

**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MERKEZİ SINAVLA ÖĞRENCİ ALAN ORTAÖĞRETİM KURUMLARI**  
**YÖNETİCİLERİNİN OKUL MERKEZLİ YÖNETİME**  
**İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Sercan SARIOĞLU**

**Antalya, 2019**

**T.C.**  
**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MERKEZİ SINAVLA ÖĞRENCİ ALAN ORTAÖĞRETİM KURUMLARI**  
**YÖNETİCİLERİNİN OKUL MERKEZLİ YÖNETİME**  
**İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Sercan SARIOĞLU**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU**

**Antalya, 2019**

## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalarda gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

27/05/2019

Sercan SARIOĞLU

T.C.  
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sercan SARIOĞLU 'nun bu çalışması 20/06/2019 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programında **Yüksek Lisans Tezi** olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir

İMZA

**Başkan** : Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞAHİN  
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,  
Eğitim Bilimleri Bölümü



**Üye** : Dr. Öğr. Üyesi Ramazan GÖK  
Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü



**Üye (Danışman)** : Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU  
Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü



**YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI:**

**MERKEZİ SINAVLA ÖĞRENCİ ALAN ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN  
OKUL MERKEZLİ YÖNETİME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**ONAY:** Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun 20/06/2019 tarihli ve ..... sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Ramazan KARATAŞ  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Eğitim yönetimi öğrencilere uygun eğitim ortamları yaratmak, onların daha mutlu ve huzurlu eğitim ortamlarında eğitimlerini almalarını sağlamak için önemli bir alandır. Eğitim yönetimi daha çok idarecilerin işi gibi görünse de bu sürece günümüzde yeni yönetim anlayışlarının hâkim olmasıyla birlikte öğretmenler, okul personeli, veliler ve öğrenciler de dâhil olmaya başlamıştır. Bu durum okul yönetimi algısını artık farklı bir konuma doğru yöneltmeye başlamıştır.

Ülkemizde okul yönetimi daha çok merkezci anlayışa dayanmaktadır. Merkezcilik, yönetim sisteminde alınacak her türlü kararda merkezi kurumun kurallarına bağlı olmayı gerektirir. Bu durum bazı yönlerden olumlu olsa da genel anlamda her okulun ve her öğrencinin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır. Dünyada bu durum uzun yıllar önce fark edilmiş ve bazı okullara belirli konularda özerklikler sağlanmıştır. Sağlanan bu özerklikler okula birçok konuda kendi kararlarını alma fırsatı sunmuştur.

Son yıllarda dünyada yaşanan bu gelişmelere ülkemizin de kayıtsız kalmaması gerekmektedir. MEB'in son yıllarda başlattığı bazı uygulamalar bu sürecin başlangıcı olarak görülebilir. Özellikle sınavla ğrenci alan ortaöğretim okulları uygulamasıyla bu okullara bazı konularda kendi kararlarını alma konusunda esneklikler sağlanmıştır. Bu okullar aldığı bazı kararlarda bir merkeze bağlı olmaktan ziyade kendi kararlarını kendilerini alabileceklerdir.

Okulların kendi kararlarını kendilerinin alması okul merkezli yönetim olarak adlandırılmaktadır. Okul merkezli yönetimin dünyada birçok okulda resmi olarak uygulaması yapılmaktayken ülkemizde henüz bunun resmi olarak uygulandığı bir okul yoktur. Merkezi sınavla ğrenci alan ortaöğretim kurumları ile ilgili, uygulama yönünden bazı somut bilgilerin sunulması gerekmektedir. Bu somut bilgileri sunmak adına bu çalışmadaki amaç merkezi sınavla ğrenci alan ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin okul merkezli yönetim ile ilgili görüşlerini ortaya koymaktır.

Akademik hayatıma başladığım andan itibaren bilgi, tecrübe ve öngörüleriyle daima yolumu aydınlatan ve her zaman yanımda olan danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU'ya sonsuz teşekkür ederim. Yüksek lisansta dersime giren değerli hocalarım Prof. Dr. Ali SABANCI, Prof. Dr. Mualla (BİLGİN) AKSU, Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI, Doç. Dr. Kemal KAYIKÇI, Doç. Dr. Süleyman KARATAş ve Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN' a teşekkür ederim.

Yüksek lisans sürecimde bana yardımcı olan ve bu süreçte karşılaştığım sorunları çözmemde bana fikir veren Sadık Ahmet ÇETİN ve Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÖZÇETİN' e teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde en büyük desteği gördüğüm annem Nigar SARIOĞLU, babam Sinan SARIOĞLU ve ablam Sinem ŞENAY' a en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Hayatımda her daim yanımda olan, çalışmalarım boyunca bıkmadan, usanmadan beni destekleyen hayat arkadaşım Gözde SARIOĞLU'na ve son olarak minik parmak izleri ile çalışmamda iz bırakan kızım Asel Ece' me sonsuz teşekkür ederim.

Sercan SARIOĞLU



## ÖZET

### MERKEZİ SINAVLA ÖĞRENCİ ALAN ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN OKUL MERKEZLİ YÖNETİME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Sarioğlu, Sercan

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Türkan AKSU

Mayıs 2019, 104 sayfa

Bu araştırmanın amacı, merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin okul merkezli yönetim ile ilgili görüşlerini ortaya koymaktır. Bu çalışma nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında kişisel bilgi formu, yarı yapılandırılmış görüşme formu ve ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmıştır. Veri analizi için NVİVO 10 programından yararlanılmıştır. Veri toplamı tekniklerinden bireysel yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, Antalya'nın Muratpaşa, Konyaaltı, Kepez ve Döşemealtı ilçelerinde sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 10 yönetici oluşturmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin okul merkezli yönetimin merkezi yönetimden farkına ilişkin üzerinde durdukları konu inisiyatif alma olmuştur. Yöneticilerin okul merkezli yönetim algılarına bakıldığında okulun merkezde olması konusu öne çıkmıştır. Okulun kendi bütçesini hazırlamasının, okulun gereksinimlerini karşılama konusunda okula bir fırsat sağlayacağı düşünülmektedir. Öğretim programı ve ders kitaplarının hazırlanması sürecinde uzman desteğine ihtiyaç duyulacağı ön görülmüştür. Okulun kendi personelini işe alması noktasında ise henüz yeterli alt yapının olmadığı algısı vardır. Planlama ve programlamaların okulun ve öğrencinin ihtiyaçları çerçevesinde yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Okul merkezli yönetimde çalışan verimliliği, okula aidiyet ve öğrenciye uygunluk açısından olumlu olarak görüldüğü; siyasi ve yandaş baskısı açısından olumsuz olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Eğitim-öğretimle ilgili alınan kararlarda odak noktası okulun ve öğrencinin başarısını artırmak olmalıdır. Bu süreçte yeni fikirlere açık olmak da önemli bir konudur. Yönetici görüşleri doğrultusunda, personel istihdamında liyakata dikkat edilmeli, alınan kararlarda paydaşların fikirlerine yer verilmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** *Eğitim yönetimi, Okul merkezli yönetim, Merkezi sınav, Ortaöğretim kurumları.*

## ABSTRACT

### UPPER SECONDARY SCHOOLS WHERE STUDENTS ARE TAKEN WITH CENTRAL EXAMINATION MANAGERS İDEAS ABOUT SCHOOL BASED MANAGEMENT

Sarioğlu, Sercan

Master of Science in Educational Administration, Inspection, Planning and Economics

Thesis Advisor: Assist. Prof. Dr. Tőrkan AKSU

May 2019, 104 pages

The aim of this research is to present managers ideas whom are working for upper secondary schools where students are taken with central examination about school based management. This work is come true in the way of qualitative research. Personel information form, semi- structured interview form and recorder is used to collect datas. The way of content analysis and descriptive analysis are used to analyze data. The NVIVO 10 programme is used for data analysis. Individual face to face interviewing technique which is one of data collection technique is used. Research working group consists of ten managers who are working for upper secondary schools where students are taken with central examination in Konyaaltı,Kepez,Muratpaşa and Döşemealtı districts in Antalya

According to the results of this research, managers had emphasized on taking initiative about the difference between school based management and central management. If we investigate the managers perception about school central management, being the school at the center came forward. It provides school an opportunity about the preparation of budget and supplying school requirements. The process of preparing cirriculum and textbooks is needed the support of an expert. It is observed that hiring schools own staff hasn't still a substructure. Making plan and programme must be done according to the school and students' needs. School central management's staff productivity is suitable in terms of student and belonging to school. But it is stated that it unsuitable in terms of policy and sympathizer repression. The aim of the decisions that is taken about education must be to increase the success of student and school. In this process being open to new ideas is really important, too. In line with executive opinions, it is paid attention to merit for staff recruitment and given stakeholders ideas on decisions taken.

**Keywords:** *Education management, School-based management, central examination, upper secondary schools.*



## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR .....	i
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	ix

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

1.1. Problem Durumu .....	3
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi .....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları (Sayıtları).....	5
1.5. Sınırlılıklar.....	5
1.6. Tanımlar .....	5

### BÖLÜM II

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Merkezi Sınavla Öğrenci Alan Ortaöğretim Kurumları .....	6
2.1.1. Anadolu Liseleri .....	7
2.1.2. Fen Liseleri .....	7
2.1.3. Sosyal Bilimler Liseleri .....	8
2.1.4. Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri .....	9
2.1.5. İmam Hatip Liseleri / Ortaokulu.....	10
2.2. Merkezden Yönetim .....	11
2.3. Okul Merkezli Yönetim.....	12
2.3.1. Okul Merkezli Yönetimin Vizyonu .....	13
2.3.2. Okul Merkezli Yönetimin Niteliği.....	14
2.3.3. Okul Merkezli Yönetimin Kapsamı.....	14
2.3.4. Okul Merkezli Yönetimin İşlevleri.....	15
2.3.5. Okul Merkezli Yönetimin Boyutları.....	17
2.3.6. Okul Merkezli Yönetimin Unsurları.....	19
2.3.6.1. Okul Yönetim Kurulları .....	19
2.3.6.2. Bölge Eğitim Yöneticileri ve Bölge Eğitim Büroları.....	21

2.3.6.3. Okul Yöneticileri.....	23
2.3.6.4. Öğretmenler.....	24
2.3.6.5. Öğrenciler.....	26
2.3.6.6. Veliler ve Toplum Üyeleri .....	26
2.3.6.7. Okul Konseyleri .....	27
2.3.7. Dünyada Okul Merkezli Yönetim Uygulamaları.....	29
2.3.8. Okul Merkezli Yönetimin Avantajları .....	29
2.3.9. Okul Merkezli Yönetimin Dezavantajları.....	30
2.4. İlgili Araştırmalar .....	31

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli.....	33
3.2. Çalışma Grubu.....	33
3.2.1. Çalışma Grubuna İlişkin Bilgiler .....	34
3.3. Veri Toplama Araçları.....	35
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	36
3.3.2. Görüşme Formu .....	36
3.3.3. Ses Kayıt Cihazı.....	36
3.3.4. Verilerin Toplanması.....	37
3.5. Verilerin Analizi .....	38
3.6. Araştırmanın Etik Durumu .....	38
3.6.1. Araştırmanın Yapıldığı Okulun Bağlı Olduğu Kurumdan İzin Alınması.....	38
3.6.2. Araştırma Katılımcıların Bilgilendirilmesi ve Katılımcıların İzin Formlarını Doldurması.....	39
3.7. Araştırmanın Geçerliliği .....	39
3.8. Araştırmanın Güvenilirliği .....	40
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	41
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	44
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	46
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	52
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	60
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum .....	66
4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	70
4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	77

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma .....	83
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	83
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	84
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	85
5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	86
5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	87
5.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	88
5.1.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	89
5.1.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	90
5.2. Öneriler.....	92
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>93</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>98</b>
Ek-1. Araştırma İzin Onayı.....	98
Ek-2. Araştırma Etik Onayı .....	99
Ek-3. Kişisel Bilgi Formu .....	100
Ek-4. Görüşme Formu .....	101
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>102</b>
<b>BİLDİRİM.....</b>	<b>103</b>
<b>İNTİHAL RAPORU.....</b>	<b>104</b>

## TABLolar LİSTESİ

<i>Tablo 3.1: Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Dağılımları</i> .....	34
<i>Tablo 3.2: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları</i> .....	34
<i>Tablo 3.3: Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımları</i> .....	34
<i>Tablo 3.4: Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımları</i> .....	35
<i>Tablo 3.5: Yöneticilerin Branşlara Göre Dağılımları</i> .....	35
<i>Tablo 4.1: Yöneticilerin Okul Merkezli Yönetimin Merkezi Yönetimden Farkına İlişkin Görüşleri</i> .....	41
<i>Tablo 4.2: Yöneticilerin Okul Merkezli Yönetim Algısına İlişkin Görüşleri</i> .....	44
<i>Tablo 4.3: Yöneticilerin Bütçenin Hazırlanması ve Uygulanmasına İlişkin Görüşleri</i> .....	47
<i>Tablo 4.4: Yöneticilerin Müfredat ve Ders Kitaplarının Oluşturulmasına İlişkin Görüşleri</i> .....	53
<i>Tablo 4.5: Yöneticilerin, Personelin İşe Alınması, Terfisi, İştenden Çıkarılmasına İlişkin Görüşleri</i> .....	60
<i>Tablo 4.6: Yöneticilerin Planlama ve Programlamaya İlişkin Görüşleri</i> .....	67
<i>Tablo 4.7: Yöneticilerin OMY'in Olumlu ve Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşleri</i> ...	70
<i>Tablo 4.8: Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarda Paydaşların Fikirlerinin Alınmasına İlişkin Görüşleri</i> .....	76

## KISALTMALAR LİSTESİ

- a. OMY: Okul Merkezli Yönetim.
- b. f: Frekans.
- c. TDK: Türk Dil Kurumu.
- d. MEB: Millî Eğitim Bakanlığı.
- e. YÖK: Yüksek Öğretim Kurumu.
- f. ULAKBİM: Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi.
- g. YE: Yönetici Erkek.
- h. YK: Yönetici Kadın.
- ı. İHL: İmam Hatip Lisesi.



# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Eğitim yönetimi, eğitim-öğretim sürecinde öğretmen, eğitim ortamının, öğretim programının niteliği ve öğrencinin başarısı kadar önemli bir konudur. İyi bir eğitim yönetimi beraberinde iyi bir planlama, amaç, vizyon, kararlılık gibi unsurları getirir. Dünyada ve Türkiye'de yaşanan gelişmeler sonucunda ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları ve sorunlarının çözümü için iyi bir eğitim yönetimi uygulaması gerekmektedir. Bu süreçte eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Mevcut uygulamalarda eğitim yöneticilerinin yapabilecekleri uygulamalar belirli sınırlar dâhilindedir. Merkezden yönetim anlayışı tüm okullarda aynı uygulamaların yapılmasını gerekli kılmaktadır. Günümüzde modern eğitim anlayışında öğrencilerin özerkliğinin, aktifliğinin, bireyselliğinin öne çıkması aynı zamanda okulların da özerk, aktif ve bireysel olmasını gerektirmektedir. Okullarda bu durum merkezden yönetim anlayışı ile sağlanamamaktadır. Bunu okul merkezli yönetim anlayışı ile sağlamak mümkündür. Okul merkezli yönetim uygulaması birçok yönden yöneticilere daha rahat karar alma ve bunları uygulama fırsatı vermektedir. Böylece okulun, öğrencilerin, velilerin ve çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda daha iyi kararlar alınabilir.

Eğitim yönetimi, eğitimsel amaçlara verimlilikle ulaşmak için birlikte çalışma süreci olarak tanımlanabilir (Sergiovanni, Burlingame, Coombs ve Thurston, 1987). Bu yönüyle eğitim yönetimi eğitim sisteminin ve özellikle okulun önemli bileşenlerinden birisidir. Eğitim yönetiminde çok iyi planlama ve stres yönetimi olması gerekmektedir. Her zaman her şey istenilen düzeyde olmayabilir. Bu durum istenmeyen öğretmen ve öğrenci davranışları, eğitim-öğretim sürecinde yaşanan birtakım aksaklıklar olabilir. Tabii sadece istenmeyen durumlarda değil istenen ve hedeflenen amaçlara ulaşmak için de eğitim yönetimi çok önemlidir. Eğitim yönetiminin temel amacı eğitim öğretim ortamlarını sorunsuz hale getirmek ve öğrencilerin eğitim sürecinde herhangi bir problem yaşamamalarını sağlamaktır.

Okul merkezli yönetim (OMY) son yıllarda özellikle modern eğitim anlayışı ile ortaya çıkan bir yönetim şeklidir. Bunun henüz çok fazla okulda uygulandığı söylenemez. Dünyada birçok ülkede, bazı okullarda okul merkezli yönetimin uygulandığı görülmektedir. Okul merkezli yönetimin çıkış noktası merkezden yönetimin her zaman okulun, yöneticinin, öğretmenin, öğrencinin ve velilerin beklentilerini karşılayacak şekilde bir eğitim ortamı oluşturulmasına izin vermemesidir. Bir başka anlamda hemen her konuda bir karar almadan

merkeze danışmak gerekmektedir. Bu durumun olumsuzluğunu Kapusuzoğlu (2008) Öyle açıklamıştır: “Mevzuat kurallarına aşırı bağlılık, mevzuatın bir araç olarak görülmesini engelleyebilir.” Kurallara aşırı bağlılıktan ziyade okulun kendi ihtiyaçları ve okuldan beklentiler doğrultusunda okul kendi kararlarını alabilmelidir. Okul merkezli yönetimin temel düşüncesi öğretmenlere ve yöneticilere daha çok yetki ve sorumluluk vererek onların okulu sahiplenmesini sağlamak ve etkili ğretimi gerçekleştirmektir (Aytaç, 2013). Yetki ve sorumluluğu olan yöneticiler ve öğretmenler eğitim süreci boyunca yapılan uygulamaları daha çok sahiplenebilirler. Bu sahiplenme sonucunda kendi sorumluluklarının farkında olarak eğitim sürecine daha iyi katkı sağlayabilirler. Merkezden yönetimde her okul aynı uygulamalar ve aynı içerikle eğitim-ğretim yapmaktadır. Bu durumda da okulun, öğrencinin, öğretmenin ve velilerin ihtiyaç ve beklentileri karşılanamamaktadır. Bunun en olumsuz sonucu ise öğrencilerde beklenen düzeyde gelişimin sağlanamamasıdır.

Sınavla ğrenci alan ortaöğretim kurumları öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda kendi içinde birkaç farklı tre ayrılmış okullardır (T.C Resmi Gazete, 2013). Bu okulların farklı türlerde kurulmasındaki amaç öğrencilerin ilgileri ve yetenekleri doğrultusunda onlara seçenekler sunmaktır. Sınavla ğrenci alan ortaöğretim kurumları Anadolu, Fen, Sosyal Bilimler ve Mesleki ve Teknik Anadolu liseleri ve İmam hatip liseleri olmak üzere beş kategoriye ayrılmıştır (MEB, 2018-d). Bu okulların kendine özgü eğitim programları ve ders içerikleri vardır. İlgisi ve yeteneklerine göre okul tercihi yapan bir ğrenci eğitim sürecinde kendini geliştirme konusunda daha avantajlı hale gelecektir. Dolayısıyla özellikle okul tercihi sürecinde öğrencinin öncelikle kendi ilgi ve yeteneklerini keşfetmesi, bunların farkında olması ve potansiyelleri doğrultusunda kararlar vermesi gerekmektedir. Tabi bu süreçte öğrencinin yanlış kararlar vermemesi için bir uzman desteği alması da gerekmektedir. Okul tercihi sürecinde ilgi ve yeteneklerin yanında gelecek planları da önemli bir rol oynayabilir. Öğrencinin eğitim sürecinin sonunda iş bulma kaygısı yaşaması onu bazen okul tercihinde değişiklik yapmaya itebilmektedir.

Özel program ve proje uygulayan eğitim kurumları Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2014 yılında başlattığı bir uygulamadır (MEB, 2018-a). Bu okullar Türkiye'de liselere geçişte uygulanan merkezi sınavlarda en yüksek puan alan öğrencilerin gittiği okullardır. Bu okullar, yeni sistemle birlikte özel program ve proje uygulayan okullara dönüştürülmüştür. Özel program ve proje uygulayan okullar birçok yönden diğer okullardan ayrılmaktadır. Öncelikle bu okulların ğrenci profili merkezi sınavlarda %10'luk dilime giren öğrencilerden oluşmaktadır. Ayrıca bu okullarda görev yapan/yapacak olan yönetici ve öğretmenlerin

atamasını doğrudan Millî Eğitim Bakanı yapmaktadır. Bu okulların iş ve işlemleri özel program ve proje uygulayan eğitim kurumları yönetmeliğine bağlı olarak yapılmaktadır. Bu okullarda öğrencilerin çok yönlü gelişimlerini sağlamak esas amaçtır.

### **1.1. Problem Durumu**

Günümüzde artık çağdaş eğitim sistemlerinin gerektirdiği gibi öğrenci merkezli eğitim anlayışı öne çıkmaktadır. Öğrenci merkezli eğitim anlayışı özellikle öğrencilerin özerkliğini desteklemektedir. Eğitim öğretim sürecinin önemli bileşenlerinden birisi de eğitim yönetimi konusudur. Eğitim yönetiminin çağdaş eğitim anlayışından son yıllarda etkilendiği görülmektedir. Çağdaş eğitim, eğitim yönetimine okul merkezli yönetim sistemini sokmuştur. Diğer eğitim yönetimi sistemi olan merkezden yönetim birçok yönden eğitim öğretim sürecinde yaşanan aksaklıklara çözüm getirememektedir. Okul merkezli yönetim sistemiyle ise daha kısa sürede daha nitelikli karar alabilmenin önü açılmıştır. Dünyada birçok ülkedeki bazı okullarda okul merkezli yönetim uygulanmaktadır. Son yıllarda Türkiye’de de okul merkezli yönetime birçok yönden benzeyen merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumları uygulaması başlatılmıştır. Bu okullar yeni bir uygulama olduğu için bu okullarda çalışan yöneticiler eğitim-öğretim sürecinde yaşanacak problemleri çözmek için deneyimsizdir.

Okul merkezli yönetim ile ilgili yapılan çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışmanın OMY algısına katkı sağlayacağı umulmaktadır. Merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumlarında bu sürecin doğru bir şekilde yürütülmesi ve süreçte herhangi bir problem yaşanmaması için daha önce bu alanda deneyim sahibi kişilerin görüşlerinin alınması gerekmektedir. Alınan bu görüşler doğrultusunda merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumlarında OMY’nin tam anlamıyla sorunsuz şekilde uygulanması sağlanabilir.

Eğitim yönetimi, Okul merkezli yönetim, Merkezi sınav, Ortaöğretim kurumları anahtar kelimeleri ile YÖK Ulusal Tez Merkezi, YÖK Akademik, ULAKBİM, Dergipark veri tabanlarında yapılan aramada okul merkezli yönetim ile ilgili yapılan birçok araştırma tespit edilmiştir. Tespit edilen araştırmalar okul merkezli yönetimi bir yönüyle ele almıştır. Okul merkezli yönetimin tüm boyutlarıyla araştırılması ve bu boyutların açıklanması gerekmektedir. Alandaki bu eksiklik göz önünde bulundurularak bu araştırmada okul merkezli yönetim hemen hemen tüm boyutlarıyla ele almıştır.



## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin okul merkezli yönetim ile ilgili görüşlerini ortaya koymaktır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) Yöneticilerin OMY algısı nedir?
- 2) Yöneticilerin OMY'nin merkezi yönetimden farkına ilişkin görüşleri nedir?
- 3) Yöneticilerin bütçenin hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin görüşleri nedir?
- 4) Yöneticilerin müfredat hazırlama ve ders kitaplarının seçimine ilişkin görüşleri nedir?
- 5) Yöneticilerin, personelin işe alınması, terfisi, işten çıkarılmasına ilişkin görüşleri nedir?
- 6) Yöneticilerin planlama ve programlamaya ilişkin görüşleri nedir?
- 7) Yöneticilerin OMY'nin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri nedir?
- 8) Yöneticilerin eğitim-öğretimle ilgili konularda paydaşların fikirlerinin alınmasına ilişkin görüşleri nedir?

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Okul merkezli yönetim sisteminin dünyada birçok örneği bulunmaktadır. Bu örneklerin ilki 1967 yılında görülmüş, 1990'dan sonra ise OMY'nin uygulandığı okul sayısı artmıştır. Türkiye'ye baktığımızda ise henüz resmi olarak OMY uygulamasının yapıldığı bir okul yoktur. Fakat Millî Eğitim Bakanlığı son yıllarda aldığı kararlar doğrultusunda merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumları uygulamasını başlatmıştır. Bu okulların mevcut yapısının, oluşturulma şeklinin ve yönetim şeklinin OMY sistemine benzediği görülmektedir. Bu okulların yeni bir uygulama olması bu okullarda çalışan yöneticilerinde okul yönetim sisteminde deneyimsiz olduklarını gösterir. Merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumlarında görev alan yöneticilerin bu süreci sorunsuz şekilde atlatalmaları için daha önce bu alanda deneyim sahibi kişilerin görüş ve önerilerine ihtiyaçları vardır. Bu araştırma, özellikle bu okulların OMY sistemini iyi bir şekilde uygulayabilmeleri için yöneticilere yönlendirici görüşler sunmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulguların; merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumları için okul merkezli yönetimi tüm boyutlarıyla daha açık ve anlaşılır hale getirmesi, Türkiye'de

OMY'nin uygulanacağı diğer okullara fikir vermesi, OMY için Millî Eğitim Bakanlığındaki karar vericilere ve ilgili literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

#### 1.4. Araştırmanın Varsayımları (Sayıltıları)

Bu araştırmada aşağıdaki sayıltılardan hareket edilmiştir:

- Katılımcıların çalışmaya gereken önemi verdikleri,
- Katılımcıların çalışmanın amacını anladıkları,
- Araştırmada sorulan soruların açık ve anlaşılır olduğu,
- Yöneticilerden alınan kişisel bilgi formundan elde edilen bilgilerin doğru olduğu.

#### 1.5. Sınırlılıklar

Araştırmada elde edilen bulgular; 2018-2019 eğitim-öğretim yılı, Antalya ili, Muratpaşa, Döşemealtı, Kepez ve Konyaaltı ilçelerindeki merkezi sınavla öğrenci alan MEB'e bağlı ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerle ve okul merkezli yönetim konusuyla sınırlıdır. Bu çalışmada araştırma sonucu genelleme amacı taşımamaktadır.

#### 1.6. Tanımlar

Bu bölümde, tez önerisinde sıklıkla kullanılan kavramların tanımlarına yer verilmektedir:

**Merkezden Yönetim:** Okul yönetiminin tek bir merkezden Millî Eğitim Bakanlığı'ndan gönderilen içtihat ve uygulamalarla yapılmasıdır.

**Okul Merkezli Yönetim:** Okulun ihtiyaçları çerçevesinde yönetim unsurlarını belirleyip yönetime tüm paydaşların katılımının sağlayan, kurum içi problemlerin çözülmesi ve faaliyetlerde aktif rol oynayan, merkezli yönetime nazaran daha özerk ve sorumluluğu üstlenen yönetim şeklidir (Yavuz,2004:49).

**Merkezi Sınavla Öğrenci Alan Ortaöğretim Kurumları:** Fen Liseleri, Anadolu Liseleri, Sosyal Bilimler Liseleri, Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri ve İmam Hatip Liselerini alan Türkiye'de merkezi sınavlarda en yüksek puanlara sahip yüzde 10' luk dilimde yer alan öğrencilerin alındığı, kendine özel bazı kuralları olan ve uygulama sürecinin diğer okullardan farklı olduğu okullardır (T.C Resmi Gazete, 2018).

## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumları, Merkezden Yönetim, Okul Merkezli Yönetim (okul merkezli yönetimin vizyonu, okul merkezli yönetimin niteliği, okul merkezli yönetimin kapsamı, okul merkezli yönetimin işlevleri, okul merkezli yönetimin boyutları, okul merkezli yönetimin unsurları (okul yönetim kurulları, bölge eğitim yöneticileri ve bölge eğitim büroları, okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplum üyeleri, okul konseyleri), dünyada okul merkezli yönetim uygulamaları, okul merkezli yönetimin avantajları, okul merkezli yönetimin dezavantajları) yer almaktadır.

#### 2.1 Merkezi Sınavla Öğrenci Alan Ortaöğretim Kurumları

Gardner farklı öğrenme türlerinin, beynin değişik bölgelerinde gerçekleştiğini düşünmektedir (Başaran, 2004). Gardner, insanlar için sekiz farklı zekâ türü tanımlamıştır. Bu herkesin farklı alanlarda başarılı olabileceğini gösterir. Bu görüş çerçevesinde merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumları farklı alanlara ayrılması öğrencilerin kendi yetenek ve ilgilerine yönelik eğitim almalarının önünü açmıştır. Tabii öğrencilerin kendi yetenek ve ilgilerine göre eğitim almaları onların öğrenme sürecinde derslere daha fazla güdülenmelerini ve onların bu süreçte daha başarılı olmalarını sağlayacaktır. Merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumları kendi içinde Anadolu liseleri, Fen liseleri, Sosyal bilimler liseleri ve Mesleki ve Teknik Anadolu liseleri ve İmam Hatip liseleri olarak beş alt gruba ayrılmıştır.

Ulusal projeler ile uluslararası ikili ya da çok taraflı olarak yapılan anlaşma veya protokollere göre proje uygulaması yapılan eğitim kurumları olarak tanımlanmaktadır (MEB, 2018-a). Özel program ve proje uygulayan okullar Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2014 yılının mart ayında başlattığı bir uygulamadır. Bu uygulamayla Türkiye'de en yüksek puanlı ve en başarılı, %10'luk dilimde olan öğrencilerin gittiği okullar olarak farklı bir yapıya bürünmüştür. Bu okulların yönetici ve öğretmenlerinin ataması taşra teşkilatına bağlı hükümlere göre sınavla yapılmayacaktır. Yani il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri devre dışı kalacaktır.

Bu okullara atamalarını, Milli Eğitim Bakanı doğrudan yapacaktır. Ama bu okulların buldukları illerde görevlendirilecek yönetici ve öğretmenleri Milli Eğitim Bakanı'nın seçip

ataması mümkün görünmemektedir. Bu eğitim kurumlarına görevlendirilecek müdür başyardımcısı/yardımcıları ve öğretmenler okul müdürü tarafından kendi kurumlarına uygun olarak değerlendirildiği mevcut yönetici ve öğretmenlerden seçilerek Bakanlığın onayı ile görevlendirilmeleri yapılmaktadır. Böylece eğitim kurumları içinde bulunan özel program ve proje uygulayan eğitim kurumları ile merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumları özelinde yeni bir okul yönetimi yapısı ve işleyiş süreci başlamıştır. Bu uygulama Türk Eğitim Sistemi tarihi içinde ilk defa gerçekleşen yeni bir okul yönetim modeli uygulamasıdır.

### **2.1.1. Anadolu Liseleri**

Anadolu liseleri, ortaokul veya imam-hatip ortaokulu üzerine öğrenim süresi dört yıl olan yatılı veya gündüzlü olarak eğitim ve öğretim veren kurumlardır (MEB, 2019-a). 2018-2019 eğitim-öğretim yılında “Ortaöğretime Geçiş Tercih ve Yerleştirme Kılavuzu” esaslarına göre Merkezi Sınav Puanı ve yerel yerleştirme ile öğrenci alınmaktadır. 2018-2019 eğitim-öğretim yılında sayıları 2.577'ye ulaşan Anadolu liselerinden 229'u Merkezi Sınav Puanı ile 2.348'i yerel yerleştirme ile öğrenci almaktadır (MEB, 2019-a).

Millî Eğitim Bakanlığı anadolu liseleri yönetmeliğine (2005) göre anadolu liselerinin amacı:

- a) İlgi, yetenek ve başarılarına göre yükseköğretim programlarına hazırlanmalarını,
- b) Yabancı dili, dünyadaki bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebilecek düzeyde öğrenmelerini sağlamaktır.

### **2.1.2. Fen Liseleri**

Fen liseleri fen ve matematik becerisi yüksek olan öğrencilere yönelik açılmış olan liselerdir. Bu okulların ders içerikleri sayısal becerileri geliştirmeye yöneliktir. Ortaöğretimin genel amaçlarının yanı sıra, fen ve matematik alanlarında öğrencilerin bilim insanı olarak yetiştirilmelerine kaynaklık etmeyi amaçlayan ve bir şubeye alınacak öğrenci sayısı 30 olan Fen liseleri ülke genelinde tüm illerimizde bulunmaktadır (MEB, 2019-a). Bu okullara “Ortaöğretime Geçiş Tercih ve Yerleştirme Kılavuzu” esaslarına göre Merkezi Sınav Puanı ile öğrenci alınmaktadır. Sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumları kapsamında olan Fen liselerinin sayısı 2018-2019 eğitim-öğretim yılında 310'a ulaşmıştır (MEB, 2019-a).

Millî eğitim bakanlığı fen liseleri yönetmeliğine (1999) göre fen liseleri:

- a) Zekâ düzeyleri ile fen ve matematik alanlarındaki yetenekleri yüksek olan öğrencileri, matematik ve fen bilimleri alanında yükseköğrenime hazırlamayı,
- b) Matematik ve fen bilimleri alanlarında gereksinim duyulan üstün nitelikli bilim adamlarının yetiştirilmesine kaynaklık etmeyi,
- c) Öğrencileri araştırmaya yöneltmeyi, bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile yeni buluşlara ilgi duyanların çalışacakları ortamı ve koşulları hazırlamayı,
- d) Yeni teknolojileri kullanabilen, yeni bilgiler üretebilen ve projeler hazırlayabilen bireyler yetiştirmeyi,
- e) Öğrencilerin bilimsel araştırma yapmalarına, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izlemelerine yardımcı olacak şekilde yabancı dilde iyi yetişmelerini sağlamayı amaçlar.

### **2.1.3. Sosyal Bilimler Liseleri**

Sosyal Bilimler Liseleri, Edebiyat ve Sosyal Bilimler alanlarında öğrencileri yükseköğretime hazırlamak üzere hazırlık sınıfından sonra dört yıllık öğretim veren yatılı ve karma okullardır. Sosyal Bilimler liseleri, ortaöğretimin genel amaçlarının yanı sıra, edebiyat ve sosyal bilimler alanlarında öğrencilerin bilim insanı olarak yetiştirilmelerine kaynaklık etmeyi amaçlamaktadır. Hazırlık+4 yıl olarak eğitim verilen Sosyal Bilimler liselerinde bir şubeye alınacak öğrenci sayısı 30'dur. 2018-2019 eğitim-öğretim yılında "Ortaöğretime Geçiş Tercih ve Yerleştirme Kılavuzu" esaslarına göre Merkezi Sınav Puanı ile öğrenci alınmaktadır. Sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumları kapsamında olan Sosyal Bilimler Liseleri'nin sayısı 2018-2019 eğitim-öğretim yılında 89'a ulaşmıştır (MEB, 2019-a).

Millî eğitim bakanlığı sosyal bilimler liseleri yönetmeliğine (2003) göre sosyal bilimler liselerinin amaçları aşağıdaki gibidir:

- a) Edebiyat ve Sosyal Bilimler alanlarında ihtiyaç duyulan üstün nitelikli bilim adamlarının yetiştirilmesine kaynaklık eder.
- b) Edebiyat ve sosyal bilimler alanlarındaki ilgi ve yetenekleri üst düzeyde olan öğrencileri bu alanlarda yükseköğretime hazırlar.
- c) Öğrencilerin bilimsel, kültürel ve teknolojik gelişmeleri izleyebilecek düzeyde Türkçe ve yabancı dil öğrenmelerini sağlar.
- d) Öğrencilerde geçmiş nesiller ile çağdaşları arasında ortak duyguların uyandırılmasını sağlar.

- e) Türk sanat ve kültür birikimini anlayıp yorumlayabilen, yeni bilgi ve projeler üretebilen bireyler yetiştirir.
- f) Toplumun ekonomik ve kültürel kalkınmasına bilinçli bir şekilde katkıda bulunur.
- g) Öğrencileri edebiyat ve sosyal bilimler alanlarında araştırmaya yöneltecek ve gelişmelere ilgilerini uyandıracak ortam ve şartları hazırlar.

#### **2.1.4. Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri**

Mesleki ve teknik eğitim, öğrencilerin mesleki ilgi ve yeteneklerini tespit ederek çocuklar ve ailelerini bu doğrultuda yönlendirmektedir. Öğretmenler öğrencileri iş başında eğitime fırsatı yakalamaktadırlar. Bu şekilde öğrenciler yaparak ve yaşayarak öğrenme imkânı yakalamaktadırlar. Öğrenciler, mezun olduklarında ise kolayca istihdam edilebilmektedir. Ayrıca mezunların kendi alanlarında yükseköğretime geçişleri de kolay olmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı meslekî ve teknik eğitim (2009) yönetmeliğine göre meslekî ve teknik eğitim programları ile çıraklık ve yaygın meslekî ve teknik eğitim programlarının amaçları:

##### ***a) Örgün meslekî ve teknik orta öğretim programlarında;***

- 1) Öğrencilere orta öğretim düzeyinde ortak bir genel kültür kazandırmak,
- 2) Öğrencileri ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda hem mesleğe hem de yükseköğretime veya hayata ve iş alanlarına hazırlamak,
- 3) Anadolu meslekî ve teknik orta öğretim programları ile ayrıca öğrencilerin bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebilecek düzeyde bir yabancı dili öğrenmelerini sağlamak,

##### ***b) Çıraklık eğitimi programlarında;***

- 1) Aday çırakların ilgi, istek ve yeteneklerine uygun meslek seçimi yapmalarına yardımcı olmak,
- 2) Çırakların mesleklerinde gerekli bilgi, beceri ve iş alışkanlıkları kazanmalarını sağlamak ve onları kalfalığa hazırlamak,
- 3) Kalfalara, mesleklerinin gerektirdiği iş ve işlemleri bağımsız olarak yapabilmeleri ve bir iş yerini yönetebilmeleri için gerekli bilgi, beceri, tutum, davranışlar ile iş alışkanlıkları kazandırmak ve onları ustalığa hazırlamak,

- 4) Ustalara; aday çırak, çırak ve kalfalar ile öğrenci/kursiyerlerin işletmelerdeki eğitimlerini yaptırmak amacıyla iş pedagojisi kursları düzenlemek, başarılı olanlara usta öğreticilik belgesi vermek,
- 5) İş güvenliğine ait genel ilkeleri öğretmek, çalışma hayatına uyumu sağlayacak tutum ve davranışlar kazandırmak,
- 6) Çalışma disiplininin anlam ve önemini kavratmak,

***c) Sertifika programlarında;***

Eğitim ve iş gücü gereksinimi doğrultusunda ilgili meslek kuruluşlarıyla birlikte meslek standartlarına uygun olarak belirli bir meslek için kazandırılması gerekli yeterlikleri vermek,

***d) Yaygın meslekî ve teknik eğitim programlarında;***

- 1) Kursiyerleri; ilgi, istek ve yeteneklerine uygun olarak girişimci, üretken, endüstri ve hizmet alanlarının gereksinimine uygun meslek elemanı olarak yetiştirmek, istihdam için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazandırmak, olgunlaşma eğitimi gerektiren alanlarda; araştıran, geliştiren, değerlendiren, tasarlayan, girişimci ve yaratıcı bireyler yetiştirmek,
- 2) Bir meslek sahibi olup mesleğinde ilerlemek isteyenler ile meslek değiştirmek isteyenlere ilgi, istek ve yeteneklerine uygun meslek edindirmek,
- 3) Kursiyerlerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda yaşamları için gereksinim duydukları yeterlikleri kazanmalarına uygun eğitimleri sağlamaktır.

### **2.1.5. İmam Hatip Liseleri / Ortaokulu**

Örgün eğitim sisteminde din eğitimini kurumsallaştırmak amacıyla oluşturulmuş olan imam hatip okulları, zamanla genel eğitim içinde algılanan bir eğitim kurumuna dönüşmüştür. Devlet, imam hatip okullarıyla öğrencilerin dinin temel kaynaklarıyla doğru şekilde tanışmasını sağlamıştır. Bazı mihraklar tarafından dünyada giderek artan İslam'ı şiddetle bağdaştırma eğilimleri ve çoğalan marjinal grupların varlığı karşısında Türk Eğitim Sistemi içinde telif bir model olarak imam hatip okullarının önemi ön plana çıkmaktadır. Ciddi toplumsal değişimlerin tecrübe edildiği günümüzde yaşanan değer krizlerine ve belirsizliklere ülkemiz adına çözüm sunabilecek yapılar arasında imam hatip okulları da yer almaktadır. Sağlıklı bir din perspektifi sunmak için imam hatip okullarında eğitim görmekte olan çocukların her yönden gelişmesi şarttır. Bu suretle evrensel karakteri güçlendirilecek İmam hatip okullarının millî bir model olarak başka ülkelere örnek olma potansiyeli artacaktır. MEB 2023 vizyon programına (2018-

b) göre “İmam hatip okullarındaki program çeşitliliği korunacak ve genel ortaöğretimdeki esnek ve modüler yapıyla uyumlu hâle getirilecektir.”

Anadolu imam hatip liselerinin amaçları (MEB, 2018-c):

- 1) İslam dininin temel iki kaynağı olan Kur'an ve Sünneti referans alan bir din eğitim ve öğretimi vermek.
- 2) Millî ve mânevi değerlerine bağlı, insanlığa faydalı olma idealine sahip, akademik eğitimini almış, karakterli ve güzel ahlaklı insanlar yetiştirmek.
- 3) Tarihini bilen, kültürel mirasına sahip çıkan, medeniyetimizin değerlerini koruyan; okuyan, düşünen, araştıran, yorumlayan, sorgulayan, yapıcı, üretken, bilgi ve hikmetin yolunda giden gençler yetiştirmek.
- 4) Teknoloji ve bilginin hızlı gelişimiyle değişen dünyada yabancı dil becerisi edinmiş, farklı ırkları ve kültürleri tanıyan, uluslararası düzeyde akranları ile rekabet edebilecek seviyede bilgi ve kültür sahibi, dünya ve müslüman toplumlar ile iletişim kurabilen, özgüveni yüksek bireylerin yetişmesine katkı sağlamak.
- 5) Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre akademik, meslekî, sosyal ve kültürel gelişimlerine çok yönlü katkıda bulunmak amacıyla yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde bilimsel, meslekî, kültürel, sanatsal ve sportif alanlarda yer almalarını sağlamak.

## 2.2. Merkezden Yönetim

Merkezden yönetim, kamu hizmetlerinde birlik ve bütünlüğü sağlamak amacıyla söz konusu hizmetlere ilişkin karar ve faaliyetlerin merkezi hükümet ve onun hiyerarşik yapısı içinde yer alan örgütlerce yürütülmesi demektir. Merkezden yönetim ilkesi, "siyasi" ve "idari" olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. (Yayla, 1982:87)

Siyasi bakımdan merkezden yönetim, bir ülkede yasama organının ve hükümetin tek olmasını ve dolayısıyla siyasi otoritenin tamamen merkezdeki iktidarda toplanmasını ve hukuki birliğin mevcut bulunmasını ifade eder. Böyle bir örgütlenme biçiminde kanun yapan ulusal meclisin dışında başka bir yasama organı bulunmaz. Dolayısıyla, farklı bölgelere ve yerleşme birimlerine göre değişen değişik kanunlar da söz konusu olmaz.

İdari bakımdan merkezden yönetim ise, daha dar bir anlamı ifade eder. İdari merkezîyetçilik, kamu otoritesinin merkezileştirilmesini gerektirir. Kamu hizmetlerine ilişkin politikaların belirlenmesi ve kararların alınması yetkisi merkezi organlarda toplandığı gibi



bunların yürütülmesine ilişkin inisiyatif de bu organların eline verilmiştir. Merkezin hiyerarşik yapısı içinde yer alan alt birimlere, bölge ve il kuruluşlarına geniş takdir yetkisi tanınmaz.

Merkezden yönetimin özellikleri şöyle özetlenebilir:

1. Kamu hizmetlerine ilişkin politika belirleme, karar alma ve yürütme yetkisi merkezi bir organın ya da organların elinde toplanmıştır. Böylece kamusal mal ve hizmetler, başkentteki bir organ tarafından planlanmakta ve yönetilmektedir. Merkezi organ, söz konusu hizmetlere ilişkin faaliyetleri bölge ve il düzeyindeki kuruluşları aracılığıyla yürütür.

2. Kamu hizmetlerinin yürütülmesine ilişkin gerekli gelir ve giderler merkezden yönetilmektedir.

3. Merkezi idare birimlerinde görev alacak personelin atanması işlemi merkez tarafından yürütülmektedir. Merkezi idare kamu personelinin yer değiştirme ve terfi gibi bazı işlemlerini kendine bilgi vermek şartıyla hiyerarşik yapısı içinde yer alan bölge ya da ildeki kuruluşlarına da bırakabilir.

Merkezi yönetimin bütün özellikleri göz önünde bulundurulduğunda çağın gereklerine ve ihtiyaçlarına cevap veremediği görülmektedir. Merkezden yönetim bu şekilde eğitim-öğretim sürecinde de istenilen düzeyde bir başarı sağlanamamasına neden olmaktadır. Alınan kararlar, yapılan uygulamalar gibi hemen her şeyde, her okul merkeze bağlıdır. Bu durum çoğu zaman farklı ihtiyaçları olan ve farklı sosyal, kültürel ortamlarda bulunan okulların ihtiyacını karşılayamamaktadır. Bu yönüyle öğrenme öğretme sürecini geliştirici düşünce ve fikirlerin uygulanmasının önündeki en büyük engellerden birisi merkezden yönetimdir. Tek merkezden yönetimin bir sonucu olarak, büyük ölçüde aynı türden programların ve uygulamaların tüm okullara sunulması ile yerel düzeyde ortaya çıkan ihtiyaç ve beklentiler karşılanamamakta ve sorunlara etkili çözümler getirilememektedir (Özmen ve Hozatlı, 2008). Görüldüğü gibi merkezden yönetim sorunlara etkili çözümler getirememektedir.

### **2.3. Okul Merkezli Yönetim**

Yerleşme, insanların hizmete en yakın birimler aracılığıyla ulaşmasında, hizmet verilen mekânlardan memnuniyetin artırılmasında ve hizmette verimlilik kalitesinin oluşmasında faydalı bir araçtır (Şahin, 2018). Yerleşmenin eğitim alanına yansımaları okul merkezli yönetim uygulamasıdır.

Okul merkezli yönetim, merkezden yönetimden farklı olarak bir okulun ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda kendi kararlarını özgürce alabildiği bir yönetim şeklidir. Okul merkezli

yönetim, yöneticilere ve öğretmenlere birçok yönden rahatlık sağlamaktadır. Yöneticilerin okula personel alımı, okulun bütçesini hazırlama ve okulun eğitim ortamlarını düzenleme konusunda rahat karar alma imkânları vardır. Tabii bu kararların alınma sürecine okulda oluşturulan kurullarında katkısı vardır. OMY sistemiyle okulun bulunduğu bölgenin kültürel, sosyal, psikolojik ve fiziksel durumu dikkate alınarak öğrencilere uygun eğitim ortamları ve eğitim içerikleri hazırlanabilir. Bu durumda sürecin sonunda öğrencilerden ve velilerden çok önemli dönütleri almak mümkündür. Bu dönütler öğrencilerin okulunu, derslerini, öğretmenlerini sevmesi ve ders başarılarının artması olarak ortaya çıkabilir. OMY sisteminde yöneticiler ve öğretmenler hedeflere daha iyi bir şekilde odaklanabilirler. Merkezden yönetimde sistemin getirdikleri her zaman kabul görülmeyip eleştirilebilirken OMY’de böyle bir durum söz konusu değildir.

### **2.3.1. Okul Merkezli Yönetimin Vizyonu**

Vizyon, okulun gelecekte ulaşmak istediği noktayı işaret eden düşünce ve amaçlardır. Vizyon kelime anlamıyla geleceğe vurgu yapar. Bugünün olanaklarını aşan, hayal edilebilen bir olasılık, bugünü yarına bağlayan bir köprü, geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir (Aytaç, 2013, s. 45). Görüldüğü gibi vizyon geçmişle gelecek arasında bir köprü kurduğu gibi yüzünü daha çok geleceğe dönmüş bir kavramdır.

Gelecekte başarılı olabilmenin anahtarı iyi bir vizyona sahip olmaktır. Eğer gelecekte başarısızlık yaşanırsa bunun temel nedeni vizyon eksikliğidir. Güçlü bir stratejik vizyon herhangi bir kurumun başarılı olmasında en etkili faktörlerden biridir (Sallis, 1997, s. 104). Bu nedenle her kurum öncelikle kendisi için güçlü bir vizyon geliştirmeli ve hedeflerine bu vizyon çerçevesinde ulaşmaya çalışmalıdır.

Vizyonlar örgütlerin bir amaca odaklanmasını ve oraya doğru yönelmesini sağlayan araçlardır (Aytaç, 2013, s. 46). Vizyonsuz bir kurumun kendi belirlediği hedefe ulaşmak için bir çaba göstermeyeceği ortadadır. Geliştirilen vizyonlar kurumların amaçlarına daha iyi odaklanmalarını sağlamaktadır. Böylelikle kurumlar amaçları için daha etkili ve verimli çabalar gösterebilirler.

Okul merkezli yönetimin vizyonu şunlar olmalıdır:

- 1) Okul, ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda her türlü çabayı gösterir.
- 2) Okulda iyi bir öğrenme öğretme ortamı oluşturulmalıdır.

- 3) Okulun eğitim programı çağın gereklerine uygun olduğu gibi okulun amaçlarına uygun olmalıdır.
- 4) Okulda öğrenciler, öğretmenler, veliler ve yöneticiler arasında demokratik ve sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır.

Bu maddeler daha da çoğaltılabilir ama genel anlamda olması gereken durumlar bunlardır.

### **2.3.2. Okul Merkezli Yönetimin Niteliği**

Bir şeyin nasıl olduğunu belirten, onu başka şeylerden ayıran özellik, vasıf, keyfiyet niteliği ifade eder (TDK, 2019). Bunun yanında nitelik daha çok bir kurumun işlevselliği ile ilgili bir durumdur. Bu işlevsellik kurumun amaçlarına, ihtiyaçlarına ve ilgilerine göre değişebilir. Bir kurum amaçlarına ulaştığı, ihtiyaçlarını karşıladığı ve ilgilerine odaklandığı sürece nitelikli olabilir. Ayrıca nitelik kavramı başka kişi ve kurumların o kuruma bakış açısını da ortaya koyar. Dolayısıyla bir kurumun niteliğini belirleyen unsurlar arasında kurumun sadece kendi amaç ve ilgileri değil o kurumun başkasının gözünde oluşturduğu algı da vardır.

Okul merkezli yönetimin niteliğini öncelikle üç kavram belirler. Bunlar kurumun özerkliği, karar alma sürecinde etkin katılım ve uyum, kurumun kendini yönetmedeki başarısı (Aytaç, 2013). Bu durumlarda sağlanan başarı kurumun niteliğini doğrudan etkiler. Bir kurum bunları sağladığı ölçü oranında niteliklidir.

### **2.3.3. Okul Merkezli Yönetimin Kapsamı**

Okul merkezli yöntemim kendi içinde birçok yapıdan oluşur. Bu yapının içinde yönetici, öğretmen, veli, öğrenci, çevre grupları, çevre liderleri, personel vardır. Okul merkezli yönetimde yapıyı oluşturan paydaşların herhangi bir yerden bağımsız, dayanışmacı ve ortak kararlar almaları söz konusudur. Bunun yanında okul merkezli yönetimde okulun kendi bütçesini belirlemesi, kendi eğitim programını yapması ve kendi personelini seçmesi söz konusudur. Bu açıdan bakıldığında okul merkezli yönetimin kapsamında bir yere veya bir kuruma bağlılık söz konusu değildir. Tüm uygulamalar okulun yöneticisi, öğretmeni, velileri, öğrencileri, çevre grupları, çevre liderleri, personelinin ortak kararları sonucunda yapılır.

Okul merkezli yönetim, okul düzeyindeki çeşitli ihtiyaçları karşılamak amacıyla kaynakların etkili kullanımı ve karar almada etkili katılım, anlamında okulların yerelleşmesini vurgular (Kaya, 2008). Okul merkezli yönetim bu yönüyle, kapsamında yer alan üyelerinin karar alma sürecinde etkin katılımını gerektirmektedir. Bunun yanında okul merkezli yönetimin

kapsamına okulun bulunduğu sosyal, kültürel ve toplumsal çevre; okulun fiziksel özellikleri, imkânları, bütçesi de girmektedir. Bu durumlar okul içinde yapılması planlanan uygulamalar için de fazlasıyla önem arz etmektedir. Okul içinde planlananlar tamamen okulun ve öğrencilerin yapısı ve ihtiyaçları doğrultusunda yapılmaktadır.

#### **2.3.4. Okul Merkezli Yönetimin İşlevleri**

Okul merkezli yönetim sistemi, kendi içinde yapısal olarak birden fazla bileşenin ortak işleyişiyle oluşmaktadır. Burada öne çıkan bileşenler, okuldaki hizmetler (genel, iş gören ve öğrenci), bütçe ve eğitim programlarıdır (Aytaç, 2013). Okul merkezli yönetim sisteminin işlevleri bu boyutlardan oluşmaktadır.

Genel hizmet boyutunda; okul binaları, derslikler, atölye ve laboratuvarlar, kütüphaneler, spor salonları, okuldaki döner sermaye ve kooperatif işletmeleri, donatım, temizlik, ısıtma, aydınlatma, bakım-onarım, koruma, sivil savunma ve ayniyat ile ilgili işler vardır (Aytaç, 2013). Görüldüğü gibi genel hizmetler boyutu daha çok okulun fiziki durumuyla ilgilidir. Buradaki amaç okulun fiziksel yapısının öğrenci için en uygun hale getirilmesidir. Öğrenci için uygun öğrenme ortamlarının oluşturulması doğal olarak öğrencinin ders başarısına doğrudan etki edecek bir durumdur.

İş gören hizmet boyutunda; bir okulda insan kaynağının sağlanması ve insan kaynağından yararlanılması, gerekli personel için istekte bulunulması, atanan personelin göreve başlatılması, görev yerinin değiştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması, yetiştirilmesi, yükseltilmesi ve işine son verilmesi durumları vardır. (Taymaz, 1993, s. 47). İş gören hizmetleri boyutunda okulun tam yetkili olduğu personel ile ilgili her türlü kararı verebildiği görülmektedir. Bu durum okulun kendisi için en uygun personeli seçebilmesine imkân veren bir uygulamadır. Okul kendi fiziki, sosyal, toplumsal ve kültürel çevresi için ve hedeflediği amaçlarına ulaşmak için en uygun personeli seçebilir.

Öğrenci hizmetleri boyutu, öğrencinin okulla ilgili her şeyini kapsamaktadır. Bunlar içinde öğrencinin ilgileri, ihtiyaçları, özlük hakları, okuldaki başarısı ve bunların değerlendirilmesi gibi durumlar vardır. Burada öğrencilere okulda kendilerini ilgilendiren işlerle ilgili sorumluluk verilmektedir. Böylece öğrenme öğretme sürecine öğrencilerin de katkı vermesi sağlanmaktadır.

Bütçe boyutu okulun kendi ihtiyaçları doğrultusunda bütçesini belirlemesine fırsat vermektedir. Böylece bütçe (Blandford, 1997, s. 115):

- a) Geleceğe yönelik bir plandır.
- b) Amaçlara uygun olarak kaynakların belirlenmesidir.
- c) Uygulamalara yönelik elverişli bir gündemdir.

Bu durumlar çerçevesinde okul gelecek planları doğrultusunda amaçlarına uygun ve elverişli kaynakları belirler.

Okul merkezli bütçelemelerde ise okulda öğrencinin özel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik personel ve kaynakların etkili şekilde kullanılması durumları vardır. Okul kendi ihtiyaçları doğrultusunda bütçesine karar vermektedir. Bu ihtiyaçlar arasında, okulun fiziki ortamlarının düzenlenmesi, gerekli ders araç gereçlerinin temin edilmesi, okulun tanıtımının sağlanması gibi durumlar vardır. Bütçeleme boyutunda okulda bir bütçe kurulu oluşturulur ve herkes burada kaynakların nerelere ve nasıl kullanılması gerektiği ile ilgili fikirlerini paylaşır.

Eğitim programları boyutunda eğitimde gerçekleştirilmek istenilen hedefler vardır. Eğitim programları Türk Millî Eğitimin amaçları, öğrencilerin ilgileri, ihtiyaçları, hazırbulunluşluk düzeyleri, öğretmenlerin yeterliliği, kapasitesi göz önünde bulundurularak okullara, öğretmenlere ve öğrencilere bir çerçeve çizer.

MEB'e (2018) göre:

Eğitim ve öğretim programlarıyla sürdürülen tüm çalışmalar; okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim seviyelerinde birbirini tamamlayıcı bir şekilde aşağıdaki amaçlara ulaşmaya yöneliktir:

1. Okul öncesi eğitimi tamamlayan öğrencilerin bireysel gelişim süreçleri göz önünde bulundurularak bedensel, zihinsel ve duygusal alanlarda sağlıklı şekilde gelişimlerini desteklemek.

2. İlkokulu tamamlayan öğrencilerin gelişim düzeyine ve kendi bireyselliğine uygun olarak ahlaki bütünlük ve öz farkındalık çerçevesinde, öz güven ve öz disipline sahip, gündelik hayatta ihtiyaç duyacağı temel düzeyde sözel, sayısal ve bilimsel akıl yürütme ile sosyal becerileri ve estetik duyarlılığı kazanmış. Bunları etkin bir şekilde kullanan bireyler olmalarını sağlamak.

3. Ortaokulu tamamlayan öğrencilerin, ilkokulda kazandıkları yetkinlikleri geliştirmek suretiyle millî ve manevi değerleri benimsemiş, haklarını kullanan ve sorumluluklarını yerine getiren ve ayrıca disiplinlere özgü alanlarda temel düzey beceri ve yetkinlikleri kazanmış bireyler olmalarını sağlamak.

4. Liseyi tamamlayan öğrencilerin, ilkokulda ve ortaokulda kazandıkları yetkinlikleri geliştirmek suretiyle, millî ve manevî değerleri benimseyip hayat tarzına dönüştürmüş, üretken ve aktif vatandaşlar olarak yurdumuzun iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunan, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda bir mesleğe, yükseköğretime ve hayata hazır bireyler olmalarını sağlamak.

Millî eğitimin ortaya koyduğu bu amaçlar biraz daha genel durumları ifade etmektedir. Ayrıca eğitim programlarının her yerde ve her okulda aynı şekilde uygulanması gerekliliği vardır. Bu, bazı durumlar dışında olumlu karşılanırsa da programlarda okulların buldukları sosyal, kültürel ve fiziksel ortamlar dikkate alınmamaktadır. Bu nedenle okul merkezli yönetim okullara kendi eğitim programlarını oluşturmalarına imkân vermektedir. Böylece programı yapanlar okulun, öğrencilerin, öğretmenlerin, yöneticilerin ve velilerin istekleri doğrultusunda öğrencilerin hazırbulunuşluk düzeyleri doğrultusunda programlar hazırlayabilmektedir.

### **2.3.5. Okul Merkezli Yönetimin Boyutları**

Okul merkezli yönetimin boyutlarını “Ortak karar alma ve iş birliği, öğretmen, okul-çevre ilişkisi, denetim” oluşturur.

Okul merkezli yönetimde ortak karar alma boyutu çok önemlidir. OMY'nin uygulanma sürecinde kararlar okulda oluşturulan kurullarda alınır. Bu kurullar okulun bütçesi, personeli, öğrencisi, ihtiyaçları gibi durumlarda önemli rol oynar ve birinci yetkili organdır. Karar alma sürecinde personelin katılımının yararları şöyle sıralanabilir:

- 1) Kararın niteliği yükselir.
- 2) Kararların bağlayıcılığı artar.
- 3) Kararlara yönelik itirazlar ortadan kalkar.
- 4) Ortak kararlar ile yapılan uygulamalarda personelin iş doyumunu artar.
- 5) Hizmet ve verimlilik artar.

OMY'de karar alma sürecinde en önemli nokta velilerin ve öğretmenlerin karar alma sürecine katılmasıdır (David, 1989, s. 50). Böylece veliler okuldan beklentilerini ve öğretmenler de eğitim sürecine yönelik önerilerini rahat bir şekilde ifade edilebilir hale gelmiştir. Dolayısıyla hem velilerin hem de eğitimcilerin istedikleri eğitim ortamlarının oluşturulmasına imkân sağlanmıştır.

Karar alma sürecine her zaman herkesin katılması mümkün olmayabilir bu nedenle azami sayıda kişinin karar alma sürecine katılması önemlidir (Aytaç, 2013). Böylelikle

kararların bağlayıcılığı artacaktır. OMY’de karar alma sürecine müdür, öğretmen, uzman, veli temsilcileri, bazen çevre halkı, yardımcı personel ve öğrenci temsilcileri katılır. Alınan kararlar herkesi bağlar.

Öğretmen boyutunda öğrencilerin eğitim ortamlarının düzenlenmesi, onlar için uygun eğitim programlarının hazırlanması durumları vardır. Öğretmen öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçlarını iyi tespit etmeli onlara uygun eğitim ortamlarını oluşturmalı ve onların öğrenme şekillerine göre dersleri planlamalıdır. Bunun yanında öğretmen sınıfta demokratik olmalıdır. Her öğrenciye eşit yaklaşmalı ve her öğrenciye aynı şekilde ilgi göstermelidir.

OMY’de öğretmenin rolü daha fazla artmaktadır. Öğretmenler; personeli yetiştirme, rehberlik ve program geliştirme alanlarında liderlik eder. Öğretmenler, bu süreci iş birliği yaparak yürütmelidir. İş birliği içinde yürütülürse bu sürecin sonunda daha iyi sonuçlar alınır. Ayrıca öğretmenler okulu etkileyen kararlarda daha fazla söz sahibidir (Aytaç, 2013). Öğretmenler öğrencilerle birebir iletişim ve etkileşimde oldukları için onlara yönelik alınacak kararlarda da öğretmenlerin daha fazla söz sahibi olması önemlidir.

Okul-çevre boyutunda okulun bulunduğu çevrenin sosyal, kültürel, fiziksel ve ekonomik özellikleri çok önemlidir. Bu özellikler okula gelen öğrencilerin içinde buldukları ortamları yansıttığı için daha da önemlidir. Okulda öğrencilerin mevcut durumlarından hareketle ve onların mevcut durumları ile çatışmayan uygulamaların hayata geçirilmesi gerekir. Çevrenin öğrenciler üzerinde bazı olumsuz etkileri varsa okul bu olumsuz etkileri ortadan kaldırmalı öğrencilere iyiyi, doğruyu ve evrensel değerleri öğretmelidir. Bu şekilde okulda istenilen hedeflere daha kolay ulaşılabilir.

Her okul için çevre en önemli unsurlardan birisidir. Çevrenin içinde aynı zamanda okulun resmi ve gayri resmi ilişkilerde bulunduğu bireyler, örgütler, kurumlar ve iş dünyası akla gelir (Aytaç, 2013). Burada görüldüğü üzere çevre çoklu bir yapıdan meydana gelmektedir. Bu yapı okulun ihtiyaçlarını belirlediği gibi ayrıca okulun ihtiyaçlarına destek sağlayacak olan kurumlardan oluşmaktadır.

Okul yönetici, öğretmen, veli ve çevre ilişkisi geliştirilmeli ve bu sayede okulda sürekli bir etkileşim ortamı oluşturulmalıdır. Bu etkileşim ortamı sayesinde, velilerin ve çevrenin okulu sahiplenme duygusu artacaktır. Okulun sahiplenilmesi ile okul ve çevre arasında pozitif bir iletişim ortamı sağlanarak okulun başarılı olmasının önündeki engeller ortadan kalkacaktır.

Denetim boyutunda OMY’de klasik denetim anlayışından uzaklaşarak, öğrenen örgüt ve toplam kalite yönetimi yaklaşımları temelinde çağdaş klinik teftiş uygulaması

gerçekleştirilmektedir (Aytaç, 2013). Okul müdürleri, personel geliştirme programlarını yönlendirmektedirler. Personelin mevcut durumları ve personelden beklenenler arasındaki denge sağlanmalı ve bu sürecin sonunda personel beklenen düzeye ulaştırılmalıdır. Bu süreçte öğretmeni geliştirmek için en iyi uygulama klinik teftiş olarak görülmektedir. Klinik teftişte gözlem ve analiz yaparak sınıfın tamamında davranış değişikliğini sağlamak ve öğretimi geliştirmek amaçlanır.

Denetim boyutu personeli geliştirmek ve personelinde iş doyumuna ulaşmasını sağlamak için önemli bir unsurdur. Denetimin iyi bir şekilde planlanması ve uygulanması gerekir. Denetim boyutunda birtakım kişisel yargılamalardan ziyade objektif değerlendirmelerin yapılması istenilen hedeflere ulaşılması için çok önemlidir.

### **2.3.6. Okul Merkezli Yönetimin Unsurları**

Okul merkezli yönetim genel olarak yedi farklı ögeyle ifade edilir. Bunlar: “Okul yönetim kurulları, Bölge eğitim yöneticileri ve Bölge eğitim büroları, Okul yöneticileri, Öğretmenler, Öğrenciler, Veliler ve toplum üyeleri, Okul konseyleridir.

#### **2.3.6.1. Okul Yönetim Kurulları**

Karar almada, öğretmenlere, velilere ve toplum üyelerine resmi bir rol veren mekanizmaya okul yönetim kurulları denir (Marburger, 1985; akt: Lindelow ve Heynderickx, 1989, s. 133). Kurulun rolü, diğer paydaşlar gibi dikkat çekici ölçüde değişmez ancak kurulun desteği önemini korur. Özellikle, kurulun okul merkezli yönetime destek verdiğini açıkça göstermesi okul merkezli yönetim projelerine karşı toplumun olumlu tutumlarını geliştirir ve inandırılığını artırır (Cotton, 1992, s. 7). Okul yönetim kurulları, bölge eğitim politikalarını belirler. Bu kurulların görevleri aşağıda sıralanmaktadır (Oswald, 1997, s. 183):

- a) Okul merkezli yönetimi geliştirmek ve desteklemek için politikalar oluşturup düzenleme,
- b) Görüşmeleri yönetme,
- c) Kapsamlı fonları dağıtma,
- d) Okul merkezli yönetimi destekleyen bir ortamın oluşturulması,
- e) Bölgesel öncelikleri belirleme,
- f) Okul merkezli yönetimin başarısını izleme,
- g) Hükümet programıyla çelişmeyecek şekilde hareket etme,
- h) Halkın okul merkezli yönetimi benimsemesini sağlama.



Myers ve Stonehill'e (1993, s. 1) göre, okul kurulları, okullar ve bölgeler için kapsamlı politikalar hazırlar ve açık, paylaşılan bir vizyon oluşturur. Okul kurulu üyeleri, ilerlemeyi izleyerek, kaynakları paylaştırarak, politikalar hazırlayarak ve hedefler belirleyerek bölge için genel bir yön sağlamaktadır (Cotton, 1992, s. 7). Prash (1990) ise, okul merkezli yönetimin tek tip bir formdan ziyade çeşitliliği teşvik etmesinden dolayı kurulların bir koordinatör olarak çalışması gerektiğini ve süreçlerden ziyade sonuçları izlemesi gerektiğini ifade etmektedir.

Kentucky her okulun üç öğretmen, iki veli ve yöneticiden oluşan bir kurula sahip olmasını istemektedir ve kurullara kayda değer düzeyde mali ve politika yetkisi sağlamaktadır. Maryland ve Texas okulların okul merkezli karar alma takımlarına sahip olmasını istemektedir ve Kentucky'nin aksine bu takımların yapısını belirtmemektedir. Ayrıca yasal olarak da bölgeden okullara yetki transferi yapmamaktadır. Chicago'da yasalar, önemli derecede yetkiyi yerel okul kurullarına vermektedir ve bu kurulların oluşumunu şöyle tanımlamaktadır: altı veli, iki toplum temsilcisi, iki öğretmen ve yönetici (David, 1995/1996, s. 4).

Bu kurulların öğretmenlerden, velilerden ve toplumsal gruplardan oluşmaktadır. Marburger (1985) ise yöneticiden, belli bir sayıda öğretmenden, okul çalışanlarından, özel eğitilmiş velilerden, toplum üyelerinden ve bazen de öğrencilerden oluştuğunu ifade etmiştir. Blase ve Blase (1994; akt: Rodriguez ve Slate, 2005, s. 10), bu kurulların üyelerinin genellikle okul toplumunun temsilcisi olduğunu ve nadiren yöneticinin bu kurullara başkanlık ettiğini belirtmektedir. Okul kurullarının yapısı değişkendir. Öğretmene, velilere ve yöneticiye ek olarak bu kurullar, sınıflandırılmış personele, toplum üyelerine, öğrencilere ve şirket temsilcilerine yer verebilir. Okul merkezli yönetimin değişik biçimleri, okulda yetkiyi yöneticiyle paylaşabilen veya sadece danışma niteliğinde olan bir tür temsili karar alma kurulu barındırmaktadır. Bazı kurullar, yöneticileri işe alma yetkisine; bazıları hem işe alma hem işten çıkarma yetkisine sahipken bazıları ikisine de sahip değildir. Bazıları ise boş kadro olduğunda diğer personeli işe alabilir (David, 1995/1996, s. 5).

Gibbs (1991), birçok okul kurul üyesinin de yeni rol beklentilerini tecrübe edeceğini ifade etmektedir (akt: Arterbury ve Hord, 1991, s. 3). Tümü olmasa bile birçok okul kurulu üyesi bölge çapındaki prosedürlerin ortak bir standardı olması gerektiğini ve mevcut durumun devamını savunmaktadır. Çünkü onlar tek yönlü politika üreticilerdi. Onlar, esnekliği savundukça, değişimi ve gelişmeyi destekledikçe ve politika üretimine ortaklığı kabul ettikçe onların rolleri de daha eşit şekilde dağılacaktır (Arterbury ve Hord, 1991, s. 3).

### 2.3.6.2. Bölge Eğitim Yöneticileri ve Bölge Eğitim Büroları

Eğitim bölgelerinin oluşturulması Millî Eğitim Bakanlığı'nın örgütleri yerelleştirme ve yetkinin ilgili birimlere devredilmesi çalışmalarına bir örnektir (MEB, 1999). Kapsuzoğlu (2008, s. 146), 'Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurumları Yönergesi' okulun çevre ile paylaşımında bulunması, okulun akademik çevreyle işbirliği yapması, okulun iç ve dış paydaşları, sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler ve özel sektör temsilcilerinin eğitim yönetim ve karar süreçlerine katılımları gibi amaçlar taşıdığını ve eğitim bölgelerinde bazı ilkelerin benimsendiğini ifade etmektedir. Ayrıca, eğitim bölgelerinde öğretmen, öğrenci ve çevrenin etkileşim içinde olması, öğrencilerin yeni öğrenmeler konusunda istekli hale getirilmesi, öğretmenlerin mesleki açıdan doyuma ulaştırılması, eğitim kurumu ile çevrenin işbirliği yapması, öğretimi talep edenlerin eğitimle ilgili karar ve yönetim süreçlerine katılımlarının sağlanması, bölgenin eğitime ayırabileceği kaynaklarının harekete geçirilmesi ve sorunların yerinde çözümünün sağlanması hedeflenmektedir.

Okul merkezli yönetimde, temel aktör okuldur; merkez teşkilat, etkili öğretim etkinliklerini yerine getirmeleri amacıyla uzmanlıklarını ve kaynaklarını geliştirmeleri için okullara yardım eden destekçi veya danışman rolündedir (Cheng, 1996, s. 56). Ayrıca, merkez teşkilat personeli okul merkezli yönetime model olmalıdır. Merkez teşkilat personeli ve diğer öğretimsel liderler için okul merkezli karar almaya ilişkin hitabet geliştirmek çok az bir zaman gerektirir. Okul merkezli karar almanın başarıyı yakaladığı okul bölgelerinde, merkez teşkilat kadrosu kolaylaştırıcı rolündedir ve bu yeni rol ve davranış kalıpları, okulun belirlenen ihtiyaçlarına ve alınan kararlarına zamanında cevap vererek yardım etmeyi gerektirir (Arterbury ve Hord, 1991, s. 7).

Diğer merkez teşkilat personelinin yeni davranışlarda bulunmaları da gerekecektir. Merkez teşkilatta üretilen politikaları ulaştırmak ve okullardaki uygulamalarını gözlemlemekten ziyade, onlar okula cevap vereceklerdir ve değişim çabalarında onlara yardımcı olmak için onlar için kolaylaştırıcı ve kaynak olarak hizmet edecektir. Birçok merkez teşkilat personeli belirli akademik alanlarda uzman veya eksper olarak yerleşkelerden izole edilmiş gibi görülmektedir. Okul merkezli karar almada, onlar çeşitli yerleşke etkinlikleriyle bütünleşmiş olacaklardır. Merkez teşkilat personeli; eğitim sağlayabilir, bölge kapsamında insan ve materyal kaynaklarını yerleşke için koordine edebilir, okulun otonomisini destekleyebilir ve karar almayı paylaşabilirler (Arterbury ve Hord, 1991, s. 3).

Bölge eğitim büroları ise, öğrenci başarısını ve personelin performans standartlarını geliştiren, okullara teknik yardım sağlayan ve bölgesel harcamalarda bir kontrol merkezi

görevini üstlenen kurumlardır (Chapman, 1990; akt: Güçlü, 2000; Lindelow ve Heynderickx, 1989). Okul merkezli yönetim sistemiyle, bu bürolara ait mali denetleyiciliği rolü yöneticiye geçer (Lindelow ve Heynderickx, 1989, s. 125). Bu bürolar, bölgenin genel politikalarını ve eğitimsel hedeflerini belirler ve formülize eder (Oswald, 1995, s. 3). Ayrıca, profesyonel gelişim imkânları sağlar, öğretim metotlarını uygulanmaya ve risk almaya teşvik eder, okul merkezli yönetimi kendisi kullanarak model olur ve okul ile arasında iletişim bağlarını tesis eder (David, 1989, s. 47). Dolayısıyla, bölge eğitim büroları okulların ne yapacaklarına karışmamakta, bunun yerine okulların bağımsız olarak yapmaya karar verdiklerini başarmalarında okullara yardım etmektedirler (Wohlstetter ve Briggs, 1994, s. 14). Bölge eğitim bürolarının okulları kendi karar alma süreçlerinde serbest bırakması okulların daha nitelikli kararlar almasının önünü açmıştır.

Bölge Eğitim Bürolarının görevlerini Hansen ve Marburger (1988) aşağıda belirtmektedir:

- a) Her seviyedeki öğrenciler için eğitimsel amaçları geliştirme,
- b) Eğitimsel amaçları karşılamak için öğretim programını geliştirme,
- c) Bölgenin eğitim bütçesini belirleme,
- d) Yeni inşaat ve büyük tamiratlar gibi harcamaları denetleme,
- e) Ders kitaplarını ve yöneticileri seçme,
- f) İş başvurularını gözlemleme,
- g) Öncelik hedeflerini ve geniş politikaları kısa ve uzun vadede bölge planlarına uygulanması için dönüştürme,
- h) Kurul tarafından belirlenen bölgenin büyük sorunlarına ve hedef alanlarına ilişkin veri sağlama,
- i) Okul öğretim programlarını izleme ve onaylama,
- j) Onaylanan okul gelişim planları hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için personel gelişimini sağlama,
- k) Yöneticilerden ve bölge kurullarından beklenen davranışları modelleme,
- l) Personel performans standartlarını geliştirme,
- m) Okullara teknik yardım sağlama,
- n) Sistem çapında planlama, izleme ve değerlendirmeleri yerine getirme,
- o) İstihdama, yükselmeye ve atılmaya ilişkin önerilerde bulunma.

Görüldüğü gibi bölge eğitim büroları; okula personel seçiminden, eğitim-öğretim ortamlarının düzenlenmesine, okulun bütçesini belirlemeden, öğretim programlarını hazırlamaya kadar okula ait alınan kararların hemen hemen hepsinde etkin bir konumdadır.

### 2.3.6.3. Okul Yöneticileri

Okul merkezli yönetim sisteminde, yönetici merkezdedir. Dolayısıyla okul yöneticisinin başarılı bir yönetimin anahtarı olduğunu belirtmektedir. Zayıf bir okul yöneticisiyle, okul uzun süre asla etkili kalamayacaktır ve araştırmacılar ısrarla okulun etkililiğinde liderliği önemli bir faktör olarak tanımlamakta (Guthrie, 1986, s. 306). Leithwood ve Menzies (1998, s. 341), yöneticilerin kendi okullarında okul merkezli yönetimin sonuçlarının ne olacağını ve okul merkezli yönetimin hangi şeklinin uygulanacağını belirlemede kritik bir role sahip olduğunu belirtmektedir.

Okul yöneticisi, okul çapında karar almaya katılımı teşvik eden kişidir. Bu yönüyle yöneticiler, değişimin ana yürütücüsü rolündedirler. Kararları dayatmaktan ziyade, çalışanlarla yetkilerini paylaşırlar ve öğretim yöneticisi olarak çalışanlarıyla eğitim sürecinde iş birliği yapmaya çalışır (Duttweiler, 1989; akt: Kapusuzoğlu, 2008, s. 148). Tarihsel olarak yöneticilerin karar alma sürecinde uyguladıkları otoriter tekniklere ilişkin bulgular bulunmaktadır. Bazı yöneticiler, işbirlikçi karar alma sürecinde okul personelini dâhil etmekten ziyade kendi yetkilerini teslim etme veya paylaşma konusunda isteksizdir.

Bazı bölgelerde politikalar ve karşılıklı anlaşmalar yöneticilerin karar almaya öğretmenleri dâhil etmesini gerektirirken, bazı bölgeler yöneticilerin diğer unsurları dâhil etmesini teşvik etmektedir (Lindelov ve Heynderickx, 1989, s. 131). Okul merkezli yönetim modellerini geliştiren okullarda okul yöneticileri, yetkisini dağıtmakta ve okul işlerine katılmak için öğretmenleri teşvik etmektedir.

Okul merkezli yönetim sisteminde yöneticinin üç alanda sorumluluğu ve yetkisi daha fazladır: okul programları, paylaşımlı yönetim ve bölge bazında karar alma. Oswald'a (1997) göre, yöneticilerin; okul çapındaki ihtiyaçlara göre hedefler belirleme, öğretim programı seçme ve geliştirme, eğitim-öğretim yöntemlerini belirleme, aileleri bilinçlendirme, diğer bölge okullarıyla uyumlu çalışma, okul fonlarını hedef ve ihtiyaçlara göre tahsis etme, ihtiyaç duyulan personel sayısını ve pozisyonunu belirleme ve personel temin etme gibi önemli rolleri vardır. Bunun yanı sıra yöneticiler bütçenin nasıl harcanması gerektiği, öğretmenlerin nereye görevlendirilmeleri gerektiği ve sınıflarda nelerin öğretilmesi gerektiği üzerine karar almada kendilerini yetkili görmektedirler.

Yöneticiler, okulla ilişkili olan birçok farklı grubun koordinatörlüğünü yapmaktadır. Yöneticiler hem okul konseyine hem de merkez teşkilata hesap verir. Tecrübesiz konsey üyeleriyle çalışma, katılımcı karar almayı ve yetki paylaşımını teşvik etme, yöneticiler için farklı bir tür çalışma çevresi oluşturur (Dimmock, 1993, s. 5).

Okul merkezli yönetim bazı durumlarda, kararların sadece yönetici tarafından alınmasına izin verirken, bazı durumlarda okullar paydaşlarla birlikte yönetilmektedir. Eğitim-öğretim sürecinde paydaşların alınan kararları benimsemesi ve kabullenmesi için kararların ortak alınmasında fayda vardır.

Wohlstetter ve Briggs (1994, s. 17), okul merkezli yönetimde yöneticinin rollerini şöyle ifade etmektedir:

1) Katılım yapılarının düzenleyicisi: Yöneticiler karar alma takımlarını geliştirmek için yardım eder ve okula ilişkin kararlara katılımları için bu takımlara fırsatlar sağlar.

2) Motive edici/Koç: Yöneticiler, güven tesis ederek, risk almaya teşvik ederek, bilgi paylaşarak ve katılımı kolaylaştırarak destekçi bir okul merkezli yönetim ortamı oluşturmaya çalışır.

3) Değişimi Kolaylaştırıcı: Yöneticiler, personeline maddi (para, ekipman ve materyal) ve manevi (zaman ve fırsat) kaynaklar sağlayarak personelinin gelişimini destekler.

4) Dış Dünyayla Bağlantı: Yöneticiler, öğretme ve öğrenmeyle ilgili yeni fikirleri ve araştırmaları okula getirir. Aynı zamanda para bağıışı ve materyal elde etmeye çalışır, okul kaynaklarını tamamlamak için personelin bağıış yapmasını teşvik eder ve gereksiz, dikkat dağıtıcı şeyleri uzaklaştırarak öğretmenlerin öğretme ve öğrenme üzerine odaklanmalarını sağlar.

Görüldüğü gibi OMY' de yöneticilerin birçok görevi ve sorumluluğu bulunmaktadır. Yöneticilerin bu süreci sorunsuz bir şekilde yürütebilmesi için ortak karar alınan okul konseylerini daha işlevsel hale getirmesi gerekir.

#### **2.3.6.4. Öğretmenler**

Öğretmenler, okul merkezli yönetimde en önemli görevlere sahip olan paydaşlardan biridir. Öğretmenler; planlama yaparak, sınıf liderliği yaparak ve eğitim-öğretim programları geliştirerek karar verme süreçlerine katılırlar. Kapusuzoğlu'na (2008, s. 149) göre öğretmen; okul iklimi, öğrenci devamsızlığı, disiplin politikaları, bölgesel politikalara göre araç-gereç ve teknoloji seçme, öğretim ilke ve yöntemleri, insan kaynakları gelişimi ve hedeflerin

belirlenmesi ve planlamasında kararlara katılmalıdır. Öğretmenin rolü daha çok derslerle, öğrencilerle ve eğitim ortamlarıyla ilgili olan konulardır.

Klecker ve Loadman'a (1998, s. 359-360) göre öğretmenler karar verme; mesleki gelişim; meslektaşlarının kendi bilgi ve uzmanlıklarına saygı ve nitelik; öğrenmeye yardımcı olma, etkili programlar ve öğretim teknikleri kullanmada yararlılık; özerklik ve etkililik boyutlarında yetkilendirilmelidirler. Fakat öğretmenler karar almada etkin olarak yer almaktan izole edilmiştir. Geçmişte, öğretmenler kendi binalarında birbirleriyle sınırlı bir iletişime sahipti. Ayrıca, fikir ve bilgi kaynakları olarak birbirlerinden ve tüm kadrodan çok az yararlanırlardı. Okul merkezli karar almada, öğretmenlerin yerleşke toplumunda ilişkiler geliştirmeleri, personelle ve ailelerle bağlantılı olmaları beklenmektedir. Bu etkileşimler, yerleşkeleri için karar almaya katılmaları ve fikirlerini, endişelerini paylaşmaları için öğretmenlere bir ortam sağlar (Arterbury ve Hord, 1991, s. 3). Böylelikle öğretmenlerin istedikleri eğitim ortamlarının oluşmasının da önü açılmış olur.

Genel anlamda öğretmen rolleri; program geliştirme, sınıf eylem araştırması çerçevesinde araştırma yapma, okul ortamı ve personel değerlendirme çerçevesinde öz değerlendirme, okul merkezli personel gelişimi çerçevesinde kendini geliştirme, gelişime destek olma ve öğrenme çerçevesinde formal ya da informal olarak danışman öğretmen rolü oynama şeklinde sıralanmaktadır (Ramsey ve Clark, 1990; akt: Yalçınkaya, 2004, s. 592). Bu rollerden en fazla öne çıkanlar program geliştirme ve araştırma yapma olarak ifade edilebilir. Bu roller öğretmenin kendisinden ziyade eğitim-öğretim ortamlarını geliştirmeye yönelik rollerdir.

OMY'de alınan kararlarda öğretmen katılımının gerekli olduğu bazı konular vardır. Bu konular şöyledir (Hansen ve Marburger, 1989):

- a) Gelişmiş yönetim kararları,
- b) Değişimi daha büyük kabullenme,
- c) Artırılmış işbirliği ve azaltılmış çatışma,
- d) Daha etkili disiplin uygulaması,
- e) Daha iyi bilgilendirilmiş öğretmenler,
- f) Okullar arası ve okullarla gelişmiş öğretmen iletişimi,
- g) Gelişmiş öğrenci motivasyonu,
- h) Gelişmiş okul iklimi,
- i) Okul merkezli yönetime adanmışlık,
- j) Öğretmenler ve yöneticiler arasında gelişmiş ilişkiler.

### 2.3.6.5. Öğrenciler

Okul merkezli yönetimin en önemli unsurlarından birisi de öğrencilerdir. Öğrenciler okul merkezli yönetimin oluşturulma sürecinin de merkezinde yer alır. Okul merkezli yönetimin ortaya çıkma amacı öğrenme ortamlarını daha iyi hale getirmek, daha iyi öğrenmeler sağlamak ve daha başarılı öğrenciler yetiştirmektir. Sonuçta varılmak istenilen yer, başarılı ve nitelikli öğrenciler yetiştirebilmektir. Bu nedenle okul merkezli yönetimin merkezinde öğrenciler vardır.

Okul merkezli yönetimde öğrencinin okulu sahipleneceği, okula aidiyet duyacağı ve okul kararlarında, politikalarında daha fazla söz sahibi olacağı belirtilmektedir (Güçlü, 2000:s.28; Oswald'ın 1997). Öğrenci bu sürecin içerisinde olduğunu gördüğü zaman onun aidiyet duygusu gelişir. Böylelikle öğrenciler yapılan uygulamalara itiraz etme gibi bazı olumsuz davranışlar da sergilemez.

Cotton (1992, s. 7), öğrencilerin geleneksel olarak politika ve operasyonel kararlardan izole edildiklerini; okul merkezli yönetim kapsamında öğrencilerden özellikle daha büyük olanların tavsiye ve girdi vererek bu alanlarda sıklıkla etkiye sahip olduklarını belirtmektedir. Okul merkezli yönetimde, karar almaya dâhil olması beklenen gruplar öğrenciler, aileler ve öğretmenlerdir. Geleneksel modelde, öğrenciler operasyonel ve politik kararlardan ayrı tutulmaktadır. Yeni okul merkezli yönetim modelinde öğrenciler, özellikle daha büyük öğrenciler, karar almaya katılmak suretiyle girdi ve tavsiye sağlayarak politikaları etkileyebilmektedir (Arterbury ve Hord, 1991, s. 2). Bu durum öğrencilerin eğitim-öğretim sürecinde daha motive olmalarını sağlayacaktır. Bunun yanında öğrenciler karar alma sürecinde yer aldıkları için eğitim süreçleri ile ilgili çok fazla bir sorgulamada da bulunmayacaklardır.

### 2.3.6.6. Veliler ve Toplum Üyeleri

Veliler ve toplum temsilcilerinin, ilgili kararlarda ve eylemlerde genellikle bilgileri yoktur. Bu süreçte kendilerine de pek başvurulmaz. Birçok okul merkezli yönetim yapısı, artan veli/toplum girdisini kullanmakla kalmaz aynı zamanda, okulun planlama ve karar alma çabalarında daha yeterli katılımcılar olmalarına yardım etmek için onlara eğitim de sağlar (Cotton, 1992, s. 7). Böylelikle veliler ve toplum üyeleri de okul yönetiminin bir parçası haline gelirler.

Velilerin okul merkezli yönetim mekanizmasında yer almalarının, öğrencilerin daha başarılı olmalarına, okula karşı olumlu davranışlar sergilemelerine ve olumlu duygulara sahip olmalarına, motivasyonlarının artmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Güçlü, 2000).

Görüldüğü gibi velilerin OMY sisteminin bir parçası olması öğrenciler açısından birçok olumlu katkı sağlayacaktır.

Lindelov ve Heynderickx (1989, s. 132) okullara toplum desteğinin toplumsal katılımı artacağını ifade etmektedir. Bu bağlamda, Cranston (2001, s. 11), toplumsal katılım için aşağıdaki temel yapıların oluşmasına yönelik güçlü bir kanaat olduğunu belirtmektedir:

a) Okul kurulu: Hem aileler hem de öğretmenlerce seçilmiş üyelere sahip stratejik planlama ve izleme birimidir. Bu grup, gelişimi izlemek ve öncelikleri desteklemek için kaynakları ayırmaktan ve okulda geniş yollar belirlemekten sorumludur.

b) Yönetim komitesi: Yöneticiden, muavinlerden ve öğretim kademelerinden koordinatörler (öğretmenler)den oluşur. Okuldaki günlük işleri yönetir.

c) Okul-Aile birliği: Ailelerden oluşmuş bir yapıdır. Okula bağış desteği ve genel destek sağlar.

d) Program yöneticileri: Yıllık bir faaliyet planı (bütçe dâhil) geliştirme sorumluluğunu elinde tutan her bir anahtar öğretim programları bölgesinden belirlenmiş öğretmenlerdir. Okul kurulu bu planları onaylar.

e) Sınıf aile forumu: Her bir sınıftan belirlenen aile temsilcilerinden oluşur. Üyeler, iki haftada bir yöneticiler veya muavinlerden biriyle buluşurlar. Forum, fikirlerin ve bilginin informal alışverişi için ve konuları ele almak için fırsat sağlar.

f) Toplum gözden geçirme forumu: Genellikle yukarıdaki yapılarda temsil edilmeyen rastgele seçilmiş 20 aileden oluşur. Bu grup, özellikle program yöneticileriyle, aile girdisi için ek fırsatlar sağlama amacıyla yılda bir kez toplanır.

g) Öğretim programları komiteleri: Öğretmenlerden oluşur. Bu komiteler, program yöneticileriyle çalışır.

### **2.3.6.7. Okul Konseyleri**

Okul merkezli yönetimin bir diğer unsuru olan okul konseylerinin temel amacı, bu konseylerde yer alan öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin, yöneticilerin ve halktan üyelerin okul kararlarında daha fazla söz hakkı elde etmektir. Bu konseylerde seçilen öğretmenlerden, velilerden, öğrencilerden, okul müdüründen, iş hayatından ve bazen de şehir yönetiminden oluşan eğitimci olmayan üyeler arasında bir denge aranır (Hanson, 1998, s. 122). Bu denge karar alma sürecinde alınan kararların herkes tarafından kabul görmesi açısından çok önemlidir.

Bu konseyler iki türlü göreve sahiptir: birincisinde, konsey danışma kurulu gibi rol oynar. Bu kapsamda, yönetici program, mali durum, insan kaynakları konularında görüş



bildirir. Ama yönetici, nihai karar vericidir. İkincisinde ise, konsey yöneticinin üstündedir. Yöneticinin karar verme yetkisi konseyde toplanmıştır. Son kararı konsey verir (Güçlü, 2000, s. 28). Konsey üyeleri, bazen müdürün yetkilerini korurlar. Konsey üyelerinin karar alma süreçlerinde yetkilerinin boyutuna dair belirsizlik, konseylerin yetkilerini kullanmalarını engellemektedir (Cotton, 1992, s. 4).

Oswald (1997), konsey üyelerinin seçiminin ve rollerinin bölge felsefesine, okul ihtiyaçlarına ve mevcut kaynaklara dayalı olarak okullara ve bölgelere göre farklılaştığını ifade etmektedir. Üyelerin seçiminde her ne kadar bölgesel farklılıklar olsa da üyeler arasındaki eşitlik ve denge unsuru her zaman korunması gereken bir durumdur.

Karar alma için verilen yetki, öğretim programlarını, personeli ve bütçeyi belirlemede kullanılmaktadır. Hatta kararlar bölge kapsamında geniş bir aktör dizisini içine almaktadır: Yöneticiler, öğretmenler, aileler, toplum temsilcileri ve öğrenciler. Bu bölge aktörleri sıklıkla meslektaşlarını temsil etmek için bir takım veya bölge konseyi şeklinde organize olmaktadır (Arterbury ve Hord, 1991, s. 2). Bu aktörlerin karar alma sürecinde kendi arzu ve isteklerinden ziyade bütünü görerek objektif davranmaları gerekmektedir.

Yerleşke takımı veya bölge konseyi belli kararlarda çeşitli rol gruplarının veya temsilcilerinin katılım derecesini değerlendirmek isteyebilir. Katılım, “katılımın olmamasından” “tamamen katılıma” giden bir süreç olarak tanımlanabilir. Wallace, Radvak-Shovlin, Pisolish ve Le Mahieu (1990), katılım 7 düzeyini şöyle ifade etmektedir (akt: Arterbury ve Hord, 1991, s. 4-5):

- 1) Katılım göstermemek: Öğretmenlerin, ailelerin ve toplum temsilcilerinin kararlara ilgi göstermemeleri ya da yönetici tarafından fırsat verilmediği durumlar,
- 2) Üst yöneticiye bilgi sağlamak: Çeşitli rol gruplarının yöneticilerin daha çok bilgiye dayalı karar almasına yardımcı olmak için geçerli ve güncel bilgi sağladığı durumlar,
- 3) Alternatifler üretmek: Çeşitli rol gruplarının problem çözümleri ve fikirlerinden dolayı yönetici tarafından istendiği durumlar,
- 4) Belirli alternatifler önermek: Önerilen alternatiflerden yöneticinin seçimiyle rol gruplarının en iyi şekilde ilerlemek hususunda çözümler ürettiği ve görüşler sunduğu durumlar,
- 5) Önerilen karar üzerine eleştiride bulunabilmek ve yorum yapabilmek: Yöneticinin önerdiği karar üzerine rol gruplarına eleştirebilme ve yorum yapabilmeye sorumluluğu verildiği durumlar,

6) Ortak karar almak: Kararları düzene sokma ve veto etme hakkını yöneticinin muhafaza etmesi suretiyle rol gruplarıyla birlikte yöneticinin ortak kararlara ulaştığı ve problemleri analiz ettiği durumlar,

7) Karar almak: Yöneticinin grubun eşit bir üyesi olması suretiyle, takım tüm üyelerinin, konseyin veya okul toplumunun mutabakat için uğraştığı ve karar almanın eşit şekilde dağıtıldığı durumlar.

### **2.3.7. Dünyada Okul Merkezli Yönetim Uygulamaları**

Dünyada okul merkezli yönetimin uzun zaman önce temelleri atılmış ve birçok okulda aktif olarak uygulanmıştır. Bunun ilk denemesi olarak görülebilecek çalışmanın 1967 yılında Avustralya'da uygulaması önerilmiştir. 1990'lı yılların sonunda Avustralya'daki sekiz okulda OMY' nin uygulanması için yasal düzenlemeler yapılmıştır (Aytaç, 2013). Daha sonra İngiltere'de 1988 yılında ortaokulların daha özerk bir yapıya kavuşturulması istenilmiştir. Amerika ve Yeni Zelanda'da, OMY okul yönetim kurulları şeklinde yaygınlaşmaya başlamıştır. Gelişen ülkeler arasında OMY çerçevesinde bir değişimi El Salvador başlatmıştır. 1990'lı yıllarda Hong Kong ve Sri Lanka, OMY anlayışına benzer uygulamaları başlatmıştır.

Dünya bankasının da OMY uygulamalarına destekler verdiği görülmektedir. Bu desteklerin çoğunluğu Arjantin, Bangladeş, Guatemala, Honduras, Filipinler, Hindistan, Meksika ve Sri Lanka gibi Latin Amerika ve Güney Asya ülkelerinde bulunmaktadır. Dünya bankası Avrupa'da Makedonya ve Ortadoğu'da da Lübnan'da birçok OMY projelerini desteklemektedir (World Bank, 2007).

### **2.3.8. Okul Merkezli Yönetimin Avantajları**

Okul merkezli yönetim, bir nevi öğrenciler için bireyselleştirilmiş öğretimin hazırlanmasına imkân veren bir yönetim şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında, özellikle karar alma mekanizmasının daha hızlı bir süreçte gerçekleşmesi çoğu zaman okul merkezli yönetimin en büyük avantajı olmuştur. Merkezden yönetimlerde; okulun fiziksel şartları, okulların ekonomik durumu, okulun bulunduğu sosyal ve kültürel çevre, ailelerin sosyo-ekonomik düzeyleri gibi durumlar dikkate alınmadan her okulun işleyişi aynı talimatlarla yürütülmeye çalışılmaktadır. Tabii bu duruma genellikle her okulun farklı oranlarda reaksiyon gösterdiği ve bu durumdan farklı şekillerde etkilendiği görülmektedir. Merkezden yönetimde yapılan uygulamalar okulların bulunduğu çevresel, fiziksel, kültürel ve ekonomik düzey dikkate alınmadan yapıldığı için her yerde istenilen düzeyde başarı sağlanamamaktadır. OMY

tam bu noktada devreye girerek merkezden yönetimin her yerde aynı uygulamayı dayatmasına bir alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır.

OMY merkezden yönetim uygulamalarının sağlayamadığı öğrenciye ve okula göre hedefleri gerçekleştirecek yönetim mekanizması olarak öne çıkmaktadır. OMY okula, yöneticiye, öğretmene, öğrenciye, veliye birçok rol yüklemesi ve onları da birebir eğitim sürecinin içine dâhil edip onların da görüşlerine başvurması ile çok önemli bir uygulama olarak ortaya çıkmıştır. OMY' nin bütün bu durumlar çerçevesinde eğitim sürecine yön vermesi ile istenilen hedeflere daha kolay şekilde ulaşılabileceği söylenilebilir.

### **2.3.9. Okul Merkezli Yönetimin Dezavantajları**

Okul merkezli yönetimin avantajlarının yanında bazı dezavantajları da vardır. Bunlardan birisi OMY' nin her okulun kendi öğrenme öğretme süreçlerini planlamalarına izin vermesidir. Böylelikle okul yönetimi kendi öğrencileri için öğretim programı hazırlayabilirler. Bu durum genel anlamda olumlu görünse de aynı yaş düzeyinde farklı okullarda eğitim gören öğrencilerin farklı öğrenme çıktıları edinmelerine neden olabilir. Bunun yanında kendi öğretim programını hazırlayan okullar, Millî eğitimin temel amaçlarına uygun bir içerik oluşturmayabilir.

Ayrıca bu süreçte öğretmenler asıl uzmanlıklarının dışında, okulun yönetiminde görev almaktadırlar ve yönetimde söz sahibi olan kişilerden birisidir. Bu şekilde yapılan okul yönetiminde, öğretmenler yönetim konusunda uzman olmamalarına rağmen bu süreçte karar vericilerden birisi olmaktadır. Bu onların doğru karar verebilmeleri açısından problemler ortaya çıkarabilir. Yönetim mekanizmasında müdür, öğretmenler, uzmanlar ve veliler vardır. Yönetim mekanizmasının birçok farklı yapıdan oluşması demokratik karar alma için uygun görülebilir fakat karar alma sürecindekilerin alınan kararlar konusunda ne kadar uzman oldukları tartışılabilir bir konudur.

OMY uygulamalarında, okul kendi bütçesiyle bazı ihtiyaçlarını karşılama durumundadır. Okul için yeterli düzeyde bütçe sağlanamazsa okul eğitim ortamları için önemli ve zaruri olan bazı eğitim materyallerini sağlayamayabilir. Bu durumda öğrenciler için en iyi ve en uygun eğitim ortamları sağlanamayabilir. Böylelikle istenilen eğitim amaçlarına ulaşmak da zorlaşabilir.

## 2.4. İlgili Araştırmalar

Okul merkezli yönetim sistemiyle ilgili alan yazında birçok çalışma tespit edilmiştir. Bu çalışmalar OMY'ye yönelik öğretmen görüşleri, OMY'nin boyutları, OMY'de yöneticilerin sorumlulukları ve OMY'nin uygulanabilirliği konusundadır.

Kaya (2008) okul merkezli yönetim sistemine ilişkin öğretmen görüşleri adlı bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin okul merkezli yönetim sistemlerine ilişkin grup içi katılımların yüksek olduğu, ayrıca öğretmenlerin belirlenen gruplar arası isgören olarak hizmet verdikleri okulun finansman türüne göre, aldıkları ödül sayılarına göre, internet kullanım ve mesleki yayın takip sıklığına göre farklılaştığı görülmüştür. Yine öğretmenlerin cinsiyetlerine, kıdemlerine, değiştirdikleri okul sayısına, rehberlik ve danışmalık yaptıkları öğrenci yaş grubuna göre tanımlanan branşlarına göre hem grup içi hem de gruplar arası bir fark görülmemiştir. Yaşlarına ve eğitim düzeylerine göre gruplar içi bir fark gözlenmemesinin yanında gruplar arasında bazı farklılıklar görülmüştür.

Uz (2009) ilköğretim okulu müdürlerinin okul merkezli yönetimin bütçe boyutuna ilişkin görüşleri adlı bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmaya göre, ilköğretim okulu müdürleri eğitimde yerinden yönetim faaliyetlerini okul düzeyinde düşünmekte, okul olarak ekonomik sorunlar yaşamakta ve okulu merkeze alacak bir bütçeleme sürecine sıcak bakmaktadırlar. Yöneticiler bütçe gelirlerinin oluşmasında da devletin başat rolünü savunmakta ve okul merkezli bütçe sürecinin eğitim kalitesi ve dolayısıyla öğrenci başarısı üzerinde olumlu bir etki yapacağını düşünmektedirler.

Karadağ (2010) ilköğretim okulu müdürlerinin etkili okul bağlamında olası bir okul merkezli yönetim uygulamasına ilişkin rol ve sorumluluk algıları adlı bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda Türk Milli Eğitim Sisteminin yönetim yapısı sorunları çözecek potansiyele sahip değildir, ayrıca okul müdürleri mevcut sistemi yeterince işlevsel bulmamaktadır. Bununla birlikte okul müdürlerinin, okul merkezli yönetim sürecinin gerektirdiği önemli liderlik alanlarından eğitsel liderlik, vizyoner liderlik ve bütçe yönetimi konularında eksikliklerinin bulunduğu görülmüştür.

Tatık (2013) okul merkezli yönetime ilişkin öğretmen görüşleri üzerine nitel bir araştırma adlı bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada merkezi atamanın yerel veya bölgesel özellikleri, şartları ve ihtiyaçları dikkate almadığı, öğretmenlerin kararları etkileyebildiği görülmüştür. Fakat öğretmenlerin okullarda karar alımlarında fikirlerine ve görüşlerine değer verilmediği de tespit edilmiştir. Yöneticilerin karar almada baskın olduğu, öğretmenlerin program

konusunda çok da özgür hareket edemedikleri, okullara veya öğretmenlere öğretim programı hazırlama yetkisi verildiği takdirde programda eşitlik sağlanamayacağı görülmüştür. Ayrıca, okulların kaynak arayışında oldukları, yeterli ödeneğin okullara dağıtılmadığı da görülmüştür.

Aksoy (2016) okul merkezli yönetimin Kırşehir’de ilkokullarda uygulanabilirliği adlı bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada Kırşehir’de görev yapan sınıf öğretmenlerine göre okulların mevcut durumlarının temel olarak Okul Merkezli Yönetim Sistemine elverişli olduğu ancak belli konumda ve özellikteki öğretmenlerin okulların farklı hususlarda eksikliklerinin olduğunu belirttikleri sonucuna varılmıştır.



## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, çalışma grubuna, verilerin toplanmasına ve toplanan verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumları yöneticilerinin okul merkezli yönetime ilişkin görüşlerini belirlemesini amaçlayan bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olayların ve durumların doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmanın deseni nitel araştırma desenlerinden olgu bilimdir (fenomenoloji). Olgular, günlük hayatta olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

#### 3.2. Çalışma Grubu

Merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumları Türkiye’de yeni bir uygulamadır. Zaman içinde bu okulların sayısı giderek artmaya devam etmektedir. Bu okullarda çalışan yöneticiler geçmiş dönemlerde Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı devlet okullarında çalışmışlardır. Bu yöneticiler, merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumlarında çalışmak için yeterli tecrübeye sahip kişilerdir. Antalya’da 2018-2019 eğitim öğretim yılı itibari ile bu okullardan; 11 fen lisesi, 3 sosyal bilimler lisesi, 5 Anadolu lisesi, 13 mesleki ve teknik Anadolu lisesi, 7 Anadolu imam hatip lisesi bulunmaktadır (MEB, 2018-d). Çalışmada öncelikle bu okullar içinden 6 okul seçilmiş, daha sonra ise bu okullarda görev yapan 10 yönetici ile görüşülmüştür. Bu yöneticilerden 6’sı müdür, 4’ü müdür yardımcısıdır. Araştırmanın sorunsuz bir şekilde yürütülebilmesi için araştırmacının yaşadığı bölgeye yakın okullar ve bu okullarda çalışan yöneticiler seçilmiştir. Yöneticilere okul merkezli yönetim hakkında önceden bilgi verilmiştir. Sonrasında yöneticilerle görüşme yapılmıştır.

### 3.2.1. Çalışma Grubuna İlişkin Bilgiler

Tablo 3.1. Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Dağılımları

Kıdem	Kişi Sayısı (f)
1-5 yıl	0
6-10 yıl	2
11-15 yıl	5
16-20 yıl	2
21-25 yıl	1
25-30 yıl	0
Toplam	10

Tablo 3.1’de yöneticilerin kıdemlerine göre dağılımları verilmiştir. Tablo incelendiğinde 1-5 yıl arası ve 25-30 yıl arası kıdeme sahip hiç kimse yoktur. 6-10 yıl arası kıdeme sahip 2 kişi, 11-15 yıl arası kıdeme sahip 5 kişi, 16-20 yıl arası kıdeme sahip 2 kişi, 21-25 yıl arası kıdeme sahip 1 kişi vardır.

Tablo 3.2. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş Aralıkları	Kişi Sayısı (f)
26-30	0
31-35	4
36-40	3
41-45	2
46-50	1
51-55	0
Toplam	10

Tablo 3.2’de yöneticilerin yaşlarına göre dağılımları verilmiştir. Tablo incelendiğinde 26-30 yaş ve 51-55 yaş arasında olan hiç kimse yoktur. 31-35 yaş arasında olan 4 kişi, 36-40 yaş arasında olan 3 kişi, 41-45 yaş arasında olan 2 kişi, 46-50 yaş arasında olan 1 kişi vardır.

Tablo 3.3. Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Kişi Sayısı (f)
Erkek	8
Kadın	2
Toplam	10

Tablo 3.3'te yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir. Tablo incelendiğinde yöneticilerin 8'inin erkek, 2'sinin kadın olduğu görülmektedir.

*Tablo 3.4. Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımları*

<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>Kişi Sayısı (f)</b>
Lisans	4
Yüksek Lisans	6
Toplam	10

Tablo 3.4'te yöneticilerin öğrenim durumuna göre dağılımları verilmiştir. Tablo incelendiğinde yöneticilerin 4'ünün lisans, 6'sının ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

*Tablo 3.5. Yöneticilerin Branşlara Göre Dağılımları*

<b>Branş</b>	<b>Kişi Sayısı (f)</b>
Tarih	2
Edebiyat	4
Coğrafya	1
İHL Meslek Dersleri	2
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	1
Toplam	10

Tablo 3.5'te yöneticilerin branşlara göre dağılımları verilmiştir. Tablo incelendiğinde yöneticileri 2'sinin Tarih, 4'ünün Edebiyat, 1'inin Coğrafya, 2'sinin İHL Meslek Dersleri, 1'inin de Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmeni olduğu görülmektedir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada kullanılmak üzere araştırmacı tarafından yöneticilere sorulacak görüşme soruları belirlenmiştir. Yöneticilere sorulan görüşme soruları uzman görüşleri esas alınarak belirlenmiştir. Ayrıca alan yazında daha önce yapılan çalışmalarda ele alınan konu başlıkları da hazırlanan soruların çerçevesini çizmede araştırmacıya yardımcı olmuştur. Verilerin toplanması amacıyla “Kişisel Bilgi Formu (Ek-3)”, “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu (Ek-4)” ve “Ses Kayıt Cihazı” kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında kullanılan araçlar hakkında bilgiler aşağıda verilmiştir.



### **3.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmada yöneticiler hakkında daha detaylı bilgi almak için kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Bu form alan uzmanlarından alınan görüşler çerçevesinde şekillendirilmiş ve forma son şekli verilmiştir. Kişisel bilgi form yöneticilerin cinsiyeti, kıdemi, yaşı, branşı, öğrenim durumu ve görev yaptıkları okul türlerinin sorgulandığı sorulardan oluşmaktadır. Yöneticilerden bu sorular için cevaplar alınmıştır.

### **3.3.2. Görüşme Formu**

Araştırmada yöneticilere sorulacak araştırma soruları belirlenmiştir. Bu araştırma soruları aynı zamanda çalışmanın temel problemine de cevap bulmak için belirlenen sorulardır. Bu soruların hazırlanmasında alan yazın ve ilgili literatür taranmış, araştırmanın temel problemi göz önünde bulundurulmuş ve son aşamada uzman görüşleri alınarak sorulara son şekli verilmiştir. Bu sorular: “Okul merkezli yönetime karşı nasıl bir algınız var? /Okul merkezli yönetimin merkezi yönetimden farkları nedir? / Bütçenin hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin görüşleriniz nedir? / Öğretim programları hazırlama ve ders kitabı seçimine ilişkin görüşleriniz nedir? / Personelin işe alınması, terfisi ve işten çıkarılmasına ilişkin görüşleriniz nedir? / Planlama ve programlamaya ilişkin görüşleriniz nedir? /Okul merkezli yönetimin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleriniz nedir?/ Eğitim-öğretimle ilgili konularda paydaşların fikirlerinin alınmasına ilişkin görüşleriniz nedir?” şeklindedir. Görüldüğü gibi görüşmede yöneticilere 8 farklı soru sorulmuştur. Bu sorular açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Araştırmacıya belirli bir konu verilerek konuşması sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılmasının temel sebebi, bu tekniğin araştırmacıya görüşme sürecinde farklı, paralel ve alt soru sorma imkânı vermesidir. Bu sayede araştırmacı görüşme sürecinde yöneticilerin yanıtlarını daha da açmasını ve konuyu daha açık ifade etmesini sağlamıştır.

Görüşmelerin tamamı araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Görüşmenin süresi ise önceden katılımcılara bildirilmiştir. Fakat görüşme sırasında zaman sınırlaması yapılmamış katılımcıların zaman açısından sorulara rahat cevap vermeleri sağlanmıştır.

### **3.3.3. Ses Kayıt Cihazı**

Yöneticilerin sorulara verdiği cevapları kaydetmek için ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Kayıt cihazının kullanılması için önce yöneticilerden izin alınmış daha sonra kayıtlar

yapılmıştır. Kaydedilen konuşmalar cep telefonun röportaj uygulaması ve sesli not uygulaması kullanılarak yazıya aktarılmıştır. Bu uygulamada araştırmacı, çalışmaya katılan yöneticilerin konuşmalarını önce kulaklıkla birkaç kelime dinlemiştir. Daha sonra ise dinlediklerini söyleyerek sesli not uygulamasının yazmasını sağlamıştır. Bütün konuşmalar, bu şekilde yazıya geçirilmiştir.

### **3.3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmanın verileri, 2018-2019 eğitim-öğretim yılının şubat ve mart aylarında yöneticilerin çalıştıkları okullarda toplanmıştır.

Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden araştırmanın uygulanması için gerekli izinler (Ek-1) alındıktan sonra Muratpaşa, Konyaaltı, Kepez ve Döşemealtı İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumları listesi alınmıştır. Bu listeden 6 okul seçilmiştir.

Veri toplama tekniklerinden bireysel yüz yüze görüşme tekniği uygulanmıştır. Görüşme, insanların çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların nedenlerinin öğrenilmesinde kullanılan bir tekniktir (Karasar, 2017). Yapılan görüşmeler sayesinde yöneticilerin okul merkezli yönetime ilişkin görüşleri, tutumları ve algıları tespit edilmiştir. Görüşme yapılabilmesi için gerekli izinler alındıktan sonra araştırmanın yapılacağı okullara gidilmiştir. Çalışmanın içeriği hakkında okul yönetimleri bilgilendirilmiştir. Okul müdürünün onayı ile çalışma uygulanmaya başlanmıştır.

Okullarda yöneticilerin işlerinin çok yoğun olmasından dolayı yöneticilerden randevu almakta zorluklar yaşanmıştır. Çalışmaya başlamadan önce yöneticiler hakkında birtakım bilgiler edinmek adına bazı sorular sorulmuştur. Bu sorular: Yöneticilerin yaşları, branşları ve kıdemleridir. Ses kaydı yapılacağını öğrenen katılımcılar ses kaydı yapılması konusunda tedirgin olmuşlardır. Daha sonra ise yöneticilere ses kayıtlarının ve araştırma sonuçlarının hiç kimseye paylaşılmayacağı ve isimlerinin gizli tutulacağı garantisi verilmiştir. Daha sonra yöneticilerden sorulara açık şekilde cevap vermeleri istenmiştir. Böylelikle yöneticilerin sorulara daha objektif ve şeffaf cevaplar vermesi sağlanmıştır. Ses kayıtları esnasında, yöneticilerin odasına gelip gidenler nedeniyle dikkat dağılması söz konusu olmuştur. Tekrar dikkati toplamak için yoğun bir çaba harcanmıştır.

Çalışma her yöneticide ortalama 30 dk. sürmüştür. Araştırma sürecinde çalışmanın yapıldığı okullara tek tek gidilmiştir. Yöneticilere konu hakkında önceden bilgilendirme yapılmıştır. Araştırmanın uygulaması ise toplam 30 günde tamamlanmıştır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Yöneticilerden elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi kullanılmıştır. Betimsel analiz içerik analizine göre daha yüzeyseldir ve daha çok araştırmanın kavramsal yapısının önceden belirlendiği araştırmalarda kullanılır (Yıldırım ve Şimsek, 2013). İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir tekniktir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2017). Araştırma kapsamında alt problemlere yönelik toplanan ses kayıtları, önce araştırmacı tarafından yazıya geçirilmiş daha sonra bilgisayara aktarılmıştır. Bilgisayara aktarılan görüşme kayıtlarının analiz edilmesinde NVİVO 10 programı kullanılmıştır. Burada yöneticilerin OMY'ye yönelik görüşleri sekiz alt problemde incelenmiştir. Yöneticilerin OMY algısı, OMY'nin merkezi yönetimden farkı, okul bütçesinin hazırlanması, okul öğretim programlarının hazırlanması ve ders kitaplarının seçimi, okul personelinin işe alınması, terfisi ve işten çıkarılması, okuldaki planlama ve programlama, OMY'nin olumlu ve olumsuz yönleri, eğitim-öğretimle ilgili paydaşların fikirlerinin alınması durumlarına bakılmıştır.

Araştırmada yöneticilerin sekiz alt probleme yönelik sorulan sorulara verdiği cevaplar analiz edilmiştir. Araştırmada her yöneticinin hangi soruya ne cevaplar verdiği kodlamalar yapılarak sunulmuştur.

### **3.6. Araştırmanın Etik Durumu**

#### **3.6.1. Araştırmanın Yapıldığı Okulun Bağlı Olduğu Kurumdan İzin Alınması**

Araştırma Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı liselerde gerçekleştirileceği için Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü aracılığıyla başvurularak yazılı izin alınmıştır (Ek-2).

### **3.6.2. Araştırma Katılımcıların Bilgilendirilmesi ve Katılımcıların İzin Formlarını Doldurması**

Bu araştırmada sadece merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerle görüşme yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce katılımcılar araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu belirtilmiştir. Yöneticilere araştırmanın hiçbir yerinde isimlerinin geçmeyeceği ve cevaplarının kodlamalarla belirtileceği söylenmiştir. Böylece araştırmanın gizliliği ve güvenliği konusunda katılımcılara güven verilmiştir. Gerekli bilgilendirmeler sonucunda katılımcılar, görüşmenin kaydedilmesi konusunda onay vermişler ve araştırmaya gönüllü olarak katılacaklarını ifade etmişlerdir. Daha sonra ise onlardan araştırmaya katılım için izin formunu okuyup imzalamalarını istenmiştir.

### **3.7. Araştırmanın Geçerliliği**

Bu araştırmada, araştırmacı çalışmanın geçerli olması için araştırma sürecinde objektif davranmış ve kişisel görüşlerinden uzak durmuştur. Nitel araştırmada geçerlilik; araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemesidir (Kirk ve Miler, 1986; aktaran; Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Araştırmanın geçerliliğini arttırmak için araştırma sürecinde nitel araştırmaların esnekliğinden faydalanılarak görüşme sırasında katılımcılara yeni sorular sorulmuştur. Böylelikle katılımcıların cevapları daha anlamlı ve açık hale gelmiştir. Ayrıca araştırma yapılacak okullar araştırmacının yaşadığı bölgeye yakın okullardan seçilmiştir. Bu da araştırmanın geçerliliğini arttıran durumlardan birisidir. Nitel araştırmalarda araştırma alanına ve araştırmanın yapılacağı bölgeye yakınlık araştırmanın geçerliliğini sağlayan özelliklerdendir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırmanın geçerliliğini arttırmak için toplanan veriler ayrıntılı olarak yöntem ve bulgular bölümünde açıklanmış ve araştırmacı sonuçlara nasıl ulaştığını veri analizi başlığında anlatmıştır. Nitel araştırmalarda araştırmanın geçerliliğini arttırmak için çalışmaya verilerden doğrudan örnekler eklenir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmanın da geçerliliğini arttırmak için katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar doğrudan bulgular kısmında belirtilmiştir.

### 3.8. Araştırmanın Güvenilirliği

Bu araştırmada araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için verilerin analizi ve ulaşılan sonuçlar başka bir araştırmacıya teyit ettirilmiştir. Nitel araştırmalarda güvenilirliği sağlamak için verilerin analizi ve ulaşılan sonuçlar başka araştırmacıya teyit ettirilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu şekilde elde edilen sonuçların, araştırmacının kendi görüşleri olmadığı sonuçların elde edilen verilere dayandığı ortaya konmuştur.

Araştırmanın uygulamasından sonra verilerin analizi ve ulaşılan sonuçlar Eğitim Yönetimi alanında uzman başka bir araştırmacı tarafından incelenmiştir. Elde edilen verilerde görüş birliği ve görüş ayrılığı olan konular tartışılmıştır.

Daha sonra araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) güvenilirlik formülü ( $\text{Güvenilirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}}$ ) kullanılmıştır.

Hesaplama sonucunda araştırmanın güvenilirliği %87.8 bulunmuştur. Güvenilirlikte hesaplamanın %87.8 çıkması araştırmanın güvenilir olduğunu gösterir. Güvenilirlik hesaplarının %70'in üzerinde çıkması araştırmanın güvenilirliği için yeterlidir (Miles ve Huberman, 1994).

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Bu bölümde, araştırma verilerinin analizine ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Bulgular araştırma sorularına göre incelenmiştir.

#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde “Yöneticilerin okul merkezli yönetimin merkezi yönetimden farkına ilişkin görüşleri nedir?” alt problemine cevap aranmıştır. Bu alt problemle ilgili olarak yöneticilerin OMY algılarına yönelik inisiyatif alma, hızlı karar alma, bölgesel farklılık, bürokrasi, özerklik, yönetimde etkin olma konularına ilişkin görüşlerinin frekans dağılımı Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Yöneticilerin Okul Merkezli Yönetimin Merkezi Yönetimden Farkına İlişkin Görüşleri

Görüşler	Y, E1	Y, E2	Y, E3	Y, E4	Y, E5	Y, E6	Y, E7	Y, E8	Y, K1	Y, K2	N
İnisiyatif Alma	√		√		√			√			4
Hızlı Karar Alma			√				√	√			3
Bölgesel Farklılıkları Dikkate Alma						√		√			2
Bürokrasinin Azalması					√		√				2
Özerkliğin Artması									√		1
Yönetimde Etkin Olma				√							1

Tablo 4.1’de yöneticiler, okul merkezli yönetimin merkezi yönetimden farkına ilişkin görüşlerini inisiyatif alma, hızlı karar alma, bölgesel farklılıkları dikkate alma, bürokrasinin azalması, özerkliğin artması, yönetimde etkin olma olmak üzere 6 farklı konuda ifade etmiştir. Bu başlıklarda yöneticilerden inisiyatif almada 4, hızlı karar almada 3, bölgesel farklılıkları dikkate almada 2, bürokrasinin azalmasında 2, özerkliğin artmasında 1, yönetimde etkin olmada 1 kişi görüş bildirmiştir. Yöneticilerin hepsi her konuya değinmemiştir. Bazı yöneticiler ise birkaç farklı konuyla ilgili görüş bildirmişlerdir.

Tabloda yöneticilerin OMY'nin merkezi yönetimden farkına ilişkin görüşleri doğrultusunda “inisiyatif alma” konusunun ilk sırada yer aldığı görülmektedir.

Tablo 4.1'de yöneticilerin “**inisiyatif alma**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E1: Merkezi yönetimden farkı inisiyatif kullanması esnetebilmesi bazı programları çocuğun yararına, eğitimde risk alarak pozitif yönde olumlu katkı sunabilecek birtakım çalışmaları yürütebilir ve merkezi yönetim öğretmene bu konuda daha katı ve sert olduğundan çok fazla inisiyatif ve risk alamaz. Bu da monotonluğa ve durağanlığa sebep olur.*

*Y,E3: İlk sene 15 gün yatılı kampa aldık çocukları. Başlarına bir şey gelse bizi ipe dizerler. Biz risk aldık bunu da herkes almaz. İşte yöneticiye alanında imkân vereceksin ki riski alabilsin. O sene ödül olarak öğrenci ve öğretmenlerimizi Fethiye'ye götürdük 1 gece konaklamalı. Ücretsiz. Onlara motive kaynağı oldu. Öğrencilere bir kek alıp gitmek onları mutlu etti. Mutlu okul, mutlu öğrenci, mutlu öğretmense başarı kaçınılmaz. Akademik olarak demiyorum mutlulukta başarıdır.*

*Y,E5: Okula bütçe oluşturma konusunda herhangi bir yetkim gücüm yok. Tamamen okul aile birliği üzerinde iş. Hatta biz sağında solunda müdahale etmeye kalksak yok deniyor. O bizim haddimiz değil. Tabii biz bunu riskler alarak yapıyoruz. Yasaları biraz esneterek yapıyoruz. Çünkü sen o sorumluluğu almaz isen yoksa okula maddi anlamda herhangi bir kaynak ne veliler tarafından, ne de iş insanları tarafından gelmiyor. Yani biz bunu risk alarak yapıyoruz. Okul merkezli yönetim olsa biz bunu daha rahat döndürürüz daha da çeviririz.*

*Y,E8: Kendi okulumda hani aramızda kalacak bu psikolog çalıştırıyorum.*

Tablo 4.1'de yöneticilerin, “**hızlı karar alma**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E3: Merkezden yapılan yönetimlerin zaman açısından çok verimli olmadığını düşünüyorum. Okul merkezli yönetimlerde alınan kararların daha hızlı olabileceğini düşünüyorum.*

*Y,E7: Merkezi yönetimde bazı şeylerin aksadığını düşünüyorum. Bir kere zaman kaybının çok olduğunu düşünüyorum. Yetkileri aştığınız zaman yetki aşımı oluyor ve işlerin doğal olarak da sizin işleriniz sekteye uğruyor. Karar alma mekanizması düşündüğümüz zaman okul merkezli yönetimin ben daha faydalı olacağını düşünüyorum.*

*Y,E8: Şu anda merkezden yönetim de uygulanabiliyorsa okul merkezli yönetim de hayli hayli uygulanabilir. Çünkü kararı kendim alıyorum. Zaten uygulayacak olduğum karar.*

Tablo 4.1’de yöneticilerin, “**bölgesel farklılıkları dikkate alma**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E6: Başkentte tek bir merkez her şeyi belirliyor ve bütün bölgesel farklılıkları dikkate almadan tamamen o çocuktaki, bölgesel, kültürel farklılıkları gözetmeden, bir dayatma, empoze bir şekilde uyguluyor. Bu çok sakıncalı tek tipe sokma durumudur.*

*Y,E8: Merkezi yönetimden farkı konusunda da söyleyebileceğim, çok uzaklardan bir yerden karar alınıyor oranın koşullarına göre ülkemiz bizim ülkemiz farklı bu konuda kültürel dokuyu da bünyesinde bulunduruyor. Coğrafi farklılıkları da bünyesinde bulundurmasına rağmen belli kurallar alınmış tek tip insan modeli çıkartılmaya çalışılıyor.*

Tablo 4.1’de yöneticilerin, “**bürokrasinin azalması**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E5: Siz kanun ve yönetmeliklerle zaten bağlanmış durumdasınız ve yukarısı ne söylerse onu uygulamakla yükümlüsünüz. Yani bugün hükümet politika geliştirir Millî Eğitim Bakanlığı geliştirdiği politika haricinde herhangi bir hamlede bulunamazsınız. Bu da normal bir şey yani benim nazarımda onu ifade edeyim Bunun dışında nitelikli okul olarak ki ben basit bir proje üretsem, o proje ile ilgili bir olur almaya kalksam sıkıntılar oluyor. Çok basit bir proje yazdık. İlçe Milli Eğitim tarafları kim? Bu nasıl olur hocam? Şunu şuraya yazmamışsın. Bunu buraya eklememişsin birtakım yaklaşım içine giriliyor ve tıkanyorsunuz. Bürokratik engeller çıkıyor. Özellikle de nitelikli okullarla proje içine girdiğinizde. Aslında bürokrasiyi daha minimize etmeniz lazım. Ama şu anda bu durum minimize olmuş durumda değil bunu bizzat, ben yaşıyorum.*

*Y,E7: Bürokratik engeller ve bürokratik yapıdaki aşılması gereken izindir vesaire yetkileriniz bir yere kadar sınırlı.*

Tablo 4.1’de yöneticilerin, “**özerkliğin artması**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,K1: Merkezi yönetimden farkı da bu, belki müfredat abartılı olabilir mi bilmiyorum ama müfredatın belirlenmesinde kitapların yazılmasından, kullanılmasından eğitim araçlarının tamamen kendi özgür seçiminden bahsedebileceğimiz bir yapı aklımıza geliyor.*

Tablo 4.1’de yöneticilerin, “**yönetimde etkin olma**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E4: Okul merkezli yönetim merkezi yönetimden farkı konusunda merkezi yönetimde tamamen okul yöneticilerinin veya öğretmenlerinin hiçbir etkisi olmuyor ve tamamen bir merkezden gönderilen yönetmelikler yasalar direktifler doğrultusunda okul yönetiliyor. Yani*



*fark olarak, bu benim şahsi düşüncem, yönetimde etkin katılım sağlanmasıdır. Okul merkezli yönetimin uygulanabilir olması durumunda daha verimli olacaktır.*

Yöneticilerin okul merkezli yönetimin merkezi yönetimden farkına ilişkin görüşleriyle ilgili bulgular incelendiğinde, inisiyatif alma ve hızlı karar alma konularının daha çok vurgulandığı görülmektedir.

#### 4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde “Yöneticilerin okul merkezli yönetim algısına ilişkin görüşleri nedir?” alt problemine cevap aranmıştır. Bu alt problemle ilgili olarak yöneticilerin okul merkezli olma, yönetimde rol alma, özerk olma, gelişim odaklı olma konularına ilişkin görüşlerinin frekans dağılımını Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Yöneticilerin Okul Merkezli Yönetim Algısına İlişkin Görüşleri

Görüşler	Y, E1	Y, E2	Y, E3	Y, E4	Y, E5	Y, E6	Y, E7	Y, E8	Y, K1	Y, K2	N
Okulun Merkez Olması		√			√	√		√		√	5
Yönetimde Rol Alma	√	√		√			√				4
Özerk Olma									√		1
Gelişim odaklı olma										√	1
Okulun Merkez Olması		√			√	√		√		√	5
Yönetimde Rol Alma	√	√		√			√				4

Tablo 4.2’de yöneticiler, okul merkezli yönetim algısına ilişkin görüşlerini okul merkezli olma, yönetimde rol alma, özerk olma, gelişim odaklı olma olmak üzere 4 farklı konuda ifade etmiştir. Bu başlıklarda yöneticilerden okul merkezli olmada 5, yönetimde rol almada 4, özerk olmada 1, gelişim odaklı olmada 1 kişi görüş bildirmiştir. Yöneticilerin hepsi her konuya değinmemiştir. Bazı yöneticiler ise birkaç farklı konuyla ilgili görüş bildirmişlerdir.

Tabloda okul merkezli yönetim algısı altında yöneticilerin görüşlerinden “okulun merkez olması” konusunun ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Tabloda katılımcıların beşi okulun merkez olmasına vurgu yapmıştır.

Tablo 4.2’de yöneticilerin, “**okulun merkez olması**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E2: Okul merkezli deyince okulun merkez olduğu yönetimin merkeze değil okul merkezinde olduğu, okulum müfredatından, bütçesinden, ders seçiminden, eğitim ğretim uygulamasının hepsinin okul merkezinde yönetilmesi anlamına gelir.*

*Y,E5: Okul merkezli yönetim deyince bizzat okulun yerinden yönetimini anlıyorum ben.*

*Y,E6: Şimdiki gibi bir sistemle yani bu kadar mevzuatın çok yoğun Şekilde olduğu yerde bunu ynetemezsin. Bunu baŐtan söyleyeyim. Ama eğer biz bir eyalet sistemiyle ynetilseydik. Tabii bu sistem gelseydi. Tabii bütçenin hazırlanmasında ve uygulanmasında bize geniş haklar verileceğini ve Őekilci, detaycı olunmayacağını düşünüyorum.*

*Y,E8: Okul merkezli yönetim eğitim ile ilgili her türlü kararın alındığı kararın okulda alındığı okul demek.*

*Y,K2: Kendi okuluna odaklı hedefler belirleyerek bu yolla devam etmesi olarak algılıyorum. Bu hedefler hem ekonomik olarak hem akademik olarak olabilir hem de sosyal ve kültürel hedefler olabilir. Her okulun bulunduğu noktadan daha ileriye gidebilmek için gösterdiği çaba ya da izlediği yol. Yani okulun kendi ile ilgili kararlar alabilmesini anlıyorum.*

Tablo 4.2’de yöneticilerin, “**yönetimde rol alma**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E1: Okul merkezli yönetim öncelikle evresel Şartları dhilinde fırsat ve tehditlerin güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek beklentileri ihtiyaçları bu hedef doğrultusunda organize eden yönetimde personelin öğretmenin öğrencinin aktör olarak doğrudan rol oynadığı bir yönetim biçimi hayal ediyorum.*

*Y,E2: Karar alınırken sadece yönetim değil öğretmenler ve diğer çalışanlarla alınması gerekir.*

*Okul merkezli yönetim deyince aklıma okulun kendi kendisini tabii burada kendi kendisini derken öğretmenlerini yöneticisini diğer çalıŐanlarının içinde olduğu bir yönetim Şekli aklıma geliyor.*

*Y,E4: Okul merkezli yönetimin, merkezi yönetimden fark konusunda merkezi yönetimde tamamen okul yöneticilerinin veya ğretmenlerinin hiçbir etkisi olmuyor ve tamamen bir merkezden gönderilen yönetmelikler yasalar direktifler doğrultusunda okul yönetiliyor. Yani fark olarak bu benim Şahsi düşüncem yönetimde etkin katılım sağlamasıdır, okul merkezli yönetimin uygulanabilir olması durumunda daha verimli olacağı.*

*Y,E7: Okul merkezli yönetimde karar alma mekanizmaları kolaylaŐır. Yapacağımız işler fikir aŐamasında okul bünyesindeki diğer paydaşların da ğretmen olsun, gerek ğrenci olsun, gerek veli olsun, bunların da fikirleri alınarak daha iyi olacağını düşünüyorum.*

Tablo 4.2’de yöneticilerin, “**gelişim odaklı olma**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,K7: Okul merkezli yönetim deyince okulun mevcut durumunu değerlendirerek mevcut durumdan daha ileriye gidebilmek için kendi okuluna odaklı hedefler belirleyerek yolla devam etmesi olarak algılıyorum. Bu hedefler hem ekonomik olarak hem akademik olarak olabilir. Hem de sosyal ve kültürel hedefler olabilir. Her okulun bulunduğu noktadan daha ileriye gidebilmek için gösterdiği çaba ya da izlediği yol.*

Tablo 4.2’de yöneticilerin, “**özerk olma**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,K7: Okul merkezli yönetim deyince okulların eğitim açısından ekonomik açıdan etkinlik ve faaliyet açısından özerk olması bağımsız olması aklımıza geliyor. Merkezi yönetimden farkı da bu aslında. Belki müfredat abartılı olabilir mi bilmiyorum ama müfredatın belirlenmesinde kitaplarını yazılmasından kullanılmasından eğitim araçlarının tamamen kendi özgür seçiminden bahsedebileceğimiz bir yapı aklımıza geliyor.*

Yöneticilerin okul merkezli yönetim algısına ilişkin görüşleriyle ilgili bulgular incelendiğinde, genel olarak okulun merkez olması ve yönetimde rol alma konularına değindiği görülmektedir.

### **4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde “Yöneticilerin bütçe hazırlama ve bütçenin uygulanmasına ilişkin görüşleri nedir?” alt problemine cevap aranmıştır. Bu alt problemle ilgili olarak yöneticileri okul gereksinimlerini karşılama, kaynakların verimli kullanımı, uzman destekli olma, liyakatlı olma, paydaşların ihtiyaç tespiti, ihtiyaç önceliği, şeffaf olma konularına ilişkin görüşlerinin frekans dağılımı Tablo 4.3’te sunulmuştur.

Tablo 4.3. Yöneticilerin Bütçenin Hazırlanması ve Uygulanmasına İlişkin Görüşleri

Görüşler	Y, E1	Y, E2	Y, E3	Y, E4	Y, E5	Y, E6	Y, E7	Y, E8	Y, K1	Y, K2	N
Okul Gereksinimlerini Karşılama	√	√	√			√	√	√		√	7
Kaynakların Verimli Kullanımı		√	√		√		√		√		5
Uzman Destekli Olma		√			√		√	√	√		5
Liyakatlı Olma	√					√	√	√			4
Paydaşların İhtiyaç Tespiti	√		√					√			3
İhtiyaç Önceliğinin Gözetilmesi		√					√				2
Şeffaflık Artışı	√										1

Tablo 4.3'te yöneticiler, bütçenin hazırlanması ve uygulanması ilişkin görüşlerini okul gereksinimlerini karşılama, kaynakların verimli kullanımı, uzman destekli olma, liyakatli olma, paydaşların ihtiyaç tespiti, ihtiyaç önceliği ve şeffaf olma olmak üzere 7 konuda ifade etmiştir. Bu başlıklarda yöneticilerden okul gereksinimlerini karşılamada 7, kaynakların verimli kullanımında 5, uzman destekli olmada 5, liyakatli olmada 4, paydaşların ihtiyaç tespitinde 3, ihtiyaç önceliğinin gözetilmesinde 2 ve şeffaflık artışında 1 kişi görüş bildirmiştir. Yöneticilerin hepsi her konuya değinmemiştir. Bazı yöneticiler ise birkaç farklı konuyla ilgili görüş bildirmişlerdir.

Tabloda yöneticilerin bütçenin hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin görüşlerinden “okul gereksinimlerini karşılama” konusunun ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Yedi yönetici okul gereksinimlerini karşılamamanın kurum açısından önemli olduğunu belirtmiştir.

Tablo 4.3'te yöneticilerin, “**okul gereksinimlerini karşılama**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E1:** *Bu kadar bütçeyi de genel bütçeden merkezi bütçeden aldığı bütçe çok sınırlı elektrik, su ve ana materyalleri karşılar. Kendisi hazırlarsa bunu projelendirdiği için daha yararlı olur. Çocuk açısından da okul açısından da.*

**Y,E2:** *Okulu merkez alırsak okulun ihtiyaçları dikkate alınarak güzel bir bütçe hazırlanabilir. Okul ihtiyaçları belirlenirken sadece idare değil öğretmenlerinde görüşleri alınacak şekilde en iyinin sağlanması lazım.*

**Y,E3:** *Merkezden bir bütçe belirlenir okulun bulunduğu coğrafi konuma ve okuldaki öğrenci yapısına göre düzenleme olabilir. Mesela imam hatip yapılıyor mescit yeri belli değil*

veya okulda kantin yeri olmuyor okula çıkma yapılıyor. Veya en alt katta oluyor. Kantinde tost yapılıyor kokusu bütün okulu sarıyor.

**Y,E6:** Şu anda merkezi yönetim var memuru zar zor aldık. Burası proje okulu burada yoktu şu anda hizmetimiz İŞKUR'dan 1 tane bayan var. Bir tane var. O da emanet çalışıyor. Yani gördüğünüz gibi koskoca okulda biri ameliyat olacak. Şimdi ben hizmetli isteyeceğim. Merkezi yönetim vermeyecek elindeki ile yetin diyecek. Böyle acil durumlarda ekstra mesela biri ameliyat oldu. Ercan Bey gitti eleman ameliyat oldu. Ben bittim. Çünkü İŞKUR'da sana eleman veremem diyecek yönetmelik gereği ben onları eylülde atadım. Şu an elimde öyle bir şey yok ekstra atama yapamam. Siz yapabilir misiniz? Şu an yapamayız. Ama okul aile birliği üzerinden yapabiliriz.

**Y,E7:** Mesela ben şöyle bir örnek vereyim 61'den gelen ödemeler sadece donatım malzemesi olarak harcaabiliyorsunuz. Bunun haricinde eğer okulda herhangi bir tamirat tadilatınız var bu parayı kullanamıyorsunuz. Bu parayı kullanmadığınız içinde cebinizde paranız var harcamıyorsunuz pozisyonuna düşüyorsunuz. Harcama yetkiniz yok ya da paranız var ama size kanallı edilen yani 61 dediği yoldan çıkamıyorsunuz. Yani esneklik payı yok. İstedikçe şekilde bütçeyi yapabilirsiniz gelirlerinizi giderlerini ona göre ayarlayabilirsiniz. Mesela ben örnek verebilecek olsam okul aile birliğinde bütçeyi ayarlayabiliyorsunuz. Ayağını yorganına göre uzat uyursun oradaki yerde sabit gelir belli ekstradan gelen gelirler. Mesela öğrenci aidatları, veli bağışları, öğretmen bağışları, grup kurumsal bağışlar bunlarla gelirlerimiz artabilir ama size sabit geliriniz zaten bellidir. Nedir? Kantin geliri, okul servislerinden gelen para, bunlar zaten size sabit gelirlerinizdir. Bütçe daraltıp veya genişletmek sizin elinizde, bu okul aslında avantajlı bir durumda gelirlere baktığımız zaman kantin gelirimiz ciddi bir gelir. Okul için şu anda mesela ben finansmanımın birçoğunu okul giderleri kurtasiye, temizlik, fotokopi, toner finansmanı sağladığım yer kantin gelirleri. Bu da benim elimi güçlendiriyor.

**Y,E8:** Merkezi bütçe okulu çok dikkate almadan konumunu dikkate almadan veli tipini dikkate almadan öğrenci tipini dikkate almadan ihtiyaçlarını dikkate almadan bütçe hazırlıyor. Öğrenci sayısına göre bütçe hazırlıyor. Bu bütçe normalde okulun ihtiyaçlarını karşılama noktasında oldukça yetersiz kalıyor. Her okulun koşulu farklıdır. Hani bunu burada tanımlayacak olursak eğer benim öğrenci sayım eşitse Elmalı'daki bir okulla aynı parayı alıyorum merkezi bütçeden. Elmalı'daki okulun ihtiyaçları ile Antalya'daki okulun ihtiyaçları veya merkezdeki bir okulun ihtiyaçları aynı değil. Varsayalım fiziki imkanlar aynı değil, giderleri aynı değil, bizim burada aylık 20 bin lira elektrik faturası çıkabiliyorken Elmalı'dakinde 5 bin tl' ye yakın elektrik faturası gelebiliyor. Gerçi elektriği biz karşılamıyoruz ama devlet

karşılıyor. Bunu örnek olsun diye söylüyorum. Diğer ihtiyaçları da buna paralel olarak sıralayabiliriz.

**Y,K2:** Merkezi yönetimde de devletin okula bir ödenek çok fazla bir durum söz konusu değil okul aile birliği diye topluluk var ve okulun ihtiyaçlarını belirliyor bu ihtiyaçları gidermek için bağışlarla bu işi yapmaya çalışıyor şimdiki sistemle. Her okul kendi bütçesini kendi oluşturuyor harcama noktalarını kendisi belirliyor.

Tablo 4.3'te yöneticilerin, **“kaynakların verimli kullanılması”** konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E2:** Merkezden gelen bir bütçe ne kadarını nereye aktarılacağı ile ilgili tasarruf tedbirleri alınabilir okul merkezli yönetimde böyle bir şey olamaz. Eğitim öğretimin daha iyi olabilmesi için bütçe kontrolü daha kolay olur.

**Y,E3:** Bütçenin hazırlanmasında eğitim giderleri temizlik kırtasiye inşaat olarak düşünürsek okulun bunu daha iyi yapacağını düşünmüyorum. Merkezi bütçe ile yapılması gerekir. Fakat merkezi bütçe ile yapılırken okulun ihtiyaçları göz önüne alınması lazım. Örneğin okul kız okuluysa kız öğrencilerin yapabileceği spor alanları olması gerekir. Mesela merkezden pilot proje geliyor. Sahil kesimine kalorifer sistemi döşeniyor. Oysaki gerek yok.

**Y,E5:** Şimdi bizim bir spor salonumuz var okul merkezli yönetim olmuş olsa biz bu spor salonu istediğimiz gibi kullanabiliriz. Kiraya verebiliriz. İşte şu anda Antalyaspor kullanıyor. Ekonomik anlamda getirisi okul aile birliği üzerinden oluyor ve o da yani sınırlı. Şimdi biz hayırsever tarafından yapılmış bir okuluz. Dolayısıyla hayırsever bir protokol yapmış protokol üzerine biz okul aile birliği olarak yeni bir protokol yaptık yapıyoruz Dolayısıyla yine kısıtlı istifade edemiyoruz okula kaynak olarak aktarmak da sıkıntı yaşıyoruz.

**Y,E7:** Eğer okulda herhangi bir tamirat tadilatınız var bu parayı kullanamıyorsunuz. Bu parayı kullanamadığınız içinde cebinizde paranız var harcamıyorsunuz pozisyonuna düşüyorsunuz harcama yetkiniz yok ya da paranız var ama size kanalize edilen yani 61 dediği yoldan çıkamıyorsunuz. Yani esneklik payı yok. Bu da sizin mecburen bazı yerlere yönlendiriyor parayı ekonomik ve verimli bir şekilde kullanmayı engelliyor. Okul merkezli yönetimde böyle bir şey yok istediğin şekilde parayı harcamabilirsiniz.

**Y,K1:** Merkezi yönetimle önerilen bütçelerle o zaman zaman bakıyoruz ki okul yapımlarında ön plana çıkıyor. Okulumuzun yeni olması ile ilgili bunu ortaya koyabiliriz. Okul 2.5 milyon tl'lik ihaleye girmiş yapılan işlere bakınca 1 milyon tl'yi bulmuyor. Ama merkezi yönetimden değil de okul yönetimine ya da teknik şirkete vermiş olsaydı bu maliyet bu kadar çıkmazdı diye düşünüyorum. Diğerleri açısından da aynı şekilde yani bütçe okula gönderilmiş

kullanımında özerklik sağlanmış olsa okulda ona göre tedbir alınır israftan kaçınılır hem de bütün sorumluluk okula kalmış olur ve buna göre hareket edilirdi.

Tablo 4.3'te yöneticilerin, “**uzman destekli olma**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E2:** *Uzman çalıştırırım çok da faydasının olacağını inanırım.*

**Y,E5:** *Uzman çalıştırdım. Komisyon oluştururdum. Okulda maddi anlamda daha sağlam çalışırdık.*

**Y,E6:** *Uzman desteği verimli yönetilmesi için alırdım. Zaten bütçem olsa bütçenin en optimum bana yararlı bir uzman kesin alırdım.*

**Y,E7:** *Bütçe konusunda uzman desteğine ihtiyaç çok duymam. Çünkü ben kendim aynı zamanda ekonomi okuyorum bir öğretmenim ihtiyaç duyduğumu hissediyorum. Çünkü bazı yerlerde sizi aşıyor sizinle alakası olmayan. Ben tarih mezunuyum kendi çabalarım ile iktisat okuyorum ama bir dışarıdan sosyolog, felsefeci, sosyal bilimci bu ekonomik işlerin içinden pek çıkacağını düşünmüyorum. Ben kendi ilk dönemime ve baktığım zaman ekonomi okumadan önceki döneme baktığım zaman zor olduğunu düşünüyorum artık.*

**Y,K1:** *Eğer ki komisyon oluşturmuş olsa önce eğitimcilerden veya işlerden bir komisyon oluşturulmuş olurdu. Bunun yanında teknik ekipte dâhil edilirdi. Gençler bu işin uzmanı olamıyor maalesef okul merkezli yönetimi uygun olur bütçenin hazırlanması.*

Tablo 4.3'te yöneticilerin, “**liyakatlı olma**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E1:** *Takip ve denetleme ister bu işi de yapabilmek için yetkin ve yetenekli yönetici ve personele ihtiyaç duyulur. Bu anlamda okul merkezli bütçe en doğru olanıdır. Ancak bu işi yapabilmek için bunu yönetebilecek liyakatlı yöneticiler ve sürecin getirebileceği negatif yönleri absorbe edebilecek okul gelişim ekibi kurulup bütçenin en etkili ve verimli kullanılması gerekir. Okulda müdür yardımcısı olarak sadece finans konusunda alanı finans olan biri müdür yardımcısı çalıştırdım ki o okulun girdi çıktı para diğer işleri ile ilgilenen okul müdürü bu işlerle ilgilenmesin eğitimin kalitesini arttırsın oraya harcayacağı enerjiyi okula harcasın. Mali konuda teknik bir donanıma sahip sadece bu işi yapacak bir personel olması şart. Eğer okul merkezli bütçe anlayışı olursa bunu yönetecek ve bu eğitim almış bir müdür yardımcısı olması gerekli asgari düzeyde müdürlerin de bu konuda eğitim alması gerekir. Devlet hastanelerinde de bu yöntem var. İşte hastaneler birliği sekreteri var. Başhekim ayrı. Başhekim hastanedeki doktorların sağlıkla ilgili işlerine bakar iken diğer yönetici de hastanenin fiziki ihtiyaçlarını*

karşılar. Yani okul müdürünü inşaatçılık, müteahhitçilik gibi işlerden soyutlarsınız. Sadece eğitim ve eğitimin niteliğini arttırmak için uğraşacak başka bir görev yüklemeyeceksiniz.

**Y,E6:** Ben her zaman profesyonellerle çalışmayı isterim. Ben hiçbir şey bilmem işi ehline bırakırım. İdarecilik yaptığım süreç boyunca gördüğüm şey şu kimle çalışırsan çalış, ehli ile çalış yani profesyonel ile çalışacaksın yoksa değilse tasarruf edeyim derken daha fazla israfı gidiyorsunuz. Ben işi bilen de çalışmaktan yanayım.

**Y,E7:** Bir de ben yöneticinin eğitilmesinden yanayım. Hizmet içi eğitim semineri olsun kurslar olsun bunlarla mutlaka eğitim alması lazım. Dış dünyaya baktığımız zaman gelişen olaylar tabiri caizse kurt kapını gibi. Sizi hemen kapma peşinde giriyorlar. Yutma peşine giriyorlar. Ayakta durmak için uyanık davranmamız lazım. Onların enstrümanlarına göre hareket etmelisiniz. Devlet bu duruma okullara bırakırsa okulların kendini idare edebileceğini düşünüyorum. Tabii ama yetişmiş elemana bağlı.

**Y,E8:** Merkezi yönetim teknik personel bile göndermiyor. Milli Eğitim'den teknik personel sıfatını uyan bir adama ben bir akıllı vıdayı siktıramadım öğlene kadar. Az önce gördüğün gibi 7 tane vida siktım.

Tablo 4.3'te yöneticilerin, "**paydaşların ihtiyaç tespiti**" konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E1:** Okul merkezli yönetimde okulu okul idarecileri ve personeli çok iyi tanyıp sadece okul değil okulun çevresindeki ve şartları tanıyarak yılın başında yıl boyunca yapacağı tüm etkinlik ve projeleri planlayıp bunu bütçelendirip yaklaşık bir bütçe hazırlaması.

**Y,E2:** İhtiyaçları belirlenirken sadece idare değil öğretmenlerin de görüşleri alınacak en iyi şekilde sağlanması lazım.

**Y,E8:** Her yerin kendine göre koşulları var. Her yerin kültürel dokusu farklı folklorik olarak farklı yapısı, farklı ilgi alanları var. Sen şimdi Trabzon'da insanların futbola ilgisi çok Trabzon'un neredeyse üçte biri futbolcu oranın oraya göre koşullu var. Antalya'ya gelince de turizme ve tarıma dayalı. Ama sen Antalya'dakine de Trabzon'dakine de aynı şekilde değerlendiriyorsun burada tabii dezavantajları var.

Tablo 4.3'te yöneticilerin, "**ihtiyaç önceliğinin gözetilmesi**" konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E2:** Hangi ihtiyaçlar öncelikli ise onların ihtiyacı bir an önce karşılayacak karşılanacaktır.



*Y,E7: Okul bütçesinin hazırlanması şöyle siz en azından mevcut yapınızı biliyorsunuzdur. Siz ona göre bir bütçe hazırlarsınız ve gelirleriniz giderleriniz veya karşılaştığınız acil ya da ani durumları da dikkate aldığınızda sizin bilgileriniz gideriniz belli. Belli bir bütçe var bu bütçeyi ayarladığınız zaman ekstralar çıkar veya çıkmaz. Tabii ona göre kendinizi ayarlarsınız ve bu merkezi yönetimden gelen bütçe ile bu bizim yapacağımız işler bekler.*

Tablo 4.3'te yöneticilerin, “**şeffaflık artışı**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E1: Yıl boyunca yapacağı tüm etkinlik ve projeleri planlayıp bunu bütçelendirip yaklaşık bir bütçe hazırlaması ve bu bütçeyi nasıl yöneteceğini şeffaf bir şekilde okul aile birliği ile STK ve diğer kamuoyu ile paylaşarak yapabilmesi gerekiyor.*

Yöneticilerin bütçenin hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde, genel olarak okul gereksinimlerini karşılama, kaynakların verimli kullanımı ve uzman destekli olma konuları üzerinde durdukları görülmektedir.

#### **4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde “Yöneticilerin müfredat hazırlama ve ders kitaplarının seçimine ilişkin görüşleri nedir?” alt problemine cevap aranmıştır. Bu alt problemle ilgili olarak yöneticilerin uzman desteği alma, bireysel farklılıklar, üniter yapıya etki, bölgesel farklılıklar, esneklik, denetlenebilirlik, etkinlik merkezli, güncellik konularına ilişkin görüşlerinin frekans dağılımı Tablo 4.4'te sunulmuştur.

Tablo 4.4. Yöneticilerin Müfredat ve Ders Kitaplarının Oluşturulmasına İlişkin Görüşleri

Görüşler	Y, E1	Y, E2	Y, E3	Y, E4	Y, E5	Y, E6	Y, E7	Y, E8	Y, K1	Y, K2	n
Uzman Desteği		√		√	√	√	√	√	√		7
Bireysel Farklılıklar	√	√	√		√		√	√			6
Üniter Yapıya Etki	√				√		√		√	√	5
Bölgesel Farklılıklar	√						√		√		3
Esneklik			√					√		√	3
Denetlenebilirlik								√			1
Uygulamaya Ağırlık Verme					√						1
Güncellik						√					1

Tablo 4.4’te yöneticiler, müfredat ve ders kitaplarının oluşturulmasına ilişkin görüşlerini uzman desteği, bireysel farklılıklar, üniter yapıya etki, bölgesel farklılıklar, esneklik, denetlenebilirlik, uygulamaya ağırlık verme, güncellik olmak üzere 8 farklı konuda ifade etmiştir. Bu başlıklarda yöneticilerden uzman desteğinde 7, bireysel farklılıklarda 6, üniter yapıya etkide 5, bireysel farklılıklarda 3, esneklikte 3, denetlenebilirlikte 1, uygulamaya ağırlık vermede 1 ve güncellikte 1 kişi görüş bildirmiştir. Yöneticilerin hepsi her konuya değinmemiştir. Bazı yöneticiler ise birkaç farklı konuyla ilgili görüş bildirmişlerdir.

Tabloda yöneticilerin müfredat ve ders kitaplarının oluşturulmasına ilişkin görüşlerinden “uzman desteği” konusunun ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların yedisi uzman desteğinin öğretim programları ve ders kitapları konusunda yararlı olacağını belirtmiştir.

Tablo 4.4’te yöneticilerin, “**uzman desteği**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E2: Öğrencilerimizin ihtiyacına doğrultusunda yeniden gözden geçirilerek uygulanabilirdi. Ders kitabı seçiminde de Bakanlığın. Tabii bakanlık seçerken tüm okulları aynı mantık çerçevesinde hazırladığı için başarılı öğrencinin ortaya çıkmayacağı, okul merkezli yönetimde yani proje okullarında başarılı öğrenciler ortaya çıkacağı ders kitapları ve materyalleri kendisi oluşturmasının yararlı olacağı düşüncesindeyim. Yönetici olarak bu konu ile ilgili öğretmenlerle bir komisyon kurardım. O müfredatı oluştururken tabii müfredatın içinde sadece öğretmen değil kimler olabilir? Pedagog, işin uzmanı tabii bunlar öğrenci*

seviyesine uygun hale getirebilir diye bir ekip oluşturdum. Bu ekiple hazırlardım. Bu ekibin isteğine göre tabii o ekiptekiler belirli bir kariyere sahip olması gerekir. Liyakata...

**Y,E4:** Okuldaki mevcut öğretmenler yeterli olmayabilir. Kitap konusunda kısmi merkezi yönetim şeklinde düşündüğüm zaman her il mesela kendi kitabını kendi hazırlayabilir. Yani il merkezli yönetim yani belli alanlarda kitap hazırlama noktasında il merkezli bir kitap hazırlama olabilir. Çünkü her okulda bir kitap hazırlamak, 2 tane matematik öğretmenimiz var. Kitabı yazması, dizgisi, baskısı, sorusu dil uzmanı, ekip isteyen bir şey düşünün ki siz sadece matematik kitabı yazmıyorsunuz. Tarihini yazıyorsunuz. Sosyal yazıyorsunuz. Belki bir tane tarih öğretmenin var. Tutup da o hocaya hocam sen kitap yaz demeniz çok da mümkün gözüküyor.

**Y,E5:** Üst seviye akademik personelden destek almak yerine bir öğretmenden destek almayı tercih ederim. Zira öğretmen ilköğretimde, ortaokulda, lisede öğrenci ile bizzat muhatap olan öğrencinin durumunu bilen gözetken öğretmen olduğu için bence öğretmenin görüşü yeterli olur diye düşünüyorum bence. Yani sahaya bakarım. Tabana bakarım.

**Y,E6:** Müfredat oluşturmak da yani gerçekten şey kolay bir iş değil. Onun da işin uzmanı var. Neticede biz Cumhuriyet Dönemi boyunca Bakanlığın 100 yıllık bir birikim var. Yani tabii ki mevcut durumdan ana müfredattan omurgasını oluşturacak yine onlardır.

**Y,E7:** Milli Eğitim Bakanlığı kendi öğretmenlerine yaptırıyor. Kendi öğretmenlerine yaptırdığı için demek ki zaten ne anlıyoruz burada bizim öğretmenlerimiz bu işi yapabilecek bilgi ve beceriye sahip olduğunu düşünebiliriz. Öğretmenlerin toplarım zümre zümre ayırırım ve bu cümlede öğrencilerin ihtiyaç ve isteklerine göre müfredat belirleyip kitap yazma komisyonu veya diğer materyalleri de kendi öğretmenlerine hazırlamanın daha faydalı verimli olacağını düşünüyorum ve yazdırdım da. Çünkü elimdeki benim öğretmenlerim kitap yazan öğretmenlerden fazlası var eksikliği yok.

**Y,E8:** Sen eğer merkezi sistemde hazırlanmış bir soru olsun Müfredata uygun bir şekilde ama okullar kendi ihtiyaçlarını kendileri karşılasınlar. Hani bu anlamda müfredat kendileri oluştursunlar. Oluşturmak için farklı kurullar kurulabilir. Örneğin danışma kurulları akademik kurulları kurulabilir. Etkin bir şekilde kurulabilir. Şu an formaliteden var.

**Y,K1:** Okulların kendi müfredatlarını ders kitaplarını oluşturması sağlanabilir diye düşünüyorum okul yazmalı öğretmenler yazmalı.

Tablo 4.4'te yöneticilerin, “**bireysel farklılıklar**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E1:** Öğrencinin ilgi ve yeteneği sizin programda olmayan ama çocuğun ilgi ve yeteneğini geliştirebileceğimiz alanlara yöneliyor. Benim çerçeve programımda bu yok bana

ne verilirse bunu işlerim diyemezsiniz. Çocukla beraber çocuğun yararına araştırması araştırma projesi proje veya farklı kitaplar veya dokümanlarsa bunlara ulaşırsınız. Okul merkezli yönetim yeni bir kavram gibi duyuluyor olsa da ben aslında bunu çok eski dönemlerde ecdadın bireysel ihtiyaçlar, bakın Enderun bakın Osmanlı eğitim sisteminde birebir eğitim vardır. Bireyin ihtiyaçları esastır. Birey esastır. Yani herkese bir ağıla sokar gibi toplu ihtiyaç gidermeye kalkarsanız ancak 3'ün 5'in ihtiyaçlarını gidirsiniz. Diğerleri telef olur. Bu noktada güzel bir söz vardır. Derler ki balıklara uçmayı, kuşlara da yüzmeyi öğretmeye çalışmayın. Enderun kapısında da yazar. Burada hiçbir balığa uçmayı hiçbir kuşa da yüzmeyi öğretmeye çalışmayın. Yani Herkesin bir ilgisi ihtiyacı ve istidadı ve kabiliyeti vardır. Yani bu anayasada 1739 sayılı kanununda da a, b, c, d bendinde belirtilmiştir. Yani okulda birey gibi düşün, okul canlı bir organizmadır. Her okul bireyseldir ihtiyacı farklıdır. Eğer biz bunları doğru tespit eder kaynakları etkin kullanır. Gerektiği şekilde organize edebilirsek bir 10 sene 15 sene sonra eğitim herkesin dilinde bizim için sorun ifadesini duymaktan vazgeçeceğiz. Eğitim noktasında çok iyi bir konuma gelip daha iyi nasıl yapıyoruz konuşuyor olacağız.

**Y,E2:** Millî Eğitim Bakanlığı çerçevesinde kendi müfredatımızı geliştirmek suretiyle kendi öğrencilerimizin ihtiyacına doğrultusunda yeniden gözden geçirilerek uygulanabilirdi. Ders kitabı seçiminde de Bakanlığın tabii bakanlık seçerken tüm okulları aynı mantık çerçevesinde hazırladığı için başarılı öğrencinin ortaya çıkmayacağı, okul merkezli yönetimde yani proje okullarında başarılı öğrenciler ortaya çıkacağı ders kitapları ve materyalleri kendisi oluşturmasının yararlı olacağı düşüncesindeyim.

**Y,E3:** Eğitimde fırsat eşitliği olduğundan ve öğrenciler tek sınava gireceğinden dolayı tek merkezden kitaplar dağıtılıyor. Fakat her ne kadar biz yardımcı kitap istemiyoruz denilse de okullarda el altından yardımcı kitap alınıyor. Sınavla bir okuldaki 5.sınıftaki 80 öğrencisinin seviyesi ile kepezdeki en iyi öğrencinin seviyesinde. İşte bu kitaplar bu öğrencilere hitap etmiyor. Onun için okul kendi öğrencisi için kendi şartlarında nasıl ki biz seviye sınıfı yaptığımız sınıflarda 5 soru çözerken gidiyoruz diğer sınıfta 2 soru çözüyoruz bazen sadece konu anlatıyoruz. Aslında bir noktada dengeyi sağlıyoruz.

**Y,E5:** Milli Eğitim tarafından Talim Terbiye Kurulu uyguladığı kitap müfredat ne ise sosyal bilimler liselerinde bu uygulanıyor. Bu iş bize düşmüş olsaydı ben öğrenci seviyesine uygun müfredat belirlerdim. Her şeyden önce ders branş öğretmenleri ile görüşürdüm. Ders komisyonu ile görüşürdüm. Neticede çocukların mesela seviye sınıfı istemiyor ama sonuçta bu okullarda okul merkezi öğretim olsa bu okullarda seviye sınıfı oluşturulup çocuğun yeterliliğine uygun bir müfredat geliştirebilirsin. Sene başında işte bir deneme uygulayabilirsin bir sınav

yapabilirsiniz. Çocuğun yeterliliğini 1-2 sınavla ölçersin. Neticede çocuğu seviyesine uygun farklı müfredat kalıpları oluşturabilirsin.

**Y,E7:** Kendi mevcut öğrenci portföyümü değerlendirip elimdeki öğretmeni değerlendirip öğretmenin kapasitesi ile öğrencinin alabileceği kapasite nedir? Onu karşılaştırıp ve öğretmenin görüşleri dikkate alınarak hareket edilir. Yeri geliyor öyle zaman oluyor ki şu anki sistemde fen bizim okul için söyleyeyim şu anda fen lisesi müfredatı uygulanıyor. Buna göre işlem yapıyoruz. Ama bazı öğrencilerimiz tabii bu müfredatın altında kalıyor altında kaldığı için de çocuklar zorlanıyor. Bundan dolayı da bize sıkıntı yaratıyor. Bize şöyle bir esneklik verseler, okul idaresi olarak siz müfredatınızı belirleyip derslerimizi öğretmen öğrenci seviyesine göre sınıflandırıp yapabilirseniz deseydi daha iyi ve daha verimli plan program çerçevesinde müfredatı ayarlayıp bu şekilde yoluma devam ederdim. Sınıflar bazında bile ayrı bir müfredat uygulanabilir. A şubesi ile E şubesi bir değil. Mesela ben ne yapardım. Atıyorum TM sınıfına farklı bir müfredatı uygulardım. MF ye farklı bir müfredat uygulardım. Çocuklara hem şu anda faydası olur. Çocuklara bilgi beceri yetenek hangi alanda ise daha da artıracaklarını düşünüyorum.

**Y,E8:** Okumaya niyeti olan öğrenci var okumaya niyeti olmayan öğrenci var. Bilim yapmaya niyeti olan öğrenci var. Spor yapmaya niyeti olan öğrenci var. Bazısı sanatsal alanda gelişmek isteyen öğrenciler var. Bunların hepsine aynı kitabı oku diyorsun. Diyorsun ki çöz bu kimya kitabını. Adamın spora ilgisi var hiç alakası yok oradaki kimya ile üretemiyor.

Tablo 4.4'te yöneticilerin, “**üniter yapıya etki**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E1:** Üniter devlet yapısında tek elden merkezden yönetim esastır. Türkiye Cumhuriyeti Devleti Üniter devlettir. Bu noktada tabii şöyle düşünmek lazım Almanya'da veya başka yerlerde okulları yerinden yönetime bağlıyorlar. Yerel yönetimin desteği ile veya bütçelendirmesi ile yönetiliyor. Bizim millet olarak birtakım gelenek ve göreneklerimiz var. Bu noktada geçmişten gelen bir kültürümüz var. Bu üniter devlet yapısını herhangi bir zarar vermez. Üniter devlet devam edebilir. Ama bunun yanında da yerel unsurlarda öğrencinin eğitimde faydasına bir takım pozitif değişimler veya değişiklikler yapılabilecek şekilde kurgulanabilir.

**Y,E5:** Üniter yapı bazı soru işaretlerini barındırır. Tamamen merkezi idarenin dışında özellikle şu anda Kürtçe'nin okullarda ana dil olarak okutulması ilgili bir çaba var. bunun önü açılırsa farklı yerlere gider üniter yapıyı bozabilir.

**Y,E7:** Türkiye'nin 7 bölgesini düşündüğümüz zaman kozmopolit yapı artık kültürel farklılıklar dil seviyesini düşündüğümüz zaman belki yani küçük çaplı düşündüğümüz zaman

sıkıntı doğabilir. Üniter yapıyı tehdit altına alabilir düşüncesi hakim olabilir. Daha büyük çerçeveden baktığımızda kurallar ve kaideler tutturursak biz böyle bir üniter yapıda olumsuz tehlikeye düşürecek bir durumun olmadığı kanaatindeyim. Nasıl? Devlete kişiler belli bir içten gelen sevgi saygı dil birliği, din birliği, ülke birliği bu şekilde bağlıdır. Ama biz kuralları yerleştirip çerçeveye oluşturursak eğer bu çerçevede de herkes aynı yoldan yani üst kademede devletin bekası söz konusu ise bireyler bilincine varıp bu şekilde düşünüyorsa bir sorun olmaz diye düşünüyorum. Artı bu bize zenginlik olarak da görüyorum. Alt yapıyı hazırlamadan devletin yapısında veya kanunlarında bir açıklık olursa bu devletin üniter yapısında sorun arz edeceğini düşünüyorum. Tek kurtarır noktası şu olması lazım devletimiz kuralları kaideleri belirlerken çerçevesini daha geniş tutup kişileri kişi hak ve özgürlüklerini ona göre belirleyip devletin üniter yapısına gelebilecek tehlikeye karşı önleminin iyi alınmasını gerektiğini düşünüyorum. Bireyleri yetiştirirken çocukluktan yetiştirirken, yetişkinliğe varana kadar devletin bir bütün olduğunu devletin bayrağın bir sembol olduğunu ve buna herkesin saygı duyması gerektiğini ne olursa olsun devletin üst perdeden düşünülmesi gerektiğini düşünüyorum. Bir şemsiye gibi korumacı kalkan olması gerekir. Sınırları açtığınız yerde de kanun devreye girecek orada da yeri geldiği zaman devlet dur diyebilecek. Sen sınırları aşıyorsun. Sana devletin kanunları buna izin vermiyor. Bireyler bunu öğrendiği zaman zaten bir sıkıntı çıkmaz. Bireyler bunu bilmiyorsa zaten sıkıntı olur.

**Y,K1:** Üniter yapıya zarar verir mi belli noktalarda temel ilkeler ortaya konulup da merkezden ortaya konulduktan sonra okul merkezli çalışma yapılırsa çok daha mükemmel olur diye düşünüyorum.

**Y,K2:** Okul merkezli yönetimde de bir çatı olmalı. Buna göre yapılacak işler başlıklar belli olmalı. Bunların dışına çıkmamak kaydı ile kopmamak kaydı ile kendi bütçesini belirleyebilmeli. Okul idaresi kendi seçebilmeli. Yani standartları devlet vermeli. Ben imam hatip olarak, öğrencilere şu şu dersleri vereceksiniz diyebilmeli. Demeli ki işte haftada 8 saat meslek dersi yapacaksın demeli. Meslek dersinin içeriğini okul olarak ben doldurmalıyım. Yani temel başlıklar belli olursa herhangi bir sorun olacağını düşünmüyorum.

Tablo 4. 4'te yöneticilerin, “**bölgesel farklılıklar**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E1:** Şanlıurfa'da iklimler anlatılırken bitki örtüsü anlatılırken maki anlatmak çok da mantıklı olmayabilir orada karasal iklimi anlatabilir öğretmenin çerçeve plana uyararak ama onu geliştirerek uygulaması gerekir.

**Y,E1:** Örnek vermek gerekirse ders kitaplarını Ankara merkezden değil de, yedi bölgeye ayırıp, 7 ayrı komisyon kurarak yazmalıyım. Ege Bölgesi'nde okutacağım ders kitabının

müfredatını Ege Bölgesi'nde olan komisyona, Doğu Anadolu'da okutacağım kitabı Doğu Anadolu'da bir komisyona yazdırıp, yine en üst mercide Talim Terbiye Kurulunun onayından sonra üniter devlet yapısını bozmadan böyle de bir çalışma yapılabileceğini düşünüyorum.

**Y,E7:** Merkezi yönetimde alınan kararlarla taşra teşkilatında alınan kararların uygulama aşaması birbirini tutmuyor. Müfredat merkezden geliyor. Ama Türkiye'nin kozmopolit yapısı ve yapısal sorunları veya çevre sorunları ekonomik sorunları da göz önüne aldığımız zaman Ankara'nın göbeğindeki bir okul ile Antalya'nın Kaş ilçesinin Gömbe kasabasındaki bir okul bir olmuyor. Bu da nedir? Ankara'daki okula göre alınmış kararlar Kaş Gömbe'deki okullara uyarlamaya çalışıyorsun. Bu da pek verimli olmuyor. Kaş Gömbe'deki okul kendi müfredatını belirlese mesela nedir? Gömbe'deki okul misal tarıma dayalı ekonomisi var ise çevresel şartların bünyesindeki orada daha çok tarımsal ekonomi ile ilgili dersler müfredat seçilip uygulanabilir. Türkiye'nin 7 bölgesini düşündüğümüz zaman kozmopolit yapı artık kültürel farklılıklar dil seviyesini düşündüğümüz zaman, yani küçük çaplı düşündüğünüz zaman sıkıntı doğabilir.

**Y,K1:** Ders kitaplarını okul merkezli olup olmayacağı tartışma konusu olup da anladığım kadarıyla bölgesel olarak ihtiyaçlara bakılır. Yani değerlendirilmesi en doğrusu olsa gerek Hakkari'deki insanla Antalya'daki insanın ihtiyaçları bir değil. Eğitim anlamında beklentileri karşılamak için müfredatın farklılaşması gerekiyor.

Tablo 4.4'te yöneticilerin, “**esneklik**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E3:** Her okulda her öğrencinin olması konusunda yaklaşım var. Çokta uygulanabilirliği yok. Spor okulları spor ağırlıklı, imam hatiplerde dini dersler ağırlıkta bir eğitim oluyor öğrenciler gelmek istemiyor. Avukat olacağım diyor. Hafız olan bir çocuğun avukat olma hakkı yok mu? Var. Onun için okul kendi içinde sistem geliştirirse DYK gibi bazı okullarda ders 30 saat iken bazılarında 40 saat olabilmeli. Okuldaki kızlarıma nerde eksiginiz varsa size destek vereceğiz. Öğrenci bunu düşünecek eksik olan yeri tamamlayacak. Esnek olmalı 40 saat var diye 41 olmaz olmamalı. Bu ay matematik ihtiyacı varsa öbür ay fizik ihtiyacı varsa fizikte verilebilmeli, esnek olmalı. Sadece ders değil matematikçi spor zamanı ders mi işlenir, denmemeli, işleyebilmeli. Esnek olmalı okulun yapısına göre de şekillenebilmeli anlık haftalık bilsem gibi genel bir çerçeve program vardır. Bunun içinde öğretmen serbesttir. Ders saati belli konu serbesttir.

**Y,E8:** Müfredatın olmasının da devlet sen sınırların varsa elbette ki belirlemeli ancak belirli alanda özgür bırakılmalı.

**Y,K2:** Kendi okuluma göre değerlendirmek istiyorum. 3 yıldır bu okulda çalışıyorum. Proje okulu olarak açılan bir okuluz. Fen ve sosyal bilimler olarak açıldık. Aynı zamanda bir

imam hatip etiketi var üzerimizde. Biz normal imam hatiplerden biraz farklı bir imam hatibiz. Yüzde onluk dilime kadar öğrencilerimiz var yani iyi bir dilimde öğrenci alıyoruz. Okul öğrenci alırken gelecekte statü sahibi olacak bireyleri yönetimde eğitimde ya da halkın arasında işletmelerde sağlıkta iyi konumlarda olacak. Bireylerin dini anlamda donanımlı olması için biz bu okulları açtık diye düşünüyorum. Proje imam hatipleri meslek dersleri akademik dersler önüne geçmemesi veya yavaşlatması gerektiğini düşünüyorum. Mevcut durumda şu anda tüm hatiplerle birlikte değerlendirildiğimiz için bizim öğrencilerimiz hem imam hatip gibi meslek dersi alıyor. Hem de fen lisesi gibi akademik ders alıyor. Eğer okul merkezli yönetim olmuş olsaydı biz müfredatı kendimiz belirlemiş olsaydık üniversite sistemini destekleyen akademik bir müfredat öğrenciye dini anlamda gereklilik dozunda gereklilik boyutunda bakarsak dini anlamda süsleyecek güçlendirecek dini bilgiler yükleyecek dersleri seçmeyi tercih ederdim. Bu boyutta okul merkezli eğitimin çok daha avantajlı yanlarının olacağını düşünüyorum. Ortak sınavların dahil olacağı üniversite sınavında çıkan derslerin kitaplarının ortak olmalı. Öğrencileri süsleyeceğim dediğim dini derslerin kitaplarının da öğrencinin ihtiyacı dozunda ayarlanıp öğrenci için özellikle hazırlanmalı diye düşünüyorum.

Tablo 4.4'te yöneticilerin, “**denetlenebilirlik**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E8**, s. 22 senelik öğrencilik hayatım var. İlkokuldan sonraki her sene İngilizce gördüm “What is your name”den başka hiçbir şey bilmiyorum. Şu anki öğretim sistemi bize bunu dayatıyor. Oku gör. Benim İngilizce öğretmenime yıllarca para ödendi ve ben hiçbir şey bilmiyorum. Okul kendi belirlemeli, koşullara göre ana tema olmalı müfredatta. Bunu tabii bakanlık yapmalı atıyorum en sonunda denetleyecek.

Tablo 4.4'te yöneticilerin, “**uygulamaya ağırlık verme**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E5**: Ders kitapları konusunda yukarıdan tek tip ders kitabından ziyade biraz daha özgürlükçü özellikle çocukların etkinlik anlamında daha fazla etkinlikte zaman geçirecekleri ders kitaplarını düşünürdüm.

Tablo 4.4'te yöneticilerin, “**güncellik**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E6**: Neticede zaman değişiyor her şey değişiyor ihtiyaçlar değişiyor meslekler değişiyor ve dolayısıyla tabii ki zamana uydurmak lazım. Yani müfredatın ben programların sürekli güncellemesinden yanayım. Şu anki sistemi doğru buluyorum. 6 ayda bir güncelleniyor sanırım. Geçen yıl çıktı ocakta. Güncel dediler temmuzda bir daha güncellenecek galiba tabii ama ben doğru buluyorum.



Yöneticilerin müfredat ve ders kitaplarının oluşturulmasına ilişkin görüşleriyle ilgili bulgular incelendiğinde, uzman desteği, bireysel farklılıklar ve üniter yapıya etki konularına değindikleri görülmektedir.

#### 4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde “Yöneticilerin, personelin işe alınması, terfisi, işten çıkarılmasına ilişkin görüşleri nedir?” alt problemine cevap aranmıştır. Bu alt problemle ilgili olarak yöneticilerin uygulanabilirliğin olmaması, iş güvencesi, performans değerlendirmesi, personel yeterliliği, personel seçimi, yönetici liyakati, güdülenme konularına ilişkin görüşlerinin frekans dağılımı Tablo 4.5’te sunulmuştur.

Tablo 4.5. Yöneticilerin, Personelin İşe Alınması, Terfisi, İşten Çıkarılmasına İlişkin Görüşleri

Görüşler	Y, E1	Y, E2	Y, E3	Y, E4	Y, E5	Y, E6	Y, E7	Y, E8	Y, K1	Y, K2	n
Uygulanabilirliğin Olmaması		√		√		√	√	√	√		6
İş Güvencesi	√	√	√			√			√		5
Performans Değerlendirmesi	√		√	√			√			√	5
Personel Yeterliliği		√	√	√		√		√			5
Personel Seçimi	√							√	√	√	4
Yönetici Liyakatı	√			√			√			√	4
Güdülenme	√										1

Tablo 4.5’te yöneticiler, personelin işe alınması, terfisi, işten çıkarılmasına ilişkin görüşlerini uygulanabilirliğin olmaması, iş güvencesi, performans değerlendirmesi, personel yeterliliği, personel seçimi, yönetici liyakatı, güdülenme olmak üzere 7 farklı konuda ifade etmiştir. Bu başlıklarda yöneticilerden uygulanabilirliğin olmamasında 6, iş güvencesinde 5, performans değerlendirmesinde 5, personel yeterliliğinde 5, personel seçiminde 4, yönetici liyakatında 4 ve güdülenmede 1 kişi görüş bildirmiştir. Yöneticilerin hepsi her konuya değinmemiştir. Bazı yöneticiler ise birkaç farklı konuyla ilgili görüş bildirmişlerdir.

Tabloda yöneticilerin personelin işe alınması, terfisi, işten çıkarılmasına ilişkin görüşlerinden “uygulanabilirliğin olmaması” konusunun ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların altısı uygulanabilirliğin olmamasının kurum içerisinde sıkıntılara neden olduğunu belirtmiştir.

Tablo 4.5'te yöneticilerin, “**uygulanabilirliğin olmaması**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E2:** *Türkiye'nin bu konuda hazır olduğunu düşünmüyorum. Türkiye'nin tamamı için söyleyemem ama bir kısmı buna kesinlikle hazır değil bürokrasi buna izin vermez.*

**Y,E4:** *Herkesin kendi ihtiyacına göre eleman alması kendi belirlediği kriterlere göre eleman bulması ki belki kalifiye yani işgücü kalitesinde artıracak şeyler ama şu anda bunu da ben çok mümkün görmüyorum. Karamsar düşünüyorum ama Türkiye'nin şu anki şartlarında az çok okul yönetimi içinde yaşadığım olaylar gördüklerim 48 yaşına kadar yaşadıklarım hep beni bu noktada olumsuzluğa itiyor yani çok mümkün görmüyorum.*

**Y,E6:** *İşini iyi yapıyor mu? Benim için işin ehli mi? Yoksa hangi dinde hangi düşüncede hangi mezhepte? Hangi renkte? Hatta cinsiyet değiştirdi mi? O bile önemli değil benim için. Dedim ya trans birey bile olsa benim için önemli değil. Yani ben şu anda yapılanları doğru bulmuyorum. Mülakat sistemine karşıyım Türkiye'nin böyle bir şeye hazır olduğunu düşünmüyorum. 10 yıl önce hazır olduğunu düşünüyordum ama şu anda düşünmüyorum. 10 yılda çok şey değişti maalesef.*

**Y,E7:** *Siz öğretmeni idareci veya personeli kendiniz seçebiliyorsunuz seçme hakkı size verilmiş gibi gözüküyor ama uygulamaya geçildiğinde böyle olmuyor. Alacağın personel sadece senin yetkili olduğu zaman daha verimli ve daha üst seviyede eğitim kalitesine çıkabileceğimizi düşünüyorum. O yüzden şu anda yönetmelikte böyle bir şey var ama uygulamada maalesef pek yok.*

**Y,E7:** *Kendi okulunda bununla hiç zorlanmıyorum ama bazı okullarda bunun zorlandığını duyuyorum. Genel olarak değerlendirilecek olursa zorlanılıyor. İşten çıkarılma konusunda. Fakat ben zorlanmadım. Biz personel alırken selam ile almadık hiç.*

**Y,K1:** *İnsanlar iletişim kurarak bir şekilde işlerini düzeltebilir veya değiştirebilir. Türkiye'nin buna hazır olması konusunda insan niteliği düzeldiğinde buna hazır olacağını düşünüyorum.*

Tablo 4.5'te yöneticilerin, “**iş güvencesi**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E1:** *Az çalışan personel yıllık bir değişime gitseniz atandığı yerde 3 yıl çakılı kalıyor. 5 yıl 10 yıl çakılı kalıyor. Değiştiremiyorsun verim alamadım. Uyarıyorsun hizmet içi eğitime gönderiyorsun, geri dönüyor ne yapacağız? Bir 5 sene daha çekeceğiz bu arkadaşı, göndermiyorsun. Çünkü göndersen nereye göndereceksin sistemin dışına atmıyorsun ki, bir başka okulun bir başka öğrencisine gönderiyorsun. Bu süreçler zor süreçler özel okullar için bizim gibi proje okullarında süreçler başladı. Bu iyi bir iyileştirme bence, adım atıldı inşallah devamı gelir.*

*Y,E2: Öğretmen kendini geliştiremiyorsa olgunun pek bir faydasını olamayacağı, olamayacağı için de çıkışlarını verirdik. Öğretmen başarılı olmak zorunda, belli bir başarıyı biz buna yüzde yetmiş diyelim başarı elde etmesi gerekir ki olduğu yerde kalması gerekir. Başarı elde demiyorsa sözleşme kapsamında anlıyorsa sözleşmesi feshedilir.*

*Y,E3: Kaştan öğretmen geldi evini taşıyor. Tekrar gittiğinde geri aynı yerine gidiyor. İlçelerden öğretmen almanın zorluğu da burada. Öğretmene şu güvence verilmeli tabi suistimal olabilir ama evine yakın boş bir kadro ile değerlendirilebilir. Öğretmen olaya şu şekilde bakıyor başaramadın da geri geldin pozisyonuna konuyorsa bu büyük sıkıntı. Burada geri dönüş başka okula olmalı. Kendi dönse bile açıklayamayacağı durumlar olur. Rencide olur böyle olursa. Başarılı öğretmenler bile böyle okullara gelmek istemeyecektir.*

*Y,E6: Şimdi personel ile çalışan benim. Ben her zaman kadrolu personellerin sıkıntıda olduğunu düşünüyorum. İş garantili ömür boyu sen artık memursun tamam. Sırtım yere gelmez. Sırtını devlete dayadım. Ben buna her zaman karşıyım. Yani personel sözleşmeli olacak. Biraz kaygı olacak.*

*Y,K1: İşten çıkarılma tabi insanların eve ekmek getirmesi anlamında ciddi bir kaygı taşıdığı bir nokta. Biz de şu an öyle bir şey yok da, ama okul merkezli yönetime geçirdiği zaman bu kaygılar da ortaya çıkacaktır.*

Tablo 4.5'te yöneticilerin, "**performans değerlendirme**" konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E1: Okulu bir müdüre emanet edip seçip 5 yıllığına 4 yıllığına eğer personel noktasında seçme hakkı tanınarak kriterler getirilerek 4 yılın sonunda denetimi yapıp nereden nereye getirdi ne gibi sorunlar var. Eğer ki çözemedi ise faturayı müdüre kesip ve orada gerekli iyileştirme yapılır. Bu durumda iyi öğretmen ve kötü öğretmen arasındaki fark görülemiyor. Merkezi yönetimde çok çalışan da aynı parayı alıyor. Çok çalışmayan da aynı parayı alıyor. Amaç para almak değil. Ama burada öğretmenin emeğinin görülüp takdir edilmesi, maddi manevi ki yanlış yapana siz cezalandırmadığınız zaman doğru yapana cezalandırmış oluyorsunuz.*

*Y,E3: Sen öğretmenin performansından memnun kalmazsan öğretmen gelirken gidebileceğini bilecek.*

*Y,E4: İşten çıkarma kısmı yasa ve yönetmeliklerde düzenlenmiş bir konu. Şu an bir kişinin ben senin çalışma sistemini beğenmiyorum. Hadi git deme şansınız yok. Yani işine zamanında geliyorsan, bir de görevlerini yapıyorsan verimli olup olmamasına çok fazla bakılmıyor. Siz verim almışsınız, almamışsınız bakılmıyor. Gelmiş mi gelmiş. Orada bulunmuş mu bulunmuş. Herhangi bir amirine karşı herhangi bir çalışanlara karşı herhangi bir anormal*

durumu var mı? Yok. O zaman o çalışmaya devam ediyor. Maalesef Türkiye'deki sistem bu. Maalesefyasalar yönetmelikler bu. Performansa kimse bakmıyor. Performans değerlendirmesi zaten bakanlık zaman zaman işte ifade ediyor. İşte bundan sonra öğretmenler performanslarına göre bakılacak. Buna göre değerlendireceğiz. Efendim ücretlendirilir gibisinden söylemler ki bu da şunu gösteriyor, Türkiye'de performansı çok da bakılmıyor. Sadece öğretmenlerin okula gidip gelmeniz sınıfa girip çıkmanız yeterli. Hiç kimseye dokunmayın. Bir şey demeyin. Çocuğun kulağını çekmeyin. Sınıfa girip çıkın, ama sınıfın içerisinde ne yaptığınız önemli-önemsiz demeyelim ama 1 numara da değil.

**Y,E7:** Düşündüğümüz personeli seçme noktasında ben açıkçası şu noktada bu okulda ben bu okulu yönetirken şöyle bir şirket mantığıyla yönetmek şirket nedir? Her şirket her zaman yükseltmek cari varlıklarını çoğaltmak işte gelirlerini artırmak insan kaynakları geliştirmek mantığı ile çalışır. Ben de burada bu okulda bu şekilde verim alamadığım bir öğretmen mi var? Yollarımı ayırmayı, onun yerine daha çalışkan daha iyi okula daha üst seviyelere çıkaracak gerek öğretmen olsun gerek personel olsun yardımcı personel olsun bunlar da yola gitmeye yönetim kadrosunda da bu böyledir.

**Y,K2:** İşten çıkarılma ile ilgili yöneticinin objektifliği devreye giriyor. Eğer çıkar ilişkisi girmezse ahbap çavuş ilişkisi girmez ise yönetici objektif bakabilirse çalışanın verimliliğini aktif çalışmasına bakar ise bir sıkıntı yok. Yapılabilir. Çok çok daha verimi arttırır. Ama bence biz burada yöneticilerin objektifliği konusunda emin olmalıyız. Liyakat. Eğer ki bu insan birilerini mutlu etmek için birini işe almıyorsa gerçekten inandığı için verim alacağını düşündüğü için çalıştırıyorsa okula kabul ediyorsa eminim ki önemli düzeyde verimlilik artacaktır. Verimliliği görüyoruz okullarda.

Tablo 4.5'te yöneticilerin, "**personel yeterliliği**" konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E2:** Okul merkezli yönetimle yönetilmiş olsaydık öğretmen seçiminde belirli bir kriterlere göre seçip belirli kriterde belli deneyime sahip öğretmenleri almamız gerekir. Öğretmen bu konuda kendini sürekli geliştirir.

**Y,E3:** Öğretmeni seçtik öğretmen gelirken tek taraflı düşünürsek ben burada tempoya ayak uyduramadım. Bana müsaade diyebilir.

**Y,E4:** Personel işe alınması işten çıkarılması terfisi olsun, öncelikle liyakat.

**Y,E6:** İşini iyi yapıyor mu? Benim için işin ehli mi? Yoksa hangi dinde? Hangi düşüncede? Hangi mezhepte? Hangi renkte? Hatta cinsiyet değiştirdi mi? O bile önemli değil. benim için dedim ya trans birey bile olsa benim için önemli değil.

**Y,E8:** *Tamam işe almışsın ama hizmette almışsın ama adamın bir eli yok. Şimdi bir elinde süpürge almış diğer elinde faraş alamıyor. Aslında sorarsan okul elemanını alacak. Elbette ki onun da sorumlu olduğu belli yerler olacak. O özgürlük okulun kendi elinde olmalı. Çalışmıyorsa çıkması gerekir. Hizmet etmiyorsa işe alınma gayesi ne ise o amaca hizmet etmeli. Etmiyorsa derhal işine son verilebilmelidir. Bugünkü mevcut sistemde merkezi sistemle yönetiliyor. Adam hiç iş yapmıyor. Tuvaletleri temizlemiyor. Sadece tayini istetebiliyor. Burada çalışmayan adam öteki tarafta da çalışmayacak. Zaten çalışmıyor. Çalışmaya da niyeti yok. Personellere git bak. Hepsi devletteki hizmetli kadrosundaki okullarda ne var biliyor musunuz? Hepsi gitmiş rapor almış toza alerjisi var. Herkes rapor almış. Rapor almak sorun değil ki. Adam rapor almış, hastayım diyor. Sonra sen bu adama sınıfları temizle diyorsun. Temizlemez ki raporu var. Ben yaparım diye devlete giriyor. İşe giriyor. İşe girdikten sonra benim deterjana karşı alerjim vardı. Ellerimi kabartıyor diyor. Nefesimi kesiyor diyor. O zaman sen hizmetli olamazsın. O zaman bana bıraksın okul merkezli yönetimde böyle sorunların ortadan kalkacağını düşünüyorum.*

Tablo 4.5'te yöneticilerin, “**personel seçimi**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E1:** *Bu noktada okullar insiyatif kullanamıyor. Atama ile geliyor. Puanla geliyor. Dolayısıyla personelden maksimum düzeyde nasıl faydalanabiliriz. Normal okullarda verim alamıyorsanız gönderme şansınız yok. Yani çok ağır suçlar işlerse okul değişikliği yapılabilir. O olumsuz ortam orada devam ediyor. Eğer varsa bir problem keşke şöyle olabilse, okulu bir müdüre emanet edip seçip 5 yıllığına 4 yıllığına eğer personel noktasında seçme hakkı tanınarak kriterler getirilerek.*

**Y,E8:** *Bizim elimiz şu anlamda proje okulu olmamız konusunda alakalı güçlü öğretmen noktasında rahat. Tabii diğer personelde, hizmetlide rahat değil. Öğretmeni hallettik varsayalım. Sadece öğretmen de değil okul ortamı bunun birde hizmet boyutu var. Şimdi örnek verecek olursak bir okul geçmişte özel okul iken, 32 personel varken, şu anda 2 tane 3 tane personel ile beraber okul dönmeye çalışıyor. Bu akıl mantık işi değil. Sonra kendi istediğin gibi eleman da alamıyorsun. Biz personel alırken selam ile almadık hiç.*

**Y,K1:** *Okul merkezli yönetim anlayışında personelin işe alınması, terfisi işten çıkarılması, tamamen okula bırakılmalı. Burada da dezavantajı göz ardı etmemek gerekiyor. O da insan niteliğimizdeki bu yöneticimize de yansıyor. Öğretmenimize de yansıyor. Tamamen ideolojik angajelerle yaklaşım söz konusu olduğu zaman tabii orada yönetim diye bir şey kalmayacaktır. Bunu da dikkate almak gerekir. Bence bu noktadaki dezavantaj çalışana baskı getirecektir. İnsan niteliğinin iyi seçilmesi gerektiğini düşünüyorum. Okul merkezli yönetimler*

açısından personel farklı dünya görüşüne olduğu zaman, okul yöneticisinin ona bakış açısı algısı değişeceği için yani böyle durumlarda insanların dışlanma ihtimaline karşılık bu dezavantajıyla birlikte böyle bir anlayışın okul merkezli yönetimde getirilmesi gerektiği kanaatindeyim.

**Y,K2:** Herkes çok objektif olsa, her okul kendi personelini alsın, okul merkezli yönetimde bir çatı olmalı. Bu çatının belirlediği belli standartlar olmalı. Bu standartlar doğrultusunda okula öğretmenler seçilmeli. Eğer idarecinin yöneticinin müdür, müdür yardımcısı, il ve ilçe millî eğitim müdürü objektif davranıp okulun öğrencinin ihtiyaçlarını gözetenerek seçilebilirse okulun durumuna göre, okulun şekline göre, öğrenciyi çok daha ileriye taşıyacağını düşünüyorum. Çünkü bizim okulumuza seçilen öğretmenlerin büyük çoğunluğu öğrencileri ile çok iyi iletişim kuran öğrenciye önemli düzeyde katkı sağlayan öğretmenler.

Tablo 4.5'te yöneticilerin, “**yönetici liyakatı**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E1:** Okulu bir müdüre emanet edip seçip 5 yıllığına 4 yıllığına eğer personel noktasında seçme hakkı tanınarak kriterler getirilerek 4 yılın sonunda denetimi yapıp nereden nereye getirdi ne gibi sorunlar var. Eğer ki çözemedi ise faturayı müdüre kesip ve orada gerekli iyileştirme yapılır.

**Y,E4:** Öncelikle ben okul merkezli yönetimden okul idaresinin kesinlikle liyakatlı insanlardan oluşmasının gerektiğini düşünüyorum. Siz okul merkezli eğitim yapıyorsunuz ama buraya getirdiğiniz idareci yönetimden bir haber. Kendisini yönetmekten uzak. Şimdi siz ona okul teslim ediyorsunuz. Bu sistemi tamamen dinamitlemek gibi bir şey. Öncelikle bence okul merkezli yönetimde yöneticiler öncelikle vasıflı olması gerekir. Liyakatlı olması okul merkezli yönetimi daha da üst seviyeye çıkaracaktır. Şimdi bütün yetkiyi veriyorsunuz. Tamam. Ama bu yetkiyi kullanacak insanda da liyakat olmalı. Olaya şöyle bakalım. Milli Eğitim Bakanlığı'nın en yumuşak karnı idarecidir. Okul idarecileri kısmı yönetici atama yönetmeliği bu noktada hiç müdür yardımcılığı yapmamış bir insanı getiriyorsunuz. Bir okula müdür yapabiliyorsunuz. Ama onun idarecilikle ilgili hiçbir tecrübesi yok. Bununla ilgili ne bir eğitimi var. Ne bir birikimi var. Ne bir tecrübesi var. Hiçbir şey yok. Ama siz ne yapmışsınız. A şahsının hatırı var. B şahsının hatırı var. 50 öğretmenin başına vermişsiniz. 500 öğrenciyi vermişsiniz. Bu kadar belli, al bunları idare et diyorsunuz. Bir insan ne kadar iyi niyetli olursa olsun, ne kadar dürüst olursa olsun, ne kadar çalışkan olursa olsun, bir noktada idarecilik tecrübe ve liyakat isteyen bir şey olduğu için bunun üstesinden gelemiyor. Yani personelin işe alınması işten çıkarılması terfisi olsun, öncelikle liyakat.

*Y,E7: Yönetim kadrosu sizin ayağınıza dolaşabilecek veya sizi yükseklere çıkarken tökezletecek birileri olduğu zaman kısa sürede bunlarla ilişkin kesilmesi gerektiğini düşünüyorum. Kurumsal yapıyı düşündüğün zaman bunlar gereklidir. Kuruma zarar vermemek adına ben dahil yönetici olarak ya da çalışanlara personele ya da öğretmene birlik beraberlik sağlayacak kuruma daha üst seviyeye çıkaracak seviyede görmüyorsan kendimi görevlendirme ve sonlandırıp hemen ayrılma yazımı yazmam gerektiğini düşünenlerdenim.*

*Y,K2: Liyakat, eğer ki bu insan birilerini mutlu etmek için birini işe almıyorsa gerçekten inandığı için verim alacağını düşündüğü için çalıştırıyorsa okula kabul ediyorsa eminim ki önemli düzeyde verimlilik artacaktır.*

Tablo 4.5'te yöneticilerin, “**güdülenme**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E1: Elimizdeki proje okulundaki öğretmenlerin bakanlığımız tarafından seçiliyor. Okulun misyon ve vizyonuna göre öğretmenler seçiliyor. Her okul, müdürü kadar okuldur. Müdür vizyon sahibidir. Bir şeyler için uğraşır, sırtlar, götürür. Ancak müdür orada şunu yapabilir: Personelinin kalitesi azmi ve çalışkanlığı enerjisi kadar okulunu başarılı yapabilir. Okulda atıl çalışmayan personel var. Bir de diğer tarafta canını dişine takan çalışan personel var. Bir süre sonra çalışan personel, diğer personeli görünce moral ve motivasyonu da heyecanı da azalabiliyor.*

Yöneticilerin, personelin işe alınması, terfisi, işten çıkarılmasına ilişkin görüşleriyle ilgili bulgular incelendiğinde, genel olarak uygulanabilirliğinin olmaması, iş güvencesi, performans değerlendirmesi ve personel yeterliliği konularının üzerinde durdukları görülmektedir.

#### **4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde “Yöneticilerin planlama ve programlamaya ilişkin görüşleri nedir?” alt problemine cevap aranmıştır. Bu alt problemle ilgili olarak yöneticilerin ihtiyaca görelilik, öğrenciye görelilik, özerklik, çevresel faktörler, karara katılma konularına ilişkin görüşlerinin frekans dağılımı Tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo 4.6. Yöneticilerin Planlama ve Programlamaya İlişkin Görüşleri

Görüşler	Y, E1	Y, E2	Y, E3	Y, E4	Y, E5	Y, E6	Y, E7	Y, E8	Y, K1	Y, K2	n
İhtiyaca Görelilik		√		√	√	√	√	√		√	7
Öğrenciye Görelilik		√		√		√				√	4
Özerklik			√		√	√		√			4
Çevresel Faktörler			√					√			2
Karara Katılma								√	√		2
Zamanlama		√									1

Tablo 4.6’da yöneticiler, planlama ve programlamaya ilişkin görüşleri ihtiyaca görelilik, öğrenciye görelilik, özerklik, çevresel faktörler, karara katılma, zamanlama olmak üzere 7 farklı konuda ifade etmiştir. Bu başlıklarda yöneticilerden ihtiyaca görelilikte 7, öğrenciye görelilikte 4, özerklikte 4, çevresel faktörlerde 2, karara katılmada 2 ve zamanlamada 1 kişi görüş bildirmiştir. Yöneticilerin hepsi her konuya değinmemiştir. Bazı yöneticiler ise birkaç farklı konuyla ilgili görüş bildirmişlerdir.

Tabloda yöneticilerin, “ihtiyaca görelilik” konusunun ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların yedisi ihtiyaca göreliliğin kurum açısından daha yararlı olacağını belirtmiştir.

Tablo 4.6’da yöneticilerin, “**ihtiyaca görelilik**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E2:** Planlama ile ilgili Burada en önemli nokta 1 yıllık plan olur ve bu program dahilinde hareket edersin Türkiye’de bu sistemde hazırlanan yıllık plan bakanlık tarafından hazırlanan yıllık plan ile geldiğinde farklılaşır. İlçeye geldiğinde farklılaşır. Bize geldiğinde farklılaşır. Hiç kimse bu plana uymuyor. Siyaset olsun, bürokrasi olsun, planın arasına belli maddeler koyuyor. Ne koyuyor? İşte şurada şu etkinlik var gidin. Burada bu var gidin. Öğretmenlerin hizmet içi eğitim var gidin. Yani eğitimin gereken seviyeye ulaşmasına engel olmaktadır.

**Y,E4:** Plan program dediğimiz zaman ilk ders saatleri girişler çıkışlar benim aklıma geliyor. Daha sonra onların yerleştirilmesidir. Bir kere giriş çıkış saatlerinin öğrencilerin verimli olabileceği saatlere göre ayarlanması lazım. Eğitim ve öğretim odaklı bakıyoruz. Yani müfredatı verelim. Tamam başardık. Mesele aslında o değil. Mesele çocuğa bir yaşam kültürü de vermek lazım. Yaşam kültürü. Nasıl vereceksiniz? Yemeğini burada verebilerseniz yemek yeme kültürünü üreteceksiniz veya sağlıklı beslenme kültürünü üreteceksiniz. Tabii bu okul merkezli yönetimde 2. 3. aşamada gerçekleştirilecek düşüncelerden birisi.



*Y,E5: Bir şeyler yapmaya çalışıyoruz kendi içerimizde ve biz uygulayabileceğimiz şeyleri projeleri üretme noktasında adım atıyoruz.*

*Y,E6: Planlama tabii zaten kurumun şartlarına göre özel olması lazım.*

*Y,E7: Ben şunu söyleyeyim. Bunun biraz fazla olduğunu düşünüyorum. Öğretmenin hem öğrencinin hem de kurumun faydasını düşündüğümüzde yapılan plan ve programların aşırı olduğunu, çoğunun kağıt üzerinde kalabildiğini görüyorum. Bunlar biraz daha sade olup sonuç odaklı gitmemiz lazım. Dün neredeydik? 5 yıl sonra nereye varacağız? Sayısal verilerle bunu ispatlamamız gerekir. Planlama yaparken bunu 2016 yılında kurulduk. 2020 yılında mezun vereceğiz. Örneğin 2020 mezunlarımızdan, bizim 100 öğrenciden eğer ilk 50'sini üniversite yerleştirebilirsek, bu 2025'te 2030'da yüzde 75 80 90'lara kadar nasıl çıkarabiliriz kaygısını güdeceğiz. Bu tür daha çok popülist politika mı diyelim artık görsel veya materyal yapı yani bizim boş işlerle uğraşacak zamanımız yok. Bir tane olsun. Temiz olsun. Kendimin olsun. Merkezden hazır gelmesin istiyorum. Kendi ihtiyaçlarım doğrultusunda yapmak istiyorum.*

*Y,E8: KTS falan formaliteden ibaret benden fotoğraf istiyorsun. Fotoğraf işi çok kolay bir iştir. Ben nasıl kendimi pazarlamak istiyorsam, kendimi istediğim gibi pazarlarım önemli olan formalite değil içeriğin dolu olup olmaması.*

*Y,K2: O yüzden okul merkezli de yani okula göre olması, yine öğrenciyi güçlendirir diye düşünüyorum. Bu planlamayı programlamayı insanların deneyimlerinin kabiliyetlerinin iyi olması lazım ki öğrencinin ihtiyaçları doğrultusunda programlama yapabilsin.*

Tablo 4.6'da yöneticilerin, “**öğrenciye görelilik**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E2: Olumlu yanları çok fazla öğrenciyi bilirsin programı öğrenciye göre ayarlarsın.*

*Y,E4: Bazen öğretmen merkezli program yapıyoruz. Yani haftalık program yapıyoruz. Öğretmenin bugün mü boşaltalım? Sabahını mı boşaltalım? Öğleden sonrasını mı boşaltalım? Ders bazlı ya da işte verimlilik bazlı düşünmüyoruz. Haftalık programlarımızı yaparken ki bu da bizi idareci olarak en çok zorlayan noktalardan birisidir. Öğretmenle de idarecileri karşı karşıya getiren bir durum bu noktada öğretmenlerin belli bir mesai saatleri olsa ve o mesai saatinde burada olsa dersi olmadığı zamanlarda kendisini geliştirecek bilgi ve birikimi arttıracak okula faydası olacak çalışmalar üretimler gerçekleştirse.*

*Y,E6: Sen o planı yaparken tamamen dedim ya mesela ders planından örnek vereceğim. Senin öğrencilerin hazırbulunuşluk seviyeleri düşükse, bir tarafta mesela bizim burası hazırlık veren bir okul her çocuk bir taraftan yabancı dil eğitimi çok iyi almış. Bir çocuk bir tarafta ise ortaokulda İngilizce dersleri boş geçmiş bir öğrenci. Bir şekilde öğrenememiş. Tabii bunlara göre bu öğrencilerin aynı sınıfta olması bile yanlış. Çünkü aynı sınıfta olduğu sürece bir taraf*

mutlaka kaybeden taraf olacak. Ben her zaman planlı ve programlamanın işin mutfağında olan kişilerin yapması taraftarıyım. İhtiyaçları biz seçelim.

**Y,K2:** *Bence çok keyifli olacaktır. Çünkü benim öğrencim herhangi bir imam hatip öğrencisi gibi değil çok daha donanımlı olarak geliyorlar bazı şeyleri bilerek geliyorlar. Daha önce de söylediğim gibi iyi öğrencileri alıyoruz. X imam hatibin yaptığı programın aynısını yapmak zorundayım. Öğrencinin ihtiyacı olsa da, olmasa da... Ama ben okuluma göre yapsam öğrenci mi daha ileriye taşıyabilecek bir etkinlik planlardım.*

Tablo 4.6’da yöneticilerin, “**özerklik**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E3:** *Yönetmeliğe bağlı olmaksızın bahçeye indirebilirsin. Etkinlik yatırabilirsin. Voleybol oynatabilirsin bu yukarıdan gözükmez. Öğretmen diyor ki ben pizza yiyeceğim. Sen diyorsun ki iznin var mı? Veliden izin belgesi aldın mı? Dilekçen var mı? Bu tarz durumlarda öğretmenin önünü açmak gerekir. Bu işler liderlik ister. Derste öğretmen çiğköfte yiyebilmeli. Ben öğrenci ile öğretmenin birlikte ders dışı yaptıklarına karışmam bu da bir eğitimidir.*

**Y,E5:** *Kendi dönütlerini alıyorsun zaten. Biraz önce başta söylediğim müfredatından tut, işte bütçe neden tut, birçok şeyi kendin belirliyorsun. Ve dolayısı ile bu imkanları da kendi içerisinde değerlendiriyorsun, kullanıyorsun. Bu bile yeterli bir sebep olabilir diye düşünüyorum.*

**Y,E6:** *Beni bilmeyen biri planları da yapıyorsa yıllık planlar için diyorum bunu. Basit bir ders planı için de geçerli bu. Yani esnek olmalı ve senin bulunduğun şartlara uygun olmalı.*

**Y,E8:** *Şu anda merkezden yönetim de uygulanabiliyorsa okul merkezli yönetim de hayli hayli uygulanabilir Çünkü kararı kendim alıyorum zaten uygulayacak olduğum karar.*

Tablo 4.6’da yöneticilerin, “**çevresel faktörler**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E3:** *Değişken olmalı. Bizim okul pansiyonlu kız öğrenci diye dışarı çıkaramıyorsun aslında çocuğun hakkı var. Çevresel şartları ailelerin yapısını dikkat ediyorsun.*

**Y,E8:** *Şu anda merkezden yönetim de uygulanabiliyorsa okul merkezli yönetim de hayli hayli uygulanabilir Çünkü kararı kendim alıyorum zaten uygulayacak olduğum karar. Zaten buradaki yerel durumları inceleyerek izleyerek karar alınmıştır. Burada okuldaki durum etkili, personel durumu etkilidir. Benim uygulayabileceğim sistemi aradan elemiş çıkarmışsındır. En iyisini yapacaksınız.*

Tablo 4.6’da yöneticilerin, “**karara katılma**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E8: Şu anda merkezden yönetim de uygulanabiliyorsa okul merkezli yönetim de hayli hayli uygulanabilir. Çünkü kararı kendim alıyorum zaten uygulayacak olduğum karar.*

*Y,K1: Okul merkezli yönetimde birlikte istişare, birlikte karar alma süreçleri yaşanacağı için birlikte uygulama sorumluluğuna da sahip olacaktır.*

Tablo 4.6’da yöneticilerin, “**zamanlama**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E2: Plan hiçbir şekilde başkaları tarafından bozulmayacak. 8 Aralık'ta Örneğin aşı yapılacaksa, o tarihte aşı yapılacak. Biz ona göre hazırlık yapacağız ve uygulayacağız. Ancak Sağlık Bakanlığı keyfi ne zaman olursa biz ona uymak zorundayız. Böylece eğitimde istenen yıllık plan uygulaması gerçekleştirilemiyor.*

Yöneticilerin planlama ve programlamaya ilişkin görüşleriyle ilgili bulgular incelendiğinde, genel olarak ihtiyaca görelilik, öğrenciye görelilik ve özerklik konularından bahsettikleri görülmektedir

#### **4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde “Yöneticilerin OMY’nin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri nedir?” alt problemine cevap aranmıştır. Bu alt problemle ilgili olarak yöneticilerin olumlu olarak çalışan verimliliği, okula aidiyet, öğrenciye uygunluk, karara katılma, yönetici liyakati, eğitimde fırsat eşitliği, yönetici algısı, yönetici yetkisi; olumsuz olarak siyasi ve yandaş baskısı, personel istihdamı, bütçelendirme, yandaşlık, denetlenebilirlik, üniter yapıya etki, yönetici liyakatinin zayıflığı, ideolojik yaklaşımlar konularına ilişkin görüşlerinin frekans dağılımı Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.7. Yöneticilerin OMY'in Olumlu ve Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşleri

	Görüşler	Y,E1	Y,E2	Y,E3	Y,E4	Y,E5	Y,E6	Y,E7	Y,E8	Y,K1	Y,K2	n
<b>Olumlu</b>	Çalışan Verimliliği				√			√		√		3
	Okula Aidiyet Duygusu	√		√	√							3
	Öğrenciye Uygunluk		√	√							√	3
	Karara Katılma	√			√							2
	Yönetici Liyakati	√		√								2
	Eğitimde Fırsat Eşitliği					√						1
	Yöneticiye Bakış Açısı										√	1
	Yönetici Yetkisi								√			1
<b>Olumsuz</b>	Siyasi ve Yandaş Baskısı		√	√	√			√	√			5
	Personel İstihdamı			√					√	√	√	4
	Bütçelendirme				√	√	√					3
	Yandaşlık	√	√						√			3
	Denetlenebilirlik	√				√						2
	Üniter Yapıya Etki					√		√				2
	Yönetici Liyakatının Zayıflığı				√				√			2
	İdeolojik Yaklaşımlar									√		1

Tablo 4.7'de yöneticiler, OMY'nin olumlu yönlerine ilişkin görüşlerini çalışan verimliliği, okula aidiyet duygusu, öğrenciye uygunluk, karara katılma, yönetici liyakatı, eğitimde fırsat eşitliği, yöneticiye bakış açısı, yönetici yetkisi olmak üzere 8 farklı konuda; yöneticiler, OMY'nin olumsuz yönlerine ilişkin görüşlerini siyasi ve yandaş baskısı, personel istihdamı, bütçelendirme, yandaşlık, denetlenebilirlik, üniter yapıya etki, yönetici liyakatının zayıflığı, ideolojik yaklaşımlar olmak üzere 8 farklı konuda ifade etmiştir. Bu başlıklarda yöneticilerden olumlu olarak çalışan verimliğinde 3, okula aidiyet duygusunda 3, öğrenciye uygunlukta 3, karara katılmada 2, yönetici liyakatında 2, eğitimde fırsat eşitliğinde 1, yöneticiye bakış açısında 1 ve yönetici yetkisinde 1 kişi görüş bildirmiştir. Bu başlıklarda yöneticilerden olumsuz olarak ise siyasi ve yandaş baskısında 5, personel istihdamında 4, bütçelendirmede 3, yandaşlıkta 3, denetlenebilirlikte 2, üniter yapıya etkide 2, yönetici liyakatının zayıflığında 2 ve ideolojik yaklaşımlarda 1 kişi görüş bildirmiştir. Yöneticilerin hepsi her konuya değinmemiştir. Bazı yöneticiler ise birkaç farklı konuyla ilgili görüş bildirmişlerdir.

Tabloda yöneticilerin, okul merkezli yönetim uygulamasının olumlu yönlerine ilişkin görüşlerinden “çalışan verimliliği” konusunun ilk sırada yer aldığı görülmektedir.

Tablo 4.7’de yöneticilerin, okul merkezli yönetim uygulamasının olumlu yönlerinden “**çalışan verimliliği**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E4: Tamamen her şeyi size bırakıyorlar. Şunu diyorlar, sonunda neredesiniz? Ne kadar başardın? Ne kadar vardın hedefine? Ne kadar ulaştın? Bunun cevabını verecek olan sensin sorumluluğu da sana ait olduğundan dolayı sanırım, burada sahiplenme aidiyet olacaktır. Bu da ister istemez verimi arttırır.*

*Y,E7: Yapacağınız iş takım çalışması olacak takım çalışmasında da zayıf halkaları ne yapacaksınız? Yolda giderken eleyebilip diskalifiye edebileceksiniz. Yerine işte hani bu oyuncu değişikliği. Yani müdahale formülada da oluyor ya lastik değiştiriyorsunuz. O yüzden öyle olacağını düşünüyorum.*

*Y,K1: Personel nitelikli kullanılması değerlendirilmesi işgücünün daha fazla ortaya çıkarılması anlamında ciddi katkılar sağlayacağını düşünüyorum.*

Tablo 4.7’de yöneticilerin, okul merkezli yönetim uygulamasının olumlu yönlerinden “**okula aidiyet duygusu**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E1: Okul merkezli yönetimin olumlu yanları okulu sahiplenmeyi arttırır.*

*Y,E3: Fedakar bir kadro ile çalışıyorsun. Öğretmenler arası diyalog daha iyi oluyor. Çünkü aynı amaç için bir araya gelmiş insanları görüyorsun.*

*Y,E4: Okul merkezli yönetimde okulu birilerine sahiplendiriyorsunuz. Artık bu benim okulum. Şu anda benim okulum diyorum. Ama okul merkezli yönetimde daha işin içerisinde oluyor hem idarecisi, hem öğretmeni. Çünkü başarıda ve başarısızlıkta da merkezi yönetim böyle istedi. Bakanlık böyle yaptı. Valilik şunu çıkartın gibi mazeretler kalmıyor.*

Tablo 4.7’de yöneticilerin, okul merkezli yönetim uygulamasının olumlu yönlerinden “**öğrenciye uygunluk**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E2: Öğrenciyi bilirsin programı öğrenciye göre ayarlarsın.*

*Y,E3: Öğrenci özel olduğunu hissediyor. Kendini değerli hissediyor.*

*Y,K2: Yöntem çok güzel eğitim zaten kişiye göre değil midir? Müfredatı gösteririm öğrenci nerede kaldı? Ona bakarsın. Öğrenciyi nereye götürebileceğine bakarsın ve daha çok verim alırsın öğrenciden.*

Tablo 4.7’de yöneticilerin, okul merkezli yönetim uygulamasının olumlu yönlerinden “**karara katılma**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E1: Okul merkezli yönetimde yönetimin alacağı kararları o merkezdeki tüm paydaşlar katılır, ortak alır, ortak hazırlar. Kendi aldığı kararlara uymak için de çaba harcar.*

*Y,E4: İnsanların kendi kararlarını verdikten sonra o kararlara uymasa da onlar için daha kolay bir şey. Sonuçta sınıf ortamında da bu böyledir. Sınıfta bir problem olduğu zaman bu problemi öğrencilerle çözüm ürettiğiniz zaman bu çözüm başarılı oluyor. Okul merkezli yönetimde de bu durum böyledir. Oturup bunların kararlarını kendiniz aldığınız zaman başarıya ulaşması veya kuralların uygulanabilmesi daha kolay olur.*

Tablo 4.7’de yöneticilerin, okul merkezli yönetim uygulamasının olumlu yönlerinden **“yönetici liyakatı”** konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E1: Kadroyu güzel seçebilirse çok güzel başarılar elde edebilir. Öğrenci ve çevresi ile bir sinerji oluşturulabilir.*

*Y,E3: Liyakatlı yönetici, kuralları olan ama kendine göre değil, esnek yapısı olan öğretmen yapısına göre mesela bizde bayanlar pansiyonda nöbet tutuyor. Yorucu bir şey bir bayanın ayda 6 kere nöbet tutması zordur. Orada idareye düşen onları rahatlatmak gazını almak onları onure etmek güler yüz göstermek bunlar öğretmeni rahatlatır.*

Tablo 4.7’de yöneticilerin, okul merkezli yönetim uygulamasının olumlu yönlerinden **“eğitimde fırsat eşitliği”** konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E5: Bazı bölge okulları daha ayrıcalıklı hale gelebilir. Eğitimdeki fırsat eşitliği bazı bölgelerde bozulabilir. Bazı merkezi yerlerde çok harika şeyler yaparsınız.*

Tablo 4.7’de yöneticilerin, okul merkezli yönetim uygulamasının olumlu yönlerinden **“yöneticiye bakış açısı”** konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,K2: Okul merkezli yönetimde bu merkezin yönetimine koyacağımız okul idarecileri bu insanların bakış açılarını değiştirebilirsek bu insanları bilinç kazandırabilirsek, okul merkezli yönetimin daha yararlı olabileceğini görüyoruz.*

Tablo 4.7’de yöneticilerin, okul merkezli yönetim uygulamasının olumlu yönlerinden **“yönetici yetkisi”** konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E7: Olumlu yanlarını zaten saymıştık. Geniş bir yetki veriyor ve yetki de istediğiniz gibi işte bir oyun vardı. Kare bir taş, resmi yapmak için önce bozuyorsun yapbozlar vardı. Orada istediğini alıp değiştirme imkanı veriyor. Bu bizim için bir avantaj yani idarecisi olsun, öğretmeni olsun veya yardımcı personel olsun. Bunlar bizim için avantajdır.*

Tablo 4.7’de yöneticilerin, okul merkezli yönetim uygulamasının olumsuz yönlerinden **“siyasi ve yandaş baskısı”** konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E2: Türkiye şartlarında ahlaki etiğin olmaması araya birileri girdiği zaman herhangi bir korku olmayacaktır. Bu korku olduğu sürece okul merkezlinin başarılı olma şansı yoktur. Böyle olursa okul merkezli yönetime geçme şansı Türkiye'nin imkansız. Güven duygusu olması gerekir.*

*Y,E3: Katsayı probleminden dolayı imam hatiplere nitelikli öğrenciler gelmiyordu. Herkesin hayalidi imam hatiplerin canlandırılması. Proje okulları ilk imam hatiplerle başladı ve nitelikli öğrenciler gelmeye başladı. Her cemaatin her STK'nın farklı bakış açısı olduğundan dolayı ne oluyor? Biri ayağından biri kolundan asılıyor. Bir yere varamıyorsun. Onlar STK, cemaat olduğundan siyasilere daha çabuk ulaşabiliyorlar. Kişiler yukardan seni arayıp şu öğrenci benim tanıdığım. Bunu buraya alalım dediğinde her şey orada bitiyor. Kural koyanlar, kuralı kendi bozuyor. Bu noktada sıkıntılar ortaya çıkıyor. Dik durulabilir mi? Evet durulur. Sonra benim gibi olursun.*

*Y,E4: Siyasetin okula kışlaya camiye girmemesi gerektiği ile ilgili bununla ne kadar uzak kalınabilir? Okul merkezli yönetim bile olmuş olsa kesinlikle ben eğitimin siyasetten uzak olması gerektiği düşüncesindeyim.*

*Y,E7: Dışarıdan müdahalelerde bunun olumsuz olacağını düşünüyorum.*

*Y,E8: STK'lar siyasettir. Kurumlar, kodamanlar eğitim bizim en değerli varlığımız olan çocuklarımızı yetiştiren bu eğitim kurumlarında sadece iyi niyet dahilinde müdahil olsunlar. Ama manipüle etme anlamında müdahil olmasınlar. Şu an eğitim önündeki en ciddi tehdit bu.*

Tablo 4.7'de yöneticilerin, okul merkezli yönetim uygulamasının olumsuz yönlerinden **“personel istihdamı”** konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E3: Öğretmen seçiminde liyakata değil de kimin amcasını oğlu, kim tayin için düşünülürse ve bazı okullar buna dönüyor gibi bu başarısızlık demektir.*

*Y,E8: İşe alımlarda liyakat ön planda tutulmama kaygısı taşıyor ki bunda çok yaşıyoruz.*

*Y,K2: Basit meselelerde bile insanların birbirlerine karşı bakış açıları değişirken okul yönetimine bırakıldığı zaman personelin işten çıkarılması bir öfke ile kızgınlık anı ile ilgili gönderilmesi olumsuz bir sonuç oluşturur.*

*Y,K2: Olumsuz yanı işe personel alımında.*

Tablo 4.7'de yöneticilerin, okul merkezli yönetim uygulamasının olumsuz yönlerinden **“bütçelendirme”** konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E4: Benim en çok düşündüğüm şey bütçe noktası.*

*Y,E5: Bütçe anlamında denetimler olmaz ise farklı sıkıntılar ortaya çıkabilir.*

*Y,E6: Okul merkezli yönetimlerde biz bütçe olarak hazır seviyede olduğumuzu sanmıyorum.*

Tablo 4.7’de yöneticilerin, okul merkezli yönetim uygulamasının olumsuz yönlerinden “yandaşlık” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E1: Suistimal edilebilir. Kendi merkezimde bir takım kararlar alırım. Bunu kendi menfaatlerim doğrultusunda hareket ederek uygulayabilirim ya da yandaşlarıma siyasi bağlantılarıma propaganda yapabilirim. Başka türlü şeylere alet edebilme noktasında esnek bir yapıdır.*

*Y,E3: Katsayı probleminden dolayı imam hatiplere nitelikli öğrenciler gelmiyordu. Herkesin hayali imam hatiplerin canlandırılmasıydı. Proje okulları ilk imam hatiplerle başladı ve nitelikli öğrenciler gelmeye başladı. Her cemaatin her STK’nın farklı bakış açısı olduğundan dolayı ne oluyor? Biri ayağından, biri kolundan asılıyor. Bir yere varamıyorsun. Onlar STK, cemaat olduğundan siyasete daha çabuk ulaşabiliyorlar. Öğretmen seçiminde liyakata değil de kimin amcasını oğlu kimin tayin için düşünülürse ve bazı okullar buna dönüyor gibi bu başarısızlık demektir.*

*Y,E8: Merkezden de bir denetim yoksa hesap verme kral benim diyen böyle bir kolaylık varken elimin altında insanları işi alırlar. En ciddi kaygısı bu olur. Bu anlamda denge tutturulabilirse olumsuzluk ortadan kalkar. Bu olumsuzluk her zaman en ciddi tehlike olarak çok da ciddi bir tehlike olarak karşımızda gözüküyor olacak. Ben bu okula tamamen kendi keyfime göre adam olacak olursam kendi yandaşlarımı, kendi istediklerimi çok rahat alabilirim.*

Tablo 4.7’de yöneticilerin, okul merkezli yönetim uygulamasının olumsuz yönlerinden “denetlenebilirlik” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E1: Denetim mekanizmalarının çok kuvvetli olması gerekir. Nedir bu dezavantajlar? Bunu yapabilecek kabiliyet yöneticileriniz var mı yetiştirdiğiniz? Liyakat ehliyet sahibi yöneticileriniz var mı? Bu programları kimler yapacak? nasıl denetleyecek? Hadi yöneticiyi buldun. Bu okulları denetleyecek liyakatlı denetçilerin var mı?*

*Y,E5: Yerinden yönetimde denetim mekanizması doğru çalışmazsa farklı sıkıntılar olur.*

Tablo 4.7’de yöneticilerin, okul merkezli yönetim uygulamasının olumsuz yönlerinden “üniter yapıya etki” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E5: Üniter yapı bazı soru işaretlerini barındırır. Tamamen merkezi idarenin dışında özellikle şu anda Kürtçenin okullarda ana dil olarak okutulması ilgili bir çaba var. Bunun önü açılırsa farklı yerlere gider. Üniter yapı bozulabilir.*



*Y,E7: Türkiye'nin 7 bölgesini düşündüğümüz zaman kozmopolit yapı artık kültürel farklılıklar dil seviyesini düşündüğümüz zaman belki. Yani küçük çaplı düşündüğünüz zaman sıkıntı doğabilir. Üniter yapıyı tehdit altına alabilir düşüncesi hakim olabilir. Daha büyük çerçeveden baktığımızda kurallar ve kaideler tutturursak biz böyle bir üniter yapının olumsuz tehlikeye düşürecek bir durumun olmadığı kanaatindeyim. Devlete kişiler belli bir içten gelen sevgi, saygı, dil birliği, din birliği, ülke birliği bu şekilde bağlı ama biz kuralları yerleştirip çerçeveye oluşturursak eğer bu çerçevede de herkes aynı yoldan yani üst kademedeki devletin bekası söz konusu ise bireyler bilincine varıp bu şekilde düşünüyorsa bir sorun olmaz diye düşünüyorum. Bunu zenginlik olarak da görüyorum. Alt yapıyı hazırlamadan devletin yapısında veya kanunlarında bir açıklık olursa bu devletin üniter yapısında sorun arz edeceğini düşünüyorum. Ama tek kurtarır noktası şu olması lazım devletimizin kuralları kaidelerini belirlerken çerçevesini daha geniş tutup kişileri kişi hak ve özgürlüklerini ona göre belirleyip devletin üniter yapısına gelebilecek tehlikeye karşı önleminin iyi alınmasını gerektiğini düşünüyorum. Bireyleri çocukluktan yetişkinliğe varana kadar devletin bir bütün olduğunu devletin bayrağın bir sembol olduğunu ve buna herkesin saygı duyması gerektiğini ne olursa olsun devletin üst perdeden düşünülmesi gerektiğini düşünüyorum. Yani bir şemsiye gibi korumacı, kalkan olması gerekir. Sınırları açtığımız yerde de kanun devreye girecek. Orada da yeri geldiği zaman devlet dur diyebilecek. Sen sınırları aşıyorsun, sana devletin kanunları buna izin vermiyor. Bireyler bunu öğrendiği zaman zaten bir sıkıntı çıkmaz, bilmezse sıkıntı olur.*

Tablo 4.7'de yöneticilerin, okul merkezli yönetim uygulamasının olumsuz yönlerinden **“yönetici liyakatının zayıflığı”** konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E4: Liyakat noktası.*

*Y,E8: Eğer başarmak istemiyorsan sadece 3 sene sonra ben bunun hesabını versem de önemli değil. Önemli olan ben buradan bir kapı tutturdum devam ederim diyorsan bu bir tehdit oluyor. Bu sefer liyakata dayalı, liyakata özen gösterirsek tehlike ortadan kalkar. Liyakata özen gösterilmeyeceğine inanıyorum. Türkiye'nin bu konuda buna hazır olduğunu da düşünmüyorum.*

Tablo 4.7'de yöneticilerin, okul merkezli yönetim uygulamasının olumsuz yönlerinden **“ideolojik yaklaşımlar”** konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,K1: Ülkenin renkli yapısının olması insanların farklı alanlarda basit meselelerde bir de ideolojik angajelere kaymaları, sosyal medyada herhangi bir şey paylaşıldığı zaman bunun bile tamamen insanların içinde yaşadığı sosyal durumda okuduğu beslendiği kitaplarla*

yaşadığı ortamdan mahalle ile bile farklılaştığı süreçte, toplumda yani insanları birbirlerine bakış açılarının farklı olabileceğini göz ardı etmemek gerekiyor.

Yöneticilerin okul merkezli yönetimin olumlu yönlerine ilişkin görüşleriyle ilgili bulgular incelendiğinde, genel olarak çalışan verimliliği, okula aidiyet duygusu ve öğrenciye uygulanan konularının ön plana çıktığı görülmektedir.

Yöneticilerin okul merkezli yönetimin olumsuz yönlerine ilişkin görüşleriyle ilgili bulgular incelendiğinde, genel olarak siyasi ve yandaş baskısı ile personel istihdamı konularına değindikleri görülmektedir.

#### 4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde “Yöneticilerin eğitim-öğretimle ilgili konularda paydaşların fikirlerinin alınmasına ilişkin görüşleri nedir?” alt problemine cevap aranmıştır. Bu alt problemle ilgili olarak yöneticilerin başarıya etki, yeni fikirlere açık olma, sürece dahil olma, değerli hissetme, demokratik yaklaşım, eksiklerin tespiti, problemlerin çözümü, karara katılma, kararı geciktirme, kurumu ileri taşıma, okula aidiyet, yetki aşımı konularına ilişkin görüşlerinin frekans dağılımı Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Tablo 4.8. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarda Paydaşların Fikirlerinin Alınmasına İlişkin Görüşleri

Görüşler	Y, E1	Y, E2	Y, E3	Y, E4	Y, E5	Y, E6	Y, E7	Y, E8	Y, K1	Y, K2	n
Başarıya Etki		√	√	√			√				4
Yeni Fikirlere Açık Olma			√			√	√			√	4
Sürece Dahil Olma	√			√	√						3
Değerli Hissetme	√		√								2
Demokratik Yaklaşım						√	√				2
Eksiklerin Tespiti		√							√		2
Problemlerin Çözümü				√					√		2
Karara Katılma	√								√		2
Kararı Geciktirme					√						1
Kurumu İleri Taşıma										√	1
Okula Aidiyet								√			1
Yetki Aşımı	√										1

Tablo 4.8’de yöneticiler, eğitim-öğretimle ilgili kararlarda paydaşların fikirlerinin alınmasına ilişkin görüşlerini başarıya etki, yeni fikirlere açık olma, sürece dahil olma, değerli hissetme, demokratik yaklaşım, eksiklerin tespiti, problemlerin çözümü, karara katılma, kararı geciktirme, kurumu ileri taşıma, okula aidiyet, yetki aşımı olmak üzere 12 farklı konuda ifade etmiştir. Bu başlıklarda yöneticilerden başarıya etkide 4, yeni fikirlere açık olmada 4, sürece dahil olmada 3, değerli hissetmede 2, demokratik yaklaşımda 2, eksiklerin tespitinde 2, problemlerin çözümünde 2, karara katılmada 2, kararı geciktirmede 1, kurumu ileri taşımada 1, okula aidiyette 1 ve yetki aşımında 1 kişi görüş bildirmiştir. Yöneticilerin hepsi her konuya değinmemiştir. Bazı yöneticiler ise birkaç farklı konuyla ilgili görüş bildirmiştir.

Tabloda yöneticilerin eğitim-öğretimle ilgili kararlarda paydaşların görüşlerinin alınmasına ilişkin görüşlerinden “başarıya etki” konusunun ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların dördü paydaşların fikirlerinin alınmasının başarıya etkinin olumlu yönde olduğunu belirtmiştir.

Tablo 4.8’de yöneticilerin, “**başarıya etki**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E2:** *Öğrenciyi ve veliyi sisteme dahil etmediğimizde eğitimde başarılı olma şansımız yoktur. Böyle bir sistem uyguluyorsan öğrenciyi, veliyi, öğretmeni, yöneticiyi, STK’ları bu sürece dahil etmen gerekir.*

**Y,E3:** *Yazın da okula yeni öğretmenler alınacağında arkadaşlar okulun çalışma sistemi belli, matematik öğretmeni arkadaşım, sen kiminle uyumlu çalışabileceksen bize öner. Arkadaşların önerdiği şey yüzde 70-80 olduğunda bile “Ne oldu okulda?” daha güzel bir hava oluştu. Zümreler arasında uyum oluştu başarıda arkasından geldi çok güzel bir gidişattı.*

**Y,E4:** *Her noktada aynı şey geçerli öğretmen noktasında da sınıfa giren öğretmendir. Ben idareciysem öğretmenin sınıfın içinde yaşadıklarını, bir konuyu öğretirken zorlanmasını ben çok anlamayabilirim ama öğretmen bu konuda kendisini müfredatını hazırlarsa daha başarılı olur. Yani paydaşlar hepsinin dahil olduğu bir program, her zaman bir adım öndedir, başarılı olur.*

**Y,E7:** *Kararlarda yönetim sürecine kattığın zaman bu paydaşları öğrenci olsun, muhtar olsun, çevre faktörlerinden veli olsun, biz böyle bir karar almıştık. Fakat bu karar verimli oldu veya verimsiz oldu diye gözden geçirmek yine bu ortak paydaşlara düşer ve daha ileri bir seviyeye gidileceğini düşünüyorum.*

Tablo 4.8’de yöneticilerin, “**yeni fikirlere açık olma**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E3: İyi bir idareci karar vermişse bile bu kararı etkileyecek kişilerle karar alması gerekir ve kararı almadan önce karara onları hazırlar. Akıllı öğretilerde idarecinin kararını sezer. Ufak tefek kafasına takılanları sorar. Israrcı olmaz. Fakat bu yukardan böyle olacak dediğin anda, neden böyle olacak soruları yükselir.*

*Y,E6: Ben her zaman çok fikirliliğe açığım.*

*Y,E7: Her insanın, her insandan öğrenebileceği mutlaka bir şeyler vardır. Yani şunu söyleyeyim. Ben bu okulun hizmetlisinden de bir şey öğrenebiliyorum. Öğretmeninden de bir şey öğrenebiliyorum, velisinden de bir şey öğrenebiliyorum.*

*Y,K2: Biz bir şey planlıyoruz. Bir çalışma planlıyoruz. Ama oradan öğrencinin birisi diyor ki: “Acaba bunu böyle mi yapsaydık?” diyor. Öğrenciden gelen o fikir ile çalışma çok farklı bir boyuta kayıyor, çok daha güzel bir boyuta kayıyor. İyi şeyler ortaya çıkabiliyor ya da bir öğretmenin daha önce karşılaştığı bir deneyim çok güzel bir şey katabiliyor.*

Tablo 4.8’de yöneticilerin, “**sürece dahil olma**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E1: Ama okula fayda sağlayacak okula yarar sağlayacak, okulu kullanmayacak, okula zarar vermeyecek, kamu yararını gözeterek hareket edecek, dernek ve STK’lardan bahsediyorum. Bunların mutlaka sürece dahil edilmesi gerekir. Yoksa aksak kalır. Eksik kalır. Süreçte de sorun yaşarsınız.*

*Y,E4: Benim kararım başarısız olursan aslında benim başarısızlığı şeklinde düşünerek hareket eder. Ama benim aldığım karar da ya zaten bilmiyor ki bizimle çektiğimizi bilmiyor ki yazmış. Buraya yapın diyor edin diyor. Bu şekilde olumsuz dönütler olabilir.*

*Y,E5: Şimdi bunların görüşlerinin alınması kararları uygulamada artı bir katkısı vlar paydaşların görüşlerini neticesinde bir şeyler yapıyorsanız uygulamada zorlanmazsınız. Ben mesela çok basit okul aile birliği ile kılık kıyafetle ilgili bir karar aldık. Çocuklar okul kıyafeti giysin dedik. Benim burada uygulamam da çocuklar istediğimiz söyleyebiliyor. Çok az veli beni bu konuda zorluyor. Onun haricinde herhangi bir sıkıntı yok.*

Tablo 4.8’de yöneticilerin, “**değerli hissetme**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

*Y,E1: Okul aile birliği paydaşımız muhtar paydaşımız, belediye paydaşımız. Eğer siz bunların herhangi bir görüşünü almadan sadece kendiniz ve öğretmenlerle karar almaya kalkarsanız uyguladığımız konuları doğru anlatamadığınız için yanlış anlaşılmalara sebep olabilir. Bırakın katkısını başınıza iş bile açabilirsiniz. Oysa bu paydaşları bilgilendirip onların da bu konuya inanmasını sağlarsınız.*

**Y,E3:** Biz ilk yıl öğrencilere bir anket uyguladık. “Matematik dersini seviyorum çünkü...” “sevmiyorum çünkü...” gibi bir anketti. Ben bu anketlerin hepsini inceledim. Tek tek çocuk dersi sevmesinin nedeni öğretmene bağlanmış ise ben ona bir artı koydum. Çocuk, dersi sevmemesinin sebebini öğretmene bağlanmışsa ona bir eksi koydum. Daha sonra bunlarla ilgili karar verdim. Buna göre de öğretmenleri teklifler yaptım. Şimdi çocuk ne oldu bizim dediklerimiz dikkate alınıyor.

Tablo 4.8’de yöneticilerin, “**demokratik yaklaşım**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E6:** Demokratik yaklaşım uygulayabileceksin.

**Y,E7:** Yönetim sürecinde bütün paydaşların alınmasını ve uygulanması taraftarıyım. Demokratik bir yönetim sistemi olursa aslında bu sizi sorumluluktan da kurtarır. Niye? Eğer ki alınan kararda bir yanlışlık varsa zaten bu sorumluluğu paydaşlar da üstleniyor. Biz bu kararı beraber aldık olmadı mı beraber bunu değiştirelim diye bir yöntem belirlersiniz bu da alacağınız kararlarda demokratik bir karar olur.

Tablo 4.8’de yöneticilerin, “**eksiklerin tespiti**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E2:** Paydaşların görüşlerini alınması hataların en aza indirilmesini sağlar hataları bizim görmediğimiz eksikleri bir öğrencinin bir velinin görmesini sağlar. Bizim için doğru olan öğrenci için yanlış olabilir.

**Y,K1:** Şu an bile merkezi yönetimde okullarımızda devlet okullarında bile bu paydaşlar ile işbirliği yapıyoruz. Yapmaya devam ediyoruz ki faydasını da görüyoruz. Mutlaka bizim dışarıdan gözlemleyebildiğimiz göremediğimiz bazı durumları velimiz, okul aile birliğimiz görebiliyor. İdarenin yaptığı herhangi bir şeyin öğretmenler gözlemleyip öğrenciler gözlemleyip daha iyi bir noktaya getirebiliyor. Olumsuzluklar telâfi edildiği zaman tamamlandığı zaman eksiklikler daha da güzel olacaktır. Bu mutlaka değerlendirilmelidir.

Tablo 4.8’de yöneticilerin, “**problemlerin çözümü**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E4:** Sahada uygulayıcı konumunda olan insanların fikir ve düşünceleri alınarak belli bir planlama yapılması her zaman başarıyı arttırır. Yani her zaman masa başında hiç güvenlik kapısında durmamış bir insanın güvenlikle ilgili alacağı kararlar ya da kurallar eksik olabilir. Fazla olabilir, gereksiz olabilir. Ama bizzat o işin başında konum da çalışmış olan bir insanın fikri daha verimli olacaktır. Tabii yemekhaneyi aşçı bilir. Yemeği çıkarır ama ben sadece yemek yemeye gidiyorum. Ben sadece görünen yüzünü bilirim. Mutfağı bilmem, görmem. Malzeme

alımını bilmem. Bunu aşçı bilir ama ben onun adına karar alıp karar verir uygulama noktasında belki de çok doğru kararlar alamadı için problemler yaşanabilir.

**Y,K1:** Yani şu an bile merkezi yönetimde okullarımızda devlet okullarında bile bu paydaşlar ile işbirliği yapıyoruz. Yapmaya devam ediyoruz ki faydasını da görüyoruz. Mutlaka bizim dışarıdan gözlemleyebildiğimiz göremediğimiz bazı durumları velimiz, okul aile birliğimiz görebiliyor. İdarenin yaptığı herhangi bir şeyin öğretmenler gözlemleyip öğrenciler gözlemleyip daha iyi bir noktaya getirebiliyor.

Tablo 4.8’de yöneticilerin, “**karara katılma**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E1:** Okul aile birliği paydaşımız, muhtar paydaşımız, belediye paydaşımız. Eğer siz bunların herhangi bir görüşünü almadan sadece kendiniz ve öğretmenlerle karar almaya kalkarsanız uyguladığımız konuları doğru anlatamadığınız için yanlış anlaşılmalara sebep olabilir.

**Y,K1:** Okullarımızda devlet okullarında bile bu paydaşlar ile işbirliği yapıyoruz. Yapmaya devam ediyoruz ki faydasını da görüyoruz. Mutlaka bizim dışarıdan gözlemleyebildiğimiz göremediğimiz bazı durumları velimiz, okul aile birliğimiz görebiliyor. İdarenin yaptığı herhangi bir şeyin öğretmenler gözlemleyip öğrenciler gözlemleyip daha iyi bir noktaya getirebiliyor.

Tablo 4.8’de yöneticilerin, “**kararı geciktirme**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,E5:** Ben forma konusunda firma ile anlaştım, 15 tane numune getirdim. Okul aile birliği başkanı dedi ki: “Ben bu dikişi beğenmedim.” Dikişlerde bir şey yok. Ne olduysa adam da ben ürünüme, malıma söz söyletmem dedi. Çok basit biz üretime geçecek iken 1 ay başka bir firma ile anlaştık. 1 ay attı.

Tablo 4.8’de yöneticilerin, “**kurumu ileri taşıma**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

**Y,K1:** Öğrencinin, öğretmenin fikrinin alınması önemli zaten şu anda biz de öğrencinin öğretmenin fikrini alıyoruz. Burada fikir belirten kişiler gerçekten fikirlerini geriye çekmek için değil de ileriye taşımak için fikir beyan ettiklerinden emin olmalıyız. Velilerin bu konuda biraz daha duygusal düşündüğünü düşünüyorum. Veli kendi odaklı, ailesi odaklı, çocuğu odaklı düşünüyor. Bundan çok verim alınamıyor. Veliden gelenler çok daha iyi değerlendirilmeli. Eğer ki veli bilinçli ise çocuğun çıkarına değil de okulun çıkarına bir şeyler ortaya koyuyorsa mutlaka değerlendirilmeli.

Tablo 4.8’de yöneticilerin, “**okula aidiyet**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

***Y,E8:** Okul birçok paydaştan oluşuyor. Her paydaşın görüşünün alınması etkin bir şekilde bu okul yönetimine katılıyor olabilmesi işi çok rahatlatıyor. Ben bunun faydasını çok görüyorum. Şahsen çok olumlu faydalarının olacağına inanıyorum. Servisçiyi okulun parçası yapmam gerekiyor. Hizmetliyi okulun parçası yapmam gerekiyor. Sen denetlemeden hizmetli merdivendeki çöpü gördüğü zaman veya toz gördüğü zaman orayı temizleyebilmeli onu görüş olarak katmak gerekiyor. Yapacaklarını bilmek bildirmek gerekiyor. Okula ait hissettirmek gerekiyor. Bizim bu okulda önemli ölçüde bu durum okula aidiyet var.*

Tablo 4.8’de yöneticilerin, “**yetki aşımı**” konusuna ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir:

***Y,E1:** Bir okul aile birliği okul müdürünün işine karışmamalı. Ama birlikte hareket edilmeli. Bir muhtar sizin abiniz değil. Bir belediye başkanı değil. Herkes yerini bilecek. Bunlar okula katkı sunacak ve öğrenci katkı sunacak.*

Yöneticilerin eğitim-öğretimle ilgili kararlarda paydaşların fikirlerinin alınmasına ilişkin görüşleriyle ilgili bulgular incelendiğinde başarıya etki, yeni fikirlere açık olma ve sürece dahil olma konularının ön plana çıktığı görülmektedir.

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu bölümde araştırmanın sonuçları yorumlanmış ve araştırma alanda daha önce yapılmış çalışmalarla karşılaştırılmıştır.

##### 5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın sonucunda yöneticilerin okul merkezli yönetimin merkezi yönetimden farkına ilişkin görüşleri incelendiğinde sırasıyla yöneticilerden inisiyatif alma konusuna dört, hızlı karar alma konusuna üç, bölgesel farklılık konusuna iki, bürokrasi konusuna iki, özerklik konusuna bir ve yönetimde etkin olma konusuna bir kişinin değindiği görülmektedir.

Araştırmada yöneticilerin OMY'nin merkezi yönetimden farkıyla ilgili en çok üstünde durdukları konu inisiyatif alma olmuştur. Yöneticiler inisiyatif almanın önemli bir durum olduğunu, inisiyatif almanın bazen risk almayı gerektirdiği, inisiyatif alınmadığı zaman eğitim-öğretim sürecinde durağanlığın yaşanabildiği, inisiyatif alınmazsa okula dışarıdan herhangi bir maddi destek gelmediğini ifade etmişlerdir. İnisiyatif almanın önemini Aksoy (2016) şu şekilde ifade etmiştir: “Rekabetin ve her alanda yenilenmenin oldukça hızlı olduğu günümüzde, okul yöneticileri, çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için eskiye göre daha fazla inisiyatif kullanmak zorundadırlar”. Görüldüğü gibi bu araştırmanın sonuçlarında olduğu gibi Aksoy (2016) da OMY’de inisiyatif alma çok önemli bir durum olduğunu belirtmiştir. OMY’de çoğu zaman yöneticilerin inisiyatif alması gerekmektedir.

Bunun yanında OMY merkezi yönetime göre daha hızlı karar almayı da sağlamaktadır. Bu konuda yöneticiler zaman kaybının yaşanmadan daha kısa sürede kararlar alınabileceğini ifade etmişlerdir. Bu süreçte kararların yöneticiler tarafından alınması gerekmektedir. Ayrıca OMY okulların bölgesel farklılıklarını da dikkate almaktadır. Dolayısıyla her okul kendi mevcut durumlarına göre kararlar alabilmektedir. OMY’de bürokrasinin minimum düzeyde olması da bu süreçte yeni uygulamalar için kolaylık sağlamaktadır. Bürokratik engeller çoğu zaman yeni projelerin uygulanması için olumsuzluklar oluşturabilmektedir.

Okul merkezli yönetim, okullara kendi öğretim programlarını yazma, kitap ve eğitim araç-gereçlerini seçme konusunda bir özerklik sağlamaktadır. Merkezi yönetimde böyle bir durum söz konusu değildir. OMY’de paydaşlar da okul yönetimine etkin olarak



katılabilmektedir. Bu şekilde okulda yapılan uygulamalarda daha verimli sonuçlara ulaşılabilmektedir.

### 5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın sonucunda yöneticilerin okul merkezli yönetim algısına ilişkin görüşleri incelendiğinde sırasıyla yöneticilerden okulun merkez olması konusuna dört, yönetimde rol alma konusuna dört, özerk olma konusuna bir ve gelişim odaklı olma konusuna bir kişinin değindiği görülmektedir.

Araştırmada yöneticilerin okul merkezli yönetim algısında en fazla üstünde durdukları konu, okulun merkez olması olmuştur. Yöneticiler, merkezi yönetimin dezavantajlarından dolayı okul merkezli yönetimin daha avantajlı olacağı yönünde görüşlerini bildirmişlerdir. Yöneticiler, okul merkezli olarak eğitim-öğretim uygulamalarının hepsinin okuldan yönetileceğini, eğitim-öğretimle ilgili kararların hepsinin okulda alınacağını, bütçenin hazırlanmasında ve bunun uygulanmasında okulun söz sahibi olacağını, okul merkezli hedefler belirleneceğini ifade etmişlerdir. Görüldüğü gibi yöneticilerin okul merkezli yönetim algılarında en önemli konu okulun merkez olması olmuştur. Dolayısıyla okulla ilgili yapılan uygulamaların ve alınan kararların hepsinin merkezinde okul vardır. Okul merkezli karar alma, birçok kişi tarafından öğrenci başarısını artırmada değerli bir yol olarak önerilmektedir (Fulbright, 1988, s. 5). Fulbright (1988, s. 5), alınan kararların merkezinde okulun olmasının başarısına olumlu katkı verdiğini belirtmektedir. Ayrıca Hatry, Morley, Ashford ve Wyatt'a (1993) göre, okul seviyesinde yerelleşme, kurumsal olarak yenilik yapmayı teşvik edecek, okul çapında planlamaya güç sağlayacak, okul iklimine ve motivasyona olumlu katkı sağlayacak, öğretimin kalitesini artıracak ve öğrencinin başarısını yükseltecektir. Hatry, Morley ve Wyatt'ın (1993) çalışmasında alınan kararların merkezinde okulun olması, bu araştırmada da olduğu gibi OMY'nin bir avantajı olarak görülmektedir.

OMY'de okul yönetiminde yönetici, öğretmen, personel, veli ve öğrenci aktif rol almaktadır. Bu durum yönetime etkin katılımı sağladığı gibi daha verimli ve etkili kararlar alınmasını da sağlamaktadır. Bunun yanında okul merkezli yönetim aynı zamanda özerk bir yapı ortaya koymaktadır. Bu özerklik yapılan faaliyetler ve etkinlikler, öğretim programlarının belirlenmesi, kitapların yazılmasında ve seçiminde ve eğitim araçlarının seçiminde olmaktadır. Okul merkezli yönetim ayrıca gelişim odaklı bir yapı sunmaktadır. Okul, mevcut durumunu değerlendirerek bu durumdan daha ileri gitmek için doğru hedefler belirleyebilir. Okulun hedefler belirlemesi ve bunlara ulaşma gayreti içine girmesi okulu birçok yönden geliştireceği

gibi okulu bir vizyona da kavuşturmaktadır.

### 5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın sonucunda yöneticilerin bütçenin hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin görüşleri incelendiğinde sırasıyla yöneticilerden okul gereksinimlerini karşılama konusuna yedi, kaynakların verimli kullanımını konusuna beş, uzman destekli olma konusuna beş, liyakatlı olma konusuna dört, paydaşların ihtiyaç tespiti konusuna üç, ihtiyaç önceliğinin gözetilmesi konusuna iki ve şeffaflık artışı konusuna bir kişinin değindiği görülmektedir.

Araştırmada yöneticilerin, bütçenin hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin en çok üstünde durdukları konu okul gereksinimlerini karşılama olmuştur. Yöneticiler, okulun kendisinin bütçeyi hazırlamasının çocuk ve okul açısından daha yararlı olacağını, okulun ihtiyaçları dikkate alınarak bir bütçe hazırlanacağını, bu süreçte idarecilerle birlikte öğretmenlerin de görüşünün alınabileceğini, bütçeyi kullanma konusunda okulun var olan ihtiyaçlarına göre para harcayacağını ve her okulun kendi koşullarına göre bütçe belirleyebileceğini ifade etmişlerdir. Okul gereksinimlerini karşılamada okulun kendi bütçesini hazırlamasının çok önemli olduğu görülmektedir. Okulun kendi bütçesini hazırlaması okula var olan ihtiyaçlarına göre bir planlama yapmasına imkân tanımaktadır. Özel okul yöneticileri, her okulun bir bütçe planlaması yapması gerektiği ve bütçe işlerinin uzmanı tarafından yürütülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Çankaya ve Gün, 2016). Görüldüğü üzere Çankaya ve Gün (2016) bu çalışmanın sonuçlarında olduğu gibi okulun kendi bütçesini yapmasının önemini ifade etmiştir. Ayrıca Çankaya ve Gün (2016) bütçe hazırlama sürecinde uzman desteğinin alınması gerektiğini de belirtmiştir. Bu çalışmada da bütçe hazırlama sürecinde uzman görüşlerine başvurulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bütçenin hazırlanması aynı zamanda kaynakların verimli kullanımını da sağlamaktadır. Okulun kendi kaynaklarını kullanma tasarrufuna sahip olması okulun bütçesine katkı verebilir. Böylece okul kendi sahip olduklarından ekonomik olarak kazanç elde edebilir. Bu araştırmanın sonuçlarında olduğu gibi Uz'un (2009) araştırmasında da yöneticiler okul merkezli bütçe sürecinin eğitim sistemi ve okullar için çok önemli kazanımlar sağlayacağını düşünmektedirler. Bunun yanında bütçe hazırlama teknik bir konudur ve bu konuda çoğu zaman uzman desteğine ihtiyaç vardır. Bütçeyle ilgili uzman desteği almak, bütçenin hazırlanmasına ve uygulanmasına olumlu yönden katkı sağlamaktadır. Bütçe hazırlama ve uygulamada tercih edilen uzmanların liyakatlı olması da önemli bir konudur. Liyakatlı uzman tercihi, kaynakların doğru şekilde kullanılmasına ve israftan ziyade tasarruf yapmaya imkân

vermektedir.

Ayrıca paydaşların da bütçenin hazırlanması ve uygulanması sürecinde önemli görevleri vardır. Okulun ihtiyaçları belirlenirken yöneticiler öğretmenlerin de görüşlerini almalıdır. Paydaşlar, ihtiyaçları okulun içinde bulunduğu kültürel ve ekonomik koşullara göre belirlemelidir. Bu ihtiyaçlar dönemin başında belirlenmelidir. Okulun mevcut ekonomik durumu gözletilerek ihtiyaç önceliğinin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Hangi ihtiyaçlar öncelikli ise önce onların karşılanması gerekmektedir. Belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda kullanılan bütçenin okul aile birliği, STK'lar ve kamuoyu ile paylaşılması şeffaflık artışına olumlu katkı sağlayacaktır. Bütçenin hazırlanmasında şeffaflık olması okul yönetiminin meşruluğu açısından da önemli bir konudur.

#### **5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın sonucunda yöneticilerin müfredat hazırlama ve ders kitaplarının seçimine ilişkin görüşleri incelendiğinde sırasıyla yöneticilerden uzman desteği konusuna yedi, bireysel farklılıklar konusuna altı, üniter yapıya etki konusuna beş, bölgesel farklılıklar konusuna üç, esneklik konusuna üç, denetlenebilirlik konusuna bir, uygulamaya ağırlık verme konusuna bir ve güncellik konusuna bir kişinin değindiği görülmektedir.

Araştırmada yöneticilerin müfredat hazırlama ve ders kitaplarının oluşturulmasıyla ilgili en çok üstünde durdukları konu uzman desteği olmuştur. Yöneticiler uzman desteği almanın başarılı öğrencileri ortaya çıkaracağı, uzman desteği ile öğrenci seviyesine uygun öğretim programları hazırlanabileceği, uzman desteğinin kitap yazma konusunda okulun öğretmenlerine destek sağlayacağı, uzman olarak kitapları okulun kendi öğretmenlerinin yazmasının ve öğretim programları da okulun kendi öğretmenlerinin hazırlamasının daha faydalı olacağı sonuçlarına ulaşmıştır. Görüldüğü gibi öğretim programları ve ders kitabı konusunda uzman desteğine ihtiyaç vardır. Uzmanlar bu süreçte öğrenciler için uygun öğretim programları hazırlama ve ders kitabı seçimi konusunda önemli katkılar sağlamaktadır. Çankaya ve Gün'ün (2016) çalışmasının sonuçlarına göre "Yöneticiler, kitap ve seçmeli derslerin öğretmenlerin tercihi bırakılması gerektiğini son olarak okul yönetim kurulu tarafından onaylanması gerektiği kanaatindedirler.". Bu araştırmada da yöneticiler kitap hazırlamayı ve öğretim programları hazırlamayı okulun kendi öğretmenlerinin yapması gerektiğini ifade etmiştir. Yöneticiler bu süreçte uzman desteği olması gerektiğini ifade ederken buradaki uzmanların okulun kendi öğretmenleri olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Öğretim programları hazırlama ve ders kitabı hazırlanması sürecinde önemli konulardan

birisi de bölgesel farklılıklardır. Öğretim programları ve ders kitabının içeriği öğrencinin ilgisine, kültürüne, yaşam şekline, yaşadığı coğrafyaya, günlük hayatta karşılaştığı durumlara uygun olmalıdır. Bunun yanında öğrencilerin ihtiyaçları da farklı olabilir. Dolayısıyla bu süreçte bölgesel farklılıkların dikkate alınması gerekmektedir. Bölgesel farklılıklar dikkate alındığı gibi genel anlamda hazırlanan öğretim programları ve kitaplarda devletin temel değerleri, görüşleri ve çıkarları da korunmalıdır. Bu şekilde ülkenin üniter yapısı korunabilir. Öğretim programlarının ve kitapların hazırlanmasında ülkenin üniter yapısına uygun şekilde genel bir çerçeve çizilmeli daha sonra ise okulların bulunduğu bölgelere göre okullara öğretim programları ve kitaplarda birtakım değişiklikler yapabilecekleri esneklikler sağlanmalıdır. Üniter yapıda bu süreçte karşımıza önemli bir konu olarak çıkmaktadır. Tatık (2013) çalışmasında öğretim programını hazırlama sürecinde ulaşılmaması gereken ortak hedeflerden dolayı bir çerçeve programın olması gerektiği sonucuna ulaştığını ifade etmiştir. Bu çalışmada da yöneticiler genel bir çerçeve program olması gerektiğinin ifade etmişlerdir. Görüldüğü gibi Tatık'ın (2013) ulaştığı sonuçlar bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir.

Okullarda uygulanan öğretim programının çıktılarının da denetlenmesinin önemli bir konu olduğu karşımıza çıkmaktadır. Çıktıların denetlenmesinin, yapılan uygulamaların verimliliği açısından çok önemli olduğu görülmektedir. Denetlemelerin uygulamaların verimliliğini artırmaya katkı sağlayabileceği söylenilebilir.

Ders kitaplarının hazırlanmasında öğrencilerin derse daha etkin katılımını sağlamak adına kitaplarda uygulamalara daha çok ağırlık verilmesi gerektiği görülmektedir. Kitaplarda uygulamalara ağırlık vermenin yanında ayrıca kitapların yaşanan değişimler ve gelişmeler çerçevesinde sürekli güncellenmesi de gerekmektedir.

### **5.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın sonucunda yöneticilerin personelin işe alınması, terfisi, işten çıkarılmasına ilişkin görüşleri incelendiğinde sırasıyla yöneticilerden uygulanabilirliğin olmaması konusuna altı, iş güvencesi konusuna beş, performans değerlendirmesi konusuna beş, personel yeterliliği konusuna beş, personel seçimi konusuna dört, yönetici liyakatı konusuna dört ve güdülenme konusuna bir kişinin değindiği görülmektedir.

Araştırmada yöneticilerin personelin işe alınması, terfisi, işten çıkarılmasına ilişkin en çok üstünde durdukları konu uygulanabilirliğin olmaması olmuştur. Katılımcılar şu anki eğitim şartlarında personel seçimi, terfisi ve işten çıkarılması konusunun okul yönetimine bırakılmasının uygulanabilirliğinin zor olacağını bildirmişlerdir. Fakat Aksoy (2016, s. 82)

çalışmasında okulda çalışanların hizmetlerine ilişkin kararların okul yönetimince alınması, sınav uygulamasının okul yönetimince gerçekleştirilmesi, okul yönetimi tarafından çalışanların ücretlerinin tespiti ve başarı kriterlerinin belirlenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Aksoy'un (2016, s. 82) belirttiği durum aslında olması gerekendir ama bu çalışmada yöneticiler henüz okulların bu şartları sağlamakta zorlanacağını ifade etmişlerdir.

Uygulanabilirliğin olmaması maddesini iş güvencesi maddesi takip etmektedir. Katılımcılar iş güvenliği maddesinde sözleşmeli öğretmenlere, görevlendirmelere, uzun süre aynı okulda çalışmanın getirdiği dezavantajlara değinmişlerdir. Personelin işe devamlarının olması için performans değerlendirmesi de önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır. Performans değerlendirmesinin yapılması personeli bir denetime tabi tutacağı için doğal olarak onların da performanslarına olumlu bir katkı sağlamaktadır. Performans değerlendirmenin eğitim sistemine olumlu yansımaları olacağı görülmektedir. Tüm bu süreçlerin iyi şekilde işletilebilmesi için burada karar vericilerin personel seçiminde liyakatı gözetmesi gerekmektedir. İşe alımlarda öncelikli durumun liyakat olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Personel seçiminde liyakatın önemini Aksoy (2016, s. 82) şöyle ifade etmiştir: "Okul toplumunda yer alan yöneticilerin demokratik uygulamalarla seçilmesi gerekmektedir.". Bu durum hem okul merkezli yönetimde hem merkezi yönetimde de geçerlidir. Liyakatın sadece personel seçiminde değil yönetim kadrosunun oluşturulmasında da gözetilmesi gerektiği görülmektedir.

#### **5.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın sonucunda yöneticilerin planlama ve programlamaya ilişkin görüşleri incelendiğinde sırasıyla yöneticilerden ihtiyaca görelilik konusuna yedi, öğrenciye görelilik konusuna dört, özerklik konusuna dört, çevresel faktörler konusuna iki, karara katılma konusuna iki ve zamanlama konusuna bir kişinin değindiği görülmektedir.

Araştırmada yöneticilerin planlama ve programlamaya ilgili en çok üstünde durdukları konu ihtiyaca görelilik olmuştur. Yönetici görüşlerinde genel olarak öğrencilerin ihtiyaçlarına göre bir eğitim programı oluşturmakta okul merkezli yönetimin etkili olabileceği sonucuna varılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarında olduğu gibi Oswald' a (1997) göre de yöneticilerin okul çapındaki ihtiyaçlara göre hedefler belirlemesi gerekmektedir. Okul merkezli yönetim sistemine geçebilmek için ülkenin sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik özellikleri iyi analiz edilmeli ve yapılanmada bu durumlar göz önüne alınmalıdır (Şahin, 2003, s. 601). Şahin (2003, s. 601) de çalışmasında OMY' nin uygulama sürecinde okulun ihtiyacına göre bir düzenleme

yapılması gerektiğini belirtmiştir. Dolayısıyla bu süreçte ihtiyaca göre planlamaların yapılması gerekmektedir. İhtiyaca göre planlama ve programlama yapılabilmesi için bu süreçte karar vericilerin özerk olması gerektiği görülmektedir. Bu süreçte karar vericilerin özerk olması öncelikle okulu daha bağımsız kılmaktadır. Ayrıca bu süreçte özerkliğin öğretim programları, bütçe, personel, planlama gibi konularda kolaylık sağlayabileceği ortaya çıkmıştır.

Planlama ve programlama da bir diğer önemli konu ise öğrenciye görelidir. Yapılan planlama ve programlamalar öğrencilerin mevcut durumlarından yola çıkılarak yapılmalıdır. Öğrencilerin ilgi seviyesi, yaşam şekli, dünya görüşü ve içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik şartlar bu süreçte dikkate alınmalıdır. Bu şekilde yapılan planlama ve programlamalar doğrudan öğrencilerin ders başarısına olumlu katkı sağlayacaktır.

### **5.1.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin OMY'nin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde sırasıyla yöneticilerden olumlu olarak çalışan verimliliği konusuna üç, okula aidiyet duygusu konusuna üç, öğrenciye uygunluk konusuna üç, karara katılma konusuna iki, yönetici liyakatı konusuna iki, eğitimde fırsat eşitliği konusuna bir, yöneticiye bakış açısı konusuna bir, yönetici yetkisi konusuna bir kişinin değindiği görülmektedir. Yöneticilerden, olumsuz olarak siyasi ve yandaş baskısı konusuna beş, personel istihdamı konusuna dört, bütçelendirme konusuna üç, yandaşlık konusuna üç, denetlenebilirlik konusuna iki, üniter yapıya etki konusuna iki, yönetici liyakatının zayıflığı konusuna iki ve ideolojik yaklaşımlar konusuna bir kişinin değindiği görülmektedir.

Araştırmada yöneticilerin OMY'nin olumlu yönlerine ilişkin en çok üstünde durdukları konu okula aidiyet olmuştur. Yöneticiler okul merkezli yönetimin yöneticiye okulu daha çok sahiplenebileceği için aidiyet duygusunu kazandırabileceğini ifade etmiştir. Okula aidiyet duygusunu asıl geliştiren durum okulla ilgili kararların okulda alınmasıdır. Tabi bu süreçte yöneticiler alınan kararlarda doğrudan söz sahibi oldukları için aldıkları kararları da sahiplenmekte ve kendilerini okula ait hissetmektedirler. Bu durum en çok çalışanların verimliliğini artırmaktadır. Çalışanlar kendilerini okula ait hissettikleri ve okulda alınan kararları sahiplendikleri için verimlilikleri de artmaktadır. Okul merkezli yönetimin avantajlarından birisi, yerel düzeyde karar alıcılara, yerel şartlara ve ihtiyaçlara göre eğitim politikaları ve girdileri belirleme fırsatı tanınmasıdır (World Development Report, 2004). World Development Report'a (2004) göre karar alıcılara bu gibi fırsatların verilmesi bu araştırmada olduğu gibi bir avantaj olarak görülmüştür. Karar alıcıların bu süreçte eğitim politikalarını ve

girdileri belirlemesi onların alınan kararları sahiplenmesini sağlamaktadır.

Araştırmada yöneticilerin OMY'nin olumsuz yönlerine ilişkin en çok üstünde durdukları konu siyasi ve yandaş baskısı olmuştur. Yöneticiler okul merkezli yönetimde yöneticilerin öğretmenleri ve diğer yönetim kademesini kendileri seçecekleri için bu durumun siyasi ve yandaş baskısını artıracaklarını belirtmişlerdir. Bu durum ayrıca personel istihdamına da olumsuz etki etmektedir. Personel istihdamında birtakım çevrelerin etkisi olursa bunun olumsuz sonuçlar doğuracağı görülmektedir. Personel istihdamında gözetilecek en temel durum liyakatlı personeldir. Dolayısıyla öğretmen, idareci ve okul çalışanı seçiminde liyakat olmadığı takdirde bu okullarda istenilen başarıya ulaşılamayacağı ortaya çıkmaktadır.

### **5.1.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın sonucunda yöneticilerin eğitim-öğretimle ilgili konularda paydaşların fikirlerinin alınmasına ilişkin görüşleri incelendiğinde sırasıyla yöneticilerden; başarıya etki konusuna dört, yeni fikirlere açık olma konusuna dört, sürece dahil olma konusuna üç, değerli hissetme konusuna iki, demokratik yaklaşım konusuna iki, eksiklerin tespiti konusuna iki, problemlerin çözümü konusuna iki, karara katılma konusuna iki, kararı geciktirme konusuna bir, kurumu ileri taşıma konusuna bir, okula aidiyet konusuna bir ve yetki aşımı konusuna bir kişinin değindiği görülmektedir.

Araştırmada yöneticilerin eğitim-öğretimle ilgili konularda paydaşların fikirlerinin alınmasıyla ilgili en çok üstünde durdukları konu, başarıya etki olmuştur. Yöneticiler öğretmenin, velinin, öğrencinin ve yöneticinin dahil olacağı programda başarının olumlu yönde etkileneceğini belirtmiştir. Bu sürece bütün herkesin katılması öncelikle sahiplenme duygusunu geliştirmektedir. Ayrıca bu aşamada herkesin görüşüne değer verilmesi ortak kabuller çerçevesinde eğitimle-öğretimle ilgili kararlar alınmasını sağlayacaktır. Bu araştırmanın sonucunda olduğu gibi Özdemir'e (1998; akt: Kapusuzoğlu, 2008, s. 147) göre de karar alıcı pozisyonundaki yöneticiler, alınacak kararları uygulamaya geçirecek iş görenlerle paylaşmadığı zaman, kararların başarılı olma ihtimali düşmektedir. Ayrıca Watkins (1991; akt: Kapusuzoğlu, 2008, s. 147) de kararlara katılmanın örgütsel iletişimdeki sorunları ortadan kaldıracaklarını ifade etmektedir. Aytaç (1999, s. 71) da karar alma sürecindeki katılımcıların, alınan kararlarda sorumluluk üstlendiklerinde daha nitelikli kararların alınabileceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla karar alma sürecine paydaşların da dahil edilmesi alınan kararlarda başarı sağlama ihtimalini artırmaktadır.

Eğitim-öğretimle ilgili konularda en önemli durumlardan birisi de yeni fikirlere açık

olmadır. Bu süreçte alınan kararlarda eğitim paydaşlarının belirttiği her görüş değerli kabul edilmelidir. Her paydaşın olaya bakış açısından kaynaklı farklı fikirlere sahip olduğu ve bunun bir zenginlik olduğu söylenilebilir.

#### **5.1.9. Genel Sonuç**

Okul merkezli yönetimin merkezi yönetime göre hızlı karar almak için daha elverişli olduğu yöneticiler tarafından ön görülmüştür. Aynı zamanda yöneticiler, okul merkezli yönetimde merkezi yönetime göre inisiyatif alma olgusunun daha yüksek olduğu kanısına varmışlardır.

Yöneticiler, okul merkezli yönetimde karar alma ve eğitim öğretim hedeflerine ulaşma noktasında okulun merkez olmasının daha yararlı olabileceği konusuna değinmişlerdir. Ayrıca yöneticiler; okul merkezli yönetimde yönetici, öğretmen, personel, veli ve öğrencinin yönetimde etkin bir şekilde rol almasının daha verimli ve etkili kararlar almayı sağlayacağını vurgulamışlardır.

Yöneticiler, bütçenin hazırlanması ve uygulanmasında okul merkezli yönetimin okul gereksinimlerini karşılama konusunda daha yararlı olabileceğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte OMY' de okulun kendi kaynaklarını kullanma tasarrufuna sahip olmasının kaynakların verimli kullanımını sağlayabileceğini vurgulamışlardır.

Okul merkezli yönetimde uzman desteği ile öğrenci seviyesine uygun müfredat hazırlanabileceği yöneticiler tarafından dile getirilmiştir. Aynı zamanda yöneticiler, OMY ile hazırlanacak öğretim programı ve kitapların devletin temel değerleri ve görüşleri çerçevesinde oluşturulacağı için üniter yapının da korunabileceği vurgulanmıştır.

Yöneticiler şu an ki eğitim-öğretim ortamında personel istihdamının okul yönetimine bırakılmasının uygulanabilirlik bağlamında sorun teşkil edebileceğini belirtmişlerdir. Yöneticiler, performans değerlendirmesinin ve liyakat esaslı personel seçiminin eğitimde olumlu yansımalar oluşturabileceğini vurgulamışlardır.

Öğrencilerin ihtiyaçlarına göre program oluşturmak için OMY' nin daha uygun olabileceği yöneticiler tarafından dile getirilmiştir.

Yöneticiler, okul merkezli yönetimin okuldaki paydaşların verimliliğini artırarak paydaşlara okula aidiyet duygusu kazandırabileceğini vurgulamışlardır. Bununla birlikte yöneticiler, OMY' de yöneticinin öğretmeni ve personeli kendi seçeceği için siyasi ve yandaş baskısına maruz kalabileceğini vurgulamışlardır.



Yöneticiler, eğitim-öğretimle ilgili konularda paydaşların fikrine önem verilmesini başarıya olumlu etki yapabileceğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda, OMY' de paydaşların fikrinin değerli olduğu bu nedenle yöneticinin yen fikirlere açık olması gerektiği yöneticiler tarafından vurgulanmıştır.

## 5.2. Öneriler

Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre uygulamacılara aşağıdaki öneriler sıralanmıştır:

1. Okul merkezli yönetimde yöneticilerin bazı kararlarda inisiyatif almasının faydalı olacağı düşünülmektedir.
2. Okul merkezli yönetimde alınan kararlarda yöneticilerle birlikte paydaşların da (öğretmenin, personelin, velinin ve öğrencinin) görüşlerine yer verilebilir.
3. Okul merkezli yönetimde okullarda liyakat esaslı personel istihdamı sağlanmasına yönelik kriterler belirlenerek personel seçimi yapılabilir.
4. Okul merkezli yönetimde eğitim-öğretimle ilgili alınan kararlarda okulun ve öğrencinin mevcut durumundan hareket edilerek kararlar alınabilir.
5. Okul merkezli yönetimde personelin çalışma verimliliğini artırmak için süreç içerisinde performans değerlendirmesi yapılabilir.
6. Okul merkezli yönetimde öğretim programlarını hazırlamada ve ders kitapları seçiminde uzman desteği alınabilir.
7. Okul merkezli yönetimde öğrenci ihtiyaçları doğrultusunda program hazırlanması okul başarısına olumlu katkı sağlayabilir.
8. Okul merkezli yönetimde; okul tarafından hazırlanan öğretim programları ve kitaplar, devletin temel değerleri ve görüşleri doğrultusunda oluşturulacağı için ünite yapının korunmasına katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Aksoy, F. (2016). *Okul merkezli yönetimin Kırşehir'de ilkokullarda uygulanabilirliği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Arterbury, E., Hord, S. M. (1991). Site-based decision making: Its potential for enhancing learner outcomes, *Issues About Change*, 1 (4).
- Aytaç, T. (1999). Okul merkezli yönetim. *Eğitim ve Bilim*, 23 (111), 69-75.
- Aytaç, T. (2013). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Başaran, I. (2004). Etkili öğrenme ve çoklu zekâ kuramı: bir inceleme. *Ege Eğitim Dergisi*, (5), 7-15.
- Blandford, S. (1997). *Resource management in schools*. London: Pitman Publishing.
- Büyüköztürk ve diğerleri. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cotton, K. (1992). School-based management. *School Improvement Research Series*. December.
- Cranston, C. N. (2001). Collaborative decision-making and school-based management: challenges, rhetoric and reality. *Journal of Educational Enquiry*, 2 (2).
- Çankaya, İ. ve Gün, C. (2016). Okul merkezli yönetime ilişkin özel okul yöneticilerinin görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5 (Özel Sayı), 38-43.
- David, J. L. (1995/1996). The who, what and why of site-based management. *Educational Leadership*. January, 53 (4), 4-9.
- Dimmock, C. (1993). School-based management and linkage with the curriculum. School-based management and school effectiveness. Edited by: Clive Dimmock. Routledge.
- Fulbright, L. (Ed.) (1988). School-Based management: A strategy for better learning. American Association of School Administrators, National Association of Elementary School Principals ve National Association of Secondary School Principals.

- Guthrie, J. W. (1986). School-based management: The next needed education reform. *Phi Delta Kappan*, 68 (4), 305-309.
- Güçlü, N. (2000). Okula dayalı yönetim. *Milli Eğitim Dergisi*, 148, 23-29.
- Hansen, B. J., ve Marburger, C. L. (1988). *School based improvement: a manual for district leaders*. Columbia, Maryland: The National Committee for Citizens in Education.
- Hanson, E. M. (1998). Strategies of educational decentralization: key questions and core issues. *Journal of Educational Administration*, 36 (2), 111-128.
- Hatry, H. P., Morley, E., Ashford, B., ve Wyatt, T. M. (1993). *Implementing school-based management: Insights into decentralization from science and math departments*. Washington DC: The Urban Institute.
- Karadağ, N. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin etkili okul bağlamında olası bir okul merkezli yönetim uygulamasına ilişkin rol ve sorumluluk algıları (Adıyaman ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Gaziantep.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2008). Okula dayalı yönetimde denetim sisteminin işlevselliği ve katkısının değerlendirilmesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (16), 143-155.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kaya, M. (2008). *Okul merkezli yönetim sistemine ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Klecker, B. J., ve Loadman, W. E. (1998). Defining and measuring the dimensions of teacher empowerment in restructuring public schools. *Education*, 118 (3), 358-371.
- Leithwood, K., ve Menzies, T. (1998). Forms and effects of school-based management: a review. *Educational Policy*. 12 (3), 325-346.
- Lindelow, J., ve Heynderickx, J. (1989). School-based management. Office of Educational Research and Improvement (Ed.). *School leadership: handbook for excellence*.
- MEB. (2016). Millî eğitim bakanlığı ortaöğretim kurumları yönetmeliği.

- MEB. (2016). *Fen ve sosyal bilimler projesi/programı uygulayan anadolu imam hatip liseleri vizyon belgesi*. Ankara: MEB Yayınları.
- MEB. (2018-a). *Özel program ve proje uygulayan (program/proje) imam hatip okulları*. Ankara: MEB Yayınları.
- MEB. (2018-b). *2023 eğitim vizyonu*. Ankara: MEB Yayınları.
- MEB. (2018-c). *Anadolu imam hatip liseleri ve imam hatip ortaokulları*. Ankara: MEB Yayınları.
- MEB. (2018-d). *Sınavla öğrenci alacak ortaöğretim kurumlarına ilişkin merkezî sınav başvuru ve uygulama kılavuzu*. Ankara: MEB.
- MEB. (2019-a). *Okul tanıtım bilgileri*, [http://ogm.meb.gov.tr/www/icerik\\_goruntule.php?KNO=657](http://ogm.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=657) adresinden 10 Nisan 2019'da alınmıştır.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Calif.: SAGE Publications.
- Myers, D., ve Stonehill, R. (1993). *School-based management*. Education Consumer Guide, *Office of Research*. (4).
- Oswald, L. J. (1997). *School-based management. School leadership, Handbook for excellence*. Edited by: Stuart C. Smith ve Philip K. Piele, University of Oregon.
- Oswald, L. J. (1995). *School-based management*. ERIC Digest 99 July.
- Özçetin, S. (2013). *Öğretmen liderliğinin okulun liderlik kapasitesinin gelişimine etkisi: Bir durum çalışması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Özmen, F. ve Hozatlı, M. (2008). İlköğretim müfettişlerinin okul temelli yönetimin uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 18 (1), 159-174.

- Prasch, J. C. (1990). How to organize for school-based management. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development, *ERIC Documents*, 328-944.
- Robertson, P., Wohlstetter, P., ve Mohrman, A. S. (1995). Generating curriculum and instructional innovations through school-based management. *Educational Administration Quarterly*, 31 (3), 375-404.
- Rodriguez, T. A., ve Slate, J. R. (2005). *Site-based management: A review of the literature Part 2: Past and Present Status*. www.usca.edu adresinden 20.06.2019'da alınmıştır.
- Sallis, E. (1997). *Total quality management in education*. London: Kogan Page.
- Senemoğlu, N. (2018). *Gelişim öğrenme ve öğretim kuramdan uygulamaya*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sergiovanni T. J., Burlingame, N., Coombs, F. S., ve Thurston, P. W. (1987). *Educational governance and administration*. New Jersey: Prentice- Hall Inc.
- Şahin , A. (2018). The opinions of school principals on decentralization in education. *Turkish Journal of Education*, 7 (2), 55-85. DOI: 10.19128/turje.345444
- Tatık, R. Ş. (2013). *Okul merkezli yönetime ilişkin öğretmen görüşleri üzerine nitel bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Taymaz, A. H. (1993). *Teftiş kavramlar ilkeler ve yöntemler*. Ankara: Kadioğlu Matbası.
- T.C. Resmî Gazete. *Millî eğitim bakanlığı fen liseleri yönetmeliği*, 10.1.1999, Sayı, s. 23579, Başbakanlık Basımevi, Ankara.
- T.C. Resmî Gazete. *Millî eğitim bakanlığı sosyal bilimler liseleri yönetmeliği*, 17.11.2003, Sayı, s. 25292, Başbakanlık Basımevi, Ankara.
- T.C. Resmî Gazete. *Millî eğitim bakanlığı anadolu liseleri yönetmeliği*, 19.10.2005, Sayı, s. 25971, Başbakanlık Basımevi, Ankara.
- T.C. Resmî Gazete. *Meslekî ve teknik eğitim yönetmeliği*, 20.03.2009, Sayı, s. 27175, Başbakanlık Basımevi, Ankara.

- T.C. Resmî Gazete. *Millî eğitim bakanlığı ortaöğretim kurumları yönetmeliği*, 07.09.2013, Sayı, s. 28758, Başbakanlık Basımevi, Ankara.
- T.C. Resmî Gazete. *Millî eğitim temel kanunu ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair 6528 sayılı kanun*, 21.5.2016, Md. 22/9, Başbakanlık Basımevi, Ankara.
- T.C. Resmî Gazete. *Millî bakanlığı ortaöğretim kurumları yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*, 14/2/2018, Sayı, s. 30332, Başbakanlık Basımevi, Ankara.
- Uz, M. (2009). *İlköğretim okulu müdürlerinin okul merkezli yönetimin bütçe boyutuna ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Wohlstetter, P., ve Briggs, K. L. (1994). The principals's role in school-based management. *Principal*, 14-17.
- World Bank. (2007). *Guiding principles for implementing school-based management programs*, Education Human Development Network, <http://www.worldbank.org/education/economicsec/> adresinden 15 Nisan 2019'de alınmıştır.
- World Development Report (2004). <http://web.worldbank.org> adresinden 10.04.2019'da alınmıştır.
- Yalçınkaya, M. (2004). Okul merkezli yönetim (School Based Management). *Ege Eğitim Dergisi*, 5 (2), 21-34.
- Yavuz Y. (2004). Okulda yönetime ve karara katılma. **Eğitim Bilim Toplum Dergisi**. Cilt:2 Sayı:6.
- Yayla, Yıldızhan (1982), *Anayasalarımızda Yönetim İlkeleri Tevsi-i Mezuniyet ve Tefrik-i Vezaif*, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

## EKLER

### Ek-1. Araştırma İzin Onayı



T.C.  
ANTALYA VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98057890-20-E.4186471  
Konu : Anket Uygulaması

26.02.2019

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE  
ANTALYA

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Sercan SARIOĞLU'nun "Okul Merkezli Yönetimi Anlayışının Uygulanabilirliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" adlı araştırmasını, Müdürlüğümüze bağlı ekli listede yer alan Okullarda, uygulama isteği ile ilgili 22/02/2019 tarihli dilekçesi, İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından, 25/02/2019 tarihinde incelenerek "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi" esaslarına uygun olduğu tespit edilmiştir.

Komisyonumuzca, "Okul Merkezli Yönetimi Anlayışının Uygulanabilirliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" isimli araştırmasını, Müdürlüğümüze bağlı ekli listede yer alan Okullarda Görev yapan Yönetici ve Öğretmenlere, Okul Müdürlüğünün Bilgisi dahilinde, bahse konu Genelge ve çalışma takvimi doğrultusunda, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yapılması,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 02/01/2019 tarih ve 149 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

OLUR  
26.02.2019

Erhan BAYDUR  
Vali a.  
İl Milli Eğitim Müdür V.

Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü  
Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. MERKEZ/ANTALYA  
E-posta: projeler07@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Mehmet KARAKAŞ Md. Yrd.  
Tel: (0 242) 238 60 00  
Faks: (0 242) 238 61 11

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 49e8-3658-326b-8672-9e4c kodu ile teyit edilebilir.

## Ek-2. Araştırma Etik Onayı



T.C.  
ANTALYA VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 98057890-605.01-E.4959933

07.03.2019

Konu: Anket Uygulaması

Sayın; Sercan SARIOĞLU  
Hayme Ana Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi Müdürlüğü  
Pınarbaşı Mahallesi, 707. Sk. No:5, 07070 Konyaaltı/Antalya

İlgi :22/02/2019 tarihli dilekçeniz.

Akdeniz Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Sercan SARIOĞLU'nun "Okul Merkezli Yönetimi Anlayışının Uygulanabilirliğine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" adlı araştırmasını, Müdürlüğümüze bağlı ekli listede yer alan Okullarda, uygulama isteği ile ilgili 22/02/2019 tarihli dilekçesi, İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından, 25/02/2019 tarihinde incelenerek "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi" gereğince uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzün 26/02/2019 tarihli ve 4186471 sayılı onayı ve uygulanacak veri toplama araçları onaylanarak ekte gönderilmiştir.

Müdürlüğümüz ve Üniversiteniz arasında yapılan "Eğitim İşbirliği Protokolü"nün 5. Maddesinin "d" bendinde yer alan "Yapılan Çalışmaların Sonuçları Taraflarca Paylaşılır" hükmü gereğince; araştırmanın bitiminde, sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında (başvuru sahibinin ekte örneği bulunan dilekçe ile) Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi hususunda;

Gereğini rica ederim.

Mehmet KARAKAŞ  
Müdür Yardımcısı

EKLER:

- 1- Onay ve ekleri (4 sayfa)
- 2-Dilekçe Örneği(1 sayfa)

Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü  
Soğuksu Mah. Hamidiye Cad. MERKEZ/ANTALYA  
E-posta: projeler07@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Mehmet KARAKAŞ Md. Yrd.  
Tel: (0 242) 238 60 00  
Faks: (0 242) 238 61 11

Bu cvrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 309a-78fb-342b-879f-f531 kodu ile teyit edilebilir.



### Ek-3. Kişisel Bilgi Formu

Sayın Eğitim Yöneticim ve Öğretmenim;

“Eğitim Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Okul Merkezli Yönetim Anlayışının Uygulanabilirliğine İlişkin Görüşleri” konulu tez çalışmamda siz değerli yöneticilerimizin ve öğretmenlerimizin görüşlerine ihtiyacımız vardır. Bu amaçla yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Bu konudaki düşüncelerinizi bizimle paylaşırsanız seviniriz.

Bu tez çalışmamda kullanılmak üzere 7 adet soru cümlesini samimi ve düşüncülerinizi en iyi temsil edecek ifadelerle cevaplandırınız.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Sercan SARIOĞLU

Akdeniz Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

#### KİŞİSEL BİLGİLER

**Cinsiyetiniz:**

- Kadın  
 Erkek

**Kıdeminiz:**

**Yaşınız:**

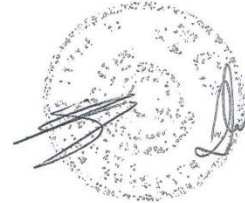
**Branşınız:**

**Öğrenim durumunuz:**

- Ön Lisans  
 Lisans  
 Yüksek Lisans  
 Doktora

- Okul öncesi  
 İlkokul  
 Ortaokul  
 Lise

**Görev Yaptığınız Okul Türü:**



## Ek-4. Görüşme Formu

**Okul merkezli yönetim**, eğitimle ilgili her türlü kararın okulda alınması demektir. Okul merkezli yönetim, eğitim-öğretimi geliştirmek amacıyla okul düzeyinde yetki ve sorumlulukların artırılmasına, özerklik ve katılımlı karar almaya dayalı, okulları temel karar alma birimi olarak kabul eden eğitimin yerinden yönetim biçimidir.

**Merkezden yönetim**, geleneksel okul yönetimi olarak da adlandırılan okullarda hiyerarşik bir otorite, merkez yönetimce yapılan sıkı kontrol ve dışardan denetimle kendini gösteren bir tür dış denetimli yönetimdir.

### Görüşme Soruları

1. Okul merkezli yönetim deyince aklınıza ne geliyor? Merkezi yönetimden farkı konusunda neler söyleyebilirsiniz?
  - a) Okulunuz okul merkezli yönetimle yönetildiği takdirde, bütçenin hazırlanması ve uygulanmasında ne gibi durumlarla karşılaşılabilir?
  - b) Okulunuz okul merkezli yönetimle yönetildiği takdirde müfredatın ve ders kitaplarının oluşturulmasıyla ilgili görüşleriniz nedir?
  - c) Okul merkezli yönetim anlayışında, personelin işe alınması, terfisi, işten çıkarılması ile ilgili görüşleriniz nedir?
  - d) Okul merkezli yönetimde planlama ve programlamaların uygulanabilirliği hakkındaki görüşleriniz nedir?
2. Okul merkezli yönetim uygulamasının olumlu ve olumsuz tarafları/unsurları nelerdir?
3. Okul merkezli yönetimde, eğitim-öğretimle ilgili kararlarda paydaşların (yönetici, öğretmen, uzman, öğrenci, veli) görüşlerinin alınmasının etkileri nelerdir?



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Adı Soyadı** : Sercan SARIOĞLU

**Doğum Yeri ve Tarihi** : Muğla, 1987

### Eğitim Durumu

**Lisans Öğrenimi** : Kocaeli Üniversitesi- İlköğretim Matematik Öğretmenliği

**Yüksek Lisans Öğrenimi** : Akdeniz Üniversitesi- Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

**Bildiği Yabancı Diller** : İngilizce (Başlangıç)

**Bilimsel Faaliyetleri** :

Karataş S., Korkut G., Kulaksız S., Tonbak Z., Sarioğlu S., "Eğitim Yöneticilerinin Okul Merkezli Yönetim Anlayışının Uygulanabilirliğine İlişkin Görüşlerine Nitel Bir Bakış", Journal of Research in Education and Teaching, vol.6, no.29, pp.311-326, 2017

### İş Deneyimi

**Çalıştığı Kurumlar** : Yeşilbaşköy İlköğretim Okulu (Öğretmen)  
Bucak Anadolu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Öğretmen)  
Boğazköy İlköğretim Okulu (Öğretmen)  
Göçerler İlköğretim Okulu (Öğretmen)  
Hayme Ana Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi (Öğretmen)

### İletişim

**E-Posta Adresi** : sercansarioglu@hotmail.com

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

27/05/2019

**Sercan SARIOĞLU**

## İNTİHAL RAPORU

### MERKEZİ SINAVLA ÖĞRENCİ ALAN ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN OKUL MERKEZLİ YÖNETİME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

ORJİNALLIK RAPORU

% <b>13</b>	% <b>11</b>	% <b>3</b>	% <b>10</b>
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

<b>1</b>	Submitted to Akdeniz University Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>2</b>	Submitted to Abant İzzet Baysal Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>3</b>	k.ogren-sen.com İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>4</b>	www.mku.edu.tr İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>5</b>	Submitted to Gaziantep Aniversitesi Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>6</b>	www.akademikbilgisistemi.com İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>7</b>	ogm.meb.gov.tr İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>8</b>	www.repositorio.ufba.br:8080 İnternet Kaynağı	% <b>1</b>