

LİSE YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN YERİNDEN VE MERKEZDEN YÖNETİM YÖNELİMLERİNİN KARAR VERME SÜRECİNE ETKİLERİ

(The Effect of High School Administrators and Teachers Tendencies
About School Based Management and Central Management on Decision Making Process)

Yrd. Doç. Dr. Yaşar YAVUZ*

ÖZET

Bu araştırmada, eğitim yönetiminin bir vitrini olarak okul yönetiminde uygulanmakta olan "Okulda Yerinden Yönetim (OYY) ve Merkezden Yönetim (MY)" yaklaşımlarının bir değerlendirmesi ve lise öğretmenlerinin yönetim yönelimlerinin belirlenmesi, buradan hareketle de lise öğretmenlerinin yönetim yönelimlerinin okulda karar verme sürecindeki etkilerinin neler olduğunun ortaya konulması amaçlanmıştır. Lise öğretmenlerine sunulan "Yönetim Yönelimi Ölçeği" ile onların OYY ve MY yaklaşımlarına ilişkin görüşleri ve Karara Katılma Ölçeği ile de okulda karar verme sürecine ilişkin görüşleri alınmıştır.

Anahtar Sözcükler: Yönetim Yönelimi, Karar Verme Süreci

ABSTRACT

In this research the issues targetted are; to asses the school based management (SBM) and central management (CM) approaches applied in school management wich is a part of educational management; to define the high school teachers tendencies relating to administration; to understand the effect of school teachers tendencies on the decision making process. The views of the teachers according to decision making process is gathered with a scale which was developed by the researcher.

Key Words: Management Tendency, Decision Making Process

GİRİŞ

Günümüze kadar yönetimle ilgili olarak birçok düşünce ortaya konmuştur. Ancak kuramsal açıdan incelendiğinde, yönetim düşüncelerine ilişkin üç temel kuramdan söz edilmektedir. Bu üç temel kuram klasik kuram, neoklasik kuram ve çağdaş kuramdır. Klasik örgüt kuramının amacı, işbölümüne dayalı olarak, uzmanlaşma yolu ve hiyerarşik ilişkileri belirlemek, iş ve etkinlikleri düzenleyerek örgüt hedeflerinin en etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlayacak bir yapı oluşturmaktır. Bu yapı içinde hiyerarşi ilkesi ile "herkese bir amir" ilkesi önem kazanmaktadır. Yapı içinde uzmanların ve yöneticilerin ikisinin birden emir vermesi önlenmiştir. Bunun nedeni iki ayrı kişiden emir almanın bireyde oluşturaçağı karmaşadır (Kaya, 1993). Neoklasik örgüt kuramı, klasik örgüt kuramına bir tepki olarak doğmuştur. Klasik örgüt kuramının

üzerinde durmadığı konulara eğilmiştir. Neoklasik örgüt kuramının temelinde, insan ilişkileri yaklaşımı yatmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımı ile klasik örgüt kuramının eksiklerini tamamlayan görüş ve araştırmaların tümü "Neoklasik Örgüt Kuramını" oluşturmaktadır (Aydın, 1992). Çağdaş kuram, sistem yaklaşımını birbirini etkileyen ögeler topluluğu olarak kabul etmiş ve örgütü bu görüşle değerlendirmiştir (Bursalıoğlu, 1999).

Genel yönetim ve buna bağlı olarak da eğitim ve okul yönetimi yukarıda kısaca anlatılan yönetimin gelişim sürecinden etkilenmiştir. Verimi ön plana çıkaran ve kısa sürede önemli sonuçların elde edildiği klasik yönetim anlayışı okul yönetimlerinde de yaygın olarak görülmüştür. Ancak, neoklasik yaklaşımların etkisiyle insanı bir makine olarak ele alan bu yaklaşımdan büyük oranda vazgeçilmiş olmasına karşın etkileri hala kimi

* D.E.Ü. Buca Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
yasar.yavuz@deu.edu.tr

ülkelerde sürmektedir. Kimi ülkelerde ise özellikle 1980 sonrasında sistem yaklaşımının etkisiyle eğitim yönetiminde ve bağlı olarak da okul yönetiminde daha çağdaş yaklaşımlar olarak katılımcı yönetim anlayışı yaygınlaşmıştır. Bu yazıda, klasik yönetim anlayışının bir ürünü olan merkezden yönetim ile çağdaş yaklaşımın bir ürünü olan yerinden yönetim ele alınmaktadır.

Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi

Eğitim etkinliklerinin gerçekleştirilmesi eğitim örgütleri aracılığıyla sağlanır. Eğitim örgütleri, temsili siyasal organlar tarafından saptanan eğitim politikaları çerçevesinde eğitim-öğretim etkinliklerini gerçekleştirmektedirler (Kaya, 1984). Eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran bir çok neden vardır. Bursalıoğlu (1999) eğitim örgütlerinin kontrol ve baskı gruplarının yapısı bakımından diğer örgütlerden farklılıklar gösterdiğini ve bunun nedeninin de eğitim politikalarının tartışmalı çözümlenmeleri olduğunu ileri sürmektedir. İster içinde ister dışında olsun, eğitimle ilgili insanların doğrudan ya da dolaylı ilgileri nedeniyle psikolojik, sosyal, kültürel ve bireysel nitelikteki etkileri eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayırır.

Okul, eğitim sisteminin en kritik ve en etkili alt sistemidir. Eğitim sisteminin bütünlüğü içinde belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi ya da amaçların eyleme dönüştürülmesi okul aracılığıyla olur. Bursalıoğlu (1999) okulun çeşitli özelliklerini aşağıda verildiği gibi sıralamaktadır:

- Üzerinde çalıştığı hammadde toplumdan gelen ve topluma geri dönen insandır.
- Okulda çeşitli değerler vardır ve bu değerler sürekli çatışma içindedir.
- Okulun ürününün değerlendirilmesinde çeşitli zorluklar bulunmaktadır.
- Okulun amaçları karmaşık ve birbirleri ile çatışaktır.

- Okul özel bir çevredir.
- Okul çevresindeki biçimsel ve doğal örgütler tarafından ya yön verilen ya da etkilenen bir örgüttür.
- Okul toplumda kültürel değişimin gerçekleştirildiği bir örgüttür.

Okul, eğitimsel hedeflerin ve beklentilerin gerçekleştirilmesi yönünde öğrencilerin, öğretmenlerin, ana-babaların, okul yöneticilerinin etkileşim içinde oldukları ve gerek bu etkileşim gerekse de katılan üyeler açısından birinin diğerine benzemediği örgütlerdir. Benzersizlikleri, her okulun kendine özgü olmasında yatmaktadır. Huckman ve Hill (1994), okulları karmaşık örgütler olarak betimlemekte ve bu nedenle her bir okulun benzersiz olduğunu belirtmektedirler. Bu benzersizliklerin farklı, ayrıntılı ve tartışmalı hedefler, çok az anlaşılabilir bir teknoloji, enerji ve dikkat gerektiren katılım, sık sık katılımcıların kontrolü dışında oluşan dış etkenlerin etkileri sonucu oluştuğunu da eklemektedirler. Buraya kadar sayılan nedenlerle her okul, kendi özel çevresinde ve kendi özel koşulları içinde diğerlerinden farklı birer örgüt olarak tanımlanır.

Okul yönetimlerinde birbirinden farklı özellikleri olan bürokratik yönetim, demokratik yönetim merkezden yönetim okulda yerinden yönetim gibi yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yazıda araştırmanın sınırlılıkları nedeniyle okul yönetimlerinden sadece merkezden yönetim ve okulda yerinden yönetim yaklaşımlarının tanımı yapılmaktadır.

Merkezden Yönetim

Merkezden yönetim, yönetim gücünü bir merkezde toplayarak, bu gücün kullanımını yetkilendirdiği elemanlar aracılığıyla kullanımını ifade eder ve tüm bölgeler üzerinde büyük bir kontrolün sağlanması stratejisi olarak tanımlanır (Bray, 1991). Merkezden yönetimde ilgili politikalar ve planlar bir merkezde üretilir, kararlar alınarak bağlı birimlere iletilir ve gereken etkinlikler gerçekleştirilir

(Taymaz, 1995). Geleneksel okul yönetimi olarak da tanımlanan merkezden yönetim, okullarda hiyerarşik bir otorite, merkez yönetimce yapılan sıkı kontrol ve dışardan denetimle kendini gösteren bir tür dış denetimli yönetimdir (Chapman, 1996). Dış denetim yönetiminde, okulun yönetim ilkeleri merkezi yetkenin yönergeleriyle belirlenir ve genellikle okulun özellikleri ve gereksinimleri dikkate alınmaz ve okulun üyeleri (müdür, öğretmen, veli ve öğrenci) bağımsız ve girişimciliğe sahip değildirler (Cheng, 1996).

Okulda Yerinden Yönetim

Okul yönetimlerinde yaşanan ve çoğunlukla klasik kuramların olumsuzlarının vurgulandığı özellikle de bu anlayışla örgütlenen okulların birer fabrika, öğretmenlerin makine ve öğrencilerin de üzerinde birtakım işlemlerin yapıldığı birer hammadde olamayacağı görüşlerinin paylaşılması (Kaya, 1993, Aydın, 1992, Cheng, 1996; Şimşek, 1997) dünyada, okul örgütlenmelerinde ve yönetimlerinde yeni arayışların başlamasına neden olmuştur. Söz konusu arayışlar, 1960 ve 1970'li yıllarda yeni programlar ve yeni öğretim yaklaşımlarında yoğunlaşmış ancak, program ve öğretim yaklaşımlarına ilişkin değişimler ve uygulamalar doyurucu sonuçlar vermemiştir (Cheng, 1996). 1980'li yıllarda eğitimde niteliğin artırılmasının, sınıf düzeyindeki öğretimin niteliğinin artırılmasından çok, okul örgütlenmelerindeki yönetim ve yapısal değişikliklerde aranmıştır. 1980'li yıllardaki bu arayış sürecinde sanayi ve endüstrideki çağdaş yöntemlerin başarıları, eğitim sistemlerindeki reform girişimleri için önemli derecede etkili olmuştur.

Bu süreçte etkili okul hareketleri başlamış ve bu durum okulların özelliklerini geliştirmiştir. Ayrıca, okul yönetimlerinde yerinden yönetim özellikle vurgulanmış, bu vurgulamada yetki kullanımı, karar verme, bütçeleme, kaynak yaratma, insan kaynağını yetiştirme ve geliştirme, öğrenci danışmanlığı gibi kavramlar tartışılmaya başlanmıştır. Bu tartışmalar, okulun sorumluluğunu taşıyanlar

ile okulun hizmetlerinden yararlananların karar verme gücünü paylaşmaları gerektiği sonucunu doğurmuştur (Wallece, 1992; Caldwell, 1990; Cheng, 1996; Erdoğan, 1998; Açıköz, 1993; Açıköz, 2000; Aytac, 2000).

Merkezden yönetim, yönetim gücünü bir merkezde toplayarak, bu gücün kullanımını yetkilendirdiği elemanlar aracılığıyla kullanımını ifade ederken, yerinden yönetim yetki göçerimini (karar verme yetkisi) ifade eder. Yetki göçerimi yerinden yönetimin en yaygın ve aşırı biçimidir (Bray, 1991).

Okulda yerinden yönetim kendi kendisini yöneten okulları ifade etmektedir. Kendi kendini yöneten okulu Caldwell (1990: 14) şöyle tanımlamaktadır:

Okul etkinlikleri ile ilgili kararları vermek için otoritenin önemli ve tutarlı şekilde yerindenleşmesi. Bu yerindeleşme, politik olmaktan çok yönetseldir ve buna bağlı olarak kararlar, devlet ya da ulusal politikalar ve yasalara uygun biçimde okul düzeyinde alınır. Okul, kendi yönetim kuruluna olduğu kadar merkezi yönetime karşı da sorumludur.

Yukarıdaki tanımla bağlantılı olarak, okulda yerinden yönetimi tanımlayan iki önemli noktadan söz etmek gerekmektedir.

1. Asıl karar birimi olarak okul; okul yönetiminde ve harcamalarda daha özerk ve merkezden denetimin azaltılması. Karar verme sürecinin okulun asıl işlevlerinden olması (karar vermede okulun etkinliği).
2. Okul üyelerinin kararlara katılımı; okul yönetiminde okulun doğal üyeleri olarak öğretmen, veli ve öğrencilerin kararlara etkin katılımı. Etkili okulun gereksinim duyduğu "okula sahiplik" duygusunun sağlanması (Cheng, 1996: 44).

Bu iki nokta dikkate alınarak okulda yerinden yönetim aşağıdaki gibi tanımlana bilir:

Okulda yerinden yönetim, yönetim ilkeleri doğrudan okulun gereksinimlerine ve özel-

liklerine 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.

Okulda yerinden yönetim biçimleri a) yönetsel kontrolün bulunduğu OYY, b) uzmanlığa dayalı OYY ve c) okul meclisi kontrollü OYY biçimleri bulunmaktadır. Bunların dışında daha az rastlanan ancak uygulama alanı bulabilen bir diğer biçimde gücün okul çalışanları, veliler ve meclis üyeleri arasında paylaşıldığı bir OYY biçimidir (Kenneth Leithwood ve Teresa Menzies, 1998).

Karara Katılma

Tüm örgütlerde, örgütsel bir eylemin öncesinde bir karar vardır. Örgütteki bireyler alınan kararlar doğrultusunda örgütsel eylemliliklerde bulunurken, kendisinin o örgütteki bulunuş biçimine göre sorumluluklar da alır. Bu durum, örgütteki her bireyin örgütsel eylemi gerçekleştirmesindeki sorumluluklarının anlamlı olabilmesi ve kendisine bir şeyler ifade edebilmesi için öncelikle eylemin kökeninde bulunan karar sürecindeki rolünü önemli kılar. Bireyin (işgören) örgütsel eylemin kökeninde olan kararlarla ilgili bir etkisi ya da gücü sözkonusu olduğunda, örgütsel sorumluluğunu daha etkin biçimde taşıya çağ düşünülmalıdır.

Karara katılma kavramının tanımlanmasında “etki” ve “güç” gibi iki anahtar kavram kullanılmaktadır. Bunlardan “etki” kavramı kararı etkileme durumunda, “güç” kavramı ise karar için bir şeyler yapma durumunda ön plana çıkmaktadır (Açıkgöz, 1984). İşgörenler karardan etkilenen olarak, kararın alınmasında bir şekilde etkili olabilmektedir. Örneğin; amaçlar ve olanaklar yanında işgörenin yetenekleri, beklentileri ve algılamaları gibi. Katılımı, kararları etkileme süreci olarak gören McGregor katılmayı şöyle açıklamaktadır (Açıkgöz, 1984: 15):

Katılma, temelde insanların kendilerini etkileyen kararlar üzerinde etkili olmalarını sağlayacak fırsatların uygun koşullarda yaratılmasıyla oluşmaktadır. Bu etki azdan çoğa değişkenlik gösterebilir. Katılma, astların sorumluluklarını daha çok kontrol ve daha çok seçme şansı kullandıkları özel bir temsilcilik durumudur.

Eğitim Örgütlerinde Karara Katılma

Eğitim örgütlerinde karar vermeye katılmanın önemli dönüm noktalarından biri, 1960’larda batı toplumlarındaki toplumsal katılıma temel gücü veren politik iklimin iki özelliğidir. Bu özelliklerden birincisi, kaynak ve olanakların paylaşımını artırmak, ikincisi okul yönetimi ve yetişek (içerik) geliştirmede topluluk katılımına (hatta denetimine) yol açan köklü eğitim yapılanmalarına yönelik isteklerdir. Bu isteklerin temel amacı, okullarda demokratik işleyişin daha etkin olduğu demokratik okul örgütlenmesini gerçekleştirmektir (Seddon, Angus ve Poole, 1990).

Batı toplumlarındaki tartışmalar, açık ve çoğulcu politikaların önem kazanması ve bu yöndeki reform istemleri, pek çok ülkenin eğitim sistemlerinde yetkelerin özellikle okullar düzeyinde toplanmasına neden olmuştur. Böylece yetkilerin okul düzeyinde toplanmasıyla okullardaki katılımın artırılması ve yeniden yapılanmanın sağlanabileceği savunulmuştur. Bu savunular, merkezi yetkenin paylaşımı, yetkinin bir merkezde toplanmasının önlenmesi ve yetke göçerimi sonucunu vermiştir.

Problem Cümlesi

Araştırmanın problemi, “lise yönetici ve öğretmenlerinin yönetim yönelimlerinin karar verme sürecine etkileri” biçiminde düzenlenmiştir. Problem aşağıdaki alt problemlerle çözümlenmeye çalışılmıştır.

Alt Problemler

a) Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımları açısından lise yöneticileri ve öğretmenlerinin yönetim yönelimleri nasıl bir dağılım göstermektedir;

- b) lise yöneticileri ve öğretmenlerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde, belirlenen kişisel değişkenlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?
- c) lise yöneticileri ve öğretmenlerinin okulda karar verme sürecine ilişkin görüşleri nelerdir,
- d) lise yöneticileri ve öğretmenlerinin görüşlerinde, belirlenen kişisel değişkenlere ve yönetim yönelimlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?
- e) lise yöneticileri ve öğretmenlerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşleri kendilerinin okulda karar verme davranışlarını etkilemekte midir?

Araştırmanın Önemi

Okulda Yerinden Yönetimin özünde katılımcı bir yönetim anlayışı bulun maktadır. Katılımcılığın tam olarak gerçekleşmesi yönetim sürecinin demokratikleşme derecesiyle ya da demokratik uygulamalarıyla doğrudan ilgilidir. Okul yönetimlerinin demokratikleşmesini, okulun yönetiminde esas alınan yönetim yaklaşımının özellikleri belirlemektedir. Bu açıdan bakıldığında okulda yerinden yönetim yaklaşımı, yönetim süreçlerinin en önemlisi olan karar verme sürecinde katılımcılığı sağlayan demokratik bir yönetim yaklaşımı sergilemektedir. Merkezi yönetim anlayışı ise daha çok, başta karar verme olmak üzere tüm yönetim sürecinin dışardan belirlendiği ve ağır bir bürokratik yapılanmayı gerektiren dış denetimli (kontrolcü) bir yönetim yaklaşımını sergilemektedir. Bu araştırma, okulların temel işgörenleri olarak yönetici ve öğretmenlerin okulda yerinden yönetim ve merkezden yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerini belirlemeyi, yönetici ve öğretmenlerin okulda karar sürecine hangi düzeyde katıldıklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu araştırma sonuçlarının, Türkiye eğitim sistemi için çağdaş değişimlerin başlatılmasına önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

Sayıtlar

1. Okulda Yerinden Yönetim yönelimli yöneticiler, okul yönetiminde demokratik bir tutum ve davranış sergilerler.
2. Okulda Yerinden Yönetim yönelimli öğretmenler, öğretimsel ve eğitimsel etkinliklerinde öğrenci, veli ve yöneticilerle ilişkilerini demokratik tutum ve davranış içinde sürdürürler.
3. Okulda Yerinden Yönetim yönelimli öğretmenler ve yöneticiler eğitim sürecinde bireysel ve toplumsal gereksinim ve ilgilere daha duyarlıdırlar.

Sınırlılıklar

1. Araştırma İzmir ili sınırları içindeki genel liselerde çalışmakta olan lise müdürleri ile öğretmenlerini kapsamaktadır.
2. Araştırma, okul yönetim süreçlerinin karar verme sürecine ilişkin öğretmen ve yönetici eğilimleri ile sınırlıdır.

Yöntem

Araştırma, tarama modelinde bir araştırmadır. Geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu biçimiyle betimleyen araştırma yaklaşımı (Karasar, 1995) olarak tanımlanan tarama modeli araştırmalarda araştırmaya konu olan olay ya da olgular oldukları şekliyle açıklanmaya çalışılır.

Araştırmada veri toplama amacıyla Yönetim Yönelimi Ölçeği (YYÖ) ve Karara Katılma Ölçeği (KKÖ) adlı iki ölçek kullanılmıştır:

1. Araştırmada kullanılan YYÖ, araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. YYÖ, 25'i okulda yerinden yönetim, 21'i de okulda merkezden yönetim yaklaşımına ilişkin toplam 46 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte iki ana faktör (yerinden yönetim, $\alpha = 0,9188$ -merkezden yönetim, $\alpha = 0,9262$) ve her faktörde dört alt boyut bulunmaktadır. Aşağıda ölçeğin geneline ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları verilmektedir:

Tabloda verilen Yönetim Yönelimi Ölçeği ve alt boyutlarının alpha ve standartlaştırılmış

Tablo 1. Yönetim Yönelimi Ölçeği Alpha Güvenirlik Çözümlenmeleri Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Alpha Katsayısı	Standartlaştırılmış Madde Alpha Katsayısı
Yönetim Yönelimi Ölçeği	.9259	.9301
<u>Alt Boyutlar</u>		
A. Yapısal Boyut	.8080	.7912
B. Okul Üyeleri Boyutu	.7516	.7646
C. Eğitim-Öğretim Boyutu	.5746	.6303
D. Demokratiklik Boyutu	.7973	.8124

Tablo 2. Karara Katılma Ölçeğinin Güvenirlik Çözümleme Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Alpha Katsayısı	Standartlaştırılmış Madde Alpha Katsayısı
Karara Katılma Ölçeği	.9223	.9214
<u>Alt Boyutlar</u>		
A. İşleyiş	.8592	.8593
B. Öğretim	.7447	.7481
C. Öğretmen	.8365	.8413
D. Komisyon	.7376	.7433
D. Öğrenci	.6509	.6549

madde alpha katsayılarının, kabul edilebilir güvenirlilik sınırları içinde olduğu görülmektedir.

2. Araştırmada kullanılan KKÖ, bu konuda Hacettepe Üniversitesinde Açıkgöz (1984) tarafından yapılan Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı konulu doktora tezinde kullanılan Karara Katılma Anketi, yeniden düzenlenerek ve gerekli istatistiksel çözümlenmeler yapılarak geliştirilmiştir. KKÖ 30 madde ve beş faktörden oluşmaktadır. Aşağıda KKÖ'nin güvenirlilik çözümlenme sonuçları verilmektedir.

Tabloda verilen Karara Katılma Ölçeği ve alt boyutlarının alpha ve standartlaştırılmış madde alpha katsayılarının, kabul edilebilir güvenirlilik sınırları içinde olduğu görülmektedir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İzmir ilinde bulunan 73' ü genel 18' i Anadolu Lisesi olmak üzere 91 lisede çalışmakta olan 4165 lise öğretmeni ile bu liselerde çalışmakta olan 91

müdür ve 250 müdür yardımcısı, örnekleme ise 70 (% 20.53) müdür ve müdür yardımcısı ve 403 (% 9.99) öğretmen olmak üzere 473 kişiden oluşmaktadır.

Sonuçlar ve Öneriler

1. Lise yöneticileri ve öğretmenleri okulda yerinden yönetim yaklaşımını *Çok* düzeyinde önemsemektedirler.

2. Lise yöneticileri merkezden yönetim yaklaşımını *Orta Düzeyde Önemli* görmekteyken, lise öğretmenleri *Az* düzeyde önemsemektedirler.

3. Lise yöneticileri ile öğretmenlerinin okulda yerinden yönetim ve merkezden yönetim yaklaşımları açısından yönetim yönelimleri belirlenmiştir. Buna göre;

a) lise yöneticilerinin % 15.7'si OYY yönelimli, % 32.9'u MY yönelimli ve % 51.4'ü de yönetim yöneliminde kararsızdır.

b) lise öğretmenlerinin % 40.4'ü OYY yönelimli, % 27.3'ü MY yönelimli ve % 32.3'ü de yönetim yöneliminde kararsızdır.

4. Lise yöneticilerinin okulda yerinden yönetim ve merkezden yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde, yönetici likteki hizmet sürelerine, cinsiyetlerine, branşlarına ve öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık yoktur.
5. Lise öğretmenlerinin okulda yerinden yönetim ve merkezden yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde, cinsiyetlerine, branşlarına öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine ve çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılıklar vardır. Buna göre;
 - a) 1-10 yıl hizmeti olan öğretmenler, okulda yerinden yönetim yaklaşımını, 11 yıl ve üstü hizmeti olan öğretmenlere göre daha çok önemli görmektedirler.
 - b) Merkezden yönetim yaklaşımını, kadın öğretmenler erkek öğretmenlerden ve fen bilimleri branşı öğretmenleri diğer branşlardaki öğretmenlerden daha çok önemli görmektedirler.
6. Hem lise yöneticileri hem de lise öğretmenleri okulda yerinden yönetim yaklaşımına ilişkin alt boyutlar olan “yapı, üyeler, öğretim ve demokratiklik” alt boyutlarını *Çok* önemsemektedirler.
7. Lise yöneticileri ile öğretmenleri merkezden yönetim yaklaşımı alt boyutlarından olan “öğretim” alt boyutuna ilişkin olarak *Orta Düzeyde Önemli* görüşünü paylaşırken, “yapı, üyeler ve demokratiklik” alt boyutlarına ilişkin görüşlerinde lise yöneticileri *Orta Düzeyde*, lise öğretmenleri *Az Düzeyde* önemseme düzeyleri ile birbirlerinden anlamlı farklılaşmaktadır.
8. Lise yöneticilerinin okulda karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri, öğretmenleri karara katma durumunda *Biraz* düzeyinde, öğretmenleri karara katma isteğinde *Pek Çok* düzeyindedir.
9. Lise yöneticilerinin, öğretmenleri karara katma durumunda önem sırasına göre en çoktan en aza doğru “öğrenci, öğretim, komisyon, işleyiş, öğretmen” alt boyutlarında yer alan karar konularında karara katıldıkları ve karara katılma isteğinde ise yine önem
10. Lise yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinde belirlenen bazı kişisel değişkenlerinde farklılıklar bulunmuştur. Buna göre;
 - a) 1-5 yıl hizmeti olan lise yöneticileri, 6 yıl ve üstü hizmeti olan yöneticilere göre öğretmenleri karara daha az katmaktadır,
 - b) güzel sanatlar branşında olan lise yöneticileri fen bilimleri branşında olan yöneticilere göre öğretmenleri karara daha az katmaktadır,
 - c) lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumunda aralarında cinsiyet, toplam hizmet süresi ve çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.
11. Lise yöneticilerinin yönetim yönelimleri, onların karar vermeye ilişkin davranışlarını etkilememektedir. Yani, lise yöneticilerinin araştırmada belirlenen yönetim yönelimleri, kendilerinin hem öğretmenleri karara katma durumu ve hem de karara katma isteğine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir fark yaratmamaktadır.
12. Lise öğretmenlerinin okulda karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri, okulda karara katılma durumunda *Biraz* düzeyinde, karara katılma isteğinde *Çok* düzeyindedir.
13. Lise öğretmenlerinin karara katılma durumunda önem sırasına göre en çoktan en aza doğru “öğretim, öğrenci, komisyon, işleyiş, öğretmen” alt boyutlarında yer alan karar konularında karara katıldıkları ve karara katılma isteğinde ise yine önem

sırasına göre “öğretim, öğrenci, komisyon, öğretmen, işleyiş” alt boyutlarında yer alan karar konularında karara katılmak istedikleri belirlenmiştir.

14. Lise öğretmenlerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinde bazı bağımsız değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre;

- a) lise öğretmenlerinden kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre okuldaki kararlara daha çok katılmaktadırlar,
- b) güzel sanatlar branşında olan lise öğretmenleri, sosyal bilimler ve dil bilimleri branşında olan öğretmenlere göre okuldaki kararlara daha az katılmaktadırlar,
- c) sosyal bilimler, güzel sanatlar, beden eğitimi ve dil bilimleri branşındaki öğretmenler, fen bilimleri branşında olan öğretmenlere göre okuldaki kararlara daha fazla katılmak istemektedirler.
- ç) lise öğretmenlerinin karara katılma davranışlarına ilişkin görüşlerinde toplam hizmet süresi ve çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

15. Lise öğretmenlerinin yönetim yönelimleri, onların okulda karar verme sürecine ilişkin davranışlarını etkilemektedir. Buna göre;

- a) Okulda karara katılma durumunda, yönetim yönelimi OYY olan lise öğretmenleri, yönetim yönelimi MY ve kararsız olan öğretmenlere göre okuldaki karara daha az katıldıkları görüşündedirler.
- b) Okulda karara katılma isteği durumunda, yönetim yönelimi OYY olan lise öğretmenleri, yönetim yönelimi MY ve kararsız olan öğretmenlere göre okuldaki kararlara daha çok katılmak istemektedirler.

16. Lise yöneticileri ile öğretmenleri arasında karar verme davranışına ilişkin görüş-

lerinde farklılıklar bulunmaktadır. Söz konusu farklılıklar hem karara katılma/katılma durumunda hem de karara katılma/katılma isteğinde bulunmaktadır. Buna göre;

- a) lise yöneticileri, kendilerinin okulda öğretmenleri kararlara *Çok* düzeyde kattıklarını belirtirken, öğretmenler okuldaki kararlara *Orta* düzeyde katıldıkları görüşün dedirler.
- b) lise yöneticileri, kendilerinin okulda öğretmenleri kararlara *Pek Çok* düzeyinde katılmak istediklerini belirtirken, öğretmenler okuldaki kararlara *Çok* düzeyinde katılmak istedikleri görüşündedirler.
- c) lise yöneticileri ile öğretmenlerinin karara katılma/katılma durumu ile ilgili alt boyutlara ilişkin görüşleri arasında belirlenen tüm alt boyutlarda anlamlı fark bulunmaktadır. Karara katılma/katılma isteği ile ilgili alt boyutlardan “öğretim” alt boyutunda (*Pek Çok*) aynı görüşü paylaşırken diğer alt boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

17. Lise yöneticilerinin okulda yerinden yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri, öğretmenleri karara katılma durumu ile ilgili görüşlerini ölçek bütününde ve alt boyutlar da etkilememektedir.

18. Lise yöneticilerinin okulda yerinden yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri, öğretmenleri karara katılma isteği ile ilgili görüşlerini ölçek bütününde etkilememekle birlikte bazı alt boyutlarında etkilemektedir. Bunlar;

- a) OYY yönelimli lise yöneticilerinin okulda yerinden yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “öğretim” alt boyutuna ilişkin olumlu görüşleri, öğretmenleri karara katılma isteği alt boyutlarından “öğrenci” alt boyutuna ilişkin görüş-

lerini olumlu (pozitif) yönde etkilemektedir.

b)MY yönelimli lise yöneticilerinin okulda yerinden yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “üyeler” alt boyutuna ilişkin olumlu görüşleri, öğretmenleri karara katma isteği alt boyutlarından “öğretim” alt boyutu ile ilgili görüşlerini; okulda yerinden yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “demokratiklik” alt boyutuna ilişkin olumlu görüşleri, öğretmenleri karara katma durumu alt boyutlarından “işleyiş” alt boyutuna ilişkin görüşlerini olumlu (pozitif) yönde etkilemektedir.

19. Lise yöneticilerinin merkezden yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri, öğretmenleri karara katma durumuna ilişkin görüşlerini ölçek bütünde etkilememekle birlikte bazı alt boyutlarda etkilemektedir. Bunlar;

a) OYY yönelimli lise yöneticilerinin merkezden yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “üyeler” alt boyutuna ilişkin görüşleri olumsuz yönde arttıkça, öğretmenleri karara katma durumu alt boyutlarından “işleyiş ve komisyon” alt boyutlarına ilişkin kendi görüşlerini olumsuz (negatif) yönde etkilemektedir.

b)MY yönelimli lise yöneticilerinin merkezden yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “üyeler ve öğretim” alt boyutlarına ilişkin görüşleri olumlu (pozitif) yönde arttıkça, öğretmenleri karara katma durumu alt boyutlarından “öğretim” alt boyutuna ilişkin görüşlerini olumlu yönde etkilemektedir.

20. OYY yönelimli lise öğretmenlerinin okulda yerinden yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri, öğretmenlerin hem karara katılma durumuna hem de karara katılma isteğine ilişkin görüşlerini ölçek bütünde etkilemekteyken, MY yönelimli lise öğretmenlerinin görüşlerini etkilememektedir.

Buna göre; OYY yönelimli lise öğretmenlerinin okulda yerinden yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri olumlu yönde artarken, öğretmenlerin okuldaki kararlara katılma durumuna ilişkin görüşleri de olumlu yönde artmaktadır.

21. Hem OYY hem de MY yönelimli lise öğretmenlerinin merkezden yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri, okulda karara katılma durumuna ilişkin görüşlerini etkilememektedir.

22. OYY yönelimli lise öğretmenlerinin merkezden yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri, okulda karara katılma isteğine ilişkin görüşlerini olumsuz yönde etkilemekteyken, MY yönelimli öğretmenlerin görüşlerini etkilememektedir. Buna göre; OYY yönelimli lise öğretmenlerinin merkezden yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “yapı” alt boyutuna ilişkin olumsuz görüşleri, öğretmenlerin karara katılma isteği alt boyutlarından “işleyiş, öğretmen, komisyon ve öğrenci” alt boyutlarına ilişkin görüşlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

23. Lise öğretmenlerinin karara katılma istekleri okul yönetimi için belirlenen alt boyutlardan “yapı” alt boyutunda belirgin biçimde şekillenmektedir. Çünkü;

a) lise öğretmenlerinin okulda yerinden yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri ile okulda karara katılma isteğine ilişkin görüşleri arasındaki anlamlı ilişkinin olmadığı tek alt boyut “yapı” boyutudur.

b) Lise öğretmenlerinin merkezden yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri ile okulda karara katılma isteğine ilişkin görüşleri arasındaki olumsuz (negatif) yönde anlamlı ilişkinin olduğu tek alt boyut “yapı” boyutudur.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Okulda yerinden yönetim yaklaşımının uygulandığı ülkelerdeki uygulamalar ye-

- rinde incelenmeli, inceleme sonuçlarına ve ülke koşullarına göre Türkiye’de de okulda yerinden yönetime geçiş için çalışmalar başlatılmalıdır.
2. Lise yöneticileri ile öğretmenlerinin okulda yerinden yönetim yaklaşımını ortak bir görüşle çok önemli görmeleri, onların okul yönetiminde bu yönde yeniden bir yapılanma istemleri olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, liselerde okulda yerinden yönetim yöntem ve ilkelerinin etkin olduğu yeniden yapılanma gerçekleştirilmelidir.
 3. Okul yöneticiliği, profesyonel bir meslek olarak kabul edilmeli ve bunun gereklerinden biri olan hizmet öncesi eğitim yapılmalıdır.
 4. Halen görevde olan lise yöneticilerine, çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde okul yönetimi ile ilgili hizmetiçi kurslar düzenlenmelidir.
 5. Öğretmen yetiştiren örgütlerde öğretmenlere hizmet öncesi eğitimlerinde okul yönetimi ile ilgili dersler verilmeli ve okul yönetiminde sorumluluk almaları sağlanmalıdır.
 6. Okulun kendine özgü özellikleri dikkate alınarak okul yönetiminde, katılımcı bir yönetim anlayışının gerekliliği başta yöneticiler olmak üzere okulun tüm üyelerine anlatılmalı ve bu yönde etkinlikler yapılmalıdır.
 7. Okullarda öğretmenlerin karara katılmalarını sağlayıcı yönetsel önlemler alınmalı ve öğretmenler karara katılmaları yönünde güdülendirilmelidir.
 8. Yönetici ve öğretmenler, öğretim ve öğrenci ile ilgili kararlarda katılımı, öncelikli öneme sahip olarak değerlendirmektedirler. Bu nedenle yöneticiler, öncelikle öğretmenleri bu konulardaki kararlara katarak, karara katılmayı örgütsel bir kültür yaratma aracı olarak değerlendirmelidir.
 9. Okulda, doğrudan öğretmenle ilgili ve komisyon çalışmaları ile ilgili kararlarda öğretmenlerle daha etkin iletişim kurulmalı, en azından bu konularda katılım etkin biçimde sağlanmalıdır.
 10. Okulda demokratik insan ilişkilerine önem verilmeli, okulun tüm üyeleri önemsenmelidir.
 11. Okulda etkin bir iletişim ağı kurulmalı, öğretmenlerin ve diğer çalışanların gereksinim duyduğu bilgi kolay ulaşılabilir olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1995), *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara: PEGEM Yayınları.
- Açıkgöz, K. (1984), *Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Açıkgöz, K. (1993), “Okulun Yeniden Yapılanması”, *Eğitim Bilimleri*, 4: 71-81, İzmir: Buca Eğitim Fakültesi Yayın Organı.
- Açıkgöz, K. (2000), “Demokratik Eğitim Yöntemleri” *Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara: D. P. T. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Hazırlık Çalışmaları.
- Aydın, M. (1992), *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aytaç, T. (2000), “Eğitim Yönetiminde Yeni Bir Paradigma Okul Merkezli Yönetim”, *Eğitim Yönetimi*, 21: 55-81, Ankara: Önder Matbaası.
- Bray, M. (1991), “Centralization Versus Decentralization in Educational Administration: Regional Issues”, *Educational Policy*, 4: 15.
- Bursalıoğlu, Z. (1997), *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 142.

- Bursalıoğlu, Z. (1999), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: PEGEM Yayınları, Doğuş Matbaası.
- Caldwell, B. (1990), "School-based Decision-making and Management, **School-based Decision-making and Management: International Developments**, London-Newyork-Philadelphia: The Falmer Press, 3-26.
- Chapman, Judith. D. (1990), "School-based Decision-making and Management", **School-based Decision-making and Management: Implications for School Personnel**, London-Newyork-Philadelphia: The Falmer Press, 221-243.
- Cheng, Y. C. (1996), "School-based Decision-making and Management", **School Effectiveness and School-Based Management: A Mechanism for Development**, London-Newyork-Philadelphia: The Falmer Press, s. 42-64.
- Erdoğan, İ. (1998), **Çağdaş Eğitim Sistemleri**, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Kaptan, S. (1995), **Bilimsel Araştırma ve İstatistik teknikleri**, Ankara: Tekışık Web ofset. Karasar, N. (1995), **Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar İlkeler Teknikler**, Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Kaya, Y., K. (1993), **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama** ANKARA: Set Ofset Matbaacılık.
- Leithwood, K.; T. Menzies (1998), "Forms and Effects of School-based Management: A Rewiew", **Educational Policy**, 3: 325.
- Scheerie, E.-L. (1997), "Shared Decision Making in Schools: Effect on Teacher Efficacy", **Education**, 118: 150.
- Seddon, T.; Lawrance, A; Millicent, E. P (1990), "Pressures on the move to school-based decision-making and management", **School-based Decision-making and Management**, London-Newyork-Philadelphia: The Falmer Press, 29-54.
- Taymaz, H. (1995), **Okul Yönetimi**, Ankara: Saypa Yayın Dağıtım ve Kitapevi.
- Wallece, G. (1992), **Local Management of Schools, Introduction: the Organisation and The Teacher**, Avon: Longdunn Press Ltd, s. 1-10.