

Okul Müdürlerinin Yerinden Yönetim Hakkındaki Görüşleri

Selahattin TURAN*

Cemil YÜCEL**

Ebru KARATAŞ***

Gökhan DEMİRHAN****

Özet

Bu araştırmanın amacı, ‘Kamu Yönetimi Temel Kanunu Yasa Tasarısı’ ile gündeme gelen eğitimin yerinden yönetimi konusunda eğitim yöneticilerinin eğitimle ilgili alınan kararlara ilişkin görüşlerini incelemektir. Bu araştırma ile eğitim yöneticilerinin verdiği bilgiler doğrultusunda eğitimin yerinden yönetimi ile ilgili tartışmalara katkıda bulunmak beklenmektedir. Araştırmada, eğitimin yerel birimlere devri sürecindeki uygulamaların etkililiğinin yönetici algılarına göre saptanması ve ortaya çıkan bulgular ışığında öneriler geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın evrenini Eskişehir merkez devlet (resmi) ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Örneklemi ise random yoluyla seçilen 52 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri “Eğitimin Yerinden Yönetimi Ölçeği” aracı ile toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programından yararlanılarak yüzde ve frekans hesaplamaları yapılmıştır. Araştırma bulguları, örneklem dâhilindeki eğitim yöneticilerinin yerinden yönetim konusunda karar düzeyi olarak verilen birimlerden *Bakanlık-İl-Okul* üçgenine ağırlık verdiğini ortaya çıkarmaktadır. Bir başka ifade ile eğitim yöneticilerinin bölge, ilçe ve belediyelerin yerelleşme konusunda pek fazla etkin olmasını istemedikleri; bu birimleri birer karar düzeyi olarak kabul etmedikleri görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre eğitim yöneticilerinde, eğitimin yerinden yönetimi konusunda ortak kültür oluşturma eksikliği ve bilgi yetersizliği olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Yerinden yönetim, Yerelleşme, Okul Dayalı Yönetim

Opinions of School Principals about Local Management

Abstract

The aim of this study is to analyze the ideas of school principals about the ‘decentralization’ which again came up with the Bill of Public Administration. Due to the data received from school principals, it is expected to make a contribution to

* Prof. Dr.; Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü. sturan@ogu.edu.tr

** Doç. Dr.; Uşak Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü. cemilyucel@usak.edu.tr

*** Arş. Gör., Uşak Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü. ebru.karatas@usak.edu.tr

**** Arş. Gör., Uşak Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü.

gokhan.demirhan@usak.edu.tr

the discussions about decentralization in Turkey with this study. In this study it is aimed to determine the efficiency of the applications during the transfer process of education to local authorities depending on the perceptions of administrators who make the biggest number of the contributors. The sampling is 52 education administrators in Eskişehir. Education administrators are chosen randomly. The data was observed with the 'Decentralization Survey'. *SPSS 13, 0* software packet is used to calculate percentage and frequency. In conclusion, it is observed that the education administrators within the research field give importance to Ministry-Province- School triangle among the decision authorities about decentralization. The general view about the findings of this study puts forward that education administrators do not give much responsibility to the areas, districts and municipalities about localization. According to the results of this study, it is observed that education administrators have lack of knowledge and ability to create a common culture about decentralization and devolution of authority.

Key Words: Decentralization, School-Based Management

Giriş

Türkiye'de Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren gerçekleştirilen yenilik ve düzenlemelerin odak noktasını oluşturan konulardan biri de eğitimidir. Eğitim, belirlenen toplumsal ve ekonomik hedeflere ulaşmada en önemli ve değerli araçlardan biri olarak görülmüştür. Eğitimde ve diğer sosyo-ekonomik alanlarda yeniliklerin gerçekleşmesi için yapılması gereken düzenlemeler merkezi hükümet tarafından başlatılmış ve yürütülmüştür. Bu anlamda, eğitimde birlik ve eğitimin sistemleşmesi sağlanmış, çağdaş bir eğitim sisteminin temelleri atılmıştır (Kurt, 2006; Akyüz, 2011). Bugün, karşı karşıya olduğu sorunlar nedeniyle eğitim sistemi yoğun bir şekilde eleştirilmektedir. Bu eleştirilerin yoğunlaştığı en önemli konulardan biri, aşırı merkezîyetçilik ve merkez teşkilâtının çok fazla büyümesidir. Bu anlamda, yerel yönetimlerin eğitim ile ilgili faaliyetlere daha fazla katılımının sorunların çözümüne büyük ölçüde katkı sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Dünyada yükselen demokratikleşme talepleriyle, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi anlayışı ön plâna çıkmış, merkezdeki yetkilerin yerel yönetimlere devredilmesi düşüncesi tartışılmaya başlanmış ve bu tartışmadaki temel unsurlardan biri eğitim olmuştur (Köksal, 1999; Bucak, 2000; Çınkır, 2002; Kurt, 2006).

Her ülke kendi siyasal, sosyal ve ekonomik yapısına göre merkezden veya yerinden yönetim ilkelerinden birine ağırlık veren yönetim ilkesini benimsemiştir. Anayasa'da illerin yönetimi 'yetki genişliği ilkesine dayanır' denilerek, merkezden yönetim, yetki genişliği ilkesine göre yumuşatılarak valilere merkezi yönetimin bazı yetkilerini kullanabilme imkanı getirilmiştir. Türk eğitim sistemi kamu hizmetlerinin yönetiminde olduğu gibi, eğitim yönetiminde de merkezîyetçi yönetimi benimsemiştir. Eğitim hizmetini yürüten Milli Eğitim Bakanlığı merkezden yönetim ilkesine göre

örgütlenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yetki genişliği ilkesi çerçevesinde yapılan yasal düzenlemelerle, görev ve yetkilerini taşradaki yöneticilerine devretmiştir (Kiran, 2001).

Bir yandan AB ile bütünleşme süreci diğer yandan Türk eğitim sisteminin ortaya çıkardığı yapısal, yönetsel ve insan niteliğiyle ilgili sorunlar öğretim kurumlarının yönetsel anlamda da yeniden yapılandırılmasını gerekli kılmaktadır. Türk eğitim sistemi ile ilgili yapılan araştırmalarda; sistemin merkeziyetçi yönetim yapısında kırtasiyeciliğin artarak işlerin gecikmesi ve acil gereksinimlerin karşılanamaması, hizmet ve yatırımların yerinde ve uygun zamanda yapılamaması, toplumun katılımının sağlanamaması, memurların yaratıcılıklarının sınırlandırılarak emirleri uygulayan kişilere dönüşmeleri, eğitimin standartlarının yükseltilememesi gibi sorunlar ortaya çıkmakta ve çözüm önerisi geliştirmekte yetersiz kalmaktadır. Bu noktada birçok eğitim bilimci ve yönetici merkeziyetçi anlayışın verimsizleştiğini bu koşullarla okul, aile ve çevre ilişkisinin sağlanamadığını vurgulamaktadırlar. Bu nedenlerden dolayı yeniden yapılanmaya gidilmeye çalışılmaktadır. Ancak; yeniden yapılanma çalışmaları Türk eğitim sisteminde yeni bir durum değildir. Cumhuriyetin ilk yıllarından başlayarak eğitimi iyileştirme, geliştirme, çağdaştırma çabalarının sürdürülmesine karşın, eğitimde yaşanan sorunların her dönemde farklı içeriklerle ve giderek daha karmaşık bir nitelik kazanarak devam ettiği gözlenmektedir (Özdemir, 1996; Köksal, 1999; Şahin, 2003; Yavuz, 2011).

Merkezden ve Yerinden Yönetim

Merkezi ve yerel yönetim biçimleri, yönetim biliminde öteden beri tartışılan konulardır. Ancak ülkelerin giderek, örgütler ve kurumlar bazında karmaşıklaşan sorunlara yerinde ve daha hızlı çözümler getirmesi gerekmektedir. Merkezden yönetim, yönetim gücünü bir merkezde toplayarak, bu gücün yetkilendirdiği elemanlar aracılığıyla kullanımını ifade ederken, yerinden yönetim yetki göçerimini (karar verme yetkisi) ifade eder. Yetki göçerimi yerinden yönetimin en yaygın biçimidir (Bray, 1991). Şişman ve Turan (2003) yerinden yönetim kavramını, 'eğitimle ilgili bütün taraf ya da paydaşların, en geniş biçimde temsil edilebilmesini güvenceye alan, meşruiyete dayalı bir yönetim' şekli olarak tanımlamaktadırlar. Orstein (1993), yerinden yönetimi, okulların küçük birimlere bölünmesi ama yönetim gücünün ve otoritenin tek bir merkezi idarede kalması olarak açıklamıştır. Bugün alanında uzman eğitimcilerin, okul bürokrasisini azaltmaya ihtiyaç duyduklarını, gücü elinde tutmalarına izin verdiği için yerinden yönetimi kabul ettiklerini belirtmiştir. Küçük ve kırsal çoğu okul bölgesi son yıllarda birleştirilirken, büyük şehirlerde çok sayıda okulun yerinden yönetildiğine dikkat çekilmiştir. 1980'te Amerika'da 50.000'den

fazla öğrenci ile okul sistemlerinin yerleştirilmesi üzerine bir araştırma yapılmış, 69 tane okul bölgesinden 66 tanesi incelenmiştir. Bu 66 okulun yerinden yönetildiği rapor edilmiştir. Bu araştırmada, 100.000 ve üzerinde öğrenci mevcudu olan geniş okul bölgelerinin, 50.000-99.000 arasında öğrenci mevcudu olan okul bölgelerine göre daha fazla yerleştiği ortaya çıkmıştır. Söz konusu okul bölgelerinden 22 geniş okul bölgesinden 20 tanesinin yerleştiği, 44 tane küçük okul bölgesinden sadece 22 tanesinin yerleştiği ortaya çıkmıştır.

Her iki yönetim biçiminin de alan yazın tarandığında olumlu ve olumsuz yönlerinin olduğu görülmektedir. Eğitimde yerleşmenin öğretmen verimliliğini arttırabileceği, eğitim öğretim hizmeti sağlamak açısından rekabeti arttırarak kaliteli eğitim ortamının oluşmasını, örgütsel yenilenmeyi ve diğer kurumlarla eşgüdümü sağlayabileceği gibi yerel imkânlarla kaynak sıkıntısını azaltabileceği, toplumun katılımını ve katkısını arttıracığı düşünülmektedir.

Sürekli büyüyen, kararların alınmasında ve sorunların çözümünde yetersiz kalan Türk Milli Eğitim örgütünün karar alma sürecine yerel yönetimlerin katılımıyla sorunlara gerçekçi çözümlerin bulunacağı umulmaktadır. Ayrıca, eğitimde yerinden yönetimle, eğitim programlarının çevrenin özelliklerine daha kolay uyum sağlayacağı, kırtasiyeliğin azalacağı, hizmetlerin hızlanacağı ve en önemlisi halkın yerel yönetim düzeyinde yönetime katılması gibi kazanımlar olacağı ifade edilmektedir. Eğitimde yerinden yönetimin sağlayacağı bu avantajların yanında, doğurabileceği bazı sakıncalar nedeniyle bu olası değişimi olumsuz bulanlar da vardır. Eğitimde yerinden yönetimin doğurabileceği en büyük sakınca ülkenin üniter yapısını ve siyasal birliğinin bozulacağı kuşkusudur (Kiran, 2001).

Ayrıca eğitim politikalarının oluşturulması sürecine ailenin ve vatandaşların katılımına fırsat verilmesiyle ihtiyaçların saptanıp çözüm önerilerinin sunulabileceği vurgulanmaktadır. Ancak, alan yazında bu durumun aksine yerleşme çabası içerisinde merkeziyetçiliğin getirdiği alışkanlıkların, değişime olan güvensizliğin, yerel yönetimlerin gerekli niteliklere sahip olmamasının, kaynak sıkıntısının, nüfuz sahibi kişilerin ve siyasî sıkıntılarının çeşitli engeller olarak ortaya çıkabileceği de dile getirilmektedir. Özellikle az gelişmiş ve demokrasi bilincinin yerleşmemiş olduğu ülkelerde yerinden yönetimin başarılı olamayacağı sürekli ifade edilmektedir (Şişman ve Turan, 2003; Turan, 2009).

Alan yazında yerinden yönetimin gerekliliği üzerine çeşitli boyutlarda vurgu yapıldığı görülmüştür. Bunlardan birincisi karar verme gücünün ve sorumluluğunun paylaşılması; ikincisi, kaynakların etkili ve verimli kullanımı ve yönetimi; üçüncüsü, eğitim finansmanı ve dördüncüsü de öğrenme kültürü olarak geçmektedir (Weiler, 1990). Weiler, yerinden yönetim kavramının katılım, fırsat eşitliği ve reform gibi diğer güncel

konuların yanında temel bir konu olarak ele alındığından söz etmektedir. Yerinden yönetim tartışmalarında, şu üç tartışma ile karşılaşıldığını: bunların a- gücün paylaşılması gerekliliğini savunan '*yeniden dağıtım*' tartışması, b- daha etkili yayılma ve yönetim kaynakları açısından eğitim sisteminin maliyet etkinliğini artırmayı savunan '*etkililik*' tartışması, c- eğitsel içeriğin yerinden yönetilmesini vurgulayan '*öğrenme kültürleri*' tartışmasıdır. Weiler, karar verme gücünün kurumlar arasında paylaşılması ile vatandaşlara daha geniş ölçüde yönetim rolünün verilmesinin katılımcı ve şeffaf devlet anlayışıyla da örtüşmesi nedeniyle demokrasi teorisyenleri ve açık toplum taraftarlarınca da desteklendiğini belirtmiştir. Ayrıca, eğitimde kaynakların etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasının kalite ve niteliğin artırılmasında önemli bir nokta olduğunu, bu noktada kaynakların âdil ve eşit bir biçimde dağılımının sağlanacağını vurgulamıştır. Yerinden yönetimin getireceği önemli katılardan bir diğerinin ise eğitimin finansmanı ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Kaynakların halkın kendisi tarafından kontrol edilerek denetlenmesinin gerçekleşeceği vurgulanmaktadır. Bir diğer noktada, öğrenmenin içeriği değiştiğinde farklılıkların ve farklı kültür çevrelerinin tanınmasının daha kolay ve daha anlamlı olacağını belirtmektedir. Orstein (1981) toplumsal grupların baskısının artması ile birlikte eğitimcilerin reform baskılarının artışının, pek çok okul sisteminde, okullarda bölgesel bağlılığın artması ve yerinden yönetilebilmesi amacıyla okul otoritelerinin zorlanmasında rol oynadığına belirtmiştir.

Usluel (1995), Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yöneticilerinin iş gören, öğrenci, bütçe, eğitim programları ve genel hizmetler gibi alanlarda yerleşme konusundaki görüşlerini belirlemeyi amaçlayan çalışmasında hâlihazırdaki 25 durumdan 11 tanesinde merkez teşkilâtından taşra teşkilâtına yetki aktarımının yararlı olacağı; yani merkez teşkilâtının iş yükünün azalacağı, yerel halkın eğitim ihtiyacının karşılanarak eğitim sorunlarının çözüleceği, eğitim giderlerine malî destek sağlanacağı, yerel kurum ve kuruluşlar arasında işbirliği sağlanacağı, hükümet görevlileri ile halk arasında yakın ilişki kurulacağı, yerel grupların ihtiyaç ve sorunları hakkında doğru bilgiler elde edileceği, eğitim bina, araç ve gereçlerinin verimli olarak kullanılacağı, karar alma işleminin hızlanacağına inanıldığı görülmektedir. Araştırma sonuçları eğitimde yerleşme sürecinin yarar ve sakıncaları konusunda yöneticilerin görüş ayrılığına düştüğünü göstermektedir. Usluel (1995), bu sakıncaları; genel eğitim politikaları ile yerel politikalar arasında uyum sorunları, mikro-milliyetçilik akımlarının gelişmesi, eğitim kalitesinde heterojenleşme, yerel eğitim yönetiminin tarafsızlığını koruyamama durumu, genel amaçlardan uzaklaşma, yerel eğitim örgütlerinin uygulamalarının denetiminin zorluğu, ulusal birlik, bütünleşme ve eğitimde ulusal standartlarla ilgili konularda aksaklıklar yaşanması olarak sıralamaktadır. Araştırmaya katılanlar tarafından yetkinin

yerel yönetim örgütlerine ve özellikle il özel idarelerine verilmesinin uygun bulunmadığı, yöneticilerin yetki genişliği, yetki devri ve yerinden yönetimle ilgili olarak en fazla yetki genişliğini tercih ettikleri de araştırmanın diğer bulguları arasındadır.

Eğitimde Yerelleşme Kavramı

Brown (1991)'a göre eğitim açısından dünya ölçeğinde bir tanımlama olarak yerelleşme; eğitimle ilgili bütün taraf ya da paydaşların, en geniş biçimde temsil edilebilmesini güvenceye alan bir yönetim anlamına gelmektedir. Alan yazına bakıldığında yerelleşmenin getirdiği yerinden yönetim kavramının eğitim alanında çeşitli biçimlerde adlandırıldığı görülmektedir: “*Yerel Okul Yönetimi*” kimi zaman da “*Okula Dayalı Yönetim*” “*Yerelleşme.*” Türkiye’de de daha çok “*Okulda Yerinden Yönetim, Okul Merkezli Yönetim*” ya da “*Okula Dayalı Yönetim*” olarak tanımlanmaktadır (Taymaz, 1995; Aytaç, 2000).

Şişman ve Turan (2003), eğitimde yerelleşme ve demokratikleşme çabalarının geçen yüzyılın sonlarından itibaren gelişmiş ülkelerde dile getirilen ve hatta uygulamaya konulan bir konu olduğu vurgulanmıştır. Bu doğrultuda eğitimle ilgili sorunların yerinde belirlenip çözülmesinde ve eğitimde niteliğin artırılmasında yerel toplum temsilcilerinin güçlendirilmesinin okulların yetkilendirilmesi, toplumun katılımının sağlanması ve kaynakların okula yönlendirilmesi gibi yönlerden önem kazandığı belirtilmiştir. Sonuç olarak; devletin küçültülmesi ve işlevlerinin yeniden tanımlanması konusundaki tartışmalara paralel olarak eğitimde de bakanlığın daha işlevsel bir yapıya kavuşturulması, taşra yönetimlerine yetki devredilmesi, sorunların yerinde belirlenip çözülmesi, eğitimin yönetimine ve sorun çözme sürecine toplumun geniş ölçüde katılımının sağlanması gerektiği dile getirilmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı’nın illerde oluşturduğu eğitim bölgelerinin ve bu bölgeler içinde yer alan çeşitli kurulların görev, yetki ve sorumluluklarının yeniden tanımlanması, söz konusu kurulların sözde kurullar olmaktan çıkarılıp idarî ve malî yönden daha özerk bir yapıya kavuşturulmasının, eğitimde yerinden yönetim çalışmalarına hız kazandıracağı önemle vurgulanmıştır.

Okulda Yerinden Yönetim – Okula Dayalı Yönetim

Okulda yerinden yönetim, yönetim ilkeleri doğrudan okulun gereksinimlerine ve özelliklerine göre belirlenen ve okulun tüm üyelerinin (yönetim kurulu üyeleri, müdür, öğretmen, veli ve öğrenciler) katılımıyla okulun gelişimi, sorunlarının çözümü ve eğitim etkinliklerine ilişkin kararları alan, merkezi yönetimden görece bağımsız ve sorumluluğa sahip yönetim anlayışıdır (Lange, 1981; Kurt, 2006). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde özellikle geçen yüzyılın son çeyreğinde eğitimde reform çabaları,

okullarda büyük dönüşümler meydana getirmiştir. Bu değişimlerin en önemlilerinden biri de okul toplumunu oluşturan öğelerle aileler arasındaki işbirliği ve güç paylaşımı olmuştur. Bu değişim ve gücü paylaşma sürecinde katılımcılığın ön plâna çıkması, katılımcı demokrasinin gelişmesine paralel bir seyir izlemiştir. Eğitimde yerelleşme ve katılımın gelişmesi de katılımcı demokrasinin bir gereği olarak görülmeye başlanmıştır. Buna bağlı olarak okullarda yerinden yönetim tartışılmaya başlanmış, bu durum önemli bir reform hareketi olarak görülmüştür (Şişman ve Turan, 2003).

Bachus (1992) okula dayalı yönetimin, yönetsel ayrıcalıklar, tutumlar açısından değişiklikler gerektirdiğine ve okula dayalı yönetimin yeni bir yönetim biçimi değil iken bu yönetim biçiminin yeni bir kavram olarak görüldüğüne değinmiştir. Bu yönetim biçimini öncelikle bir felsefe sonra yönetsel liderlik paradigması yani yeni bir paradigma olarak açıklamıştır: Yerel okul düzeyinde, eğitim kalitesini ve öğretmenlerin doğrudan karar verme sürecine katılımlarını sağlamak amacıyla büyük bir çaba sarf edilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Bir yerel eğitim faaliyetini yerinden yönetimin basit olamadığı, bu konuda yayınlanmış tartışmalar ve çalışmalarda okul yöneticilerinin ve okul yönetim kurulu üyelerinin gücünü ve karar verme süreçlerini müdürler, öğretmenler, veliler ve vatandaşlar ile paylaşımlarının gerekliliği vurgulanmıştır. Yerinden yönetimde eğitim plânlamasının, personel yönetiminin, kaynak ve bütçe dağılımının ve doğru politikanın saptanmasının okul bölgelerine yönlendirildiğini ve karar alma sorumluluğunun okul bölgelerine verildiğini belirtmiştir.

Yöntem

Araştırma tarama modelindedir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu sekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2005: 77). Araştırmanın evrenini Eskişehir merkez devlet ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Örnekleme ise rastgele seçilen 52 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, Çinkır (2010) tarafından önceleri geliştirilen ve yazarın izni ile kullanılan ve daha sonra yayımlanan “Eğitimin Yerinden Yönetimi Ölçeği” aracı ile toplanmıştır. Ölçekte, altı karar kategorisi ve bu kategorilerde yer bulan altı kararlar yer almaktadır. Bu altı kategoriyi; *yönetim, okulun örgütlenmesi, insan kaynakları yönetimi, eğitim programı ve öğretimi, ölçme değerlendirme, eğitim finansmanı* oluşturmaktadır.

Okul müdürlerinden bu kararların alınma yerleri olarak hangi birimin olması gerektiği ile ilgili görüşlerini belirtmeleri istenmektedir. Bu kararların alınma yerleri olarak ankette; *bakanlık, bölge, il, ilçe, belediye, okul* gibi birimler seçenek olarak sunulmuştur. Verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programından yararlanılarak yüzde ve frekans hesaplamaları

yapılmıştır. Yapılan yüzde ve frekans hesaplamalarının amacı; öncelikle grup başlıkları için uygun görülen karar düzeyleri hakkında bilgi almak, daha sonra da gruplara ait tüm yönergelerin ve karar konularının tek tek hangi karar düzeyinde ele alınmasının gerektiğini ortaya çıkarmaktır.

Bulgular

Araştırma kapsamında dağıtılan anketlerde okul müdürlerinden söz konusu 6 kategoride bulunan alt konulara ilişkin kendilerinin uygun gördükleri karar mercii'nin belirtilmesi istenmiştir. Analizler ise okul müdürlerinin 6 kategori ve her konu başlığı için önerdikleri birimlerin frekansları hesaplanarak yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir;

'Yönetim' boyutu altı alt başlıkta incelenmiştir. Bu boyut bütünsel incelendiğinde; okul müdürlerinin bu kategorideki konularda karar mercii olarak uygun gördükleri birimlerden en yüksek frekansın Bakanlık (110/385) birimine ait olduğu görülmektedir. Bu dağılımı, Okul (98/385) ve İl (77/385) birimleri takip etmektedir. En düşük frekansın Belediye'ye (13/385) ait olduğu görülmektedir (Tablo 1).

Tablo 1

Yönetim Boyutuna İlişkin Cevapların Frekans Dağılımı

Yönetim	Bakanlık	Bölge	İl	İlçe	Belediye	Okul
<i>Politikaların belirlenmesi</i>	36	10	6	2	0	9
<i>Plânların yapılması</i>	14	14	18	6	0	11
<i>Sistemin örgütlenmesi</i>	24	12	13	3	0	6
<i>Politikaların uygulanması</i>	15	8	15	3	2	26
<i>Plânların uygulanması</i>	7	6	15	6	2	25
<i>Eğitim hizmeti sunmak</i>	14	7	10	10	9	21

'Okulun Örgütlenmesi' boyutu dokuz alt başlıkta incelenmiştir. Bu boyut bütünsel incelendiğinde; okul müdürlerinin bu kategorideki konularda karar mercii olarak uygun gördükleri birimlerden en yüksek frekansın Okul (228/525) birimine ait olduğu görülmektedir. Bu dağılımı, İl (116/525) ve Bakanlık (77/525) birimleri takip etmektedir. En düşük frekansın Belediye'ye (8/525) ait olduğu görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 2

Okulun Örgütlenmesi Boyutuna İlişkin Cevapların Frekans Dağılımı

	Bakanlık	Bölge	İl	İlçe	Belediye	Okul
Okulun Örgütlenmesi	77	36	116	60	8	228
<i>Okul takviminin belirlenmesi</i>	12	10	27	4	0	7
<i>Okulların yapılandırılması</i>	3	2	12	8	1	31
<i>Vizyon, hedeflerin belirlenmesi</i>	4	3	4	3	0	47
<i>Alt düzeydeki koşulların belirlenmesi</i>	1	1	8	5	1	44
<i>Öğretim sürelerinin belirlenmesi</i>	7	2	26	9	2	15
<i>Çalışma koşullarının belirlenmesi</i>	12	8	19	6	1	14
<i>Diğer ülkelerle ilişkilerin koordinesi</i>	36	1	10	4	1	5
<i>Okul takvimini yerel göre belirleme</i>	2	6	4	18	2	19
<i>Okul gelişim plânlarını hazırlama</i>	1	3	6	3	0	46

‘İnsan Kaynakları Yönetimi’ boyutu on iki alt başlıkta incelenmiştir. Bu kategori bütünsel incelendiğinde; okul müdürlerinin bu kategorideki konularda karar mercii olarak uygun gördükleri birimlerden en yüksek frekansın Okul (264/731) birimine ait olduğu görülmektedir. Bu dağılımı, İl (186/731) ve Bakanlık (123/731) birimleri takip etmektedir. En düşük frekansın Belediye’ye (11/731) ait olduğu görülmektedir (Tablo 3).

Tablo 3

İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuna İlişkin Cevapların Frekans Dağılımı

İnsan Kaynakları Yönetimi	Bakanlık	Bölge	İl	İlçe	Belediye	Okul
<i>Personeli İşe Alma ve Personeli İşten Çıkarma</i>	123	30	186	117	11	264
<i>Çalışanlara ödenecek ücretlerin kararlaştırılması</i>	15	0	18	2	1	25
<i>Hizmet öncesi eğitim hizmetlerinin sağlanması</i>	12	5	21	5	2	14
<i>Eğitim programı düzenleme ve katılımı sağlama</i>	17	7	21	9	1	5
<i>Öğretmen yeterlilik belgesinin verilmesi</i>	14	4	19	11	1	7
<i>Personel özlük hakları</i>	20	3	9	7	0	15
<i>Performans yönetimi ve değerlendirme</i>	5	2	16	10	1	22
<i>Disiplin ilke ve yöntemlerinin belirlenmesi</i>	3	1	14	14	0	35
<i>Disiplin ilke ve yöntemlerinin uygulanması</i>	15	3	15	6	1	19
<i>Okulun denetim ve değerlendirmesi</i>	5	0	14	7	0	33
<i>Öğretmenlerin denetim ve değerlendirilmesi</i>	4	0	16	25	1	17
<i>Araştırma geliştirme çalışmaları</i>	1	0	6	9	0	43
	12	5	17	12	3	29

‘Eğitim Programı ve Öğretimi boyutu on dört alt başlıkta incelenmiştir. Bu kategori bütünsel incelendiğinde; okul müdürlerinin bu kategorideki konularda karar mercii olarak uygun gördükleri birimlerden en yüksek frekansın Bakanlık (287/904) birimine ait olduğu görülmektedir. Bu dağılımı, Okul (228/904) ve İl (187/904) birimleri takip etmektedir. En düşük frekansın Belediye’ye (14/904) ait olduğu görülmektedir(Tablo 4).

Tablo 4
Eğitim Programı ve Öğretimi Boyutuna İlişkin Cevapların Frekans Dağılımı

<i>Eğitim Programı ve Öğretimi</i>	Bakanlık	Bölge	İl	İlçe	Belediye	Okul
<i>Eğitim Programı ve Öğretimi</i>	287	102	187	86	14	228
<i>Eğitim programının içeriğinin belirlenmesi</i>	32	14	13	3	0	14
<i>Derslerin belirlenmesi</i>	21	13	15	5	0	15
<i>Temel dersler</i>	29	11	9	3	0	12
<i>Yardımcı dersler</i>	2	13	14	6	3	26
<i>Derslerin içeriğinin belirlenmesi</i>	26	7	11	5	0	13
<i>Ders kitaplarının belirlenmesi ve seçimi</i>	10	7	11	6	0	30
<i>Ders kitaplarının yazımı ve güncelleştirilmesi</i>	38	10	11	5	0	3
<i>Ders kitaplarının ücretsiz sağlanması</i>	34	0	11	6	2	7
<i>Okutulacak diğer kitaplara onay verme</i>	15	1	15	8	0	18
<i>Materyallerle ilgili talimatlarının belirlenmesi</i>	10	5	19	7	1	19
<i>Özel okulların pedagojik şartların düzenlenmesi</i>	24	5	20	8	0	5
<i>Etkinliklere yönelik eğitim hizmetleri sunmak</i>	3	5	12	11	7	24
<i>Öğretim yöntem ve tekniklerinin belirlenmesi</i>	17	6	16	8	0	21
<i>Ders programlarının hazırlanması/geliştirilmesi</i>	26	5	10	5	1	21

‘Ölçme Değerlendirme Boyutu’ sekiz alt başlıkta incelenmiştir. Bu kategori bütünsel incelendiğinde; okul müdürlerinin bu kategorideki konularda karar mercii olarak uygun gördükleri birimlerden en yüksek frekansın Bakanlık (172/493) birimine ait olduğu görülmektedir. Bu dağılımı, İl (131/493) ve Okul (98/493) birimleri takip etmektedir. En düşük frekansın Belediye’ye (1/493) ait olduğu görülmektedir (Tablo 5).

Tablo 5
Ölçme ve Değerlendirme Boyutuna İlişkin Cevapların Frekans Dağılımı

	<i>Bakanlık</i>	<i>Bölge</i>	<i>İl</i>	<i>İlçe</i>	<i>Belediye</i>	<i>Okul</i>
<i>Ölçme Değerlendirme</i>	172	54	131	37	1	98
<i>Öğretmen yeterliliklerinin belirlenmesi</i>	19	5	17	4	1	20
<i>Eğitsel denklik ilgili ulusal sistemin düzenlenmesi</i>	38	3	7	1	0	2
<i>Öğrenci seçme ve yerleştirme sınavları</i>	27	11	13	2	0	6
<i>Sınav günlerinin belirlenmesi</i>	23	7	18	3	0	7
<i>Öğrenci yükselmeleri</i>	15	9	18	5	0	9
<i>Eğitim ve öğretimle ilgili veri sistemleri oluşturma</i>	17	7	23	5	0	9
<i>Başarı ölçütlerinin belirlenmesi</i>	13	7	20	9	0	16
<i>Öğrenci başarılarını izleme ve değerlendirme</i>	6	5	15	8	0	31

Eğitimin Finansmanı Boyutu yirmi beş alt başlıkta incelenmiştir. Bu kategori bütünsel incelendiğinde; okul müdürlerinin bu kategorideki konularda karar mercii olarak uygun gördükleri birimlerden en yüksek frekansın İl (426/1368) birimine ait olduğu görülmektedir. Bu dağılımı, Bakanlık (332/1368) ve Okul (268/1368) birimleri takip etmektedir. En düşük frekansın Bölge'ye (66/1368) ait olduğu görülmektedir (Tablo 6).

Tablo 6
Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Finansmanı Boyutuna Verdikleri Cevapların
Frekans Dağılımı

	Bakanlık	Bölge	İl	İlçe	Belediye	Okul
Eğitimin Finansmanı	332	66	426	189	87	268
<i>Maaşlar</i>	22	2	17	6	2	8
<i>Ek ders ücretleri</i>	17	3	16	6	1	13
<i>Eğitim öğretime hazırlık</i>	18	2	17	6	0	11
<i>Tazminatlar</i>	19	6	14	8	1	7
<i>Sosyal yardımlar</i>	22	5	13	7	2	6
<i>Yolluklar</i>	16	3	11	12	2	11
<i>Personel tedavi giderleri</i>	19	1	13	9	2	11
<i>Yiyecek malzemesi giderleri</i>	14	3	13	7	4	14
<i>Isınma</i>	12	4	13	10	5	12
<i>Kütüphane malzemesi giderleri</i>	9	3	16	8	8	13
<i>Kırtasiye giderleri</i>	9	3	16	8	5	16
<i>Laboratuvar malzemesi giderleri</i>	9	2	18	7	5	15
<i>Öğrenci giyecek malzemesi giderleri</i>	15	4	13	8	3	13
<i>Personel giyecek malzemesi giderleri</i>	14	2	15	6	3	15
<i>Temizlik malzemesi giderleri</i>	11	2	14	7	3	16
<i>Küçük bina bakım-onarım giderleri</i>	3	2	19	11	6	13
<i>Elektrik ve su</i>	3	2	16	9	8	16
<i>Taşıma</i>	5	2	19	15	5	7
<i>Öğrenci tedavi giderleri</i>	11	2	15	6	5	16
<i>Öğrenci burs harç kredileri</i>	12	1	14	8	5	17
<i>Kamulaştırma giderleri</i>	17	3	20	5	6	2

<i>Yeni bina yaptırılması satın alınması</i>	14	4	23	7	3	2
<i>Büyük onarımlar</i>	15	3	25	5	2	3
<i>Donatım giderleri</i>	13	1	23	4	4	8
<i>Harcamaların denetlenmesi</i>	13	1	33	4	2	3

Sonuç ve Tartışma

Yönetim boyutu incelendiğinde; okul müdürlerinin *Politikaların Belirlenmesi ve Sistemin Örgütlenmesi* hususunda karar düzeyi olarak *Bakanlık* birimini uygun gördükleri belirlenmiştir. *Politikaların Uygulanması, Plânların Uygulanması ve Eğitim Hizmeti Sunmak* yönergeleri için, eğitim yöneticileri en uygun karar düzeyi olarak, *Okul* birimini görmektedir. Yönetim başlığı altında *Belediye* biriminin etkili olması gerektiği düşünülmemektedir.

Okulun Örgütlenmesi boyutu incelendiğinde; *Diğer Ülkelerle Kültürel İlişkilerin Koordine Edilmesi* konusunda en uygun karar düzeyi olarak *Bakanlık* biriminin görüldüğü belirlenmiştir. Eğitim Yöneticilerinin *Okul Takviminin Belirlenmesi, Eğitim ve Öğretim Sürelerinin Belirlenmesi ve Eğitim Çalışanların Çalışma Koşullarının Belirlenmesi* konularında en uygun karar düzeyi olarak *İl* birimini gördükleri belirlenmiştir. Gerekli Durumlarda *Okul Takviminin Yerel Gereksinimlere Göre Ayarlama* konusunda en uygun karar birimi olarak *İlçe* görülmektedir. *Okulların Yapılandırılması, Vizyon, Misyon, Amaç Ve Hedeflerinin Belirlenmesi, Öğrenci Kayıt Kabul Şartları Gibi En Alt Düzeydeki Koşulların Belirlenmesi ve Okul Gelişim Plânları* konularında en uygun karar düzeyi olarak *Okul* birimi görülmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi kategorisi incelendiğinde; *Öğretmen Yeterlilik Belgesinin Verilmesi* konusunda en uygun karar birimi olarak *Bakanlık* görülmektedir. Eğitim Yöneticilerinin *Eğitim İş Görenlerine Ödenecek Ücretlerin Kararlaştırılması, Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitimi Hizmetlerinin Sağlanması ve Eğitim Çalışanları İçin Hizmet İçi Eğitim Programı Düzenleme ve Katılımı Sağlama* konularında en uygun karar düzeyi olarak *İl* birimini gördükleri belirlenmiştir. *Okulun Denetim Ve Değerlendirmesi* konusunda en uygun karar birimi olarak *İlçe* görülmektedir. *Personeli İşe Alma Ve Personeli İşten Çıkarma, Personel Özlük hakları, Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme, Disiplin İlke ve Yöntemlerinin Belirlenmesi, Disiplin İlke ve Yöntemlerinin Uygulanması, Öğretmenlerin Denetim ve Değerlendirilmesi ve Araştırma Geliştirme* konularında en uygun karar düzeyi olarak *Okul* biriminin görüldüğü belirlenmiştir.

Eğitim Programı ve Öğretimi boyutu incelendiğinde; *Eğitim Programının İçeriğinin Belirlenmesi, Derslerin Belirlenmesi, Temel Dersler, Derslerin İçeriğinin Belirlenmesi, Ders Kitaplarının Yazımı ve Basımı ve Güncelleştirilmesi, Ders Kitaplarının Öğretmen ve Öğrencilere Ücretsiz Sağlanması, Özel Okulların Eğitim Programı İle İlgili Pedagojik Şartların Düzenlenmesi* konularında en uygun karar birimi olarak *Bakanlık* birimi görülmektedir.

Yönergelere verilen cevapların frekansı incelendiğinde farklı düzeyler için birbirine çok yakın frekans değerlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu durumda, bu yönergeler için, Eğitim Yöneticilerinin uygun birim seçmekte ortak bir karara varamadıkları, iki ya da daha fazla karar düzeyini de uygun birim olarak tercih edebildikleri sonucuna varılabilmektedir.

Ölçme ve Değerlendirme boyutu incelendiğinde; *Öğretmen Yeterliliklerinin Ve Standartlarının Belirlenmesi ve Öğrenci Başarılarını İzleme ve Değerlendirme* konularında en uygun karar birimi olarak *Okul* birimi görülmektedir. *Eğitsel Denklik Ve Kredilerle İlgili Ulusal Sistemin Düzenlenmesi, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınavları, Sınav Günlerinin Belirlenmesi* konularında en uygun karar birimi olarak *Bakanlık* görülmektedir.

Eğitim Finansmanı boyutu incelendiğinde; *Kamulaştırma Giderleri, Yeni Bina Yaptırılması Satın Alınması, Büyük Onarımlar, Donatım Giderleri, Harcamaların Denetlenmesi* konularında en uygun karar birimi olarak *İl* birimi görülmektedir. Diğer bütün yönergelerde ise Eğitim Yöneticilerinin verdiği cevapların kümülatif dağılımlarının net olarak bir birim üzerinde yoğunlaşmadığını, *Bakanlık, İl* ve *Okul* birimlerinin, birbirlerine çok yakın dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Örnekleme dâhilindeki eğitim yöneticileri eğitimde yerleşme ve yetki devri konusunda *Bakanlık-İl-Okul* üçgenine ağırlık vermektedirler. Araştırma bulgularına bakıldığında eğitim yöneticileri eğitimin temel ilke ve nitelikleri konusunda verilecek kararlarda hâkim olan birimin bakanlık olması gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Eğitim öğretim takviminin plânlanması konusunda kararların il düzeyinde verilmesi gerektiğini belirten eğitim yöneticilerinin, diğer tüm konu ve hizmetlerde *İl*' in kısmen de olsa karar vermede yetkili birim olması gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Eğitim yöneticileri; uygulama, denetim ve değerlendirme, okul stratejisinin belirlenmesi ve geliştirilmesi konularında yetkili karar düzeyi olarak *okul* birimini işaret etmektedirler.

Yönetim başlığı altındaki yönergelere verilen cevaplara bakıldığında öne çıkan iki karar düzeyinin bakanlık ve okul birimleri olduğu görülmektedir. Hiyerarşik bir sıralama yapıldığında bakanlık birimi en başta yer alan karar mercii iken, okul birimi ise en alt sıradaki karar merciidir.

Başka bir deyişle yönetim yetki ve yeteneği bakımından bakanlık birim olarak merkez teşkilâtının en yüksek kademesini, okul birimi ise taşra teşkilâtının en alt kademesini oluşturmaktadır. Hatta okul birimi günümüz şartlarında bir yönetim mekanizması değil sadece uygulama aracı olarak görev yapmaktadır. Eğitim yöneticilerinin bu iki birimi yönetim başlığı altındaki yönergelere uygun karar düzeyi olarak öne çıkarmış olmaları bir tezat olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tezat eğitim yöneticilerinin bakanlığa ait olan yönetim yetkisinin okullarla paylaşılmasını istediklerini gösterir. Özellikle *eğitimin finansmanı* başlığı altındaki yönergelere verilen cevaplara bakıldığında, eğitim yöneticilerinin tercihlerinin bir birimde yoğunlaşmak yerine birçok karar düzeyine dağıldığını görmekteyiz. Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde; eğitim yöneticilerinin bazı konularda ortak kültür oluşturamadıklarını ve yeterince bilgi sahibi olmadıklarını göstermektedir. *Ders programlarının hazırlanması ve geliştirilmesi ve öğretmen yeterlilik belgesinin verilmesi* yönergelerinde olduğu gibi daha birçok yönergeye verilen cevapların hem *bakanlık* ve hem de *okul* gibi birbirinin zıddı sayılabilecek birimler üzerinde yoğunlaşması bize eğitim yöneticilerinin yerleşmeyle ilgili birçok konuda ortak kültür geliştiremediklerini göstermektedir. *Okulların Yapılandırılması, Vizyon, Misyon, Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi, Okul Gelişim Planlarını hazırlama* gibi yönergelere verilen cevaplara bakıldığında eğitim yöneticilerinin okulla doğrudan ilgili konularda daha fazla özgürlük ve inisiyatif istediklerini görmekteyiz.

Bulguların tamamına genel bir bakışla okul yöneticilerinin *bölge, ilçe ve belediyelere* yerleşme konusunda pek fazla görev biçmedikleri görülmektedir. Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinde, eğitimin yerinden yönetimi ve yetki devri konularında ortak kültür oluşturma eksikliği ve bilgi yetersizliği olduğu görülmektedir. Bu eksikliklerin giderilmesi için bu konularda daha fazla tartışma ortamları yaratılarak, konuyla ilgili yayın sayısının artırılması gerekmektedir. Hali hazırda bulunmakta olan Eğitim Bölgesi Danışma Kurullarının geliştirilmesi ve yerleşme konusunda alt birimleriyle üst birimleri arasında bilgi akışını sağlayan bir kurum haline getirilmesi gerekmektedir.

Yerleşme sürecinde yaşanması olası problemleri ve ihtiyaç duyulabilecek alt yapı özelliklerinin belirlenmesi amacıyla bağımsız müdürlüklerden(ilçe ve/veya illerden) oluşan pilot deneme bölgeleri oluşturulması gerekmektedir. Eğitimde yerleşme ve yetki devri konularında ilgili birimlerce uzmanlaşmış heyetler ve akademisyenler aracılığıyla hizmet içi eğitim seminerleri, konferans ve paneller düzenlenmeli etkin katılım sağlanmalıdır.

Kaynakça

- Akyüz, Y. (2011). *Türk Eğitim Tarihi*. Ankara: Pegem A.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar: Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel.
- Bachus, G. (1992). School-Based Management: Do Teachers Want More Involvement in Decision Making. *Rural Educator*, 14(1), 1–4.
- Bray, M. (1991). Centralization versus Decentralization in Educational Administration. *Educational Policy*, 5(4), 371–385.
- Brown, D. J. (1991). *Decentralization: The Administrator's Guidebook to School District Change*. CA: Corwin.
- Bucak Balcı, E. (2000). *Eğitimde Yerelleşme*. Ankara: Detay.
- Ceylan Ölmez, Ö. (2007). *Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Bölgeleri Danışma Kurullarının İşleyişine İlişkin Görüş ve Önerileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çınkır, Ş.(2010). Perceptions of Educational Stakeholders about Decentralizing Educational Decision Making in Turkey. *Educational Planning*, 19(1), 22–36.
- Çınkır, Ş. (2002). Eğitim Yönetiminde Yerelleşmenin Üstünlükleri ve Sakıncaları. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8, 100–110.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.
- Kiran, H. (2001). Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütü Yöneticilerinin Eğitimde Yerinden Yönetime İlişkin Tutumları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 1–9.
- Köksal, K. (1999). Yerinden Yönetime Evet Ancak.... *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (17), 119–124.
- Kurt, T. (2006). Eğitim Yönetiminde Yerelleşme Eğilimi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14 (1), 61–72.
- Lange, T.J. (1981). Site-Based, Shared Decision Making: A Resource For Restructuring. *The New Three Rs* N. 549.
- Orstein, C.A. (1981). Decentralization and Community Outlook. *The Educational Forum*. 15(1), 3–10.
- Orstein C.A. (1993). School Consolidation vs. Decentralization: Trends, Issues, and Questions. *The Urban Review*, 25(2), 167–174.

Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem A.

Şahin, S. (2003). School Based Management Applications. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9 (36), 582–605.

Şişman, M., Turan, S. (2002). Eğitim ve Okul Yönetiminde Eğitim Bölgesi Danışma Kurullarının İşlevi: Kavramsal Bir Çözümleme. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*. Sayı 2

Şişman, M., Turan, S. (2003). Eğitimde Yerelleşme ve Demokratikleşme Çabaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(6), 136–146.

Taymaz, H.(1995). *Okul Yönetimi*. Ankara: Saypa.

Turan, S. (2009). Centralization Paradigm of Tradition versus Decentralization as the Imposition of Modernity in Turkish Educational System. A. Nir (Editor), *Efforts and Difficulties Related School Empowerment in Centralized Countries*. NY: Nova Science Publishers (USA).

Usluel, Koçak Y.(1995). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yöneticilerinin Yerelleşme Konusundaki Görüşleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Weiler, H. N. (1990). Comparative Perspectives on Educational Decentralization: An Exercise in Contradiction. *Educational Evaluation And Policy Analysis*, 12(4), 433-448.

Yavuz, Y. (2001). *Lise Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.