

OKULA DAYALI YÖNETİMDE DENETİM SİSTEMİNİN İŞLEVSELLİĞİ VE KATKISININ DEĞERLENDİRİLMESİ*

Şaduman KAPUSUZOĞLU**

ÖZET

Toplumda değişme ve gelişmenin gerçekleştiği öğrenme merkezleri olan okulların toplumsal sorumluluklarında meydana gelen en önemli yeniliklerden birisi "Okul Dayalı Yönetim Anlayışı" dır. Amacı, okul çevresini geliştirmek, yönetimin etkinliğini yükseltmek, personelin iş doyumunu yükseltmek ve personeli sürekli geliştirmek ve okul etkinliklerini yakın ve uzak çevre ile işbirliği halinde iyileştirmektir. Bu değişmeler, okul ortamında ve çevresinde bulunan kişilerin görev alanlarında ve rollerinde de genişlemeye neden olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, denetim sisteminin, okula dayalı yönetim anlayışının uygulanmasındaki rolünün ve katkısının, yönetici öğretmen ve müfettişler açısından değerlendirilmesi ve önerilerin sunulmasıdır. Bu amaçla Bolu ilinde ilköğretim okullarında görelî öğretmen, yönetici ve müfettişlerin görüşleri, Müfettiş Yeterlilikleri Anketi yoluyla değerlendirilmiştir.

Sonuçta, müfettişler, söz konusu yeterlilikleri yerine getirdiklerini belirttiler. Yönetici ve öğretmenler, bu görüşe katılmamaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Okula Dayalı Yönetim, Denetimin İşlevselliği Karara Katılma, Örgütsel Yenileşme:

ABSTRACT

One of the most, important improvements realized in the social responsibilities of schools where the changes and innovations have been carried out is, "School-based management" .Its aim is to improve the school-environment, to upgrade the work-satisfaction of personnel and to train personnel continuously and to develop the school activities in cooperation with environment.

These changes have caused the changes in the roles of the people in the school and the environment. The purpose of the study is to evaluate

* Bu makale, 6-9 Temmuz 2004 tarihleri arasında düzenlenen XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında bildiri olarak sunulmuştur.

** Yrd. Doç. Dr. , Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi

the role and contribution of supervisory system in the application of school-based management by the opinions of administrators, teachers and supervisors and to submit suggestions.

For this purpose, the opinions of teachers, administrators and supervisors were evaluated by "Supervisory Proficiencies Questionnaire". At the end, it was found that supervisors stated that they realized their role effectively but the teachers and administrators didn't agree with them.

Key Words: School -Based Management, Functionality of Supervision, Shared Decision-Making Organizational Improvement.

Giriş

21.yüzyılda, dünyada, her alanda büyük bir değişim yaşanmakta ve değişim var olmanın temel bir koşulu haline gelmektedir. Bu durum, tüm diğer sistemler gibi, eğitim sistemini de etkilemekte ve eğitim uygulamalarında, yeni yönetim anlayışının uygulanmasını zorunlu hale getirmektedir.

Bu çalışmanın amacı da, bu yeni yönetim yaklaşımlarından birisi olan "Okula Dayalı Yönetim" anlayışının uygulanmasında, denetim sisteminin işlevselliğini ve katkısını değerlendirmektir. Bu amaca dönük olarak yönetim anlayışındaki gelişmeler, örgütsel yerleşme kapsamında okula dayalı yönetim anlayışı gerekçeleri, uygulama adımları ve çalışanların (öğretmen, yönetici, müfettiş) ve velilerin sorumlulukları ve görevleri araştırma bulgularıyla açıklanmaktadır.

Yönetim Anlayışındaki Gelişmeler

Yönetim bilimini zenginleştiren ve bugünkü düzeye ulaştıran yaklaşımlar: 1-Yapıya ağırlık veren geleneksel ya da klasik yaklaşımlar, 2-İnsana ve yönetimin çevresiyle etkileşimine ağırlık veren davranışçı ve çevresel yaklaşımlar, 3-Örgütü bir sistem olarak gören örgütsel ya da sistemsel yaklaşımlardır.

Böylece; yönetim anlayışında, yönetimi kamu hukukun bir parçası sayan anlayıştan (1887-1927) yönetimi teknik bir birim olarak yapı yönünden ele alan klasik anlayışlara (1909-1945), sonra da örgütteki insan ve grupları çeşitli açılardan inceleyen davranışçı anlayışları (1930-1945), yönetimi yalnızca teknik ve davranışsal bir birim değil, aynı zamanda çevresiyle bağımlı ve onunla etkileşen dinamik bir birim olarak gören anlayışlar (1946-1958) ve onunda örgütte yönetimin sistem olduğunu inceleyen anlayışlara kadar bir gelişme olmuştur (Preston, 1977).

Eğitim örgütlerinin birer sosyal sistem olması nedeniyle, klasik yönetim kuramı anlayışına uygun olarak yönetilmesi beklenemez. İnsanın makine gibi görüldüğü bir örgütte, örgüt yapısını oluşturan ilişkiler, insanların kendilerini gerçekleştirmesine imkan sağlamaz. Mevzuat kurallarına aşırı bağlılık, mevzuatın bir araç olarak görülmesini engelleyebilir. Otoriter tutum ve davranışların sergilenmesi ise, öğretmen ve öğrencilerin yaptıkları işten doyum elde etmelerini engelleyebilir.

Neo-klasik kuramların başlıca ele aldıkları konular, insan davranışı, kişilerarası ilişkiler, gruplar oluşması, grup davranışları, informal örgüt, tutumlar, güdüleme, önderlik karar verme, örgütlerdeki değişim ve gelişmedir (Bayrak, 1999) .

Örgütteki insanın mutluluk ve esenliğini sağlamak kadar, çevredeki değişmelere ayak uydurmak ve çevre ile olumlu ilişkiler geliştirmek yeteneği de yönetimde etkinliğin temel boyutlarından biri durumuna gelmiştir. Okul, çevresiyle etkileşimde bulunurken demokratik liderlik, demokratik yönetim, gönüllü işbirliği, iletişim, doğal örgütler grup çalışmaları, yetki kabulü kararlara katılma gibi konulardan yararlanmış ve bu anlayışlar eğitim yönetimine yeni ufuklar açmıştır (Kaya, 1993).

Davranışçı görüşler, okul yönetimi kadar, öğretim programlarını da etkilemiştir. Çocuğu yaşama hazırlamak, insanı merkeze almak, insan ilişkilerini geliştirmek, yönetime katılmak, yönetsel davranış olarak sayılmıştır (Bursalıoğlu, 1991) .

Yönetimi, örgüt anlamında kavramlaştıran ve örgütü bir sistem olarak gören sistem teorisiyle, yönetsel eylemlerin yer aldığı örgütü, onun çevresi, örgütün iç ve dış öğelerini, bu öğelerin birbirleriyle ilişkilerini ve etkileşimlerini inceleyerek örgütsel ve yönetsel sorunların temel nedenlerinin açıklanmasına çalışılmıştır. Etkileşim sürecinde, okulun, eğitimsel kararların oluşturulmasında, öğretmenlere, öğrencilere ve okul çevresine ne derecede katkısı olduğu, her öğrenciye kapasitesinin son noktasına kadar geliştirmesi için ne önemde program düzenlenmesi yaptığının saptanması önem taşımaktadır.

Okul örgütlerinin de, örgütsel yapıda bulunduğu konum itibarıyla dengede kalması için okul çevresinden dönüt alması gerekmektedir. Bu nedenle, okul yönetiminin okulun düzenlediği, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerden okul çevresini ne ölçüde bilgilendirdiği tepkilerini ne düzeyde dikkate aldığı, yapılacak etkinlikleri öğretmen, öğrenci, veli ve okul çevresiyle ne ölçüde paylaştığı, etkinlik düzenlenmesinde kararın birlikte oluşturulması için ne derece fırsat verdiği konularının bilinmesi, sistemin daha etkili çalışması için zorunlu hale gelmiştir. Başka bir deyişle, geleneksel eğitim anlayışından örgütsel kültür, örgütsel yapı kavramlarını da içine alan çağdaş eğitim anlayışına geçiş, sorunların

çözümüne alternatif olarak görülmektedir. Bir örgüt olarak, okul kültürü okulda görevli personelin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar tutumlar ve değerler bütünü (Çelik, 1993) olduğuna göre, buna bağlı olarak, okulda nelere önem verildiği, nelerin değersiz bulunduğu nasıl hareket edileceği gibi konularda çalışanlar arasında bir ortaklaşma doğacaktır (Balcı, 1993).

Okul yapısını biçimlendiren rol, ilişki ve sorumluluklarda yeni anlayışlar geliştirme, örgütsel yenileşme ve okul kültürü oluşturma sürecinde, vizyon sahibi olunması ve bunun uygulamaya yansıtılması gereklidir.

Örgütsel yerleşme ve yetkinin ilgili birimlere devredilmesi çabalarına yönelik olarak Milli Eğitim Bakanlığının çalışmaları vardır. Eğitim Bölgelerinin oluşturulması buna bir örnektir (M.E.B. T.D. 2506). "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" (R. G. 23472) hükümlerine dayalı olarak hazırlanan "Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurumları Yönergesi" okulun çevre ile bütünleşmesi, akademik çevre ile okulun her alanda işbirliğine yönlendirilmesi, okulun iç ve dış öğeleri ile sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler ve özel sektör temsilcilerinin eğitim yönetim ve karar süreçlerine katılımı ile katkılarının sağlanması gibi amaçları içermektedir.

Eğitim bölgesinde öğretimin talep alanını oluşturan kesimlerin, eğitimle ilgili alınacak karar ve yönetim süreçlerine katılımının sağlanması, bölgenin eğitime ayrılacak var olan kaynaklarının harekete geçirilmesi ve sorunların yerinde çözümünün sağlanması ilke olarak benimsenmiştir. Ayrıca, eğitim bölgelerinde, öğretmen, öğrencilerin ve çevrenin etkileşiminin en üst düzeye ulaştırılması, öğrencilerin öğrenmeye istekli hale getirilmesi, öğretmenlerin mesleki doyumlarının sağlanması ve eğitim kurumu ve çevre birlikteliğinin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir.

Örgütsel Yenileşme Kavramı Kapsamında Okula Dayalı Yönetim Anlayışı:

Okula dayalı yönetim anlayışının çeşitleri açıklamaları yapılmıştır. "Okula dayalı yönetim" son yıllarda eğitimin geliştirilmesi için önerilen en önemli birkaç yenilikten biridir. Karar verme yetkisinin okullara verilmesi, 1980'lerden sonraki en önemli eğitim stratejisidir" (Oswald, 1995). White'a göre bölgenin ve okul örgütünün tümünü değiştiriyor ve rollerin büyük bir kısmını yeniden düzenliyor. (White, 1988).

Arterbury ve Hord (1991), okula dayalı yönetimi, yerelleşme, yeniden yapılandırma, katılımcı karar verme, okula dayalı otonomi gibi

kavramlarla özdeşleştirmektedir. Okula dayalı yönetimde öğretmenler, müdürler, bölge eğitim yöneticileri, öğrenciler ve toplumun diğer üyelerinden oluşan ortak grup kararlarının alınması önemlidir. Okula dayalı yönetim, daha çok karar vermeye, katılımcı esnekliğe, çalışma rolünde değişmeye ve ilkeleri daha çok uygulamaya yöneltir ve öğrencinin, öğrenme ürünlerini artırır, yeniliği getirir, rekabeti artırır, fonu düşünür ve böylece tüm sistemi etkiler (Dempster, 2000).

Okula dayalı yönetim, otoritenin ve sorumluluğun, işin gerçekleştiği yerdeki en yakın kişilerle paylaşılmasıdır (Ferlie, Ashburner, Pettgrew, 1996). Başka bir deyişle, okula dayalı yönetim modeli, karar verme sürecinin merkezden okullara yöneltilmesidir (Eranson, 2001).

Yeni araştırmalar, okula dayalı yönetimin, eğitimde öğrenci merkezli olmada, demokratikleşmede, yetki aktarımında, okulun işlevlerinin gerçekleştirilmesinde, kültürün yeniden yapılandırılmasında, güçlü bir eğitim reformu haline gelmesi gereğini vurgulamaktadır (Güçlü, 2000).

Okula dayalı yönetimin temel varsayımları: a)Öğrencinin yükselmesi akademik başarısı; b)Sorumluluğun artması, c)Yetkilendirme-ortak okul kültürünü yaratma, d)Politik fayda-okul toplumu üyelerinin okula sahiplenmesini artırır (Chapman, 1990).

Okula Dayalı Yönetim Anlayışının Gereçekleri

-Katılma davranışı ile yöneticiler, yönetilenlerin benlik gereksinimlerinin doyumunu sağlamaktadır (Bayrak, 1996).

-Eğitim sistemi çevresinden güç alır (Başaran 1993).

-Toplumsal açık sistem olan eğitim örgütlerinin temel sistemi olan okulların kendine özgü kültürleri vardır. Okullar yaptıkları uygulamalarda okula kendi farklı kimliğini verir (Açıkgöz, 1994). Bu etkinliklerin kararlaştırılması ve planlaması, sadece okul yönetimi tarafından yapılması halinde başarı şansının az olacağı düşünülmektedir. Oysa, çocukların katılımı ise hem başarı hem de iş doyumunu sağlayabilir.

-Hiçbir sistem iç ve dış gelir tarafından desteklenmeden değiştirilemez (Özdemir, 1998). Örgütsel yenileşme kararı yönetici ve işgörenlerle birlikte ele alındığında, işgörenlerin yeniliklere karşı çıkma olasılığı da azalır (Sabuncuoğlu, 1987).

-Kararlara katılma, örgütsel iletişimdeki olumsuzlukları da ortadan kaldırır (Watkins, 1991). Eğitim örgütleri; bireylerin "iyi insan", "iyi yurttaş", ve "iyi meslek sahibi" olma işlevini yerine getirirken, belirlenen hedeflere ulaşmada katılımı ve paylaşımı sağlamaları durumunda başarılı olabilirler (Yemenci, 2001).

-Katılım ve paylaşım, çağdaş ve demokratik örgüt özünde bir insan hakkı olan katılım becerisinin eğitim örgütlerinde geliştirilmesi, sistemin işleyişi açısından bir zorunluluk taşımaktadır (Bayrak, 1996).

-Eğitim sisteminin işleyişinde, karar alıcı durumundaki yöneticiler, alınan kararı uygulayıcı durumundaki işgörenlerle paylaşmadığı zaman, alınan kararın başarı şansı zayıf olacaktır (Özdemir, 1998).

Okula Dayalı Yönetimde İzlenecek Adımlar

- Sistemdeki farklılıkları geliştirmek,
- Sistemin ve okulun neye hazır olduğunu belirlemek,
- Okulla ilgili çevrede yer arayanlardan oluşan bir komite kurmak,
- Eğitimi geliştirmek için gerekli değerleri tayin etmek,
- Eğitimin hedef ve önceliklerini belirlemek,
- Kendini geliştirme, komiteyi seçme, gerekli bilgileri toplama ve yeni bütçe işlemini uygulamak için gerekli zamanı planlamak.
- Komite üyelerini eğitmek ve sistemi öğretmek,
- Yürütmenin ihtiyaçlarına göre, yönetme, değerlendirme ve düzenleme,
- Engelleri ortadan kaldırmak için hazırlıklı olmaktır (Oswald, 1997).

Okula Dayalı Yönetimde Başarılı Olma Yolları

- Öğrencinin eğitim ve öğretimi üzerinde odaklanmış açık bir misyonla işe başlanmalı,
- Karar vermenin gelişiminde açık ve net aşarlar hedeflenmeli,
- Bir dizi yenilik geliştirilmeli,
- Öğretmenlere, velilere ve diğer toplum üyelerine okulla ilgili işlerde yetki verilmeli, sorumluluklarının farkında olmaları sağlanmalı,
- Gerekli uzmanlardan temel konularda yararlanılmalı,
- Örgütün bütün düzeylerinden aktif destek sağlanmalı,
- Küçük veya büyük her başarı ödüllendirilmelidir,
- Gelişme üzerine odaklanmış işbirlikçi bir okul kültürü oluşturmak için çalışılmalıdır. (Oswald, 1977).

Okula Dayalı Yönetimde Yeni Roller ve Sorumluluklar

Okula dayalı yönetimde, hem okullara hem de görevlilere yeni roller ve sorumluluklar yüklenmektedir. Bunlar, şöyle özetlenebilir (Duttweiler, 1989).

-Yöneticiler, değişimin temel yürütme görevlisi olarak ifade edilirler. Politikaları zorla kabul ettirmekten çok, çalışanlarla otoriteyi paylaşma öğretim yöneticisi olarak eğitim sürecinde daha çok yaklaşma rolünü üstlenirler.

Oswald'a göre yöneticiler, okul programları, yönetimi paylaşma, bölgesel karar verme gibi alanlarda daha fazla yetki ve sorumluluklara

sahiptir. Yöneticilerin, okul genelindeki ihtiyaçlara göre, hedefleri belirleme, müfredatı seçme ve geliştirme, eğitim ve öğretim yöntemleri belirleme, aileleri bilinçlendirme, diğer bölge okullarıyla uyumlu çalışma gibi rolleri vardır. Yöneticiler, yönetim süreçlerini çok iyi bilmeli ve personel yönetimi, iş yönetimi, bina ve tesisatın uygun şekilde kullanımı, güvenlik, iletişim ve halkla ilişkiler konularında iyi yetişmiş olmaları gereklidir. Yöneticiler, karar verme gruplarını geliştirme, güçlendirme ve planlama ve örgütlenme, güdüleme ve değişiklikleri yönlendirme görevleri de vardır. Yönetilenlerin yeni rolü, bütün personelin okul başarısındaki rollerini en yüksek düzeye çıkarmanın yollarını bulmaktır. Okula dayalı yönetimin yöneticiler üzerindeki etkisi, arabulucu, dengeleyici ve uzlaştırıcı rolü üstlenen yöneticilerin, daha işbirlikçi karar verme rejimlerine doğru hareket etmede beceri ve kapasiteleri yönünden belirli bir mücadele vermeleridir. Yönetim modelinin okula kazancı, okulda katılımcı işleyiş modelini gerçekleştirmesidir (Cranson, 2001).

Öğretmenler, okula dayalı yönetimin, güçlü, güvenli ve en önemli aşamalarındandır. Öğretmenler, planlama yaparak, sınıf liderliği yaparak ve eğitim-öğretim programları geliştirerek karar vermeye katılırlar. Bu modelin öğretmenler açısından katkısı, daha çok açıklık, aileleri ve toplumu kabulü içine alan yeni bir mesleki profesyonelleşmeyi sağlamasıdır (Cranson, 2001). Öğretmen, okul iklimi, öğrenci devamsızlığı, disiplin politikaları, bölgesel politikalara göre materyal seçme, öğretme yöntem ve stratejileri, personel gelişimi ve hedef planlamasında kararlara katılmalıdırlar.

Kabadayı (1982) tarafından karara katılım konusunda yapılan araştırmanın sonucu, doyumsuzluğun öğretmenlerin karara katılmalarını sağlayıcı, örgütsel ortamların bulunmayışına bağlı olduğunu ortaya çıkarmıştır, Açıkgöz (1984) araştırmasında, iş doyumunun karar koşullarına olumlu ve anlamlı olarak bağlı olduğunu vurgulamıştır. Ertekin (1978) ve Yıldırım (1989) araştırmalarında, öğretmenlerin her türlü karara katılmak istediklerini belirtmektedirler.

Veliler ve toplum üyeleri okula dayalı yönetimde yetki sahibi olmalıdırlar. Velilerin okul işleyişinden haberdar edilmeleri, öğrenci motivasyonunu da olumlu etkilemektedir. Toplum, okula desteği verebilmek için öğrenci ihtiyaçları konusunda bilinçlendirilmeli ve bu sorumluluğu duymalıdır. Öğrenciler de, okula dayalı yönetim kurullarında görüşlerini belirtirler.

Okula dayalı yönetim anlayışında, Duttweiler (1989), eğitim yöneticisine, şu görevleri vermiştir:

-Okula dayalı yönetim anlayışının neden istenilir olduğu konusunda anlayış ve desteği sağlama.

-Farklı okulların değişme ve gelişme konusundaki farklılıklarını ve kendilerine özgürlüklerini destekleme.

-Yöneticilere destek olma, yöneticilerle ve onlar için hazırlıklı gelişim planları geliştirme, planlama ve eğitim için kaynak tahsis etme, belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim ve geliştirme etkinlikleri ve gelişimi değerlendirme ve izleme yardımı yapmadır (Duttweiler, 1990).

Bu çalışmada amaç edinilen müfettişlerin okula dayalı yönetimdeki rolü ve işlevselliği yukarıda belirtilen eğitim yöneticisini rolü ile örtüşmektedir. Blale ve Mouton (1976), denetmenlerin bu değişme sürecinde gerçekleştirecekleri katkıları şöyle özetlemektedirler: Denetmenler, öğretmenleri değiştirmeyi/sorunu yeni bir bakış açısıyla görmelerini sağlayacak sorular yöneltmeleri ve katkıda bulunmaları, durumu teşhis etme ve soruna en uygun çözümü bulma konusunda tartışma, sonuçlardan sorumlu kriter yoluyla süreci hızlandırma, gerekli ilkeleri, teoriler ve modelleri durumu analiz etme, alternatifleri test etme, sonuçlara ulaşma alternatifleri ve değerlendirme konusunda rehberlik etmedir (Lovell, Wiles, 1982).

Yöntem

Bu araştırmanın amacı; okula dayalı yönetim anlayışının uygulanmasında denetim sisteminin işlevselliğini ve katkısını ve bugünkü durumunu öğretmen, yönetici ve müfettişlerin görüşleri yoluyla belirlemek ve öneriler sunmaktır.

Bu amaca dönük olarak, Bolu İli'nde seçilen ilköğretim okullarında görevli öğretmen (57) yönetici (16) ve müfettiş (13) veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır.

Milli Eğitimi Geliştirme Projesi kapsamında hazırlanmış Okul Gelişim Modeli "Educational Administration and Supervision" adlı çalışmadan yararlanılarak geliştirilen Müfettiş Standartları Anketi" (Proposed Program of Study, 1996) 64 maddeden oluşmaktadır.

Bu ankette müfettiş yeterlilikleri, a)Eğitim Bilimi, b)Eğitim Yönetimi, c)Rehberlik ve Danışmanlık Hizmetleri, d)Kişilik Özellikleri ve Diğer Beceriler (Çatışma yönetimi, görüşmeleri etkileme, insan kaynaklarını geliştirme, ekip çalışmaları, yaratıcı düşünme, örgütsel gelişim ve uyum, teknolojik bütünlük ve vizyon faktörü)dir. Bu ankette okula dayalı yönetim anlayışının vurguladığı nitelikler bulunmaktadır. Anketin güvenilirlik katsayısı Cronbach = 0.98'dir.

Araştırmada, bu rollerin gerçekleştirilmesine ilişkin yönetici, öğretmen ve müfettişlerin görüşleri değerlendirilmiştir.

Bulgular Ve Yorum

Anketin uygulanması sonucunda, müfettiş yeterliliklerinin yerine getirilmesi konusunda müfettiş ve öğretmen görüşleri arasında fark bulunmuştur (Tablo 1-2).

Tablo 1-Öğretmen Müfettiş Görüşleri Arasındaki İlişki

—	Statü	N	X	S	Standart Hata X
TOPLAM	Öğretmen	57	221.4035	49.28375	6.52779
	Müfettiş	13	251.0769	18.39140	5.10086

Tablo 1 incelendiğinde, öğretmen ve müfettiş arasında yeterliliklerin yerine getirilmesine ilişkin görüşler açısından farklılık görülmektedir.

Tablo 2-Bağımsız Örneklem Testi

TOPLAM	Levene Test		T test			
	f	p	t	df	P(uçlu)	X farklı
	10.773	.002	-2.127	68	-037	-29.63341
			-3.582	53.019	0.01	-29.63841

Tablo 3 ve 4 incelendiğinde, yönetici ve müfettişlerin yeterlilikleri yerine getirme açısından görüşleri arasında anlamlı bir fark görülür.

Tablo 3-Yönetici -Müfettiş Görüşleri Arasındaki İlişki

—	Statü	N	X	S	Standart Hata X
TOPLAM	Yönetici	16	224.0625	42.685562	10.67141
	Müfettiş	17	251.0769	18.39140	5.100 86

Tablo 4: Bağımsız Örneklem Testi

	Varyansların Eşitliği Durumunda Levene Testi								
	F	p	t	df	P (iki uçlu)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	% 95 Güvenirlilik Aralığı Farkı	
								Alt	Üst
Toplam	11.937	.002	-2.122	27	.043	-27.01442	12.73152	-53.13734	-89151
Varyanslar eşit kabul edilirse			-2.284	21.251	.033	-27.01442	11.82783	-51.59409	-2.43475

Tablo 5 ve 6 değerlendirildiğinde, öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Tablo 5: Öğretim-Yönetmel Görüşleri Arasındaki İlişki

TOPLAM	Statü	N	X	S	Standart Hata X
	Öğretmen	57	221.4035	49.283375	6.52779
Yönetici	16	224.0625	42.68562	10.67141	

Tablo 6:Bağımsız Örneklem Testi

	Varyansların Eşitliği Durumunda Levene Testi								
	F	p	t	df	P (iki uçlu)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı	% 95 Güvenirlik Aralığı Farkı	
								Alt	Üst
Toplam	.267	.607	-.196	71	.845	-2.65899	13.57040	-29.71760	24.39962
Varyanslar eşit kabul edilirse			-.213	27.302	.833	-2.65899	12.50964	-28.31337	22.99538

Araştırma bulguları müfettişlerin kendilerinden beklenen ve okula dayalı yönetim kapsamında olan standartları istenilen düzeyde yerine getirmediklerini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, diğer araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir.

Özgül (1997) yılında yaptığı "Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Görevlerini Gerçekleştirme Düzeyleri" adlı araştırmasında, müfettişlerin çağdaş denetim anlayışına göre rehberlik yapma, öğretim liderliği, araştırma geliştirme ve öğretimi iyileştirme gereksinimleri yeterince yerine getirmediklerini ortaya koymuştur.

Ünal (1999) da, "İlköğretim Deneticilerinin Rehberlik Kolunu Gerçekleştirme Yaklaşımları" adlı araştırmasında, denetçilerin rehberlik yaparken, koşulsuz saygı, açıklık, dürüstlük ve empatik anlayış ilkelerine "biraz" uyduklarını göstermiştir.

Aynı şekilde Arabacı (1995) tarafından "İlköğretim Müfettişlerinin Denetim İlkeleri Konusundaki Yeterlilikleri " adlı araştırmada denetmenlerin denetimde açıklık, planlılık, sorumluluğu paylaşması, birlikte değerlendirme ve süreklilik ilkelerini uygulama konusunda yönetsel ve öğretmenlerden farklı düşünmekte olduklarını ortaya koymuştur.

Kapusuzoğlu (2002) tarafından yapılan "Denetmenlerin Değerlendirilmesi" konusunda yapılan araştırma ile Memişoğlu (2001) tarafından "Çağdaş Eğitim Denetimi İlkeleri Açısından İlköğretim Okullarında Öğretmen Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi"

konusunda yapılan araştırma sonucunda, denetim sisteminin kendisinden beklenen görev yerine getiremediği ve öğretmenlerin meslekleri geliştirmelerinde yeterince etkili olmadıkları ve daha çok bürokratik görevleri yerine getirdikleri vurgulanmıştır.

Bu durum, Kapusuzoğlu (1988) tarafından yapılan "Son 10 Yılda İlköğretim Müfettişlerinin Rolünde ve Teftiş Uygulamalarında Değişmeler" araştırmada vurgulandığı gibi, müfettişlerin denetleyeceği öğretmen sayısındaki artış, iş hacminin yoğunluğu, zamanlama güçlüğü, hizmet içi eğitim seminerlerine düzenli olarak katılmama ve modern teftiş anlayışını uygulamaya yansıtılmama gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Örgütsel yenileşme çabalarından birincisi olan okula dayalı yönetim uygulamasının gerçekleştirilebilmesi için, araştırma bulgularına dayalı olarak şu öneriler sunulabilir:

1-Örgütsel yenileşme konusu ile ilgili alanlarda (katılımcı, paylaşımcı, yetkilendirici yeniliklere açık olma vb.) öğretmen yönetici ve müfettişlerin yeterliliklerini geliştiren ve rol değişmelerini anlamaları ve uygulamaya yansıtılmalarını sağlayan, gücün paylaşılması konusunda isteklilik uyandıran, hizmet öncesi, hizmet içi eğitim seminerleri mesleki toplantılar ve konferanslar düzenlenmelidir.

2-Okula dayalı yönetim sürecinin geliştirilmesine yönelik, taraflarca, okul gelişim planları hazırlanmalıdır.

3-Öğretmen, yönetici ve denetmenlerin okula dayalı yönetime ilişkin rollerini en etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için sistemin yapı, süreç ve anlayış yönlerinden geliştirilmesi ve bunun yasal ve yönetsel önlemlerle desteklenmesi büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. (1994). **Öğretmenlerin Okuldaki Karara Katılımı**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. , Hacettepe Üniv. Sosyal Bil. Ens., Ankara.
- Arterbury, E. , Hord, S. M. **Site -Based Decision Making: Its Potential for Enchanging Learner Outcomes**.
- Balcı, A. (1993). **Etkili Okul -Kuram Uygulama ve Araştırma**. Ankara: Erek Ofset.
- Başaran, İ. E (1993). **Türkiye Eğitim Sistemi**. Ankara.
- Bayrak, C. (1999). **Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı**. Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Adaylarının Eğitimi Programı Ders Notları. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Cranson, N. C. (2001). "Collaborative Decision-Making and School-Based Management: Challenges, Rhetoric and Reality", **Journal of Educational Enquiry**, c:2, n:2, www.literacy.unisa.edu.aujee/papers/JEEVOL2NO2/2001.32.pdf Erişim Tarihi: 17 Ocak 2008.
- Çelik, V. (1997). **Okul Kültürü Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Chapman, J.D. (1990). **School Based Decision-Making and Management**. London: The Falmer Press.
- Dempster, N. (2000). "Guilty or Not: The Impact and Effects of Site-Based Management on Schools", **Journal of Educational Administration**, vol: 138, ss: 47-63, <http://www.emerald.library.com>, Erişim Tarihi: 17 Ocak 2008.
- Duttweiler, P. C(1989) **A Look At School -Based Management**. Insights on Educational Policy and Practice.
- Ferlie, E. , Ashburner, L., Pettigrew, A. (1996). **The New Public Management in Action**. Oxford: Oxford University Press.
- Güçlü, N. (2000). "Okula Dayalı Yönetim", **Milli Eğitim Dergisi**, n: 48.
- Kapusuzoğlu, Ş. (1988). **Son On Yılda, İlköğretim Müfettişlerinin Rolünde ve Teftiş Uygulamalarında Değişmeler**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ens. Ankara.
- (2002). "Denetçilerin değerlendirilmesi", **A.İ.B.Ü. Eğitim Fak. Dergisi**, c: 12, n: 3.
- Kaya, Y. K.(1993). **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. Ankara: Set Ofset Yayıncılık.
- Lovell, J. T. , Wiles, K. (1983). **Supervision for Beter Schools**. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- MEB (1999). "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi", **Mili Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi**.
- Memişoğlu, S. (2001). **Çağdaş Eğitim Denetimi İlkeleri Açısından İlköğretim Okullarında Öğretmen Denetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. A.İ.B.Ü. Sosyal Bil. Ens. , Bolu.
- Oswald L. J. (1995). **School -Based Management**. Ed. No:99.
- Özdemir, S. (1998). **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: Pegem Yayıncılık Ltd. Şti.
- Preston, L. E. , Post, J. (1977). "The Third Managerial Revolution", **Academy of Management Journal**. ss: 476 - 481.
- Watkins P.(1991) "Developing Education in Victoria Tension in the Role and Selection of Principals" **Journal Of Educatronal Administration**, c: 29, n: 1, ss: 22 – 38.

- White, P. A. **Resource Materials on School-Based Management**. New Brunswick N. J. :Center for Policy Research in Education, Rutgers University.
- Yemenici, H. (2001). **Okula Dayalı Yönetim**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bil. Ens. , Eskişehir.