

## OKULA DAYALI YÖNETİM

***Doç. Dr. Servet OZDEMİR***  
*Gazi Üniversitesi*

*Okul, eğitimde yenileme konusundaki stratejik konumunu korumaktadır. Eğitim sisteminin üretim birimi olan okulun etkililiği, sistemin etkililiğinin de temel göstergelerinden biri olarak görölmektedir. Bu çalışmada okulu yenileştirme yaklaşımlarından biri olan Okula Dayalı Yönetim (School-(site) Based Management) üzerinde durulmaktadır.*

Eđitimi yenileştirme yaklaşımları çerçevesinde kullanılan yöntemlerden biri okula dayalı yönetimdir. Amerikan Milli Eğitim Derneđi Başkanı (National Education Association) Keith Geiger, (1994, s. iv) okula dayalı yönetimi "eğitimle ilgili her türlü kararın okulda alınması" olarak tanımlamaktadır. Geiger'e göre (1994) karar alıcı ile uygulayıcıyı ne kadar yaklaştırırsak kararların isabetlilik derecesi de o kadar fazla olur (Kenney, 1994).

Okula Dayalı Yönetim'de okulların örgüt ve öğretim yapısı öğrencilerin ihtiyaç ve yetenekleri üzerine odaklaşmaktadır. Bu da okullarda stratejik planlamayı, yönetimi, liderliği, öğretimi, personel geliştirmeyi, bütçeyi, okulun havasını ve kültürünü, okul-veli, okulrtoplum ilişkisini etkilemektedir. Okula dayalı yönetimin temel espirisi okul ile ilgili kararların okula en yakın insanlar tarafından alınmasıdır.

Amerika Birleşik Devletleri gibi geleneksel olarak yerinden yönetimin benimsendiği ülkelerde bile metropolitan merkezlerdeki okul bölgelerinde (school district) merkezileşme artmakta, karar verme sürecine katılma azalmakta, kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır ( Rich, 1992, s. 152). Kurum açısından gözlenen bu olumsuz gelişmenin yeni yaklaşımlar yolu ile giderilmesine çalışılmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri de Okula Dayalı Yönetim'dir.

Okula Dayalı Yönetimi benimseyen okullarda, yönetici ve öğretmenler okulu birlikte idare etmekte, okulda yapılan değişikliklerin öğrenciler için faydalı ve ölçülebilir olmasını istemektedirler.

1960 ve 1970'lerde Okul Merkezli Yönetim genellikle yerinden yönetim (decentralization) ve Okul Merkezli Bütçe (School-Site Budgeting) olarak

adlandırılmaktaydı. Bugünlerde ise, okul çevresinin (local communities) politik olarak güçlendirilmesini, yönetimin etkililiğinin artırılmasını veya devlet otoritesinin azaltılmasını (offset state authority) hedeflemektedir. ODY, eğitimde yenileşme, personelin yenileştirilmesi, sürekli profesyonel gelişim, okul faaliyetlerinin iyileştirilmesi konuları üzerinde odaklaşmaktadır (David. 1992. s. 153).

Okula Dayalı Yönetim ^ Otonomi Karara Katılma şeklinde tanımlanabilir. Bu anlayışa göre okul temel karar verme birimi olacak, kararlar mümkün olan en alt seviyede alınacaktır. Değişme konusunda, iç dinamikler etkili olacak ve yenileşmeler sahiplenilecektir; yetki paylaşımına gidilecek, okul ve çevresi program, bütçe ve personel seçimi konusunda tam yetkili olacaktır.

#### Okula Dayalı Yönetimin Avantajları

1. ODY, öğrenciler için daha iyi programlar demektir. Öğrenci ihtiyaçları ile işyerleri ve öğretim programları arasında paralellikler kurulması gerekmektedir (Prasch, 1990).
2. ODY, insan kaynaklarının tam olarak kullanılmasına fırsat verir. Uzmanlık ve yeterliklerin farkında olan eğitim programları.
3. ODY, yüksek kaliteli kararlar alınmasını sağlar. Örgüt içerisindeki farklı bireylerin, farklı bakış açıları ve uzmanlıklarından faydalanılması gerekmektedir. Bu amaçla örgüt mensuplarının karar sürecine etkili katılımı sağlanmalıdır.
4. ODY, personelin bağlılık ve katılımını yükseltir. Karara katılma fırsatı bulan personel hem kararın geliştirilmesine katkıda bulunur, hem de onu sahiplenir. Böylece kararların uygulamada başarı şansı daha da artar. Bursalıoğlunun bir Hint atasözüne atıfta bulunarak belirttiği gibi, "karara katılma kararın alınması için değil, uygulanması içindir" (Bursalıoğlu, 1978).
5. ODY, personelin liderlik özelliklerini geliştirir. Geniş katılım daha fazla bireyin liderlik özelliklerinin gelişimini sağlar. Personel örgüt içerisinde birbirlerini tanır ve daha fazla kendi rollerini anlama ve yeniden düzenleme fırsatı bulur.
6. ODY, örgütsel amaçların daha belirgin kılınmasında önemli bir rol oynar. Başarılı ODY örgüt içerisinde bağımsızlık (autonomy) ve kontrol arasında özenle kurulmuş dengeye bağlıdır. Bunu gerçekleştirmek için de örgütsel amaç ve misyonun tüm örgüt üyelerince tam olarak anlaşılmasını sağlamak gerekir.

7. ODY, iletişimi geliştirir. **ODY'nin bir diğer üstünlüğü de personelin geniş katılımının bir sonucu olarak her türlü mesajın örgüt üyelerince tam olarak anlaşılmasının kolaylaşmasıdır.**
8. ODY, personelin moralini yükseltir. **Örgüt içerisinde karara katılma, değerleri paylaşma, bir gruba mensup olma duygusu personelin moralini yükseltir. Böylece personelin girişim kabiliyeti ve cesareti artar.**
9. ODY, yenilikçiliği destekler. **ODY esneklik (flexibility) anlayışı ile örgütsel bürokrasi ve personelin özgürce risk almasını arasında bir denge kurar. Böylece personelin girişimciliği ve yaratıcılığı artar.**
- 10 ODY, kamuoyunun güveninin artırılmasında önemli bir araçtır. **ODY, velilerin ve öğrencilerin sesine her zaman kulak verir. Tüm kesimlerin okuldan olan taleplerini, tepkilerini ve ihtiyaçlarını g'z n.ne alır. Kamuoyunun okula karşı ilgi ve isteklerini devamlı canlı tutmaya çalışır. Bu tür oluşumları destekler.**
11. ODY, mali kontrolü artırır. **Personel, kaynakları harcarken daha dikkatli davranmak zorundadır. Çünkü kamuoyunun kontrolü artmıştır.**
12. ODY, yeniden yapılanma fırsatı sağlar. **ODY'de roller ve sorumluluklar değişmektedir. Bu değişiklik kurumun daha amaca dönük ve etkili olarak örgütlenmesine imkan sağlar.**

Yukanda sıralanan bir takım olumlu yanlarına rağmen ODY'nin bazı olumsuzlukları ve uygulamada ortaya çıkan bir takım engelleri de vardır.

#### Okula Dayalı Yönetimin Olumsuz Yanları

1. Daha fazla iş: **Kararların paylaşılması daha fazla zaman harcamak demektir. Bazı önemsiz problemlerin tartışılması uzun zaman almakta veya üst yönetimin huzurunda tartışılmamaktadır. Ayrıca zamanın çoğu üst yönetim tarafından alınmaktadır (Prasch, 1990).**
2. Düşük etkililik: **Merkezi (centralized) örgütlerin çalıştırılması yerel örgütlere göre daha ucuz görünmektedir. Merkezde alınan bir karar kolayca örgütün tamamına uygulanabilmektedir.**
3. Uzmanlığın etkisini zayıflatma: **Eğer bilgi güç ise uzmanlar örgütlerde en değerli kişiler arasında yer almalıdır. Ancak ODY uzmanların örgüt içerisindeki rollerini kısıtlamaktadır. Bir uzman, bazen tek başına bir gruptan daha fazla teknik bilgiye sahip olabilir. Ancak ODY merkezi otoriteyi okula kaydıracağı için bu uzmanlık bilgisi etkili olarak kullanılmaz. ODY bölge seviyesinde veli ve**

öğretmenlerin gücünü artırmakla birlikte eğitimde profesyonelleşmeyi (deprofessionalization) de olumsuz olarak etkilemektedir (Tye ve Tye, 1992).

4. **Okul performansında belirsizlik: Daha fazla otonomi okullarda gelişmenin garantisi değildir.** Mahalli yöneticilerin verilen otonomiye etkili olarak kullanacakları da kesin değildir.
5. **Personel geliştirmeye büyük ihtiyaç vardır: Personel ODY'nin gerektirdiği yeni rolleri öğrenmek ihtiyacıdır.** Üstelik yeni bilgi ve beceri ihtiyacı sürekli olarak devam edecektir.
6. **Yeni rol ve sorumlulukların karıştırılması: Geliştirilen yeni rol ve sorumluluklar bir takım yanlış anlamalara da sebep olabilir.** Personel arasında belirsizlikler ve yanlış anlamalar görülebilir.
7. **Koordinasyon zorlukları: Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında birtakım koordinasyon problemleri ortaya çıkabilir.** Örgüt içerisindeki farklı ilgi ve yaklaşımlar gruplar arasında bir takım çatışmalara sebep olabilir.

Bunlardan başka ODY'in uygulanması (installation) aşamasında da birtakım engellerin ortaya çıkması mümkün görünmektedir. Bunlar:

1. **Değişmeye karşı gözlenen direnç: Örgüt üyeleri değişmeyi kabul etmekte ve uygulamakta bir takım isteksizlik ve direnç gösterebilirler.**
2. **Yöneticilerin sık sık değişmesi: Yenileşme ile birlikte yetkisi artan mahalli otoriteler, eğitim yöneticilerini daha sık değiştirme eğilimine girebilirler.**
3. **Bütçe harcamalarının yükselmesi: ODY ile birlikte personelin geliştirilmesi için yapılan harcamalar yükselmektedir.**
4. **Mevcut yönetim yapısı: Var olan yönetim sistemi elindeki bir takım yetkilerin devrini kolay kolay istememektedir.**
5. **Denetimin yanlış yorumlanması (Misinterpretation of control): Denetim açısından, merkezi ve yerel birimler arasında denge kurmak oldukça zaman alabilir. Bazen de karışıklıklara sebep olabilir.**
6. **Acelecilik tutumu ("Quick-fix" attitude). ODY'i yerleştirmek bir süreçtir. Yeni sistemin kabulü bir zaman alacaktır. Taraflarda zamanı kısaltmak eğilimi gözlenmektedir. Tüm iyi niyetli gayret ve çalışmalara rağmen yeni yaklaşım her zaman istenildiği gibi gerçekleşmemektedir.**
7. **Yetersiz personel: ODY ile birlikte güçlendirilen mahalli birimler yeterli sayıda ve nitelikte personeli bulmakta zorlanabilirler.**

Yukarıda ODY ile ilgili olarak belirtilen olumlu ve olumsuz yanlar, eğitim yöneticiliğinin bir türlü meslekleşemediği ülkemize yönelik sorunlar değildir. Ancak ülkemizin yönetim bilimi ve eğitim yönetimi alanındaki gelişmelere duyarsız kalarak eğitim sorunlarını çözmesi de mümkün görünmemektedir.

#### KAYNAKLAR

**Bursalıoğlu, Ziya. (1978). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Üçüncü Baskı. A.Ü. Eğitim Fak. Yay. Ankara.**

**Chion-Kenney, Linada. (1994). *Site Based Management and Decision Making*. American Association of School Administrators.**

**David, Jane L. (1992). "Synthesis of Research on School-Based Management". Ed. Rich, John Martin *Innovations in Education Reformers Artd Their Critics*. Sixty Edition,. Allyn And Bacon.**

**Prasch, John. (1990). *How to Organize for School Based Management*. Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, Virginia. (ASCD).**

**Rich, John Martin. (1992). "Educational Reformers And Their Critics". *Innovations in Education Reformers And Their Critics*. Sixth Edition,. Allyn And Bacon.**

**Tye, Barbara Benham ve Kenneth A. Tye. (1992). *Global Education. A Study of School Change*. State University of New York Press, Albany.**

Yazar

**Doç. Dr. Servet OZDEMİR, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Başkanıdır. Eğitimde örgütsel yenileşme, toplam kalite yönetimi ve personel geliştirme (hizmetiçi eğitim) konularında çalışmalar yapmaktadır.**