



Asya Studies

Academic Social Studies / Akademik Sosyal Arařtırmalar
Year: 5 - Number: 17, p. 33-48, Autumn 2021

Merkezi Sınavla Öğrenci Alan Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Okul Merkezli Yönetime İlişkin Görüşleri*

Views of Administrators Regarding School-Based Management in Upper Secondary Schools Admitting Students with Central Exam

DOI: <https://doi.org/10.31455/asya.936181>

Araştırma Makalesi /
Research Article

Makale Geliş Tarihi /
Article Arrival Date
12.05.2021

Makale Kabul Tarihi /
Article Accepted Date
12.08.2021

Makale Yayın Tarihi /
Article Publication Date
29.09.2021

Asya Studies

Dr. Öğr. Üyesi Türkan Aksu
Akdeniz Üniversitesi, Eğitim
Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü
turkanaksu@akdeniz.edu.tr

ORCID ID

<https://orcid.org/0000-0003-1073-2339>

Sercan Sarıoğlu
Yüksek Lisans Mezunu / Akdeniz
Üniversitesi, Eğitim Bilimleri
Enstitüsü, Eğitim Bilimleri ABD
sercansarioglu@hotmail.com

ORCID ID

<https://orcid.org/0000-0002-5655-9394>

* Bu makale, 2019 yılında Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda tamamlanan "Merkezi Sınavla Öğrenci Alan Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Okul Merkezli Yönetime İlişkin Görüşleri" adlı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir. Ayrıca çalışmanın Etik Kurul Onay bilgileriyle alakalı beyan, Yöntem bölümünde ve sonuç bölümünün arkasından verilmiştir.

Öz

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. Veri toplama tekniklerinden bireysel yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Veriler, NVIVO 10 programından yararlanarak betimsel analiz ve içerik analizi yoluyla incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubuna, Antalya'nın Muratpaşa, Konyaaltı, Kepez ve Döşemealtı ilçelerinde sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 10 yönetici dahil edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin okul merkezli yönetimin merkezi yönetimden farkına ilişkin en öne çıkan konu inisiyatif alma olmuştur. Yöneticilerin okul merkezli yönetim algılarında en çok okulun merkezde olması vurgulanmıştır. Okulun kendi bütçesini hazırlamasının, okulun gereksinimlerini karşılama konusunda okula bir fırsat sağlayacağı düşünülmektedir. Öğretim programı ve ders kitaplarının hazırlanması sürecinde uzman desteğine ihtiyaç duyulacağı belirtilmiştir. 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 yönetimin, 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. Okul merkezli yönetimde yeni fikirlere açık olmak da önemli bir konudur. Yönetici görüşleri doğrultusunda, personel istihdamında liyakate dikkat edilmeli ve alınan kararlarda paydaşların fikirlerine yer verilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Okul Merkezli Yönetim, Okul Yöneticileri, Merkezi Sınav, Ortaöğretim Kurumları, Nitel Araştırma

Abstract

The aim of this research is to reveal administrators' views regarding school-based management in upper secondary schools admitting students with central examination. Qualitative research method was used in this study. Personal information form, semi-structured interview form and recorder is used to collect data. Individual face to face interviewing technique was used to collect data. The data were analyzed through descriptive analysis and content analysis using the NVIVO 10 program. The participants consisted of ten administrators working at upper secondary schools accepting students with central examination in districts of Konyaaltı, Kepez, Muratpaşa, and Döşemealtı in Antalya Province. According to the results, managers have mostly emphasized "taking initiative" theme to point out the difference between school-based management and central management. On the perceptions of administrators regarding school-based management, "school's being at the center" theme was prominent. Administrators believe that preparing the school's own budget will provide the school an opportunity to meet the requirements. It was also stated that expert support would be needed during the preparation of the curriculum and textbooks. The prevalent opinion among administrators is that the school does not yet have sufficient infrastructure to employ its own staff. It has been revealed that planning and programming should be done in line with the needs of the school and the student. While school-based management is viewed positively in terms of employee productivity, belonging to the school, and student compliance, it negative in terms of political and supporters' pressure. Decisions regarding education and training process should focus on increasing the success of students and the school. School-based management considers it important to be receptive of new ideas as well. According to the administrators, attention should be paid to merit in personnel recruitment and the opinions of the stakeholders should be included in the decision-making process.

Keywords: School-Based Management, Educational Administrators, Central Examination, Upper Secondary Schools, Qualitative Research

Citation Information/Kaynakça Bilgisi

Aksu, T. ve Sarıoğlu, S. (2021). Merkezi Sınavla Öğrenci Alan Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Okul Merkezli Yönetime İlişkin Görüşleri. *Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar*, 5(17), 33-48.

GİRİŞ

Yerleşme, insanların hizmete en yakın birimler aracılığıyla ulaşmasında, hizmet verilen mekanlardan memnuniyetin arttırılmasında ve hizmette verimlilik kalitesinin oluşmasında faydalı bir araçtır (Şahin, 2018). Yerleşmenin eğitim alanına yansımaları, Okul Merkezli Yönetim (OMY) uygulamasıdır. OMY son yıllarda özellikle modern eğitim anlayışı ile ortaya çıkan bir yönetim şeklidir. Birçok ülkede okul merkezli yönetimin uygulama örnekleri görülmekle beraber ülkemizde henüz çok yaygın olarak uygulanmamaktadır. Okul merkezli yönetimin çıkışı, merkezden yönetimin, genellikle okulun, yöneticinin, öğretmenin, öğrencinin ve velilerin beklentilerini karşılayacak şekilde bir eğitim ortamı oluşturulmasına izin vermemesine dayandırılmaktadır. Diğer bir deyişle, hemen her konuda bir karar almadan önce merkeze danışma gerekliliğinin olmasıdır. Bu durumun olumsuzluğu Kapusuzoğlu (2008) tarafından “Mevzuat kurallarına aşırı bağlılık, mevzuatın bir araç olarak görülmesini engelleyebilir.” şeklinde ifade edilmiştir. Kurallara aşırı bağlılıktan ziyade, okulun kendi kararlarını kendi ihtiyaçları ve okuldan beklentiler doğrultusunda alabilmesi gerekliliği ileri sürülmüştür. Okul merkezli yönetimin temel düşüncesini Aytaç (2013), öğretmenlere ve yöneticilere daha çok yetki ve sorumluluk vererek onların okulu sahiplenmesini sağlamak ve etkili öğretimi gerçekleştirmek olarak açıklamıştır. Bu noktada, yetki ve sorumluluğu olan yönetici ve öğretmenlerin eğitim süreci boyunca yapılan uygulamaları daha çok sahipleneceği ve böylelikle kendi sorumluluklarının da farkında olarak eğitim sürecine daha iyi katkı sağlayabileceği öngörülmüştür. Merkezden yönetimde ise, her okul aynı uygulamalar ve aynı içerikle eğitim-öğretim yapmakta, okulun, öğrencinin, öğretmenin ve velilerin ihtiyaç ve beklentileri karşılanmamaktadır.

Okul merkezli yönetim vizyonunun temelini, okulun ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda her türlü çabayı göstermesi; okulda iyi bir öğrenme öğretme ortamı oluşturulması; okulun eğitim programının hem çağın gereklerine hem okulun amaçlarına uygun olması ve okulda öğrenciler, öğretmenler, veliler ve yöneticiler arasında demokratik ve sağlıklı bir iletişim ortamı sağlanması gibi uygulamalar oluşturmaktadır (Aytaç, 2013: 46). Okul merkezli yönetim sisteminde, yönetici merkezdedir. Dolayısıyla okul yöneticisinin başarılı bir yönetimin anahtarı olduğunu belirtilmektedir. Leithwood ve Menzies (1998: 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 rolündedir. Kararları dayatmaktan ziyade, çalışanlarla yetkilerini paylaşırlar ve öğretim yöneticisi olarak çalışanlarıyla eğitim sürecinde iş birliği yapmaya çalışırlar (Duttweiler, 1989; akt: Kapusuzoğlu, 2008: 148). Benzer şekilde okul merkezli yönetimde yöneticinin rolleri üzerinde duran Wohlstetter ve Briggs (1994: 17), bazı durumlarda kararların sadece yönetici tarafından alınması uygunken, bazı durumlarda okullar paydaşlarla birlikte yönetilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Eğitim-öğretim sürecinde paydaşların alınan kararları benimsemesi ve kabullenmesi için kararların ortak alınmasında fayda vardır.

Dünyada okul merkezli yönetimin temelleri uzun zaman önce atılmıştır ve birçok okulda aktif olarak uygulanmaktadır. İlk örneği Avustralya’da 1967’de başlatılmış ve 1990’lı yılların sonunda sekiz okulda daha 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 destek 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).

Ülkemizde OMY sistemiyle ilgili alan yazında tespit edilen çalışmalarda genellikle bu uygulamaya yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerinin incelendiği görülmektedir. Kaya’nın (2008) okul merkezli yönetim sistemine ilişkin öğretmen görüşleriyle ilgili çalışmasında, öğretmenlerin okul merkezli yönetim sistemlerine ilişkin grup içi katılımların yüksek olduğu ve öğretmen görüşlerinin, hizmet verilen okulun finansman türü, alınan ödül sayıları, internet kullanımı ve mesleki yayın takip sıklığına göre farklılaştığı görülmüştür.

İlköğretim okulu müdürlerinin okul merkezli yönetimin bütçe boyutuna ilişkin görüşlerini inceleyen Uz (2009), ilköğretim okulu müdürlerinin eğitimde yerinden yönetim faaliyetlerini okul

düzeyinde düşündüklerini, okul olarak ekonomik sorunlar yaşadıklarını, okulu merkeze alacak bir bütçeleme sürecine sıcak baktıklarını ve okul merkezli bütçe sürecinin eğitim kalitesi ve dolayısıyla öğrenci başarısı üzerinde olumlu bir etki yapacağını düşündüklerini bulgulamıştır. Farklı bir çalışmada, insan kaynakları yönetimi boyutunda personeli işe alma ve işten çıkarma, eğitim programı düzenleme ve katılımı sağlama, disiplin ilke ve yöntemlerinin uygulanması gibi unsurları da içeren 12 alt başlık bütünüyle ele alındığında okul müdürlerinin bu konularda karar mercii olarak uygun gördükleri birimlerden en yüksek frekansın okul (264/731) birimine ait olduğu bulunmuştur (Turan, Yücel, Karataş ve Demirhan, 2010). İlköğretim okulu müdürlerinin etkili okul bağlamında olası bir okul merkezli yönetim uygulamasına ilişkin rol ve sorumluluk algılarının incelendiği bir çalışmada, okul müdürlerinin Türk Milli Eğitim Sisteminin yönetim yapısının sorunları çözecek potansiyele sahip olmadığını, mevcut sistemi yeterince işlevsel bulmadıklarını ve okul merkezli yönetim sürecinin gerektirdiği eğitsel liderlik, vizyoner liderlik ve bütçe yönetimi konularında eksikliklerinin bulunduğunu ifade ettikleri görülmüştür (Karadağ, 2010). Bu konudaki eksikliklere ilişkin görüşler Aksoy (2016) tarafından sınıf öğretmenleriyle yapılan çalışmada da ortaya çıkmıştır. Sınıf öğretmenleri, okulların mevcut durumları göz önüne alındığında okul merkezli yönetim sistemine elverişli olduğunu düşünmekle beraber, okulların belli konularda eksikliklerinin olduğunu belirtmişlerdir. Okul merkezli yönetime ilişkin öğretmen görüşlerinin incelendiği bir başka çalışmada, merkezi atamanın yerel veya bölgesel özellikleri, şartları ve ihtiyaçları dikkate almadığı görülmüştür (Tatık, 2013). Bu çalışmada öğretmenler, okullarda karar almada fikirlerine ve görüşlerine değer verilmediğini, yöneticilerin karar almada baskın olduğunu, öğretmenlerin program konusunda çok özgür hareket edemediklerini, okullara veya öğretmenlere öğretim programı hazırlama yetkisi verildiği takdirde programda eşitlik sağlanamayacağı görülmüştür

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. 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 boyutu daha çok okulun fiziki durumuyla ilgili olan 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 işlerdir (Aytaç, 2013). Buradaki amaç okulun fiziksel yapısının öğrenci için en uygun hale getirilmesidir. İş gören hizmetleri 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: 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 imkan 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 boyutunda ise, okulun kendi ihtiyaçları doğrultusunda bütçesini belirlerken, geleceğe yönelik ve amaçlara uygun olarak kaynakları etkili kullanabilmesi fırsatı kastedilmektedir (Blandford, 1997: 115). Bu ihtiyaçlar arasında, okulun fiziki ortamlarının düzenlenmesi, gerekli ders araç gereçlerinin temin edilmesi, okulun tanıtımının sağlanması gibi durumlar vardır. Bütçe yönetiminin uygulandığı okulda, öğrencinin özel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik personel ve kaynakların etkili şekilde kullanılması sağlanacaktır. Eğitim programları boyutunda eğitimde gerçekleştirilmek istenilen hedefler vardır. Eğitim programları Türk Millî Eğitimin amaçları, öğrencilerin ilgileri, ihtiyaçları, hazırlanışluk düzeyleri, öğretmenlerin yeterliliği, kapasitesi göz önünde bulundurularak okullara, öğretmenlere ve öğrencilere bir çerçeve çizer.

Sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumları, öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda kendi içinde farklı kategorilere ayrılmış okullardır (T.C. Resmi Gazete, 2013). Bu okulların farklı türlerde kurulmasındaki amaç, öğrencilerin ilgileri ve yetenekleri doğrultusunda onlara seçenekler sunmaktır. Sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumları Anadolu Liseleri, Fen Liseleri, Sosyal Bilimler Liseleri, 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 sunmaları, ilgi ve yeteneklerine göre okul tercihi yapan öğrencilerin eğitim sürecinde kendini geliştirme konusunda daha avantajlı hale gelmesini sağlar. Özel program ve proje uygulayan eğitim kurumları Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2014 yılında başlattığı bir uygulamadır. Bu okullar Türkiye'de liselere geçişte uygulanan merkezi sınavlarda en yüksek puan alan öğrencilerin gittiği okullardır (MEB, 2018-a). Bu okullarda çalışan yöneticiler de geçmiş dönemlerde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında çalışmışlardır. Bu yöneticiler, merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumlarında çalışmak için yeterli tecrübeye sahip kişilerden seçilir.

Sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumlarındaki deneyim sahibi kişilerin görüşlerinin alınması, merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumlarında bu sürecin doğru bir şekilde yürütülmesi ve süreçte herhangi bir problem yaşanmaması için önemlidir. Böylelikle OMY'nin tam anlamıyla sorunsuz şekilde uygulanması da sağlanabilir. Bu noktadan hareketle, araştırmanın amacı, merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin okul merkezli yönetim ile ilgili görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırmanın amacına yönelik aşağıdaki alt problemlere yanıt 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, terfii ve 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?

YÖNTEM

Araştırma Deseni

Merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumları yöneticilerinin okul merkezli yönetime ilişkin görüşlerinin belirlenmesini amaçlayan bu çalışma betimsel nitel desenli modelde tasarlanmıştır. 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).

Çalışma Grubu

Antalya ilinin merkez ilçelerinden Muratpaşa, Konyaaltı, Kepez ve Döşemealtı ilçelerinde 2018-2019 eğitim öğretim yılı itibari ile merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumlarından 2 fen Lisesi, 3 Anadolu Lisesi, 2 sosyal bilimler lisesi, 4 Anadolu İmam hatip lisesi ve 8 mesleki ve teknik Anadolu lisesi bulunmaktadır (MEB, 2018-d). Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yoluyla gönüllülük esasına dayalı olarak bu okullar içinden seçilen 6 okuldaki 6 müdür ve 4 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 10 yöneticiden oluşmaktadır. Çalışma grubunun kişisel bilgileri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Değişken		n
Cinsiyet	Erkek	8
	Kadın	2
Yaş Aralığı	31-35	4
	36-40	3
	41-45	2
	46-50	1
Öğrenim Durumu	Lisans	4
	Yüksek Lisans	6
Branş	Tarih	2

	Edebiyat	4
	Coğrafya	1
	İHL Meslek Dersleri	2
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	1
Kıdem	6-10 yıl	2
	11-15 yıl	5
	16-20 yıl	2
	21-25 yıl	1

Tablo 1 incelendiğinde, 6-10 yıl arası kıdeme sahip 2, 11-15 yıl arası kıdeme sahip 5, 16-20 yıl arası kıdeme sahip 2, 21-25 yıl arası kıdeme sahip 1 katılımcı vardır. Katılımcıların yaş aralıklarında dağılımı, 31-35 arasında 4, 36-40 arasında 3, 41-45 arasında 3 ve 46-50 yaş arasında 1 yönetici şeklindedir. Yöneticilerin 8'i erkek, 2'si kadındır. Öğrenim durumları göre, katılımcıların 4'ü lisans ve 6'sı yüksek lisans mezunudur. Branşlara göre katılımcılar, 2 Tarih, 4 Edebiyat, 1 Coğrafya, 2 İHL Meslek Dersleri ve 1 Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi alanında dağılım göstermektedir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılmak üzere araştırmacı tarafından yöneticilere sorulacak görüşme soruları belirlenmiştir. “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” şeklinde düzenlenen veri toplama aracındaki sorular için öncelikle alan yazın ve ilgili literatür taranmış, araştırmanın temel problemi göz önünde bulundurulmuş ve son aşamada uzman görüşleri alınarak sorulara son şekli verilmiştir. Araştırmanın alt problemlerine paralel olarak yöneltilen açık uçlu sekiz soru oluşturulmuştur. Görüşme soruları öncesinde, yöneticiler hakkında daha detaylı bilgi almak amacıyla cinsiyet, kıdem, yaş, branş, öğrenim durumu ve görev yapılan okul türünün belirtildiği bir kişisel bilgi formu sunulmuştur. 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.

Araştırmanın verileri, 2018-2019 eğitim-öğretim yılının şubat ve mart aylarında yöneticilerin çalıştıkları okullarda bireysel yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Görüşmelerin tamamı araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Yöneticilere okul merkezli yönetim hakkında önceden bilgi verilmiştir. Görüşmenin süresi önceden katılımcılara bildirilmiştir ancak görüşme sırasında zaman sınırlaması yapılmamış, katılımcıların zaman açısından sorulara rahat cevap vermeleri sağlanmıştır.

Verilerin Analizi

Okul yöneticilerinden elde edilen veriler betimsel analiz yapılarak değerlendirilmiştir. Betimsel analiz, içerik analizine göre daha yüzeyseldir ve daha çok araştırmanın kavramsal yapısının önceden belirlendiği araştırmalarda kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırma kapsamında alt problemlere yönelik toplanan ses kayıtları, önce araştırmacı tarafından yazıya geçirilmiş daha sonra bilgisayara aktarılmıştır. Bilgisayara aktarılan görüşme kayıtlarının analiz edilmesinde NVIVO 10 programı kullanılmıştır. Araştırmada yöneticilerin sekiz alt probleme yönelik sorulara verdiği cevaplar alt temalar halinde sunulmuştur. Yöneticilerin kimlikleri gizli tutulması amacıyla, erkek ve kadın yöneticiler için farklı (YE1, YK1) olacak şekilde semboller atanmıştır.

Geçerlik-Güvenirlik Çalışmaları ve Etik Hususlar

Nitel araştırmada “geçerlik” bilimsel bulguların doğruluğu, “güvenirlik” ise bilimsel bulguların tekrarlanabilirliği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmanın geçerliliğini sağlamak üzere verilerin toplanma süreci ayrıntılı olarak yöntem kısmında açıklanmıştır. Katılımcılara, 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 imzalamaları istenmiştir. Nitel araştırmalarda araştırmanın geçerliliğini arttırmak için çalışmaya verilerden doğrudan örnekler eklenmesi ve araştırma alanına ve araştırmanın yapılacağı bölgeye yakınlık önerilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmada da katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar

doğrudan bulgular kısmında sunulmuştur. Ayrıca araştırma yapılacak okullar araştırmacının yaşadığı bölgeye yakın okullardan seçilmiştir. Bu da araştırmanın geçerliliğini arttıran durumlardan birisidir.

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için verilerin analizi ve ulaşılan sonuçlar başka bir araştırmacıya teyit ettirilmiştir. 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. Güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman (1994)'in güvenilirlik formülü [$\text{Güvenilirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}}$] kullanılmıştır. Hesaplama sonucunda araştırmanın güvenilirliği %87,8 bulunmuştur.

Etik Kurul Onay Bilgileri

Bu araştırmanın verileri 2018-2019 Eğitim Öğretim döneminde toplanmıştır. Çalışma, Asya Studies dergisine 2021 yılında gönderilmiştir. TÜBİTAK ULABİM TR DİZİN'in 2020 ve öncesi döneme ait verilerle oluşturulan makalelerden Etik Kurul Onay belgesi istenmeyeceği yönündeki kararı doğrultusunda geçmişe yönelik Etik Kurul Onay Belgesi de alınmayacağı göz önünde bulundurularak çalışmayla alakalı Etik Kurul Onay belgesi alınmamış ve dergiye gönderilmemiştir.

BULGULAR

Araştırmanın bulguları sekiz alt problem için ayrı ayrı sunulmuştur.

Yöneticilerin Okul Merkezli Yönetime İlişkin Alguları

Tablo 2'de yöneticilerin okul merkezli yönetim algısına ilişkin bulgular sunulmuştur.

Tablo 2: Yöneticilerin Okul Merkezli Yönetim Alguları

Görüşler	YE1	YE2	YE3	YE4	YE5	YE6	YE7	YE8	YK1	YK2	n
Okulun Merkez Olması		√			√	√		√		√	5
Yönetimde Rol Alma	√	√		√			√				4
Özerk Olma									√		1
Gelişim odaklı olma										√	1

Tabloda yöneticilerin okul merkezli yönetime ilişkin algıları incelendiğinde, okulun merkez olması konusunun ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların beşi okulun merkez olmasına vurgu yapmıştır. Konuyla ilgili YE2: "Okul merkezli deyince okulun merkez olduğu yönetimin merkeze değil okul merkezinde olduğu, okulum müfredatından, bütçesinden, ders seçiminden, eğitim öğretim uygulamasının hepsinin okul merkezinde yönetilmesi anlamına gelir." ve YE5: "Okul merkezli yönetim deyince bizzat okulun yerinden yönetimini anlıyorum ben." derken YE8: "Okul merkezli yönetim eğitim ile ilgili her türlü kararın alındığı kararın okulda alındığı okul demek." şeklinde görüş bildirmiştir.

En sık dile getirilen diğer görüş yönetimde rol alma olmuştur. Bu konuda YE4: "Okul merkezli yönetimin, merkezi yönetimden fark 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 sağlamasıdır, okul merkezli yönetimin uygulanabilir olması durumunda daha verimli olacağı." şeklinde cevap verirken, YE7: "Okul merkezli yönetimde karar alma mekanizmaları kolaylaşır. Yapacağımız işler fikir aşamasında okul bünyesindeki diğer paydaşların da öğretmen olsun gerek öğrenci olsun gerek veli olsun, bunların da fikirleri alınarak daha iyi olacağını düşünüyorum." ifadesinde bulunmuştur.

Yöneticilerin Okul Merkezli Yönetimin Merkezi Yönetimden Farkına İlişkin Görüşleri

Okul merkezli yönetimin merkezi yönetimden farkına ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Okul Merkezli Yönetimin Merkezi Yönetimden Farkına İlişkin Yönetici Görüşleri

Görüşler	YE1	YE2	YE3	YE4	YE5	YE6	YE7	YE8	YK1	YK2	n
İnisiyatif Alma	√		√		√			√			4
Hızlı Karar Alma			√				√	√			3
Bölgesel Farklılıkları						√		√			2
Dikkate Alma											
Bürokrasinin Azalması					√		√				2
Özerkliğin Artması									√		1
Yönetimde Etkin Olma				√							1

Katılımcıların OMY'nin merkezi yönetimden farkına ilişkin görüşlerinde inisiyatif alma konusu ön plana çıkmaktadır. YE1: "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." şeklinde görüş bildirirken, YE5: "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." açıklamasında bulunmuştur.

Yöneticilerin Bütçe Hazırlama ve Bütçenin Uygulanmasına İlişkin Görüşleri

Katılımcıların bütçe hazırlama ve bütçenin uygulanmasını ilişkin görüşleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Bütçenin Hazırlanması ve Uygulanmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Görüşler	YE1	YE2	YE3	YE4	YE5	YE6	YE7	YE8	YK1	YK2	n
Okul Gereksinimlerini Karşılama	√	√	√			√	√	√		√	7
Kaynakların Verimli Kullanımı		√	√		√		√		√		5
Uzman Destekli Olma		√			√		√	√	√		5
Liyakatli Olma	√					√	√	√			4
Paydaşların İhtiyaç Tespiti	√		√					√			3
İhtiyaç Önceliğinin Gözetilmesi		√					√				2
Şeffaflık Artışı	√										1

Bütçe hazırlama ve bütçenin uygulanması konusunda okul gereksinimlerini karşılama görüşü ilk sırada yer almaktadır. Bu konuya dikkat çeken yöneticilerden YE2: "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." şeklinde görüş bildirirken YE8 görüşünü şöyle açıklamıştır: "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 okul 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." Ayrıca bu konuda YK2: "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 başlıklarla bu işi yapmaya

çalışıyor şimdiki sistemle. Her okul kendi bütçesini kendi oluşturuyor harcama noktalarını kendisi belirliyor.” demiştir.

Kaynakların verimli kullanılması ikinci en sık değinilen konu olmuştur. Bu konuda YE2: “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.” cevabını vermiştir. Katılımcılardan YE5 sıkıntılarını şu şekilde dile getirmiştir: “Şimdi bizim bir spor salonumuz var okul merkezli yönetim olmuş olsa biz bu spor salonu istediğimiz gibi kullanabiliriz. Kiraya verebiliriz. Ekonomik anlamda getirisi okul aile birliği üzerinden oluyor ve o da yani sınırlı. Hayırsever bağıışı olan okulumuz için bir protokol yapmış. Biz okul aile birliği olarak yeni bir protokol yaptık yapıyoruz Dolayısıyla yine kısıtlı istifade edemiyoruz okula kaynak olarak aktarmak da sıkıntı yaşıyoruz.” YK1 ise bu konuda “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 kullanımda özerklik sağlanmış olsa okulda ona göre tedbir alınır israftan kaçınılır hem de bütün sorumluluk okula kalmış olur ve buna göre hareket edilirdi.” şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcılardan beşi uzman destekli olma konusuna önem vermişlerdir. Bu katılımcılardan örnek görüşler şöyledir: YE2: “Uzman çalıştırırım çok da faydasının olacağını inanırım”, YE5: “Uzman çalıştırdım. Komisyon oluştururdum. Okulda maddi anlamda daha sağlam çalışırdık.” ve YE6: “Uzman desteği verimli yönetilmesi için alırdım. Zaten bütçem olsa bütçenin en optimum bana yararlı bir uzman kesin alırdım.”

Yöneticilerin Müfredat Hazırlama ve Ders Kitaplarının Seçimine İlişkin Görüşleri

Katılımcıların müfredat ve ders kitaplarının oluşturulmasına ilişkin görüşleri Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: Müfredat ve Ders Kitaplarının Oluşturulmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Görüşler	YE1	YE2	YE3	YE4	YE5	YE6	YE7	YE8	YK1	YK2	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 5’e göre, yöneticilerin müfredat ve ders kitaplarının oluşturulmasına ilişkin görüşlerinden “uzman desteği” konusunun ilk sırada yer aldığı görülmektedir.

Bu konuyla ilgili katılımcılardan YE2: “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 oluştururdum. Bu ekiple hazırlardım. Bu ekibin isteğine göre tabii o ekiptekiler belirli bir kariyere sahip olması gerekir.” derken, YE5: “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.” şeklinde cevap vermiştir. Bir başka katılımcı YE8: “Sen eğer merkezi sistemde hazırlanmış bir soru olsun Müfredata uygun bir şekilde ama

okullar kendi ihtiyaçlarını kendileri karşılırlar. 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.” şeklinde düşüncesini ifade etmiştir.

Yöneticilerin Personelin İşe Alınması, Terfii ve İşten Çıkarılmasına İlişkin Görüşleri

Katılımcıların personelin işe alınması, terfii ve işten çıkarılmasına ilişkin görüşleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Personelin İşe Alınması, Terfii ve İşten Çıkarılmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Görüşler	YE1	YE2	YE3	YE4	YE5	YE6	YE7	YE8	YK1	YK2	n
Uygulanabilirliğin Olmaması		√		√		√	√	√	√		6
İş Güvencesi	√	√	√			√			√		5
Performans	√		√	√			√			√	5
Değerlendirmesi											
Personel Yeterliliği		√	√	√		√		√			5
Personel Seçimi	√							√	√	√	4
Yönetici Liyakati	√			√			√			√	4
Güdülenme	√										1

Tabloda 6, yöneticilerin personelin işe alınması, terfii ve işten çıkarılmasına ilişkin görüşlerinden “uygulanabilirliğin olmaması” konusunun ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bu konuda sırasıyla; YE2: “Türkiye’nin bu konuda hazır olduğunu düşünmüyorum. Türkiye’nin tamamı için söyleyemem ama bir kısmı buna kesinlikle hazır değil bürokrasi buna izin vermez.”, YE4: “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.”, YE7: “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.” ve YE7: “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.” açıklamalarında bulunmuşlardır.

Yöneticilerin Planlama ve Programlamaya İlişkin Görüşleri

Katılımcıların planlama ve programlamaya ilişkin görüşleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Planlama ve Programlamaya İlişkin Yönetici Görüşleri

Görüşler	YE1	YE2	YE3	YE4	YE5	YE6	YE7	YE8	YK1	YK2	n
İhtiyaca Görelik		√		√	√	√	√	√		√	7
Öğrenciye Görelik		√		√		√				√	4
Özerklik			√		√	√		√			4
Çevresel Faktörler			√					√			2
Karara Katılma								√	√		2
Zamanlama		√									1

Yöneticilerin planlama ve programlamaya ilişkin paylaştıkları görüşler Tablo 7’de sunulmuştur. Buna göre, “ihtiyaca görelik” konusu yedi katılımcının görüşüyle ilk sırada yer almıştır. Katılımcılardan YE4 öğrencinin yaşam kültürü kazanmasına vurgun yaparak “Plan program dediğimiz zaman ilk ders saatleri girişler çıkışlar benim aklıma geliyor. 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. Nasıl vereceksiniz? Yemeğini burada verebilirseniz yemek yeme kültürünü üreteceksiniz veya sağlıklı beslenme kültürünü üreteceksiniz. Tabii bu okul merkezli yönetimde 2. 3. aşamada gerçekleştirilecek düşüncelerden birisi.” açıklamasında bulunurken, YE6 kodlu katılımcı da “Planlama tabii zaten kurumun şartlarına göre özel olması lazım.” görüşüyle ihtiyaca görelilik temasına destek vermiştir.

Planlama ve programlama ile ilgili öğrenci ihtiyaçlarına uygunluk vurgusu yapan YE7: “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.” ve YK2: “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.” diyerek önerilerini paylaşmıştır.

Yöneticilerin OMY'nin Olumlu ve Olumsuz Yönlerine İlişkin Görüşleri

Katılımcıların OMY'in olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: OMY'in Olumlu ve Olumsuz Yönlerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Görüşler		YE1	YE2	YE3	YE4	YE5	YE6	YE7	YE8	YK1	YK2	n	
Olumlu	Çalışan Verimliliği				√			√		√		3	
	Okula Aidiyet	√		√	√							3	
	Duygusu												
	Öğrenciye Uygunluk		√	√							√	3	
	Karara Katılma	√			√							2	
	Yönetici Liyakati	√		√								2	
	Eğitimde Fırsat					√						1	
	Eşitliği												
	Yöneticiye Bakış										√		1
	Açısı												
Yönetici Yetkisi								√				1	
Olumsuz	Siyasi ve Yandaş		√	√	√			√	√			5	
	Baskısı												
	Personel İstihdamı			√					√	√	√	4	
	Bütçelendirme				√	√	√					3	
	Yandaşlık	√	√						√			3	
	Denetlenebilirlik	√				√						2	
	Üniter Yapıya Etki					√		√				2	
	Yönetici Liyakatinin				√				√			2	
	Zayıflığı												
	İdeolojik									√		1	
Yaklaşımlar													

Yöneticilerin OMY'nin olumlu ve olumsuz yönlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, her birinde üçer katılımcı olmak üzere “çalışan verimliliği”, “okula aidiyet duygusu” ve “öğrenciye uygunluk” kategorileri ilk sırada yer almıştır.

Bu kategorilerden “çalışan verimliliği” konusunda YE4 aidiyet duygusuna vurgu yaparak “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 artırır.” cevabını verirken, YE7 takım çalışmasının gerçekleşebileceğini belirttiği “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, Formula’da da oluyor ya lastik değiştiriyorsunuz. O yüzden öyle olacağını düşünüyorum.” ifadesini kullanmıştır. YK1 ise işgücünün verimli kullanılması konusunda “Personelin nitelikli kullanılması değerlendirilmesi işgücünün daha fazla ortaya çıkarılması anlamında ciddi katkılar sağlayacağını düşünüyorum.” tespitinde bulunmuştur.

Katılımcılardan “okula aidiyet duygusu” konusuna ilişkin YE1 ve YE4 okulu sahiplenme olgusuna dikkat çekmiştir. Bu konuda YE1: “Okul merkezli yönetimi. 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.” sözleriyle düşüncelerini dile getirmiştir. YE3 ise “Fedakar bir kadro ile çalışıyorsun. Öğretmenler arası diyalog daha iyi oluyor. Çünkü aynı amaç için bir araya gelmiş insanları görüyorsun.” şeklindeki ifadesiyle öğretmenlerin kurumsal bağlılığı konusunu dile getirmiştir.

OMY’nin olumlu yönlerine ilişkin “öğrenciye uygunluk” temasında katılımcı görüşleri öğrenci ihtiyacının merkeze alınabilmesi konusuna vurgu yapmıştır. Bu konuya, YE2: “Öğrenciyi bilirsin, programı öğrenciye göre ayarlarsın.” ifadesiyle, YE3: “Öğrenci özel olduğunu hissediyor. Kendini değerli hissediyor.” ifadesiyle ve YK2: “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.” sözleriyle vermiştir.

Tablo 8’de okul merkezli yönetim uygulamasının olumsuz yönlerinden “siyasi ve yandaş baskısı” temasına beş, “personel istihdamı” konusuna da dört yönetici vurgu yapmıştır. İlk sırada yer alan “siyasi ve yandaş baskısı” temasına yöneticilerden YE2: “Türkiye şartlarında ahlaki etiğin olmaması araya birileri girdiği zaman herhangi bir korku olmayacaktır. Bu korku olduğu sürece okul merkezinin başarılı olma şansı yoktur. Böyle olursa okul merkezli yönetime geçme şansı Türkiye’nin imkansız. Güven duygusu olması gerekir.” yorumunu yaparken, YE4: “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.” sözleriyle ve YE7: “Dışarıdan müdahalelerde bunun olumsuz olacağını düşünüyorum.” şeklindeki ifadesiyle açıklık getirmiştir.

Okul merkezli yönetim uygulamasının olumsuz yönlerinden ikinci en sık dile getirilen “personel istihdamı” konusundaki bazı katılımcı görüşleri şöyledir:

YE3: “Öğretmen seçiminde liyakate değil de kimin amcasının oğlu, kim tayin için düşünülürse ve bazı okullar buna dönüyor gibi bu başarısızlık demektir.”

YE8: “İşe alımlarda liyakat ön planda tutulmama kaygısı taşıyor ki bunu da çok yaşıyoruz.”

YK2: “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.”

Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Konularda Paydaşların Fikirlerinin Alınmasına İlişkin Görüşleri

Eğitim-öğretimle ilgili kararlarda paydaşların fikirlerinin alınmasına ilişkin katılımcıların görüşleri Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarda Paydaşların Fikirlerinin Alınmasına İlişkin Yönetici Görüşleri

Görüşler	YE1	YE2	YE3	YE4	YE5	YE6	YE7	YE8	YK1	YK2	n
Başarıya Etki		√	√	√			√				4
Yeni Fikirlerle 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

Araştırmanın son sorusunda yöneticiler, eğitim-öğretimle ilgili konularda paydaşların fikirlerinin alınmasına ilişkin görüşlerini belirtmişlerdir. Tablo 9'a görüldüğü üzere, ilk iki sırada dört yönetici "başarıya etki" ve "yeni fikirlerle açık olma" konularında görüş bildirmişlerdir. Başarıya etki konusuna örnek iki görüş şöyledir:

YE2: "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."

YE4: "Her noktada aynı şey geçerli öğretmen noktasında da sınıfa giren öğretmendir. Ben idareciysen 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."

Başarıya etki temasıyla aynı sıklıkta dile getirilen "yeni fikirlerle açık olma" konusunda YE7, YK2 ve YE3 okuldaki herkesin fikrinin alınmasının önemine dikkat çekmiştir. Bununla ilgili, YE7: "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." şeklinde görüş bildirirken, YK2: "Biz bir şey planlıyoruz. Bir çalışma planlıyoruz. Ama oradan öğrencinin birisi diyor ki: 'Acaba bunu böyle mi yapsaydık?' 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." cevabını vermiş ve YE3: "İyi bir idareci karar vermişse bile bu kararı etkileyecek kişilerle karar alması gerekir ve kararı almadan önce karara onları hazırlar. Akıllı öğretmende idarecinin kararını sezer. Ufak tefek kafasına takılanları sorar. Israrlı olmaz. Fakat bu yukardan böyle olacak dediğin anda, neden böyle olacak soruları yükselir." şeklinde görüşünü dile getirmiştir.

Eğitim-öğretimle ilgili paydaş fikirlerinin alınması konusunda ikinci en fazla değinilen kategori "sürece dahil olma" üç yönetici tarafından dile getirilmiştir. Bu konuda, YE1: "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."; YE4: "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." ve YE5: "Şimdi bunların görüşlerinin alınması kararları uygulamada artı bir katkısı var 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." şeklindeki ifadeleriyle düşüncelerini açıklamışlardır.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada merkezi sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumları yöneticilerinin okul merkezli yönetim ile ilgili görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yöneticilerin okul merkezli yönetim algılarında en

önemli konu okulun merkeze alınması olmuştur. Diğer bir ifadeyle, okulla ilgili yapılan uygulamaların ve alınan kararların hepsinin merkezinde okulun olduğuna vurgu yapılmıştır. Okul merkezli karar alma, birçok kişi tarafından öğrenci başarısını artırmada değerli bir yol olarak önerilmekte, karar alınan merkezinde okulun olması, bu çalışmada da olduğu gibi OMY'nin bir avantajı olarak görülmektedir. Alınan kararların merkezinde okulun olmasının öğrenci başarısına olumlu katkı verdiği belirtilmektedir (Fulbright, 1988: 5). Okul seviyesinde yerleşme, 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, Ashford ve Wyatt, 1993). 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 kavuşturacaktır.

Yöneticiler, OMY'nin merkezi yönetimden farkının en fazla inisiyatif alma konusunda ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Yöneticiler inisiyatif almanın önemli bir durum olduğunu, inisiyatif almanın bazen risk almayı gerektirdiğini, inisiyatif alınmadığı zaman eğitim-öğretim sürecinde durağanlığın yaşanabildiğini, inisiyatif alınmazsa okula dışarıdan herhangi bir maddi destek gelmediğini ifade etmişlerdir. Aksoy (2016)'un, inisiyatif almanın önemini belirttiği "Rekabetin ve her alanda yenilenmenin oldukça hızlı olduğu günümüzde, okul yöneticileri, çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için eskiye göre daha fazla inisiyatif kullanmak zorundadırlar." şeklindeki ifadesi bu çalışmanın OMY'de inisiyatif almanın önemi konusundaki bulgularla örtüşmektedir.

Araştırmada yöneticilerin OMY sayesinde bütçenin hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin en çok üstünde durdukları konu okul gereksinimlerinin karşılanabilmesi olmuştur. 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 harcanacağını ve her okulun kendi koşullarına göre bütçe belirleyebileceğini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, Çankaya ve Gün (2016) tarafından yürütülen çalışmada, özel okul yöneticilerinin her okulun bir bütçe planlaması yapması gerektiği görüşü ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, bütçe hazırlamanın teknik bir konu olduğu ve çoğu zaman uzman desteğine ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Bütçeyle ilgili uzman desteği alınması ve bu uzmanların liyakatli olmasının önemi de vurgulanmıştır. Bütçe hazırlama sürecinde uzman desteğinin alınması gerektiğini Çankaya ve Gün (2016)'ün çalışmasında da belirtmiştir. 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 çalışmanın sonuçlarında olduğu gibi, Uz (2009)'un çalışmasında da yöneticiler okul merkezli bütçe sürecinin eğitim sistemi ve okullar için çok önemli kazanımlar sağlayacağını düşündükleri belirtilmiştir.

Yöneticilerin, müfredat hazırlama ve ders kitaplarının seçimine ilişkin görüşlerinde uzman desteği teması ön plana çıkmaktadır. Burada, uzman desteği alınarak hem öğrenci seviyesine uygun öğretim programları hazırlanabilmesi hem de okulun kendi öğretmenlerinin kendi ders kitaplarını yazma konusunda destek almalarının önemi vurgulanmıştır. Çankaya ve Gün (2016)'ün çalışmasında da yöneticilerin, kitap ve seçmeli derslerin öğretmenlerin tercihine bırakılması ve okul yönetim kurulu tarafından onaylanması gerektiği kanaatinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada 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 ve ders kitabı hazırlanması sürecinde önemli konulardan birisinin de bölgesel farklılıklar olduğu belirtilmiştir. Öğretim programları ve ders kitabının içeriği öğrencinin ilgisine, kültürüne, yaşam şekline, yaşadığı coğrafyaya, günlük hayatta karşılaştığı durumlara uygun olması gerektiği görüşleri öne çıkmaktadır. Bu farklılıklar dikkate alınırken, hazırlanan öğretim programları ve kitaplarda, ülkenin üniter yapısına zarar gelmeyecek şekilde devletin temel değerleri, görüşleri ve çıkarlarının da korunması gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Bunu uygulamanın yolu, öğretim programları ve kitaplar hazırlanırken, ülkenin üniter

yapısına uygun şekilde genel bir çerçeve çizilmesi ve daha sonra okulların bulunduğu bölgelere göre okullara öğretim programları ve kitaplarda birtakım değişiklikler yapabilecekleri esnekliklerin sağlanması şeklinde ifade edilmiştir. Bu bulgu, Tatık (2013)'ın çalışmasında öğretim programını hazırlama sürecinde ulaşılmaması gereken ortak hedeflerden dolayı bir çerçeve programın olması gerektiği sonucu ile desteklenmektedir.

Personelin işe alınması, terfi ve işten çıkarılmasına ilişkin en çok üstünde durulan konu bu durumun uygulanabilirliğinin olmamasıdır. Katılımcılar, şu anki eğitim şartlarında personel seçimi, terfi ve işten çıkarılması konusunun okul yönetimine bırakılmasının uygulanabilirliğinin zor olacağını bildirmişlerdir. Diğer yandan, Aksoy (2016: 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. Turan ve diğerleri (2010)'nin yaptıkları çalışmada, okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi boyutunda, personeli işe alma ve personeli işten çıkarma, personel özlük hakları, performans yönetimi ve performans değerlendirme, disiplin ilke ve yöntemlerinin belirlenmesi, disiplin ilke ve yöntemlerinin uygulanması, öğretmenlerin denetim ve değerlendirilmesi ve araştırma geliştirme gibi konularda en uygun karar düzeyi olarak okul birimini gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Bu belirtilen aslında olması gereken uygulama iken, mevcut araştırmada yöneticilerin yarıdan fazlasında okulların henüz bu şartları sağlamada zorlanacağı görüşü hakimdir. Personelin seçilmesi ve performans değerlendirmesi gibi konularda gerek öğretim kadrosu gerekse yönetim kadrosu için liyakatin gözetilmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. Personel seçiminde liyakatin önemini Aksoy (2016: 82) şöyle ifade etmiştir: “Okul toplumunda yer alan yöneticilerin demokratik uygulamalarla seçilmesi gerekmektedir.” Bu durum hem okul merkezli yönetim hem de merkezi yönetim uygulamaları için geçerlidir.

Planlama ve programlamaya ilişkin ihtiyaca görelilik, öğrenciye görelilik ve özerklik görüşleri öne çıkmaktadır. Öğrencilerin ihtiyaçlarına göre bir eğitim programı oluşturmakta okul merkezli yönetimin etkili olacağı belirtilmiştir. 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. Oswald (1997) da yöneticilerin okul çapındaki ihtiyaçlara göre hedefler belirlemesi gerektiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde, OMY'nin uygulama sürecinde okulun ihtiyacına göre bir düzenleme yapılması ve ülkenin sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik özelliklerinin iyi analiz edilmesi Şahin (2003: 601)'in çalışmasında ortaya çıkmıştır. İhtiyaca göre planlama ve programlama yapılabilmesi için süreçteki karar vericilerin özerk olması gerektiği görülmektedir. Karar vericilerin özerk olması şimdiye kadar öne çıkan, öğretim programları, bütçe, personel, planlama gibi konularda kolaylık sağlaması açısından önemlidir.

Araştırma sonuçlarına göre, OMY'nin olumlu yönlerinin, çalışan verimliliği, okula aidiyet duygusu, öğrenciye uygunluk, karara katılma, yönetici liyakati, eğitimde fırsat eşitliği, yöneticiye bakış açısı ve yönetici yetkisi temaları etrafında şekillendiği görülmektedir. Araştırmada yöneticilerin OMY'nin olumlu yönlerine ilişkin üstünde durdukları önemli konulardan biri okula aidiyet olmuştur. Yöneticiler okul merkezli yönetimin yöneticiye okulu daha çok sahipleneceği için aidiyet duygusunu kazandırabileceğini ifade etmiştir. Okula aidiyet duygusunu asıl geliştiren durum okulla ilgili kararların okulda alınmasıdır çünkü yöneticiler alınan kararlarda doğrudan söz sahibi oldukları zaman 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). Bu raporda, karar alıcılara bu gibi fırsatların verilmesi bu araştırmada da olduğu gibi bir avantaj olarak görülmüştür. Karar alıcıların bu süreçte eğitim politikalarını ve girdileri belirlemesi onların alınan kararları sahiplenmesini sağlamaktadır. OMY'nin olumsuz yönleri olarak siyasi ve yandaş baskısı, personel istihdamı, bütçeleştirme, yandaşlık, denetlenebilirlik, üniter yapıya etki, yönetici liyakatinin zayıflığı ve ideolojik yaklaşımlar konularında görüş bildirilmiştir. Yöneticiler, okul merkezli yönetimde öğretmenleri ve diğer yönetim kademesini kendileri seçecekleri için bu durumun siyasi ve yandaş baskısını artıracaklarını belirtmişlerdir. Bu durumun ayrıca birtakım çevrelerin baskısıyla personel istihdamını da olumsuz etkilediği ifade edilmiştir. Personel istihdamında gözetilecek en temel durum liyakatli personeldir. Dolayısıyla öğretmen, idareci ve okul çalışanı seçiminde liyakat olmadığı takdirde bu okullarda istenilen başarıya ulaşılamayacağı ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın sonucunda yöneticilerin eğitim-öğretimle ilgili konularda paydaşların fikirlerinin alınmasına ilişkin en fazla başarıya etki ve yeniliklere açık olma temaları öne çıkmaktadır. 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 eğitim-öğretimle ilgili kararlar alınmasını sağlayacaktır. Benzer sonuç Özdemir (1998)'in çalışmasında da karar alıcı pozisyonundaki yöneticilerin, alınacak kararları uygulamaya geçirecek iş görenlerle paylaşmadığı zaman, kararların başarılı olma ihtimali düşeceği şeklinde bulunmuştur. Ayrıca Watkins (1991; akt: Kapusuzoğlu, 2008: 147), kararlara katılmanın örgütsel iletişimdeki sorunları ortadan kaldıracığını ifade etmektedir. Aytaç (1999: 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.

Bütün bu sonuçlar dikkate alındığında, okul merkezli yönetim uygulamalarının sağlıklı işleyebilmesi için öncelikle yöneticilerin bazı kararlarda inisiyatif alması ve bu kararlarda yöneticilerle birlikte paydaşların da (öğretmenin, personelin, velinin ve öğrencinin) görüşlerine yer verilmesi konusunda düzenleme yapılması gerektiği söylenebilir. Bu düzenlemeler, personel istihdamından başlayarak eğitim-öğretimle ilgili alınan kararlar, performans değerlendirmeleri, öğrenci ihtiyaçlarına odaklanan program hazırlanması gibi geniş bir yelpazedeki uygulamaları içermelidir.

Etik Kurul Onay Bilgileri

Bu araştırmanın verileri 2018-2019 Eğitim Öğretim döneminde toplanmıştır. Çalışma, *Asya Studies* dergisine 2021 yılında gönderilmiştir. TUBİTAK ULABİM TR DİZİN'in 2020 ve öncesi döneme ait verilerle oluşturulan makalelerden Etik Kurul Onay belgesi istenmeyeceği yönündeki kararı doğrultusunda geçmişe yönelik Etik Kurul Onay Belgesi de alınamayacağı göz önünde bulundurularak çalışmayla alakalı Etik Kurul Onay belgesi alınmamış ve dergiye gönderilmemiştir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, F. (2016). Okul Merkezli Yönetimin Kırşehir'de İlkokullarda Uygulanabilirliği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Ömer Gürkan). Trabzon: Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç, T. (1999). Okul Merkezli Yönetim. *Eğitim ve Bilim*, 23(111), 69-75.
- Aytaç, T. (2013). *Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Blandford: (1997). *Resource Management in Schools*. London: Pitman Publishing.
- Büyüköztürk, Ş.; Kılıç Çakmak, E.; Akgün, Ö. E.; Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çankaya, İ. ve Gün, C. (2016). Okul merkezli Yönetime İlişkin Özel Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(Özel Sayı), 38-43.
- 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.
- Hatry, H. P.; Morley, E.; Ashford, B. and Wyatt, T. M. (1993). *Implementing School-Based Management: Insights Into Decentralization From Science and Math Departments*. Washington DC: The Urban Institute.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2008). Okula dayalı Yönetimde Denetim Sisteminin İşlevselliği ve Katkısının Değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(16), 143-155.
- Kaya, M. (2008). Okul Merkezli Yönetim Sistemine İlişkin Öğretmen Görüşleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Doç. Dr. Halil Ekşi), İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Leithwood, K. and Menzies, T. (1998). Forms and Effects of School-Based Management: A Review. *Educational Policy*, 12(3), 325-346.
- MEB. (2018-a). *Özel Program ve Proje Uygulayan (Program/Proje) İmam Hatip Okulları*. Ankara: MEB Yayınları.

-
- MEB. (2018-d). *Sınavla Öğrenci Alacak Ortaöğretim Kurumlarına İlişkin Merkezî Sınav Başvuru ve Uygulama Kılavuzu*. Ankara: MEB.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Calif: SAGE Publications.
- Oswald, L. J. (1997). *School-Based Management. School Leadership, Handbook for Excellence*. Edited by: Stuart C. Smith ve Philip K. Piele, University of Oregon.
- Özdemir: (1998). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık Ltd. Şti.
- Şahin, A. (2018). The Opinions of School Principals on Decentralization in Education. *Turkish Journal of Education*, 7(2), 55-85.
- Tatık, R. Ş. (2013). Okul Merkezli Yönetime İlişkin Öğretmen Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Prof. Dr. Ayşen Bakioğlu), İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Taymaz, A. H. (1993). *Teftiş Kavramlar İlkeler ve Yöntemler*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- T.C. Resmî Gazete (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*, 07.09.2013, Sayı: 28758. Ankara: Başbakanlık Basımevi.
- Turan ; Yücel, C.; Karataş, E. ve Demirhan, G. (2010). Okul Müdürlerinin Yerinden Yönetim Hakkındaki Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 1-18.
- Uz, M. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Merkezli Yönetimin Bütçe Boyutuna İlişkin Görüşleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Danışman: Doç. Dr. Ahmet Aypay), Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Wohlstetter, P. and Briggs, K. L. (1994). The Principal's Role in School-Based Management. *Principal*, 74(2), 14-17.
- World Bank. (2007). *Guiding Principles for Implementing School-Based Management Programs*, Education Human Development Network, <http://www.worldbank.org/education/economicsec/> adresinden 15.04.2019 tarihinde erişildi.
- Şahin, A. (2018). The Opinions of School Principals on Decentralization in Education. *Turkish Journal of Education*, 7(2), 55-85.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
-