

# KESİT AKADEMİ DERGİSİ

ISSN: 2149-9225

The Journal of Kesit Academy

OKUL MERKEZLİ YÖNETİM UYGULAMALARINA  
YÖNELİK YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN  
GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

INVESTIGATING THE OPINIONS OF MANAGERS  
AND TEACHERS ON SCHOOL BASED  
MANAGEMENT PRACTICE

Esra BECERİKLİ\*  
Erkan TABANCALI\*\*




Makale Türü/ Article Information/ Информация о Статье: Araştırma Makalesi/ Research Article/ Научная Статья

## Atıf / Citation / Цитата

Becerikli, E. ve Tabancalı, E. (2021). Okul Merkezli Yönetim Uygulamalarına Yönelik Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi. *Kesit Akademi Dergisi*, 7 (27), 473-493.

Becerikli, E. and Tabancalı, E. (2021). Investigating the Opinions of Managers and Teachers on School Based Management Practice. *The Journal of Kesit Academy*, 7 (27), 473-493.

 10.29228/kesit.51451

Geliş / Submitted / Отправлено: 20.05.2021  
Kabul / Accepted / Принимать: 21.06.2021  
Yayın / Published / Опубликованный: 25.06.2021

Bu makale İntihal.net tarafından taranmıştır. This article was checked by İntihal.net. Эта статья была проверена  
Интихал.нет Bu makale Creative Commons lisansı altındadır. This article is under the Creative Commons license. Это  
произведение доступно по лицензии Creative Commons.

\*Doktora Öğrencisi, Millî Eğitim Bakanlığı, elfbcrkl80@gmail.com 

\*\*Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, tabancalı@gmail.com 

# KESİT AKADEMİ DERGİSİ

ISSN: 2149-9225

The Journal of Kesit Academy

OKUL MERKEZLİ YÖNETİM UYGULAMALARINA YÖNELİK YÖNETİCİ VE  
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ\*

INVESTIGATING THE OPINIONS OF MANAGERS AND TEACHERS ON  
SCHOOL BASED MANAGEMENT PRACTICE

Esra BECERİKLİ

Doç. Dr. Erkan TABANCALI

**Öz:** Bu araştırmanın temel amacı okul merkezli yönetimin Türkiye’de uygulanabilirliğini sorgulamaktır. Araştırmanın çalışma grubu, 2015-2016 yılında İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı Beşiktaş ve Şişli ilçelerinde, kamu okullarında görev yapan 17 yönetici ve 17 öğretmendir. Araştırma yöntemi nitel araştırmadır. Veri toplama aracı olarak uzman desteği alınarak görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunda katılımcıların okul merkezli yönetim ile ilgili bilgi düzeyleri, Türk eğitim sisteminde okul merkezli uygulamalara benzer uygulamalar olup olmadığı, okul merkezli eğitimin kültür ile ne derece uyuyacağı, eğitim sorunlarını ne derece çözebileceği, olumlu ve olumsuz yönlerinin neler olacağına dair sorular hazırlanmış, birebir görüşmelerle kayıt edilmiştir. Verilerin yorumlanmasında içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bilgiler incelenmiş, anlamlı bölümlere ayrılarak kodlanmış, daha sonra aralarında ortak yönler bulunan kodlar bir araya getirilerek tematik kodlama işlemi yapılmıştır. Bu doğrultuda veriler belli bir sistem dâhilinde tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Çalışma sonunda katılımcıların mevcut merkezi personel istihdamından, merkezi bütçe ve disiplin kurallarından memnun oldukları fakat istihdam sonrası mesleki gelişim, performans değerlendirme çalışmalarını yetersiz buldukları sonucuna varılmıştır. Bölgesel farklılıkların daha iyi gözetilmesi, öğrenci odaklı bir eğitim sağlanması, iş ve işlemlerin daha hızlı ve yerinden gerçekleşmesi gerekçeleriyle katılımcıların eğitim bölgeleri uygulamasını destekledikleri sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul yönetimi, okul merkezli yönetim.

---

\* “COPE-Dergi Editörleri İçin Davranış Kuralları ve En İyi Uygulama İlkeleri” beyanları: Bu çalışma için herhangi bir çıkar çatışması bildirilmemiştir. Bu çalışmanın nitel araştırma safhası 2015-2016 yılında yapıldığı için için etik kurul onayı gerekmemektedir. Sorumlu Yazar: Esra BECERİKLİ

Statements of “COPE-Code of Conduct and Best Practices Guidelines for Journal Editors”: No conflicts of interest were reported for this article. Ethics committee approval is not required for this article. Corresponding Author: Esra BECERİKLİ

**Abstract:** The main aim of this research is to question the applicability of the School-Based Management in Turkey. The working groups of the research are teachers and directors who work in government schools in the districts of Şişli and Beşiktaş depending on the National Education Directorate in İstanbul in 2015-2016 Education Years. As the method, the qualitative research has been used. Interview forms have been used as data collection tools by getting expert opinion. The questions have been prepared to determine the level of the knowledge of the participants, to see whether there are similar practices to School Based Management in Turkey to see what extend the School-Based Management will match the culture, what extend it will solve the problems and positive and negative aspects of the system. They were recorded as verbatim interviews. The method of content analysis was used in the interpretation of data. The information obtained was investigated, coded by being divided into meaningful parts, then codes with common aspects were gathered and thematic coding process was completed. In this way the data was defined and interpreted within a certain system. At the end of the study it was concluded that the participants are content with the current central staff recruitment, central budget and central discipline rules but they find post-employment studies of career development and performance evaluation insufficient. It was concluded that participants support the application of education zones because of better observances of regional differences, providing student oriented education and decentralized works and processes.

**Key Words:** School management, school based management.

## GİRİŞ

Günümüz eğitim felsefesinde okulların kendine özgü bir kimlik geliştirmesi yani belli davranışları kazandıran kurumlar olması gerekmektedir. Türk Eğitim Sisteminde okulların merkeze bağımlılığı ve yetkilerinin yetersizliği, okulların kendine özgü bir kurumsal kimlik sahibi olmasını ve geliştirmesini engellemektedir (Aytaç, 2013).

Eğitim programlarında yapılan değişiklikler geleneksel yani merkezi dikte şeklinde olmakta, karara katılımı odak alan planlı değişim modeli uygulanmamaktadır. Etkili sonuç alınmadığında kısır döngü şeklinde yine merkezi bir kararla farklı bir uygulama yapılmakta, paydaşların fikirleri kararda etkili olmamaktadır. Sürekli yapılan değişimlerle eğitimde istikrar ve verimden de bahsedilememektedir.

Eğitim sistemimiz bürokratik, katı hiyerarşik yapı ile hüküm süren merkeziyetçi sistemde seyretmektedir. Eğitimin en önemli öğeleri eğitimcilerin alınan kararlara katılma imkânı yoktur. Eğitimde kaliteyi ve verimliliği artırmak adına personel eğitimi, gelişimi, değerlendirilmesi yani etkili insan kaynakları hizmeti de mevcut değildir.

Uygulanan eğitim sistemi salt bilgi yüklü, ezberci, yaratıcılıktan, mantıksal ve yorumsal açıklamadan yoksun bireyler yetiştirmektedir. Nitekim ülkemiz, açık uçlu, yorum ve mantık gerektiren soruların yer aldığı uluslararası PISSA, TIMMS gibi sınavlarda sonuncu ülkeler ara-

sında yer almaktadır.

Dünya’da pek çok ülke sanayi dönemiyle merkeziyetçiliğin, katı hiyerarşinin ve siyasetin eğitime hizmet etmediğini, eğitimin uzmanlık gerektiren farklı bir alan olduğunu ve siyasetten arınması gerektiğini tartışmaya başlamıştır.

Bu düşünceler doğrultusunda Amerika, İngiltere, Kanada başta olma üzere, pek çok Avrupa ülkesinde eğitimde merkeziyetçilikten yerelliğe yönelim olmuştur. Yerleşme ile merkezin güç, yetki ve otoritesi okullara verilmiştir. Yerleşme doğrultusunda bütçe, personel ve program başta olmak üzere okulla ilgili tüm kararların okul örgüt üyelerince verildiği, öğrenci odaklı okul merkezli yönetim pek çok ülkede uygulanmaya başlanmıştır.

Ülkemizde de okullarda etkililiğin sağlanabilmesine ilişkin olarak birçok bilim insanı, okulların, kendine özgü kararları almada ve sorunlara zamanında yanıt vermede duydukları ihtiyaca işaret etmektedir (Erdoğan, 2006). Çağın gerektirdiği nitelikte insan kaynağını yetiştirebilmek için, değişim ve gelişim taleplerinin arttığı günümüzün dinamik ortamında, statik bir örgütlenme biçimine sahip bir merkezi yönetimin, eğitim sisteminin taleplerini karşılamaya çalışmasının bir çelişki oluşturduğu dile getirilmektedir (Balcı, 2007).

Türk milli eğitim sisteminde yaşanan yönetsel ve eğitimsel problemlere yerleşme ve okul merkezli yönetim bir reform alternatifi olarak uzmanlar tarafından önerilmektedir (Erdoğan, 2006).

Bu araştırmanın amacı, resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerine başvurarak okul merkezli yönetime ilişkin görüşlerini yorumlamaktır. Bu amaca bağlı olarak aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenler ve yöneticiler eğitimde merkeziyetçilik ile ilgili sorun yaşamakta mıdır?
- 2.Okul merkezli yönetimde okulla ilgili kararların tüm okul örgüt üyelerinin katıldığı kurullarca alınması hakkında öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
- 3-Okul merkezli yönetimde eğitimin bölgelere ayrılması, bölge ofis ve yöneticisinin varlığı hakkında yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?
4. Okul merkezli yönetimde program seçiminin okul kurullarına bağlı olması konusunda öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
- 5.Okul merkezli yönetimde personel seçiminin okul kurullarına bağlı olması konusunda öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
- 6- Okul merkezli yönetimde bütçe yönetiminin okul kurullarına bağlı olması konusunda öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
- 7 -Okul merkezli yönetimde maaş haricinde motivasyon için okulun çalışanına ek ödeme yapabilmesi hakkında öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
- 8- Okul merkezli yönetimde disiplin kurallarının okul kurullarına bağlı olması hakkında öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?

### Okul Merkezli Yönetim Uygulamaları

Okul merkezli yönetim sanayileşme sürecinde merkeziyetçiliğin katı hiyerarşi ve bürokrasi ile eğitimde yenilik ve yaratıcılığa hizmet etmemesi sonucu oluşan, yerinden yönetim odaklı, karar verme yetkisini okullara tanıyan özerk yönetim modelidir.

İç dinamiklerin etkili olduğu ve yenileşmelerin sahiplenildiği, yetki paylaşımına gidildiği, okul ve çevresinin program, bütçe ve personel seçimi konusunda tam yetkili olduğu sistemdir (Özdemir, 1997).

Bütçe, personel ve program alanlarında okul toplumu üyeleri-ne(yönetici, öğretmen, uzman, veli, öğrenci) yetki ve sorumluluk vererek, eğitim sürecini daha fazla kontrol etme fırsatı sağlamaktadır.

Amerika Milli Eğitim Derneği Başkanı Keith Giger okul merkezli yönetimi "Eğitimle ilgili her türlü kararın okulda alınması" olarak tanımlar ve ona göre karar alıcı ve uygulayıcı ne kadar yakın olursa kararların isabetlilik derecesi de o kadar fazla olur.

Okul merkezli yönetimde okulların örgüt ve öğretim yapısı öğrencilerin ihtiyaç ve yetenekleri üzerinde odaklaşmaktadır. Bu da okullarda stratejik planlamayı, yönetim liderliğini, öğretimi, personeli, bütçeyi geliştirmeyi, okul iklimini, kültürünü, okul veli ve toplum ilişkilerini olumlu yönde etkilemektedir.

Okul merkezli yönetim okul çevresinin güçlendirilmesini, yönetimin etkinliğinin artırılmasını ve devlet otoritesinin azaltılmasını hedefler. Otorite, merkezden yerele doğru yer değiştirir. Otorite, güç ve etki arasındaki denge ve ilişki düzenlenir, güç tekrar yayılır. Öğretmenin yönetime katılması, öğretmenler arası bağlılık ve bireysel güçlülüğü artırır.

Bu yönetim sistemi, yetki ve sorumluluğun okul düzeyinde artırılmasına, özerklik ve katılımlı karar alınmasına yani yerinden yönetime odaklıdır.

İç dinamiklerin etkili olduğu ve yenileşmelerin sahiplenildiği, yetki paylaşımına gidildiği, okul ve çevresinin program, bütçe ve personel seçimi konusunda tam yetkili olduğu sistemdir (Özdemir,1997).

Okulda karar verme sürecinde, okul içi ve okul dışı öğelerin katılımının sağlanması, bütçe, eğitim-öğretim, personel boyutlarında okulların özerk bir yapıya kavuşturulması, öğretmenin okulda daha etkin rol oynaması, öğretimin zenginleştirilmesi, okul ortamı kullanıcılarının rollerinin yeniden belirlenmesi, amaçlarının belirlenmesinde yönetici, öğretmen, uzman, öğrenci, veli ve toplumun katılımının sağlanması ve benimsenmesi üzerinde yoğunlaşan okul merkezli yönetim, günümüzün geçerli eğitim reformlarının da merkezi olma başlamıştır.

Her toplumun eğitim reformu ihtiyacı olmakla birlikte reform önemli sistematik ve sürekliliği olan bir değişimle bir milletin toplumsal ve ekonomik iyileşmesine katkıda bulunması neticesinde başarılıdır. Nisan 2004'de Santiago Chile'de Üçüncü APEC Eğitim toplantısı yapılmıştır. Açılımı Asya ve Pasifik Ekonomik birliği ve teması "Eğitim ve Yönetimde Kalite" olan bu toplantı, dünya nüfusunun üçte birini içeren 21 ülke katılmıştır. Eğitim bakanları bu toplantıda okul merkezli yönetimi eğitimde reform stratejisi olarak desteklemiş fakat merkeziyetçiliği de hesap verilebilirlik gibi bazı yönlerden savunmuşlardır (Caldwell, 2005).

Eğitimde öğrenci merkezli olma, demokratikleşme, yetki aktarımı, okulun amaçlarının ve işlevlerinin gerçekleştirilmesinde, kültürün yeniden yapılandırılmasında da güçlü bir eğitim reformu kabul edilmektedir.

Okul merkezli yönetim, çok farklı sebep, farklı oran ve farklı düzeylerde kullanımları içerir. Strateji yapan ve uygulayanları etkileyen kültür ve değerler farklılığına paralel olarak okul ve yönetim gibi kavramlarda da farklılıklar gözlenebilir. Bununla birlikte okul merkezli yönetimin uygulandığı tüm yerlerdeki ortak nokta, merkez çerçeve dâhilinde otorite ve sorumluluğun okullara devredilmesidir.

Okul merkezli yönetimde daha önce başkent gibi merkezi bölgede çalışanlar bölge eyalet, il gibi uygulamaya daha yakın olacakları yerel bölgelere sevk edilirler. Bu düzenlemelerde güç, otorite, etki önceki şekilde merkezi halde de durabilir. Yerelliğin avantajları sahadaki bilginin kontrolü, yönelim ve okul desteğindeki etkide yatar.

Okul merkezli eğitime yönelten temel sebepler; merkeziyetçiliğin bürokrasisinden kurtulmak, daha az kontrol, bütünlük, özgürlük, yaratıcılık, okul düzeyinde profesyonelliği yakalamak olarak belirtilir.

Okul merkezli yönetim ile öğretmeni güçlendirmek ve yetkilendirmenin yanı sıra okul hesap verilebilirliğini, öğrenci performansını ve yönetimin etkinliğini artırmak hedeflenmiştir. Okula dayalı yönetimin en önemli başarılarından birisinin, öğrencinin eğitim ve öğretim çevresinin geliştirilmesi ve bunun öğrenci performansındaki olumlu etkisi olduğu belirtilmektedir.

Okul merkezli yönetim İngiltere’de 25 bin den fazla okulda, Yeni Zelanda’da, Victoria’da, Avustralya’da, Kanada ve ABD’nin büyük okul sistemlerinde uygulanmaktadır. Okul merkezli yönetim, uygulamalarda farklılık gösterebilir fakat hepsindeki ortak özelliği otorite ve sorumluluğun okul çapında olmasıdır. Okul merkezli yönetim gelişmekte olan ülkelerde de uygulanmaktadır hatta gelişmekte olan ülkelerde eğitimdeki gelişim daha iyi gözlenmektedir.

Endonezya’da UNESCO ve UNICEF desteği ile 3 bölgedeki 79 pilot okulda “Çocuklar için öğrenim topluluğu yaratma” ismi ile gerçekleşen projede okul merkezli yönetim, alınan 4 stratejiden biridir.

Bu stratejiler;

- a) 79 okuldan her birine küçük bütçe desteği,
- b) Öğretim ve müfredat ile ilgili yeni yaklaşımlar için öğretmenlere profesyonel eğitim programları,
- c) Okullara desteklerini sağlamak için toplumun gelişimine odaklanmak,
- d) Öğrenciler için okula gelme isteğini artıracak “aktif, eğlenceli, etkili öğrenme programını kullanmadır.

Bu çalışmalar sonrası ilk yılda okul devamlılığı ve başarının ciddi anlamda yükseldiği görülmüştür.

Benzer şekilde Latin Amerika’da, Eğitimde Kalite Değerlendirme Laboratuvarının raporuna göre Okul merkezli yönetime geçen 7 Latin ülkesinde sınıfta etkili öğrenme etkinlikleri



ile başarının arttığı belirtilmiştir. Son araştırmalar okul merkezli yönetim ve öğrenme çıktıları arasında dolaylı ve dolaysız bağlar olduğunu göstermektedir.

Özellikle de yerel karar verme, eğitim ve öğretimle yoğun ilgilenme, personelin program geliştirmesi, öğrencilerin ihtiyaçlarına odaklanan eğitim, yerel ihtiyaçlara öncelik verilmesi, sonuçların görüntülenmesi okul merkezli yönetimin önemini artırmaktadır. Ayrıca toplum kapasitesini okul ihtiyaçların destekler şekilde geliştirmek de önemli bir sonuçtur (Caldwell,2005).

Briggs ve Wohlstetter (2003) okul merkezli yönetimin başarısının nedenleri olarak, bütçe, öğretim programı, personel konularında tüm örgüt üyelerinin söz sahibi olması, yetkilerin öğretmen ve öğrenme etkinliklerinde de değişiklikler yaratması olarak belirtir. İncelemeler sonucunda bu alanda yapılan çalışmaları ve başarılı olmuş okulları birleştirdiklerinde okul merkezli yönetimin 8 anahtar elemente sahip olduğunu söylerler. Bunlar;

- a) Okul öğrenci başarı ölçütleri ile birlikte öğretme ve öğrenme vizyonuna odaklanmak,
- b) Okulla ilgili önemli kararlarda karar verme yetkisinin değişebilmesi,
- c) Okulun iş yapma yetkisi kazanması,
- d) Öğretmenlerin bilgi ve becerilerinin her an geliştirilebilir ve paylaşılabilir olması,
- e) Bilgiyi toplayabilmek ve paylaşabilmek için mekanizmalar oluşturulması,
- f) Parasal ya da parasal olmayan ödüllerde personeli taltif etmek, ilerleme yönünde okulun amaçlarından olması,
- g) Okul liderliğinin yönetici ve öğretmenler tarafından paylaşılması,
- h) Okul dışındaki kaynakların da kullanılması, olarak açıklanır.

#### Okul Merkezli Yönetimin Özellikleri

Okul merkezli Yönetim 3 temel özelliğe sahiptir (Malen, Ogawa ve Kranz, 1989).

a) Bütçe, personel ve program alanlarında merkezi karar alma yetkisi büyük ölçüde okula aktarılmaktadır. Bu alanlarda okul müdürü kadar öğretmenlere ve velilere de yetki verilmektedir.

b) Karar almada formal yetki okul müdürü, öğretmenler, veliler ve diğer okul toplum üyeleri arasında paylaştırılır. Bu formal yapı (kurul, komite, takım) okul yöneticileri, öğretmenler, veliler, eğitim uzmanları, zaman zaman da öğrenci ve toplum temsilcilerinden meydana gelir. Bu kurullardaki üyeler okul çapında karar alma sürecine doğrudan katılırlar.

c) Okul toplumu üyeleri var olan kanunlar, yönetmelikler ve anlaşmalara uygun şekilde okulun kendine özgü işleyişine yönelik kuralları belirleme yetkisine sahiptir.

Okul merkezli yönetimin pek çok şekli olmasına rağmen araştırmaların okul merkezli yönetim uygulamalarında belirledikleri diğer ana faktörler şunlardır:

a) Okul özerkliği: Bütçe, personel ve programlarla ilgili konularda karar almaya yönelik okul özerkliği gerekir.

b) Personel Geliştirme: Karar alma sürecinde katılımın sağlanması ve nitelikli karar alınması için okul özerkliğinin personel geliştirme programları ile desteklenmesi gerekir.

c) Okul müdürünün rolleri: Özerklik müdürlerin güçlü öğretim lideri, takım lideri, kolaylaştırıcı, değişim yöneticisi ve vizyoner lider rollerini oynayabilecek yeterliklere sahip olmasını gerektirir.

d) Zaman: Okulu karar alma yeterliliğini geliştirmek ve bu süreci uygulayabilmek için zaman gereklidir.

e) Ödül Sistemi: Artan yetki ve sorumlulukların kabulünü sağlamak amacıyla bir destek ve ödül sistemi kurulması gerekir.

f) İletişim: Okul toplumu üyeleri arasında etkili bir iletişim kurulmalıdır. Bu bağ kararların kabul düzeyinin ve katılımın artmasını sağlar.

Bu özellikler özetlendiğinde okul merkezli yönetimin, okul çevresinin güçlendirilmesini, yönetim etkinliğinin artırılmasını ve okulda iş görenlerin motivasyonunu sağlamayı hedeflediği söylenebilir (Aytaç, 2013).

### Yöntem

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı resmi okullarda görev yapan okul müdürlerinin ve öğretmenlerin okul merkezli yönetime ilişkin görüşlerinin neler olduğunun belirlenmesini amaçlamaktadır. Bu sebeple çalışmada nitel araştırma modeli kullanılmıştır.

Çalışmada bireyin deneyimlerine, algılarına, tutumlarına ilişkin bilgi edinmek için nitel araştırma veri toplama tekniklerinden, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Böylece önceden hazırlanmış görüşme formuna bağlı olarak karşılaştırılmalara olanak veren sistematik veriler elde edilmiştir.

Verilerin yorumlanmasında içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bilgiler incelenip anlamlı bölümlere ayrılarak, kodlanmış, daha sonra aralarında ortak yönler bulunan kodlar bir araya getirilerek tematik kodlama işlemi yapılmış bu doğrultuda belli bir sistem dâhilinde veriler tanımlanmış ve yorumlanmıştır.

Bu araştırmanın çalışma grubu olarak 2015-2016 Eğitim Öğretim yılında İstanbul ili Şişli ve Beşiktaş ilçelerine bağlı resmi devlet okullarda çalışan çeşitli branşlardaki 17 öğretmen ve 17 yöneticiden seçilmiştir. Çalışmada amaçlı örneklemede modelinin maksimum çeşitlilik türü seçilmiştir. Çalışmaya farklı demografik özellik ve öğrenim düzeyine sahip katılımcılar dâhil edilerek çalışılan olguya taraf olabilecek katılımcıların çeşitliliğinin maksimum derecede yansıtılmak hedeflenmiştir.

Araştırmada görüşme ile elde edilen verilerin çözümlenmesi için içerik analizine başvurulmuştur. İçerik Analizi yapmakla, benzerlik gösteren veriler, belirli kavramlar kodlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek, verileri okuyucunun anlayabileceği şekilde organize



etmek amaçlanmıştır.

İçerik analizinde ilk aşamada elde edilen bilgiler anlamlı kod ve temalara göre organize edilmiş ve ayrıntılı biçimde tanımlanan bulguların yorumlanmasına ve bir takım sonuçlar ortaya çıkarılmasına gayret edilmiştir. Bulgular ve yorumların tutarlılık göstermesine dikkat edilmiştir.

### **Çalışma Grubu**

Nitel araştırmalarda, evren ve örneklem kavramlarının yerini “katılımcılar” veya “çalışma grubu” almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmada nitel bir araştırma yöntemi kullanıldığından araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler çalışma grubu olarak nitelendirilmiştir.

Araştırmanın çalışma grubu olarak 2015-2016 Eğitim Öğretim yılında İstanbul ili Şişli ve Beşiktaş ilçelerine bağlı resmi devlet okullarda çalışan çeşitli branşlardaki 17 öğretmen ve 17 yöneticiden seçilmiştir. Çalışmada, katılımcıların Şişli ve Beşiktaş İlçelerine bağlı kamu okullarında yönetici veya öğretmen olarak çalışmaları ölçütü önceden belirlenerek amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örnekleme tercih edilmiştir.

### **Bulgular**

Bu bölümde görüşme yapılan okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşme sorularından elde edilen bulgulara ve araştırmacı tarafından yapılan yorumlara yer verilmiştir. Katılımcı cevapları öğretmenler için Ö, yöneticiler için Y şeklinde kodlanmış, temalar oluşturulmuş; oluşturulan temalar ve kodlar, araştırma soruları altında sınıflandırılmıştır. 8 ana başlıktan oluşan bulgularla set elde edilmiştir. Bunlar;

#### **Türk Eğitim Sistemindeki Merkezîyetçilik**

Bu tema altında katılımcılarından elde edilen bulgular bürokrasi, hiyerarşi, eğitim öğretim ve karara katılım, eğitimde siyaset kodları ile sunulmuştur.

Bürokrasi: Bu konuda araştırmaya katılan öğretmenler merkezîyetçilikteki bürokrasinin resmi işlemleri geciktirdiğine, siyasetin eğitime etki etmesine neden olduğunu belirtmişlerdir.

Ö1 adlı katılımcı bu konuyu “Bürokratik işlemlerden dolayı işlemler gecikmektedir” şeklinde ifade etmiştir.

Ö2 ise “Siyasi kaynakların rahatlıkla örgütü etkileyebildiği için, merkezi değişimin, herkesin değişmesi” olduğunu belirtmiştir.

Ö6 bu konudaki düşüncesini “Anlık olaylara müdahale edemiyoruz” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticilerden Y3 bu konudaki düşüncesini “ Bürokratik işlemler çok fazla olduğu için evrak ve iş ağırlığı işlemlerin gecikmesine neden oluyor” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticilerden Y5 “Bürokrasiden dolayı olayları olaylara yerinde ve zamanında müdahale edilemediğini” ifade etmiştir.

Hiyerarşi: Katılımcı öğretmenler merkezîyetçilikteki hiyerarşik düzenin motivasyon

düşüklüğüne, alınan kararların benimsenmemesine, otoriter bir uygulamaya neden olduğunu belirtmişlerdir.

Bu konuda Ö2 düşüncesini “Ast üst ilişkisinden dolayı işini gönülden yapmak yerine dışa dönük motivasyonla çalışan öğretmen, yönetici yaratması” şeklinde ifade etmiştir.

Ö9 bu konudaki düşüncesini “ Genel düşünülüyor. Kendim derim, kendim yaparım sistemi uygulamada sorun çıkarıyor” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticilerden Y7 bu konuda okul yönetimlerine sorumluluk verildiğini fakat yetki verilmediğini ifade etmiştir.

Eğitim Öğretim ve Karar Katılım: Öğretmenler merkeziyetçiliğin eğitim öğretimin kalitesini düşürdüğünü, okula özgü uygulamaların yapılamamasını, oluşan sorunlara çözüm bulunamamasını, sistemin tek tip insan yetiştirmeye neden olduğunu, 4+4+4 gibi emir şeklinde uygulanan programların verimli olmadığını, eğitimin birebir yaşandığı sınıf ortamlarından geri dönüt alınmamasına neden olduğunu belirtmişlerdir.

Bu konuda Ö5 fikirlerini “Özellikle 4+4+4 eğitim sistemine geçişteki gibi tepeden inme kararlar, uygulamada ciddi sıkıntılar doğurmuştur. Bunun sancısını ise uygulamadaki ilk elden insanlar (öğretmen-veli-öğrenci) çekmektedir” şeklinde belirtmiştir. Ö1 bu konudaki görüşlerini “ Merkezden yönetim gerçek eylemin gerçekleştiği sınıflardaki öğretmenlerin geri dönütlerini dikkate almıyor” şeklinde ifade etmiştir.

Okul Merkezli Yönetimde kurul/komiteler

Okul müdür ve öğretmenlerinin okul merkezli yönetimde kurul/komiteler teması, paydaş işbirliği ve karar, hesap verilebilirlik ve yetki karmaşası kodları ile sunulmuştur.

Paydaş İşbirliği ve Karar: Öğretmenler kurul oluşumlarının veli, öğrenci, öğretmen işbirliğini sağlayacağını, bu nedenle iletişimin iyi sağlanması gerektiğini, farklı tecrübelerin bir araya gelmesiyle daha çok fikir ve etkili karar ortaya çıkacağını, öğretmen ve idarecilerin kendilerini geliştireceğini, sorunlara daha çabuk çözüm üretebileceğini, özellikle uzman ve öğretmenlerin görüşlerinin dikkate alınarak karara dâhil edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Etkili karar için paydaşların iletişim, karar, sorun çözme konularında da eğitilmiş olmaları gerektiği savunulmuştur. Bu konuda Ö2 fikirlerini maddeler halinde “ Oluşan sorunlara kolay çözüm bulunabilmesi, alandan kişilerin katılımı ile ileriye dönük adımların atılabilmesi, kararların uygunluğunun artması, alınan kararlara daha çok uyulması, gelişim ve değişimin daha hızlı ilerlemesi” şeklinde belirtmiştir.

Ö5 görüşlerini “Paydaşlar problem çözme, iletişim ve karar alma konularında eğitilmiş olmalıdır” şeklinde belirtmiştir. Yöneticilerden Y1 kararların uzmanlar tarafından alınmasını, velilerin bu kararlara uyması gerektiğini belirtmiştir. Y3 fikirlerini “Eğitim paydaşlarını sürece dâhil etmek eğitim sistemi için olumlu olurken, öğretmenlerin ve velileri bu tür sorumluluklarla yeteri kadar ilgilenmemesi yapılması gereken işlerin aksamasına neden oluyor. Sorumluluk takibi zorlaştığı gibi herhangi bir yaptırımın olmaması da okullar için problem oluşturuyor” şeklinde ifade etmiştir.

Hesap verilebilirlik: Öğretmenler hesap verilebilirlik konusunda, kurulların aldıkları

kararların hesap verilebilir olması gerektiğini, rasyonelliğin kararlarda ön planda olması gerektiğini, kayırmacılığın olmaması gerektiğini, bu nedenle de kurullar için etkili bir denetim mekanizması olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Bu konuda Ö1 düşüncelerini “ Ülkemizde kayırmacılığın üst düzeyde olduğu gerçeğiyle, okul merkezli yönetim olduğunda denetim sıklaşmalıdır. Performans değerlendirilip, hesap verilebilirlik artmalıdır” şeklinde belirtmiştir.

Yetki Karmaşası: Bazı öğretmen ve yöneticiler kararlara tüm paydaşların katılmasının yetki karmaşasına neden olacağını belirtmiştir. Bu konuda Ö3 “Yöneticiler yönetim ile ilgili yeterliliklere sahip olurlarsa ve yönetmeliklerde belirlenen kuralları uygularlarsa birçok iş layığı ile yerine getirilir. Öğretmenlerin karar değil, görüş bildirmesi daha uygundur. Nihai karar yine yönetimde olmalıdır ” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticilerden Y5 ise karar, sorumluluk ve yetkinin tamamen okullara verilmesinin yetki karmaşasına neden olabileceğini, okulun disiplin sisteminin bozulabileceğini ifade etmiştir.

#### Okul Merkezli Yönetimde Eğitim Bölgeleri, Bölge Ofisi ve Bölge Müdürlüğü

Okul merkezli yönetimde eğitim bölgeleri, bölge ofisi ve bölge müdürlüğü teması özerklik, akademik gelişim ve denetim kodları altında verilmiştir.

Özerklik: Öğretmenler eğitim bölgelerinde bölge ofisi ve yönetiminin uzman, tam bağımsız, adil kişilerden oluştuğu takdirde işlemlerin hızlanmasında, sorunları bölge bazında daha iyi değerlendirilip çözüm üretilmesinde, durağanlaşan birimlerin çalıştırılmasında faydalı bir uygulama olacağını belirtmişlerdir. Okulların bölgeler bazında değerlendirilmesinin hiyerarşiyi yatay hale getireceğini ve böylelikle performans artışını sağlayacağını belirtmişlerdir.

Bu konuda Ö1 fikirlerini “Hiyerarşi dikeyden yataya dönüşür. Bölgelerdeki okulların kontrolü ve performans ölçümü daha iyi yapılır” şeklinde belirtmiştir.

Ö9 fikirlerini “Faydasının daha çok olacağını düşünüyorum. Zorluklar daha kolay aşılır” şeklinde belirtmiştir.

Ö7 “Sorunların yerinde görülüp, kararların yaşanmışlıklara göre alınmasını sağlar” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticilerden Y11 bu konudaki görüşlerini “Eğitim ve öğretim faaliyetlerini daha etkin ve hızlı yürütülmesi açısından olumlu gelişmelere neden olur. Eğitim kurumları arasındaki ortak eğitim ve öğretim faaliyetleri oluşturmada zorluklar yaşanabilir.

Farklı özellikler taşıyan bölgeler arasında denge kurulmasında güçlüklerin yaşanması engel olabilir” şeklinde ifade etmiştir.

Akademik Gelişim ve Denetim: Katılımcı öğretmenler bölge ofislerinin okullara materyal, program vs. konularda destek olmasının, akademik başarıyı artıracığını ifade etmişlerdir. Yine bölge ofisinin denetleme mekanizması olması nedeniyle de buradaki yönetici ve çalışanın bağımsız ve adil olması gerektiğini belirtmişlerdir. Denetim konusunun, bakanlıkta yani merkezi olması gerektiğini sadece bir öğretmen belirtmiştir.

Bu konuda Ö2 düşüncelerini “Eğitimin akademik gelişimi daha etkili olacaktır. Akademik araştırmaların bilimsel çalışmalar ışığında yapılması daha az yanlışa ortam sağlayacaktır. Destek birimi kayırmacılık, işten kaçma gibi sorunların azalmasına fayda sağlayacaktır” şeklinde belirtmiştir. Ö4 görüşlerini “Denetimi sağlar” şeklinde belirtmiştir.

Bu konuda Ö3 düşüncesini “Eğer sistem iyi kullanılır ve yapılandırılırsa eğitim bölgeleri çevre ihtiyaçlarına cevap verebilir. Fakat denetim yetkisi bakanlıkta olmalı farklı yönere sapmamalıdır” şeklinde ifade ederek denetimde merkeziyetçiliği savunmuştur.

Bu konuda yöneticilerden Y2 olumsuz görüş beyan ederek fikirlerini şöyle ifade etmiştir: “Eğer okullar birbirinden bağımsız olarsa ciddi farklılıklar olacaktır. Eğitim kaliteleri kullanılacak materyallerin, kitapların müfredatın değişikliği ile eşitsizlik getirecektir”

Y10 bu konuda olumlu görüş beyan ederek düşüncelerini “Eğitim sistemimizin gerektirdiği faaliyetlerin daha hızlı verimli yürütülmesi bakımından faydalı olacaktır fakat Eğitim bölgeleri arasında faaliyet birliği gerçekleştirilmede zorluklar yaşanabilir. Koşulların iyileştirilmesi ve geliştirilmesi açısından önemli katkılar sağlayacaktır” şeklinde ifade etmiştir.

#### **Okul Merkezli Yönetimde Program**

Okul müdür ve öğretmenlerinin okul merkezli yönetimde program temasına ilişkin görüşleri öğrenci ve hayata odaklı eğitim, uzmanlık ve fırsat eşitliği kodları ile sunulmuştur.

Öğrenci ve Hayata Odaklı Eğitim: Bazı öğretmen ve yöneticiler okul merkezli yönetimde programın (materyallerin yöntem ve tekniklerin ) okul bazında kararlaştırılmasını öğrenci başarısı, öğretmen uzmanlığı ve karara katılım açısından yararlı bulurken, bazı öğretmen ve yöneticiler bölgesel uygulamaların farklılığının fırsat eşitliğini olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir.

Bu konuda öğretmenlerden Ö1 Görüşlerini “ Okul bulunduğu çevredeki taleplere cevap verecek şekilde bireyler yetiştirir. Çeşitlilik zenginliktir, farklı şekillerle yetişmiş bireyler farklı alanlarda başarılı olurlar. Genellemeye göre sınava da gerek kalmaz” şeklinde belirtmiştir. Öğretmenlerden Ö6, özerk program uygulamasının eğitimin uygulanabilirliğini artıracığını belirtmiştir.

Yöneticilerden Y10 bu konudaki görüşlerini “ Okulun türüne, ihtiyacına ve bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik düzeyine göre kendi içinde kararlar almasını sağlar. Bireylerin ihtiyacına daha çok katkıda bulunabilir” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticilerden Y6 bu konuda “Bölgesel olduğunda öğrenciler görerek, yaparak ve anlayarak öğrenirler. Somut veriler elde edilir. Eğitim soyut kalmaz” şeklinde ifade etmiştir.

Uzmanlık: Çoğu öğretmen ve yönetici program özerkliğinin yönetici ve öğretmeni mesleğinde uzmanlaştıracağını dile getirmiştir. Bu konuda öğretmenlerden Ö1 düşüncelerini “Bu şekilde olduğunda okullarda yöneticilerin bilmediği vizyon ve misyonlarını gerçekleştirmeleri mümkün olur” şeklinde ifade etmiştir. Ö5 düşüncesini “Bunun için paydaşların problem çözme, etkili iletişim ve karar verme konularında iyi yetişmiş olmaları gerekir” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticilerden Y4 bu konudaki görüşlerini “Uzmanlaşan eğitim kadrosu oluşur” şek-

linde ifade etmiştir.

Fırsat Eşitliği: Bazı yönetici ve öğretmenler program özerkliğini, eğitimde fırsat eşitliğine engel olacağını düşünerek olumsuz bulmuştur. Öğretmenlerden Ö2 bu konudaki görüşlerini “Bir taraftan farklı bilgide, yetenekte, bakış açısında öğrenci yetişirken diğer taraftan fırsat eşitliği ortaya çıkabilir” şeklinde ifade etmiştir

Ö14 bu konudaki görüşlerini “Özel okular daha çok bu yapıdadır. Her çevrenin kendine özgü ihtiyaçları vardır. Bu okullara giden kişilerin ihtiyaçlarına dayalı teknikler ve programlar kullanılması eğitimi zenginleştirir. Ancak fırsat eşitliğini de ortadan kaldırır” şeklinde ifade etmiştir. Yöneticilerden Y8 bu konuda “Olumsuz katkısı olabilir çünkü her öğrenci eşit eğitim programı ile eğitilmelidir” şeklinde görüş ifade etmiştir.

### **Okul Merkezli Yönetimde İnsan Kaynakları**

Okul merkezli yönetimde insan kaynakları ile ilgili katılımcıların görüşleri nitelikli personel, iş güvencesi kodları ile verilmiştir.

Nitelikli Personel: Bazı öğretmen ve yöneticiler personel seçimi ve geliştirilmesinin okul yönetimine bırakılmasını nitelikli ve verimli personel açısından etkili olacağını belirtmiştir. Öğretmenlerden Ö14 bu konudaki fikirlerini “ Okullarda verilen eğitimin daha kaliteli olması söz konusudur” şeklinde belirtmiştir.

Müdürün çalışacağı kişileri önceden görmesi, örnek ders gözlemi yapması, kaliteli eleman seçmesini sağlar. Yöneticinin de değiştirilebilmesi yöneticinin demokratik dürüst olmasına sebep olur” şeklinde ifade etmiştir.

Ö3 fikrini “Performansa göre gelecek şekilleneceği için daha verimli çalışma olur” şeklinde ifade etmiştir.

Ö1 fikirlerini “Bireylerin yetiştirilmesinin önü açılır. Bunların üniversitelerden başlayarak daha nitelikli ve yeterli bireyler olarak eğitilmeleri zorunlu hale gelir. Okullar kendi başarılarını bu şekilde belirler” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticilerden Y6 “Okul müdürü çalışanlarla birebir görüştüğü için onların kabiliyetlerini karakterlerini daha iyi bildiği için sağlam kararlar alınabilir” şeklinde ifade etmiştir. Y13 bu konudaki fikirlerini “Okulda yaşanan problemlerin çözümü ve eğitim öğretim koşullarının geliştirilmesine yönelik imkânların oluşması ve kullanılması kolaylaşacaktır” şeklinde ifade etmiştir.

İş güvencesi: Bazı öğretmen ve yöneticiler personelin kurul görüşü ve müdür kararı ile alınıp görevine son verilmesini ideolojik ve şahsı nedenlerle kayırmacılığa ve haksızlığa neden olacağını belirtmiştir.

Bu konuda öğretmenlerden Ö2 “Şahsi çıkarların ön plana çıkması öğretmeni ve öğrenciyi tehlikeye atar, güvensizlik yaratır, kayırma durumları artar ve hak eden hak ettiği yerde olamaz” şeklinde ifade etmiştir.

Öğretmenlerden Ö13 bu konudaki görüşlerini” Ülkemizde eğitimi bilimsel yörüngeden çıkarıp ideolojik amaçları için kullanmak isteyen pek çok insan olması yukarıdaki maddelerde

de tercih edilebilecek uygulamalar üzerine gölge düşürmektedir. Gerçekten bağımsız denetleme şartlarında uygulanabilir” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticilerden Y3 bu konuda görüşlerini “İşten çıkarılma korkusu kişiyi çalıştığı kuruma daha bağlı yapar ancak yöneticilerin bu durumu oluşturma aşamasında aşırı dikkatli olması gerekiyor. Denge kurulamazsa korku ile kişinin verimi düşebilir” şeklinde ifade etmiştir.

Y10 bu konuda “Birçok sınavdan geçip öğretmenlik mesleğini icra eden kişinin kaderinin belirli kişilerin eline vermek sıkıntılı bir durumdur” şeklinde ifade etmiştir.

### **Okul Merkezli Yönetimde Bütçe**

Okul merkezli yönetimde bütçe teması maddi kaynak bulma problemi kodu ile belirtilmiştir.

Maddi Kaynak Problemi: Bazı yönetici ve öğretmenler, okul merkezli yönetimde okulun farklı maddi kaynaklar bulabilme yetkisinin mali kaynak bulma hususunda zorluk yaratabileceğini, eğitimin ticarete dönüşme riski olacağını belirtmiştir. Öğretmenlerden Ö2 bu konuda fikirlerini “Mali kaynak bağış olanağını artırır bu durum okulu reklamları ticaret alanına çevirir, kontrol zordur. Devlet elinde olması daha sağlıklıdır” şeklinde ifade etmiştir.

Öğretmenlerden Ö5 düşüncelerin “Eğitimle uğraşması gereken kişilerin mali işlerle uğraşması eğitimin kalitesine zarar verebilir” şeklinde ifade etmiştir. Yöneticilerden Y3 “Okulların görevi eğitim öğretimi uygulamak mı yoksa okula mali kaynak bulmak mı? Merkezin okullarla yeterince ilgilenmediğini düşünüyorum” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticilerden Y5 fikirlerini “Kaynakların hem yerel yönetimlerin hem de merkez bütçeden ayrılması önemlidir” şeklinde ifade etmiştir.

### **Okul Merkezli Yönetimde Maaş ve Ek ödemeler**

Okul Merkezli Yönetimde Maaş ve ek ödemeler teması çalışan motivasyonu ve kalite kodları ile belirtilmiştir.

Çalışan Motivasyonu ve Kalite: Okul merkezli yönetimde öğretmenlere maaş haricinde de ödül amaçlı ödemeler yapılabilmesini hem öğretmen hem yöneticiler adil yapıldığında motivasyon artırıcı ve eğitimde kaliteyi artırıcı bir unsur olarak belirtmiştir.

Öğretmenlerden Ö14 fikirlerini “Öğretmen işini yaparken daha istekli olur. Bu da otomatik olarak öğrencilerin başarısını olumlu etkiler öğretmen kendini geliştirmek için daha çok çabalar” şeklinde ifade etmiştir. Öğretmenlerden Ö13 fikrini “Bu konudaki en kritik ölçüt değerlendirmenin objektif olup olmayacağıdır. Ülkemizdeki dalkavukluk, adam kayırmacılık kültürü ne kadar eskiye dayandığı düşünüldüğünde bu konular ciddi rekabete, kavgaya neden olabilir. Kriterler net bir şekilde belirlenmeli ve proje bazlı çalışmalar ödüllendirilmelidir” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticilerden Y6 fikirlerini “Öğretmenlerin motivasyonu artırır. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini teşvik eder. Dolayısıyla bu öğrencilere yansır” şeklinde ifade etmiştir. Y9 bu konudaki fikrini “Objektif kriterler belirleyebilme, motivasyonu sağlamada fayda eder” şeklinde ifade etmiştir.



### Okul Merkezli Yönetimde Disiplin

Okul Merkezli Yönetimde Disiplin teması anlık denetim ve adalet kodları ile belirtilmiştir.

Bazı Öğretmen ve yöneticiler disiplin kurallarının okul yönetimince belirlenmesinin adil ve katılım çokluğu ile olduğunda faydalı olabileceğini ifade ederken, kimi öğretmen ve yöneticiler disiplin kurallarının merkezi olması gerektiğini belirtmiştir.

Anlık denetim ve Adalet: Bu konuda öğretmenlerden Ö10 fikirlerini “Aslında denetim olanağı olacağı için daha işlevsel olacaktır. Bence yararlı olur” şeklinde ifade etmiştir. Ö8 ise fikirlerini “Okul kurallarının okul merkezine verilmesi adaletsizliğe neden olmaktadır. Demokratik bir ortamda kuralların okulda çalışan herkes tarafından konulması gerekir” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticilerden Y2 bu konudaki görüşlerini “ Okulun sunduğu imkânlar, fiziki koşullar öğrenciler öğretmenler ve yöneticiler ile hep birlikte belirlenmelidir ki sistem işleyebilsin” şeklinde ifade etmiştir.

Yöneticilerden Y3 bu konudaki olumsuz görüşlerini “Kuralların, okul kurullarınca belirlenmesi öğrenciler için adaletsiz bir ortam oluşmasını sağlar. Yani İstanbul’da işlenen suçun cezası ile Ankara’da işlenen suçun ezası aynı olmalıdır” şeklinde ifade etmiştir.

### Tartışma ve Sonuç

Bu bölümde yapılan görüşmeler sonucunda ulaşılan bulgulara göre sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

## SONUÇ

Araştırmadaki katılımcılara göre mevcut öğretmen istihdamında belli kriterlerin olduğu, haksızlığın olmadığı düşünülmesi sonucuna varılabilir. Fakat istihdam sonrası öğretmenlerin mesleki gelişimleri ve performans değerlendirmeleri ile ilgili sistemin yetersiz bulunduğu, bu konuda sisteme bir güven söz konusu olmadığı söylenebilir.

Okul merkezli yönetim yerellik, karara katılım, hesap verilebilirlik ve demokrasi temelleri üzerine inşa edilmiş bir sistemdir. Özdemir (1997)’in de belirttiği gibi iç dinamiklerin etkili olduğu ve yenileşmenin sahiplenildiği, yetki paylaşımına gidildiği, okul ve çevresinin program, bütçe ve personel seçimi konusunda tam yetkili olduğu sistemdir.

Çalışmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin eğitim sistemindeki merkeziyetçiliği, bürokrasi hantallığı, fikir danışmadan verilen ani, emir şeklinde kararlar sebepleriyle olumsuz bulduğu görülmektedir. Verilen yanıtlarda eğitimin yerelleşmesi, bölgesel farklılıklara ve öğrenciye odaklanma, işlemlerin yerinden ve daha hızlı yapılması açısından olumlu görülmüştür.

Çalışmada okul merkezli yönetimde personel seçimi ve gerektiğinde işine son verilmesinin okul yetkisinde olması uzmanlaşma, eğitimde kalite, mesleki gelişim çabaları açısından olumlu bulunurken, bir taraftan da siyasi ideoloji, kişisel yaklaşımlar olabileceği gerekçeyle olumsuz bulunmuştur.

Bu nedenlerle personel seçimi adil ve objektif kriterler uygulandığı takdirde okullara

bırakılabilir sonucuna varılabilir.

Katılımcılar okul merkezli yönetimin 3 temel boyutundan okul program özerkliğinin bölgesel farklılıklar nedeniyle olumlu olacağını belirtirken, aynı zamanda fırsat eşitliğinin de ihlal edilebileceğini ifade etmiştir. Her okulun aynı kapasitede eğitimci ve maddi koşulları olmamasının bölgesel eşitsizliklere de neden olabileceğini belirtmişlerdir. Bu nedenle eğitim programının ulusal bir çerçeve dâhilinde olması gerektiği fakat teknik yöntem ve materyal seçiminde özerkliğe gidilebileceği sonucuna ulaşılabilir.

Okul merkezli yönetimde kurullar öğretmenlere, velilere ve toplum üyelerine resmi bir rol veren mekanizmalardır. Kurullar bazı uygulamalarda okul müdürüne danışman görevinde, bazı uygulamalarda ise kararlarda müdür kadar yetki sahibidir. Çalışmada çoğu öğretmen ve yönetici okul kurulların okul müdürünün yetkisinin eşit olmaması gerektiğini, bu durumun rol karmaşasına neden olacağını, nihai kararı okul müdürü tarafından verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu noktada kurulların sadece görüş bildirme şeklinde okul müdürler ile istişare içinde olmaları fakat nihai kararın pek çok ülkede uygulandığı gibi okul müdürü tarafından verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılabilir.

Çalışmada okul merkezli yönetimde okulların bölgelere ayrılarak denetleme ve bütçenin eğitim bölge ofisleri tarafından karşılanması, çoğu katılımcı tarafından bölge ihtiyaçlarına odaklanma ve eğitimde verimliliği artırma noktasında olumlu bulunmuştur. Okul merkezli yönetimde okullara devlet bütçesi haricinde, mali kaynak bulma yetkisi de tanınmıştır çünkü Okul merkezli yönetim sayesinde eğitim kurumu bulunduğu çevreden güç alınır (Kapusuzoğlu, 2008). Çalışmada kimi katılımcı ihtiyaçların giderilmesinde bu yetkiyi olumlu bulurken, kimi katılımcı mali kaynak bulmanın ekstra iş yükü getireceğini, zor olabileceğini ayrıca bu rolün müdür ve öğretmene ait olmaması gerektiğini savunmuştur. Bu bağlamda da okul ihtiyaçlarının yerel yönetimlerce karşılanmasının uygulanabileceği, farklı maddi kaynak bulmanın alternatif bir yetki olarak bulunmasında sakınca olmayacağı sonucuna varılabilir.

Alanlarında uzman kişilerden bazı konularda yararlanmanın okul merkezli yönetimin başarılı olması için gereken yollardan biri olduğunu ifade edilir. Çalışmaya katılan öğretmen ve yöneticiler de bu sistemin işleyebilmesi için uzmanlığın gerekliliğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda eğitimci ve yöneticiler okul merkezli yönetimde etkin olabilmeleri için uzman destek ile eğitime tabi olmaları gerektiği sonucuna varılabilir.

Okul merkezli yönetimde disiplin kurallarının okul yetkisinde olması hususunda katılımcılar tüm bölgeler için genel disiplin kuralları olması görüşünü savunduğu için disiplin kurallarının her bölge için aynı olmasının toplumsal bütünlük açısından gerekliliği sonucuna ulaşılabilir.

Katılımcılar maaş haricinde öğretmenlere ekstra ödemelerin yapılmasının motivasyonu ve buna paralel olarak eğitimde verimi artıracığı görüşleri savundukları için okullara bu yetkinin verilebilmesi sonucuna ulaşılabilir.

### Öneriler

Bu bölümde araştırmamız sonucunda ulaşılan bulgulara yönelik önerilere yer verilmektedir.

a) Eğitimin bölgelere indirgenerek yerelleşmesi, bürokrasi hantallığı, olaylara zamanında müdahale edilememesi gibi sorunların çözümünde etkili olabilir.

b) Okullarda program, bütçe ve insan kaynakları başta olmak üzere alınan çoğu karara kurullar vasıtasıyla öğretmen veli ve öğrencilerin dahil edilmesi eğitimde verimliliği kurum, aidiyetini artıracaktır. Fakat yetki kargaşası olmaması için çoğu ülkede olduğu gibi nihai karar okul müdürü tarafından verilebilir.

c) Merkezi atama yerine personel alımının okul yetkisine verilmesi, personelin kendini yenilemesi, geliştirmesi ve eğitim kalitesi açısından etkili olacaktır. Fakat personel belirleme ve işine son verme kriterleri objektif ve adil olmalıdır.

d) Fırsat eşitliğini engellemek için okul programları ulusal bir çerçevede dâhilinde olmalıdır. Fakat yöntem, teknik ve materyal belirlemede okullara özerklik tanınabilir.

e) Mali kaynak bulmada okullar bölgesel farklılıklar yaşayacağı ve zorlanabileceği için bu uygulama alternatif olarak kalmalıdır. Okulların bütçesinin yerel yönetimler tarafından karşılanması okul verimliliğini artıracığı için uygulanabilir.

f) Motivasyon ve verimlilik açısından çalışanlara yönetim tarafından ekstra ücret ödeme uygulaması yapılabilir.

g) Disiplin kuralları bütünlük açısından okul yetkisinde olmamalı, merkezi olmalıdır.

## STRUCTURED ABSTRACT

### Introduction

In today's educational philosophy, schools need to develop a unique identity, that is, institutions that provide certain behaviors. In the Turkish Education System, the dependency of the schools to the center and the lack of authority prevents the schools to have and develop a unique institutional identity (Aytaç, 2013).

Changes in training programs are traditionally dictated in the form of a central dictation, and a planned change model that focuses on participation in the decision is not implemented.

When no effective results are obtained, a different application is made with a central decision in the form of a vicious circle and the opinions of the stakeholders are not effective in the decision. Stability and efficiency in education cannot be mentioned through continuous changes.

Our education system is bureaucratic, rigid hierarchical structure and dominating the centralized system. The most important elements of education do not participate in the decisions of educators.

In order to increase the quality and efficiency in education, personnel training, development, evaluation, in other words, effective human resources services are not available

The applied education system educates individuals who are full of knowledge, rote, lacking creativity, logical and interpretive explanation.

As a matter of fact, our country is one of the last countries in exams such as PISSA and TIMMS where open-ended questions requiring interpretation and logic are included.

With the Industrial Era, many countries in the world have begun to argue that centralism, strict hierarchy and politics do not serve education, that education is a different field that requires expertise and that politics should be purified.

In line with these ideas, in many European countries, especially in the USA, England and Canada, there has been a shift from centralism to locality in education.

With the decentralization, the power, authority and authority of the center was given to the schools.

In line with localization, student-centered School-Centered Management, where all school-related decisions, especially budget, staff and program, are made by members of the school organization, have been implemented in many countries.

In our country, many scientists point out the need for schools to make their own decisions and to respond to problems in a timely manner (Erdoğan, 2000).

In order to raise the human resources required by the era, it is stated that in today's dynamic environment where the demands for change and development are increasing, a centralized administration with a static form of organization constitutes a contradiction to try to meet the demands of the education system (Balci, 2000).

Localization and school-centered management are proposed by experts as an alternative to reform to the administrative and educational problems in the Turkish national education system (Erdoğan, 2000).

The aim of this study is to interpret the opinions of teachers and administrators working in official primary and secondary schools and their opinions about school-based management. Depending on this purpose, the following sub-objectives were sought.

1. Do teachers and administrators have problems with centralization in education?
2. What are the views of teachers and administrators about making decisions about school by the boards of all school organization members?
- 3-What are the views of managers and teachers about the division of education into regional offices and managers?
4. What are the views of teachers and administrators about the choice of programs in school-centered management?
5. What are the views of teachers and administrators about the choice of staff in school-centered management?
- 6- What are the views of teachers and administrators about the fact that budget management in school-centered management?

7 - What are the views of teachers and administrators about the ability of the school to make additional payments to employees for motivation other than salary?

8- What are the opinions of teachers and administrators about the discipline rules attached to school boards in school-centered management?

### **Method**

This research aims to determine the opinions of school principals and teachers working in official schools of Ministry of National Education about School Centered Management. For this reason, qualitative research model was used in the study. In this study, semi-structured interview technique, one of the qualitative research data collection techniques, was used to obtain information about the individual's experiences, perceptions and attitudes.

Thus, systematic data were obtained which allow comparisons based on the prepared interview form.

In the study, the maximum diversity type of the model was chosen for purposeful sampling. The aim of the study was to include the participants with different demographic characteristics and education levels and to reflect the diversity of the participants to the maximum extent.

Content analysis method was used in the interpretation of the data. The information obtained was examined and divided into meaningful sections, coded, and then the codes with common aspects were brought together and the thematic coding process was carried out and the data were defined and interpreted within a certain system.

The study group of this study was selected from 17 teachers and 17 administrators in various branches working in public schools of Şişli and Beşiktaş districts of İstanbul in 2015-2016 academic year.

In the research, content analysis was used to analyze the data obtained from the interview. By conducting Content Analysis, it is aimed to organize the data in a way that the reader can understand by bringing together similar data, certain concepts, codes and themes.

The information obtained in the first stage of content analysis was organized according to meaningful codes and themes, and efforts were made to interpret the findings described in detail and to produce some conclusions. The findings and interpretations were consistent.

### **Result**

According to the participants in the study, it can be concluded that there are certain criteria in the employment of current teachers and that there is no injustice.

However, it can be said that the system regarding post-employment teachers' professional development and performance evaluations is insufficient and there is no trust in the system in this regard.

It is seen that the teachers and administrators who participated in the study found the centralism in the education system to be negative due to the bureaucracy cumbersome and

sudden, order decisions made without consulting.

In the responses, localization of education, focusing on regional differences and students, were seen as positive in terms of localization and faster processing.

In the study, it was found that the personnel selection in School Centered Management and the termination of the job when necessary in school authority were found positive in terms of specialization, quality in education, professional development efforts, and on the other hand it was found negative due to political ideology and personal approaches.

For these reasons, it can be concluded that staff selection can be left to schools if fair and objective criteria are applied.

The participants stated that School Program autonomy from the three main dimensions of School-Centered Management would be positive due to regional differences, while at the same time equality of opportunity could be violated.

They stated that the lack of instructors and financial conditions of each school of the same capacity may cause regional disparities.

Therefore, it can be concluded that the training program should be within a national framework but autonomy can be achieved in the selection of technical methods and materials.

In the study, most teachers and administrators stated that School Boards should not be equal to the authority of the school principal, this situation will cause confusion and the final decision should be made by the school principals. At this point, it can be concluded that the boards should consult with the school principals only in the form of an opinion, but the final decision should be made by the school head as applied in many countries.

In the study, it was found positive that schools were divided into regions in school centered management and that the budget and the budget were met by the regional offices, and most of the participants were positive in terms of focusing on the needs of the region and increasing the efficiency in education.

As the participants advocate that there should be general disciplinary rules for all regions in terms of the fact that the discipline rules in school-centered administration are under the authority of the school, it can be concluded that disciplinary rules should be the same for each region in terms of social integrity.

## KAYNAKÇA

Aytaç, T.(2013). *Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Balcı, A. (2007). *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri*. Ankara: Pegem Yayınevi

Briggs, K. and Wohlstetter, P. (2003). Key Elements of a Successful School-Based Management Strategy. *School Effectiveness and School Improvement*, 14(3):351-372

Caldwell, J.(2005). *School Based Management*. Paris: International Institute for Educational Planning.



Erdoğan, İ. (2006). *Çağdaş Eğitim Sistemleri*. Ankara: Sistem Yayıncılık

Malen, B., Ogawa, R., and Kranz, J.(1989). Site-based Management: Unfulfilled Promises. *The School Administrator*, 47(2), s.56-59.

Özdemir, S. (1997) *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Akademi

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.