri toplama ve analiz süreçlerine yönelik tutarlık incelemesini ve veriler ile ulaşılan sonuçları karşılaştırarak teyit incelemesini yapmışlardır. Bu şekilde iç ve dış güvenirlilik çalışmaları gerçekleştirilmiştir (Patton, 2002). Tutarlık

ve teyit incelemesini yapan uzmanlardan birinin veri seti üzerinde gerçekleştirdiği kodlamalar ile araştırmacı tarafından gerçekleştirilen kodlamalar arasındaki tutarlık; “Görüş birliği/ Görüş birliği + Görüş ayrılığı×100” formülü (Miles & Huberman, 1994) ile hesaplanmıştır. Hesaplamalar sonucunda kodlamalara ilişkin güvenilirlik % 94 olarak tespit edilmiştir.

## Bulgular

### Okul Temelli Eğitsel ve Yönetsel Eğitim Politikalarının Kapsadığı Konulara İlişkin Bulgular

Katılımcıların okullarında okul yöneticilerinin ve kendilerinin katılımıyla belirlenen eğitsel ve yönetsel eğitim politikalarının neler olduğuna ilişkin görüşlerinin analizi sonucunda belirlenen temalar ve alt temalar Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Okul temelli eğitsel ve yönetsel eğitim politikalarının kapsadığı konulara ilişkin temalar ve alt temalar

Eğitimsel Değişimler Teması	Yönetsel Değişimler Teması
Öğretmenler tarafından kullanılan öğretim yöntem ve teknikleri	Karar alma süreçleri
Öğrenci başarısını artırmaya dönük ek öğretim faaliyetleri	Görevlendirme politikaları
Akademik başarıyı değerlendirme uygulamaları	Takım çalışmasına yönelik uygulamalar
Sosyal faaliyetlerde başarı elde etmeye yönelik uygulamalar	Bilgi paylaşımına yönelik uygulamalar
Öğretim teknolojilerinin kullanımı	

Araştırmanın katılımcıları OTDP’nin daha çok eğitimsel değişim konularını kapsadığını düşünmektedirler. Özellikle öğretmenlerin eğitimsel değişim ile daha yakından ilgilendiklerini ve eğitim-öğretim süreçleri ile ilgili kararlara katılımlarına daha fazla izin verildiğini ifade etmişlerdir.

Katılımcıların görüşlerinden okul temelli eğitimsel değişim politikaları kapsamında öncelikle öğretmenler tarafından kullanılan yöntem ve tekniklerin ele alındığı ve okulların eğitim alanındaki gelişmeler ışığında bu konuda sürekli bir yenilenme ve değişim içinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu konuda Ö28 görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

Ö28: Okulumuzda eğitim-öğretim süreçlerine yönelik değişimler yapmaya çalışıyoruz. Kullandığımız yöntem ve tekniklerin eğitim alanındaki yeni anlayışlarla uyumlu olmasını istiyoruz. Geleneksel yöntemleri kullanmak istemiyoruz. Özellikle öğretmenler arasında bu yöndeki değişimleri takip ediyor ve tartışıyoruz.

Öğretmenler yönetsel değişim politikalarının ağırlıklı olarak okul yönetimi tarafından bağımsız bir şekilde belirlendiğini düşünmektedirler. Kendilerinin bu değişimleri; karar alma süreçlerinde kullanılan yöntemlerin değişimi, yöneticilerin öğretmenleri görevlendirme politikalarındaki değişim ve takım çalışması ve bilgi paylaşımına yönelik uygulamalardaki değişim şeklinde gözlemleyebildiklerini ve kısıtlı olarak sadece bu konulardaki değişim politikalarının belirlenmesine katılabildiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşlerinden öğretmen ve yönetici katılımıyla belirlenen yönetsel değişim politikalarının özellikle karar alma süreçlerinde bir değişim oluşturmaya yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Ö102 okul yöneticisinin karar alma süreçlerinde kullandığı farklı bir yöntemi şu sözlerle anlatmıştır:

Ö102: Yönetsel açıdan değişimi çok fazla hissettiğimiz söylenemez. Ama okul müdürümüz okulla ilgili kararları almada kullandığı yöntemlerde değişiklikler yapıyor. En son toplantımızda karar alırken kavram haritası kullandı örneğin. Çok şaşırdım ve hoşuma da gitti doğrusu.

Katılımcıların görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde; okullarda yönetici ve öğretmenlerin katılımıyla OTDP'nin oluşturulmaya ve uygulanmaya çalışıldığı, ancak öğretmenlerin yönetsel değişim politikalarının genellikle uygulanma aşamasına dahil edildiği anlaşılmaktadır.

### **OTDP'nin Öğretmenler Tarafından Desteklenmesi ve Uygulanabilirliğinin Sağlanabilmesi İçin Dikkat Edilmesi Gerekenlere İlişkin Bulgular**

Katılımcıların OTDP'nin öğretmenler tarafından desteklenebilmesi ve bu şekilde uygulanabilirliğinin sağlanabilmesi için dikkat edilmesi gereken konulara ilişkin görüşlerinin analiz edilmesi sonucunda belirlenen temalar, alt temalar ve kavramlar Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** OTDP'nin öğretmenler tarafından desteklenebilmesi ve uygulanabilirliğinin sağlanabilmesi için dikkat edilmesi gerekenlere ilişkin temalar, alt temalar ve kavramlar

Öğretmen Özellikleri Teması	Değişimin Niteliği Teması		
Değişime açık olma	Okul Kültürüne Uygunluk	Sistemlilik	İhtiyaca Yanıt Verme
Araştırmacı ruha sahip olma	Öğretmenlerin bireysel değerleri ile uyumlu olması	Değişimin amaç ve hedeflerinin anlaşılır olması	Öğretmenlerin daha etkili çalışabilmelerine yardımcı olması
Sürekli mesleki gelişim göstermeye gönüllü olma	Okul değerleri ile uyumlu olması	Belirli bir plan doğrultusunda uygulanabilir olması	Öğrenci başarısını artırmaya yardımcı olması
Okula bağlılık gösterme	Öğretmenlerin inançlarına uygun olması	Değişime gösterilen uyumun kontrol edilebilir olması	Okulun zayıf yönlerinin güçlendirilmesine yardımcı olması
Sorumluluk almaktan çekinmemeye			Okul paydaşları tarafından destek bulması
Açık ve etkili iletişim süreçlerini kullanabilme			

Katılımcılar OTDP'nin öğretmenler tarafından benimsenebilmesi ve böylece uygulanabilir olabilmesi için öğretmenlerin birtakım özelliklere sahip olmaları ve planlanan değişimlerde bazı niteliklerin bulunmasına dikkat edilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Katılımcıların tamamı değişim politikalarının öğretmenler tarafından benimsenebilmesi için öğretmenlerin öncelikle değişime açık bir tutuma sahip olmaları gerektiği konusunda hemfikir olmuşlardır. Ö93; "Öğretmenlerin değişime kapalı olduğu bir okulda hiçbir değişiklik yapamazsınız. Öğretmenler yeniliklere ayak uyduramayacaklarını düşündükleri için çoğu zaman değişimden korkar. Bazen de yeniliklerin fazladan çalışmayı gerektirmesi, öğretmenlerin değişime kapalı olmasına neden olur" diyerek değişime açık olmanın gerekliliğine ve önündeki engellere dikkat çekmiştir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi, OTDP'nin öğretmenler tarafından benimsenebilmesi ve uygulanabilir olabilmesi için öğretmenlerin, gerçekleştirilmesi planlanan değişimleri bazı nitelikler açısından yeterli görmeleri gerekmektedir. Okul temelli değişimlerin; okul kültürüne uygun olması, sistemli bir şekilde gerçekleştirilebilir olması ve okul ile okul paydaşlarının ihtiyaçlarına yanıt verebilmesi beklenmektedir.

Öğretmenler okul temelli değişimlerin okul kültürüne uygun olmaması durumunda, değişimin gerçekleştirilmesinin olanaksız olduğunu düşünmektedirler. Katılımcılar, okul kültürünün bir unsuru olan değerler konusuna vurgu yaparak değişim süreçlerinde bireysel ve kurumsal değerlerin dikkate alınması ve değişimin niteliğinin bu değerlere uygun olması

gerektiğini belirtmişlerdir. Ö53 bu konudaki görüşlerini; “Yapılmak istenen değişim öğretmenlerin ve okulun değerlerine uygun olmalıdır. Değişimin kabul edilmesinde en önemli şey değerlere saygı göstermektir. Hem bireysel değerlerimiz hem de okulda eğitimle ilgili sahip olduğumuz değerler dikkate alınmalıdır” şeklinde ifade etmiştir.

Değişim politikalarının sistemli bir şekilde uygulanabilir olması, katılımcılar tarafından ifade edilen bir diğer değişim niteliğidir. Değişimin sistemliliği kapsamında; amaç ve hedeflerinin net olması, belirli bir plan doğrultusunda uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilebilir olması ele alınmaktadır. Öğretmenler özellikle değişim politikalarının uygulanabilirliği açısından değişimin amaç ve hedefinin herkes tarafından anlaşılır ve bilinir olmasının zorunlu olduğunu düşünmektedirler. Ö9; “Değişimin amaçları bilinmiyorsa kabul edilmesi beklenemez. Bilinmeyen her zaman korkutur. Değişimin ne getireceğinin, neden gerekli olduğunun bilinmesi gerekir” diyerek değişim anlayışının benimsenmesinin ilk adımının belirsizliği ortadan kaldırmak olduğuna işaret etmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, OTDP'nin okul ve okul paydaşlarının ihtiyaçlarına yanıt verebilecek bir nitelikte olmasını istemektedirler. Öğretmenlerin görüşlerinden ihtiyaçları karşılamayan ve/veya bir ihtiyaca yanıt verme amacıyla oluşturulmayan değişim politikalarının uygulanma ve sürdürülebilir olma ihtimalinin olamayacağı anlaşılmaktadır. Ö105 bu yöndeki görüşünü şu şekilde açıklamıştır: Ö105: “Değişim ihtiyaçtan kaynaklanır. Eğer okulda değişimin gereksiz olduğu düşünülüyorsa değişimin olması mümkün olmaz. Değişime taraftar toplamak için haklı bir gerekçe lazım. O gerekçe de ihtiyaçlara cevap niteliğinde olmalıdır.”

Katılımcıların görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde; OTDP'nin öğretmenler tarafından benimsenmesi ve bu şekilde uygulanabilir olabilmesi için, okullardaki öğretmen kadrosunun değişimi başlatma ve sürdürme yönünde uygun özelliklere sahip olmalarının ve değişimin bir ihtiyaç doğrultusunda okul kültürünü dikkate alarak planlı ve sistemli olarak uygulanmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

### **OTDP'nin Okullarda Sürdürülebilirliğini Sağlamada Dikkat Edilmesi Gereken Faktörlere İlişkin Bulgular**

Katılımcıların OTDP'nin okullarda sürdürülebilirliğini sağlamada dikkat edilmesi gereken faktörlere ilişkin görüşlerinin analizi sonucunda belirlenen temalar ve alt temalar Tablo 3'de sunulmaktadır.

**Tablo 3.** OTDP'nin okullarda sürdürülebilirliğini sağlamada dikkat edilmesi gereken faktörlere ilişkin temalar ve alt temalar

Değişimin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Okul İçi Faktörler Teması	Değişimin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Okul Dışı Faktörler Teması
Okulun yönetsel yapısı	Öğretmenlere ve okul yöneticilerine yönelik mesleki gelişim olanakları
Okul kültürü	Okul çevresinin maddi ve manevi desteği
Okul iklimi	Velilerle işbirliği
Okulun sosyo-ekonomik özellikleri	Eğitim alanındaki gelişmeler
Öğretmen kadrosunun özellikleri	Toplumsal istekler
Öğretmenler tarafından değişime gösterilen direnç	Başka okulların iyi/örnek uygulamaları
Öğretmenler ve okul yönetimi arasındaki iletişimin niteliği	Ulusal eğitim politikaları

Katılımcılara OTDP'nin sürdürülebilirliğini sağlamada okul paydaşlarıyla ilgili konularda ve eğitsel ve yönetsel konularda nelere dikkat edilmesi gerektiği sorulmuştur. Tablo 3'de görüldüğü gibi katılımcılar bu konuları, okullarda değişimin sürdürülebilir olması için dikkat edilmesi gereken faktörler bağlamında okul içi ve okul dışı faktörler olmak üzere iki boyutta değerlendirmişlerdir.

OTDP'nin sürdürülebilirliğini etkileyen okul içi faktörler okulun ve öğretmenlerin özellikleri ile ilişkilendirilerek ele alınmıştır. Okulun özellikleri kapsamında; yönetsel yapıya, kültüre, iklime ve örgütsel iletişime ilişkin konular ile okulun sosyo-ekonomik özelliklerine değinilmiştir. Öğretmenler okulun değişime açık ve değişimi destekleyen yönetsel yapısının, bir başka deyişle bu yöndeki yönetim anlayışının, değişim politikalarının sürdürülmesinde ön koşul olduğunu düşünmektedirler. Bu görüşü savunan Ö82: "Değişimin sürdürülebilir olması için önce uygulanabilir olması gerekir. Okulda değişim için her şeyden önce değişime açık bir yönetim yapısı olmalıdır. Öğretmenler istediği kadar okulda herhangi bir konu hakkında değişim istesin, okul yönetimi bunu desteklemezse değişim yapılamaz. Yönetim istediği zaman okulda değişim sürekli hale gelir. Çünkü bu konuda süreklilik talebinde bulunacak olan ve bir anlamda itici güç olacak olan okul yönetimidir" diyerek değişim politikalarının sürdürülmesinde değişimi destekleyen bir yönetsel yapının itici kuvvetine dikkat çekmiştir.

Öğretmenler OTDP'nin sürdürülebilirliğini etkileyen okul dışı faktörler kapsamında; okul çevresinin desteği, velilerle işbirliği, toplumsal istekler ve diğer okulların uygulamalarının yanı sıra öğretmenlere ve okul yöneticilerine yönelik mesleki gelişim olanaklarını, eğitim alanındaki gelişmeleri ve ulusal eğitim politikalarını ele almışlardır. Öğretmenler özellikle mesleki gelişim



olanaklarının okullarda değişim politikalarını sürekli kılmada çok etkili bir faktör olduğunu düşünmektedirler. Öğretmen görüşlerine göre; mesleki gelişim olanakları gerek öğretmenlerde gerekse yöneticilerde değişimi takip etme isteği uyandırabilir ve uygulama noktasında öğretmenlerin ve yöneticilerin daha yeterli olmalarını sağlayabilir. OTDP’de mesleki gelişim olanakları ile süreklilik elde edilebileceğini düşünen Ö3: “Öğretmenlere ve okul yöneticilerine sunulan mesleki gelişim olanakları bu konuda çok önemli bence. Okulda sürekli bir değişim kültürünün olabilmesi için, hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin eğitim alanındaki değişimleri ve yenilikleri takip etmesi ve gerekli bilgilere sahip olması gerekmektedir. Bunun için okul dışında sunulan eğitim olanaklarının çeşitlendirilmesi ve niteliğinin artırılması çok iyi olacaktır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin mesleki açıdan gelişmesi, değişimi de sürekli hale zaten getirir” cümleleriyle görüşünü ifade etmiştir.

Öğretmenlerin OTDP’nin sürdürülebilirliğine ilişkin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde; politikadaki sürdürülebilirliğin okul içi ve okul dışı faktörlere eş zamanlı olarak dikkat edilmesi sonucunda sağlanabileceğini düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

### Öğretmenlerin Branşlarına Göre Değişimin Öğretmenler Tarafından Kabul Görerek Uygulanabilir Olabilmesi İçin Sahip Olması Gereken Nitelikleri ve OTDP’nin Sürdürülebilirliği Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin branşlarına göre değişimin öğretmenler tarafından kabul görerek uygulanabilir olabilmesi için sahip olması gereken nitelikleri hakkındaki görüşlerine ilişkin çapraz tablo analizi ve Ki-Kare testi sonuçları Tablo 4’de gösterilmektedir.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin branşlarına göre değişimin öğretmenler tarafından kabul görerek uygulanabilir olabilmesi için sahip olması gereken nitelikleri hakkındaki görüşlerine ilişkin çapraz tablo analizi ve Ki-Kare testi sonuçları

	Değişimin Niteliği			$\chi^2$	p
	Okul Kültürüne Uygunluk	Sistemlilik	İhtiyaca Yanıt Verme		
Türkçe	18	6	10		
Matematik	6	14	8		
<b>BRANŞ</b> İngilizce	12	6	10		
Sosyal Bilgiler	12	6	6	20.42	.009
Fen Bilgisi	6	17	6		
TOPLAM	54	49	40		

[ $\chi^2=20.42$ , sd=8, p= .009]

Tablo 4’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin okul temelli değişimlerin öğretmenler tarafından kabul görerek uygulanabilir olması için sahip olması gereken niteliklerine ilişkin görüşleri arasında branşlarına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Tablo 4 incelendiğinde; öğretmenlerin % 37.8’inin ( $N=54$ ) değişimin okul kültürüne uygun olmasını istediği; % 34.3’ünün ( $N= 49$ ) ise değişimin sistemli olmasına önem verdiği görülmektedir. Çapraz tablo analizine göre; değişimin sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesi daha çok Matematik ( $N= 14$ ) ve Fen Bilgisi ( $N=17$ ) öğretmenleri tarafından; okul kültürüne uygun olması ise daha çok Türkçe ( $N=18$ ), İngilizce ( $N=12$ ) ve Sosyal Bilgiler ( $N=12$ ) branşlarındaki öğretmenler tarafından tercih edilmektedir.

Öğretmenlerin branşlarına göre OTDP’nin sürdürülebilirliği hakkındaki görüşlerine ilişkin çapraz tablo analizi ve Ki-Kare testi sonuçları Tablo 5’de gösterilmektedir.

**Tablo 5.** Öğretmenlerin branşlarına göre OTDP’nin sürdürülebilirliği hakkındaki görüşlerine ilişkin çapraz tablo analizi ve Ki-Kare testi sonuçları

		Değişimin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Faktörler				
		Okul İçi Faktörler	Okul Dışı Faktörler	$\chi^2$	p	
<b>BRANŞ</b>	Türkçe	22	12	13.04	.02	
	Matematik	10	18			
	İngilizce	18	10			
	Sosyal Bilgiler	15	9			
	Fen Bilgisi	9	20			
	Teknoloji Tasarımı	6	6			
	TOPLAM	80	75			

$[\chi^2=13.04, sd=5, p= .02]$

Tablo 5’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin OTDP’nin okullarda sürdürülebilirliğini sağlamada dikkat edilmesi gereken faktörlere ilişkin görüşleri arasında branşlarına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<.05$ ). Öğretmenlerin % 51.6’sı ( $N= 80$ ) OTDP’nin sürdürülebilirliğinde okul içi faktörlerin önemine; % 48.4’ü ( $N= 75$ ) ise okul dışı faktörlerin önemine vurgu yapmıştır. OTDP’nin sürdürülebilirliğinde okul içi faktörlerin dikkate alınmasının gerekliliğine daha çok; Türkçe ( $N= 22$ ) ve İngilizce ( $N= 18$ ) branşlarındaki öğretmenler dikkat çekmiştir. Okul dışı faktörlerin gerekliliğine ise daha çok Fen Bilgisi ( $N=20$ ) ve Matematik ( $N=18$ ) branşlarındaki öğretmenler dikkat çekmiştir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada OTDP'nin kapsadığı konular, değişimin öğretmenler tarafından desteklenebilmesi ve bu şekilde uygulanabilirliğinin sağlanabilmesi için yapılması gerekenler ve OTDP'nin sürdürülebilirliğini etkileyen faktörler öğretmenlerin bakış açısından incelenmiştir. Öğretmenlerin beslendikleri disiplinlerin farklılığından dolayı değişim politikalarına ilişkin farklı bakış açıları olabileceği düşünülmüş ve değişimin sahip olması gereken niteliklerine ve OTDP'nin sürdürülebilirliğine ilişkin görüşleri branşlarına göre de analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde; okulların yönetsel ve özellikle eğitsel değişimlere açık olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmen görüşleri aynı zamanda; öğretmenlerin kendi katılımları doğrultusunda ve okulların özelliklerine uygun bir şekilde oluşturulan değişim politikalarını benimsediklerini ve OTDP'nin sürdürülebilirliği konusunda olumlu bir bakış açısına sahip olduklarını göstermektedir. Craft ve Chappell (2014) de, okulların değişim sürecinde bazı varsayımları reddettiklerini, ancak okulun yapısına uygun olan yeni fikirleri benimsediklerini belirlemiştir. Cenker ve Macaroğlu Akgül (2011) ise, öğretmenlerin değişimin başlamasında ve uygulanmasında söz sahibi olduklarını, ancak yeterli katılımlarının olmadığını saptamıştır. Bu araştırmada da öğretmenler, eğitsel konulardaki değişim politikalarının oluşturulması sürecine yeterli katılımı gösterebildiklerini, ancak yönetsel değişim politikalarının oluşturulması sürecinde çok fazla temsil edilmediklerini ifade etmişlerdir.

Öğretmenler araştırmada her ne kadar değişime açık oldukları yönünde bir tablo çizmiş olsalar da, görüşleri arasında zaman zaman öğretmenler tarafından değişimin istenmemesinin nedenlerine de vurgu yapmışlardır. Öğretmenler, değişimin öğretmenlere yeni rol ve sorumluluklar yükleyerek daha fazla bilgi ve beceri kazanmalarını gerektirmesinden dolayı öğretmenler tarafından bazen değişime karşı direnç gösterildiğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle değişimin desteklenmesi noktasında öğretmen özelliklerinin de çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Mevcut statükonun korunarak (Stoddart & Niederhauser, 1993) alışkanlıklarda değişim istenmemesi (Gill, 2002), değişime gösterilen dirençler arasında yer almaktadır. Araştırmanın bulgularına paralel olarak Mcdonald ve Ingvarson (1997) bazı öğretmenlerin değişimlerin arkasındaki yorumlayıcı fikirlerle ilgilenmediğini ve değişimin gerektirdiği beceri kazanımlarının çok fazla olduğunu düşündüğünü tespit etmiştir. Benzer şekilde Helvacı, Çankaya ve Bostancı (2013), öğretmenlerin değişime karşı dirençlerinin değişim konusunda yeterli bilgiye sahip olmamalarından ve yeni rol ve sorumluluk almaya isteksiz olmalarından kaynaklandığını

saptamışlardır. Anghelache ve Corina Bentea (2012) ise, öğretmenlerin yeni bir pozisyondan ziyade bildikleri bir pozisyonda olmaktan daha çok güven duyduklarını belirlemiştir.

Okullarda değişimin uygulanabilir ve sürdürülebilir olması için öncelikle dikkat edilmesi gereken okula ait bir değişim politikasının olmasıdır. Bareil, Savoie ve Meunier (2007), her değişimin belirgin bir rahatsızlığa neden olduğunu, ancak bireysel düzeyde bazı bireylerde değişimin zamanı ve niteliği ne olursa olsun bu rahatsızlığın hep olduğunu, bazı bireylerin ise değişimi durumsal olarak algıladıklarını ve her değişimde aynı rahatsızlığı yaşamadıklarını tespit etmişlerdir. Değişime durumsal olarak yaklaşılmasını sağlayabilmek için, okulların durumsal özellikleri dikkate alınarak hazırlandıkları ve sürekli güncelledikleri değişim politikaları olmalıdır. Okulların değişim politikaları öğretmen ve yöneticilerin katılımıyla ve okulun tüm süreçlerinin ve özelliklerinin dikkate alınmasıyla oluşturulduğunda, bir başka deyişle OTDP oluşturulduğunda, sürdürülebilir değişim anlayışı okullarda yer edinebilecektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri de, OTDP'nin belirli niteliklere sahip olması durumunda okullarda sürdürülebilir olabileceğini göstermektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre OTDP'nin okullarda sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için okul içi faktörlere olduğu kadar, okul dışı faktörlere de dikkat edilmesi gerekmektedir. Willower (1963) da, değişime direnç kapsamında sadece kurum içi kaynakları ele almanın yanlış olacağını, okullar için önemli olan dışsal kaynakların da değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bielinska-Kwapisz (2014) de, organizasyon kurallarının güncellenmesi veya değiştirilmesinde çevresel değişimlerin etkili olduğunu ifade etmiştir.

Araştırmada öğretmenlere ve okul yöneticilerine yönelik mesleki gelişim olanaklarının sağlanmasının, OTDP'nin sürdürülebilirliğini etkileyen okul dışı faktörler arasında yer aldığı belirlenmiştir. Aynı zamanda öğretmenler tarafından, öğretmen özellikleri kapsamında değişimin desteklenmesi ve böylece uygulanabilir olabilmesi için öğretmenlerin sürekli mesleki gelişim göstermeye gönüllü olmaları gerektiği ifade edilmiştir. Akpınar ve Aydın (2007), öğretmenlerin değişim sürecinde yeni öğretmen rollerini benimsediklerini, ancak değişimler karşısında yetersiz kaldıklarını tespit etmiştir. Öğretmenlerin değişim süreçlerindeki yetersizlikleri onlara sunulacak mesleki gelişim olanakları ve değişimin konusuna ilişkin eğitimlerle giderilebilmektedir. Okullarda sürdürülebilir bir değişim sağlamak için öğretmenlerin mesleki gelişimlerine olanak sağlanması gerekmektedir (Çalık & Er, 2014). Öğretmenlere ve yöneticilere yönelik özellikle değişim konusunda verilen eğitimlerin, okulda değişim politikalarının uygulanması noktasında faydalı olduğunu ortaya koyan çeşitli araştırma sonuçları bulunmaktadır. Anghelache ve Corina Bentea (2012), öğretmenlerin eğitimsel değişime yönelik tutumlarını araştırdıkları çalışmalarında değişime ilişkin korkuların üstesinden gelmek için değişimle ilgili eğitim verilmesi gerektiğini tespit etmiştir.

Değişim sürecinde özellikle yöneticilere yönelik kültür ve eğitim programlarının düzenlenmesi önerilmektedir. Böylece yeni davranış örüntülerinin eğitim yoluyla öğrenilebileceği kabul edilmektedir (Boonstra, 2004).

Araştırmaya katılan öğretmenler, OTDP'nin sürdürülebilirliğinde okul yönetiminin yapısının ve tutumunun çok etkili olduğunu düşünmektedirler. Okul yönetiminin yapısı kapsamında özellikle okul yöneticilerinin değişimi başlatmada ve sürdürmede kararlı olmaları ve bu yönde öğretmenleri desteklemeleri gerektiği belirtilmiştir. Öğretmen görüşlerinden okul yöneticilerinin yönetimde karar verme süreçlerini kullanma biçimlerinin, öğretmenlerle olan iletişimlerinin ve okul çevresiyle olan ilişkilerinin değişimin okullarda sürdürülebilirliğini sağlamada etkili olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmanın bu bulgularını destekler yönde Holmes, Clement ve Albright (2013), okul yöneticilerinin dönüşümsel liderler olarak değişimi yönetebilmeleri için personelle güvene dayalı ilişkiler kurmalarının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Retallick ve Fink (2002) ise, eğitimsel değişime katkıları ve engelleri bağlamında liderlik kavramını incelemişler ve okul müdürlerinin liderliğinin okul kültürü ve dış çevre arasında aracı etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin OTDP'nin sürdürülebilirliğinde sahip oldukları önemli rol, değişim konusunda bilinçli ve planlı hareket edebilmelerini gerektirmektedir. Okul müdürleri gelecekte kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmek için, değişim uzmanlığı konusunda yeterlik sahibi olmalıdırlar (Gündüz & Balyer, 2013). Bu nedenle okul yöneticilerine değişimin sürdürülebilirliğini etkileyen okul dışı faktörler arasında belirlenen mesleki gelişim olanaklarının sunulması büyük önem taşımaktadır. Öğretmenlerin okul yönetimi konusundaki görüşleri, okula dayalı yönetim sürecinin niteliklerine ve bu süreçteki yönetici özelliklerine işaret etmektedir. Lam (2006), okula dayalı yönetim sürecinin okul müdürlerinin insan ilişkilerinde daha aktif ve başarılı olmalarını ve tüm paydaşların desteğini kazanmalarını gerektirdiğini belirlemiştir. Vally G ve Daud (2015) ise, okula dayalı yönetim sürecinde müdürlerin değişim ajanları gibi çalışarak okul içinde değişimi teşvik ettiklerini tespit etmiştir.

Araştırmada OTDP'nin sürdürülebilirliği için değişim politikalarının toplumsal isteklere cevap verebilmesi gerektiği tespit edilmiştir. Oakland ve Tanner (2007) paydaşların isteklerinin değişimi zorunlu kılan dışsal etkenler arasında yer aldığını ifade etmiştir. Johnson (2005), okul müdürünün insanların neye değer verdiğini anlaması gerektiğini ve okullarda kaliteyi sağlayabilmek için personelin, velilerin ve diğer paydaşların kaliteyi değişen koşullar ve zaman bağlamında nasıl tanımladıklarını bilmesi gerektiğini belirtmiştir. Değişimin toplumsal isteklere yanıt vermesi, değişimin ihtiyaca yanıt vermesini de sağlamaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenler, değişimi desteklemeleri için değişimin bir ihtiyaçtan kaynaklanması gerektiğini de

dile getirmişlerdir. Değişimin planlanabilmesi için değişim ihtiyacının belirlenmesi gerekmektedir. Öğretmen, yönetici ve çalışanların görüşlerine başvurmak ve çalışanları izleyerek ihtiyaçlarının davranışlarına etkilerini analiz etmek, değişim alanlarının belirlenmesinde kullanılan yollar arasında yer almaktadır (Çolakoğlu, 2005). Değişim politikalarının oluşturulması sürecinde ihtiyaç analizinin yapılarak paydaş isteklerine yanıt verilmesi, değişim politikalarının sistemli bir şekilde sürdürülmesine yardımcı olmaktadır. Araştırmanın katılımcıları da, değişimin desteklenebilmesi için planlı bir anlayışla oluşturulması ve uygulanması gerektiğini düşünmektedirler. Değişim için planlama yaparken zamanın nasıl kullanılacağına ve reaktif mi yoksa proaktif mi bir yaklaşım sergileneceğine karar verilmelidir. Genellikle değişimlere etkili ve hızlı yanıtlar vermek amaçlansa da, okulların etkili bir yenilikçi anlayışa sahip olması için planlı bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Proaktif yaklaşımı benimseyen okullar, planlar oluşturarak uygulamakta ve hedefler hakkında karar vererek zamanlarını öğretime ayırmaktadırlar (Newton & Tarrant, 1992). Bu nedenle okulların zamanı etkili kullanarak tamamen hedefleri doğrultusunda hareket edebilmesi için OTDP'nin proaktif bir yaklaşımla oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir. Değişime yönelik bu planlı ve sistemli yaklaşım, değişimin yönünü ve içeriğini göstermesi bakımından, OTDP'nin hem desteklenmesini hem de sürdürülebilir olmasını sağlayabilecektir.

Öğretmenler, OTDP'yi destekleyebilmeleri ve böylece değişimin uygulanabilir olabilmesi için, değişimin niteliğinin mutlaka okul kültürüne uygun olması gerektiğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde Khamis ve Sammons (2007), eğitimsel değişim ile ilgili çalışmalarında kültürel bağlamın önemine dikkat çekmiştir. Değişim insanların işleri farklı şekillerde yapmasını gerektirdiğinden bireylerin davranışlarını dolayısıyla örgüt kültürünü etkilemektedir. Bu noktada değişim ve kültür arasında uyum sağlamak oldukça önemlidir (Oakland & Tanner, 2007). Hatch (2004), değişime direncin kültürel sabitlikten beslendiği ifade etmiştir. Organizasyondaki fikirler, paylaşılan değerler ve bakış açıları organizasyonların temelini oluşturmaktadır. Kurum içindeki sosyal ilişkiler kendi yapısına ve kültürüne sahiptir. Kültür, organizasyonlarda hakim standart ve değerleri içermesi bakımından değişime direnç noktasında dikkat edilmesi gereken bir konudur (Boonstra, 2004). Bu nedenle okul kültürünün sahip olduğu özellikler, OTDP'ye karşı özellikle öğretmenler tarafından direnç gösterilmemesini sağlamada ve bu şekilde değişimin uygulanmasına müsait bir okul ortamı oluşturmada dikkat edilmesi gereken en önemli konular arasında yer almaktadır.

Araştırmada öğretmenlerin OTDP'nin sürdürülebilirliğine ve değişimin sahip olması gereken niteliklerine ilişkin görüşlerinin branşlarına göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. OTDP'nin sürdürülebilirliğinde okul içi faktörlerin dikkate alınmasının gerekliliğine daha çok sözel branşlardaki öğretmenler; okul dışı faktörlerin gerekliliğine ise daha çok sayısal branşlardaki



öğretmenler dikkat çekmiştir. Değişimin sahip olması gereken nitelikler ile ilgili olarak ise; sayısal disiplinlerden beslenen öğretmenler değişimin planlı ve sistemli olmasına; sözel disiplinlerden beslenen öğretmenler ise, değişimin okul kültürüne uygun olmasına daha çok önem vermektedirler. Araştırmanın bulgularını destekler yönde Cenker ve Macaroğlu Akgül (2011), öğretmenlerin değişim kültürünün başlaması ve uygulanmasına yönelik görüşlerinin branşlarına göre anlamlı bir fark gösterdiğini belirlemiştir. Demirtaş (2012) ise aksi yönde, ilköğretim okullarının değişime açıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin branş değişkenine göre farklılaşmadığını saptamıştır. Öğretmenlerin değişime yönelik görüşleri, branşları gibi kendilerine ilişkin değişkenlerin yanı sıra okula ait değişkenler tarafından da şekillendirilebilir. Bu nedenle araştırmada her ne kadar öğretmen görüşlerinde branşa göre farklılık tespit edilse de, öğretmenlerin değişim politikalarına ilişkin şemalarının farklı faktörlerin bir arada ele alınmasıyla değerlendirilmesi daha geniş bir bakış açısı sunabilecektir.

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

1. Değişimin gerekliliklerine cevap verebilmeleri için, öğretmenlere ve okul yöneticilerine sunulan mesleki gelişim olanakları çeşitlendirilmeli ve içerik açısından zenginleştirilmelidir.
2. Okul kültürüne uygun değişim politikalarının oluşturulmasını sağlayabilmek için, okul yöneticilerinin okul kültürünün analizi konusunda uygulamalı çalışmalara katılmaları sağlanmalıdır.
3. Okul yöneticileri, okul temelli yönetsel değişim politikalarının oluşturulması sürecine öğretmenlerin daha fazla katılmasını sağlamalıdır.
4. Okul yönetimleri, OTDP'nin amaçlarının ve kapsamının okul paydaşlarının tamamı tarafından bilinirliğini ve anlaşılabilirliğini sağlamaya dönük çalışmalar yapmalıdır.

### Kaynakça

- Akpınar, B., & Aydın, K. (2007). Eğitimde değişim ve öğretmenlerin değişim algıları. *Eğitim ve Bilim*, 32(144), 71-80.
- Anghelache, V., & Corina Bentea, C. (2012). Educational changes and teachers' attitude towards change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 593-597. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.01.191>
- Bareil, C., Savoie, A., & Meunier, S. (2007.) Patterns of discomfort with organizational change. *Journal of Change Management*, 7(1), 13-24. <http://dx.doi.org/10.1080/14697010701232025>
- Bielinska-Kwapisz, A. (2014). Triggers of organizational change: Duration, previous changes, and environment. *Journal of Change Management*, 14(3), 405-424. <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2014.885461>

Balkar, B., & Karadağ, N. (2015). Öğretmenlerin okul temelli değişim politikalarının sürdürülebilirliğine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 703-728. doi:[10.14687/ijhs.v12i2.3262](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3262)

- Boonstra, J. (2004). Introduction. In: J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning* (pp.1-24). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Çenker, B., & Macaroğlu Akgül, E. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesine bakış açılarının incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 1(1), 1-12.
- Clement, J. (2014). Managing mandated educational change. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 34(1), 39-51. <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2013.813460>
- Craft, A.R., & Chappell, K.A. (2014). Possibility thinking and social change in primary schools. *Education 3-13: International Journal of Primary, Elementary and Early Years Education*. <http://dx.doi.org/10.1080/03004279.2014.961947>
- Creswell, J.W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). USA: Sage.
- Çalık, T., & Er, E. (2014). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okulun değişime açıklığı ile değişim kapasitesi algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(2), 151-172. <http://dx.doi.org/10.14527/kuey.2014.007>
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 63-77.
- Demirtaş, H. (2012). İlköğretim okullarının değişime açıklığı. *İlköğretim Online*, 11(1), 18-34.
- Gaskell, J. (2008). Learning from the women's movement about educational change. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 29(4), 437-449. <http://dx.doi.org/10.1080/01596300802410169>
- Gibbs, G. (2013). Reflections on the changing nature of educational development. *International Journal for Academic Development*, 18(1), 4-14. <http://dx.doi.org/10.1080/1360144X.2013.751691>
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318. <http://dx.doi.org/10.1080/714023845>
- Gündüz, Y., & Balyer, A. (2013). Gelecekte okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken roller. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 45-54.
- Hargreaves, A. (1994). Restructuring restructuring: Postmodernity and the prospects for educational change. *Journal of Education Policy*, 9(1), 47-65. <http://dx.doi.org/10.1080/0268093940090104>
- Hargreaves, A. (2005). Educational change takes ages: Life, career and generational factors in teachers' emotional responses to educational change. *Teaching and Teacher Education*, 21, 967-983. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2005.06.007>
- Hatch, M.J. (2004). Dynamics in organizational culture. In: M.S. Poole, A.H. Van de Ven (Eds.), *Handbook of organizational change and innovation*. (pp.190-211) Cary, NC, USA: Oxford University Press.
- Helvacı, M.A., Çankaya, İ., & Bostancı, A.B. (2013). Eğitim denetmenlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenleri ve düzeyleri. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 6(1), 120-135.

Balkar, B., & Karadağ, N. (2015). Öğretmenlerin okul temelli değişim politikalarının sürdürülebilirliğine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 703-728. doi:[10.14687/ijhs.v12i2.3262](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3262)

- Holmes, K., Clement, J., & Albright, J. (2013). The complex task of leading educational change in schools. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 33(3), 270-283. <http://dx.doi.org/10.1080/13632434.2013.800477>
- Johnson, D. P. (2005). *Sustaining change in schools: How to overcome differences and focus on quality*. Alexandria, VA, USA: Association for Supervision & Curriculum Development (ASCD).
- Khamis, A., & Sammons, P. (2007). Investigating educational change: The Aga Khan University Institute for educational development teacher education for school improvement model. *International Journal of Educational Development*, 27, 572-580. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijedudev.2006.12.006>
- Lam, Y.Y.K. (2006). Local responses to school-based management in Hong Kong. *Educational Studies*, 32(2), 171-185. <http://dx.doi.org/10.1080/03055690600631085>
- Levin, M. (2004). Organizing change processes: Cornerstones, methods, and strategies. In: J.J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of organizational change and learning*. (pp. 71-84). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Lewin, A.Y., Weigelt, C.B., & Emery, J.D. (2004). Adaptation and selection in strategy and change: Perspectives on strategic change in organizations. In: M.S. Poole, A.H. Van de Ven (Eds.), *Handbook of organizational change and innovation* (pp.108-160). Cary, NC, USA: Oxford University Press.
- Malaklolunthu S., & Shamsudin, F. (2011). Challenges in school-based management: Case of a 'cluster school' in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 1488-1492.
- Mcdonald, H., & Ingvarson, L. (1997). Technology: A catalyst for educational change. *Journal of Curriculum Studies*, 29(5), 513-528. <http://dx.doi.org/10.1080/002202797183883>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (Second Edition). California: SAGE Publications.
- Newton, C., & Tarrant, T. (1992). *Managing change in schools: A practical handbook*. London, GBR: Routledge.
- Oakland, J.S., & Tanner, S. (2007). Successful change management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1-2), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1080/14783360601042890>
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). USA: Sage.
- Priestley, M., & Miller, K. (2012). Educational change in Scotland: Policy, context and biography. *The Curriculum Journal*, 23(1), 99-116. <http://dx.doi.org/10.1080/09585176.2012.650490>
- Retallick, J., & Fink, D. (2002) Framing leadership: Contributions and impediments to educational change. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 5(2), 91-104. <http://dx.doi.org/10.1080/13603120110112864>
- Robertson, P.J., & Briggs, K.L. (1998). Improving schools through school-based management: An examination of the process of change. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 9(1), 28-57. <http://dx.doi.org/10.1080/0924345980090102>
- Shaffer, S. (1994). *Participation for educational change: A synthesis of experience*. Paris: UNESCO: International Institute for Educational Planning.
- Sheskin, D.J. (2003). *Handbook of parametric and nonparametric statistical procedures* (Third Ed). USA: Chapman & Hall/CRC Press

Balkar, B., & Karadağ, N. (2015). Öğretmenlerin okul temelli değişim politikalarının sürdürülebilirliğine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *International Journal of Human Sciences*, 12(2), 703-728. doi:[10.14687/ijhs.v12i2.3262](https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3262)

Stoddart, T., & Niederhauser, D. (1993). Technology and educational change. *Computers in the Schools: Interdisciplinary Journal of Practice, Theory, and Applied Research*, 9(2-3), 5-23. [http://dx.doi.org/10.1300/J025v09n02\\_02](http://dx.doi.org/10.1300/J025v09n02_02)

Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.

Vally G, V.S., & Daud, K. (2015). The implementation of school based management policy: An exploration. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 693-700.

Waks, L.J. (2007). The concept of fundamental educational change. *Educational Theory*, 57(3), 277-295.

Webb, R., & Vulliamy, G. (1999). Managing curriculum policy changes: A comparative analysis of primary schools in England and Finland. *Journal of Education Policy*, 14(2), 117-137. <http://dx.doi.org/10.1080/026809399286404>

Whelan-Berry, K.S., & Somerville, K.A. (2010). Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175-193. <http://dx.doi.org/10.1080/14697011003795651>

Willower, D.J. (1963). Barriers to change in educational organizations. *Theory Into Practice*, 2(5), 257-263. <http://dx.doi.org/10.1080/00405846309541873>

Yates, D., Moore, D., & McCabe, G. (1999). *The practice of statistics* (First Ed.). New York: W.H. Freeman.

### **Extended English Abstract**

The ability of making a change and innovation has become an important requirement for organizations in the era of globalization when speed of change has been gradually felt more (Bielinska-Kwapisz, 2014). Change has become a formal characteristic of education through regulations which have been made for responding to needs and changing circumstances. But there is uncertainty about the ways which are used for making and managing change at schools. Schools are concerned about dealing with change and managing time to solve the problems caused by change and are suspicious of their abilities which are necessary to deal with change (Newton & Tarrant, 1992).

While “clear accountability and goals”, “process thinking”, “communication”, “staff commitment” (p.11) facilitate change; “lack of communication” and “too little top management involvement” (p.11) make change difficult (Oakland & Tanner, 2007). When the factors facilitating change and the factors making change difficult are analyzed together, obtained results point out the requirement of managing change within the frame of a particular policy.

Theories of policy-making approach the concept of organizational change in a limited way. Context of a policy has been criticized since it was established poorly and fails to satisfy about directing. Ineffectiveness of the policies generally results from organization and the nature of policy-making process. Desired and performed strategies may be different from each other in the process of policy-making (Boonstra, 2004). Therefore all stakeholders affected by the change should be participated in policy-making process and the context of policies should guide the ways of making change. Establishing change policies based on school ensures that the context of policies consists of all administrative and educational processes providing school development. Direction of change can be indicated clearly and policies can be practicable at schools by means

of change policies based on school. School based change policies (SBCPs) require that collective participation of school administrators and teachers in initiating and conducting of change initiative and their collaboration towards common goals. Change which is desired to realize at school is formed in line with common beliefs, demands and expectations of teachers and administrators and therefore sustainability of change policies is ensured.

Although SBCPs are established through the collaboration between administrators and teachers, teachers have the most important role in ensuring of sustainability of SBCPs. Change policies which are not understood and adopted by teachers have not the possibility of being practicable and sustainable at schools. Therefore SBCPs and requirements for sustainability of these policies were evaluated from the viewpoint of teachers in this study. In order to ensure of sustainability of SBCPs, necessities for providing practicability of change at schools should be determined. Therefore sustainability of a change policy can only be ensured in the case of its being practicable. Issues included in change policies of schools, factors which should be considered important to provide support of teachers for SBCPs and to ensure practicability of SBCPs and after factors which should be taken into consideration for sustainability of change policies were examined from the viewpoint of teachers.

The aim of this study is to determine the opinions of secondary school teachers on sustainability of school-based educational and administrative change policies at schools. Answers to below questions were sought with this aim:

1. Which issues do school-based educational and administrative change policies include?
2. Which factors should be taken into consideration in order to gain teacher support for SBCPs and to ensure practicability of SBCPs in this way?
3. Which factors should be taken into consideration in order to ensure sustainability of SBCPs at schools?
4. Is there any significant difference between teachers' opinions on necessary characteristics of change for its being practicable through acceptance of teachers and on sustainability of SBCPs according to their branches?

Qualitative and quantitative research methods and techniques were used together in the study and therefore the study was conducted through mixed research method. The first three questions were answered by using qualitative research methods and techniques. The fourth problem was answered through statistical data analysis that was carried out on themes determined as a result of qualitative data analysis.

The participants of the study consisted of 210 secondary school teachers working in the central districts of Gaziantep province. The participants were chosen by using maximum variation sampling on a volunteer basis. Since it was considered that teachers may interpret change policies in different ways in line with their fields of study and it was aimed to determine differences between teachers' opinions according to their branches, teachers representing all branches at secondary schools were included in the study.

Data of the study were collected through an interview form including standardized open-ended questions. In order to prepare questions included in the form, researcher had a conversation about sustainability of SBCPs with a teacher group consisting of 9 teachers. Interview form was generated by considering ideas obtained from the conversation.

Qualitative and quantitative techniques were used in the analysis of collected data. In the data analysis process, content analysis was firstly performed on data obtained through interview forms. Chi-square test was performed to determine differences between teachers' opinions about necessary characteristics of change for its being practicable through acceptance of teachers and sustainability of SBCPs according to their branches.



According to the findings of the study, SBCPs mostly include educational change issues. In order to gain acceptance of teachers for SBCPs and ensure practicability of SBCPs in this way, teachers should have suitable characteristics to initiate and maintain change and change should be implemented systematically and in a planned way. Change should be initiated as a result of needs and school culture should be taken into consideration during change processes. When evaluating teachers' opinions on sustainability of SBCPs, it is concluded that sustainability of change policies can be ensured in case of considering internal factors about school and external factors concurrently. Internal school factors which affect sustainability of SBCPs are related to the characteristics of school and teachers. Structure of management, school culture, school climate, organizational communication and socio-economic characteristics of schools are mentioned as part of school factors. Support of school environment, collaboration with parents, social demands and practices of other schools are stated within the scope of external factors affecting sustainability of SBCPs right along with professional development opportunities for both teachers and school administrators, developments in the field of education and national educational policies. According to the findings, there is a significant difference between the opinions of teachers on necessary characteristics of change for its being practicable through acceptance of teachers and sustainability of SBCPs according to their branches.

Based on the results, it is suggested that professional development opportunities presented to teachers and school administrators should be varied and should be enriched in terms of content in order to response to requirements of change. School administrators should participate in workshops about analysis of school culture to establish change policies which are suitable for school culture. School administrators should enable teachers to play an active role in the process of establishing administrative change policies.