

## Proje Okullarının Yapı ve İşleyişine İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi\*

A Case Study on the Structure and Functioning of Project Schools

Abdurrahman KAYA\*\*

### Öz

Bu araştırmanın temel amacı, özelde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı, Proje Okulları (PO)'nda okul müdürlerine verilen "kendi takımını" oluşturma uygulamasının bu okullarda görev yapan yöneticiler ve öğretmenlerde nasıl bir karşılık bulduğunu bir örnek olay üzerinden betimlemektir. Genelde ise yönetsel olarak bu uygulamanın, eğitim sistemimizde okul yönetim yapı ve işleyişinde yeni bir paradigma değişimi sürecine gidişin öncü bir işareti olup olmadığını anlamaya çalışmaktadır. Araştırma; nitel araştırma yöntemlerinden, örnek olay yöntemi ile yapılmıştır. Katılımcı seçiminde ise amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu; 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında proje okuluna dönüştürülen Gaziantep il merkezinde yer alan bir Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi ve bir Fen Lisesi'nde görev yapan yöneticilerden ve öğretmenlerden oluşmuştur. Araştırma; 4 yönetici ve 14 öğretmen 18 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma; verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Yüz-yüze yapılan görüşmelerden ulaşılan veriler içerik ve betimsel analize tabii tutularak bulgulara ulaşılmıştır. Proje Okullarının yapı ve işleyiş modelinin avantajlı yönlerinin dezavantajlı yönlerine göre daha fazla olduğu ve bu yeni okul yönetim modelinin sürdürülebilir olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır. Proje okullarında okul müdürünün kendi ekibini oluşturma yetkisi okul çalışanları arasında; ekip ruhu duygusunu, öğretim sürecinde inisiyatif kullanımını, memnuniyeti, mesleki doyum düzeyini yükseltmiş ve bu sonuçların okulun eğitsel başarısını olumlu etkileyecek gibi görüldüğünden Proje Okullarına yönelik öğrenci talebini de artırmıştır. Araştırma bulgularına dayalı olarak araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

\* Bu çalışma Doç. Dr. M.Semmi SUMMAK danışmanlığında Abdurrahman KAYA'nın Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde hazırladığı Proje Okullarının Yapı ve İşleyişine İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\* Müdür Yardımcısı, Şht. Ömer Harun demir Kız AİHL., E-posta: abd\_kaya27@hotmail.com,  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-5120-540X>

**Anahtar Kelimeler:** Okul merkezli yönetim, yenilikçilik, katılım, proje okulları, adem-i merkeziyet

### **Abstract**

The aim of this research in particular is to describe the effect of “building their own team” practice in project schools on principals and teachers using a case study. In general, the study describes whether this practice might result in a paradigm-shift in school administration. The study has used a qualitative case study method. The participants are selected using purposeful sampling method. The participants were administrators and teachers from two different schools in the city of Gaziantep; an Anatolian Religious Vocational High School which was transformed into a project school in 2014, and a Science High School. The participants included 4 administrators and 14 teachers. Data were collected through semi-structured interview forms. The data were analyzed by implementing content and descriptive analysis methods. The results show that the advantageous aspects of the structure and functioning model of the Project Schools are more compared to the disadvantageous aspects and it was concluded that this new school management model is sustainable. The results suggest that the administrators’ authority to create their own team has positive effects on the teachers since the sense of “team” is established. It also resulted in the use of initiative in the teaching process that resulted in higher level of personal and professional satisfaction. It also increased student demand for Project Schools as it seemed to positively impact the school’s educational success. Suggestions are given at the end of the study for researchers and practitioners based on research findings.

**Keywords:** School-based management, innovation, participation, project schools, decentralization

### **Giriş**

1992 yılında Rio de Janerio’da gerçekleştirilen, Birleşmiş Milletler (BM) tarafından düzenlenen Dünya Çevre ve Kalkınma Konferansında, ülkelerin devlet yönetim anlayışlarında yerleşme olgusunun yaygınlaşmaya başladığı belirtilmiştir (Dışişleri Bakanlığı, 2017). Yirmi birinci yüzyılda, yerleşme uygulamaları ile devlet teşkilatındaki bürokratik kademelerde azalma ve dolası ile daha hızlı karar verme olanağı sağladığı, uygulama süreçlerinde mali kaynakları daha verimli kullanma ve vatandaşa daha hızlı hizmet sağlama olanağında artış sağladığı belirtilmektedir (Sezer ve Vural, 2010, s.204).

Literatürde; “decentralization” kavramı farklı sözcüklerle ifade edilmiştir. Bunlardan en sık kullanılanlar ise; “yerleşme, yerinden yönetim, yetki devri, yetki genişliği, âdem-i merkeziyetçilik, yetki ve sorumluluk devri, ...” gibi sözcüklerdir. (<http://tureng.com/tr/turkce-ingilizce/decentralisation>.) Yerinde yönetim; hükümetin yerelde uygulayacağı bazı politik kararlarda yerel teşkilatlara ve yapılaraya yetki ve sorumluluk vermesi bu yöntemle uygulamalarda olumlu sonuçların (Demir, 2014, s.156; Hagberg, 2010, ss.31-32) elde edileceği öngörülen bir yönetim düşüncesidir. Dünya Bankası; âdem-i merkeziyetçilik ve yerleşmenin siyasi söylem

olarak her zaman gündem olduğu ve yerleşmenin eğitim alanında uygulaması ile öğretimin gelişeceği bu nedenle yerleşme uygulanmasının eğitim yönetimi alanını da kapsamı gerektiği belirtilmiştir. Raporda eğitim alanında yerleşme unsurları olarak; öğretmenlerin işe alınması, terfi ve iş akdinin sona erdirilmesini kapsadığını belirtilmiştir (Word Bank, 2000, ss.8-9). Yerleşme/yerinde yönetim anlayışının eğitim sistemine aktarımı ise “Okul Merkezli Yönetim (OMY)” modelidir (Duman, 1998; Şişman ve Turan, 2003, s.304; Kıran, 2011, s.2; Dünya Bankası Grubu, 2014, s.2).

OMY; okul yönetimleri ile ilgili karar mekanizmasına merkez teşkilatı ile birlikte taşra teşkilatı ve okul yöneticileri seviyesinde katılımı, yetkiyi, görevi ve sorumluluk paylaşımını esas alan bir okul yönetim modelidir. Bu modelin adlandırılmasında literatür taramalarında en fazla; okul temelli yönetim, okul merkezli yönetim, okula dayalı yönetim ve okul tabanlı yönetim başlıklarının kullanıldığı görülmüştür. Araştırmacı ise, bu araştırmada “Okul Merkezli Yönetim (OMY)” terimini kullanmıştır.

Eğitim yönetimini geliştirme kullanılan yöntemlerden biri yenilikçilik kavramıdır. Eğitim sistemlerinde gerçekleşen yenilikçi reformlara Türk eğitim Sistemini de kayıtsız kalmamıştır (Yalçınkaya, 2004, ss. 21-34). Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), 14 Eylül 2011 tarihinde 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile birlikte okul yöneticiliğini; belirli bir süreliğine görevlendirme ve yetersizlik durumunda ise görevden alınabilecek bir konuma getirmiştir. Bu uygulama ile okul yöneticileri bir nevi hesap verilebilirlik kriterine kavuşturulmuş sayılabilir. Fakat bu uygulama öğretmenleri kapsamamıştır. MEB’in ilgili yönetmeliğinde; öğretmenler okul değiştirmek istediklerinde hizmet puanı esas alınmaktadır. Okul değişikliği yapan öğretmen/öğretmenler buldukları okulda dilediği süre kadar çalışabilmektedir. Şehir merkezinde sosyo-ekonomik çevresi iyi veya yüksek olan okullar hizmet puanı yüksek öğretmenlerce doldurulmuştur. Bu durum okullardaki eğitim-öğretim sürecine katkısı olabilecek diğer öğretmenlerin bu okullara atanmalarına engel teşkil etmektedir. PO’lardaki yönetsel yapı ve işleyiş bu problemi ortadan kaldırmaktadır. PO’larda performansı yüksek öğretmenlerin çalışabileceği bir okul yönetim yapı ve işleyiş modeli bulunmaktadır ayrıca PO’larda bir yöneticinin veya öğretmenin çalışma süresi 4+4 yıl toplamda 8 yıllı sınırlandırılmıştır.

PO’lardaki okul yönetim yapı ve işleyişini diğer okullardan ayıran önemli bir farklılık; 14 Mart 2014 tarihli 6528 sayılı kanunla belirlenmiştir (Resmi Gazete, 2014). PO’lara yapılacak öğretmen ve okul yöneticileri görevlendirilmeleri Bakan tarafından yapılacağına şeklindedir (Resmi Gazete, 2014). PO’lara seçilecek eğitim personeli konusunda yetki paylaşımı yapılarak okul müdürlerine yetki verilmiş olması mevcut atanma sürecinde yenilikçi bir uygulama örneği teşkil ettiği düşünülmektedir. Bu yetki paylaşımı, okul yönetim yapı ve işleyişinde yeni bir yönetim modeline gidişin bir ön göstergesi olarak öngörülebilir. Bu uygulama Türk Eğitim Sisteminde ilk defa gerçekleştirilmiştir.

PO kavramı öğrencilerin akademik başarılarını arttırmak amacıyla ortaya çıkmış yeni bir okul yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir (MEB, 2016). PO içinde buldukları eğitim sisteminde kendilerine özgü bir okul yönetim modeli ve bu modelin zaman içinde

dikkate değer bir fark yaratma potansiyeli barındırdığı öngörüldüğünden dikkatlice izlenmesi gerektiğine inanılmaktadır. PO'ların diğer ortaöğretim okullarından nasıl ayrışacağı, örnek olma potansiyeline sahip olduğu öngörüldüğünden politika belirleyicileri ve uygulayıcıları için kritik değer taşıyan bir uygulama olacağı öngörülmektedir.

MEB'in; ortaöğretim okullarının bazılarını PO olarak dönüştürmesi ile bu okulların yönetim yapı ve işleyişinde "özerk" yönetime geçiş sinyallerinin görülmesi nedeniyle bu konunun incelenmeye değer olduğu öngörülmektedir.

PO uygulaması ile Türk eğitim sisteminde okul yönetim yapı ve işleyişinde yeni bir paradigmaya gidiş olacağı işaretleri görülmektedir. Yeni bir uygulama olan PO okul yönetim yapı ve işleyişinin toplumda ve eğitim camiasında pek bilinirliği olmadığı görülmüştür.

## **Yöntem**

### ***Araştırmanın modeli***

Araştırma; nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay (case study) yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Örnek olay; özellikle bir politik karar ve bu karara dayanılarak uygulanmaya başlayan, yönetim alanında ve eğitim alanında bir uygulamanın verimli olup olmadığını tespit etmek veya belirlenen amaçların gerçekleşme düzeyini belirlemeye yönelik sürecin işleyişini derinlemesine inceleme yapma imkânı sunan bir nitel araştırma yöntemidir (Tellis, 1997, ss.1-14; Zaidah, 2007, ss.1-27).

### ***Çalışma grubu***

Bu araştırma için; amaçlı örnekleme tekniklerinden ölçüt temelli ve tipik durum örnekleme teknikleri esas alınarak yapılmıştır. 2014-2015 Eğitim-Öğretim Yılı'nda Türk eğitim sisteminde PO uygulamasına alınan ortaöğretim okullarının sayısı 90'dır. Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan okullar; Gaziantep İli merkezinde bulunan Din Öğretimi Genel Müdürlüğüne bağlı bir Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi (AİHL.) ile Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı bir Fen Lisesidir. Araştırmanın çalışma grubu; Kız AİHL.de; 1 müdür ve 8 öğretmen ile Fen Lisesinde; 1 müdür, 1 müdür başyardımcısı, 1 müdür yardımcısı ve 6 öğretmenden oluşmuştur.

Katılımcıları belirlemek amacıyla bazı ölçütler belirlenmiştir. Bu ölçütler; bu okulların PO kapsamına alınmadan önce, bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler ile PO uygulamasının yürürlüğe girmesi sonucunda okul müdürü tarafından seçilen yöneticiler ve öğretmenlerden belirlenmiştir. Katılımcılardan 13'ü kadrolu, 6'sı ise geçici görevlendirme ile çalışan toplamda 18 katılımcıdır. Katılımcılarından 3'ü kadın, 15'i erkektir. Her iki okuldan eşit sayıda (n=9) katılımcı araştırmada yer almıştır.

Araştırmacı, PO uygulaması başladıktan 26 ay sonra konuyu araştırmaya başlamıştır.

**Veri toplama süreci**

Bu araştırmada; veri toplama aşamasında görüşme yöntemi kullanılmıştır. Verileri elde etmek amacı ile araştırmacı tarafından geliştirilmiş yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

**Yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanması**

PO yapı ve işleyişi ile ilgili literatürde herhangi çalışma ile karşılaşmadığından araştırılmak istenen konu hakkında açık uçlu sorularla araştırma süreci başlatılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.101).

Yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturmak amacıyla çalışma grubu ile benzer özellikleri gösteren bir grup (n=14) katılımcıya, 3 adet açık uçlu soruyu içeren bir form verilmiştir. Ön görüş-bilgi havuzu oluşturmak (Summak, 2016) amacıyla açık uçlu soruları içeren formu; Konya İlinde 3 katılımcıdan ve Gaziantep iki ortaöğretim okulundan 11 katılımcıdan yanıtlar alınarak oluşturulmuştur.

Ön görüş-bilgi havuzundan elde edilen cevaplar içerik analizi yöntemi ile çözümlenerek yarı yapılandırılmış görüşme formunun oluşturulmasında veri tabanı olarak kullanılmıştır. 45 başlıkta toplanan görüşler/değerlendirmeler, Eğitim Yönetimi alanındaki bir uzmanın görüşüne sunulmuş ve uzman tarafından yapılan öneriler ışığında görüşler/değerlendirmeler 9 temel soruya dönüştürülerek yarı yapılandırılmış görüşme formu elde edilmiştir. Görüşme soruları Ek-1'de verilmiştir.

**Verilerin toplanması**

Araştırmacı, katılımcıların uygun ve ve saatleri alınarak görüşmeleri yapmıştır. Bazı katılımcılarla ise yaz semineri zamanında görüşmeler yapmıştır.

Görüşmeler ses kayıt cihazı kullanılarak kayıt altına alınmış ve görüşmeler sırasında araştırmacı tarafından yazılı notlar da alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 15 ile 36 dakika arasında sürmüştür. Bulgular; 18 katılımcı ile yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Toplamda 413 dakika süren görüşmelerin ses kayıtları çözümlenerek yazıya aktarılmıştır.

**Verilerin analizi**

Bu araştırmada verilerin analizinde; içerik analizi ve betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analiz; görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini etkileyici bir biçimde yansıtmak amacıyla bulgular kısmında katılımcıların görüşlerinin doğrudan alıntılanması, özetlenmesi ve yorumlanması esaslarına göre yapılan nitel veri analiz türüdür. İçerik analizi ise önceden belirlenmiş temalara göre bu temalar kapsamına girecek verilerin, sözcüklerin veya cümlelerin dikkatli bir şekilde belirlenmesi için kullanılan veri analiz yöntemidir (Sözbilir, 2009, ss.1-13; Yıldırım ve Şimşek, 2013, ss. 259-270).

Görüşme kayıtları atlas ti. 6. versiyonu aracılığıyla analize tabii tutulmuştur. Veri setinden 40 koda ulaşılmıştır. Kodlar alt temalar altında birleştirilmiştir. Alt temalar ve yarı yapılandırılmış

görüşme formundaki sorular temel alınarak 9 ana tema oluşturulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.279).

### ***Araştırmanın geçerlik ve güvenirlik çalışması***

Araştırmacı, araştırmanın geçerliğini sağlamak amacı Creswell, (2014, ss.251-260)'in nitel araştırmaların geçerliliği ve güvenirliği için önerdiği yöntemleri kullanmıştır.

Araştırmanın geçerliliği için;

- Veri çeşitleme yöntemi; araştırmacı, araştırma konusu ile ilgili verileri elde etmek amacıyla PO'ların mevzuatını ile literatür taramalarında OMY çalışmalarını incelemiş ve görüşmeler yapmıştır.
- Veri çalışma grubu yeterliliği; çalışma grubu olarak alınan, Kız AİHL'sinin ve Fen Lisesinin toplamda 71 eğitim personeli bulunmaktadır. Araştırmacı, 18 kişi ile görüşmüştür. Örneklem büyüklüğü ortalama bir değerde kabul edilebilir (Başkale, 2016, ss.23-28).
- Uzun süreli etkileşim; araştırmacının, PO yönetim yapısının uygulandığı ve görüşmelerin yapıldığı okulda müdür yardımcı olarak görev yapıyor olması ve bu uygulamanın ilk aşamasından itibaren bu fiili durumu deneyimleme ve katılımcılarla uzun süre etkileşim kurma olanağı sağlamıştır.
- Geri bildirim (veri setini katılımcılara sunma); araştırmacı tarafından çözümlenen ses kayıtlarından ortaya çıkan yazılı metinler ile elde edilen kodlar görüşmelerin bitiminden itibaren bazı katılımcılara 3 ay, bazı katılımcılara ise 6 ay sonra sunmuştur. Araştırmacı, bu yöntemle katılımcıların görüşlerinde herhangi bir değişikliğin olup olmadığı tespit etmek istemiştir. Katılımcıların ilk görüşmelerde yaptıkları değerlendirmelerden farklı bir değerlendirmede bulunmadıklarını tespit etmiştir.

Araştırmanın güvenirliği için;

- Araştırma yönteminin tanıtılması; araştırmacı, araştırmada kullandığı araştırma yöntemini, desenini ve araştırmanın çalışma grubunun özelliklerini gerekçeleriyle anlatmıştır.
- Başka bir araştırmacının verileri incelemesi; araştırmacı Eğitim Yönetimi alanında doktora yapmakta olan bir katılımcıya verileri sunmuştur. Katılımcının yazılı metinlerden çıkardığı kodlar ile araştırmacı tarafından bulunan kodların uyumlu olduğunu görülmüştür.
- Veri tabanı oluşturma; katılımcılara ait ses kayıtları, ses kayıtlarından çıkarılan yazılı metinler, bulgular ve sonuçlar gerektiğinde başka araştırmacıların kullanımına veya araştırmacıların kontrolüne sunma amacı ile veri tabanı oluşturulmuştur (Crescentinis ve Mainardi, 2009, ss.431-439).
- Objektiflik; araştırmacı, örnek görüşme verilerini betimsel yaklaşıma uygun olarak yorum katılmamış halini bulgular kısmında sunmuştur.

- Bulguların aktarılmasında yoğun bir tanımla yapma; araştırmacı, araştırmasında elde ettiği verileri, bulgular bölümünde sunarken söz konusu verilere ilişkin bilgiler ortaya konulduktan sonra yorumlama yoluna gitmiştir.

## Bulgular

Katılımcıların çoğunluğunun görüşlerinden; PO'lardaki yapı ve işleyişin; orijinal, umut verici, gerekli ve doğru yönde yapılan bir uygulama olduğu, uygulamanın kamu okullarına, özel öğretim okullarının okul yönetim yapı ve işleyiş mantığına benzer bir okul modeli getirdiği, bu okullara mesleki performansı yüksek olarak bilinen yönetici ve öğretmenlerin görevlendirilme fırsatı verdiği, yönetici, öğretmen ve öğrenciler için avantajlar sunduğu, uygulamanı verimli olarak algılandığı, okul yönetim yapı ve işleyişine de katkı oluşturduğu, diğer okullara örnek model olabileceği, uygulanabilir bir okul yönetim teorisi barındırdığı, yönetim yapı ve işleyişin sürdürülebilir olduğu, PO'larda çalışan yöneticilerin ve öğretmenlerin mesleki yeterlilik düzeyleri yeterli olarak algılandığı, yöneticilerin ve öğretmenlerin mesleki doyum düzeylerinde artış sağladığı ve PO'ların, akademik ve sosyal projelerle özgün bir okul kültürü oluşturma potansiyeline sahip olacağına dair bulgular tespit edilmiştir.

### *PO'ların mevcut durumlarına ilişkin bulgular*

Tablo 1'de PO'larda görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin PO'ların mevcut durumlarına ilişkin görüşleri sunulmuştur.

Tablo 1

*PO'ların Mevcut Durumuna İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri*

Ana Tema	PO'ların Mevcut Durumu	
Alt Temalar	Kodlar	f
Hazırlık Süreci	Öğrenci seçimi	7
	Fiziki altyapı yetersizliği	5
	Personel motivasyonu	4
	Müfredat değişikliği	3
Uygulama Süreci	Bilgilendirmenin olmayışı	15
	Yeni bir anlayış	5
	Onaylama	2
PO Algısı	Model	1
	Özel okul	1
	Kaliteli öğretmen	1
Endişe	Sayı artışı	1

Tablo 1. incelendiğinde; on bir koda ve dört alt temaya ulaşılmıştır. PO'lara dönüştürülme ve uygulama sürecinde herhangi bir çalışmanın yapılmadığı, PO uygulamasının olumlu olarak

değerlendirildiği ama PO'ların sayılarında artış yapılması durumunda eğitim kalitesinin düşeceğini endişesi taşıyan bir katılımcının da olduğu görülmüştür.

Birinci alt temada; PO'lara kaydedilecek öğrencilerin seçilme yöntemi ile ilgili olarak: "450, 430 ile 440'la buraya gelsin. 150'lilik öğrenciyle bizim işimiz olmamalı (Ö13).", şeklindedir.

Fiziki altyapının yetersizliği konusunda bir katılımcı şunları belirtmişlerdir: "Her okulun fiziki altyapısı hazırlandıktan sonra proje okulu olarak açılmalı, eğitime başlamalı, (Y1)."

PO'larda çalışmanın teşvik edici bir yönünün olması gerektiği ile ilgili olarak bir katılımcı: "Burada çalışan personelin farklı bir maaş alması, böyle bir durum yok yani (Ö6).", belirtmiştir.

PO'larda uygulanacak eğitim müfredatının değiştirilmesi gerekliliği ile ilgili olarak bir katılımcının görüşü: "Müfredat uygun hale getirilmeli, müfredat çok uzun. Haftalık ders müfredatı çok fazla (Ö5).", şeklindedir.

İkinci alt temada; okulların dönüştürülme sürecinde okul yöneticilerine ve öğretmenlerine yönelik herhangi bir bilgilendirmenin yapılmadığı konusunda katılımcılardan biri: "Yönetmeliği var ama askıya alınmış bir yönetmeliği var. Öğretmen ve idareci görevlendirilmesi ile ilgili belli maddeler var. Onun dışında şu anda ne yapılacak ne edilecek hiçbir şey yok, ortalıkta (Y3).", diye belirtmiştir.

Üçüncü alt temada katılımcılardan biri; PO'ların mevcut okul sisteminde yeni bir anlayışı yansıttığı ile ilgili değerlendirmeleri şu şekildedir: "Fikir olarak orijinal, heyecan verici, hatta gerekli (Ö10)".

PO'ların uygulamasını onaylayan katılımcılardan birinin görüşü şu şekildedir: "Mevcut haliyle ben uygulamayı çok doğru amaçla çıktığını düşünüyorum. Amaç öğrencilerin başarısını artırmak ve amacına uygun eğer yapılırsa da kesinlikle faydalı olduğunu düşünüyorum. (Ö1)."

PO'lar diğer okullara model okul olacağı yönünde görüş bildiren katılımcı: "Okullar kendi buldukları illerde yapmış oldukları proje çalışmaları ile diğer okullara örnek oluşturacağını, bu yapmış olduğu çalışmaların diğer okullara da ivme kazandırarak uygulamalarda örnek olacak okullar olacak (Y1)."

PO'ların özel öğretim okullarının sahip olduğu bir mantıkla oluşturulması gerektiğini ifade eden katılımcı: "Öğrencinin muhakkak velileriyle sürekli irtibat halinde olunması ve özel okul mantığı ile yani sürekli veliler ile daha çok ofis çalışması, bir proje okulunda şunun olması lazım (Ö10).", şeklindedir.

Katılımcılardan biri; PO algısı olarak kaliteli öğretmenlerin bulunduğu okullar olarak değerlendirmiş ve görüşünü şöyle belirtmiştir: "Çalışkan, gayretli ve kendi alanında yetkin öğretmenin seçildiğinin bilinmesi proje okulunu proje yapıyor. Bizim okulda da bütün branşlarda kendi alanında yetkin öğretmenlerin mevcut olduğunu düşünüyorum (Ö2)."

Dördüncü alt tema, PO modelinin Türk eğitim sisteminde yer alan diğer okullara uygulanması durumunda PO'ların da belli bir süre sonra sıradan okullara dönüşeceği endişesini taşıyan katılımcı görüşünü şöyle belirtmiştir: "Bütün Türkiye'ye yayılacak olursa yani bu proje okulun belli bir özelliği



kalmayacak. Anadolu liselerinin bir özelliği vardı. Belli öğrenciler giriyordu. Şu an ne oldu? Herkes Anadolulu oldu. Anadolu'nun pek bir anlamı yani o Anadoluluk özelliğini kaybetti (Ö11).”

### **PO'ların eğitim sisteminde fark oluşturmaya ilişkin bulgular**

Tablo 2'de okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin PO'ların eğitim sisteminde fark oluşturmaya ilişkin verilerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 2.**

*PO'ların Eğitim Sisteminde Fark Oluşturma Katkısına İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri*

Ana Tema	PO'ların Eğitim Sisteminde Fark Oluşturmaya Katkısı		
Alt Temalar	Kodlar		f
Fark Oluşturma	Potansiyelin varlığı		18
Uygulama Sonuçları	Katkının olmayışı		7
	Başarılı		1
	Yetersiz katkı		1

Tablo 2. incelendiğinde; değerlendirmelerden dört koda ve iki alt temaya ulaşılmıştır. Katılımcıların genelinde; PO'ların mevcut eğitim sisteminde bir fark oluşturacağı algısının olduğu görülmüştür. Bazı katılımcılar değerlendirmelerinden ise PO uygulamasının okullarındaki eğitim sürecine henüz bir katkı oluşturmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Birinci alt temada; PO'ların mevcut eğitim sistemine katkı potansiyeli varlığı ile ilgilidir. Bu konuda katılımcılardan biri: *“Kesinlikle bir fark yaratacağına inanıyorum; PO'ların içeriğinin ne olduğu tanımlandıktan ve o tanımlanan içerik yönerge doğrultusunda okullara hareket kabiliyeti şansı tanıdıktan sonra kesinlikle (Y2).”*, şeklindedir.

İkinci alt tema bulgusu; PO uygulamasının okulun eğitim süreçlerinde bir farklılık oluşturmadığı bulgusudur. Bu konuda katılımcılardan birinin görüşü şöyle olmuştur: *“Biz de projenin şu an katmış olduğu bir durum yok. Aslında Fen Lisesi kendi adıyla geçmişte gelen bir popülerliği var (Ö6).”*

Öğretmenlerden birinin değerlendirmesinden; PO'lar uygulamasının Kız AİHL'de başarılı bir sonuca ulaştığı tespit edilmiştir. Bu konuda katılımcı şunları ifade etmiştir: *“Proje okulları, imam hatip liseleri açısından çok güzel ve verimli bir uygulamadır (Ö7).”*

Müdürlerden biri PO uygulamasının eğitim-öğretim sürecine katkısının yetersiz olduğunu dile getirmiş ve şöyle demiştir: *“İyi düşünülmüş; fakat kervan yolda dizilir anlayışı ile başlanıldığı için daha tam anlamıyla eğitim-öğretime katkısı olmamış ya da az olmuş diyelim (Y1).”*

### **PO'ların yapı ve işleyişine ilişkin bulgular**

Tablo 3'te okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin PO'ların yapı ve işleyişine ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 3.

PO'ların Yapı ve İşleyişe İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri

Ana Tema	PO'larda Yönetmel Yapı ve İşleyiş	
Alt Temalar	Kodlar	f
Okul Yönetim Modeli	Avantaj	34
	Dezavantaj	16
	Özerklik	3
	İdari yapı değişikliği	1
Görevlendirilme Süreci	Kriter	
	Onaylama	3
Mevzuat	Yasal belirsizliğin varlığı	5
	Kadrolu görevlendirilme	3
İletişim	Paydaşlar	3

Tablo 3. incelendiğinde; dokuz koda ve dört alt temaya ulaşılmıştır. Genel olarak katılımcılar; PO'ların okul yönetim modelinin avantajlar sunduğu ama dezavantajları da olduğu, bu okullara görevlendirilecek yönetici ve öğretmenler için kriterlerin olması gerektiği, PO mevzuatının tam olarak oluşturulması, PO arası ve diğer kurumlarla iletişim sürecinin işletilmesi gerektiği bulgusu tespit edilmiştir.

Birinci alt temada en çok değinilen konu; PO'ların yapı ve işleyişinin avantajlar sağladığı yönündedir. Bu konuda bir katılımcı: *“Ben başka okullarda da çalıştım. Müdürle eğer aran iyiyse öğretmenim performansı çok yükseliyor, bu bir gerçek yani. Bir öğretmenin tanıdığı müdür ile sevdiği müdür ile çalışması avantajdır (Ö9).”*, şeklindedir.

PO'ların yapı ve işleyişinin dezavantajlar barındırdığına dair katılımcılardan birinin görüşü ise: *“PO şu an yönetmel manada ciddi sıkıntılar yaşıyor. Çünkü mevcut atamanın dışında Bakanlık uhdesinde olduğu için hem öğretmen hem yönetici bazında ciddi sıkıntı ile karşı karşıyayız. Kadrolu öğretmen ataması yapılamayınca da görevlendirme ve ücretli öğretmen ile yürütülüyor (Y2).”*, şeklindedir.

PO'lar yönetim yapısının özerk olması gerektiğini belirten katılımcılardan biri: *“Batıda olduğu gibi okulların yarı özerk hale getirilmesi gerekir bence. Yani, örnek olarak hizmet alımını idare yapmalı, okulun ihtiyaçlarını bizzat hızlı ve acil bir şekilde idare tamamlamalı, öğretmen alımını idare yaz tatillerinde yapabilmeli (Y1).”*, şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Katılımcılardan biri okulların rutin işleyişinin dışında eğitimi geliştirmek amacıyla koordinatör bir öğretmen ve bir yönetici kadrosunun oluşturması gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcının bu konudaki görüşü şöyledir: *“Proje okullarına koordinatör bir idarecinin atanması gerektiğini düşünüyorum. Eğitim işleriyle bire bir ilgilenen yani klasik anlamda düşündüğümüz idarecinin dışında okulun proje koordinatörü şeklinde. Öğretmenin dışında bir de müdür yardımcısı olması gerektiğini düşünüyorum (Ö8).”*

İkinci alt temada; PO'lara yapılacak görevlendirmelerde belli kriterlerin olması gerektiği hakkındaki görüşlere bakıldığında, bir katılımcı: *“Yani öğretmenler belki özel sınavla seçilebilir.*

Projesi olan, belli bir konuda, alanında araştırmalar yapan, yeniliğe açık, kendini sürekli geliştiren, bu konuda geçmiş deneyimleri veya cv'si diyelim bunlarla ilişkili olan insanlar seçilmesi bu tip öğrencilerin yetiştirilmesini sağlayacaktır, diye düşünüyorum (Ö14).”, şeklindedir.

Katılımcıların görevlendirilmelerde okul müdürüne yetki verilmiş olması ilişkin ise bir katılımcı: “Bu öğrencilerimiz için çok büyük bir avantajdır. Çünkü nitelikli personel belirliyorsunuz (Ö6).”, şeklinde olmuştur.

Üçüncü alt temada; bir an önce mevzuatın tamamlanması gerektiği ile ilgilidir. Bu konuda bir katılımcı: “Bu okulların yönetmeliklerinin hazırlanması lazım, bir an önce. Daha sonra proje okullarının elinin güçlendirilmesi, rahat hareket edebilmesi isteniyorsa bürokratik engellerle çok fazla uğraşmasının önüne geçilmesi lazım. Şu an mevcut haliyle ciddi problemler var. Artı teşvik edici bir niteliğinin olması lazım (Ö8).”, şeklinde görüşü olmuştur.

Katılımcıların PO'lara görevlendirilecek okul yöneticileri ve öğretmenlerin geçici görevlendirmeleri yerine kadrolu olarak görevlendirilmelerin yapılması gerektiği yönündedir. Bu konuda katılımcılardan birinin görüşü şöyle olmuştur: “Görevlendirme onayımızın gelmesi bizim kafamızın biraz daha gelecek açısından net olmasını sağlayacak . Sonuçta bizler farklı okuldan, kadromuz farklı okulda. Dolayısıyla maaşlarımız, ek derslerimiz ve özlük haklarımız gibi çalışmalar diğer okulda yapılıyor. Yani bu yeri geliyor rica minnet veya yeri geliyor işte okula gidiyorsunuz, işleriniz için (Ö3).”

Dördüncü alt tema olan; iletişim konusuyla ilgili olarak bir öğretmenin görüşü şöyledir: “Bu proje okullarıyla çok yakında irtibata geçilmiş olması lazım. Hem öğrenci bazında hem öğretmen bazında ziyaretlerin yapılması gerekiyor. Bunun yanı sıra mümkün mertebede uygun olan okullarda; 1 hafta, 10 günlük öğrenci değişimi yapılması gerekiyor. Sivil toplum örgütleri ile özellikle üniversitelerle bizim şehrimizde dört tane üniversite var. Bunlarla devamlı bir iletişim olması bir organik bağın olması gerekiyor (Ö12).”

#### **PO'lardaki okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin inisiyatif kullanabilme olanaklarına ilişkin bulgular**

Tablo 4'te okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin PO'larda inisiyatif kullanabilme olanaklarına ilişkin bulgular verilmiştir.

**Tablo 4.**

*PO'larda Eğitim Sürecinde İnisyatif Kullanabilme Olanağına İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri*

Ana tema	PO'larda Eğitim Sürecinde İnisyatif Kullanabilme
<b>Kodlar</b>	<b>f</b>
İnisyatifin varlığı	15
Farklılığın olmayışı	3
İnisyatif yetersizliği	1
Girişimde bulunmayış	1

Tablo 4. incelendiğinde, değerlendirmelerinden dört koda ulaşılmıştır. Katılımcıların genelinin okullarında eğitim sürecinde inisiyatif kullanma olanaklarına sahip oldukları görülmüştür.

PO uygulamasının eğitim sürecinde inisiyatif kullanmaya katkısı olduğuna ilişkin katılımcılardan biri: *“Yani burada teknolojiyi daha iyi kullanabiliyorum. Bu konuda önüme engel çıkmıyor. Mesela kendi dersimde gruplandırmalar yapabiliyorum. Sınıf düzeni gibi (Ö10).”*, görüşünü belirtmiştir.

PO uygulamasının eğitim sürecinde inisiyatif kullanımı konusunda diğer okullara göre farklılık oluşturmadığına ilişkin bir katılımcı görüşünü şöyle belirtmiştir: *“Yani çok farklı olmadığını düşünüyorum şu an için (Ö8).”*

Eğitim sürecinde inisiyatif kullanımı olanağının yetersiz düzeyde olduğunu dile getiren okul müdürü şunları belirtmiştir: *“Biz dil eğitimi yaptığımız için bu konuda kısa değişiklikler yapılabilir. Belki yüzde beş vardır (Y1).”*

Eğitim sürecinde inisiyatif kullanma girişiminde bulunmadığını belirten katılımcı öğretmen: *“Yani şu ana kadar denemedim. Ama olabileceğini düşünüyorum eğer mantıklı bir şeyse hani konuşulup anlaşılıp yapabileceğimi düşünüyorum. Evet, bu okullarda proje okulu olduğu için eğer ben proje yapacaksam desteklenir (Ö11).”*, şeklinde görüş bildirmiştir.

#### **PO'ların yapı ve işleyişinin başarı potansiyeline ilişkin bulgular**

Tablo 5'te okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin PO'ların yapı ve işleyişinin başarı potansiyeline ilişkin değerlendirmelerinden elde edilen bulgular verilmiştir.

**Tablo 5.**

*PO'ların Yapı ve İşleyişinin Başarı Potansiyeline İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri*

Ana tema	PO'ların Yönetimsel Yapı ve İşleyişinin Başarı Potansiyeli
<b>Kodlar</b>	<b>f</b>
Sürdürülebilirlik	21
Siyasi etki	2
Bilinmeşiş	1

Tablo 5'te görüldüğü gibi değerlendirmelerden; üç koda ulaşılmıştır. Katılımcıların çoğunluğu; PO'larda uygulanan okul yönetim yapı ve işleyişinin sürdürülebilir bir model olduğu bulgusudur. İki öğretmenin görüşlerinden ise bu modelin uygulanabilir olduğu ancak bazı siyasi kaygılardan dolayı endişeleri olduğu görülmüştür. Bir öğretmenin ise bu ana tema ile ilgili olarak bir değerlendirmesinin henüz oluşmadığı görülmüştür.

PO'larda uygulanan modelin sürdürülebilir olduğuna ilişkin katılımcılardan birinin görüşü şöyledir: *“Aslında müdür atamalarında bu biraz sağlandı. Evet, ben öyle olduğunu düşünüyorum. Yöneticiler hesabını verebilecek durumda olacaklar. Yaptıkları işte başarılı ve başarısız olma sorumluluğu yöneticide olacak (Ö8).”*

Katılımcılardan birinin PO'lardaki okul yönetim yapı ve işleyişinin sürdürülebilirliği sürecinin problemlili olduğunu belirtmiş ve şöyle demiştir: *“Aslında tek kelimeyle şunu özetleyebilirim; ama burası Türkiye olmasaydı gönül rahatlığıyla yüzde yüz mükemmel derdim. Ama burası Türkiye olacağı için ahbab çavuş ilişkisinden çekiniyoruz yani (Ö6).”*

PO'larda uygulanan modelin sürdürülebilirliği ile ilgili olarak uygulama sonuçlarının görülmesi gerektiğini belirten katılımcının değerlendirmesi şöyledir: *“Ben çok net cevap veremeyeceğim çünkü idareci atandıktan sonra buna bakmamız lazım. Gelecek yıllarda yani bu önümüzdeki günlerde yeni bir müdür atanacak. Bence o müdürün çalışmasına bakmamız lazım. Yani bir sene üzerinden geçmesi lazım ki bu soruya net bir cevap verebilelim (Ö3).”*

### **PO'ların kendilerine özgü bir okul kültürü oluşturabilmelerine ilişkin bulgular**

Tablo 6'da okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, PO'ların kendilerine özgü bir okul kültürü oluşturabilmelerine ilişkin değerlendirmelerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 6.**

*PO'ların Kendilerine Özgü Bir Okul Kültürü Oluşturabilmelerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri*

Ana tema	PO'ların Kendilerine Özgü Bir Okul Kültürü Oluşturabilmeleri
Kodlar	f
Özgün kültür oluşumu	17
Kaygı	1

Tablo 6. incelendiğinde, değerlendirmelerden iki koda ulaşılmıştır. PO'larda süreç içerisinde kendilerine özgü bir okul kültürü oluşacağı algısının olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılardan birinin görüşleri şöyledir: *“Neden olmasın, yani bu özel kolejlere böyle bir kültür oluşuyor ki bu tür durumda yani öğretmenin kendi isteğiyle gelip belli kriterlerle gelip iyi bir ortamda çalışması, mutlu olması, verimli olması, katkıda bulunması sonucunda bu kültür ister istemez oluşacaktır (Y4).”*

PO'larda özgün bir okul kültürünün oluşumu konusunda kaygısı olan katılımcının görüşü ise şöyledir: *“Kurum açısından değil ülkenin genel yapısı açısından şahsen bu konuda iyimser olduğumu düşünemem, söyleyemem (Ö14).”*

### **PO'larda görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleki doyum düzeylerine ilişkin bulgular**

Tablo 7'de PO'larda görevli okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleki doyum düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7. incelendiğinde, değerlendirmelerden iki koda ulaşılmıştır. On katılımcının değerlendirmelerinden PO'lar uygulamasının mesleki doyum düzeylerinde bir artırım

sağlamadığı bulgusu görülmüştür. Sekiz katılımcının ise PO uygulamasının mesleki doyum düzeylerinde bir artırımı oluşturduğu bulgusu tespit edilmiştir.

**Tablo 7.**

*PO'larda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Mesleki Doyum Düzeylerine İlişkin Görüşleri*

Ana tema	PO'ların Mesleki Doyum Düzeyine Katkısı
<b>Kodlar</b>	<b>f</b>
Etkisiz	10
Artış	8

PO uygulamasının fen lisesinde görev yapan idareci ve öğretmenlerin mesleki doyum düzeylerinde bir artırımı oluşturmadığı tespit edilmiştir.

PO uygulamasının mesleki doyum düzeylerine bir katkı oluşturmadığı yönünde katılımcılardan birinin görüşü şöyledir: “*Yani proje okulu için bir şey söyleyemiyorum herhangi bir fark oluşmadı, diyebilirim (Ö6).*”

PO uygulamasının mesleki doyum düzeylerinde bir artış sağladığını değerlendiren katılımcılardan birinin görüşü ise şu şekildedir: “*Yirmi birinci yılımı çalışıyorum. Bu, yirmi bir yılın çoğunluğunu bu okula benzer okullarda geçirdim. Hemen hemen birbiri ile aynı; ancak burada güzel bir hava hissettim (Y1).*”

***PO'larda görevli okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleki yeterlilik düzeylerine ilişkin bulgular***

Tablo 8'de PO'larda görevli okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleki yeterlilik düzeylerine ilişkin bulgular verilmiştir.

**Tablo 8.**

*Katılımcıların PO'larda Görevli Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Mesleki Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri*

Ana tema	Mesleki Yeterlilik Algısı
<b>Kodlar</b>	<b>f</b>
Yeterliliğin varlığı	13
Yeterliliğin bilinmeyişi	7

Tablo 8. incelendiğinde; değerlendirmelerden iki koda ulaşılmıştır. PO'larda görevlendirilen yönetici ve öğretmenlerin mesleki yeterliliği olan yönetici ve öğretmenlerin görevlendirildiği algısının olduğunu ve bu okullarda görevli yöneticilerin ve öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri ile ilgili bazı katılımcılarda ise bir öngörünün olmadığına ilişkin bulgu tespit edilmiştir.

PO'larda görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin mesleki yeterlilik düzeylerinin yeterli olduğuna ilişkin bir katılımcı: *“Evet. Yeterli görülür. Öğrenciler, öğretmenleri yeterli görüyor, benimsenmiş görüyorum, kendi branşlarında mesleki yeterliliği tescil edilmiş. Bizim okula gelmişler şu an gerçekten dışarıda görüyorum arkadaşların farkları var. (Ö11).”*, şeklinde görüş bildirmiştir.

PO'larda görev yapan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin mesleki yeterlilik düzeylerinin yeteri kadar bilinmediğine ilişkin katılımcılardan birinin görüşünü şöyledir: *“Aslında çok fazla bilindik bir şey değil. Bilinmiyor, yani o yüzden proje okuluna dışarıdan bakış açısı nedir? Yani yeterli midir, yetersiz mi o çok konuşulmadı yani (Ö9).”*

### **PO'lardaki proje etkinliklerine ilişkin bulgular**

Tablo 9'da okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin projelere ve etkinliklere ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgular verilmiştir.

**Tablo 9.**

*PO'lardaki Projelere ve Etkinliklere İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri*

Ana tema	Proje ve Etkinlik Uygulamaları
<b>Kodlar</b>	<b>f</b>
Proje ve etkinlik girişimleri	20
Finansman sorunu	1

Tablo 9. incelendiğinde görüşlerden; iki koda ulaşılmıştır. Katılımcıların tümü PO'ların oluşturulma hedefleri göz önüne alındığında bu okullarda proje ve etkinlik çalışmalarının zorunluluk olarak görüldüğü bulgusu ile proje ve etkinlik faaliyetlerinin artırılarak devam etmesi gerektiği bulgusu elde edilmiştir. Projelerin ve etkinliklerin öğrenci ve öğretmenlerde; yeni bakış açıları sağladığı, girişimciliği, motivasyonu artırdığı, öğrencilerin ve öğretmenlerin farklı kültürleri tanıma olanağı sağladığı, öğrenci ve öğretmenlerde hoşgörüyü artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Diğer katılımcıların değinmediği ama yöneticilerden bir katılımcının görüşlerinden; proje etkinliklerinin sürdürülmesinde finansal sorun yaşadıkları yönünde bir bulgu da elde edilmiştir.

Bir katılımcıların proje ve etkinlik çalışmalarına ilişkin görüşü şöyledir: *“Bir proje okulundan beklenen şeylerden birisidir bu. Kendini hem okulda hem dünyada farklı bir hale getirmek zorunda. Proje okullarında bir zihniyet gelişimi, bir kültürel değişim ortaya koymak, kaliteli nesiller yetiştirmek hedefleniyorsa, dolayısıyla küresel dünyanın içerisinde etkileşimli olmalı. Öğrencilerimiz Ürdüne gidiyor bu bir artı (Ö8).”*

Katılımcılardan müdür başyardımcısı proje çalışmalarında ve projenin sürdürülmesinde finansal sorununa vurgu yapmış ve konu hakkında şunları belirtmiştir: *“Milli Eğitim'in desteğini sağlayamıyoruz zaten, bu gerçek ama bir bütçe ayrılmalı (Y3).”*

***Kız AİHL.'nin ve Fen Lisesi'nin 2013-2018 eğitim-öğretim yılları arasındaki TEOG sınavlarındaki tabanlarına ilişkin bulgu***

Tablo 10'da, 2013-2014 (PO uygulamasının başlamadığı eğitim-öğretim yılı), 2014-2015, 2015-2016 ve 2016-2017 Eğitim-Öğretim yılına ait Kız AİHL.'sinin ve Fen Lisesi'nin TEOG Sınav puanına göre oluşan taban puanlar verilmiştir.

**Tablo 10**

*Kız AİHL.'nin ve Fen Lisesi'nin 2013-2018 Eğitim-Öğretim Yılları Arasındaki TEOG Sınavları Sonucu Oluşan Taban Puanlar*

Kız AİHL	2013-2014	2014 – 2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Yabancı Dil Arapça	Sınavsız Giriş	253,778	236,807	306,179	432,366
Fen Lisesi	2013-2014	2014 – 2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Yabancı Dil İngilizce	401,162	477,197	483,666	485,607	491,771

Tablo 10. incelendiğinde, bu iki okulun TEOG Sınavları sonucu oluşan taban puanlara bakıldığında, 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılı itibariyle (PO uygulamasının başladığı eğitim-öğretim yılı) öğrencilerin bu iki okulu tercih etme oranlarında yıllar itibariyle dikkate değer bir artış olduğu görülmektedir. Bu durumun PO yapı ve işleyişinin sonucu öğrencilerde oluşturduğu olumlu algının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

## **Tartışma**

### ***PO'ların mevcut durumu***

Katılımcıların genel görüşlerine bakıldığında; PO uygulamasının ilk aşamalarında PO'lar kavramından ve uygulamasından ne kastedildiğinin bilinmediği ve herhangi bir şekilde bir bilgilendirmenin yapılmadığı saptanmıştır. Bahsedilen eksikliklere rağmen, PO'lara farklı bir misyonun (akademik başarıyı artırıcı bir okul modeli) verildiği algısı katılımcılarda olduğundan PO uygulamasını olumlu olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir.

PO kapsamına alınma süreciyle ilgili en fazla vurgulanan konu; hazırlık sürecindeki eksikliklerdir. Bu eksikliklerden biri; fiziki altyapı ile ilgili olan kısımdır. MEB tarafından 1994-1995 Eğitim-Öğretim yılında uygulanan MLO uygulaması kapsamında uygulamanın yapıldığı okullarda da fiziki imkânların yetersiz olduğu belirtilmiştir (Şahin, 2006). Okul yönetim süreçlerinde OMY'ye gidiş aşamalarında izlenecek en iyi yöntem ön hazırlık aşamasının sağlıklı bir şekilde tamamlanmış olmasıdır (Fullan ve Watson, 1999, s.2). Eğitim Bilimleri Bakış Açısıyla Eğitimin Güncel Sorunları ve Çözüm Önerileri adlı çalıştayda ortaöğretim okullarında on iki alanla ilgili sorun tespit edilmiş; altyapı ve donanım yetersizliği dört sorun ile öne çıkmıştır (Gözütok, 2004, s.48). 2013-2014 Eğitim-Öğretim yılında yapılan bir araştırmada katılımcıların 33 sorun alanı sıralamasında 6. sırada okullardaki fiziki yetersizlik konusu yer almıştır (Kösterelioğlu ve



Bayar, 2014, s.181). Okullarda fiziki durumla ilgili sorunların daha önceki yıllarda da olduğu ve devam ettiği bulgusu bu araştırmadaki bulguyu desteklemektedir.

Bu araştırmada; PO uygulamasındaki okullarda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin maddi olarak desteklenmesi gerektiği yönünde bulguya ulaşılmıştır. Çevik (2011)'in MLO'larda görev yapan yöneticiler ve öğretmenler için benzer bir öneri sunmuştur. Çevik; MLO'larda görev yapan yönetici ve öğretmenlere ek ders ücreti vd. bazı imkânların sağlanmasını önermiştir. Bu öneri ile bu araştırmada elde edilen bulgu örtüşmektedir.

PO'ların mevcut durum temasında katılımcıların hazırlık süreci ile ilgili vurguladıkları ikinci konu; PO uygulamasının sürdüğü okullarda okul yöneticilerine ve öğretmenlerine PO uygulaması ile ilgili herhangi bir bilgilendirmenin yapılmamış olduğudur. MEB tarafından 1994-1995 Eğitim-Öğretim yılında uygulanan MLO projesi ile ilgili yapılan bir araştırmada da bu projenin uygulandığı okullardaki yöneticiler ve öğretmenler; MLO konusunda yeterli düzeyde bilgilendirilmedikleri belirlenmiştir (Şahin, 2006). Okullarda eğitim kalitesinin yükseltilmesi amacıyla yapılacak yeniliklerin benimsenmesi için öğretmenlerin yeniliklerle ilgili bilgilendirilmesi gerektiği (ORE, 2010, ss.1-8) bulgusu ile ve diğer çalışmaların bulguları bu araştırma kapsamında bulunan bulgu ile örtüşmektedir.

PO'ların mevcut durumları temasıyla ilgili olarak katılımcıların çoğunluğunun bu uygulamayı olumlu olarak değerlendirdikleri bulgusu ile Erdiç (2006)'in yaptığı araştırmada, MLO uygulamasının yapıldığı okullardaki öğretmenlerin MLO uygulamasının yapılmadığı okullarda çalışan öğretmenlere göre algıları daha olumlu olduğu bulgusu ile bu araştırmadaki bulgu uyumaktadır.

### ***PO'ların eğitim sisteminde fark oluşturması***

PO uygulamalarındaki esas hedef öğrencinin öğrenme sürecine daha fazla katkı sağlamaktır. Arterbury ve Hord (1990-1991)'un belirttiklerine göre; OMY' nin öğretimin çıktıları üzerinde etkisinin henüz tam olarak kanıtlanmadığını, ancak öğrencilerin öğrenme süreçlerinde yeni fırsatlar sağladığı ve öğrencilerin başarısı için yüksek bir potansiyeli barındıran stratejilerin bulunup uygulanması için OMY' nin imkânlar sunduğu yönündedir. Avustralya Hükümeti için yapılan bir araştırmada ise OMY' nin uygulandığı okulların müdürleri ile yapılan bir çalışmada; okul müdürlerinin yarısından fazlası OMY' nin öğrenmeyi geliştirmede “orta” veya “yüksek” düzeyde bir etkisinin olduğu yönünde değerlendirmeleri olmuştur (Hugh Watson Consulting, 2004, s.6). Caldwell (2005) “School-based management” adlı kitapçığında; OMY uygulamaların son on yıl içinde en popüler uygulama haline geldiği belirtilmiştir. Caldwell, İngiltere’de on yıldan uzun bir süredir okul yönetimlerinde OMY' nin uygulandığını, dönüşümlerin tamamlanmasıyla birlikte tüm konularda iyileşmelerin olduğunu, OMY' nin uygulandığı okulların diğer okullara göre üç kat daha fazla geliştiği ve sonuç olarak OMY' nin okullardan bekleneni sağlayacak “gümüş” bir anahtar olarak değerlendirmektedir. Bu araştırmaların bulguları ile PO'lar uygulamasının eğitim sisteminde olumlu anlamda bir fark oluşturacağına ilişkin araştırma bulgusu uyumaktadır.

Bakioğlu ve Kaya (2015, ss.125-142)'nın çalışmalarında; eğitim sisteminde okullara yetki devri uygulamasını başarıyla uygulayan ülkelerin olduğu gibi yetki devri uygulanmasında başarısız olan ülkelerin de olduğu görülmüştür. Baki ve Kaya; yerelleşmenin okullar üzerinde etkisin hemen görülmesinin mümkün olmadığı, önemli olan husus bu uygulamanın politika belirleyicileri tarafından ne şekilde algılandđı ve nasıl uygulanacağının belirleyici olacağı yönünde değerlendirmeleri olmuştur. PO uygulamasının yeni olması ve politika yapıcılarının bu okullarla ilgili nasıl bir bakış açısı geliştirilecekleri henüz bilinmemektedir. Bazı katılımcıların PO'ların yönetim yapısının şu an itibari ile okullarında sürdürülen eğitim sürecinde bir farklılık oluşturmadığı ancak ileriki süreçlerde farklılığın olabileceği yönünde değerlendirme bulguları ile Baki ve Kaya (2015, ss.125-142)'nin araştırmasındaki bulgularla paralellik göstermektedir.

Nijeryada OMY uygulamasının siyasallaştırılması sonucunda eğitim kalitesinde ve finansman boyutunda sorunlara neden olduğu, özellikle eğitimin paralı hale getirilmesi sonucu eğitimde fırsat eşitsizliği yarattđı görülmüştür (Zajda, 2006, s.71). PO uygulaması ile ilgili siyasi kaygıları iki katılımcı dile getirmiştir. Diğer katılımcıların PO'lar uygulaması konusundaki değerlendirmelerinden siyasi bir kaygının varlığı tespit edilmemiştir. Bu nedenle Zajda (2006, s.71)'nin araştırmasında belirttiği; Nijeryadaki OMY' nin uygulandığı okullarda yaşanan problemler, bu araştırmanın bulgularıyla örtüşmemektedir.

TEOG Sınavları sonucu bu iki proje okuluna ğrenci yerleşme taban puanları verisine bakıldığında; PO'lar uygulamasının başladığı 2014-2015 Eğitim-ğretim yılından itibaren bu okulların taban puanlarında artışlar görülmektedir. Bu puan artışlarının sonuçları değerlendirildiğinde ise bu okullara ğrenci talebinin artđı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bulgu katılımcıların, PO'ların eğitim sisteminde bir farklılık oluşturacağı bulgusunu desteklemektedir.

### ***PO'ların yapı ve işleyişi***

PO uygulaması okul yönetiminde avantajlar sağladığı ve PO'ların özerk bir yapıya sahip olmaları gerektiği şeklinde bulgular tespit edilmiştir. Eğitim sistemimizle ilgili problemlerin merkezietci bir yönetim anlayışi ile zlmesinin mümkün görünmediği, MEB merkez teşkilatının bizzat kendisinin problem üreten bir yapıya dönüştüğü ve bu yönetim anlayışının sürdürülebilir olmadđı görülmektedir. Bakanlığın eğitim yönetimi sisteminde taşra yönetimlerine, sorunlarını zmek için yetki devretmesi gerektiği yönünde görüşler bulunmaktadır (şişman ve Turan, 2003, s.314). şişman ve Turan (2003)'ın belirttikleri bu bulgu ile PO'larda okul yönetim modelinin avantajlı olduğu yönündeki araştırma bulgusunu desteklemektedir.

Karadağ (2010, s.72)'ın 20 ilköğretim okul müdürüyle yaptığı araştırmada; okul müdürlerinin mevcut yönetim sisteminin fonksiyonel olup olmadđı sorusuna verdikleri cevaplardan 23 atıf *hayır*, 3 atıf ise *evet* olarak bulunmuştur. Ayrıca mevcut yönetim sisteminin sorunlara zm olabilme kapasitesi hakkındaki soruya verdikleri cevaplar ise 18 atıf hayır ve 2 atıf *evet* şeklinde olmuştur. Oysa bu araştırmanın bulgularında PO'lardaki yönetim modeline yönelik 27 atıftan 1'i olumsuz, 26 atıf ise olumlu olmuştur. Karadağ (2010)'ın çalışmasının bulguları ile bu araştırmanın bulguları uyuramamaktadır. Karadağ (2010)'ın çalışmasındaki bu bulgu, PO'lardaki okul yönetim sisteminin lehine bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Çünkü PO uygulaması ile yeni bir okul

yönetim modelinin oluştuğu ve bu modelin katılımcılarca avantajlı olarak görüldüğüne dair bulgu bulunmaktadır.

Okul müdürleriyle yapılan bir araştırmada okul müdürleri yetkilerinin artırılması ve okul yönetim sisteminde değişiklik yapılması gerektiği bulgularına ulaşılmıştır (Karadağ, 2010, s.66). Yerelleşmenin, Türk eğitim sistemi sorunlarına çözüm olabilecek yöntemlerden birinin olabileceği konusunda on üç katılımcıdan, on biri okulların donanım ihtiyaçlarının ve personel alımı gibi eğitim hizmetlerinin yerel yönetimlere devredilebileceğini belirtmiştir (Öz, 2013, s.89). Özgen (2011)'in OECD'nin 2006 yılının PISA ve TIMSS sonuçlarının verilerine dayanarak yapmış olduğu çalışmada; eğitimde yerleşme düzeyleri ile öğrencilerin akademik başarısı arasında pozitif bir sonucun olduğu yönündedir. Fındık ve Kavak (2017)'in 2012 PISA sonuçlarına dayanarak Kore, Meksika ve Türkiye'deki öğrencilerin okuma becerisi bulgularında okul yöneticilerinin liderlik algıları ve okul özerkliğinin öğrencilerin okuma becerileri başarısı üzerinde anlamlı bir bağın olduğu, özerkliğin uygulandığı bu iki ülkedeki öğrencilerin okuma becerisi başarı oranının Türkiye'deki öğrencilere göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Fındık ve Kavak (2017)'in yaptıkları öneriler arasında; özellikle işe alınacak öğretmenlerin seçilmesi, ders kitaplarının seçimi ve öğretmenlerin maaş artışlarının belirlenmesi konularında okullara özerklik verilmesi istenmiştir.

Araştırmaların genel bulgularına bakıldığında bu araştırmadaki; PO okul yönetim modelinin avantajlar sağladığı ve PO'lara özerklik verilmesi gerektiği yönündeki bulguları destekledikleri görülmüştür.

Bazı araştırmaların bulgularında ise; okul müdürünce öğretmenlerin seçilmesi katılımcılar tarafından onaylanmadığı yönündedir (Tatık, 2013, s.126; Geçit 2008, s.64). Başka bir çalışmada da okul yöneticileri OMY' nin okulların yönetimi boyutunda politika belirleyici olarak Bakanlık merkez teşkilatının olması gerektiği yönünde en yüksek (%42,7) bulgu olarak tespit edilmiştir (Karataş vd. 2016, s.89). Bu araştırmaların bulgularıyla PO'larda yönetsel yapı ve işleyişinde bazı dezavantajlar olduğu ve görevlendirmelerde kriterlerin belirlenmesi yönündeki bulguyu destekler niteliktedir.

PO uygulaması ile ilgili mevzuat tam olarak oluşturulmadan 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında bazı ortaöğretim okullarının proje okuluna dönüştürüldüğü, yönetmeliğinin ise iki yıl sonra (2016 Yılı'nın Eylül ayında) çıkarılmıştır. Bu araştırmada; PO'ların mevzuatının tam olarak oluşturulmaması nedeni ile PO uygulaması ve öğretmen istihdamı konularında belirsizliklerin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Odabaşı vd., (2016)'in Türk eğitim sisteminde yerleşme uygulamaları; yerel teşkilatların yasal yetkileri belirlenmeden yapıldığında eğitim alanında yerleşme uygulamasının olumlu katkılar getirmesi bir yana olumsuz sonuçlar doğuracağı bulgusu bu araştırmadaki bulguyu desteklemektedir. PO uygulaması sürecinde katılımcıların; geçici görevlendirme yerine kadrolu olarak PO'lara atama yapılması yönünde elde edilen bulgu ile Şahin (2011, ss.1167-1184)'in öğretmen adayları ile yaptığı araştırmada elde ettiği; öğretmen adaylarının sözleşmeli atamaya (%80,54) karşı çıktığı bulgusu ve Soydan (2012, ss.1-23)'in yaptığı

benzer bir araştırmada; öğretmenlerin sözleşmeli olarak istihdam edildiklerinde verdikleri eğitimin hizmet kalitesinin artırmayacağı (%79,71) bulgusuyla örtüşmektedir.

Bu araştırmada PO'lar arası ve okul içi iletişim kanallarının kurulması gerektiği bulgusu elde edilmiştir. PO'ları diğer ortaöğretim okullarından ayıran farklılıklardan biri de okul yönetimine "rehberlik" edecek Proje Danışma Kurulunun (okul yöneticileri, okul mezunlarından iki üye, iki öğretim elemanı, okul aile birliği başkanı, okul öğrenci temsilcisi, iki öğretmen, ...) varlığıdır. Balıdede (2012) 'in belirttiğine göre İrlanda okul yönetim sisteminde Okul Yönetim Kurulu bulunmakta ve bu kurulda; okul müdürü, öğretmen, veli temsilcisi ve eğitimle ilgili STK'lar bulunmaktadır. Güney (2011, s.215) örgütsel iletişimi; örgütün verimli ve etkin olarak yönetilmesinde ve istenilen hedeflere ulaşmasını sağlayan bir araç olarak gerektiğini belirtir. Güney (2011, s.215) bu amaçla örgüt unsurları arasında ve örgütün paydaşları arasında devamlı bir bilgi ve fikir alışverişı kanalının bulunmasını gerektiğini belirtmiştir. Tutar ve Yılmaz (2013, s.215) örgütlerin belirlenen hedeflere ulaşabilmeleri için; birinci derecede öneme sahip yönetim fonksiyonları ile iletişim gibi ikinci derecede bulunan fonksiyonları kullanması ile gerçekleştirilebilir. İletişim tüm yönetim fonksiyonun zorunlu bir unsurudur. Bu değerlendirmeler ile bu araştırmada PO uygulamasının verimli ve etkin olarak sürdürülmesinde paydaşlarla iletişim kurulması gerektiği ile ilgili bulgu örtüşmektedir.

#### ***PO'lardaki yönetici ve öğretmenlerin inisiyatif kullanımı***

PO'larda katılımcıların; eğitim-öğretim sürecinde değişim/küçük çaplı bir reform/iyileştirme yapabilme olanaklarıyla ilgili olarak inisiyatif kullanım imkânlarının yeterli düzeyde olduğu yönünde bulgu tespit edilmiştir. Lin (2014, ss.52-53) OMY sisteminde öğretmenlerin kararlara katılım gösterdiklerinde okula bağlılıkları güçlendiğine yönelik araştırma bulgularının mevcut olduğunu belirtilmiştir. ERG (2017)'in 24 Kasım Öğretmenler Günü nedeniyle yayınladığı bilgi notunda özetle; öğretmenlerin eğitimle ilgili kararlarda daha fazla katılım göstermeleri gerektiği ve özellikle "öğretim programı ve ölçme-değerlendirme" alanlarında bu katılımın daha da önemli olduğu yönünde vurgu yapılmıştır. Bu çalışmaların bulguları ile bu araştırmadaki PO uygulamasının uygulandığı okullarda eğitim-öğretim sürecinde inisiyatif kullanma düzeyinin katılımcılarca yeterli olarak görülmesi bulgusu uyuşmaktadır.

Ortaöğretimde görevli öğretmenlerin okulla ilgili kararlara katılma konusunda; "çok az ve biraz" olarak bulunmuştur (Köklü, 2012, s.208). Köklü (2012)'nün araştırmasındaki bulgu ile bu araştırmadaki katılımcıların; PO'larda inisiyatif kullanım düzeyinin daha önce görev yaptıkları okullara göre yeterli görünmesi bulgusu ile uyuşmamaktadır.

#### ***PO'ların yapı ve işleyişinin başarı potansiyeli***

Bu araştırmada; PO'ların okul yönetim modelinin sürdürülebilir olduğu bulgusu tespit edilmiştir. Cheng (2001), OMY uygulamaları ilgili olarak; OMY' nin, okullarda ve okul sisteminde yeni hedefler oluşturma açısından önemli sonuçlar ürettiği, okullara verilen hedeflere ulaşmak için okulun iç sürecini iyileştirdiği, gelecekteki eğitim modelleri ve öğrenciler için yeni okul hedefleri oluşturmak için potansiyel oluşturduğu belirtmiştir. Ergin (2016)'in yaptığı

çalışmada; öğretmenler, müdürlerin çalışmak istedikleri müdür yardımcılarını seçme yöntemi sağlıklı bir şekilde işlemesi koşuluyla %50 kabul etmiş ve katılımcı öğretmenlerin %10' tamamen bu yöntemi destekledikleri sonucu bulunmuştur. Okul yöneticileriyle yapılan bir başka çalışmada katılımcıların; %80'i okul yönetiminde OMY' nin faydalı olacağı ve OMY kavramı ile ilgili katılımcıların olumlu algıları olduğu tespit edilmiştir (Karatay vd., 2017, s.323). Bu araştırmaların sonuçlarıyla bu araştırmadaki katılımcıların PO okul yönetim modelinin sürdürülebilir olduğu yönündeki bulguyu desteklediği görülmektedir.

Balcı (2000, s. 497), her şeyi devletten beklemenin yaygın bir anlayış olduğu ülkemizde “toplum okulu” yönetim modelinin özellikle ilköğretim ve ortaöğretim okulları düzeyinde uygulanmasının gerçekçi olmadığını belirtmiştir. Şahin (2006)'in belirttiğine göre MLO uygulaması yapılan okullardaki yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarını geliştirmeleri yönünde isteksiz oldukları saptanmıştır. Bu bulgular bu araştırmadaki bulguları desteklemediği gibi görünse de PO'lardaki yöneticiler ve öğretmenler bu uygulamanın sürdürülebilir olduğunu kabul ettikleri ve destekledikleri bulgusu bulunmaktadır. Bu iki araştırmanın bulguları ile bu araştırma kapsamında bulan bulgu örtüşmemektedir.

### ***PO'larda kültür oluşumu***

Katılımcıların geneli; PO'ların kendilerine özgü, akademik başarı endeksli bir okul kültürü oluşturacağını ve bu okullara akademik başarısı yüksek olan öğrencilerin yerleştiği bir okul türü olacağı bulgusudur. Bu durumu destekleyen istatistikî veriler bulunmaktadır. İki proje okulunun TEOG Sınavları sonucu öğrenci yerleştirme taban puanlarının yıllar itibarıyla yükseldiği görülmektedir. PO uygulaması Türk eğitim sistemine katkı sağlayacağı öngörüldüğü için PO'larda özgün bir kültür oluşumu potansiyelinin var olduğu bulgusu tespit edilmiştir. PO'ları tercih eden öğrenci akademik olarak başarısı yüksek öğrencilerden oluşmaktadır. PO kültürü; başarılı öğrenci grubunu yetkin öğretmen grubu ile buluşturan, ekip ruhu içinde çalışanlarını bütünleştiren, aidiyet duygusu yüksek, kararlara katılan, mesleki doyum ve mesleki yeterliliği olan çalışanlara sahip hesap verilebilir bir yönetim yapı ve işleyişi olan, akademik ve sosyal projeleriyle örnek model alınacak seçkin bir okul kültürü oluşacağı yönünde bulgular saptanmıştır.

Waldron ve Mcleskey (2010) okul reformu oluşturmak için işbirlikçi bir kültürü oluşturmak gerektiği tespitinde bulunmuşlardır. İşbirlikçi bir kültür; mesleki iş birliğini oluşturur, mesleki işbirliği ise eğitimde kaliteyi ve başarıyı getirir. Öğretmenlerin mesleki gelişim çabaları ve işbirliğine dayalı bir yapılanma öğrenci başarısını artıracığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Demirtaş, 2010). Bir okulun kültürü okula ait “değer, inanç ve normlarının” bir bütünü sonucu ortaya çıkar. Her kurumun bir kültür anlayışı olduğu gibi her okulun da kendine ait bir kültürü vardır. Bu kültür, zaman içinde şekillenir, olgunlaşır ve o okula ait bir unsur haline gelir (Özdemir, 2012, s.605). Tüm bu çalışmaların sonuçlarına bakıldığında; bu araştırmadaki PO'ların özgün bir okul kültürü oluşturma potansiyelinin zaman içinde oluşacağı bulgusu ile PO'larda seçilmiş bir eğitim ekibinin varlığı ve ortak hedefleri olan, iletişim odaklı ve akademik başarıyı sağlayacak özgün bir okul kültürü oluşacağı bulguları örtüşmektedir.

### ***PO'larda görevli okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleki doyum düzeyleri***

Bu araştırmada, katılımcıların çoğunluğu mesleki doyum düzeylerini yeterli olarak değerlendirdikleri bulgusu yer almaktadır. Ancak, Fen Lisesindeki katılımcıların mesleki doyum düzeyleri yeterli olarak görmeleri okullarının proje okulu olması ile oluşan bir memnuniyet sonucu olmadığı yani PO uygulamasının mesleki doyum düzeyine artı bir katkı sağlamadığı tespit edilmiştir. Kız AİHL'deki katılımcılardan biri hariç diğer katılımcılarda proje okulunda görev yapmaktan dolayı mesleki doyum düzeylerinin artırdığı sonucu tespit edilmiştir.

Osorio vd. (2009, ss.97-98)'nin Dünya Bankası için hazırladıkları çalışmada; OMY uygulamalarının, paydaşların memnuniyeti, eğitim çıktılarında kaliteyi, hesap verilebilirliği, okul müdürünün ve öğretmenlerin motivasyonunu ve okula karşı aidiyet duygusunu geliştirdiği bulgusu bulunmaktadır. Endonezya'da lise öğretmenleri ile yapılan araştırmada; OMY uygulamasının, öğretmenlerin mesleki performansına ve mesleki doyum düzeyine katkısı olduğu bulunmuştur (Hutubarat, 2015, s.437). İsrail'de Arap okullarında bulunan öğretmenler ile yapılan bir araştırmada; OMY modelini uygulayan okullarda bulunan öğretmenler, mesleki doyum düzeylerini "en yüksek" oranda değerlendirdikleri fakat OMY uygulamasının yapılmadığı okullarda bulunan öğretmenlerin ise mesleki doyum düzeyleri "en düşük" düzeyde değerlendirdikleri saptanmıştır (Arar ve Romi, 2016, s.191). Üç araştırmanın sonuçları ile bu araştırmanın bulguları arasında yer alan PO'larda çalışmaktan dolayı (özellikle Kız AİHL. görev yapan katılımcılar) katılımcıların memnuniyetlerinin arttığı bulgusu ile örtüşmektedir.

Sarpkaya (2000, s.121), liselerde (ortaöğretim) çalışan öğretmenlerin genelinin mesleki doyum algılarını "düşük" olarak bulmuştur. Mesleki doyum düzeyi ile ilgili diğer bir araştırmada ortaöğretimde görevli öğretmenlerin mesleki doyum düzeyleri "düşük" olarak bulunmuştur (Köklü, 2012, s.208). Bu çalışmaların bulguları ile PO'lara çalışan yöneticilerin ve öğretmenlerin mesleki doyum düzeylerinin "yeterli" olduğu bulgusu uyuşmamaktadır.

### ***Proje okullarında görevli yöneticilerin ve öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri***

Bu araştırmadaki öğretmen katılımcılara göre; PO'lara görevlendirilen yöneticilerin ve öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri istenilen düzeydedir. PO'lara görevlendirilen yöneticilerin ve öğretmenlerin mesleki yeterliliği olan personelden seçildiği bulgusu ve dışarıdan bakıldığında PO'lara görevlendirilen yöneticilerin ve öğretmenlerin yeterliliği konusunda olumlu bir algı oluştuğu yönünde bulgu tespit edilmiştir.

Okul yönetimine uygun yöneticilerin seçilmesi eğitim ve öğretim sürecinin geliştirilmesi ve beraberinde okulun kurumsal gelişimini sağlayacak önemli bir adım olacaktır (Recepoglu ve Kılınc, 2014, s.1837). Ağaoğlu vd. (2012)'nin belirttiklerine göre okul yöneticileri; kendilerini mesleki yeterlilik konusunda tüm alanlarda öğretmenlere göre yeterli olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Bu araştırma bulgusu ile PO'larda görev yapan okul yöneticilerinin mesleki yeterliliği olan yöneticiler olduğu bulgusu uyuşmaktadır. Fakat PO'larda görev yapan öğretmenlerin mesleki yeterliliği olan öğretmenler seçildiği bulgusu ile örtüşmemektedir.

Geçit (2008)'in yaptığı araştırmada; MEB'de personel atamaları liyakate uygun olarak yapamamaktadır. Başka bir araştırmada; öğretmenler kendilerini mesleki yeterlilik konusunda "az yeterli" olarak algıladıkları saptanmıştır (Özer ve Gelen, 2008, s.53). Yılmaz ve Altınkurt (2011, ss.950-954)'un araştırmasında; aday öğretmenler, Türk eğitim sistemi sorunlarıyla ilgili yaptıkları sıralamada 5. sırada mevcut öğretmenlerin niteliksel alanda yetersizliğini sorun olarak belirtmişlerdir. Bu araştırmaların bulgularıyla PO'lara görevlendirilen yöneticilerin ve öğretmenlerin mesleki yeterliliğe sahip olduğu bulgusu uyuşmamaktadır.

### ***PO'larda "Proje" etkinlikleri***

Bu araştırmada; katılımcıların tümü "proje" kelimesinin tanımından dolayı bu okulları proje üretecek okullar olarak algıladıkları bulgusudur. Bu algıdan dolayı PO'larda proje etkinliklerinin mutlaka olması ve artarak devam edilmesi gerektiği katılımcılarca ifade edilmiştir. Projelerden kast edilen ise bu öğrencilere akademik katkı sağlayacak ve bilimsel içeriğe sahip etkinlikler olduğudur.

Köse (2013)'nin belirttiğine göre projeler; öğrenilen bilgiler ışığında bilginin ana kaynağına ulaşma becerisini öğreten bir faaliyet olduğu ve bu faaliyetin günümüz eğitim anlayışlarında da sık kullanıldığı yönündedir. Döş ve Kır (2013)'in bir lise ve bir ilköğretim okullunda görevli öğretmenler ile yaptıkları çalışmada, okullarda gerçekleştirilecek ders dışı etkinliklerin; sosyalleşme, kendini ifade etme, iletişim, kendine güven gibi konularda öğrencilere faydaları olduğu yönündedir. Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü; öğrencilerin akademik eğitimlerini desteklemek amacıyla çeşitli sosyal etkinlikler planlayıp uygulamaktadır. Bu amaçla Sosyal Okul Projesi 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında uygulanmaya başlamıştır. Proje, okullarda öğrencilere akademik çalışmaların yanında sosyal, sportif ve sanatsal alanlarda yapılacak etkinliklere yüksek oranda öğrenci katılımı sağlanmasıdır (GAZİANTEP MEM AR-GE, 2017). Yapılan araştırmaların bulguları ve uygulamalar, bu araştırmada katılımcıların; PO'larda projelerin ve etkinliklerin yapılması ve artırılarak devam ettirilmesi gerektiği yönündeki araştırma bulgusunu destekler niteliktedir.

### **Sonuç**

PO'lara dönüştürülen okullarda; bir ön hazırlık çalışmasının yapılmadığı (alt yapı, mali destek vb.) ve paydaşlarının yeteri kadar bilgilendirilmedikleri görülmüştür. Bu eksikliklerine rağmen PO uygulamasının; eğitim sisteminde yeni bir ufuk açtığı için yerinde bir karar olarak görülmüştür. PO'ların öğrenci merkezli, başarı odaklı bir okul yönetim yapısı olduğu, seçilmiş bir eğitim kadrosunun sunacağı ekip ruhuyla okul yöneticileri ile öğretmenler arasında doğabilecek problemleri önleyecek yeni bir okul yönetim modeli olarak değerlendirildiğinden eğitim sisteminde bir fark oluşturacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak PO uygulamasının bu iki proje okulunun eğitim sürecinde tam olarak bir farklılık oluşturmadığı bazı katılımcılarınca belirtilmiştir.

PO'lar modeli okul yöneticileri açısından; kendi ekibini kurma ve yönetme anlamında; öğretmenler açısından ise başarılı öğretmenlere bu okullarda çalışma fırsatı sunduğu için PO'lar modeli avantajlar sağladığı görülmüştür.

PO'lar mevzuatının tam olarak oluşturulmamış olması, kadrolu olarak görevlendirilmede yaşanan problemler, paydaşlarla iletişim konusundaki eksiklikler ve siyasi kaygıların varlığı gibi nedenler modelin bazı dezavantajlarının da olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcıların genelinin; PO uygulamasının avantajlı yönlerinin dezavantajlı yönlerine göre daha fazla olduğu yönündedir.

PO'lar modeli; katılımcılarda, eğitim-öğretim sürecinde inisiyatif kullanma düzeylerinde bir artış sağladığı tespit edilmiştir.

PO'lara görevlendirilen yöneticiler ve öğretmenler kendi istekleri dâhilinde görevlendiriliyor olması bu okullarda; gönüllülük, ekip ruhu, fedakârlık, yoğun iletişim, başarı odaklı olma ve proje üretme çalışmalarının standartlaştığı özgün yeni bir okul kültürünün oluşacağı görülmektedir.

PO'lar modeli; katılımcıların, PO'larda çalışmaktan memnun oldukları ve mesleki doyum düzeyleri önceki çalıştıkları okullara oranla artmış olması dikkate değer bir katkı olarak görülebilir. Ancak Fen Lisesi'ndeki katılımcıların bazılarında, okullarının proje okuluna dönüşmüş olması durumu bu okulda çalışan katılımcıların memnuniyet düzeylerinde bir yükselme sağlamadığı sonucu da bulunmuştur. Bu durumun Fen Lisesi özelinde, ayrıca değerlendirilmesi gerekmektedir.

Katılımcılarca; PO'larda görev yapan veya görevlendirilen yöneticilerin ve öğretmenlerin mesleki yeterlilik düzeylerinin yeterli düzeyde görüldüğü ancak dışarıdan bakıldığında bu durumun yeteri kadar bilinmediğine dair bir bulgu da mevcuttur.

Proje okul mantığı gereği, PO'larda eğitim gören öğrenciler ve görev yapan öğretmenler için farklı projelerin ve etkinliklerin yapıldığı ve artarak devam edeceği sonucu bulunmuştur.

Tüm bulgular değerlendirildiğinde; PO'lardaki okul yönetim modeli uygulaması ile okul müdürüne alt kademe okul yöneticisi ve öğretmen seçme yetkisinin verilmiş olması; okul çalışanları arasında ekip ruhu duygusunu ve memnuniyeti artırdığı sonucuna varılmıştır. PO'larda görev yapmaktan dolayı okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleki doyum düzeyleri de artmış durumdadır. Bu sonuç; PO'ların eğitsel başarısını olumlu etkileyecek gibi görüldüğünden PO'lara yönelik öğrenci talebini de artırmış durumdadır. Bu bulgular ve sonuçlar ışığında; PO'lardaki okul yönetim yapı ve işleyişi yenilikçi bir okul yönetim modeli olduğu yargısına varılabilir.

Özetle; PO uygulaması, alandan toplanan bu ilk verilere dayalı olarak olumlu bir girişimdir ve sürdürülmelidir.

## Öneriler

- Okul müdürleri ehliyete göre yönetici ve öğretmen seçimi yapmalıdır. Sendikal üyelik, yakınlık gibi kriterlerden kaçınmalıdır.
- PO'lara yerleştirilecek öğrenciler merkezi sınavla birlikte PO'lara uygun kriterlerin olduğu bir yerleştirme sistemi geliştirilmelidir.



- PO'lara dönüştürülen okulların fiziki altyapılarının iyileştirilmesi ve dönüştürülecek okulların fiziki altyapılarının tamamlandıktan sonra dönüştürülmeleri gerekir.
- PO'lardaki yöneticilerin ve öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak için farklı unsurlarla (mali iyileştirmeler, terfi, ödül vb.) teşvik edilmelidir.
- PO'ların eğitim müfredatında yeniliklerin yapılması gerekmektedir.
- PO'larda okul yönetimi alanı özerkliği artırılmalıdır. Görevlendirilen öğretmenlerin performans yetersizliği görüldüğü anda görevlendirilme onaylarını sona erdirmeye yetkisi okul müdürüne verilmesi gerekmektedir.
- Uygulama sonuçlarının değerlendirilerek gerekli düzeltici çalışmaların yapılması gerekmektedir.
- PO'lar arası iletişim kanallarını geliştirilmeli ve periyodik toplantılar yapılmalıdır.

### Kaynaklar

- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-172.
- Arar, K. ve Romi-Abu, A. (2016). School-based management: Arab education system in Israel, *Journal of Educational Administration*, 54(2), 191-208.
- Arterbury, E. ve Hord, S. M. (1991). Site-based decision making: Its potential for enhancing learner outcomes. *Issues About Change*. 26 Aralık 2017, 1(4), <http://www.sedl.org/change/issues/issues14.html>
- Bakioğlu, A. ve Kaya, G. T. (2015). Dünyada eğitimde yerleşme deneyimleri: başarı ve başarısızlık ne bağlı? *VI. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi – Ankara / 2015*, 125-142.
- Balcı, A. (2000). İki binli yıllarda Türk milli eğitim sisteminin örgütlenmesi ve yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(24), 495-497.
- Balıdede, F. (2012). *Türkiye, İrlanda ve Kanada eğitim sistemlerinde okul yönetim yapılarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Cadwell, B. J. (2005). School-based management. *International Academy of Education. International Institute for Educational Planning*, 1-32.
- Cheng, Y. C. (2001). New vision of school-based management: Globalization, localization, and individualization, *Keynote Speech presented at The First national Conference on School-Based Management Organized by The Ministry of Education of the Israel Government*, 1-20.
- Crescentini, A. ve Mainardi, G. (2009). Methodological Corner Qualitative research articles: guidelines, suggestions and needs. *Journal of Workplace Learning*, 21 (5), 431-439.
- Creswell J. W. (2014). *Research desing. Qualitative Methods. Validity and Reliability*. 251-260. SAGE Publication, Inc. London ECIY ISP, United Kingdom.
- Çevik, Y. (2011). *Müfredat laboratuvar okulları*. *Eğitimişim Dergisi*, 21 Şubat 2018.

- Demir, K. A. (2014). Klasik kamu yönetimi yapısından yerelleşmeye geçiş: yönetim kapsamında bir değerlendirme. *ANEMON Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 151-171.
- Dışişleri Bakanlığı. (Kasım 2017), Yerel gündem 21. 27 Kasım 2017, [www.mfa.gov.tr/yerel-gundem-21.tr.mfa](http://www.mfa.gov.tr/yerel-gundem-21.tr.mfa)
- Demirtaş, Z. (2010). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 208-223.
- Dünya Bankası Grubu. (2014). Okul-temelli yönetim uluslar arası deneyimlerden çıkarılan dersler ve Türkiye için seçenekler, *World Bank Group Eğitim Sektörü Birimi Avrupa ve Orta Asya Bölgesi*, 1-16.
- Döş, İ. ve Kır, E. (2013). İlköğretim ve ortaöğretim okullarında sosyal etkinlik ve yönetimi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 12(3), 527-544.
- Duman, A. (1998). Yerinden yönetim mi, yoksa yerelleşme mi? *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 467-483.
- Erdinç, H. S. (2006). Toplam kalite yönünden müfretad laboratuvar okulları ve diğer okullarda çalışan öğretmenlerin nitelikleri ile okula yönelik tutumları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Yayınlanmış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ERG (2017). Nitelikli eğitim için güçlü öğretmen şart. 24 Aralık 2017. <http://www.egitimreformugirisimi.org/erg-nitelikli-egitim-icin-guclu-ogretmen-sart/>
- Ergin, A., E. (2016), *Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve atamaya ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşlerinin değerlendirilmesi; bir durum çalışması*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Fındık, Y. L. ve Kavak, Y. (2017). PISA 2012 sonuçlarına göre yönetici liderliği ve okul özerkliğinin öğrenci başarısına etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 32(4): 939-959, doi: 10.16986/HUJE.2016019330
- Fullan, M. ve Watson, N. (1999). School-based management: Reconceptualizing to improve learning outcomes. *Final paper prepared for The World Bank: "Improving Learning Outcomes in the Caribbean"* August, 1999, 1-31.
- Gaziantep MEM. (Ekim, 2017). Sosyal okul projesi. 30 Aralık 2017, <http://gaziantepprojesi.meb.gov.tr/www/ilimiz-genelindeki-resmi-okullarda-sosyal-okul-projesi-hayata-gecirmistir/icerik/442>
- Geçit, Y. (2008). *Eğitimde yerinde yönetim*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözütok, F. D. (2004). Eğitim bilimleri bakış açısıyla eğitimin güncel sorunları ve çözüm önerileri. Okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim, mesleki-tekniik eğitim, yetişkin eğitimi ve özel eğitim çalıştay raporu, Ortaöğretimde sorunlar ve çözüm önerileri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları* (194), 32-64.
- Güney, S. (2011). Örgütsel davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hagberg, S. (2010). *Decentralisation and citizen participation in West Africa*, Bulletin de l'APAD [En ligne], 31-32 | 2010, mis en ligne le 26 juillet 2010, consulté le 04 décembre 2017. URL :<http://apad.revues.org/4056> <http://tureng.com/tr/turkce-ingilizce/decentralization>, 04 Kasım 2017.
- Hugh Watson Consulting (2004). *ACT Department of Education and Training Report on Evaluation of School Based Management*, 6, Retrieved Deecember 29, 2017 from 2017, [https://www.education.act.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0009/17982/sbmevaluationreport.pdf](https://www.education.act.gov.au/_data/assets/pdf_file/0009/17982/sbmevaluationreport.pdf).

- Hutabarat, W. (2015). Implementation of School Based Management in Indonesia. Affecting Work Motivation, Job-Satisfaction, and Teacher Job-Performance. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)* 22(2), 428-440.
- Karadağ, N. (2010). *İlköğretim okul müdürlerinin etkili okul bağlamında olası bir okul merkezli yönetim uygulamasına ilişkin rol ve sorumluluk algıları*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karataş, S., Başyayla, Y., E., Taş, A. ve Topçu, B. (2016). Okul yöneticilerinin eğitimle ilgili kararlara katılmada karar mercileri ve yerinden yönetim anlayışına ilişkin görüşleri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi – Journal of The Toretical Educational Science*, 10(1), 73-94.
- Karataş, S., Korkut, G., Kulaksız, S., Tonbak, Z. ve Sarıoğlu, S. (2017). Eğitim yöneticilerinin okul merkezli yönetim anlayışının uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerine nitel bir bakış açısı. *Eğitim ve Öğretimi Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 311-326.
- Kıran, H. (2011). Milli Eğitim Bakanlığı taşra örgütü yöneticilerinin eğitimde yerinde yönetime ilişkin tutumları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(9), 1-9.
- Köklü, M. (2012). Participations in decision making, desires for participation, Job satisfactions and conflict management styles of secondary education teachers. *Eğitim ve Bilim*, 37(165), 208-223.
- Köse, E. (2013). Eğitim kurumlarında gerçekleştirilen ders dışı etkinliklerin sınıflandırılmasına yönelik bir öneri. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 2(2), 336-353.
- Kösterelioğlu, İ. ve Bayar A. (2014). *Türk eğitim sistemi sorunlarına ilişkin güncel bir değerlendirme*. The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science, 25(1), 177-187.
- Lin, Y. J. (2014). Teacher involvement in school decision making. *Journal of Studies in Education*, 4(3), 52-54. doi:10.5296/jse.v4i3.6179
- MEB. (2016). MEB Özel Program ve Proje Uygulayan Eğitim Kurumları Yönetmeliği (2016), Md. 6.
- Odabaşı, H., Tekdere, M., Aktepe, E. (2016). Eğitim Hizmetlerinin Yerelleşmesinin Muhtemel Etkileri: Türkiye’de Uygulanabilirliği. 31 Aralık 2017, [http://barcelona2016.econworld.org/papers/Odabas\\_Tekdere\\_Aktepe\\_Possible.pdf](http://barcelona2016.econworld.org/papers/Odabas_Tekdere_Aktepe_Possible.pdf)
- ORE. (2010). Okulların iyileştirilmesi ve desteklenmesi için yeni yöntemler.1-8, Retrieved 29 Aralık 2017 from [http://www.edchreturkey-eu.coe.int/ Source/ Resources/ Poland/P\\_System\\_TR.pdf](http://www.edchreturkey-eu.coe.int/ Source/ Resources/ Poland/P_System_TR.pdf)
- Osorio, F. B., Faih, T., Patrinos, H. A. and Santibanez, L. (2009). Decentralized decision-making in schools the theory and evidence on school-based management. *Public Disclosure Authorized. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank*,1-98.
- Öz, Y. (2013). *Eğitim paydaşlarının Türk eğitim sisteminde yerelleşme sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?* Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Educational Administration Theory and Practice, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 599-620.
- Özer, B. ve Gelen, İ. (2008). Öğretmenlik mesleği genel yeterliklerine sahip olma düzeyleri hakkında öğretmen adayları ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 40-55.
- Özgen, V. (2011). *Eğitim hizmetlerinde yerelleşme ve hizmet kalitesi*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Recepöğlu, E. ve Kılınc, A. Ç. (2014). Türkiye’deki okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm öneriler. *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume* 9(2).1817-1845.

- Resmi Gazete, (2014). Milli Eğitim temel kanunu ile bazı kanun ve kkk'lerde değişiklik yapılmasına dair kanun.
- Sarpkaya, R. (2000). Liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyumu: Manisa ili örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(3), 111-124.
- Sezer, Ö. ve Vural, T. (2010). Kamu hizmetlerinin sunumunda devletin değişen rolü ve merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında yetki ve görev paylaşımı. *Maliye Dergisi* (159), 203-219.
- Sözbilir, M. (2009). Nitel Veri Analizi. 1-13, 23 Ekim 2016, <https://fenitay.files.wordpress.com/2009/02/1112-nitel-arac59ftc4b1rmada-veri-analizi.pdf>
- Soydan, T. (2012). Eğitimin yapısal dönüşümü bağlamında öğretmenlerin istihdamı: İstihdam biçimi farklılıkları üzerine öğretmen ve yönetici görüşlerine dayalı bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2(2), 1-13.
- Summak, M. S. (2016). Yüksek lisans ders notlarından. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Şahin, İ. (2006). *İlköğretim müfredat laboratuvar okullarının okul geliştirme süreci açısından incelenmesi*. Yayınlanmış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şahin, İ. (2011). Öğretmen adaylarının öğretmen istihdamı ve mesleki geleceklerine ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(3), 1167-1184.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2003). Eğitimde yerelleşme ve demokratikleşme çabaları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 34(34), 300-315.
- Tatık, R. Ş. (2013). *Okul merkezli yönetime ilişkin öğretmen görüşleri üzerine nitel bir araştırma*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tellis, W. M. (1997). Introduction to case study. *The Qualitative Report*, 3(2), 1-14. Retrieved, March, 10, 2018, from <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol3/iss2/4>
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2013). Örgütsel davranış: Örgütlerde iletişim (s.215). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Waldron, N. L., ve Mcleskey, J. (2010). Establishing a collaborative school culture through comprehensive school eeform. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, (20), 58-74. doi:10.1080/10474410903535364
- Word Bank. (2000), 1999 The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. 1818 H Street, N.W., Washington, D.C. 20433, U.S.A. ss.8-9.
- Yalçınkaya, M. (2004). Okul merkezli yönetim. *Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 21-34.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık. Dokuzuncu Baskı.
- Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2011). Öğretmen adaylarının Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşleri. *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*,8(1), 943-973.
- Zaidah, Z. (2007.) *Case study as a research method*. Jurnal Kemanusiaan bil.9, 1-6. Retrieved December 12, 2017 from [http://psyking.net/htmlobj-3837/case\\_study,\\_as\\_a\\_research\\_method.pdf](http://psyking.net/htmlobj-3837/case_study,_as_a_research_method.pdf).
- Zajda, J. (2006). *Decentralisation and privatisation in education the role of the state*, 1-27. Published by Springer, The Netherlands.

## EK

### Ek-1

Görüşme Soruları:

- 1- Proje okullarını mevcut haliyle nasıl değerlendiriyorsunuz? (Bir yönetici/öğretmen olarak)
- 2- Proje okullarının mevcut eğitim sistemi içinde dikkate değer bir fark yaratacağına inanıyor musunuz? ( Nasıl/Niçin?)
- 3- Yönetimsel yapı ve işleyiş anlamında okulunuzun diğer okullara kıyasla (yönetici/ öğretmen) size göre hangi avantajları veya dezavantajları sunuyor?
- 4- Okulunuzda kendi inisiyatifinizle bir değişim/küçük çaplı bir reform/iyileştirme yapabilme imkânınız var mı? (Varsa, bunlar nelerdir?)
- 5- Bu okulların sürdürülebilir ve başarılı bir yönetim modeli oluşturabilme potansiyeli var mı? ( Bu model nasıl oluşturulabilir?)
- 6- Bu tür proje okulların zaman içinde kökleşip kendine özgün bir kültür oluşturabileceğini düşünüyor musunuz?
- 7- Bir yönetici/öğretmen olarak bu okulda çalışmaktan dolayı mesleki doyum düzeyiniz hakkında neler söylemek istersiniz?
- 8- Sizce bu okul çalışanların (yönetici/öğretmen) dışarıdan bakıldığında mesleki yeterlilikleri nasıl algılanıyor?
- 9- Okulun dış dünya ile bağlantıları, proje ortaklıkları olacak mı? (Olmalı mı? Neden?)