

## OKUL MERKEZLİ YÖNETİME İLİŞKİN ÖZEL OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ

Doç. Dr. İbrahim Çankaya  
Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
[ihcankaya@hotmail.com](mailto:ihcankaya@hotmail.com)

Cemal Gün  
Uşak Kanyon Koleji  
[cemalgun@gmail.com](mailto:cemalgun@gmail.com)

### Özet

Bu çalışmanın amacı, okul merkezli yönetim yaklaşımı hakkında özel okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemektir. Çalışma olgu bilim deseninde nitel bir çalışmadır. Çalışma grubu, Uşak ilinde bulunan iki özel okulda görev yapan iki okul müdürü ve üç müdür yardımcısı olmak üzere toplam beş yöneticinin görüşlerinden oluşmuştur. Çalışmada okul merkezli yönetim yaklaşımının temel ilkeleri esas alınarak açık uçlu sorular hazırlanmıştır. Görüşme formu eğitim yönetimi alanında iki öğretim üyesinin incelemesine sunularak uzman görüşü teyidi sağlanmıştır. Yöneticilerin görüşleri açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar aracılığıyla alınmıştır. Okul yöneticileri; okullarda bütçe planlamasının ve okulların gelir kaynaklarını oluşturma yetkisinin okul yönetim kuruluna ait olmasını, okul yöneticisinin bakanlıkça belirlenen yeterlilik şartlarını taşıyan öğretmenler arasından aynı okul öğretmenleri tarafından seçimle belirlenmesini, kitap seçimlerinin okullara bırakılmasını, okulların uluslararası akredite standartlara göre değerlendirilmesinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

**Anahtar Sözcükler:** Özel okullar, okul merkezli yönetim, yönetici görüşleri.

## PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATORS' OPINIONS ABOUT SCHOOL BASED ADMINISTRATION

### Abstract

The aim of this study is determinate to the opinions of private school administrators about school centered administration approach. The study is a phenomenological qualitative study, and the study group consists of five private school administrators; two principals and three vice principals from two schools in Uşak provincial center. The study has been conducted by applying an open ended interview consisting of questions which were prepared by considering basic principles of school centered administration. The interview questions have been checked by two faculty members, and therefore have been confirmed by experts. The opinions of the administrators have been taken by their answers to the open ended questions. The school administrators have expressed their opinions as school board should be entitled for budget planning and finding income sources, school administrators should be elected by the school teachers from those candidates who teach at the same school and have the eligibility according to the standards to be set by the Ministry of National Education, book selection should be done by school administrators, and schools should be assessed and accredited according to certain standards.

**Keywords:** Private schools, school centered administration, administrator opinions.

### GİRİŞ

Son yıllarda, eğitimin niteliğini geliştirme amacına yönelik olarak genel kamu sistemi içerisindeki okullara daha fazla özerklik verilmesine, yetki aktarımı yapılmasına, öğretmenlerin yetkilendirilmesine ve okulların yerinden yönetilmesine doğru bir uluslararası eğilim ortaya çıkmıştır. Okulun başarısını yükseltmede araç olarak, bu yaklaşımlar daha fazla destek görmektedir. Bu reformlar; okul merkezli yönetim (school-based management) ve

okulların yerel yönetimi (the local management of schools) olarak Avustralya, ABD, Kanada ve İngiltere gibi birçok ülkede kendi kendini yöneten okullar ve yetki aktarılmış okullar olarak da Avustralya ve Yeni Zelanda da bilinmektedir (Chui, Sharpe and Mc Cormick, 1996 ; Caldwell, 1990 ; Kuehn, 1996).

Okul merkezli yönetim, eğitim-öğretimi geliştirmek amacıyla okul düzeyinde yetki ve sorumlulukların arttırılmasına, özerklik ve katılımlı karar almaya dayalı okulları temel karar alma birimi olarak kabul eden eğitimin yerinden yönetim biçimidir. Okul merkezli yönetim aşağıdaki şekilde formüle edilebilir: (David, 1989; Young, 1989).

**Okul Merkezli Yönetim = Özerklik + Katılımlı Karar Alma**

Okul merkezli yönetim, karar alma yetkisinin yeniden dağılımına dayalı ve okulları geliştirmede okul özerkliğini temel alan bir yaklaşımdır. Okul merkezli yönetim, üç belirgin özelliğe sahiptir: (Malen, Ogawa & Kranz, 1989):

- *Bütçe, personel ve program alanlarında merkezi karar alma yetkisi büyük ölçüde okula aktarılmaktadır. Bu alanlarda; okul müdürü kadar öğretmenlere ve velilere de yetki verilmektedir.*
- *Karar almada formal yetki okul müdürü, öğretmenler, veliler ve diğer okul toplumu üyeleri arasında paylaşılır. 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.*
- *Okul toplumu üyeleri varolan kanunlar, yönetmelikler ve anlaşmalara uygun şekilde okulun kendine özgü işleyişine yönelik kuralları belirleme yetkisine sahiptir.*

Okul merkezli yönetime ilişkin kamu okullarında görev yapan yöneticilere yönelik literatürde çalışmalar daha fazla yer almaktadır. Buna karşı bu konuya ilişkin özel okul yöneticilerinin görüş ve önerilerinin de alınması uygulamadaki aksaklıkları ve uygulamanın değerlendirilmesi açısından daha reel sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı okul merkezli yönetim yaklaşımını belirli alanlarda kısmen uygulayabilen özel okullardaki yöneticilerin görüşlerini belirlemektir.

## YÖNTEM

Çalışma, nitel araştırma yöntemindedir. Özel okul yöneticilerinin okul merkezli yönetim modeli hakkında görüşlerini belirlemek ve ilgili görüşler doğrultusunda öneriler getirmeyi amacıyla yapılan çalışmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerde kayıt altına alınan görüşler tematik analiz tekniği ile değerlendirilmiştir.

### Çalışma Modeli

Çalışma olgu bilim deseninde nitel bir çalışmadır. Nitel araştırmayı, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak mümkündür (Karasar,2013).

### Çalışma Grubu

Bu çalışmanın; çalışma grubu Uşak il merkezinde yer alan toplam iki özel okulda görev yapan beş yöneticiden oluşmaktadır. Çalışma grubunda yer alan yöneticilerin demografik özellikleri tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Yönetici	Bayan Y-1	Bayan Y-2	Bay Y-3	Bay Y-4	Bay Y-5
<b>Branş</b>	Sınıf Öğretmeni	Görsel Sanatlar Öğretmeni	Sınıf Öğretmeni	Türk Dili ve Edebiyatı	Sosyoloji
<b>Cinsiyet</b>	Bayan	Bayan	Bay	Bay	Bay
<b>Görev Türü</b>	Müdür Yrd.	Müdür Yrd.	Müdür Yrd.	Müdür	Müdür
<b>Toplam Hizmet Süresi</b>	11 yıl	10 yıl	28 yıl	36 yıl	15 yıl

<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	10 yıl	9 yıl	3 yıl	2 yıl	1 yıl
-------------------------------	--------	-------	-------	-------	-------

Araştırmaya katılan yöneticilerin ikisi bayan, üçü ise erkektir. Çalışma grubunun üçü müdür yardımcısı, ikisi ise okul müdürüdür. Yöneticilerin; ikisi sınıf öğretmeni, biri Türk Dili ve Edebiyatı, biri Görsel Sanatlar ve biri ise Sosyoloji öğretmenidir.

### Veri Toplama Aracı

Çalışmada yöneticilerden alınan görüşler okul merkezli yönetim yaklaşımının temel bileşenlerini oluşturan; okulun kendi bütçesini yapabilmesi, ders ve kitap seçiminin okula bırakılması, kendi kararlarını alabilmesi (özyönetim) ve özdenetim ile ilgili temel görüşlerinin neler olduğuna dair yarı yapılandırılmış bir görüşme formu ile elde edilmiştir.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Görüşler önceden hazırlanmış dört adet soru okul yöneticilerine yöneltilerek toplanmıştır. Okul yöneticilerinden randevu talep edilerek, ayrı günlerde görüşme yapılmıştır. Görüşme öncesi "Okul Merkezli Yönetim" hakkında kısa bir bilgi verilerek 4 adet soru yöneltilmiştir. Görüşme esnasında izin alınarak, ses kaydı yapılmıştır. Görüşme tekniği ile elde edilen bilgiler tablo olarak gösterilmiştir. Çözümlenmelerde yöneticilere (*Bayan Yöneticilere : Bayan Y-1 ve Bayan Y-2, Erkek Yöneticilere: Bay Y-3, Bay Y-4 ve Bay Y-5*) kod numaraları verilerek açıklamalar yapılmıştır. Araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği artırmak için yapılan çalışmalar şunlardır: a) Araştırmanın iç geçerliğini artırmak için görüşme formu geliştirilirken ilgili alan yazın incelemesi sonucunda konu ile ilgili bir kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Görüşme sonrası kişilerin söyledikleri yazılı hale dönüştürülmüş ve bu metin ilgili kişilere tekrar gönderilerek kontrol etmeleri istenmiş, böylece katılımcı teyidi alınmıştır. Ayrıca yapılan içerik analizinde temalar, ilgili kavramları kapsayacak kadar geniş ve ilgisiz kavramları dışarıda bırakacak kadar dar kapsamda belirlenmeye çalışılmıştır. Bu temalar ve temaları oluşturan alt temaların kendi aralarındaki ilişkisi ile her bir temanın diğerleriyle ilişkisi kontrol edilerek bütünlük sağlanmıştır. b) Araştırmanın dış geçerliğini artırmak için araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır. Araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını) artırmak için bulguların tamamı yorum yapılmadan doğrudan verilmiştir. Ayrıca görüşme formu hazırlanırken araştırmacı ve nitel araştırma bir öğretim üyesinin (Doç.Dr.) görüşleri alınarak kapsam geçerliliği açısından uzman görüşü alınmıştır. Ölçeğin güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. d) Araştırmanın dış güvenilirliğini (teyit edilebilirliğini) artırmak için araştırmacı, süreçte yapılanları ayrıntılı bir biçimde tanımlamıştır.

### BULGULAR

Yöneticilerin gelir kaynaklarına ilişkin görüşleri "Bütçe ve İşletme Yönetimi" başlıkları altında Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2: Yöneticilerin Gelir Kaynaklarına (Finansmana) İlişkin Görüşleri

Bütçe	"Okulun kendine ait bir bütçesi olmalıdır" (Bayan-Y-1)
	"Bütçe planlaması olması gerekir." (Bayan-Y-2)
	"Akademik yılın başında tahmini bütçe yapılmalıdır." (Bay Y-3)
	"Tahmini bütçe yapılmalıdır. Çünkü personel, yemek, kırtasiye giderleri en büyük harcama giderlerimizdir" (Bay Y-4)
	Okulun büyüklüğüne, konjektürel yapısına göre okul yönetim kurula belirli bir ücret politikası belirlemelidir. (Bay Y-5)
İşletme Yönetimi	"Büyük okullar için bir işletme müdürünün olması gerekir." (Bayan Y-2)

Yöneticiler bütçe konusunda daha fazla yetki verilmesi gerektiğine ve okulların bütçe konusunda daha fazla imtiyaz sahibi olmaları yönünde ortak görüş belirtmişlerdir. Okul yönetimi bütçe konusunda kendi yapısına uygun bütçe planlamasını oluşturması yöneticilerin ortak görüşüdür. Bu görüşlere göre; okulların bütçe konusunda daha hızlı ve rahat bir şekilde karar almaları için okul yönetimine bütçe konusunda daha fazla yetki verilmelidir. Bütçe planlaması yapılırken yöneticiler; kendi okulunun fiziki yapısına ve ihtiyacına göre planlama yapmalıdır. Büyük okullarda ve pansiyonlu okullarda *“Büyük okullar için bir işletme müdürünün olması gerekir.”* (Bayan Y-2) görüşüyle de okulların bütçe yönetimi konusunda karar alma ve alınan kararı uygulayabilme konusunda imtiyazlı olmaları yöneticilerin ortak görüşleri arasındadır.

Yöneticilerin Kendi Kendine Yönetime (Öz Yönetim ) ilişkin görüşleri *“Okul Kültürü, Karara Katılma, Etkili Karar Alma ve Okul Yönetimi ”* başlıkları altında Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Yöneticilerin Kendi Kendine Yönetime (Öz Yönetim) İlişkin Görüşleri

Okul Kültürü	<i>“Okul kültürü sadece yönetimle oluşturulmaz. Öğrenci, öğretmen, okul idaresi ve hatta çalışan personeller ile birlikte oluşur.”</i> (Bayan-Y-1)
	<i>“Eğer yönetim kurulunda eğitimci insanlar varsa ve vizyonu geniş insanlar varsa, bu olumlu yönler çıkartabilir.”</i> (Bayan-Y-2)
Karar Karara Katılma	<i>“Okulumuzda çalışan öğretmenlerimizin, personelimizin fikirleri alınarak yönetim kurulunda dile getiriyoruz.”</i> (Bay Y-3 )
Etkili Karar Alma	<i>“Yönetim kurulunda kararlar alınırken; öğrencilerin istekleri, velilerin istekleri, personel görüşleri değerlendirilerek daha kaliteli eğitim yuvası nasıl yapılabilir diye kendimizi yenilemekteyiz.”</i> (Bay Y-4)
Okul Yönetimi	<i>“ Bu şekilde bir yönetimin olması daha uygundur diye düşünüyorum. Karar alma sürecinde velilerimizi, öğrencilerimizin ve öğretmenlerimizin görüşlerine önem verip değerlendiririz.”</i> (Bay Y-5 )

Tablo 3’te görüldüğü gibi yöneticiler, okul yönetim kurulunun daha fazla yetki ve imtiyaz sahibi olması gerektiği yönünde görüşler ifade etmişlerdir. Ayrıca okul yönetim kurulunda bütün öğretmenlerin karar almaya yasal olarak dahil edilmesi gerektiği ve okulun güçlü bir kültürünün olması gerektiği ifade edilmiştir.

Yöneticilerin Ders ve Materyal Seçimine ilişkin görüşleri *“Fiziki Şartlar, Öğretmen Görüşleri ve Görüş Ayrılıkları ”* başlıkları altında Tablo-4’te sunulmaktadır.

Tablo 4: Yöneticilerin Ders ve Materyal Seçimine İlişkin Görüşler

Fiziki Şartlar	<i>“Seçmeli dersler seçimini genelde fiziki şartlara, ortama uygun olarak belirliyoruz. ”</i> (Bayan-Y-1)
	<i>“Kitapları seçilirken özellikle okulumuzdaki akıllı tahtalara uyumu olup olmadığına bakıyoruz.”</i> (Bay Y-4)
Öğretmen Özerkliği	<i>“Kitap seçimlerini öğretmenler sınıflar bazında belirledikten sonra idari mercilerle görüşmeler yapıyorlar. ”</i> (Bayan-Y-1)
	<i>“Bizim kendi içlerimizde kitap ve ders seçiminde kendi öğretmenlerimizle kurduğumuz zümrelerimize bırakıyoruz.”</i> (Bayan Y-2)

*"Yıl içinde çeşitli etkinliklerde ve faaliyetlerde kullanılacak yardımcı ders kitaplarında tamamen zümre öğretmenler kurulunda alınan kararlar doğrultusunda hareket edilmektedir."(Bay Y-1)*

*"Öğretmenlerin inisiyatifi doğrultusunda karara bağlayıp ona göre kitap seçimlerini okul bünyesinde yapmak daha mantıklı ve uygun oluyor." (Bay Y-4)*

Tablo 4’de görüldüğü gibi yöneticiler, ders ve öğretim materyal seçiminin okula bırakılması konusunda ortak görüş belirtmişlerdir. Okul yönetiminin ise zümrelerin görüşlerini alarak seçim yapılması konusunda ortak görüşler belirtmişlerdir.

Yöneticilerin Denetime ilişkin görüşleri "Teftiş, Performans ve Akredite Olmak" başlıkları altında Tablo 5 'de sunulmaktadır.

Tablo 5: Yöneticilerin Okulun Denetimine İlişkin Görüşler

	<i>"Teftişe dayalı bir denetimin saçma olduğunu düşünüyorum."(Bayan Y-1)</i>
Teftiş	<i>" Okulların teftişe dayalı denetim sistemine kesinlikle çok karşıyım."(Bayan Y-2)</i>
	<i>"Yapılan teftişlerin ileriye yönelik yapılırsa daha iyi olur."(Bay Y-5)</i>
Performans	<i>"Bu performans değerlendirmeleri sadece dosyalarda kalmayıp, bireysel kişilerle paylaşmak gerekir, geri dönütler vermek gerekir."(Bayan Y-1)</i>
	<i>"Performans değerlendirmesi konusunda diğer alternatif değerlendirme sistemlerine çok olumlu bakıyorum."(Bayan Y-2)</i>
	<i>"Süreçler performansa dayalı olursa ileri yönelik süreçler göz önünde bulundurularak değerlendirilirse mevcut kurumların daha iyiye yönelik bir süreç ortaya koyacağına kanaatindeyim."(Bay Y-5)</i>
Akredite Olmak	<i>"Bence her özel okulda olması gereken bir şey. Yaşam alanı içinde , insanlar, yöneticilerde olabilir, öğretmenlerde olabilir kendi eksiklerini göremezler. Farklı bir göz her zaman için insanlarda fark yaratacağını düşünüyorum." (Bayan Y-1)</i>
	<i>"Eğer bir düzenin eksiklerini fark ederseniz ona göre daha da yeni ve iyilerini ortaya koyarsınız." (Bayan Y-2)</i>
	<i>"Her yıl yapılacak böyle bir denetlemenin bağımsız şirketler tarafından o kurumun verimliliğini en üst seviyeye çıkartacağına inanıyorum." (Bay Y-3)</i>

Tablo 5’de görüldüğü gibi yöneticiler performans değerlendirilmesi konusunda süreç değerlendirilmesi ve akreditasyon gibi alternatif denetim uygulamalarının uygulanması noktasında ortak görüş belirtmişlerdir. Okulun bağımsız bir kurum tarafından değerlendirilmesi konusunda yöneticiler olumlu görüş belirtmişlerdir.

## SONUÇ

Özel okul yöneticilerinin okul merkezli yönetim yaklaşımı hakkında görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, genel olarak saptanan yönetici görüşlerine ait sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir: Özel okul yöneticileri, her okulun bir bütçe planlaması yapması gerektiği ve bütçe işlerinin uzmanı tarafından yürütülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir şöyleki: *"Kalabalık okullar için bir işletme müdürünün olması gerekir" (Bayan Y-2)*. Bu şekilde işletmeciler okulun fiziksel ihtiyaçlarını belirleyip gelir gider analizi yapmalıdır.

Güçlü bir okul kültürü için öğretmenler ve yöneticiler tarafından oluşturulacak yönetim kurulunda alınan kararlarda öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin istekleri göz önünde bulundurulmalıdır: *"Üst birim değil okul öğretmenler kurulunun karar alma yetkisinin olması daha uygundur diye düşünüyorum. Karar alma sürecinde velilerimizi, öğrencilerimizin ve öğretmenlerimizin görüşlerine önem verip değerlendiririz." (Bay Y-5 )*.

Yöneticiler, kitap ve seçmeli derslerin öğretmenlerin tercihine bırakılması gerektiğini en son olarak okul yönetim kurulu tarafından onaylanması gerektiği kanaatindedirler: “Kitap seçimlerini öğretmenler sınıflar bazında belirledikten sonra idari mercilerle görüşmeler yapmalıdır” (Bayan-Y-1).

Yöneticiler, denetim konusunda ise teftişe dayalı denetimin yanı sıra alternatif değerlendirme uygulamalarının mutlaka olması gerektiği üzerinde görüş bildirmişlerdir örneğin: “Denetim, performansa dayalı olursa ileri yönelik süreçler göz önünde bulundurularak değerlendirilirse mevcut okulların daha iyi bir performans ortaya koyacağı kanaatindeyim.”(Bay Y-5). Yöneticiler, okullarda yapılan teftişin hiyerarşiye dayalı olduğunu ve çok yararlı olmadığı görüşündedirler. Denetim ve değerlendirmenin mutlaka geri dönüt vermesini vurgulamışlardır şöyle ki: “Belirli yıllarda yapılacak akredite denetlemenin bağımsız şirketler tarafından yapılmasının okulun başarısını aha üst seviyeye çıkartacağına inanıyorum.” (Bay Y-3).

Sonuç olarak bu çalışmada, özel okul yöneticilerinin okul merkezli yönetim yaklaşımı ve unsurları göz önüne alındığında okula yönelik yetki devrinin, okul özerkliğinin ve okulun finansal açıdan desteklenmesinin okulun var olması açısından önemli olduğunu vurgulamışlardır.

#### KAYNAKÇA

Caldwell, Brian J. (1990) *School-based decision-making and management: international developments, school-based decision-making and management*. London: The Falmer Press.

Chui, Hong S., Sharpe, Fenton G., Mc Cormick, J. (1996) Vision and leadership of principals in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 34(3), 30.

David, J. L. (1989). Synthesis of research on school based management. *Educational Leadership*, 46(8),46-58.  
Karasar, N.(2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kuehn, L (1996). *School-based Budgeting/ Management*. *BTCF Research Repor* , Section XII:1,2.  
<https://bctf.ca/publications/ResearchReports.aspx?id=5614> Erişim Tarihi: 16 Mayıs 2016.

Malen, B. ,Ogawa, R. T., Kranz, J. (1989). *An Analysis of Site-Based Management as an Education Reform Strategy*. <http://healthsciences.utah.edu/mbm/> Erişim Tarihi: 20 Nisan 2016.

Young, J. (1989). Site based management: implications for education service. <http://eric.ed.gov/?id=ED313814>  
Erişim Tarihi: 7 Mayıs 2016.