

OKUL MERKEZLİ YÖNETİM SÜRECİNİNDE GÖREV ALAN OKUL MÜDÜRLERİNİN ROLLERİ

M. Semih SUMMAK*
Nazife KARADAĞ**

Özet

Eğitim sürecinin niteliğinin artırılması amacıyla okulla ilgili kararların okullarda alınmasına vurgu yapan okul merkezli yönetim uygulaması eğitsel ve yönetsel süreçlerde meydana getirdiği değişikliklerin yanı sıra okul paydaşlarının rollerinde de birtakım değişiklikleri öngörmektedir. Rollerinde değişiklik olan en önemli okul paydaşı ise eğitsel ve yönetsel süreçlerde meydana gelen değişikliklerin uygulanmasında anahtar kişiler olan okul müdürleridir. Okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinin rollerini incelemek amacıyla tarama modelinde desenlenen bu araştırmada konu ile ilgili Eric, Ebsco ve Proquest veri tabanlarında yayımlanmış olan tez ve makaleler incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda amaca uygun olan 7 çalışma bu araştırmada ele alınarak okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinin rolleri betimlenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda ele alınan araştırmalar değerlendirildiğinde okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinin eğitsel liderlik, bütçe yönetimi, vizyoner liderlik, okul paydaşlarını karar alma sürecine dâhil etme gibi alanlarda birtakım rol ve sorumluluklar üstlendikleri görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: okul merkezli yönetim, okul müdürleri, liderlik.

THE ROLES OF PRINCIPALS BE ASSIGNED IN SCHOOL BASED MANAGEMENT PROCESSES

Abstract

In order to increase the quality of the educational process, the school-based management which support decision made in schools about schools is foreseeing some changes in school stakeholder roles in addition to changes in educational and managerial process. This changes mainly affected school principals who are key person in the process of implementing of the changes in educational and managerial works. In order to examine school based management - implemented school principals a literature review was used for this study. In this study, Eric, Ebsco, and Proquest database were searched. At the end of the search, 7 works appropriate to this study were examined in order to identify the roles of the school based management implemented school principals. When all of the works within the line of this study were evaluated school based management

* Yrd.Doç.Dr., M. Semih SUMMAK, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü,
sumak@gantep.edu.tr

** Arş. Gör., Nazife KARADAĞ, Adıyaman Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü,
nkaradag@adiyaman.edu.tr

implemented schools' principals showed that principals hold some roles and responsibility in the following areas; educational leadership, budget management, visionary leadership, and putting school stakeholders into decision making process .

Key Words: school based management, school principals, leadership

GİRİŞ

Birlikte yaşanan her yerde var olmanın gerekli koşullarından biri olan yönetim, insanlık tarihi kadar eskidir. Geçmişten günümüze bilim ve teknolojiye meydana gelen değişimler her alanda olduğu gibi yönetim alanında da etkisini hissettirmiş ve insanlar yaşadıkları dönemin gereklerine uygun yönetim stratejileri geliştirmek için çabalamışlardır. Yönetim alanındaki değişim çabalarından etkilenen kurumlardan biri de eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü okullar olmuştur. Öğrenmenin kolaylaştırılması ve eğitim-öğretim sürecinin niteliğinin artırılması amacıyla yönetim bilimleri alanında görülen başarılı değişimler okul yönetimlerinde de uygulanmaya başlamıştır. “Okul yönetimlerinde yaşanan klasik örgütlenmenin olumsuzluklarını vurgulayan görüşlerin artması dünyada, okul örgütlenmelerinde ve yönetimlerinde yeni arayışlara gidilmesine neden olmuştur”.¹

1980’li yıllardan itibaren endüstriyel ve ticari kuruluşlarda modern yönetim alanında elde edilen başarılar sonucunda insanların, eğitim kalitesinin artırılabilceğine ilişkin inançlarının artması, okullara karar alma sürecinde çok az yetki veren merkezi yönetimden okul merkezli yönetime doğru reformlar yapılmasına yol açmıştır.² Şüphesiz bu reform girişimlerinin başarılı olması, okullarda gerçekleştirilen pek çok süreçte ve rol ve sorumluluklarda bir takım değişikliklerin yapılmasını kaçınılmaz kılacaktır.

1. Okul Merkezli Yönetim Kavramı

Küreselleşme olgusunun kendini hissettirmeye başladığı 21.yüzyılda toplumların ekonomik, sosyal, kültürel ve ekonomik yapılarında meydana gelen değişimler etkisini en çok eğitim sistemlerinde ve hedeflenen insan tiplerinde göstermiştir.³ Günümüz okullarının başarılı olmaları, değişen çevre şartlarına etkili ve hızlı uyum sağlamalarını, sorunlar karşısında hızla çözümler üretebilmelerini ve ihtiyaçlara uygun eğitim veren kurumlar haline dönüşmelerini gerektirmektedir. Okulların klasik örgüt yönetimi süreçlerine göre yönetilmesinin olumsuzluklarının sürekli vurgulanır hale gelmesi dünyada okul yönetimlerinde yeni arayışlara gidilmesine yol

¹ Yalçınkaya, M., “Okul Merkezli Yönetim”. Ege Eğitim Dergisi, 2004 (5)2:21-34.

² Cheng,Y. C., “The Theory and Characteristic of School Based Management”. **The International Journal Of Educational Management**, 2003

³ Akçay, R.C. “Küreselleşme, Eğitimsel Yoksunluk ve Yetişkin Eğitimi”. **Milli Eğitim Dergisi**, 2003, Sayı: 159.

açmıştır.⁴ Okulların uzun süre başarılı olabilmesi için gittikçe önemli bir faktör haline gelen etkili değişim uygulamaları ise okul merkezli yönetim yapısında vücut bulmuştur.⁵

Eğitim sorunlarının eğitimcilerden ziyade eğitim sisteminden kaynaklandığı, öğrencilere, ailelere ve öğretmenlere yetki vermenin emir vermekten daha etkili bir araç olduğu varsayımlarına dayanan okul merkezli yönetim, ilk kez 1980'li yıllarda endüstriyel kuruluşlar örnek alınarak karar verme yetkisinin başlı başına okullara verildiği bir yönetim stratejisidir.⁶ Okul merkezli yönetim sürecinde yapılan eğitsel reformların çoğunda ticari kuruluşlar örnek alınarak yetkinin dağıtılması sürecine gidildiği söylenebilir. "Yetkinin dağıtılması süreci ise aralarında uygulama biçimi yönünden fark bulunan üç düzeyde kendini göstermektedir. Bunlar: "Sorumluluğun dağıtılması (*deconcentration*), delegasyon (*delegation*) ve yetki devretme (*devolution*)" dir".^{7,8}

Sorumluluğun Dağıtılması (Deconcentration): Tipik olarak görevlerin ve işlerin merkezden yerel birimlere gönderilmesini ve buralarda uygulanmasını kapsar. Bu süreçte yetki devri söz konusu değildir, ancak basit düzeyde planlama işlemleri yapılabilir.

Delegasyon (Delegation): Karar verme yetkisi merkezi birimlerden hiyerarşinin alt basamaklarında bulunan birimlere aktarılır. Yerel uygulamalar merkezi denetim altındadır ve verilen yetkiler merkez tarafından uygun görüldüğü takdirde tekrar alınabilir.

Yetki Devretme (Devolution): Otoritenin bağımsız birimlere aktarımından bahseder. Bu birimler gerçekleştirecekleri süreçlerde hiyerarşinin üst tabakalarında bulunan birimlerden bağımsız ve onlardan izin istemeden hareket edebilir, yasal ve finansal kararlarını alabilen bağımsız kurumlara dönüşebilirler.

2.Okul Merkezli Yönetim Sürecinde Yönetim Mekanizmaları

Okul merkezli yönetim sürecinin uygulanabilmesi için gerekli olan şartlar sağlandıktan sonra akıllara ilk gelen sorulardan birisi, bu süreçte yönetim sorumluluğunun kimde olacağı ya da kimler arasında paylaşılacağıdır. Şüphesiz bu soru başarılı bir süreç için cevaplanması gereken önemli sorulardandır. Leithwood ve Menzies⁹ çeşitli kaynaklardan derleyerek yaptıkları tanımlamalarında okul merkezli yönetim sürecinde karar verme yetkisini elinde bulunduran güçlere bağlı olarak kontrol üç farklı kontrol mekanizması tanımlamışlardır:

⁴ Yalçınkaya, a.g.e.

⁵ Fullan, M & Watson, N. "School Based Management: Reconceptualizing to Improve Learning Outcomes". Final Paper prepared for World Bank: Improving Learning Outcomes in the Caribbean, 1999.

⁶ Murphy, J. "Principles of School Based Management" Comissioned By The North Carolina Educational Policy Research Center University of North Carolina At Chapel Hill, 1994.

⁷ Mok, K. "Decentralization and Marketization of Education in Singapore" A Case Study of The School Excellence Model" *Journal of Educational Administration*; 2003;41, 4/5; ABI/INFORM Global.

⁸ Summak, M.S. ve Roşan, Ş. "Okul Temelli Yönetimin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Tutumlarının İncelenmesi (Gaziantep Örneği)". *Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 2006, Cilt 7, Sayı 2, SS.317-334.

⁹ Leithwood, K. and Menzies, T. "A Review of Research Concerning the Implementation of Site Based Management, 1998.

2.1. Okul Merkezli Yönetimde İdari Kontrol: Okul merkezli yönetim sürecinde karar alma merciinin yönetim kurulu heyetinin olması, birçok alanda sorumluluğun yönetim kurulunda olması anlamına gelir. Kaynakların verimli harcanması için merkezin ya da yönetim kurulu ofisinin sorumluluğunu artırmayı amaçlar ve okul müdürlerine bütçe, personel, eğitim-öğretim programı gibi esas karar alanlarında yetkiler verilerek öğrencilerin başarılarının artırılması sağlanır.¹⁰

2.2. Okul Merkezli Yönetimde Profesyonel Kontrol (Professional Control SBM): Bu tür yönetim biçiminde öğretmenler karar vermede kontrolü ellerinde bulunduran kişilerdir. Amaçların en iyi şekilde gerçekleştirilmesi için öğretmenlerin bütçe, eğitim-öğretim programı ve personel gibi temel karar alanlarındaki bilgileri kullanılır. Okul Merkezli Yönetimin bu biçiminin temel varsayımı okulda öğrencilere en yakın kişilerin bu tür kararları vermede en uygun bilgiye sahip olan kişiler olduğu ve karar alma sürecine öğretmenlerin katılımının alınan kararlar ne olursa olsun onların uygulanmasına olan bağlılığını artıracığıdır. Katılımcı demokrasi çalışanların mükemmel karar vermesini sağlar ve aynı zamanda katılımcı demokrasinin daha büyük etkililik, etkinlik ve en iyi sonuçlar için rehberlik ettiği varsayılır.¹¹

2.3. Okul Merkezli Yönetimde Halkın (Community) Kontrolü: Ailelerin ve genel olarak toplumun sorumluluğunu artırmayı amaçlaması ile birlikte genel olarak müşteri memnuniyetini artırmayı da amaçlamaktadır. Bu yönetim biçiminin temel varsayımını okulun eğitim-öğretim programının ailelerin ve halkın değerlerini ve tercihlerini yansıtması düşüncesi oluşturmaktadır. Okul profesyonellerinin tipik olarak bu tür yerel değerler ve tercihler için olması gerektiği şekilde duyarlı olmadıkları iddia edilir. Okul profesyonellerinin sorumlulukları büyük ölçüde artmıştır, ancak eğitim-öğretim programı, bütçe ve personel gibi konularda karar verme gücü okul üyelerinden ailelerin ya da okul topluluğunun elindedir.¹²

Okul merkezli yönetim, farklı biçimlerde uygulansa da bütün uygulamalar pek çok süreçte değişikliklerin oluşmasını gerekli kılar. Cheng'e göre kararların merkezden alındığı klasik yönetim sisteminden okul merkezli yönetim sistemine geçiş sürecinde okulun görevi, eylemlerin doğası, kaynakların kullanılması, yönetim stratejileri, bütçe, eğitim-öğretim planı, okulun, ailelerin ve çalışanların rolleri gibi pek çok alanda değişiklik meydana gelir.¹³

Araştırmanın Amacı: Bu çalışmada okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinin rol ve sorumluluklarının neler olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır.

Problem Durumu: Okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinin rol ve sorumlulukları nelerdir?

¹⁰ Leithwood, K. and Menzies, T., a.g.e.

¹¹ Leithwood, K. and Menzies, T., a.g.e.

¹² Leithwood, K. and Menzies, T., a.g.e.

¹³ Cheng, Y.C., a.g.e.

YÖNTEM

Bu araştırma kuramsal bir araştırmadır. Araştırmanın amaçları doğrultusunda toplanması gereken bilgilerin elde edilmesi amacıyla ilgili alan yazın taranmış ve araştırmanın sınırları çizilmiştir. Okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinin rollerini incelemek amacıyla tarama modelinde desenlenen bu araştırmada Eric, Ebsco ve Proquest veri tabanları kullanılarak bu alanda yapılan 40 doktora tezine ve 55 makaleye ulaşılmış ve bu tez ve makalelerden 7 tanesi bu araştırmada incelenmek üzere seçilmiştir.

BULGULAR

Okullarla ilgili kararların okullarda alınmasına olanak veren okul merkezli yönetim süreci okul müdürlerinin rol ve sorumluluklarında birtakım değişiklikler yapılmasını öngörmektedir. Okul merkezli yönetim sürecinin okul müdürlerine yüklediği bu yeni rol ve sorumluluklar birçok bilim insanının dikkatini çekmiş ve bu konuda birçok araştırma yapılmıştır. Tablo II’de konu ile ilgili Proquest, Eric ve Ebsco veri tabanında yayımlanan tez ve makalelerinden örnekle sunulmuştur.

Tablo II. Okul Merkezli Yönetim Sürecinin Okul Müdürlerine Yüklediği Rol ve Sorumluluklara İlişkin Yapılan Araştırmalar

Yazar	Amaç	Yöntem	Sonuçlar
Stewartcharles and Kidwell (1995)	Okul merkezli karar alma sürecinde okul müdürü ve öğretmen rollerinin incelenmesi	Nicel (Anket), Deneysel, Literatür taraması	Okul müdürleri, öğretmenleri karar alma sürecine dâhil etmelidir.
Dickerson (1996)	Okul merkezli yönetim sürecindeki okul müdürlerinin rollerinin incelenmesi	Nitel (Görüşme, Gözlem Doküman İncelemesi)	Bütçe, personel ve eğitim-öğretim planı ile ilgili konularda anahtar rol haline gelirler
Delaney (1997)	Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin okul merkezli yönetim ve okul gelişimi arasındaki ilişki hakkındaki algılarını incelemek	Nitel (Durum Çalışması)	Okul merkezli yönetim ve okul gelişimi arasındaki ilişkide en büyük sorumluluk okul müdürlerine düşmektedir.
Jones (2003)	Okul müdürlerinin okul merkezli yönetim süreci için gerekli olan becerilere ilişkin algılarının incelemek.	Nicel (Anket)	Okul müdürleri okul merkezli yönetim sürecini başarı ile yönetecek bilgi ve beceriye sahip değillerdir.

Wong (2003)	Okul merkezli yönetim sürecinin gerektirdiği liderlik stillerini açıklamak.	Kuramsal	Okul merkezli yönetim süreci eğitsel, örgütsel, stratejik, kültürel, insanlara ve topluma liderliği gerektirir
Lam (2006)	Öğretmenlerin, okul merkezli yönetime ilişkin görüşlerini incelemek.	Nitel, Durum Çalışması (Görüşme)	Okul merkezli yönetim ile okulların yönetim yapısı, öğretmenlerin rolleri, Okul aile birliğinin görevleri ve okul müdürlerinin rollerinde değişiklikler meydana gelir.
Povich (2008)	Okul merkezli yönetim sürecinin okul müdürlerinin rolleri üzerindeki etkisini belirlemek.	Nitel (Araştırma Analizi) (Görüşme, Doküman)	Okul müdürlerinin eğitsel liderlik ve bütçe yönetimi alanlarındaki sorumlulukları artmıştır.

Tablo II'de okul merkezli yönetim stratejisinin uygulandığı okullardaki okul müdürlerinin rollerine ilişkin yapılan araştırmaların bazılarında özetler yer almaktadır. Bu araştırmalar 1991 ve 2008 yılları arasında yürütülmüştür. Araştırmaların odak noktasında okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinin rolleri yer almaktadır.

Stewartcharles ve Kidwell okul merkezli karar alma sürecinde görev alan okul müdürleri ve öğretmenlerin rollerini inceledikleri araştırmalarında, öncelikle alanla ilgili araştırmaları gözden geçirmişlerdir. Deneysel bölümde ise okul müdürlerinin öğretmenleri karar alma sürecine dâhil etmek için sahip olmaları gereken liderlik becerilerini incelemişlerdir. Araştırmaya Texas okul bölgesinden 260 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre okul merkezli yönetim sürecinde görev alan her okul müdürünün görevi etkili bir iş ortamı oluşturmak, katılımı, yaratıcılığı ve risk almayı cesaretlendirecek bir çevre oluşturmaktır. Ayrıca okul müdürleri iletişim konusunda rehberlik becerilerini geliştirmelidir. Bu rehberlik becerileri iş memnuniyetinin sağlanmasına, etkili okulun oluşturulmasına ve öğretmenlerin karar alma sürecine katılımına yol gösterecektir.¹⁴

Dickerson ise araştırmasında okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinin rollerini incelemek istemiştir. Bu amaçla aynı okul bölgesinde görev yapan 9 okul müdürü ile görüşme yapmış;

¹⁴ Stewartcharles, G. & Kidwell, K. "Effective Principals, Effective Schools Arriving at Site Based Decision Making With Successful Principals and Teacher", 1995.

görüşmelerin gerçekleştiği okullarda düzenlenen çeşitli toplantıları gözlemlemiş ve komite ve personel toplantılarına, tarama sonuçlarına, prosedürlere ilişkin dokümanları analiz etmiştir. Dickerson araştırmasına aynı okul bölgesinde görev yapan 9 okul müdürünü dâhil etmiştir. Okul müdürleri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler analiz edilirken tema ve kategoriler belirlenmiş; dokümanların analizinde ise belirlenen temalar yardımıyla kod oluşturulması yoluna gidilmiştir. Ayrıca Hyperqual2 olarak bilinen nitel veri analizine olanak veren bir yazılımdan yararlanılmıştır. Dickerson'un yürüttüğü araştırmaya katılan okul müdürlerine göre grupta karar verme sürecinin oluşturulması okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinin en önemli sorumluluklarından. Ayrıca bütçe konusunda okul müdürlerine yüklenen ekstra roller ve toplantılar okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinin zaman gereksinimini artırmaktadır. Yine okul müdürlerine göre okul merkezli yönetim sürecinde demokratik liderliğe doğru bir geçiş vardır.¹⁵

Okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürleri ile ilgili bir araştırma ise 2003 yılında Karen M. Jones tarafından yürütülmüştür. Jones okul müdürlerinin, okul merkezli yönetim sürecinin yönetilmesi için gerekli olan becerilere ilişkin algılarını incelemeye çalıştığı araştırmasını 106 ortaokul (middle school) müdürü ile gerçekleştirmiştir. Jones'un araştırmasının temel varsayımı okul merkezli yönetim sürecinin başarı ile yönetilmesi için okul müdürlerinin yeterli eğitim, beceri ve tecrübeye sahip olmasıdır ve bu varsayımdan hareketler okul merkezli yönetim ve merkezi yönetim süreçlerinde görev alan okul müdürlerinin kendi liderlik davranışlarına ilişkin algıları incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan 106 okul müdürünün 63'ü okul merkezli yönetim sürecinin uygulandığı okullarda; 43'ü merkezi yönetim sürecinin uygulandığı okullarda görev yapmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, okul müdürlerinin hizmet etme (maintenance), uyum (adaptation), amaçlara ulaşma (goal attainment) ve bütünleşme (entegration) faktörlerine ilişkin becerilerinin belirlenmeye çalışıldığı Diagnostic Assessment of School and Principal Effectiveness (DASPE) (Ebmeier,1996) kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel işlemler ile okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürleri ile merkezi yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinin becerileri bu dört faktör açısından bir farklılık arz etmemektedir. Bu nedenle araştırmacı okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinin merkezi yönetim sürecinde görev alan okul müdürlerinden farklı olarak herhangi bir eğitim, tecrübe ya da beceriye sahip olmadığını düşünmektedir. Ayrıca okul merkezli yönetim sürecinin yeterli düzeyde yönetilebilmesi için gerekli görülen vizyoner liderlik ve işbirliğine dayalı liderlik konularında hala geleneksel metotları kullandıklarını vurgulamaktadır.¹⁶

Wong (2003) kuramsal olarak yapılandırdığı araştırmasında okul merkezli yönetim sürecinin gerektirdiği liderlik alanlarını betimlemiştir. Ona göre etkin ve etkili kararlar alabilmek için bu liderlik becerileri gereklidir. Wong, bu süreçte yer alan okul müdürlerinin eğitsel liderler olarak geleceğe ilişkin kestirimlerde bulunmaları ve önleyici tedbirler almaları; örgütsel liderler olarak okuldaki herkes için kazan/kazan durumunu

¹⁵ Dickerson, B. E. "Leadership Style, Control and Role Strain: A Qualitative Study Of Principals Involved In School Based Management". A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements Fort The Degree Of Doctor of Education, Wahington State University, College of Education, 1996.

¹⁶ Jones, K.M. "Leadership Behaviors of Site Based and Non Site Based Middel School Principals". A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements Fort The Degree Of Doctor of Education, Johnson&Wales University, The Alan Shawn Feinstein Graduate School, Doctoral Program in Educational Leadership, 2003.

korumaları, stratejik liderler olarak işleri önem sırasına göre ele almaları, organize etmeleri ve görevlendirme yapmaları, anahtar rol ve görevleri belirlemeleri; kültürel liderler olarak değerlere önem vermeleri; insan liderleri olarak sinerji oluşturmaları, işleri kolaylaştırmaları, birleştirici olmaları; topluluk lideri olarak ise kendilerini, diğer kişileri ve okulu eleştirmeleri, eksikliklerini tamamlamaları ve geliştirmeleri gerekmektedir.¹⁷

Lam (2006), Hong Kong'daki ortaokul öğretmenlerinin okul merkezli yönetim yapısına ilişkin görüşlerini incelemek amacıyla yaptığı araştırmasını nitel olarak desenlemiştir. Araştırma kapsamında iki okuldan 6 öğretmenle görüşme yapmıştır. Araştırmaya bu iki okulun dâhil edilmesindeki amaç 40 yıllık geçmişlerinin olmaları ve iyi bir eğitim tarihine sahip olmalarıdır. Her iki okul da her yıl halk incelemeleri sonucunda iyi sonuçlar elde etmektedir, öğrencilerinin yüksek eğitim kurumlarına devam etme oranları yüksektir, nitelikli örgütsel kültüre, sıkı çalışan okul müdürlerine ve öğretmenlere sahiptir. Araştırma sonucundan elde edilen bulgulara göre, öğretmenler, okul merkezli yönetim sürecinin okul yönetimi ve yapısında bir takım değişikliklere neden olduğunu belirtmiştir. Bu değişimler daha çok karar alma sürecinin yapısı (katılımlı karar almaya geçiş), iş gruplarının oluşturulması, yetki ve sorumlulukların artırılması alanlarında görülmektedir. Okul merkezli yönetim sürecinin öğretmenlerin kendi rollerinde meydana getirdiği değişimlere ilişkin görüşleri alındığında ise eğitsel rollerinde değişim olmadığı, ancak toplantılara daha fazla katıldıkları, daha fazla rapor hazırladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Okul aile birliğinin etkinliklerine ilişkin algıları incelendiğinde okul aile birliklerinin okul süreçlerine katılım oranlarının düşük olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmada son olarak öğretmenler okul merkezli yönetim sürecinin okul müdürlerinin rolleri üzerinde meydana getirdiği değişimi açıklarken değişik noktalara odaklanmış olmalarına rağmen hepsinin odak noktasında güçlü liderlik becerileri, birlikte çalışma ve uzlaşma becerileri, kaynakları etkin ve etkili temin etme becerilerinin bulunduğu görülmektedir. Okul merkezli yönetim süreci ile okul müdürleri kaynakların kullanımında esneklik kazanmışlardır, insanların nasıl yönetileceğini daha iyi kavramaya başlamışlardır. Ayrıca okul merkezli yönetim yapısı altında okul müdürlerinin daha iyi akademik sonuçlara ulaşma ve kaynakların adil bir şekilde dağıtılmasında sorumlulukları artmıştır, anlaşmazlıkların ve çatışmaların çözümlenmesinde kendilerine görevler düşmektedir yani kişiler arası iletişim becerileri gelişmiş olmalı ve bütçe yönetimi alanında uzmanlaşmış kişiler olmaları gerekmektedir.¹⁸

Povich (2008) okul merkezli yönetim stratejisinin okul müdürlerinin rolleri üzerindeki etkisini belirlemeye çalıştığı araştırmasında merkez ofisin yönetim, araştırma ve finans bölümlerinde görevli personelleri ile informal bir dizi görüşme yaptıktan sonra 8 ilkokul müdürü seçmiş ve onlarla görüşmeler yapmıştır. Buna ek olarak 4 okul müdürünün bağlı olduğu bir bölge danışmanı ile de görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan okul müdürlerinin 4'ü erkek 4'ü bayandır. Eğitim alanındaki tecrübeleri 15 ile 40+ arasında; okul müdürü olarak görev yaptıkları süre ise 2 ile 19 yıl arasında değişmektedir. Araştırmaya dâhil edilen okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğrenci sayıları 349 ile 800 arasındadır. Bu okullara ayrılan 2006–2007

¹⁷ Wong, E.O.W. "Leadership Style for School – Based Management in Hong Kong". *The International Journal of Educational Management*; 2003; 17, 6/7

¹⁸ Lam, Y.Y.K. "Local Responses to school-based management in Hong Kong". *Educational Studies* Vol. 32, No.2, June 2006., 171-185

yılı bütçesi ise 1.202.670\$ ile 2.505.704\$ arasında değişmektedir. Bölge danışmanının ise eğitim alanında 17 yıllık tecrübesi vardır. 8 yıl ilköğretim müdürlüğü yapmıştır. 3 yıldır bölge yöneticisi (regional supervisor) olarak görev yapmaktadır. Araştırmanın verileri informal görüşme (merkez ofisin yönetim, araştırma ve finans sorumluları ile yapılan), yarı yapılandırılmış görüşme formu ve doküman incelemesi yöntemleri ile toplanmıştır. Okul müdürleri ve bölge yöneticisine aynı görüşme formu uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre okul müdürleri okul merkezli yönetim süreci ile birlikte birer eğitsel lider ve finans uzmanı haline gelmektedir. Okul merkezli yönetim okul müdürlerine program önerilmesi, personel seçimi, personellerin yıllık bütçelerinin incelenmesi gibi alanlarda yeni bir takım sorumluluklar yüklemiştir. Okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürleri tipik olarak bir günlerini okul paydaşları ile yapılan toplantılar, telefon ve maillere verilen cevaplar, sınıf ziyaretleri, günlük işlerin ya da aciliyeti olan işlerin yürütülmesi, raporlar üzerinde çalışma, okul bütçesinin yönetilmesi ve planlanmamış işleri yürüterek geçirmektedir. Ayrıca okul merkezli yönetim sürecinin okul müdürlerine bütçenin oluşturulması ve kullanılması konusunda söz hakkı verilmesi okul müdürlerinin eğitsel liderlik vasıflarının da güçlendirilmesine katkı sağlamıştır. Çünkü okullar kendilerine ayrılan bütçeyi öğrencilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak programları ve personelleri seçme aşamasında söz hakkına sahip olmaya başlamışlardır. Araştırmadaki en göze çarpan durumlardan bir tanesi, okul müdürlerine 'gün içerisinde fazladan bir saate sahip olursanız bu saati nasıl değerlendirirsiniz?' sorusu yöneltildiğinde okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğu eğitsel liderlik kapsamına giren çalışmalarını artıracaklarını, sınıf ziyaretlerine daha fazla zaman ayıracaklarını ve okullarının eğitsel amaçlarına ulaşma yönündeki adımları güçlendirme yönünde harcayacaklarını belirtmeleridir. Araştırmaya katılan okul müdürlerine okul merkezli yönetim sürecinde ne tür sorumluluklarının olduğu sorulduğunda okul müdürleri genellikle merkezi yönetim sürecindeki sorumluluklardan çok daha fazlasını üstlendiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmaya katılan bölge yöneticisi de okul müdürlerinin okul merkezli yönetim sürecindeki artan en önemli sorumluluklarının bütçe yönetimi konusunda olduğunu vurgulamıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden okullarının inovatif yönlerini tanımlamaları istendiğinde genellikle eğitim-öğretim planının dışındaki süreçlerden bahsetmişlerdir. Araştırmacı buradan okul merkezli yönetim sürecinin başarıyla uygulanabilmesi için bu konuda birtakım değişikliklerin yapılması gerektiğini vurgulamıştır. Öğrenci ihtiyaçlarının daha iyi karşılanabilmesi için ise hem okul müdürleri hem de bölge yöneticisi kaynakların artırılması gerektiğini düşünmektedirler. Yine araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre okul merkezli yönetim sürecinde görev alan okul müdürleri kendilerine ayrılan bütçenin artırılması için en iyi eğitim-öğretim programını en iyi personellerle sürdürerek okullarının reklamını çok iyi yapmaları gerektiğini düşünmektedir.

Araştırmacının araştırma sonunda getirdiği en belirgin öneri okul müdürü yetiştirme programlarında okul müdürlerinin finansal becerilerini artıracak aktivitelere ağırlık verilmesidir. Buna ek olarak okul müdürü yetiştirme programlarında öğrenci ihtiyaçlarının belirlenmesi, paydaşlarla birlikte karar alma sürecinin uygulanması, personel görevlendirilmesinin yapılması, program seçimi ve kaynakların tahsisi, eğitim

programının ve kaynakların öğrenci başarısının üzerindeki etkisinin periyodik olarak değerlendirilmesi gibi konulara ağırlık verilmesi gerektiği düşünülmektedir.¹⁹

Sonuç

İncelenen tez ve makalelerden çıkarılan sonuçlara göre okulların yönetsel süreçlerinde birtakım değişikliklerin yapılmasını öngören okul merkezli yönetim ancak bu süreci yönetebilecek eğitime sahip okul müdürleri ile amacına ulaşabilecektir. Merkezi yönetim sürecinde üst makamlar tarafından kendilerine verilen emirleri uygulayan okul müdürleri, okul merkezli yönetim süreci ile birlikte okullarda gerçekleştirilen yönetsel ve eğitsel süreçlerin anahtar kişisi haline gelmişlerdir. Okul müdürlerinin bu süreci başarı ile yönetebilmeleri onların başta bütçe yönetimi olmak üzere pek çok alanda iyi yetişmiş olmalarını gerektirmektedir. Okul merkezli yönetim süreci ile okul müdürlerinin okullarda gerçekleştirilen eğitsel faaliyetlerden birinci derecede sorumlu kişiler olarak eğitsel lider olmaları; işbirliğine dayalı karar alma sürecini gerçekleştirecek kişiler olarak katımcı ve işbirliğini sağlayıcı lider olmaları; kendilerine aktarılan kaynakları öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap verecek en uygun personel ve kaynakları seçecek kişiler olarak finans uzmanı olmaları gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Akçay, R.C. "Küreselleşme, Eğitimsel Yoksunluk ve Yetişkin Eğitimi". Milli Eğitim Dergisi, Sayı : 159, 2003

Cheng, Y. C. "The Theory and Characteristic of School Based Management". **The International Journal Of Educational Management**. 7.6:ABI/INFORM Global, 1993.

Delaney, J.G. "Principal Leadership: A Primary Factor in School-Based Management And School Improvement". **National Association of Secondary School Principals. NASSP Bulletin**; 1997; 81,586.

Dickerson, B. E. "**Leadership Style, Control and Role Strain: A Qualitative Study Of Principals Involved In School Based Management**". A Dissertation Submitted in Partial Fullfilment of the Requirements Fort The Degree Of Doctor of Education, Wahington State University, College of Education, 1996.

Fullan, M & Watson, N. "School Based Management: Reconceptualizing to Improve Learning Outcomes". **Final Paper prepared for World Bank: Improving Learning Outcomes in the Caribbean**, 1999.

Jones, K.M. "**Leadership Behaviors of Site Based and Non Site Based Middel School Principals**". A Dissertation Submitted in Partial Fullfilment of the Requirements Fort The Degree Of Doctor of Education,

¹⁹ Povich, G.C. "**Perceptions Of Elementary School Principals On Their Role In A Decentralized Schhol District**". A Dissertation Presented ti the Faculty Of the Colleg of Education University of Houston, In Partial Fullfilment Of the Requirements fort he Degree Doctor of Education, 2008.

Johnson&Wales University, The Alan Shawn Feinstein Graduate School, Doctoral Program in Educational Leadership, 2003.

Lam, Y.Y.K. "Local Responses to school-based management in Hong Kong". **Educational Studies**. Vol. 32, No.2, 2006, 171-185

Leithwood, K. & Menzies, T. "**A Review of Research Concerning the Implementation of Site Based Management**", 1998.

Mok, K. "Decentralization and Marketization of Education in Singapore" A Case Study of The School Excellence Model". **Journal of Educational Administration**; 2003; 41, 4/5; ABI/INFORM Global.

Murphy, J. "**Principles of School Based Management**" Comissioned By The North Carolina Educational Policy Research Center University of North Carolina At Chapel Hill, 1994.

Povich, G.C. "**Perceptions Of Elementary School Principals On Their Role In A Decantralized Schhol District**". A Dissertation Presented tı the Faculty Of the Colleg of Education University of Houston, In Partial Fullfilment Of the Requirements fort he Degree Doctor of Education, 2008.

Stewartcharles, G. & Kidwell, K. "**Effective Principals, Effective Schools Arriving at Site Based Decision Making With Succesful Principals and Teacher**", 1995.

Summak, M.S. & Roşan, Ş. "Okul Temelli Yönetimin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Tutumlarının İncelenmesi (Gaziantep Örneği)". **Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)**, 2006, Cilt 7, Sayı 2, 317-334

Wong, E.O.W. "Leadership Style for School – Based Managemenet in Hong Kong". **The International Journal of Educational Management**; 2003; 17, 6/7

Yalçinkaya, M. "Okul Merkezli Yönetim". **Ege Eğitim Dergisi**. (2004). (5)2: 21-34