

## EĞİTİMDE REFORM GİRİŞİMLERİNDE TEMEL EĞİLİMLER

**Kemal AÇIKGÖZ**

D.E.Ü. Buca Eğitim Fakültesi

### ÖZET

Eğitimde, yakın geçmişteki reform girişimlerinin kısa tarihçesi. Reform yaklaşımlarının ana temaları ve dayandıkları araştırmalar ve kuramsal temeller. Yeniden yapılanma. Değişme stratejileri. Okulu değiştirmede öne çıkan boyutlar. Değişmenin yönü. Okulun değişmesinde etkili olan etkenler. Yeniden yapılanan okulda temel kavramların ve rollerin değişmesi.

**Anahtar Sözcükler:** değişme, değişme stratejileri, okul geliştirme, reform, yeniden yapılanma.

### ABSTRACT

History of recent reform efforts in Education. Main themes in reform approaches, and their research and theoretical bases. Restructuring and change strategies. Major dimensions of school change. Factors effective of school change. Change in basic concepts and roles in restructured schools.

**Key Words:** change, change strategies, reform, restructuring, school improvement.

### GİRİŞ

Eğitimde daha iyiyi, mükemmeli arama hep olmuştur. Ancak bu girişimlerin kuramsal ve uygulamalı, geniş ölçekli birer reform projesine dönüştürülmesi bu yüzyılın ikinci yarısında gerçekleşmiştir.

Son 30 yıldaki eğitimsel reform çabaları "eğitimsel mükemmellik hareketi" adı altında toplanabilir. Sovyetlerin sputnik'i uzaya göndermesi Amerika Birleşik Devletlerinde önemli tartışmalara yol açmış, bu tartışmalar eğitim sisteminin reforme edilmesi girişimlerine yol açmıştır. Bu dönemin ana sorunu ABD'de eğitimin biçim ve içerik olarak yetersizliği, toplumsal sınıflar ve gruplar arasındaki eşitsizlikler olarak belirmiş; yoksulluk ve ayrımcılık nedeniyle gelişen eğitimsel ve toplumsal yetersizliklerin üstesinden gelinmesi öngörülmüştür. Bunun sonucunda da, yoksul ve azınlık çocuklarının daha iyi eğitim olanaklarına kavuşturulması çabaları ortaya çıkmış ve eğitimin ürünlerinin eşitlenmesi amaçlanmıştır.

1970'lerde toplumsal eşitsizliklere karşı sivil haklar hareketi gündeme gelmiş ve okullarda öğretimi yapılan otorite ve bilgilerin özü sorgulanmaya başlamıştır.

#### **Birinci reform yaklaşımı**

Eğitimde birinci reform yaklaşımı 1980'lerin başında gerçekleşmiştir (Farrar, 1990). Bu birinci dalga reformların başlatıcısı olarak genellikle 1983 yılında Eğitimde Mükemmellik Ulusal Komisyonu'nun (National Commission on Excellence in Education, 1983) yayınlandığı A Nation at Risk gösterilir. Bu çalışma yukarıdan aşağı doğru değişmelerin gerçekleştirilmesini öngörmektedir. Bu dönem reform girişimleri "öğrenci edimi ve öğretmen kalitesi" üzerinde odaklaşmıştır. 1980-1986 yılları arasında öğrenci mezuniyet oranlarının artması, programlara daha fazla sayıda ders konması, öğrenim süresinin uzatılması, bazı derslerin ve konuların daha çok önem kazanması gibi öğrenci edimini yükseltmeye yönelik değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Yine bu dönemde öğretmenler için sertifika gerekleri yükseltilmiş, ücretlerde ve çalışma koşullarında iyileştirmelere gidilmiştir. Bu dönemde ABD'de pek çok eyalette öğretmen sertifikasının bir kez alındıktan sonra yaşamboyu kullanılması uygulamasına son verilmiş, diğerlerinde de öğretmenlik sertifikası daha ileri eğitim yada öğretme edimine bağlanmıştır.

Seksenli yıllarda, daha önceki dönemlerde başlamış olan reform girişimlerinin yeni biçim ve içerikler kazanarak denendiği de gözlenmektedir. 1980'lerdeki eğitimsel mükemmellik hareketi bazı farklarla 1950'lerdeki "mükemmellik" arayışlarına dönüş olarak ortaya çıkmıştır. 80'lerdeki bu mükemmellik hareketi ulusal eğitim politikasını etkileyen üç önemli değişme tarafından yönlendirilmiştir.

**Birincisi**, Ronald Reagan'ın başkanlık döneminde eğitimin tüm alanlarında federal sorumlulukların ve rollerin azaltılmasıdır. **İkinci** değişme, yerel politikacı ve bürokratların eğitim için daha çok şey yapma isteklerinin artmasıdır. Bir yandan süregelen reform arayışları tarafından, öte yandan Reagan'ın eğitim için kamusal (en azından merkezi) sorumlulukları taşımak istememesinin doğurduğu boşluk tarafından uyarıldı. **Üçüncü** olarak, önemli kuruluşlar tarafından ulusal çapta hazırlanan pek çok eğitim raporu (A Nation at Risk, Action for Excellence gibi) geniş bir etki yarattı. A Nation at Risk ilk beş ayda beş baskı yaptı ve 150.000 adet basılarak dağıtıldı. Bu raporun, ayrıca, çeşitli meslek kuruluşları tarafından on binlerce çoğaltılarak üyelerine postalandığı, basıldığı yıllarda en az dört milyon kişi tarafından okunduğu kaydedilmektedir. (Farrar, 1990). Bu rapor bir yangın uyarısı gibi algılanmış ve öğretimin kalitesini yükseltmeyi, eğitimde mükemmelere ulaşmayı amaçlayan birinci dalga reformların başlatılmasını sağlayan önemli bir etken olmuştur. Bu raporun önerileri aynı dönemde yayınlanan başka pek çok raporun ve araştırmanın önerileriyle önemli ölçüde uyumaktadır (Farrar, 1990). Raporun belirlediği sorunlar ve buna bağlı olarak geliştirilen öneriler şu beş noktada toplanmaktadır:

- 1) Program içeriklerinin güçlendirilmesi.
- 2) Genel olarak öğrenci edimine dönük ders gereklerini artırmak ve daha yüksek standartlar oluşturmak.
- 3) Günün daha çok saatini ve yılın daha çok gününü okula ayırmak yani eğitime ayrılan zamanı artırmak.
- 4) Öğretmenleri özendirmek, eğitmek ve daha iyi ücretlendirmek için yeni yaklaşımlar geliştirilmesi.
- 5) Daha iyi liderlik ve mali destek sağlanması.

#### **İkinci reform yaklaşımı**

Yine 80'li yıllarda bir başka reform yaklaşımı öğretmenlerin profesyonel konumlarını geliştirmeyi, onları okul düzeyinde daha etkili ve yetkili konuma getirmeyi, kısaca öğretim mesleğini öne çıkarmayı hedefleyen girişimlerden oluşmaktadır. Öncesinde sonrasında başka pek çok çalışma yapılmış olmasına rağmen 1986 yılında yayınlanan *Holmes Group Report, Tomorrow's Teacher* ve *Carnegie Group Report, A Nation Prepared* geniş bir etki yapmışlardır (Petrie, 1990).

Bu raporlarda ortak tema, *eğitimde reform girişimlerinin merkezine öğretmeni yerleştirmeleridir*. Öğretmenlerin karar sürecinde, program üzerinde, öğretim sorunlarında genel olarak okuldaki tüm eğitimsel işlerde ana grup olarak görülmeleri okulun yapısını ve işleyişini ve okuldaki rol dağılımını bu yeni yaklaşıma göre yeniden belirleme sonucunu doğurdu. Yeni bir liderlik anlayışı ortaya çıktı. Değerlendirilebilirlik kavramı öne çıktı ve öğretmenlik mesleğinin profesyonel standartları üzerinde yoğunlaşıldı. Öte yandan yine değerlendirilebilirlik kavramının önem kazanması öğretim süreç ve işlemlerinin de bu kavram ışığında yeniden belirlenmesine yol açtı.

### Üçüncü reform yaklaşımı

Çeşitli araştırma ve yayınlar ve reform çabaları *eğitim yöneticisinin* sistem içindeki önemini ortaya koymaktadır. Okuldaki çeşitli grupları *örgütleyen, yönlendiren, eşgüdümleyen* bir rol olarak yöneticilik diğer grupların rolünün güçlenmesini de sağlayıcı bir işleve sahiptir. Bunun yanında, diğer yönetsel işlevleri de yerine getirmesi bakımından okul yöneticisinin rolünü anahtar rol olarak görmek yanlış olmaz. Bu yaklaşım doğrultusunda geliştirilen kavram *öğretimsel liderlik* kavramıdır. Okul yöneticisinin temel işlevi bu reform anlayışına göre *öğretim liderliğidir*. Bir kısım yeniden yapılandırma girişimleri öğretim ve programı birinci öncelikli sorun alanı olarak tanımlamakta ve bunun geliştirilmesine dönük tüm etkinlikleri yönetme görevini öğretim liderine yüklemektedir.

Karmaşık örgütlerin etkili biçimde çalışması dinamik bir dış çevreye uyum yapmalarına, aynı dinamizmi iç yapılarında da yakalayıp sürdürmelerine bağlıdır (Beckhard ve Harris, 1977). Bu bağlamda, eğitim sistemleri çeşitli ölçeklerde reform girişimlerine konu olagelmektedir. Bu değişme talebi *politikacılardan, uzmanlardan, eğitimcilerden* gelebilmektedir.

Günümüzde dozu giderek artan değişmelerin yönü *otoriterden demokrasiğe, donmuş bilgidan sürekli yenilenen bilimsel bilgiye, merkezcilikten yerelliğe doğru*dur (Naisbitt, 1982). Eğitimde değişme taleplerinin sürekli gündemde kalmasının birinci nedeni eğitimin toplumsal gelişmede anahtar rol oynayan bir konumda bulunması, ikinci nedeni ise, eğitime dönük araştırmaların, teknolojinin, bilgi birikiminin büyük bir hızla artmasıdır. Özellikle öğretim tekniklerine, stratejilerine, programlara dönük hızlı gelişmeler bunların eğitim sistemine aktarılması çabalarını da beraberinde getirmekte; içeriğe ilişkin değişme talepleri eğitimin yönetsel ve örgütsel bakımdan yeniden yapılanmasını gündeme getirmektedir.

Yeniden yapılanmayı daha önceki değişme girişimlerinden ayıran en önemli özelliklerinden birincisi yeniden yapılanmanın öğrenci edimi üzerinde odaklaşmasıdır. Bunun arkasında tüm öğrencilerin en yüksek düzeye dek öğrenebileceği ve öğrenmesi gerektiği sayılması yatmaktadır. İkinci özelliği ise, uzun soluklu, sistemli ve kökten değişmeler öngörmesidir. (David, J.L.1991).

Soruna farklı açılardan bakanların okulun yeniden yapılanmasından anladıkları farklıdır (English ve Hill,1990).

**Öğretmen sendikaları** yeniden yapılanmayı öğretmenlerin sistemdeki ve okuldaki konumlarının güçlenmesi bunun karşısında da okul müdürlerinin yetkilerinin köklü değişikliklere uğraması olarak anlamaktadır. Sendikalar öğretmenin güçlenmesinin en önemli göstergesi olarak da her düzeyde daha çok karara katılmayı görmektedirler (Açıkgöz, 1984; English ve Hill, 1990).

Yeniden yapılanma için **yasal reformlar** yapılmasını isteyenlerin öncelikli hedefi okullardaki şişkin bürokrasiyi azaltmaktır. Bu grup yeniden yapılanmayı yönetimdeki belirsizliği azaltmak, iletişim kanallarını kısaltmak, okulların hizmet verdikleri kesimlerin isteklerine daha duyarlı olmaları olarak anlamaktadırlar (English ve Hill, 1990).

**Düşünce üretme uzmanları** okulların sosyal ilişkilerinin yeniden yapılanması gerektiği üzerinde durmaktadırlar. Bunlara göre okuldaki yöneten yönetilen rolleri kökten değişikliğe uğramalıdır. Okul yöneticisi yalnızca sembolik olarak görevini sürdürmeli, asıl işi okulun diğer üyeleri (özellikle öğretmenler yapmalıdır).

**Eğitim kurulu üyeleri** de yeniden yapılanmayı okulun çevreye açılmasını sağlayacak araç olarak görmektedirler.

Yeniden yapılanma en köklü en uzun erimli değişimleri öngörmektedir. Yalnızca tek alanda değil öğrenme ortamının her alanında değişmeyi öngörmektedir. Yalnızca sistem içi (okul düzeyinde) değil sistem dışında da değişimler olması gerektiği düşüncesini içermektedir (David, J.L.1981).

### **Değişme Stratejileri**

English ve Hill (1990) değişme stratejilerini ikiye ayırmaktadırlar: *Gelişmeci strateji ve merkezi değişme stratejisi*. Gelişmeci strateji yerel kaynaklara dayanarak sorunlara çözüm getirmeyi öngören bir aşamalar dizisidir. Gelişmeci stratejiyi izleyen pek çok okul bir kurul oluşturmakta, bu kurulda diyalog-karar verme-uygulama-değerlendirme süreci geliştirmekte bunun yanında da okul düzeyinde sürekli olarak işleyen bir eylem araştırması süreci geliştirmektedir. Aşamaların başlangıcı sorunların farkına varmak, sonucusu ise, ulaşılan yeni durumlarda da "kendini yenileme"yi son aşama olarak, açık uç olarak bırakmaktır. Bu, ulaşılan çözümlerin de sürekli gözden geçirilmesi ve gerektiğinde değiştirilmesi anlamına gelmektedir.

Merkezi değişme stratejisi ise, tek merkezden ve okulun dışında bir değişme yönergesinin belirlenmesini ve tek tek okullara uygulanmasını öngörür.

*Yeniden yapılanma* okul geliştirme için son zamanlarda kullanılan yeni addir. Yeniden yapılanma sonuçta öğrenci edimini yükseltmek amacıyla okulu bir bütün olarak ele alıp rolleri, yetki ve sorumlulukları yeniden oluşturmayı hedeflemektedir. Bu geniş kapsamlı uzun süreli, pek çok kişinin etkin katılımını gerektiren değişme girişimi genellikle aşağıdaki alanlardan birine dönük olmaktadır (Elmore,1990).

1. Program ve öğretim alanındaki *teknik* değişmeler.
2. Okulun hizmet verdikleri ile ilişkileri kapsayan *sosyal/politik* içerikli değişmeler.
3. Daha işbirliğine dayalı bir işyeri yaratmak ya da öğretmenlerin okul yönetimine daha çok katılımını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen, *meslek yapısına* dönük değişmeler.

Okulu değiştirmek/geliştirmek/yeniden yapılandırmak amacına dönük yayınlar (Fullan, 1990; Lezotte ve Levine, 1990; Slavin, 1983; Johnson ve Johnson, 1990; Barth, 1980; Goodlad, 1984 ve Glickman, 1990) tarandığından şu beş noktanın vurgulandığı gözlenmektedir (Joyce, 1991).

**a. İşbirliği:** Bir kısım yeniden yapılanma kuramcılarına göre, okulu geliştirebilmek için öğretmenlerin somut okul problemlerini birlikte öğrenmeleri gerekir. Bunun için de öğretmenler sosyal ve mesleksi bir grup olarak düşünülmeli, bir grup olarak işbirliği yapma yetenekleri geliştirilmelidir.

**b. Araştırmaya önem verme:** Okulu geliştirmenin ikinci yolu araştırma bulgularını öğretmenlere sunmaktır (Lezotte ve Levine, 1990). Öğretmenlerin, mesleksi sorunların çözümünde araştırma bulgularının önem taşıdığını düşündükleri sayılılarına dayanır.

**c. Okula ilişkin verilerin eksiksizliği:** Okulda gerçekleşen işlerin ve gelişmelerin biliniyor olması ve öğretmenlerce paylaşılması önemli bir okul geliştirme yoludur. Notlara, disipline mezunlara, devama, öğretim yöntemlerine, okuma-yazma alışkanlıklarına vb. ilişkin veri tabanının, sürekli ve yoğun bilginin varlığı ve öğretmenlerce paylaşılması gerekir.

**d. Programa ilişkin girişimler:** Belirli bir okul düzeyinde programları değiştirmek yeni programlar geliştirmek de bir okul geliştirme yaklaşımıdır.

**e. Öğretime ilişkin çalışmalar:** Bu yaklaşım öğretim üzerinde odaklaşmayı ve personelin işbirliği yapmasını öngörür. Öğretme becerileri (Brophy ve Good, 1986). Öğretim modelleri, işbirlikli öğrenme (Açıköz, K.Ü., 1992; Johnson ve Johnson, 1990; Slavin, 1990) öğretme biçimleri, düşünme becerileri gibi öğretimsel kavram ve yaklaşımları geliştirerek okulu geliştirmek önemli bir yeniden yapılanma yaklaşımıdır (Joyce, 1991). Bu yaklaşım öğretme becerileri ve stratejilerinden yola çıkar fakat bunları uygulamaya dönüştürür. Pek çok okulda ya da kursta öğretime ilişkin yeni bilgi ve stratejilere ulaşmak amacıyla kuramsal bilgilerin ve araştırma bulgularının, uygulama alanına sokulduğu, somutlaştırıldığı, denendiği gözlenmektedir.

Okulu geliştirmek, yeniden yapılandırmak açısından tüm yaklaşımlar birbiriyle ilişkilidir. Birine öncelik vermek demek diğerlerini de dikkate almayı, kullanmayı gerektirmektedir. Fakat bunların içinde uygulamaya en çok dönüştürülen ve diğer yaklaşımlarla en sıkı bağı olan yaklaşım öğretime ilişkin çalışmalarla okulu yeniden yapılandırma yaklaşımıdır.

### **Değişme İçin Gereken Bilgi**

Her değişme diğerlerinden farklı miktar ve yoğunlukta bilgi gerektirir. (English ve Hill, 1992). Yalnızca var olanı sürdürmek gerektiğinde rutin işleyişe ilişkin bilgiler gerekir.

Küçük adımlarla değişme hedefleniyorsa az miktarda bilgi yeterli olur. Adım adım yürüdüğü için en güvenilir yaklaşımdır. Bir hata yapıldığında genellikle yalnızca yapıldığı adımı bozar. Tüm programı tehlikeye atmaz. Buna karşılık derin ve büyük ölçekli sorunlara eğilmemesi küçük adımlarla değişme yaklaşımının önemli bir kusurudur.

Geniş ölçekli değişme ise büyük çapta bilgi gerektirir.

### **Okul Düzeyinde Bütünsel Değişme**

Okulların gerçekten değişmesi ancak değişmeye inanan bireylerin kendi karar verme alanlarında gerçekleştirecekleri adımlarla mümkün olur (Barth, 1990). Değişme öncelikle içerdekilerin çabalarına bağlı bir süreçtir. Dıştan gelen değişme talepleri çoğu kez benimsenmediği için, tepkiyle karşılandığı için başarısızlığa uğrayabilmektedir (English ve Hill, 1990). Okulun yeniden yapılandırılması için sorunun okul bağlamında ele alınması gerekir. Ancak bu okulun dışındaki değişmeyle ilişkili faktörleri görmeyi engellemelidir.

Fullan, Bennett ve Bennett (1990). Okulu geliştirmeyi, yeniden yapılandırmayı bir sistem bütünlüğü içinde ve parçaların birbirini etkilemesi biçiminde ele almaktadırlar.

Bir işyeri olarak okul ve bir meslek olarak öğretim birbiriyle bağlıdır. Bu bağlar eğitim reformu için güçlü bir yön göstericidir.

Danimarka, İngiltere ve Avusturalya üzerine yapılan bir çalışmada (Dempster, Kruchov ve Distant, 1994) yönetsel açıdan okulların değişimini Çizelge 1'deki gibi belirtilmiştir.



Çizelge 1. Okullarda Çağdaş Yönetimsel Değişmenin Yönü

Kamu sektörü yönetim biçemi	Firma yönetim biçemi
Kamu kontrolünden	Pazar ve tüketici kontrolüne
Eğitimsel ölçütlere dayanan kalite yapısından	Finansal ölçütlere dayanan kalite yapısına
Sivil çalışanların yönetiminden	Direktörler tarafından yönetim
Kurumsal tekelden	Kurumlar arasında açık yarışmaya
Merkezilikten	Artan yerelliğe ve okula dayalı bireysel karar vermeye
Sabit ücretlerden	Niteliğe, sorumluluk ve uzmanlığa dayanan ücretlere
Önceden belirlenmiş yukarıdan aşağıya liderlikten	Dışsal kalite özelliklerine ve okulun kamusal değerlendirilebilirliğine
İçsel kalite kontrolünden	Dışsal kalite özelliklerine ve okulun kamusal değerlendirilebilirliğine
Kurallara göre yönetimden	Amaç ve yapı yönelimli yönetime

Kaynak: Dempster, N., Kruchoy, C. ve Distant, G. (1994). School development planning : An international perspective, Bulunduğu eser: Dawid H. Hargreaves ve David Hopkins (Ed), *Development planning for school improvement*, ss.25-36.

#### Okulun Değişmesinde Etkili Olan Etkenler

Bradley (1985) çevredeki *geleneklerin* değişmeyi sınırlandırıcı bir gizilgücü olduğunu belirtmektedir. Gelenekler informal yapıdadırlar, akıl yürütmelerle engellenemezler. Oldukları gibi kabul edilmişlerdir. Bu durum okul yöneticisinin çevrenin geleneklerini tanıyarak değişme programında onların hangi yanlarından yararlanacağını kestirmeye yönelmelidir. İkinci olarak da, okul yöneticisi daha yavaş işleyen bir yola yönelebilir: Gelenekleri tanıyarak onları tartışmaya açmak. Böylece, bazı gelenekleri değiştirerek değişme için daha uygun bir ortam yaratmak olanaklı hale gelebilir.

Okulun değişmesini etkileyen bir etken de *amaçların miktarı ve netliği*dir. Genellikle okullar dıştan gelen isteklere karşı tepkicidirler. Okula dışarıdan yöneltilecek, değişmeye ilişkin çok geniş amaç ve beklentilerin varlığı katı bir savunmaya yol açarak planlı değişme çabalarını baltalayıcı bir etki yapabilir.

Okulun programlarını farklı düzeylerde ele almak gerekir. *Kurumsal ve kişisel yüklenmeler, örgüt ve kaynaklar, personelin rolü, öğrenenler* ve *çıkıtı* farklı düzeyler olarak ele alınmalıdır. Farklı bir çıkıtı almak istiyorsak önceki basamaklarda gerekli değişiklikleri uygulamanız gerekir (English ve Hill, 1992).

Değişmede dikkate alınması gereken bir etken de *kişilerdir*. *Değişme, özünde kişilerin değişmesidir*. Örgütteki en alt düzeydeki çalışanların bile bir *kontrol alanı* vardır. Değişmeyi yürürlüğe koyan okul müdürü kişilerin buldukları konuyla ilgili kontrol alanlarını, karar verme olanaklarını en üst düzeye çıkararak değişmeye katkılarını artırabilir. Her bireyin farklı gereksinim ve güdüleri vardır. Müdür okulundaki çalışanların bu özelliklerini bilmekle onların değişmeye destek olacak özelliklerini yakalayabilir. Ayrıca bireylerin başarılarının *ödüllendirilmesi* de değişme programına katkılarını artıran bir etkidir.

Eğitim yöneticisinin, okulda *sistemli, amaçlı, uzun erimli, kalıcı* değişmeler gerçekleştirebilmek için dikkate alınması gereken noktalar şöyle sıralanabilir.

1. Uzun dönemli bir *değişme stratejisi* olmalı, okulla çevre arasında güçlü bir *iletişim bağı* kurulmalıdır.

2. Bir değişme programının tam uygulanabilmesi ve çıktılar alınması 3-5 yıl sürer. Bu süreçte *okulla ilgili olan herkesin rol alması ve sorumlu olması* değişmenin başarıya ulaşma şansını artırır.
  3. Planlı değişmede yöneticinin rolü bilgilendirme, güdüleme ve önderlik etmedir.
  4. Yönetici her bireyin *yetki ve kontrol gereksinimini* tanımalı ve desteklemelidir.
  5. Bilgi ve planlar *herkese açık* olmalıdır.
  6. Yönetici *bireysel gereksinimleri ve güdüleri* anlamaya çalışmalı, başarıyı ödüllendirmelidir.
- Çizelge 2'de okuldaki çeşitli roller ve etkenlerin yeniden yapılanma bağlamında nasıl ele alınacağı işlenmektedir.

Çizelge 2. Bir Okulu Yeniden Yapılandırmak İçin Gelişimsel Basamaklama Planı

Etken	Yeniden Yapılanan Okul
Kavramsal dayanak	Z kuramı; ana doğrultular; bilgi toplumu
Örgüt	Müdür ve öğretmen kurulu öğretim takımlarıyla ilişkili bunlar da öğrenenler ve ana babaları ile ilişkili. okul komiteleri; okul bir takım olarak alınır.
İletişim	Grup, kurul, bireyler ve müdür arasında öneri ve sorunlar için iki yönlü dikey iletişim; eşit düzeyli işleri yapanlar arasında iki yönlü yatay iletişim.
Karar verme	Başkalarına liderlik yaratan değişen lider; pek çok liderlik rolü katılanlar arasında paylaşımıştır.
Müdürün rolü	Personel için yeni programlar, fırsatlar ve tanınlar keşfeder; destekçi-problem çözücü-grup lideri-kontrolcü biçiminde fırsatçı tarz
Personel seçimi	Okul komitesi başvuruları inceler; müdür başvuruları ele; öğretim takımı (zümre) iş ilişkileri açısından görüşme yapar ve seçtiklerini önerir.
Öğretimin denetimi	Çocukların gözlenmesi ve danışma; Yeni öğretmenlere rehberlik.
Öğretme	Öğretme, etkili anlatma, gösterme, rehberlik etme, gruplama araya girme ve alıştırtma yaptırma rolleridir.
Program	Kişisel, mesleki amaçların ve sorunların çoğul temelli olması; ayrı ayrı ve bütünsel alanlar; becerilerde ve soruna dönüklükte ustalık; kişisel ve toplumsal ilişkililik.
Öğrenen rolü	Amaçlara sahip ol, temel becerilerde ustalaş, bulmayı örgütlemeyi ve bilgiyi uygulamayı öğren; sorunların çözümünü ara.
Evdeki okul	Ana baba, yüksek sözel, toplumsal ve mesleki amaçlar çevresi yaratır; Veli öğrenen-öğretmen-veli takımının eş üyesidir. Veli okulun yüz yüze olduğu sorunlara ilişkin politika üretmek üzere okul komitesine katılır.
Finans	Bütçe personel değişikliğine göre okul düzeyinde belirlenir. Velilerin seçimi ile belirlenen belge desteği; yarışmalı ödüller, öğrenmeye ve programın çıktıklarına göre bütçe.
Sorumluluk	Öğrenen etkililiğinin göstergeleri: araştırma ve ilişki kurma becerilerinden test edilen ölçütlerde yetkin beceri; sosyal, çevresel hizmetlere katılma; iş ve meslek amaçları.

Kaynak: English, F.W. ve Hill, J.C. (1990). *Restructuring: The principal and curriculum change: A report of the NASSP curriculum Council*, National Association of Secondary School Principals, s.13-15.

## KAYNAKLAR

- Dempster, N., Kruchov, C. ve Distant, G. (1994). School development planning : An international perspective, Bulunduğu eser: Dawid H. Hargreaves ve David Hopkins (Ed), Development planning for school improvement, London: Cassell.
- National Commission on Excellence in Education (1983). A nation at risk: Imperative for educational reform. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Farrar, E.(1990) Reflections on the first wave of Reform: Reordering America's educational priorities. Bulunduğu eser: Stephen L. Jacobson ve James A.Conway (Ed). Educational leadership in an age of reform, New York: Longman.
- Petrie, H.G. (1990). Reflections on the Second Wave of Reform : Restructuring the Teaching profession. Bulunduğu eser: Dawid H. Hargreaves ve David Hopkins (Ed), Development planning for school improvement, London: Cassell.
- Açıkgöz, K.(1984) Öğretmenlerin okuldaki kararlara katılımı. Yayınlanmamış Doktora tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Açıkgöz, K.Ü. (1992). İşbirlikli öğrenme kuram/araştırma/uygulama. Malatya: Uğurel Matbaası.
- Barth, R. (1990). Improving schools from within. San Fransisco: Josey Bass Publishers.
- Beackhard, R. ve R.T.Harris (1977). Organizational tansition: Managing complex change. Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- David, J.L. (1991). What it takes to restructure education, Educational Leadership, 48,8: 11-15
- Elmore, R.(1990). On changing the structure of public schools, Bulunduğu Eser: Restructuring schools, editör R.Elmore. Oakland, Calif.: Josey-Bass.
- English, F.W. ve J.C Hilli (1990). Restructuring: The principal and curriculum change. a report of the NASSP curriculum council, Reston, Virginia: National Association of Secondary School Principals.
- Fullan, M.G. (1990). The new meaning of educational change. New York: Teachers College Press.
- Fullan, M.G., B.Bennett ve C. Rolheiser-Bennett. (1990). Linking classroom and school improvement, Educational Leadership, 47, 8: 13-19.
- Goodlad, J.(1984). A place called school Prospects for the futures. New York: McGraw Hill.
- Johnson, D.W. ve R.T. Johnson (1990). Cooperation and competition: Theory and research. Edina: Interaction Book Company.
- Joyce, B.R.(1991). The doors to school improvement, Educational Leadership, 48,8: 59-62.
- Lezotte, L. Ve D.Levine. (1990) Unusually effective schools: A review and analysis of research and practice. Madison, WI: National Center for Effective Schools Research and Development.
- Naisbitt, J. (1982). Megatrends: Ten new directions transforming our lives. New York: A Warner Communications Company.
- Slavin, R.E.(1990). Cooperative learning: Theory, research, and practice. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.