

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN OKUL MERKEZLİ YÖNETİM ANLAYIŞININ UYGULANABİLİRLİĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNE NİTEL BİR BAKIŞ

Doç. Dr. Süleyman Karataş
Akdeniz Üniversitesi, Konyaaltı-Antalya
skaratas@akdeniz.edu.tr

Gülcan Korkut
Akdeniz Üniversitesi Konyaaltı-Antalya
rose.can.007.gk@gmail.com

Selma Kulaksız
Akdeniz Üniversitesi- Konyaaltı-Antalya
s_t_t53@hotmail.com

Zeynep Tonbak
Akdeniz Üniversitesi Konyaaltı-Antalya
zeyneptonbak@gmail.com

Sercan Sarioğlu
Akdeniz Üniversitesi, Konyaaltı-Antalya
sercansarioğlu@hotmail.com

Özet

Bu çalışmanın amacı, okul merkezli yönetim biçiminin uygulanabilirliğine ilişkin yönetici görüşlerini belirlemektir. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseniyle kurgulanmıştır. Araştırmanın örnekleminde nitel araştırmada kullanılan amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubunu, Antalya il merkezi resmi devlet okullarında görev yapan 10 (on) eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışmanın verileri okul merkezli yönetim yaklaşımının temel ilkeleri esas alınarak araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Araştırma verileri nitel araştırmalarda kullanılan betimsel analiz tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul merkezli yönetim anlayışına ilişkin eğitim yöneticilerinin çoğunun okul merkezli yönetimi benimsediği, kaynak yönetimde sıkıntılarının olabileceği, etkili bir stratejik plana ihtiyaç duyulduğu, paydaşların kararlara katıldığı demokratik bir okul ortamının okul iklimini olumlu yönde etkileyeceği, liyakatın personel istihdamında dikkate alınmasının önemli olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Okul merkezli yönetim, yönetim, yönetici, yönetici görüşleri, liyakat.

A VIEW OF EDUCATION ADMINISTRATORS 'RELATIONSHIP BETWEEN THE IMPLEMENTATION OF SCHOOL CENTRAL ADMINISTRATIVE ASSUMPTION

Abstract

The purpose of this study is to establish managerial views on the applicability of school-based management. The study was constructed from the qualitative research methods in case study design. An easily accessible sampling method was used in the sample of the study for the purposeful sampling methods used in qualitative research. The working group constitutes 10 (ten) education managers working in official state schools in Antalya city center. The data for the study were obtained through a semi-structured interview form prepared by researchers based on the basic principles of the school-based management approach. The research data were analyzed using descriptive analysis technique

used in qualitative researches. According to the results of the research, it has been found out that it is important for the education administrators of the school-centered management approach to adopt the school-centered management, the problems that the resource management can have problems, the need for an effective strategic plan, the democratic school environment where the stakeholders participate in the decisions, .

Keywords: School-based management, management, manager, managerial considerations, merit.

GİRİŞ

Gelişen yeni yüzyılda sosyal kurumlarda hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Sosyal bir kurum olarak okullarda ve okulların yönetsel yapılarında bu değişim ve dönüşümlere bağlı olarak farklı yönetim anlayışlarının aranmasına sebep olmaktadır. Her ülkenin eğitim felsefelerine uygun olarak kurgulanan okul yönetimi ve anlayışlarının olduğu söylenebilir. Genel anlamda literatürde yaygın olarak kullanılan üç önemli yönetim anlayışı bulunmaktadır.

Merkezden yönetim anlayışı, kamu hizmetlerinde birlik ve bütünlüğü sağlamak üzere, söz konusu hizmetlere ilişkin karar ve uygulamaların merkezi hükümet veya onun hiyerarşik yapısı içerisinde yer alan organlarca yürütülmesidir (Aktan, 1994). Türk milli eğitim sisteminin yönetsel yapısı incelendiğinde merkezi bir yönetim anlayışının olduğu gözlenmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde okul yönetiminde merkezi yönetim anlayışının olumlu katkılarının olduğunu ifade etmekle birlikte, coğrafi, sosyal, demografik ve ekonomik özellikleriyle farklılıkları içinde barındıran Türkiye’de, zamanında ve etkili çözümleri üretebilmede bürokratik yapının çoğu zaman yapı ve işleyişle ilgili birtakım sorunları beraberinde getirdiği de söylenebilir.

Okul merkezli yönetim, eğitim-öğretimi daha etkili bir hale getirmek amacıyla okul düzeyinde yetki ve sorumlulukların artırılarak, okulları temel karar alma birimi olarak kabul eden, değişen eğitimsel, çevresel istek ve gereksinimleri okul düzeyinde karşılayan, eğitim-öğretimi geliştirmek amacıyla okul düzeyinde yetki ve sorumlulukların artırılmasını öngören, özerkliğe ve katılımlı karar almaya dayalı eğitimin yerinden (okul çapında) yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır. Okul merkezli yönetimde, eğitimle ilgili her türlü kararın okulda alınması demektir. Bir başka deyişle yerinden yönetim yaklaşımıdır. Yerinden yönetim anlayışı ise, siyasi, ekonomik ve eğitsel açılardan yaklaşıldığında genel olarak katılım, fırsat eşitliği, reform gibi kavramlarla birlikte kullanılan ve merkezi olmayan, bağlama göre yerel politikalar geliştirilmesi esasına dayanan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir (Şişman & Turan, 2003).

Ulusal amaçlar, politikalar ve genel kararlarda merkezi yönetime bağlı olmakla birlikte, merkezi yönetimin yönlendirmeleri ve denetimi eşliğinde, program geliştirme, kaynak temini vb. konularda, okul bölgesi ile iş birliği içinde bağımsız hareket edebilen bir okul merkezli yönetim modeli eğitimsel amaçların en etkili düzeyde gerçekleştirilmesi, sosyal ve ekonomik sıkıntıların üstesinden gelmede etkili olacaktır. Balcı’ya göre (2001, s.74) okul merkezli yönetimin iki temel özelliği vardır: Birincisi okulun temel karar alma birimi olması, ikincisi üyelerinin okulu sahiplenme duygusunun olmasıdır. Okul merkezli yönetim, karar alma yetkisinin yeniden dağılımına dayalı ve okulları geliştirmede okul özerkliğini temel alan bir yaklaşımdır. Okul merkezli yönetim, üç belirgin özelliğe sahiptir: (Malen, Ogawa & Kranz, 1989):

1. Bütçe, personel ve program alanlarında merkezi karar alma yetkisi büyük ölçüde okula aktarılmaktadır. Bu alanlarda; okul müdürü kadar öğretmenlere ve velilere de yetki verilmektedir.
2. Karar almada formal yetki okul müdürü, öğretmenler, veliler ve diğer okul toplumu üyeleri arasında paylaşılır. Bu formal yapı (kurul, komite, takım) okul yöneticileri, öğretmenler, veliler, eğitim uzmanları zaman zaman da öğrenci ve toplum temsilcilerinden meydana gelir. Bu kurullardaki üyeler, okul çapında karar alma sürecine doğrudan katılırlar.
3. Okul toplumu üyeleri var olan kanunlar, yönetmelikler ve anlaşmalara uygun şekilde okulun kendine özgü işleyişine yönelik kuralları belirleme yetkisine sahiptir.

Okul merkezli yönetimin birçok şekli olmasına rağmen araştırmaların okul merkezli yönetim uygulamalarında belirledikleri anahtar faktörler şunlardır (Aytaç,1999: 26):

1. Okul özerkliği: Bütçe, personel ve programlarla ilgili konularda karar almaya yönelik okul özerkliği gerekir.
2. Personel geliştirme: Karara alma sürecinde katılımın sağlanması ve nitelikli karar alınması için okul özerkliğinin personel geliştirme programları ile desteklenmesi gerekir.
3. Okul müdürünün rolleri: Özerklik müdürlerin güçlü öğretmen lideri, takım lideri, kolaylaştırıcı, değişim yöneticisi ve vizyoner lider rollerini oynayabilecek yeterliklere sahip olmasını gerektirir.
4. Zaman: Okulun karar alma yeterliliğini geliştirmek ve bu süreci uygulayabilmek için zaman gereklidir.
5. Ödül sistemi: Artan yetki ve sorumlulukların kabulünü sağlamak amacıyla bir destek ve ödül sistemi kurulması gerekir.
6. İletişim: Okul toplumu üyeleri arasında etkili bir iletişim kurulmalıdır. Bu bağ, kararların kabul düzeyinin ve katılımın artmasını sağlar

Sistemin düzenli bir şekilde işlemesi için, okulun ihtiyaçlarını belirlemek, geliştirmek, hedef ve öncelikleri net olarak ayırt etmek, görev dağılımını yapmada titiz bir şekilde davranılması, bütçenin oluşumunda ve dağılımında gerçekçi olmak önemlidir.

Günümüzde artık geçerliliği kalmayan mevzuat ve yoğun hantal bürokrasi altında kimliğini kaybetmekte olan ve tek bir merkezden yönetilen okullarımızın yeni bir kimlik ve misyon kazanması için yeniden yapılanması kaçınılmaz hale gelmektedir (İman, 1995). İlkokul, ortaokul ve liselerimizin var olan hantal yapıdan kurtarılması okulu merkeze alan yönetim biçiminin bu okullarımızda hâkim kılınması ile mümkündür. Okul merkezli yönetimin temel amaçları; okul ve okul çevresinin güçlendirilmesi, yönetim etkinliğinin artırılması, merkezî otorite yetki paylaşımının sağlanması, okulların yerel ihtiyaçlara cevap verebilmesi ve karşılaştığı sorunlara hızlı ve etkili çözüm üretebilmesidir. Bunlara ek olarak, eğitimle ilgili kararların okula dayalı alınması, eğitim ve öğretimi geliştirmek amacıyla okul düzeyinde yetki ve sorumlulukların artırılması, okulların yerel idari birimlerle işbirliği içerisinde kendileriyle ilgili karar alma süreçlerine aktif olarak dâhil olması amaçlanmaktadır (TEDMEM, 2015).

Okullara çeşitli açılardan özerklik tanınarak, sağlanması düşünülen gelişme ve iyileşmelerin yanında, PISA (2012) sonuçları, okul özerkliğinin, millî gelirden sonra öğrenci başarısını en çok etkileyen değişken olduğunu göstermektedir. Bu nedenlerle gittikçe ağırlaşan sorunlarla yüz yüze kalan MEB'in, okul merkezli yönetim konusunda bir an önce adım atarak, eğitim sistemindeki niteliksizleşmeyi ve hantallaşmayı durdurması gerekmektedir.

Güçlü (2000)'e göre yeni ve artan rolleriyle öğretmenler, veli ve toplum üyeleri, öğrenciler okul konseyini oluştururlar. Konseyin iki önemli işlevi vardır. Birincisinde, konsey müdüre, bütçe, müfredat, personel konularında yardım ve tavsiye eder ama müdürler burada son kararı verir. İkincisinde ise, konsey müdüre karar verme yetkisi vermez, bütün yetki kendilerindedir ve müdür sadece kolaylaştırıcı araç rolünü üstlenir. Bu durumda konsey, hedef belirleme ve kaynak tahsisinde yetkili tek güçtür. Ülkemizde bu okul modeline geçişin ne ölçüde uygulamada ne derece olabileceğine ilişkin değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır. Bu konuda Balcı (2000), Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim ve orta öğretim okullarında şimdilik "bireysel okul anlayışı" içinde örgütlenmenin gerçekçi görünmediğini, fakat özel okullarda bireysel okul örgütlenmesinin uygulamaya konulmasının daha fazla olduğunu belirtmektedir.

Bunların dışında alan yazın incelendiğinde okul merkezli yönetim öğrenciler ve öğretmenler arasında bağlılık, dayanışma ve iş birliği yaratma, etkili bir okul kültürü oluşturma, öğretmen etkililiğini artırma, güdülenme, öğretmenlerde kendine güven ve yararlı olma duygusu yaşama ve mali şeffaflık getirme açısından önemlidir. Bu sebeplerden hareketle ülkemizde okul merkezli yönetim biçiminde uygulanabilirliği ilişkin yöneticilerin görüşlerini hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla yapılmıştır.

YÖNTEM

Türkiye’de Okul merkezli yönetim anlayışının uygulanabilirliğine ilişkin yönetici görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmaların odak noktası bir grup bireyin durumlarını, duygularını, algılarını, tutumlarını, değerlerini inançlarını ve deneyimlerini anlamak, açıklamak, incelemek, keşfetmek ve netleştirmektir. Esasında nitel araştırmacılar, insanların oluşturdukları anlamları kavramayla ilgilenirler. Bu da onların dünyayı nasıl algıladıkları ve dünyada ne gibi deneyimler yaşadıklarıyla ilgilidir (Merriam 2013).

Çalışma Grubu

Araştırmanın örnekleminde nitel araştırmada kullanılan amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek’e (2008) göre kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi araştırmaya hız ve pratiklik kazandırır. Genellikle, kolay ulaşılabilen örneklem göreceli olarak daha az maliyetlidirler. Ayrıca, tanıdık bir örneklem üzerinde çalışma, bazı araştırmacılar için daha pratik ve kolay algılanabilir. Bu çalışmanın; çalışma grubu 2016-2017 öğretim yılında Antalya il merkezini resmi devlet okullarında görev yapan 10 (on) eğitim yöneticisinden oluşmaktadır. Çalışma grubunda yer alan yöneticilerin demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Katılımcı Yöneticilerin Demografik Özellikleri

	CİNSİYET	KIDEM	YAŞ	BRANŞ	ÖĞRENİM DURUMU	OKUL TÜRÜ
1Y	E	12	36	Türk Dili ve Edebiyatı	Yüksek Lisans	Lise
2Y	K	24	52	Sağlık Bilimleri	Lisans	Lise
3Y	E	10	34	Teknoloji ve Tasarım	Lisans	Ortaokul
4Y	E	14	36	Türkçe	Lisans	Ortaokul
5Y	E	30	50	Din Kül. Ve Ah. Bil	Lisans	Ortaokul
6Y	E	12	35	Sosyal Bilgiler	Yüksek Lisans	Ortaokul
7Y	E	8	32	Sınıf Öğretmeni	Yüksek Lisans	İlkokul
8Y	E	17	40	Sosyal Bilimler	Lisans	Ortaokul
9Y	K	10	34	Teknoloji ve Tasarım	Lisans	Ortaokul
10Y	E	26	46	Sınıf Öğretmeni	Lisans	İlkokul

Veri Toplama Aracı ve Verilerin toplanması

Araştırma verilerinin elde edilmesi için okul merkezli yönetime ilişkin literatür taraması yapılarak görüşme soruları için kavramsal çerçeve belirlenmiş ve araştırma amacına uygun olarak eğitim yöneticileriyle görüşme için sorulacak yarı yapılandırılmış sorular hazırlanmıştır. Araştırma verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen 7 adet yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Okul merkezli yönetim (OMY) ilgili üzerinde en çok tartışılan konulardan esas alınarak hazırlanmıştır. Hazırlanan sorulara araştırmacılar dışında 2 eğitim bilim uzmanının görüşleri doğrultusunda son şekli verilmiş ve ön uygulamaya geçilmiştir. Ön uygulamada çalışmaya katılan yöneticiler dışında 3 yöneticiye formda yer alan sorular yöneltilerek soruların anlaşılabilirlik ve cevaplanabilirliği incelenmiştir.

Araştırmanın uygulama aşamasında; önce araştırmanın yapılacağı kurumla iletişim kurularak çalışmanın yapılabilmesi için uygun bir gün ve zaman belirlenmiştir. Belirlenen günlerde okula gidilerek araştırmacılar tarafından eğitim yöneticilerine araştırma hakkında bilgi verilmiş ve araştırma verileri gönüllü olarak çalışmada yer almak yöneticilere araştırma amacına ilişkin hazırlanan 7 adet sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Bu araştırmada toplanan veriler, nitel araştırma yöntemlerinde yer alan analiz tekniklerinden betimsel analiz tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Betimsel analizin amacı, ham verilerin okuyucunun anlayabileceği ve isterlerse kullanabileceği bir biçime sokulmasıdır. Betimsel çözümlemede elde edilen veriler daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Bu çözümlemede, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla dorudan alıntılara sık sık yer

verilir (Altunışık ve diğerleri, 2001; Yıldırım ve Şimşek, 2005). Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda temalar ve alt temalar altında gruplandırılmıştır. Elde edilen veriler üzerinde frekans ve yüzde belirlemeye yönelik çözümlenmiştir.

Yıldırım ve Şimşek (2008), betimsel analizde görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilebileceğini belirtmişlerdir. Veri analizinde karma yöntem kullanılmıştır. Konu başlıkları önceden belirlendiği için ağırlıklı olarak betimsel analiz yöntemi kullanılmış ancak içerik analizinden de yararlanılarak görüşlerden kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Verilere ilişkin yorumlarda ve kodlamalarda araştırmacıların görüş birliği içinde olmasına özen gösterilmiştir. Soruların değerlendirilme aşamasında ise yöneticilerin bazı ifadelerine yer verilmiş ve ifadelerde yer alan temel noktalar frekans ve yüzde değerleri göz önüne alınarak incelenmiştir. Ayrıca verilerin tablolaştırılmasında kodlar (1Y, 2Y,3Y...) kullanılmıştır.

Bu araştırma ile eğitim yöneticilerinin okul merkezli yönetim anlayışının uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerinin nitel analizle incelenmesi amaçlanmıştır. Aynı zamanda da literatürdeki nitel çalışmalara katkı sağlaması amaçlanmıştır. Belirtilen amaç doğrultusunda bu araştırmanın problemi; eğitim yöneticilerinin okul merkezli yönetim anlayışının uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri nelerdir? Şeklinde oluşturulmuştur. Bu probleme ilişkin olarak araştırmada cevabı aranan sorular ise şunlardır:

1. Okul yönetimi açısından okul merkezli yönetim şekli mi yoksa merkezden yönetim mi daha faydalı olacağını düşünüyorsunuz? Neden?
2. Sizce merkezden yönetim şekline okul merkezli yönetim şekline geçiş aşamasında yöneticilerin değişimine karşı direnç gösterecekleri konular nelerdir? (ya da karşılaşılabilecek sorunlar nelerdir?)
3. Günümüz okullarının stratejik plan, vizyon, misyon boyutuna ilişkin görüşleriniz nelerdir? Yönetici olarak sizce okul merkezli yönetimin bu alt başlıklar üzerinde ne gibi etkileri olabilir?
4. Planlama ve programlama açısından okul merkezli yönetimin uygulanabilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz? Sizce böyle bir yönetim şeklinin uygulanmasının avantajları ve dezavantajları neler olabilir?
5. Okul merkezli yönetimde, bütçe ve işletme yöneticisi olarak gelir kaynaklarının geliştirilmesi, bütçenin hazırlanması, uygulanması yetkilerinin eğitim yöneticisine bırakılması konusundaki görüşleriniz nelerdir?
6. Okul merkezli yönetimde, insan kaynaklarının alt başlıklarından biri olan personel işe alınması, terfii, işten çıkarılması görevlerinin okullara devredilmesinin avantajları ve dezavantajları nelerdir?
7. Okul merkezli yönetimde, eğitim-öğretimle ilgili kararlarda paydaşların (yönetici, öğretmen, uzman, öğrenci, veli) görüşlerinin alınmasının etkileri neler olabilir?

BULGULAR

Bu bölümde araştırma verilerinden elde edilen araştırma bulgularına yer verilmiştir. Görüşme aşamasında yarı yapılandırılmış görüşme formlarından elde edilen veriler doğrultusunda temalandırmalar yapılmış, her ana temaya ilişkin elde edilen alt temalar oluşturulmuştur. Oluşturulan temalara ait bilgiler aşağıda tablolar halinde yer verilmiştir.

Tablo 2’de okul yöneticilerinin okul yönetimi açısından, okul merkezli yönetim şekli mi yoksa merkezden yönetim şeklinin mi daha faydalı olacağına ilişkin görüşlerini içeren frekans ve yüzde değerlerine yer verilmiştir:

Tablo 2: Okul Yöneticilerinin Okul Yönetimi Şekline İlişkin Görüşleri

YÖNETİCİLER	OKUL MERKEZLİ YÖNETİM	KARMA YÖNETİM
1Y	✓	
2 Y		✓
3Y	✓	
4Y		✓
5Y	✓	
6Y	✓	

7Y	✓	
8Y	✓	
9Y	✓	
10Y	✓	
f	8	2
%	80	20

Tablo 2’de görüldüğü gibi eğitim yöneticilerinin, **"okul yönetimi açısından, okul merkezli yönetim şekli mi yoksa merkezden yönetimin mi daha faydalı olacağına"** ilişkin görüşlerini incelendiğinde; % 80 oranı ile " Okul Merkezli Yönetim " alt temasının birinci sırada yer aldığı söylenebilir. Katılımcı yöneticilerden bazılarının bu konudaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

"Merkezden alınan kararların okula yeterince yetmediğini görüyoruz. Her okulun yapısı, tarzı, vizyonu, kültürü farklı o yüzden okul merkezli yönetim olmalı" (1Y1,1). "Okul merkezli yönetimin daha faydalı olacağı kanaatindeyim. Eğitimde tek belirleyici unsur tepeden yönetim şekli olunca, sahadan uzak olan Merkezi Yönetim toptan bir vizyon misyonu perspektifi dayatmakta ve yerel bileşenleri, değişkenleri fark edemediği için şablon olarak biçilen ve yenilik adına merkezden buyrulmuş yapılanma girişimleri kısır kalmaktadır. İhtiyacın uzağına düşmektedir" (5Y1,1). "Bu konuda kafa yoran bir eğitimci olarak kesinlikle okul merkezli yönetimi savunuyor ve faydalı buluyorum. Vicdanı ve akıllı hür nesiller yetiştirmek isteyen bir eğitimci olarak merkezden yönetim liyakat eksikliği ve güvensizlik temelli bir yönetim bir biçimidir. Hantal ve siyasi yapının okul merkezli yönetimle kırılabilmesi kanaatindeyim" (6Y1,1).

Diğer taraftan katılımcı eğitim yöneticilerinin; **"okul yönetimi açısından, okul merkezli yönetim şekli mi yoksa merkezden yönetimin mi daha faydalı olacağına"** ilişkin görüşlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde; % 20 oranı ile " Karma Yönetim " alt temalarının ikinci sırada yer almaktadır. Katılımcı yöneticilerden bazılarının bu konudaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

"Bazı konular için karma en iyisi bence. Çünkü personel ihtiyacımız, öğretmen ihtiyacımız geç karşılıyor. Merkezden yönetim eşitli sağlıyor, okul merkezli farklılıkların gelişmesini sağlıyor" (2Y1,2). "Okul merkezli yönetimin faydalı sonuçlar verebileceğini düşünmüyorum; çünkü bir okul müdürü eğitimle ilgili her türlü kararı verebilme yetisine sahip olmayabilir. Bugün herhangi bir öğretmenin müdür veya müdür yardımcısı olabilmesi maalesef iktidara yakınlığıyla doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla liyakat göz ardı edilmektedir. Bu da beraberinde eğitim gibi önemli bir konuda yönetim bakımından yeterli donanıma sahip olmayan sıradan bir öğretmenin idareci olabilmesine çanak tutmakta, yanlış kararlar alınabilmesinin yolunu açmaktadır. Merkezden yönetimin de bölgeler, kültürler, iklim şartları, ekonomik ve sosyal durumlar açısından sakıncaları olabilir. Bir merkezden alınan kararların tüm ülkede uygulanmaya çalışılması istenilen amaca ulaşamamasına neden olacaktır; çünkü her bir bölgenin kendine özgü özellikleri vardır. Bu nedenle bazı hassas konularda merkezden yönetimin, bazı konularda ise okul merkezli yönetimin başarılı olabileceğini düşünüyorum" (4Y1,2).

Tablo 3’de merkezden yönetim şekline okul merkezli yönetim şekline geçiş aşamasında yöneticilerin değişimine karşı direnç gösterecekleri konular nelerdir? sorusuna ilişkin görüşlerine yer verilmiştir:

Tablo 3: Okul Yöneticilerinin Merkezden Yönetim Şekline Okul Merkezli Yönetim Şekline Geçiş Aşamasında Yöneticilerin Değişimine Karşı Direnç Gösterecekleri Konular ya da Karşılaşılabilecek Sorunlara İlişkin Görüşleri

Katılımcılar	Maddi Sorumluluk	Personel İş ve İşlemleri	Paydaşların Söz Hakkı	Yeniden Yapılanma
1Y	✓	✓	✓	
2Y	✓	✓		✓
3Y			✓	
4Y				✓
5Y	✓			
6Y				✓
7Y	✓			

8Y				
9Y				√
10Y				√
f	4	2	2	5
%	40	20	20	50

Tablo 3'de görüldüğü gibi katılımcı eğitim; "Yöneticilerin merkezden yönetim şekline okul merkezli yönetim şekline geçiş aşamasında yöneticilerin değişimine karşı direnç gösterecekleri konular nelerdir? sorusuna ilişkin görüşlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde; %50 oranı ile "Yeniden Yapılanma" alt temasının birinci sırayı aldığı söylenebilir. Katılımcı eğitim yöneticilerinin bazılarının bu konudaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

"Okul merkezli yönetim şekline geçilirken yöneticilerin direnç göstereceklerini düşünmüyorum; çünkü mevcut yetkilerinden çok daha fazlasına sahip olacaklardır; ancak karşılaşılabilecek sorunlardan biri şu olabilir: Okul ile ilgili bir karar verileceği zaman üstünkörü davranılıp, gerekli araştırma ve değerlendirmeler yapılmadan bölgedeki diğer okulların verdiği kararlar doğrultusunda adımlar atacaklardır ve yanlış bir uygulama bir virüs gibi mahalleden bölgeye, ilçeye ve şehre yayılacaktır. Ayrıca bir yöneticinin görev süresi dolduğunda yerine gelecek idareci önceki kararları tanımayabilecek, sil baştan yeni uygulamalara başlayabilecek ve bu da okulun sürekli yerinde saymasına veya geriye gitmesine neden olabilecektir. (Bu durumu günümüz iktidarının Milli Eğitim Bakanlarının uygulamalarına bakarak somutlaştırabiliriz. Uzun vadeli bir eğitim politikasının olmaması sonucunda her bir Bakan, bir önceki bakanın uygulamalarını değiştirmiş, yeni bir sistem getirmeye çalışmış ve doğal olarak eğitim noktasında sürekli geriye gidilmiştir. Onlarca danışmana rağmen Bakanların bu uygulamalarını düşünürsek, okul merkezli yönetimdeki idarecilerin yapabilecekleri hatalar çok daha fazla olacaktır"(4Y2,4).

"Şu anda bunların uygulayıcısı konumundayız. Ya da bunlar fotokopi olmuş konulardır. Her okulun birbirinden aldığı alıntı konular! Bu alt başlıklara okul merkezli yönetim etkileri için hem bana göre kendini yetiştirmiş eğitim lideri alanın hakimi yöneticiler bilakis çok memnun olacaklardır. Fakat kendini yetiştirmeyen liyakatı olmayan yöneticiler sorunlar yaşayacaklar ve çözüm bulmada daha büyük yanlışlıklar ve sorunlar yaşayacaklardır. Şahsen bu konuda direnç gösteremeyecek bu beklentide olan bir yöneticiyim. Buna direnç gösterebilecek olan kesimin okul yöneticileri değil merkez ve taşra teşkilatındaki yöneticilerin olduğunu düşünüyorum" (6Y2,4).

Tablo 3 incelendiğinde, %40 oranı ile "Maddi Sorumluluk" alt temasının ikinci sırayı aldığı görülmektedir. Katılımcı eğitim yöneticilerinin bazılarının bu konudaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

"Maddi sorumluluk, personel işten çıkarma, vizyon netliği" (2Y2,1,2,4).

"Şu an ki okulların en büyük sorunu kaynak (para) sıkıntısıdır. Değişimde de karşılaşılabilecek sorunların başında kaynak gelmektedir. Okulları bütçesiz koymak ve tek başına bırakmak en büyük sorun olarak görülür. Ayrıca yönetim tecrübesi olmayan kişilerin göreve getirilmesi bu sürecin atlatılmasında sıkıntı oluşturmaz" (7Y2,1).

Diğer taraftan katılımcı eğitim yöneticilerinin görüşlerine göre, %20 oranları ile "Personel İş Ve İşlemleri" ve "Paydaş Söz Hakkı" alt temaları aldığı görülmektedir. Katılımcı eğitim yöneticilerinin bazılarının bu konudaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

"Sorumluluk almak, bütçeyi düzenlemek, personel eğitimi, öğretmenin söz hakkının fazla olması" (1Y2,1,2,3)

"Burada direnç noktası demokratik katılımı sağlama konusunda direnç olabilir. Emir alıp uygulamaya alışılmış bir sistemden çoğulcu bir yaklaşımla alınan ve uygulanan kararların belirlenmesinde sorunlar yaşanabilir"(3Y2,3).

Aşağıda Tablo 4'de; "Günümüz okullarının stratejik plan, vizyon, misyon boyutuna ilişkin görüşleriniz nelerdir? Yönetici olarak sizce okul merkezli yönetimin bu alt başlıklar üzerinde ne gibi etkileri olabilir?" sorusuna ilişkin görüşlerini içeren frekans ve yüzde değerlerine yer verilmiştir:

Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Günümüz Okullarının Stratejik Plan, Vizyon, Misyon Boyutuna ve Yönetici Olarak Okul Merkezli Yönetimin Bu Alt Başlıklar Üzerinde Ne Gibi Etkilerinin Olabileceğine İlişkin Görüşleri

Katılımcılar	Gerçeği Yansıtma	Okula Özgü Olma	Profesyonellik Artışı
1Y	✓	✓	
2Y		✓	
3Y	✓	✓	
4Y	✓		✓
5Y	✓		✓
6Y	✓		
7Y	✓	✓	
8Y		✓	
9Y	✓	✓	
10Y		✓	✓
f	7	7	3
%	70	70	30

Katılımcı eğitim yöneticilerin; "günümüz okullarının stratejik plan, vizyon, misyon boyutuna ilişkin görüşleriniz nelerdir? Yönetici olarak sizce okul merkezli yönetimin bu alt başlıklar üzerinde ne gibi etkileri olabilir?" sorusuna ilişkin görüşleri incelendiğinde, % 70 oranını "Okula Özgü Olma " alt teması ve aynı oranla "Gerçeği Yansıtma" alt temasının en yüksek oranı paylaştığı görülmektedir. Katılımcı eğitim yöneticilerinin bazılarının bu konudaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

"Hepsi milli eğitim istediği için yapılan, genelde dosyalanıp kaldırılan gerçekte uygulanması gereken önemli yol gösterici bilgiler. Bölgesine, bütçesine, okul puanına, personeline göre hazırlık yapılır. Belirlenen altın vuruş yapılmış olur. Eksiklikler göze daha iyi çarpar. Gelecek planı daha net olur"(1Y3,1,2).

"Bunlar henüz tam olarak gelişmemiş, eksik konular. Okul merkezli olması netliği kazandırır. Günümüzde Fen Lisesi ile Meslek Lisesinin vizyon, misyon, stratejik planda aynı görüşleri yazmaktadır. Bunların olması imkansız ama. Eldeki verilerle yola çıkarak gelecek belirlenir. Daha inandırıcı olur"(2Y3, 2).

"Hazırlık hem de uygulama hem de sonuç kısmında okul edilgen değil etken bir yapıya kavuşacaktır. Okullar için ortaya atılan hedefler sadece kağıt üstünde kalmayacak somut hedefler halini alacaktır"(6Y3,1).

"Stratejik plan misyon ve vizyon okul merkezli yönetimde çok önemlidir; ancak bizlere standart bir plan yaptırdıkları için bu amacın dışına çıkmaktadır. Her okul aynı değildir çevresel, kültürel ve ekonomik olarak tüm okullar farklılık göstermektedir"(10Y3,2,3)

Diğer taraftan katılımcı eğitim yöneticilerinin alt temaya ait görüşleri incelendiğinde %30 oranı ile "Profesyonellik Artışı" almıştır. Katılımcı eğitim yöneticilerinin bazılarının bu konudaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

"Günümüz okullarındaki stratejik plan, vizyon, misyon gibi durum ve hedefler tamamen kağıt üzerinde yapılan çalışmalardır ve hiçbir derinliği veya faydası bulunmamaktadır; çünkü öğretmenler eğitilirken kurumların vizyonu, misyonu, uzun vadeli gelişimi noktalarında herhangi bir eğitim almamaktadır. Eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerden oluşan "Stratejik Plan Komisyonları" karar verebilme yetisine sahip değildir. Uygulanabilirlik açısından son derece faydasız yöntemlerdir; faydalı olabilmesi için bu komisyonların Milli Eğitim Müdürlüğü bünyelerinde kurulacak Eğitim Yönetimi alanında eğitim almış profesyonel personellerden oluşan birimler kurulmalıdır"(4Y3,1,3).

"İhtiyaç hissedilerek ve yerinden ortaya çıkan dinamiklerle başlayan projeler değerli olmuştur. Yukarıdan emir buyruk yöntemiyle aşağıya dikte edilen her zaman olduğu gibi yapılacak işin nedeni, gerekliliği ve verimliliği açıklanmadan başlatılan süreçler sonuçsuz kalmış ve başarıya ulaşmamıştır. Geçmişten bugüne stratejik plan, vizyon, misyon MEB okullarında kağıt üzerinde kalmıştır. Okullarda oluşturulan stratejik planlar kopyala yapıştır usulü hazırlanmış planlardır. Gerçekliklerden uzaktır. Soruşturma geçirmemek için alelacele oluşturulmuşlardır. Olması gereken okul yönetimi, sivil toplum

örgütleri, veliler, işin uzmanlarından destek alarak beraber stratejik plan, vizyon, misyon gibi kurumu geliştireci hedeflere ulaşması sağlanmalıdır" (5Y3,1,3).

Aşağıda Tablo 5'de Planlama ve programlama açısından okul merkezli yönetimin uygulanabilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz? Sizce böyle bir yönetim şeklinin uygulanmasının avantajları ve dezavantajları neler olabilir? sorusuna ilişkin görüşlerini içeren frekans ve yüzde değerlerine yer verilmiştir:

Tablo 5: Okul Yöneticilerinin, Planlama Ve Programlama Açısından Okul Merkezli Yönetimin Uygulanabilirliği ve Böyle Bir Yönetim Şeklinin Uygulanmasının Avantajları Ve Dezavantajları Neler Olabileceğine İlişkin Görüşleri

Katılımcılar	Bölgesel Farklılıkların Önemi	Kurumsal Devamlılığın Zorluğu	Profesyonellik	Uygulamada Kolaylık	Başarı Artırıcı
1Y			✓		
2Y	✓		✓		
3Y			✓		✓
4Y	✓	✓			
5Y	✓				
6Y		✓	✓	✓	
7Y	✓			✓	
8Y			✓	✓	✓
9Y			✓		✓
10Y				✓	✓
f	4	2	6	4	4
%	40	20	60	40	40

Katılımcı eğitim yöneticilerin; "Planlama ve programlama açısından okul merkezli yönetimin uygulanabilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz? Sizce böyle bir yönetim şeklinin uygulanmasının avantajları ve dezavantajları neler olabilir?" sorusuna ilişkin görüşleri incelendiğinde; % 60 oranı ile "profesyonellik" alt temasının birinci sırayı aldığı görülmektedir. "Profesyonellik" alt temasını, %40 oranı ile "Başarı Artışı", "Bölgesel Farklılık", "Uygulamada Kolaylık" ve %20 oranı ile "Kurumsal Devamlılığın Zorluğu" alt temaları takip ettiği görülmektedir. Katılımcı eğitim yöneticilerinin bazılarının bu konudaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

Müdürlerin bu konuda gereken yeteneğe sahip olduklarını düşünmüyorum. Çok farklılıklar gösterebilir. Bu konuların merkezden yönetilmesi en doğrusu fakat bir Şirnak ile bir Antalya aynı programı ne kadar uygulayabiliyor o da düşündürücü tabi ki "(2Y4,1,3).

"Okul merkezli yönetim katılımı yükselteceği için başarıyı arttıracaktır. Okul için hazırlanacak plan ve program komisyonlarının oluşturulması torpil gözetmeksizin okulun başarısı ön planda tutularak hazırlanmalı ve oluşturulmalıdır. Liyakat sistemi burada devreye girmelidir"(3Y4,3,5).

"Bir yöneticinin görev süresi dolduğunda yerine gelecek idareci önceki kararları tanımayabilecek, sil baştan yeni uygulamalara başlayabilecek ve bu da okulun sürekli yerinde saymasına veya geriye gitmesine neden olabilecektir. Avantaj noktasında ise bölgesel farklılıklar göz önüne alınacağı için hedeflene eğitim seviyesine ulaşmakta daha faydalı olabilir"(4Y4,1,2).

"Avantajları: hızlı ve tutarlı kararlar etkin ve gelişen bir yapı haline gelme, okulların üniversiteler gibi kimliklerinin olması, devamlılığın sağlanması, hukuki boyutunun net çizilmesi sonucunda siyasallaşmanın önüne geçebilir. Öğrenci merkezli okula geçişin kolaylaşması. Örnek uygulamalar ile okullar bölgenin örnek ve itici gücü kurumları olabilirler. Toplum ve çevreye de liderlik yapma fırsatını yakalayabilirler.

Dezavantajları: Liyakatsiz ve donanımsız yöneticilerle okulların dolayısıyla öğrencilerin zarar görmesi Türkiye gibi demokrasi tikanıklıkları yaşandığı ülkelerde gerektiği gibi uygulanamamasından kaynaklı siyasallaşma"(6Y4,2,3,4).

"Uygulanabilir. Tek dezavantajı yenilik taraftarı olmayan yöneticilerin bulunmasıdır. Okulların kendi paydaşları ile özgür karar alabilmeleri, kurum kültürü oluşturmayı, kurumun sahiplenilmesini, iş doyumunun oluşmasını, iş barışının sağlanmasını, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini, eğitim hedeflerine daha hızlı ulaşılmasını sağlayacaktır" (8Y4,3,4,5).

"Liyakata göre bir sistem oluşturulabilirse uygulanabilirlik çok yüksektir. Günümüzde bunu layıkıyla uygulamak çok mümkün değildir. Normal şartlarda ise eğitim seviyesinin yükselmesi, çözüm odaklı bir eğitim, eğitime ulaşabilme, sorunları çözebilme ise avantajlardır" (10Y4,4,5).

Aşağıda Tablo 6'de "Okul merkezli yönetimde, bütçe ve işletme yöneticisi olarak gelir kaynaklarının geliştirilmesi, bütçenin hazırlanması, uygulanması yetkilerinin eğitim yöneticisine bırakılması konusundaki görüşleriniz nelerdir?" sorusuna ilişkin görüşlerini içeren frekans ve yüzde değerlerine yer verilmiştir:

Tablo 6: Okul Yöneticilerinin; Okul Merkezli Yönetimde, Bütçe Ve İşletme Yöneticisi Olarak Gelir Kaynaklarının Geliştirilmesi, Bütçenin Hazırlanması, Uygulanması Yetkilerinin Eğitim Yöneticisine Bırakılması Konusundaki İlişkin Görüşleri

Katılımcılar	Uzman Personelin Görevlendirilmesi	Paydaşlarla Ortak Yönetim	Denetimin Merkezden Olması	Merkezden Mali Destek
1Y	√			
2Y			√	
3Y		√		
4Y	√			
5Y		√		
6Y		√		
7Y	√			
8Y				√
9Y	√			
10Y				√
f	4	3	1	2
%	40	30	10	20

Katılımcı eğitim yöneticilerinin; "Okul merkezli yönetimde, bütçe ve işletme yöneticisi olarak gelir kaynaklarının geliştirilmesi, bütçenin hazırlanması, uygulanması yetkilerinin eğitim yöneticisine bırakılması konusundaki görüşleriniz nelerdir?" sorusuna ilişkin görüşleri incelendiğinde; %40 oranı ile "Uzman Personelin Görevlendirilmesi" alt temasının birinci sırayı aldığı görülmektedir. Katılımcı eğitim yöneticilerinin bazılarının bu konudaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

"Bunların özel bir belge veya kurs alınarak yapılması gerektiğine inanıyorum. Bir uzman bu işlemler için personel olarak alınabilir. Yoksa ülkemizde para konuları hep sorunlu olmuştur" (1Y5,1).

2Kesinlikle doğru bulmuyorum. Bütün eğitim kurumu yöneticilerinin bütçe, gelir gider kaynakları, bu kaynakların korunması veya geliştirilmesi noktasında istenilen seviyede olması beklenemez. Okul – Aile Birliği adı altında yapılan çalışmalar profesyonel olmayan, incelenemeyen, soruşturulamayan, cezalandırılmayan, yeterince açık olmayan çalışmalardır. Milli Eğitim Bakanlığının bu noktada İktisat alanında eğitim görmüş personelleri bünyesine alması ve yeni birimler kurması gerekmektedir. Çünkü profesyonel eğitim, girdisi çıktısı ve diğer alanlarla ilişkisi çok fazla olan bir süreçtir" (4Y5,1).

"Tüm bu işlerin okul yöneticisine bırakılması gerektiğini ancak bütçe ve tüm bu mali işler konusunda uzman bir ekibin okullarda istihdam edilmesi ve tüm bu işleri onların yürütmesi gerektiğini düşünüyorum" (9Y5,1).

Sıralamayı, %30 oranı ile "Paydaşlarla Ortak Yönetim", %20 oranı ile "Merkezden Mali Destek" ve %10 oranı ile "Denetimin Merkezden Olması" alt temaları aldığı görülmektedir. Katılımcı eğitim yöneticilerinin bazılarının bu konudaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

"En büyük sorun bu bence: Maddi sorumluluk almak, geliştirmek yetenek isteyen bir konu. Ve okullarımızda okul aile birliği bile yönetmekte zorlanmaktayız. Okul bütçesini geliştiremiyoruz. Bütçe okullarca hazırlanmalı fakat kaynak yönetimi, denetimi merkezde olmalıdır" (2Y5,3).

"Okul merkezli yönetimde, bütçe ve işletme yöneticisi olarak gelir kaynaklarının geliştirilmesi, bütçenin hazırlanması, uygulanması yetkilerinin tüm okul personeline ait olması gerekir" (3Y5,2)

"Daha isabetli ve faydalı olacağı kanısındayım. Eğitim paydaşlarının başta yöneticiler olmak üzere daha çok sahip çıkacağına ve kaynaklarında eş değer olarak artabileceğini düşünmekteyim" (6Y5,2).

"Ödeneklerin Bakanlıkça verilmesi kaydıyla tüm yetkilerin eğitim yöneticisine bırakılması gerekir" (10Y5,4).

Aşağıda Tablo 7'de; "Okul merkezli yönetimde, insan kaynaklarının alt başlıklarından biri olan personel işe alınması, terfisi, işten çıkarılması görevlerinin okullara devredilmesinin avantajları ve dezavantajları nelerdir?" sorusuna ilişkin görüşlerini içeren frekans ve yüzde değerlerine yer verilmiştir:

Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Okul Merkezli Yönetimde, İnsan Kaynaklarının Alt Başlıklarından Biri Olan Personel İşe Alınması, Terfisi, İşten Çıkarılması Görevlerinin Okullara Devredilmesinin Avantajları Ve Dezavantajları Nelerdir? İlişkin Görüşleri

Katılımcılar	İşleyişin Hızlanması	Özlük Haklarının Azalması	Kadrolaşma	Liyakat	İstihdam Sorunu
1Y					✓
2Y	✓		✓		✓
3Y			✓		
4Y		✓	✓		✓
5Y					✓
6Y				✓	
7Y					✓
8Y			✓		
9Y	✓				
10Y					
f	2	1	4	1	5
%	20	10	40	10	50

Katılımcı eğitim yöneticilerin; "Okul merkezli yönetimde, insan kaynaklarının alt başlıklarından biri olan personel işe alınması, terfisi, işten çıkarılması görevlerinin okullara devredilmesinin avantajları ve dezavantajları nelerdir?" sorusuna ilişkin görüşleri incelendiğinde, %50 oranı ile "İstihdam Sorunu" alt temasının birinci sırayı aldığı görülmektedir. Diğer alt temalar ise sırasıyla , %40 oranı ile "Kadrolaşma" , %20 oranı ile "İşleyişin Hızlanması" ve %10 oranları ile "Liyakat" ve "Özlük Haklarının Azalması" şeklinde oluşmuştur. Katılımcı eğitim yöneticilerinin bazılarının "İstihdam Sorunu" konusundaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

"Bir yönden herkesin akademik zekasına, formasyonuna güvendiği insanlarla çalışması en güzeli fakat en zor konunun bu olduğunu düşünüyorum. Torpilin çok fazla olacağı korkusu, sistemi yavaşlatıp güveni azaltacaktır"(1Y6,4).

"Okula gerek fiziksel gerek manevi destek gerekmektedir. Bir okul için en önemli paydaşlardan biri de personeldir. Personelin nitelikli olması olumlu kanıdır. Okul merkezli bir yönetimde kayırmacılık olmadığı sürece okulun yararına personeller çalıştırılır. İdareci okula faydalı olacak en iyi kişiyi seçecektir. Eğer idareci kendi menfaatlerini düşünen biriye yakınından bir personel olarak torpil yapacaktır "(7Y6,4).

Katılımcı eğitim yöneticilerinin bazılarının %40 oranı ile "Kadrolaşma" alt teması konusundaki görüşleri şu şekildedir:

"Bu yetkinin okullara devredilmesi tam bir felakete yol açacaktır; çünkü maalesef ülkemiz her alanla olduğu gibi eğitimde de henüz siyaset üstü bir seviyeye ulaşabilmiş değildir. Söz konusu yetkilerin bir okul yöneticisine devredilmesi demek, devlet memurluğunda kadrolaşmanın tamamen yasallaşması demektir. Ayrıca sözleşmeli öğretmenlik ve yeni öğretmen alımlarındaki "sözlü mülakat" ile açılan kadrolaşma yolunun daha da derinleşmesine ve personelin özlük haklarını savunamaz hale gelmesine neden olacaktır" (4Y6,2,3,5).

"Her kurumun kendi kadrosunu oluşturması güzel ancak seçimler adil yapılabilirse. Çalışan personel ile yola devam edilebilecekse özel sektörde olduğu gibi sorun yok"(8Y6,3).

Katılımcı eğitim yöneticilerinin bazılarının diğer alt temalar konusundaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

"Bu konudaki avantaj, eksikliklerin hızla giderilmesi ve sonuçların hızlı alınmasıdır. Fakat adamcılık olursa ne kadar düzgün bir personel sistemi olur o da düşünülmesi gereken diğer bir konu" (2Y6,1,3,5).

"Çok doğru buluyorum FAKAT!!! Yöneticilerin bu anlamda tam bir otorite olması kendini çok iyi geliştirmesi ve yetiştirmesi aklına gelecek ilk kaygının eğitim kaygısı olması gerektiği kanaatindeyim. Dezavantajları işinde ehil olmayan liyakatsiz karar almada zorlanan yöneticilerde okullarda yönetim mekanizmasının ağır yaralar alabileceğini düşünmekteyim."(6Y6,4).

"Tüm bu işlerin okullara devredilmesi okulun ihtiyacına ve beklentisine okul kültürüne uygun personelin işe alınmasını sağlar ve böylece işleyiş hızlanır. Merkezden yönetim şeklinde okula uyum sağlamayan okul kültürüne ayak uyduramayan personelle çalışmak durumunda kalmak sıkıntılı bir durum. Okula katkısı olmayan personelin işten çıkarılması yetkisine sahip olan bir okul personel üzerinde çok daha etkili olacak ve bu sayede daha fazla verim alacaktır. Bu yetkinin okullara bırakılmasının dezavantajlı olduğunu düşünmüyorum"(9Y6,1).

Aşağıda Tablo 8'de Okul merkezli yönetimde, eğitim-öğretimle ilgili kararlarda paydaşların (yönetici, öğretmen, uzman, öğrenci, veli) görüşlerinin alınmasının etkileri neler olabilir? sorusuna ilişkin görüşlerini içeren frekans ve yüzde değerlerine yer verilmiştir:

Tablo 8: Okul Yöneticilerinin Tablo Okul Merkezli Yönetimde, Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarda Paydaşların (Yönetici, Öğretmen, Uzman, Öğrenci, Veli) Görüşlerinin Alınmasının Etkileri Neler Olabilir? Sorusuna İlişkin Görüşleri

Katılımcılar	Bakış Açısının Gelişmesi	Aidiyet	Hedefe Kolay Ulaşma	Başarı Motivasyon Artışı	Demokratik Okul
Y1	√	√			√
Y2				√	
Y3	√	√			
Y4	√				√
Y5			√		
Y6		√			
Y7					√
Y8		√		√	
Y9		√	√		
Y10		√			
f	3	6	2	2	3
%	30	60	20	20	30

Katılımcı eğitim yöneticilerin; Tablo Okul merkezli yönetimde, eğitim-öğretimle ilgili kararlarda paydaşların (yönetici, öğretmen, uzman, öğrenci, veli) görüşlerinin alınmasının etkileri neler olabilir? sorusuna % 60 oranı ile "Aidiyet", % 30 oranı ile "Bakış Açısı Gelişimi", %30 oranı ile "Demokratik Okul"; % 20 oranı ile "Hedefe Kolay Ulaşma" ve "Başarı, Motivasyon Artışı" alt temaları şeklinde sıralandığı görülmektedir. Katılımcı eğitim yöneticilerinin bazılarının % 60 oranı ile birinci sırada yer alan "Aidiyet" alt teması hakkındaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

"Ortak akıl her zaman tek akıldan daha yararlıdır. Okula aidiyet duygusunu da geliştirir" (3Y7,1,2).

"Kararları herkes benimser sahip çıkar, kurumla kendini içselleştirir ve özdeşleşir, aidiyet duygusu artırır. Problem azalır. Toplumla okulları birbirine yakınlaştırır (Okullar hayat olsun)" (6Y7,2).

Katılımcı eğitim yöneticilerinin ikinci sırayı paylaşan % 30 oranı ile "Bakış Açısı Gelişimi", %30 oranı ile "Demokratik Okul" bazılarının alt teması hakkındaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

"Yönetici; hâkimiyeti elinden bırakmak istemeyecek, paydaşların karışmasından huzursuz olacaktır. Tabi ki bunlar ego sorunu yaşayan yöneticiler için geçerli fakat böyle bir sorun yoksa ortak sorumluluk almak görüş almak, kararlarda farklı bakış açısı, işi bölüşmek, öğretmenin, uzmanın, öğrencinin, velinin

söz sahibi olduğu yönetim her zaman saha iyi olacaktır. Benim kavramı çok önemli benimsetilmeli, ortak olmanın bir sınırı olmalı yinede" (1Y7,1,2,5).

"Eğitim sadece okul idaresinin alabileceği kararlar ile istenilen seviyeye ulaşamaz. Dolayısıyla elbette ki okul idaresi; öğretmenler, psikolojik danışmanlar, sosyologlar, iktisatçılar, doktorlar, emniyet yetkilileri, veliler gibi birçok kesimden görüş almalıdır. Ancak bu görüşler değerlendirilirken "eğitim" hedefi gözetilerek kararlar verilmelidir. Sözelimi eğitimle yakından uzaktan ilgisi olmayan bir velinin "karar verme" noktasında tamamen dışarıda bırakılması gerekir" (4Y7,1,5).

Katılımcı eğitim yöneticilerinin ikinci sırayı paylaşan %20 oranı ile "başarı motivasyon artışı" ve "hedefe kolay ulaşma" bazılarının alt teması hakkındaki görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

"Velilerin fazla söz sahibi olması sistemi zorlayacaktır. Çok fazla derece karışmaları ilkokullardaki gibi işleyişe zarar verecektir. Ama sorunların görmeleri önemli. Öğretmenlerin yaratıcılığı gelişecektir. Öğretmenlerin sorumluluğu artar. Her şeyi idareden beklemezler. Uzmanlar bilimsel verilerden çok gerçeği görmüş olurlar. Öğrencileri önemsendiklerini hissederek daha fazla istekli olacaklardır. Yöneticilerin yükü azalacağı için rahatlama sağlayacaktır. Tabi ki gücü kendinde gören yöneticiler durumu ayrı." (2Y7,4).

"Her yönden olumlu olur. Çalışan işinden zevk alır. Her çalışan yönetimin bir parçası olduğunu hisseder ve üretken olur. Çalışanların sürekli kurumunu düşündüğü, geliştirmeye çalıştığı bir ortam oluşur. İş barışı artar. Tüm çalışanlar diğerlerinin eksiklerini görmek yerine ben ne yapabilirim düşüncesi üzerine yoğunlaşır"(8Y7,2,4).

"Paydaşların karar almada görüşlerinin alınmasının olumlu sonuçları olacağını düşünüyorum. Veliler kararlarda etkili olduğunu gördükçe okula daha fazla sahip çıkacaktır. Öğrenci de istediği ve hayal ettiği okul ortamını bu sayede ortaya koyacak ve okulu sevecek böylece okula bağlanacaktır. Öğretmenlerde etkili bir öğrenme ortamı için gereken kararlarda söz sahibi olarak başarıyı artıracaktır. Okul merkezli yönetim sayesinde hedeflere kolay ulaşılmış olacaktır"(9Y7,2,3).

SONUÇ VE TARTIŞMA

Okul merkezli yönetim anlayışının uygulanabilirliğini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada; Araştırmada, "Okul yönetimi açısından okul merkezli yönetim şekli mi yoksa merkezden yönetim mi daha faydalı olacağı ile ilgili soruya, eğitim yöneticilerinin görüşleri analiz edildiğinde; %80 oranı ile "Okul Merkezli Yönetim" alt temasının ilk sırada yer aldığı belirlenmiştir.

Katılımcı eğitim yöneticilerinin, okul merkezli yönetim kavramı hakkında olumlu düşüncelerinin olduğu ve okul merkezli yönetimi istedikleri bulgusuna rastlanmıştır. Okul merkezli yönetim biçimine Karataş, Eşberk Başyayla, Taş ve Topçu (2016) tarafından yapılan "Okul Yöneticilerinin Eğitimle İlgili Kararlara Katılmada Karar Mercileri ve Yerinden Yönetim Anlayışına İlişkin Görüşleri" konulu çalışmada tüm boyutlarda karar merci olarak görülen en yüksek frekansa sahip birimin bakanlık olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmaya göre de ulaşılan bulgular çalışmamızdan farklılık göstermektedir.

Aytaç (1999) tarafından yapılan "Okul Merkezli Yönetim" adlı çalışmasında, "günümüzün geçerli eğitim reformlarının merkezi olan ve öğrenci başarısını yükseltmeyi amaçlayan okul merkezli yönetim, okula daha çok yetki ve sorumluluk aktarılmasını ve okul toplumu üyelerinin okulda karar alma sürecine katılımını öngörmektedir" görüşüyle paralellik göstermektedir.

Araştırmada, "Sizce merkezden yönetim şeklinden okul merkezli yönetim şekline geçiş aşamasında yöneticilerin değişimine karşı direnç gösterecekleri konularla (ya da karşılaşılabilecek sorunlar) ilgili soruya, katılımcı eğitim yöneticilerinin görüşleri analiz edildiğinde; "Yeniden Yapılanma" alt temasının ilk sırada yer aldığı görülmüştür. Bu sonuç, katılımcı eğitim yöneticilerinin yeniden yapılanmaya karşı direnç gösterecekleri ya da yeniden yapılanmada sorunlar yaşayabileceklerini göstermektedir. Araştırmanın bu bulgusu, katılımcı eğitim yöneticilerinin, Türkoğlu (2004) tarafından ifade edilen "Merkezden ve yerinden yönetimin verilen hizmetlerde ülke şartlarına göre bir dengelemenin daha uygun olacağı düşüncesi bilimsel platformda ağır basmaktadır. Bu noktada eğitimde hangi yetkilerin yerel yönetimlere devredilmesi, hangilerinin merkezde kalması ve yerel düzeyde nasıl bir örgütlenme olması gerektiği konusunda tartışmalar sürmektedir" ifadesi yeniden yapılanma bulgusuyla

örtüşmektedir. Karataş, Eşberk Başyayla, Taş ve Topçu(2016) tarafından yapılan "Okul Yöneticilerinin Eğitimle İlgili Kararlara Katılmada Karar Mercileri ve Yerinden Yönetim Anlayışına İlişkin Görüşleri" konulu çalışmada "Eğitim Finansmanı boyutuna bütünsel olarak bakıldığında; okul müdürlerinin bu boyutla ilgili alınacak kararlarda karar mercii olarak uygun gördükleri en yüksek frekansa sahip birimin Bakanlık (%39.8) olduğu görülmektedir" ifadesi de eğitim yöneticilerinin maddi sorumluluk almada direnç göstereceklerini ya da sorun yaşayacaklarını desteklemektedir.

Araştırmada, katılımcı eğitim yöneticilerinin stratejik plan, vizyon, misyon boyutunun okula özgü olmasını gerektiğini ve mevcut stratejik plan, vizyon, misyonun gerçeği yansıtmadığı bulgusuna rastlanmıştır. Altındağ "Okul Merkezli Yönetim" başlıklı çalışmada "Okul merkezli yönetimde, öğrencinin başarısına yönelik vizyonlar, misyonlar ve temel değerler tanımlanmış ve okul toplumunca benimsenmiştir, okulun vizyonu, öğretim ve program kararlarına rehberlik eder" ifadesi ile stratejik plan, vizyon, misyonun okula özgü olması ve gerçeği yansıtmaması gerektiği görüşüyle paralellik göstermektedir.

Araştırmada, "Planlama ve programlama açısından okul merkezli yönetimin uygulanabilirliği, böyle bir yönetim şeklinin uygulanmasının avantajları ve dezavantajlarıyla ilgili soruya, katılımcı eğitim yöneticilerinin görüşlerine ait alt temalar sırasıyla "profesyonellik" "Başarı Artışı", "Bölgesel Farklılık", "Uygulamada Kolaylık" "Kurumsal Devamlılığın Zorluğu" olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, katılımcı eğitim yöneticilerinin Planlama ve programlama açısından okul merkezli yönetimin uygulanabilirliğinde profesyonelliğin olması gerektiği bulgusuna rastlanmıştır. Karataş, Eşberk Başyayla, Taş ve Topçu(2016) tarafından yapılan "Okul Yöneticilerinin Eğitimle İlgili Kararlara Katılmada Karar Mercileri ve Yerinden Yönetim Anlayışına İlişkin Görüşleri" adlı makalede eğitim yöneticilerinin planlama ve programlama ile ilgili alınacak kararlarda karar mercii birimin Bakanlık olduğunu belirtmişlerdir. Bu bakımdan çalışmamızdan farklılık göstermektedir. Servet(1996) "Okula Dayalı Yönetim" adlı çalışmada belirttiği "Okul Merkezli Yönetim, öğrenciler için daha iyi programlar demektir. Öğrenci ihtiyaçları ile işyerleri ve öğretim programları arasında paralellikler kurulması gerekmektedir (Prasch, 1990)" ifadesi çalışmamızı desteklemektedir.

Araştırmada, "Okul merkezli yönetimde, bütçe ve işletme yöneticisi olarak gelir kaynaklarının geliştirilmesi, bütçenin hazırlanması, uygulanması yetkilerinin eğitim yöneticisine bırakılması konusundaki soruya, katılımcı eğitim yöneticilerinin görüşleri analiz edildiğinde; "Uzman Personelin Görevlendirilmesi", "Paydaşlarla Ortak Yönetim", "Merkezden Mali Destek", "Denetimin Merkezden Olması" alt temalarından oluştuğu belirlenmiştir. Bu sonuçlarla, mali işlerde uzman personelin görevlendirilmesi gerektiği tespit edilmiştir. Mali işlerin paydaşlarla ortak yönetilmesi ve merkezden destek alınmasının önemli olduğu bulguları da bunu takip etmiştir. Çankaya ve Gün(2016) tarafından yapılan "Okul merkezli yönetime ilişkin özel okul yöneticilerinin görüşleri" adlı makalede her okulun bir bütçe planlaması yapması gerektiği ve bütçe işlerinin uzmanı tarafından yürütülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Şahin(2003) tarafından yapılan "Okul Merkezli Yönetim" adlı çalışmada "Okulun mali işleri okul komiteleri tarafından yönetilmelidir" ifadesi yer almıştır. Bu da çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Araştırmada, "Okul merkezli yönetimde, insan kaynaklarının alt başlıklarından biri olan personel işe alınması, terfisi, işten çıkarılması görevlerinin okullara devredilmesinin avantajları ve dezavantajlarıyla ilgili soruya, katılımcı eğitim yöneticilerinin görüşleri analiz edildiğinde "İstihdam Sorunu" "Kadrolaşma", "İşleyişin Hızlanması" , "Liyakat" ve "Özlük Haklarının Azalması" alt temalarından oluştuğu belirlenmiştir Bu sonuç, katılımcı eğitim yöneticilerinin personel istihdamı konusunda sorunlar yaşanabileceğini göstermektedir. Karataş, Eşberk Başyayla, Taş ve Topçu(2016) tarafından yapılan "Okul Yöneticilerinin Eğitimle İlgili Kararlara Katılmada Karar Mercileri ve Yerinden Yönetim Anlayışına İlişkin Görüşleri" konulu çalışmada okul müdürlerinin insan kaynakları ile ilgili alınacak kararlarda karar mercii olarak uygun gördükleri en yüksek frekansa sahip birimin bakanlık olduğu görülmektedir. Merkezden yapılacak olan personel istihdamında daha az sorun yaşanacağı sonucuna ulaşılabilir.

Araştırmada, "Okul merkezli yönetimde, eğitim-öğretimle ilgili kararlarda paydaşların (yönetici, öğretmen, uzman, öğrenci, veli) görüşlerinin alınmasının etkileriyle ilgili soruya, katılımcı eğitim

yöneticilerinin görüşleri analiz edildiğinde "Aidiyet" "Bakış Açısı Gelişimi" ve "Demokratik Okul", "Hedefe Kolay Ulaşma" ve "Başarı, Motivasyon Artışı" alt temalarının bulunduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, katılımcı yöneticilerin okul merkezli yönetimde, eğitim-öğretimle ilgili kararlarda paydaşların (yönetici, öğretmen, uzman, öğrenci, veli) görüşlerinin alınmasının aidiyet duygusu geliştirerek, başarıyı artıracığı yönünde yorumlanabilir. Aytaç "Okul Merkezli Yönetim" adlı makalesinde "Günümüzün geçerli eğitim reformlarının merkezi olan ve öğrenci başarısını yükseltmeyi amaçlayan okul merkezli yönetim, okula daha çok yetki ve sorumluluk aktarılmasını ve okul toplumu üyelerinin okulda karar alma sürecine katılımını öngörmektedir" ifadesi çalışmamızı desteklemektedir. Şahin(2003) "Okul Merkezli Yönetim" adlı makalesinde Okul merkezli yönetim yapılanmasının gerçekten inanarak ve inandığına inandırarak yapılmalıdır. Yani bu değişim başından sonuna kadar profesyonelce hesaplanarak, planlanarak ve değişim içinde yer alacak, görev yapacak kişilerin değişimin başından itibaren işin içine katarak, görüşleri alınarak ve bu görüşleri dikkate alınarak titizlikle yapılanıp izlenmesi gerektiği belirtilerek çalışmamızla örtüşmektedir. Servet(1996) "Okula Dayalı Yönetim" adlı çalışmasında örgüt içerisindeki farklı bireylerin, farklı bakış açıları ve uzmanlıklarından faydalanılması, bu amaçla örgüt mensuplarının karar sürecine etkili katılımı sağlanması gerektiğini belirtmiştir. Bu da çalışmanın bulgusuyla örtüşmektedir.

Öneriler

Okullarda eğitimin etkililiğini arttırmak okul içinde ve yakın çevresinde alınacak kararlara mümkün olabilir. Ancak öğretmen ve diğer uygulayıcılar bu durumda kararlara daha çok sahip çıkabilirler. Türkiye' de okullar kendi potansiyellerini son noktasına kadar kullanmalı, yerel koşullarıyla mevcut olanakları dahilinde kendilerini yönetebilmelidirler.

1. Okullara ve görevlilere gerekli donanım ve ödenek merkezden sağlanmalıdır.
2. Bütçe, personel ve program alanlarında yetki aktarılmalı ve müdürler bu yetkiyi okul toplum üyeleri ile paylaşmalıdır.
3. Okul yöneticilerinin stratejik planlama, karar alma ve uygulama becerilerini geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitim etkinliklerine öncelik verilmelidir.
5. Öğretmenlerin, okul merkezli yönetimin gerektirdiği yeterliliğe ne ölçüde sahip olduğu saptanmalı ve belirlenen bilgi ve deneyim eksikliği doğrultusunda hizmet içinde eğitimcileri sağlanmalıdır.
6. Türk eğitim sistemi özellikle de okullar, örgüt ve yönetim yapısına ilişkin kendine özgü bir stratejik plan hazırlamalıdır.
7. Her okul bir bütçe uzmanı ile çalışmalı bütçe işleri ve planlaması uzman tarafından yürütülmelidir.
8. Öğretmenler ve yöneticiler tarafından oluşturulacak yönetim kurulunda alınan kararlarda öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin istekleri mutlak surette göz önünde bulundurulmalıdır.
9. Okul personel istihdamında liyakat ön planda tutulmalıdır.

Araştırmacılar için öneriler de şöyledir:

Eğitimde kaynakların etkili ve verimli bir biçimde kullanılması, en az maliyet ile en yüksek düzeyde verimin sağlanması temel amaçlardan biridir. Okul merkezli yönetimin bunu sağlamada ne düzeyde etkili olacağı, merkezi yönetimlerin eğitim maliyet yükünü ne düzeyde azaltacağı konusunda çalışılması bu yönetim şeklinin ekonomik fayda düzeyini ortaya koyması açısından önemli bir çalışma olacaktır.

Not: Bu çalışma 18-20 Mayıs 2017 tarihlerinde Antalya'da düzenlenen 8'inci Uluslararası Eğitimde Yeni Yönelimler Kongresinde bildiri olarak da değerlendirilmiştir.

KAYNAKÇA

Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. & Bayraktaroğlu, S. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.

Aytaç, T. (1999). *Okul merkezli yönetim*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Aytaç, T. (2000). "Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetiminde Yeni Bir Paradigma Okul Merkezli Yönetim", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(21),55-81.

Balcı, A. (2000). "İkibinli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi". *Eğitim Yönetimi*.6(24). Güz. s.495-508.

Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çankaya, İ. Gün, C. (2016). Okul merkezli yönetime ilişkin özel okul yöneticilerinin görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:5 Özel Sayı, Makale No: 05 ISSN: 2146-9199.

David, Jane L. (1989) "Synthesis of Research on School-Based Management", *Educational Leadership*(Vo.46), No.8:46.

Güçlü, N. (2000). Okula dayalı yönetim, *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı 148.

Karataş S. , Başyayla Y.E. , Taş A. , Topçu B.(2017) "Okul yöneticilerinin eğitimle ilgili kararlara katılmada karar mercileri ve yerinden yönetim anlayışına ilişkin görüşleri", *The Journal of Theoretical Educational Science (JTES)*, 10(1), pp.73-94.

Malen, Betty, Ogawa, Rodney T. and Kranz, Jennifer. (1989) an analysis of site-based management as an education reform strategy, The University of Utah An occasional policy paper, Sponsored by the FOCUS Project (Formulating Options to Consider for Utah Schools), Graduate School of Education, The University of Utah.

Merriam, S.B. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*, (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları.

Noble, Audrey J., Deemer, Sandra and Davis, Betsy. (1996) "School-Based Management", Delaware Education Research & Development Center. Prash, John. (1990). How to Organize for School Based Management. Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, Virginia. (ASCD).

Şahin, S. (2003) Okul merkezli yönetim uygulamaları. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* sayı: 36 ss. 582-605.

Şişman, M. (1995). *On beşinci Milli Eğitim Şurasına doğru, 2000'li yıllarda Türk Milli Eğitim Sistemi*. Ankara: Pegem.

Şişman, M., & Turan, S.(2003). Eğitimde yerelleşme ve demokratikleşme çabaları: *Teorik bir çözümleme*. *Kuram ve uygulamada Eğitim Yönetimi*, 34, 300-315.

TEDMEM. (2015). *2015 eğitim değerlendirme raporu*. Ankara: Türk Eğitim Derneği.

Türkoğlu, R. (2004). Eğitimde yerelleşme sorununa kamu yönetimi temel kanunu tasarısı ve yerel yönetim yasa tasarısının getirdiği çözümler konusunda yerel yöneticilerin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8).

Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2004). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005) *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (2. baskı). Ankara: Seçkin yayıncılık.

Yıldırım, A., Şimşek. H., (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (7. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.