

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI)
DOKTORA TEZİ

**LİSE YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİNİN
OKULDA YERİNDEN YÖNETİM VE MERKEZDEN
YÖNETİM YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİNİN KARAR VERME SÜRECİNE ETKİLERİ**

103706

Hazırlayan
YAŞAR YAVUZ

Danışman
PROF.DR. KEMAL AÇIKGÖZ

İzmir, 2001

Doktora tezi olarak sunduğum "Lise Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri" adlı çalışmamın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım yapıtların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara gönderme yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

21.06.2001


Yaşar Yavuz

TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün/...../..... tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin maddesine göre Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı doktora öğrencisi Yaşar Yavuz'un "Lise Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri" konulu tezi incelenmiş ve aday **21./06./2001.** tarihinde, saat **13.30**'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezinin savunmasından sonra **60**..... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği yanıtlar değerlendirilerek tezin **başarılı**..... olduğuna oy **çokluğu**..... ile karar verildi.

BAŞKAN

Prof. Dr. Reside KABADAYI

ÜYE

Prof. Dr. Kemal AÇIKGÖZ

ÜYE

Doç. Dr. Coşkun BAYRAK

Doç. Dr. Münevver YALGINKAYA

Yrd. Doç. Dr. Mustafa METİN

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU

Tez No:

Konu Kodu:

Üniv. Kodu:

Tezin Yazarının

Soyadı: YAVUZ

Adı: YAŞAR

Tezin Türkçe Adı: Lise Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinden
Yönetim ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin
Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri

Tezin İngilizce Adı: The Effects of High School Administrators' and of Teachers'
Ideas Concerning School-based Management and Centralized
Management of Schools on the Decision Making Process

Tezin Yapıldığı

Üniversite: Dokuz Eylül

Enstitü: Eğitim Bilimleri

Yıl: 2001

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

1. Yüksek Lisans:
2. Doktora:
3. Tıpta Uzmanlık
4. Sanatta Yeterlilik:

Dili: Türkçe
Sayfa Sayısı: 202
Referans Sayısı: 63

Tez Danışmanının

Unvanı Adı Soyadı: Prof. Dr. Kemal Açıkgöz

Türkçe Anahtar Sözcükler:

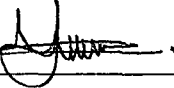
1. Okulda Yerinden Yönetim
2. Merkezden Yönetim
3. Yönetim Yönelimi
4. Karara Katılma

İngilizce Anahtar Sözcükler:

1. School-based Management
2. Centralization
3. Management Tendency
4. Participation in Decision Making

Tarih: 17. 04. 2001

İmza:



ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okulların temel işgörenleri olarak yönetici ve öğretmenlerin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı ile Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi, bu belirlemelere göre Türkiye eğitim sistemi içinde yer alan okullarımızın yönetiminde yeğlenmesi gereken yönetim yaklaşımının ne olması gerektiğinin açığa çıkarılması, okul yöneticileri ve öğretmenlerince okul yönetiminde katılımcı, demokratik bir sürecin ne kadar önemsendiğini, okul yöneticisi ve öğretmenlerinin çağdaş yönetim anlayışını ne kadar tanıdıklarının belirlenmesi, okul yönetimlerinde karar verme sürecine ne kadar katıldıklarını ve ne kadar katılmak istediklerinin ve bu katılma durum ve isteklerinin onların yeğledikleri okul yönetimi yönelimi ile ne kadar ilgili olduğunun saptanmasıdır.

Araştırmada İzmir ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan ilçelerdeki genel lise yöneticileri (70) ile öğretmenleri (403) örneklem olarak alınmıştır. Araştırmada veri toplama araçları olarak, Yönetim Yönelimi Ölçeği ve Karara Katılma Ölçeği kullanılmıştır. Yönetim Yönelimi Ölçeği ile deneklerin okul yönetimi yaklaşımları açısından yönetim yönelimlerinin belirlenmesi ve yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin saptanmasına, Karara Katılma Ölçeği ile yine deneklerin okulda karara katılma durum ve isteklerinin saptanmasına çalışılmıştır. Ayrıca, her iki ölçekle elde edilen verilere dayanarak deneklerin okul yönetimi yönelimleri ile okulda karara katılma durum ve istekleri arasındaki ilişkilerin saptanmasına da çalışılmıştır.

Araştırma süreci sonunda elde edilen sonuçlar özetle aşağıda sunulmaktadır:

1. Lise yöneticileri büyük çoğunlukla Merkezden Yönetim yönelimli, öğretmenleri ise daha çok Okulda Yerinden Yönetim yönelimlidir.

2. Hem lise yöneticileri hem de lise öğretmenleri kendileri için Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımını “Pek Çok” düzeyde önemli olarak değerlendirmektedirler. Lise yöneticileri Merkezden Yönetim yaklaşımını “Orta Düzeyde Önemli”, lise öğretmenleri “Az” düzeyde önemli olarak değerlendirmektedirler.

3. Lise yöneticileri okulda öğretmenleri kararlara “Çok” düzeyde kattıklarını, “Pek Çok” düzeyde katmak istediklerini, lise öğretmenleri ise okulda karara “Az” düzeyde katıldıklarını, “Çok” düzeyde katılmak istediklerini belirtmektedirler.

4. Hem lise yöneticileri hem de lise öğretmenleri Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı ve Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşlerinde ve karara katma/katılma durumu ile karara katma/katılma isteği görüşlerinde bazı kişisel değişkenlerine göre anlamlı düzeylerde farklı görüş içindedirler.

5. Lise yöneticileri ile öğretmenleri okulda karara katma/katılma durumu ve karara katma/katılma isteği boyutlarında öğretim konulu kararlar üzerinde ortak görüşü paylaşmaktadırlar.

6. Lise yöneticilerinin yönetim yönelimleri, kendilerinin okulda öğretmenleri karara katma durumu ve karara katma isteğine ilişkin görüşlerini etkilemezken, lise öğretmenlerinin yönetim yönelimleri, kendilerinin okulda karara katılma durumu ve karara katılma isteğine ilişkin görüşlerini etkilemektedir.

7. Yönetim yönelimi OYY (Okulda Yerinden Yönetim) olan lise öğretmenleri, okulda karara katılma durumu ve karara katılma isteği boyutlarında yönetim yönelimi MY (Merkezden Yönetim) yönelimli olan lise öğretmenlerine göre daha istekli ve katılımcı oldukları görüşündedirler.

ABSTRACT

The purpose of this research is to discern the ideas of school directors and teachers, as the core members of the school staff, concerning school-based and central management approaches, to find out the most appropriate management approach which best suits the schools in Turkish education system based on the ideas uncovered, to determine to what extent school directors and teachers have attached importance to a process based on participation and democracy in school management and to what extent school directors and teachers, as the core members of the school staff, know about contemporary management, how much they do participate and would like to participate in the decision-making processes in school management, and to what extent the present situation and their wishes to participate in decision-making are related to the kind of school management they prefer.

The high school directors (n=70) and teachers (n=403) working in the province of Izmir Metropolitan Municipality constitute the sample for the research. *Management Tendency Scale* and *Participation in Decision-Making Scale* were used to collect the data for the research. The subjects' ideas concerning school management approaches were determined through *Management Tendency Scale* and their tendencies towards management were determined based on their ideas. The degree of the subjects' participation in decision-making in their schools and their wishes to participate in decision-making were determined through *Participation in Decision-Making Scale*. In addition, the relationship between the subjects' tendencies towards school management and their participation in decision-making in their schools and their wishes to participate in decision-making were determined based the data obtained through both scales.

The results of the research are summarized below:

1. High school directors mostly have a tendency towards central management while high school teachers generally have a tendency towards school-based management.

2. Both high school directors and teachers think that school-based management is "extremely" important. High school directors think that central management of

schools is “fairly” important, and high school teachers think that it is of “little” importance.

3. High school directors claim that they usually enable the teachers in their schools to participate in decision-making and would like to do it more while teachers claim that participate in decision making only a little but would like to do it more.

4. Both high school directors and high school teachers vary among themselves in terms of their ideas concerning school-based and central management, participation in decision-making and their wishes to participate in decision-making depending on some of their personal characteristics.

5. Both high school directors and teachers share the same ideas concerning teachers’ participation in decision-making and those concerning instruction.

6. While high school directors’ tendencies towards management, enabling teachers to participate in decision-making do not affect their ideas concerning their wishes to enable teachers to participate in decision-making, high school teachers tendencies towards management affect their participation in decision-making and their ideas concerning their wishes to participate in decision-making.

7. The high school teachers who have a tendency towards school-based management think that their participation in decision-making and their wishes to participate in decision-making is well above those of the ones who have a tendency towards central management.

ÖNSÖZ

Bu araştırma, 1980'li yıllardan bu tarafa bir çok ülkede önemli reform girişimleri sonucunda geliştirilen ve özünde katılımcı yönetimin olduğu Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımının, önemli ve üstün özelliklerini ortaya koymak ve Türkiye'de az da olsa başlatılan bu konudaki araştırma ve tartışmalara bir katkı olması amacıyla yapılmıştır. Avrupa ile bütünleşme süreci içinde bulunan Türkiye'nin diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da sözkonusu bütünleşmeyi gerçekleştirmesi hem gelişimi ve değişimi için hem de daha demokratik bir işleyişin yerleşmesi için kaçınılmaz bir gereksinimdir. Ayrıca bu araştırma, Türkiye'de okul yönetimlerinde Okulda Yerinden Yönetim anlayışının uygulamaya konulması düşünüldüğünde, eğitim ile ilgilenen birey ve örgütlere kaynaklık edebileceği, açılarından da önemli bulunmaktadır.

Eğitimin önemli işlevleri olan insanları toplumsallaştırma, siyasallaştırma ve kültürleme işlevlerinin etkin ve amaçlara uygun biçimde işleyebilmesi, eğitim etkinliklerinin gerçekleştirildiği okullarda doğal üyeler olarak kabul edilen öğretmen, yönetici, öğrenci ve velilerin okul yönetimine etkin katılımıyla olanaklı olabilir. Katılımcılığın tam olarak gerçekleşmesi yönetim sürecinin demokratikleşme derecesiyle ya da demokratik uygulamalarıyla doğrudan ilgilidir. Okul yönetimlerinin demokratikleşmesini, okulun yönetiminde esas alınan yönetim yaklaşımının özellikleri belirlemektedir. Bu açıdan bakıldığında, Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı, karar verme sürecinde katılımcılığı sağlayan demokratik bir yönetim yaklaşımı sergilemektedir. Yönetime katılım elbette karar verme sürecinde yer almakla anlamlı olur. Diğer örgüt yönetimlerinde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de demokratik bir sürecin varlığı, örgütsel etkililik ve verimliliğin istenilen boyutlarda gerçekleşmesinde önemli bulunmaktadır. Araştırma konusunun seçiminde, yukarıda özetlemeye çalıştığım düşünceler etkili olmuştur.

Araştırmanın uygulandığı liselerde çalışmakta olan lise yöneticileri ve öğretmenlerine kendilerine sunduğum ölçekleri içtenlikle yanıtladıkları için, Meltem Gökdağ, Hale Sucuoğlu, Necla Şahin, İdris Şahin, Namık Öztürk, Abbas Türnüklü ve Uğur Altunay'a araştırmanın çeşitli aşamalarındaki destekleri nedeniyle, İrfan Yurdabakan'a istatistiksel çözümlenmeler ve değerlendirmeler, Mustafa Metin'e

araştırmanın yöntemi ve teknikleri konusunda yaptıkları önemli katkıları ve destekleri için teşekkür ederim.

Uzun süren bir sürecin sonunda ortaya çıkan bu araştırmadaki sabrı ve sevgisi ile beni destekleyen sevgili eşim Nejla ile oyun ve sevgi zamanının bir bölümünü harcamak zorunda kaldığım sevgili oğlum Özgür Poyraz'a "onlar için daha fazla zaman ayıracağım sözüyle" yeniden yeniden teşekkür ederim.

Gerek Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora öğrenimim gerekse güncel yaşamımın önemli bir kesitinde yol gösterici ve yönlendirici özellikleri ile etkilendiğim hocalarım Kamile Açıkgöz'e ve Kemal Açıkgöz'e önceden olduğu gibi doktora tezi hazırlama sürecindeki önemli katkıları ve destekleri nedeniyle en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Buca, Nisan 2001

Yaşar Yavuz

İÇİNDEKİLER

Tutanak	III
Yüksek Öğretim Kurulu Dokümantasyon Merkezi Tez Veri Giriş Formu	IV
Özet	V
Abstract	VII
Önsöz	IX
Çizelgeler Listesi	XIV

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Klasik Kuram	6
Neoklasik Kuram	7
Çağdaş Kuram	9
Eğitim Yönetimi	10
Okul Yönetimi	11
Okulda Bürokratik Yönetim	13
Okulda Demokratik Yönetim	16
Okulda Yerinden Yönetim	18
Merkezden Yönetim	25
Karar Verme	26
Karara Katılma	27
Eğitim Örgütlerinde Karara Katılma	29
Bazı Ülkelerin Eğitim Sistemlerinin Yönetimsel İşleyişi ve Karar Verme Süreci	31
Türkiye Eğitim Sistemi	37
Problem Cümlesi	42
Alt Problemler	42
Araştırmanın Önemi	45
Sayılılar	46
Sınırlılıklar	47

Tanımlar	47
Kısaltmalar	48

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	49
Yurtdışı Araştırmalar	49
Yurtiçi Araştırmalar	63

BÖLÜM III

YÖNTEM	73
Araştırma Modeli	73
Evren	73
Örnekleme	74
Veri Toplama Araçları	79
Yönetim Yönelimi Ölçeği	79
Karara Katılma Ölçeği	83
Verilerin Çözümlemesi	88

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM	
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	90
Birinci Alt Probleme İlişkin Yorum	94
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	96
İkinci Alt Probleme İlişkin Yorum	98
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	100
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Yorum	105
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	106
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Yorum	108
Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	112
Beşinci Alt Probleme İlişkin Yorum	117
Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	120

Altıncı Alt Probleme İlişkin Yorum	122
Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	124
Yedinci Alt Probleme İlişkin Yorum	131
Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	135
Sekizinci Alt Probleme İlişkin Yorum	137
Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular	138
Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Yorum	141
Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular	142
Onuncu Alt Probleme İlişkin Yorum	151

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar	159
Uygulayıcılar İçin Öneriler	165
Araştırmacılar İçin Öneriler	166
Tartışma	167
KAYNAKÇA	171
EKLER	
Veri toplama Ölçekleri	XX

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge-1. Araştırma Evreninin Yönetici ve Öğretmenlere göre Dağılımı	73
Çizelge-2. Örneklem Grubunun Görevlere Göre Dağılımı	75
Çizelge-3. Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	75
Çizelge-4. Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı	75
Çizelge-5. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı	76
Çizelge-6. Örneklem Grubunun Branşlarına Göre Dağılımı	76
Çizelge-7. Örneklem Grubunun Öğretmenlikteki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	77
Çizelge-8. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	77
Çizelge-9. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Okullara Göre Dağılımı	78
Çizelge-10. Yönetim Yönelimi Ölçeği Alpha Güvenirlik Çözümlemeleri Sonuçları	80
Çizelge-11.a Yönetim Yönelimi Ölçeği Faktör Çözümlemesi Sonuçları	81
Çizelge-11.b Yönetim Yönelimi Ölçeği Faktör Çözümlemesi Sonuçları	83
Çizelge-12. İstatistiksel Çözümleme Sonuçlarına Göre İşlem Dışında Tutulan Ölçek Maddeleri	83
Çizelge-13. Karara Katılma Ölçeğinin Güvenirlik Çözümleme Sonuçları	84
Çizelge-14.a Karara Katılma Ölçeğinin Faktör Çözümleme Sonuçları	85
Çizelge-14.b Karara Katılma Ölçeğinin Faktör Çözümleme Sonuçları	86
Çizelge-14.c Karara Katılma Ölçeğinin Faktör Çözümleme Sonuçları	86
Çizelge-14.d Karara Katılma Ölçeğinin Faktör Çözümleme Sonuçları	87
Çizelge-14.e Karara Katılma Ölçeğinin Faktör Çözümleme Sonuçları	87
Çizelge-15. Deneklerin Okulda Yerinden Yönetim Yaklaşımına İlişkin Görüşleri	90
Çizelge-16. Deneklerin Merkezden Yönetim Yaklaşımına İlişkin Görüşleri	91
Çizelge-17. Lise Yöneticilerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerine Göre Yönetim Yönelimleri	93

Çizelge-18. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerine Göre Yönetim Yönelimleri	93
Çizelge-19. Lise Yöneticilerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları ve KW İstatistiği Sonuçları	96
Çizelge-20. Lise Yöneticilerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ve U İstatistiği Sonuçları	97
Çizelge-21. Lise Yöneticilerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Toplam Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları ve KW İstatistiği Sonuçları	97
Çizelge-22. Lise Yöneticilerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları ve KW İstatistiği Sonuçları	98
Çizelge-23. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları	100
Çizelge-24. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Dağılımı	101
Çizelge-25. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Varyans İstatistiği Sonuçları	101
Çizelge-26. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre LSD Anlamlılık Çözümlemesi Sonuçları	102
Çizelge-27. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Öğretmenlikteki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	102
Çizelge-28. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Öğretmenlikteki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Varyans İstatistiği Sonuçları	103
Çizelge-29. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Öğretmenlikteki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Scheffe Anlamlılık Çözümlemesi Sonuçları	104

Çizelge-30. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	104
Çizelge-31. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Okuldaki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Varyans İstatistiği Sonuçları	105
Çizelge-32. Lise Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Görevlerine Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları	107
Çizelge-33. Lise Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Merkezden Yönetim Yaklaşımına ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Görevlerine Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları	108
Çizelge-34. Lise Yöneticilerinin Öğretmenleri Kararlara Katma Durumu ve İsteğine İlişkin Görüşleri	112
Çizelge-35. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları ve KW İstatistiği Sonuçları	113
Çizelge-36. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları ve U İstatistiği Sonuçları	114
Çizelge-37. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları ve U İstatistiği Sonuçları	114
Çizelge-38. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Dağılımları ve KW İstatistiği Sonuçları	115
Çizelge-39. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Dağılımları ve U İstatistiği Sonuçları	115
Çizelge-40. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Toplam Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları ve KW İstatistiği Sonuçları	116

Çizelge-41. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları ve KW İstatistiği Sonuçları	116
Çizelge-42. Lise Yöneticilerinin Okulda Karar Verme Davranışlarına İlişkin Olarak Ölçek bütünü ile Alt Boyutları İlişkin Görüşleri Arasında t İstatistiği Sonuçları	117
Çizelge-43. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yönetim Yönelimlerine Göre Dağılımları	
Çizelge-44. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yönetim Yönelimlerine Göre Varyans İstatistiği Sonuçları	121 122
Çizelge-45. Lise Yöneticilerinin Öğretmenleri Karara Katma Durumu ve Karara Katma İsteğine İlişkin Görüşleri Arasında t İstatistiği Sonuçları	122
Çizelge-46. Liselerde Öğretmenlerinin Kararlara Katılma Durum ve İsteklerine İlişkin Görüşleri	124
Çizelge-47. Lise Öğretmenlerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları	125
Çizelge-48. Lise Öğretmenlerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Dağılımı	126
Çizelge-49. Lise Öğretmenlerinin Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Varyans İstatistiği Sonuçları	126
Çizelge-50. Lise Öğretmenlerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Sheffe Anlamlılık Çözümlemesi Sonuçları	127
Çizelge-51. Lise Öğretmenlerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Öğretmenlikteki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	127
Çizelge-52. Lise Öğretmenlerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Öğretmenlikteki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Varyans İstatistiği Sonuçları	128

Çizelge-53. Lise Öğretmenlerinin Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Öğretmenlerin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	128
Çizelge-54. Lise Öğretmenlerinin Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Okuldaki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Varyans İstatistiği Sonuçları	129
Çizelge-55. Lise Öğretmenlerinin Okulda Karar Verme Davranışlarına İlişkin Olarak Ölçek bütünü ile Alt Boyutları İlişkin Görüşleri Arasında t İstatistiği Sonuçları	130
Çizelge-56. Lise Öğretmenlerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yönetim Yönelimlerine Göre Dağılımları	135
Çizelge-57. Lise Öğretmenlerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yönetim Yönelimlerine Göre Varyans İstatistiği Sonuçları	136
Çizelge-58. Lise Öğretmenlerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yönetim Yönelimlerine Göre Scheffe Anlamlılık Çözümlemesi Sonuçları	136
Çizelge-59. Lise Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumu ve Karara Katılma İsteğine İlişkin Görüşleri Arasında t İstatistiği Sonuçları	
Çizelge-60. Lise Yöneticilerinin Öğretmenleri Karara Katılma Durumlarına ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Lise Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumu ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında t İstatistiği Sonuçları	137
Çizelge-61. Lise Yöneticilerinin Öğretmenleri Karara Katılma İsteği ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Lise Öğretmenlerinin Karara Katılma İsteği ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında t İstatistiği Sonuçları	139
Çizelge-62. Lise Yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Öğretmenleri Karara Katılma Durumu ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında r (Korelasyon) İstatistiği Sonuçları	140

Çizelge-63. Lise Yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Öğretmenleri Karara Katma İsteği ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında r (Korelasyon) İstatistiği Sonuçları	144
Çizelge-64. Lise Yöneticilerinin Merkezi Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Öğretmenleri Karara Katma Durumu ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında r (Korelasyon) İstatistiği Sonuçları	145
Çizelge-65. Lise Yöneticilerinin Merkezi Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Öğretmenleri Karara Katma İsteği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında r (Korelasyon) İstatistiği Sonuçları	146
Çizelge-66. Lise Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Karara Katılma Durumu ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında r (Korelasyon) İstatistiği Sonuçları	147
Çizelge-67. Lise Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Karara Katılma İsteği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında r (Korelasyon) İstatistiği Sonuçları	148
Çizelge-68. Lise Öğretmenlerinin Merkezi Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Karara Katılma Durumu Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında r (Korelasyon) İstatistiği Sonuçları	149
Çizelge-69. Lise Öğretmenlerinin Merkezi Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Karara Katılma İsteği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında r (Korelasyon) İstatistiği Sonuçları	150

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın dayanağını oluşturan alanyazın incelenmekte; araştırmanın problemi ve alt problemleri, amaç, sayıtlar, sınırlılıklar, kısaltmalar gibi araştırmanın genel yapısına ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Araştırmanın problem durumu ortaya konulurken, genel olarak yönetim yaklaşımları açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırmanın amacı ile ilgili eğitim yönetimi ve özellikleri, okul yönetimi, okulda demokratik yönetim, okulda bürokratik yönetim ile ilgili kısa açıklamalara yer verildikten sonra, Okulda Yerinden Yönetim ile ilgili eldeki kaynaklara dayanılarak dünyadaki gelişimi ve özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Merkezi yönetim bazı özellikleri ile tanımlanmaya çalışılarak, yerinden yönetim yaklaşımı ile karşılaştırılmaya çalışılmakta ve birbirlerinden farklı olan noktaları vurgulanmaktadır. Karar verme ve karara katılma kavramları tartışılarak, Okulda Yerinden Yönetim ile karar verme arasındaki ilişkinin açıklanmasına da çalışılmaktadır. Ayrıca, batı ülkelerinden bazılarındaki okul yönetimlerine ilişkin gelişmelere değinilerek, Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımının bu ülkelerdeki yaygınlığı da vurgulanmaktadır. Okul yönetiminde Türkiye'nin durumu da var olan alanyazın ve ilgili yasalara dayanılarak ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Problem Durumu

Aydın (1992), ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi için birden fazla bireyin, güç ve eylemlerinin eşgüdümlemesi olarak tanımladığı örgütte, amaçlar doğrultusundaki eylemlerin eşgüdümünün sağlanması işinin bir yönetsel süreç olduğunu belirtmektedir. Örgüt ve yönetim birlikte var olan iki kavramdır. Örgüt bir yapı ise yönetim bu yapının harekete geçirilmesi sürecidir.

Amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda, işbirliği ve eşgüdüm sağlamaya yönelik etkinliklerden oluşan yönetim, toplumsal yaşam kadar eskidir. Oysa, yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik bilgi topluluğu niteliği taşıyan yönetim bilimi 20. yüzyılın ürünüdür (Baransel, 1979).

Yönetim Bilimi, etkili yönetimin ilkelerini, örgütün amaçlarının etkili bir biçimde gerçekleştirmesini sağlayıcı ilkeler geliştirmeyi, örgütteki insan ve madde kaynaklarının en etkili biçimde kullanılma biçimlerini belirlemeyi hedefler (Aydın, 1992).

İnsan gruplarının olduğu her yerde yönetim de söz konusu olur. Amaç ne olursa olsun, bütün gruplar sahip oldukları insan ve madde kaynaklarını etkili bir biçimde kullanmayı amaçlarlar. Yönetim Bilimi, bu gruplardaki hiyerarşi, otorite, üniteler arasında rekabet, örgütsel değerler, birey ve grup çatışmaları, iş bölümü ya da uzmanlaşma gibi konularda düzenlemeler sağlayarak örgüt amaçlarının gerçekleşmesini kolaylaştırmaya ve örgütü yaşatmaya çalışır (Kaya, 1993).

İnsanlık tarihi incelendiğinde, yöneten ve yönetilen grupların bulunduğu ve bu grupların birbirleri ile olan ilişkilerini düzenleyen yasa, norm ya da kuralların olduğunu görmek mümkündür. Örneğin, kral ya da hükümdarlara işlerin nasıl yürütülebileceğine ilişkin öğütler veren “Mahabhrata, Tevrat, ...” gibi dini kitaplar, büyük düşünürlerin ya da devlet adamlarının eserleri (Aristo-Politika, Eflatun-Cumhuriyet, Nizamülmülk-Siyasetname,) bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 1985).

Bilimsel yönden ele alınana kadar yüzyılların deneyimleri, devlet yöneticilerinin anıları, düşünürlerin öğütleri ile sınırlı kalan yönetimin bir bilim dalı olarak gelişmesinin belirli bir başlangıcının saptanması ya da belli bir olayla ilişkilendirilmesi oldukça güçtür. Yönetimin bir bilim dalı olarak gelişmesi, belli süreçlerden sonra gerçekleşebilmiştir. Bu sürecin başlangıcı için kesin bir tarih ya da olay söylenemez. Aşağıda Yönetim Biliminin gelişmesinde önemli katkıları olan gelişmeler özetlenmiştir (Kaya, 1993):

1. *Kameralizm Akımı*: Almanya ve Avusturya’da 17-18. yy.’larda bazı üniversite profesörlerinin “Kameralizm” (Yönetim Bilimi anlamına gelen) akımını başlatarak, yöneticilere muhasebe, ekonomi, devlet maliyesi ve kamu hukuku alanlarında dersler vermelerini, yönetime ilk bilimsel yaklaşım olarak düşünenler vardır.
2. *Federalist Bildiriler*: Amerika Anayasası’nı (1789) savunmak amacıyla Alexander Hamilton, James Madison ve John Jay yayınladıkları 85 bildiri ile anayasa sistemini açıklamışlardır. Yönetim açıklamaları, yönetim sorunları ve başka ülkelerdeki yönetim biçimlerinden örnekler veren bu bildiriler, bazı yazarlarca yönetim bilimine başlangıç olarak sayılmıştır.

3. *Woodrow Wilson'un Makalesi*: ABD Devlet başkanlarından olan Wilson'un "Yönetim Bilimi" makalesinin yönetim bilimine başlangıç olduğu savunulmuştur. Wilson, makalesinde Yönetim Biliminin 19. yy.'ın bir ürünü olduğundan söz etmiştir.
4. *Frederick Taylor'un Bilimsel Yönetimi*: Taylor'un verimliliği esas alan çalışmaları, işletme yönetimine ağırlık veren yazarlar tarafından yönetim bilimine başlangıç olarak kabul edilmektedir.
5. *New York Kenti Belediye Araştırmaları*: 1906 yılında New York Belediyesi (sonradan Kamu Yönetimi Enstitüsü adını alan) kurduğu bir araştırma bürosunda, yönetsel reform hareketine dönüşen bir dizi araştırma yapılmıştır. Araştırmaların temel amacı, özellikle sağlık, eğitim ve toplumsal alanlarda hizmet dağıtımının yöntemlerini ve sorunlar için çözümler bulmaktır.
6. *İlk Kamu Yönetimi Ders Kitabının Yayınlanması*: Bazı yazarlar, Profesör Leonard D. White'in "Kamu Yönetimine Giriş" kitabının yayınlandığı 1926 yılını yönetim biliminin başlangıcı sayarlar.

Bu tarihsel gelişim süreci içinde yönetimin bir çok yönüyle tartışıldığı ve bu tartışmaların temelinde belli bir amacın gerçekleştirilmesi ile ilgili düşüncelerin yansıtıldığı ya da sorunlara bakış açılarına göre bir takım önlemleri içerdiği açıktır.

Bursalıoğlu (1997) yönetimin başlangıcı olarak yukarıda sıralananlara katılmaktadır. Yönetimin bilimsellik kazanmasında öteki bilim dallarından yararlandığı ve özellikle sosyal bilimler alanından siyasal bilim, sosyoloji, ekonomi ve psikoloji bilimlerinin yönetime ilişkin, "grup, örgüt, güç, statü, kişilik, güdü, liderlik" gibi kavramların açıklanmasında etkileri olduğunu belirtmektedir.

Yönetim düşüncelerinin gelişmesinde, yönetsel sorunların çözümündeki yaklaşımlar ve tekniklerdeki çeşitlilik, önemli oranda rol oynamıştır. Yönetimin bilim dalı olması süreci içinde yönetsel etkinliklerinin gerçekleştirilmesinde yöneticilere ya da uygulayıcılara yol gösterici olarak kuramlar oluşturulmuştur. Tarihsel gelişimi incelendiğinde yönetsel etkinlikler, süreç içinde geliştirilen kuramların öngörülerine göre şekillenmiş ve çözümlenmiştir.

Fred Kerlingere'e göre kuram, birbirleriyle ilişkili kavram, tanım ve önermelerden oluşan olguları kestirmek ve açıklamak amacıyla değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak ve bu yolla olgulara sistematik bir bakış sağlamaktır (Aydın, 1993; Lunenburg ve Ornstein, 1996). Daniel Griffiths, yukarıdaki tanıma katılmakla birlikte, kuramın tümdengelim yöntemi ile bağlantılı bir dizi deneysel yasa ve bir

kuramdaki tüm açıklamaların bu deneysel yasayı açıklayan ve konu alanını sınırlayan genelleştirmeler olduğunu eklemektedir (Lunenburg ve Ornstein, 1996).

Hoy ve Miskel (1996) kuramın doğası ile ilgili olarak aşağıdaki bilgileri vermektedirler:

Kuramın doğası, kuramın bileşenleri ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerinin açıklanmasıyla daha iyi anlaşılabilir. Bu bileşenler "kavram, sayıltı ve genelleme" dir. Kavram, genelleştirilmiş bir ifadenin özetlenmiş biçimidir; sayıltı, doğru olduğu kabul edilen durumdur; genelleme, iki ya da daha fazla kavramın karşılıklı ilişkisini içeren bir açıklama veya önermedir.

Kuram uygulamayla doğrudan üç biçimde ilgilidir; a) kuram uygulayıcı için yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır, b) kuramlaştırma süreci, güncel olayların genel bir çözümleme tarzını gerektirmektedir, ve c) kuram karar vermeyi yönlendirmekte ya da kolaylaştırmaktadır.

Yönetimsel etkinliklerle ilgili olarak önceki paragraflarda belirtildiği gibi bir çok düşünce vardır. Ancak kuramsal açıdan incelendiğinde yönetim düşüncelerinin (kuramların) gelişiminde günümüze kadar üç temel kuram oluşmuştur. Bu üç temel kuram, Klasik Örgüt Kuramı, Neoklasik Örgüt Kuram ve Çağdaş Kuram'larıdır.

Lunenburg ve Ornstein (1996) yönetim düşüncesinin gelişim süreci içinde yer alan üç temel yaklaşımla ilgili olarak aşağıdaki düşünceleri öne sürmektedirler:

Yönetim süreçleri ve yönetimsel işlevlerle ilgili çalışmalarını kapsayan klasik (rasyonel-ekonomik) model, bilimsel yönetim ve yönetimsel yönetim görüşleri doğrultusunda gelişmiştir.

İnsan ilişkileri (sosyal) modelinin çıkış noktası, işyerlerinde çalışanların sosyal ve psikolojik durumlarını çözümleyen ve deneysel olarak araştıran, grup davranışlarına ilişkin çalışmalarını kapsayan, sosyal bilim alanındaki çalışmalar olmuştur.

Önceki ikisine göre daha çağdaş olan çağdaş kuram, rasyonel-ekonomik model ve sosyal model arasındaki rekabeti uyumlu hale getirmeye çalışan bir girişimdir.

Yönetim yaklaşımlarının (kuramlarının) gelişimi ile ilgili olarak belirgin yönetim öğeleri, yönetim süreci ve başlıca yazarları ile temel içerikleri aşağıda özetle verilmektedir.

Yönetim Düşüncelerinde Üç Temel Gelişime Genel Bir Bakış

Kuramlar	Yönetim Öğeleri	Yönetim Süreci	Başka Yazarları ve Temel İçerikleri
Klasik Örgüt Kuramı	Liderlik	Ast-üst ilişkisi	Taylor (zaman-devinim araştırması, işlevsel denetim, parça başına ödeme)
	Örgüt	Makine	
	Ürün	Bireysel	
	Süreç	Önceden tasarlanmış sonuç	Fayol (Yönetimde beş temel işlev "süreç", yönetimin 14 ilkesi)
	Otorite	Zorlayıcı kurallar	
	Yönetim	Lider ayrıcalığı	Gulick (POSDCoRB)
	Ödül	Ekonomik	
	Yapı	Biçimsel (formal)	Weber (İdeal bürokrasi)
İnsan İlişkileri Yaklaşımı	Liderlik	Tümcü yönetim	Mayo, Roethlisberger ve Dickson (Hawthorne araştırmaları)
	Örgüt	Organik	
	Ürün	Grup	Lewin (Grup dinamiği)
	Süreç	Önceden kestirilemeyen sonuç	Lewin, Lippitt ve White (Liderlik)
	Otorite	Grup normları	Moreno (Sosyometrik teknik)
	Yönetim	Katılımcı	Whyte (İnsan ilişkileri)
	Ödül	Sosyal-Psikolojik	Homans (Küçük "doğal" gruplar)
	Yapı	Doğal (informal)	
Davranış Bilimleri Yaklaşımı	Kültürel ve dönüşümcü liderlik ve sistem yaklaşımına vurgu yapılarak yönetimde temel noktaları dikkate alma	Barnard (İşbirliği sistemi); Bakke (Fizyon süreci); Argyris (Örgütsel davranış); Herzberg (Güdü Kuramı); Getzels ve Guba (Sosyal Sistem Kuramı); Maslow Gereksinim hiyerarşisi); McGregor X-Y Kuramı); Likert (sistem 1-4), Reddin (3 D Kuramı); Fiedler (Olasılık Kuramı); Etzioni (Uyum Kuramı); Mintzberg (Örgüt Yapısı); Senge (Öğrenen Örgüt); Deming (Toplam Kalite Yönetimi)	

Kaynak: Fred C. Lunenburg ve Allan C. Ornstein (1996). *Educational Administration Concepts and Practices*, USA, Wodsworth Publishing Company, ss. 16.

Aşağıda yönetim bilimine değişik katkılarda bulunmuş ve yukarıda özetle verilmiş olan düşünceler çerçevesinde oluşan sözkonusu yönetim kuramları temel özellikleri dikkate alınarak tanıtılmaya çalışılmaktadır.

Klasik Örgüt Kuram

Klasik örgüt kuramının anahtar sözcüğü ya da klasik örgüt kuramını en çok tanımlayan kavram “yapı” dır. Klasik kurama göre biçimsel örgüt, “bireylerin birlikte çalıştıkları zaman oluşan ilişkiler, güç, hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısıdır (Aydın, 1992). Klasik Yönetim Düşüncesi aşağıdaki soruların yanıtlarını arayan bilgi topluluğudur (Baransel, 1979);

1- Yönetimin temel fonksiyonları nelerdir?

2- Örgütün etkili ve verimli bir biçimde işlemesi için davranışlar nasıl kontrol edilmeli ve örgüt yapısı nasıl düzenlenmelidir?

“Bürokrasi”, “yönetim kuramı” ve “bilimsel yönetim” klasik örgüt kuramının gelişiminde rol oynayan üç düşünce akımıdır. Bu düşünce akımlarında örgütler, büyüklükte mekanik yapılar olarak algılanmıştır (Aydın, 1992). Bilimsel yönetim, yönetim kuramı ve bürokrasi modelinde odak noktası olan verimlilik ve etkililiği sağlamak için işletme yöntemlerine, bilimsel yönetime, ekonomik ödül ve yasal denetime önem verilmektedir.

Klasik yönetim düşüncesinin dayandığı “insan modeli”nin, insanın kişisel çıkarları peşinde koştuğu, insanın tembel, karar ve yargılama yeteneğinin zayıf olduğu vb. varsayımları nedeniyle ekonomik ödüllendirmeye ve prim esasına dayanan bir güdüleme sisteminin uygulanması, hiyerarşik bir kontrolün sağlanması, yönetim alanının dar tutulması, kararların üst kademelerde alınması, işlerin bütün ayrıntılarıyla planlanması, planlara uyulup uyulmadığının sıkı bir şekilde kontrol edilmesi zorunlu hale gelir. Bilimsel yönetimde daha da ileri gidilerek, verimliliğin artırılması için işgören düzeyinde işin basitleştirilmesi, iş yerinin düzenlenmesi ve çalışma temposunun artırılması için yürüyen şerit (bant) vb. önlemler alınır (Baransel, 1979).

Klasik örgüt kuramının amacı, işbölümüne dayalı olarak, uzmanlaşma yolu ve hiyerarşik ilişkileri belirlemek, iş ve faaliyetleri düzenleyerek örgüt hedeflerinin etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlayacak bir yapı oluşturmaktır. Bu yapı için de hiyerarşi ilkesi ile “herkese bir amir” ilkesi önem kazanmaktadır. Yapı

içinde uzmanların ve yöneticilerin ikisinin birden emir vermesi önlenmiştir. Bunun nedeni iki ayrı kişiden emir almanın bireyde oluşturacağı karmaşadır (Kaya, 1993).

Aşağıdaki şekilde klasik örgütlerdeki yapı görülmektedir.

Şekil-1. Klasik Örgütlerin Yönetsel Yapısı



Kaynak: Çağdaş yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul: Fatih Matbaası.

Şekil 1’de görüldüğü gibi klasik kuramda örgütlerdeki bütün görevler bir üst yönetici tarafından kontrol edilmektedir. Kontrol alanı, ilkesine göre her bir yöneticinin belirli sayıda kontrol edebileceği kadar işgörenden sorumludur. Bu sayı, klasik yönetim kuramcılarının Fayol ve diğerlerinin görüşüne göre 3-6 kişi arasında olması gerekmektedir.

Neoklasik Örgüt Kuramı

Neoklasik örgüt kuramı, klasik örgüt kuramına bir tepki olarak doğmuştur. Klasik örgüt kuramının üzerinde durmadığı konulara eğilmiştir. Neoklasik örgüt kuramının temelinde, insan ilişkileri yaklaşımı yatmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımı ile klasik örgüt kuramının eksiklerini tamamlayan görüş ve araştırmaların tümü “Neoklasik Örgüt Kuramını” oluşturmaktadır (Aydın, 1992). Neoklasik kuramın ortaya çıkış nedeni ekonomik, sosyal, teknolojik değişme ve gelişmelerle, klasik örgüt kuramının yetersiz kalmaya başlamasıdır. Diğer nedeni ise örgütlerdeki insan ilişkilerinin etkisidir (Baransel, 1979).

kalmaya başlamasıdır. Diğer nedeni ise örgütlerdeki insan ilişkilerinin etkisidir (Baransel, 1979).

Klasiklerin göremedikleri çeşitli doğal gruplar, doğal liderler, birey ve grup çatışmaları birer gerçektir. Klasikler bu konulara yer vermediği gibi, personeli isteklendirmede yalnızca maddi ödülleri dikkate almışlardır. Oysa, insanların beklentileri değişiktir ve özellikle eğitim örgütleri ile öteki kamu kuruluşları sınırlı maddi olanaklara sahiptir (Kaya, 1993). Neoklasik kuramın gelişmesine temel olan Hawthorne araştırmaları, çalışan kişilerin ve hatta genel olarak insanların, akılcı davrandıkları, bencil oldukları, çıkarlarını korudukları varsayımlarına dayanan “akılcı-ekonomik insan” modelinin gerçeklere uymadığını göstermiştir. Bu araştırmalar, çalışanların arkadaşları tarafından kabul edilme ve takdir gereksiniminin, yönetimin sağladığı ekonomik ödüller kadar önemli olduğunu hatta bundan daha fazla önemli olduğunu göstermiştir. Bu araştırmalar çalışanların ait oldukları gruplar içindeki arkadaşlarıyla rekabet etmekten hoşlanmadığını ve bu nedenle grubun baskısı altında kalmaktan çekindiklerini göstermiştir. Bu araştırmaların sonucunda “akılcı-ekonomik insan” modeline karşılık “sosyal insan” modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Baransel, 1979). Neoklasik örgüt kuramında insana ilişkin bakış açılarında da “sosyal insan” modeli dikkate alındığından, yöneticinin rolünün denetleyici ve güdüleyici olmaktan çıkıp üst kademelerle alt kademeler arasında “tampon” rolüne dönüşmesine yol açmıştır.

Bir örgüt içinde insan ilişkilerini etkileyen birçok faktör bulunur. Bunlar amaçlar ve felsefe, önderlik, biçimsel ve doğal örgüt, sosyal çevre ve kontrol sistemidir. Tüm örgütler biçimsel örgüt, doğal örgüt ve sosyal çevrenin karışımını temsil eden kontrol sistemleriyle üyelerini etkilerler. Kontrol sistemleri, bireylerin tavır ve tutumları durum ve koşullarla ilgili faktörler karşılıklı olarak etkileşim halindedir. Bu etkileşim, belli bir birey için belli bir zamanda özel bir güdü yaratmayı amaçlar (Baransel, 1979).

Klasik örgüt kuramında üzerinde en çok durulan kavramlardan biri olan ve “bir yöneticinin etkili ve verimli olarak kontrol edebileceği ast sayısının sınırlı olduğunu” ifade eden “yönetim ya da kontrol alanı” kavramı, neoklasik örgüt kuramlarında yönetim ya da kontrol alanlarının geniş tutulması gerektiği savı ile eleştirilmiştir.

Neoklasik kuramda denetimin, temelde klasik kuramların eksik gördükleri ya da eleştirdikleri noktalar çerçevesinde, eleştirilerin gerekçelerine uygun olarak, klasik kuramlardaki denetim ya da kontrol mekanizmalarına insan unsurunu katarak gerçekleştirildiği söylenebilir.

Çağdaş Örgüt Kuram

Çağdaş kuram, sistem yaklaşımını birbirini etkileyen ögeler topluluğu olarak kabul etmiş ve örgütü bu görüşle değerlendirmiştir (Bursalıoğlu,1999). Yönetimi bir bakıma örgüt anlamında kavramlaştıran ve örgütü bir toplumsal sistem olarak gören tümcü yaklaşımlar, 1958 yılında, March ve Simon'un "*Organizations*" (Örgütler) adlı kitabının yayınlanmasıyla başlamıştır. Literatürde genellikle örgütsel yaklaşımlar ya da sistem yaklaşımları olarak bilinen bu yeni yaklaşımlar, yönetsel eylemlerin yer aldığı örgütü ve onun çevresini inceleyerek örgütsel ve yönetsel sorunların temel nedenlerini açıklamaya çalışmışlardır. Bu nedenle; Prof. Henderson, klasik yaklaşımları tez, davranışçı ve çevresel yaklaşımları anti-tez, sistem yaklaşımlarını da sentez olarak düşünmektedir (Kaya, 1993).

Sistem, daha küçük parçalardan oluşan ve kendisinin de aynı zamanda daha büyük bir sistemin parçası olan bir bütündür. Sistemleri oluşturan parçalara alt sistem, kendisinin bağlı olduğu daha büyük sistemlere de üst sistem denir. Sistemler açık ya da kapalı olabilir. Açık sistemler çevreleriyle ilişkili ve etkileşim içindedir. Sistemlerde denge unsuru girdi ile çıktı arasındaki oranların korunmasını sağlar. Kapalı sistemler de ise böyle bir iletişim ve etkileşim bulunmamaktadır (Bursalıoğlu, 1985).

Çağdaş kuramda formal örgüt, içinde çeşitli grupların etkileşim içinde buldukları, geniş ve karmaşık bir toplumsal sistem olarak tanımlanmaktadır. Örgütte yer alan bu grupların ortak ilgileri olabileceği gibi birbiriyle çelişen ilgilerinin de olabileceği kabul edilmektedir (Aydın, 1992).

Çağdaş yaklaşımda, katılımcı bir araştırma ve değerlendirmeye dayalı bir denetim uygulaması vurgulanmaktadır. İstenilen sonucun alınması için en uygun koşulların ve davranışların oluşturulması hedef alınmaktadır (Aydın, 1992).

Eğitim Yönetimi

Eğitim işlevleri açısından ve ilişkilerinin niteliği açısından toplumsal bir sistemdir. Eğitimin en temel işlevi, topluma yeni katılanların toplumsallaşması, siyasallaşması ve kültürlenmesidir (Aydın, 1991).

Eğitim etkinliklerinin gerçekleştirilmesi eğitim örgütleri aracılığıyla sağlanır. Eğitim örgütleri, temsili siyasal organlar tarafından saptanan eğitim politikaları çerçevesinde eğitim-öğretim etkinliklerini gerçekleştirmektedirler (Kaya, 1984). Eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran bir çok neden vardır. Bursalıoğlu (1999) eğitim örgütlerinin kontrol ve başkı gruplarının yapısı bakımından diğer örgütlerden farklılıklar gösterdiğini ve bunun nedeninin de eğitim politikalarının tartışmalı çözümlenmesi olduğunu ileri sürmektedir. İster içinde ister dışında olsun, eğitimle ilgili insanların doğrudan ya da dolaylı ilgileri nedeniyle psikolojik, sosyal, kültürel ve bireysel nitelikteki etkileri eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayırır.

Diğer bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yönetsel etkinliklerin yönü amaca dönüktür. Açıkğöz'e göre (1994) örgüt içinde yer alan her türlü kaynağın, amaca dönük ve etkili bir biçimde kullanılması yeterli ve etkili bir yönetimle mümkündür. Bu nedenle eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli nitelikleri taşıyan insanların işbirliği yapması ve eşğüdümünü sağlaması süreci olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 1992).

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir. Eğitim etkinlikleri özel eğitim kurumlarına bırakıldığında bile devletin denetimi altındadır (Kaya, 1984). Eğitim yönetiminin görevleri, eğitim yöneticisinin sorumlulukları ve görevleri ile açıklanabilir. Eğitim yöneticisi, öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri ve üst yöneticiler ile politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır. Demokratik yönetimi sürdürebilmek için etkili bir yönetim biçimi sergilemek durumunda olan eğitim yöneticisinin, insan ilişkileri, halkla ilişkiler ve güdülemede yeterli olmasını gerektirmektedir (Kaya, 1993).

Okul Yönetimi

Okul, eğitim sisteminin en kritik ve en etkili alt sistemidir. Eğitim sisteminin bütünlüğü içinde belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi ya da amaçların eyleme dönüştürülmesi okul aracılığıyla olur. Bursalıoğlu (1999) okulun çeşitli özelliklerini aşağıda verildiği gibi sıralamaktadır:

- Üzerinde çalıştığı hammadde toplumdan gelen ve topluma geri dönen insandır.
- Okulda çeşitli değerler vardır ve bu değerler sürekli çatışma içindedir.
- Okulun ürününün değerlendirilmesinde çeşitli zorluklar bulunmaktadır.
- Okulun amaçları karmaşık ve birbirleri ile çatışkındır.
- Okul özel bir çevredir.
- Okul çevresindeki biçimsel ve doğal örgütler tarafından ya yön verilen ya da etkilenen bir örgüttür.
- Okul toplumda kültürel değişimin gerçekleştirildiği bir örgüttür.

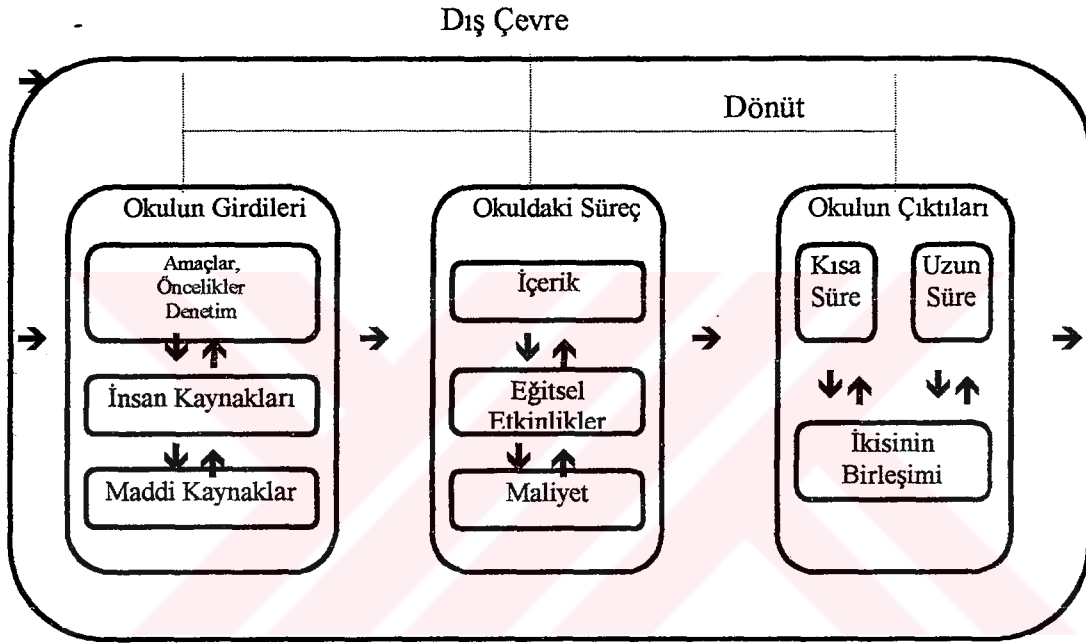
Eğitim hizmetlerinin gerçekleştirildiği örgüt okuldur. Okul, eğitim sisteminin a) en işlevsel parçası, b) eylemsel sınırlarının ve çevresinin belirleyicisi ve c) sistemin sınırında, uçta, ilk düzeyde, üretim amaçlı somut örgütlenmesidir (Açıkalın, 1997). Okul, eğitimsel hedeflerin ve beklentilerin gerçekleştirilmesi yönünde öğrencilerin, öğretmenlerin, ana-babaların, okul yöneticilerinin etkileşim içinde oldukları ve birlerine göre gerek bu etkileşim gerekse de katılan üyeler açısından birinin diğerine benzemediği örgütlerdir. Benzersizlikleri, her okulun kendine özgü olmasında yatmaktadır. Huckman ve Hill (1994) okulları karmaşık örgütler olarak betimlemekte ve bu nedenle her bir okulun benzersiz olduğunu belirtmektedirler. Bu benzersizliklerin farklı, ayrıntılı ve tartışmalı hedefler, çok az anlaşılabilir bir teknoloji, enerji ve dikkat gerektiren katılım, sık sık katılımcıların kontrolü dışında oluşan dış etkenlerin etkileri sonucu oluştuğunu da eklemektedirler. Buraya kadar sayılan nedenlerle her okul, kendi özel çevresinde ve kendi özel koşulları içinde diğerlerinden farklı birer örgüt olarak tanımlanır.

Okullar bir çok amaca hizmet ederler. Ama çoğunlukla, okulun temel amacının eğitilmiş insan yetiştirmek olduğu görüşü baskındır (Lipham ve Rankin, 1985). Bu

görüşün yaygınlığı, eğitilmiş insanın nasıl yetiştirileceği sorusunu da birlikte getirmektedir. Bu durum, okulun toplumsal çevresinden okula yönelik bir çok istek ve beklentinin oluşmasına neden olmaktadır. Okullar, çevreden gelen bu istemlere duyarlı olmak zorundadır. Çünkü, okul temel girdilerini çevreden alır ve çıktılarını yine bu çevreye sunar.

Okulun sistemsel yapısı içinde temel girdi, süreç ve çıktıları şekil-1'de verilmektedir.

Şekil-2. Okulun Sistemsel Yapısı



Kaynak: J.M Lipham,.; R. E. Rankin; Jr. J. A. Hoeh (1985). *The Principalship: Concept, Competencies and Cases*, New York: Longman, ss. 80-95.

Şekil 1.'de de görüldüğü gibi okulun üç ana kaynağı bulunmaktadır; a) madde ve insan kaynakları; okul binası en geniş maddi kaynak, öğrenciler ile öğretmenler ana-babalar ve okul yönetimindeki yetişkinler insan kaynaklarıdır, b) amaçlar ve öncelikler; amaçlar ve öncelikler, toplumun eğitim kurulu tarafından, yasama meclisinden ve ilgili yönetim birimleri tarafından saptanan kurallara göre belirlenir, c) denetim, denetim anayasa, yargı, politika ve eğitim kurulu tarafından geliştirilmiş kurallardan ve okulu yaşatan yönetim düzeninden oluşur (Lipham, Rankin ve Hoeh 1985).

Okulları diğer örgütlerden ayıran ayırt edici özellikleri vardır ve bu özellikler, okulu yasal kılar. Yasallığı elde etmek ve sürdürmek okullar için önemli bir amaçtır.

Diğer otoritelerce yasal kabul edilme okula, yüksek siyasi ve finansal karar yetkisi ve otorite sağlar (Sergiovanni ve Starratt, 1993).

Okul yönetimini, eğitim yönetiminin bir alt sistemi olarak görmek gerekir. Okul yönetimi eğitim yönetiminin sınırlı bir alana “okula” uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 1999; Taymaz, 1995). Okul yönetimi, okulun amaçlarına ulaşmasında en önemli rollerden birini yerine getirmektedir. Okul yönetimi, örgütte bulunan tüm kaynakları amaçlara doğru yöneltme ve etkili sonuç alma süreci olarak tanımlanmaktadır (Bursalıoğlu, 1999).

Okul yönetiminin daha açık tanımlanabilmesi okuldaki yönetsel etkinliklerin ne olduğu sorusuna verilecek yanıtlarla ve bu etkinliklerden birinci derecede sorumlu olan okul yöneticilerinin sorumluluklarını belirlemekle de mümkün olabilir.

Aydın (1993) okul yöneticilerinin önemli sorumluluklarını şu şekilde sıralamıştır:

1. İnsanlarla etkili bir biçimde çalışma.
2. Etkili bir işletme yönetimi.
3. Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama.
4. Eğitim programının geliştirilmesi.
5. Mesleğe hizmet.

Okulda Bürokratik Yönetim

Okulun örgüt özelliklerinden birisi de okulun bürokratik bir kurum olmasıdır. Klasik ve merkezi eğitim örgütleri genelde katı hiyerarşik bir yapı oluştururlar (Bursalıoğlu, 1994). Herhangi bir örgütte üç ya da daha çok otorite düzeyinin bulunması, o örgütün hiyerarşik bir yönetim yapısının bulunduğunu gösterir (Udy, 1972). Okullardaki hiyerarşik yapının varlığı, okullarda bulunan müdür yardımcıları, müdür baş yardımcısı ve okul müdürleri ile ortaya çıkmaktadır.

Okul yönetimi kuramcısı Max Abbot, okulların örgütlenme adı altında doğal olarak benimsediği bürokratik özelliklere örnek olarak aşağıdaki listeyi vermiştir (Sergiovanni ve Starratt, 1993).

- Okul, görev dağılımı ve uzmanlaşma gereksiniminden doğrudan etkilenir.
- Okul , açıkça belirlenmiş ve kesin bir yetki sınıflaması geliştirir.
- Okul, örgüt üyelerinin davranışlarını denetlemede ve görevlerin yerine getirilmesinde mantıklı bir devamlılık sağlayacak ölçütler geliştirmede genel kurallara dayanır.
- Sık sık yapılan birliktelik ve demokrasiyi içeren bildirgelere rağmen okul, örgütsel ilişkilerde Weber'in kişisel olmayan ilkesinin yaygın bir uygulamasının yapıldığı bir örgüttür.
- Eğitim örgütlerinde görevli olmak, mesleki yeterlik temeline dayanmaktadır. Atanma ve yükselmeler kıdem ve başarıya göre yapılır. İşgörenler yaşam boyu iş güvencesine sahiptirler ve emeklilik hakları garanti edilmektedir

Sosyal bir sistem olarak okul hiyerarşik bir yapının, yönetsel ilişkilerin, belirlenmiş fonksiyonların, kuralların ve kurumsal düzenlemelerin işlerliği olan bir örgüttür (Lipham ve Rankin, 1985). Diğer bir çok örgütte olduğu gibi okullar da bürokratik yönetim yaklaşımıyla yönetilmektedir. Okullarda tüm üyelerin örgütsel davranışlarını belirleyen kurallar, otoritenin kullanımında aşamalar biçiminde yapılandırılmış hiyerarşi, biçimsel ve biçimsel olmayan rollerle ilişkili örgütsel davranış ölçütleri bulunmaktadır (Bush, 1995). Okulların hiyerarşik yapısı ile ilişkili olarak okuldaki işgörenler (başta okul müdürü olmak üzere) gittikçe artan biçimde alanlarında uzmanlaşmaktadırlar (Packwood, 1989).

Okulların (eğitim örgütlerinin) bürokratik özellikler gösterdiğine ilişkin bir çok özellik bulunmaktadır (Balridge ve Deal, 1983). Bunlar:

- Devlet imtiyazı; okullar devlet tarafından ayrıcalıklı kompleks örgütlerdir.
- Biçimsel hiyerarşi; okullar ofisleri ve yasaları ile biçimsel bir hiyerarşiye sahiptirler. Öğretmenler ve diğerleri yöneticilerin olduğu kadar bu hiyerarşinin birer parçasıdır.
- İletişim kanalları; okullarda biçimsel bir iletişim kanalı bulunmaktadır ve her türlü iletişim bu kanallar ile gerçekleştirilir.
- Otorite ilişkileri; okullarda belirsiz olsa da bir otorite hiyerarşisi bulunmaktadır.
- Kurallar ve düzenlemeler; okullarda örgütsel işlerin gerçekleştirilmesinde politik ve biçimsel kurallar vardır.
- Karar süreci; karar alma süreçleri biçimsel yönetim yapı içinde sorumluluk taşıyan görevliler tarafından rutin olarak yapılıyorsa bürokratik özellik gösterirler. Okullarda da böyle rutin karar süreçleri vardır.

Bush (1995), bürokrasinin temel özelliklerini ve bunların okullardaki uygulanışlarını şöyle belirtmektedir:

- Bürokraside farklı konumlar arasında hiyerarşik bir otorite yapısı bulunmaktadır. Bu yapıda, değişik konumlarda bulunan her bir işgörene yasal yetkiler verilmiştir ve alt konumda bulunanlar üstlerine karşı sorumludurlar. Eğitim örgütlerinde de öğretmenler müdürlerine karşı sorumludur.
- Bürokratik model, örgütsel amaçların uyumunu vurgular, okulun amaçları da genelde okul müdürleri tarafından belirlenir ve diğerlerince sorgusuz sualsiz kabul edilir.

- Bürokratik model yeterliliğe dayanan, belirli görevlerde uzmanlaşmış görevliler arasında işbölümünü önerir.
- Bürokrasilerde, karar ve örgütsel davranışlar kişisel olmaktan çok yasa ve yönetmeliklere dayandırılır. Kurallar ise eylemlerde tekdüzeliği sağlar ve otorite ile birlikte eşgüdümü olanaklı kılar. Okullar çoğunlukla, öğretmen davranışlarına rehberlik eden ve öğrenci dosyalarını düzenleyen kurallara sahiptirler.
- Bürokrasiler ilişkilerde nesnellığı vurgular. Bu karar vermede yansızlığı sağlar ve bireyselliğin etkisini en aza indirir. Okullarda bu anlamda kişisel olmayan ilişkilere yönelinerek, öğrenci ve öğretmenler arasında belli bir uzaklık sağlanır.
- Bürokrasilerde memur alımı ve kariyer liyakata bağlıdır. Okullar bu özelliği de gösterirler.

Bidwell, okulların bir yandan etkin işbölümü, çalışanların rollerinin tanımlanması, amaçla uyumlu bir işleyiş biçimiyle bürokratik özellikler gösterdiğini vurgularken, diğer yandan okulların çeşitli anlamlarda klasik bürokrasilerden ayrıldığını ileri sürmektedir. Okullar aslında gevşek bir bürokraziye sahiptirler (Verdugo ve Greenberg, 1997; Campbell ve diğerleri, 1987). Çünkü alt birimlerinin eşgüdümlemesinde “gevşeklik” sergilemektedirler. Ayrıca, katı bürokrasilerden farklı biçimde, kurallarla keskin sınırlanmış değildirler (Lipham ve Rankin, 1985).

Karmaşık bir yapıya sahip okulların örgütsel yapısını standart bürokrasi kavramı ile açıklamak gerçekçi olmaz. Bürokrasi katılığı ve düzenliliği çağırıştır. Akademik örgütler (okullar) daha esnek, değişken ve karmaşık yapısal özellik gösterirler. Cohen ve March okulların bu özelliğini dikkate alarak okulların yapılarını “Örgütlenmiş Anarşi” kavramı ile tanımlamışlardır. Örgütlenmiş anarşi fikri, okullarda insan kaynaklarının belirli bir eşgüdüm olmadan istedikleri yönde gitmelerine olanak tanıyan, liderlerin ya da yöneticilerin göreceli olarak güçsüz olduğu örgütler olmasına dayandırılmaktadır. (Balridge ve Deal, 1983). Okulların örgütlenmiş anarşi kavramı ile tanımlanmasına, okulları diğer örgütlerden ayıran kendine özgü özellikleri neden olmuştur. Bu özellikler, eğitim örgütlerinin amaçlarının açık ve kesin olmaması, kullanılan teknolojinin açık olmaması, doğrudan müşteriye hizmet sunması, eğitim örgütlerindeki personelin alanında uzman olması, eğitim örgütlerinde sürekli bir katılımın olmaması ve eğitim örgütlerinin dış çevrenin etkilerine açık olması (Aydın, 1992; Balridge ve Deal, 1983) olarak sıralanmaktadır.

Okullar bu özellikleri nedeniyle gevşek bağlı sistemler olarak ele alınmaktadır (Aydın, 1992). Glasman’a göre, iki sistemin paylaştığı eylemleri iki grupta ele alarak, bu iki gruptaki unsurların ya çok az değişkenlik ya da yeterli orandaki değişkenleri

taşıdığını belirtmekte ve bunların kendi aralarında bağımsız olduklarını vurgulamaktadır. Bunun eğitime uygulanmasında ise “öğretmenin dünyasında bulunan değişiklikler, müdürün dünyasında yer almıyorsa müdür öğretmene gevşek bağlanma durumundadır” diye açıklanmaktadır (Weick, 1983).

Okullar, standart tipte mezunlar için standart bir program ve bu alanda sertifikalı uzman öğretmenleri kullanırlar. Mezun olanlar, sertifikalı eğitim geçmişlerine dayanarak buna göre istihdam edilirler. Bu durumlarda eğitim örgütleri çok sıkıdır, gevşek değildir (Meyer ve Rowan, 1983). Ancak, okullar belirsiz hedefleri, açık olmayan teknolojileri, sürekli değişen katılımcıları, eşgüdümsüz etkinlikleri, gevşek bağlı yapısal öğeler ve ürün üzerinde çok az bir etkiye sahip örgütler olarak görülmektedir. Bu çözümler, bürokratik kuramı tamamlayan gevşek bağlı açılım (perspektif) olarak kabul edilmektedir (Hoy ve Miskel, 1996).

Okulda Demokratik Yönetim

Michels'e göre demokratik süreçte, tüm örgüt üyelerinin örgütsel politikanın saptanması sürecine ve kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarını gerektirir (Ergun ve Polatoğlu, 1988). Demokrasi ya doğrudan karar vermeye katılarak ya da politika üretmek için temsilcilerin görevlendirilmesi yoluyla örgüt üyelerinin bütününe katılımını ifade eder.

Demokratik yönetim, örgüt üyelerinin bazılarının ya da hepsinin güç ve karar verme sürecini paylaşmalarını vurgular. Bu paylaşım, liderin gücünü sınırlı bir sayıda kıdemli meslektaşlarıyla paylaştığı “sınırlı” bir demokrasi anlayışından, yönetim sürecinde bütün üyelerinin eşit söz hakkına sahip olduğu “gerçek” bir demokrasi anlayışına kadar değişmektedir (Bush, 1995).

Demokratik modellerin etkili şekilde uygulanabilmesi için bir takım değişikliklerin yapılması gereklidir. Örneğin; öğretmen adaylarını demokratik ortamlarda yetiştirmeye, onların çalıştıkları eğitim örgütlerini ve yönetim yapılarını, işleyişini, içerik programlarını, öğretim yöntemlerini, aile ortamını

demokratikleştirmeye, toplumsal kurumları demokratikleştirmeye, bunun için de özellikle yetişkinleri demokratik tutumlarla donatmaya gereksinme vardır.

Demokratik modellerde yapılar, politikaları belirlemeye ve kararları etkilemeye eşit haklara sahip olan katılımcılarla beraber yanal ya da yatay olarak oluşturulur. Demokratik modeller, karar verme aşamasını örgütteki bütün üyelerin politikayı ve yapılacak işi etkileyebilecek, eşit haklara sahip katılımcı bir aşama olarak nitelendirir.

Bush'a (1995) göre demokratik modeller şu temel özelliklere sahiptir:

- Karar verme sürecinin demokratik ilkelere bağlı olması gerektiğine inanılır.
- Demokratik yaklaşımlar özellikle önemli sayıda uzman kadrosu bulunan örgütler için uygundur. Çünkü uzmanlar, kendi bilgi ve becerilerinden kaynaklanan bir otoriteye sahiptirler ve bu otorite kararların kişisel uzmanlıklara göre alındığında anlam taşır. Eğitimde de öğretmenlerin kendi uzmanlıkları ile ilgili yeterli bir özerkliğe gereksinimleri vardır.
- Demokratik modelde, örgüt üyeleri tarafından konulan bir takım değerler olduğu kabul edilir.
- Demokrasinin özünü karar vermeye tam katılım oluşturur. Demokratik model, çeşitli karar verme aşamalarında üyelerin biçimsel olarak temsil edilmesini gerektirir. Biçimsel temsilin demokratikliği, temsil eden kişinin örgütüne olan bağı ile ilgilidir. Örneğin; İngilizce bölümünü temsil edebilmek için, İngilizce öğretmenleri tarafından seçilmiş olmak gibi.
- Demokratik model, kararların anlaşmazlık ya da uyuşmazlıktan çok, uzlaşma ve düşünce birliği süreci sonunda alınmasını kabul eder.

Okulda demokratik yönetimde öğretim elemanlarının katılımı için üç temel tartışma konusu bulunmaktadır (Bush, 1995):

1. Öğretmenlerin okullarındaki yönetime tam anlamıyla katılmak istemeleri konusunda yeteri kadar kanıt vardır. Bu durum, insanların yaşamlarını etkileyen kararların alınmasında insanların katılıma olan eğilimlerini yansıtır.
2. Öğretmenlerin işleyişe katıldığı durumlarda karar verme kalitesinin artacağı ön gerekçe olarak verilebilir. Çalışanların işe karıştırılması, sorunların çözümünde ustalık ve deneyim çeşitliliğini de birlikte getirir. Ayrıca, katılım bireysel doyumunu ve okulun amaçlarını sahiplenme duygusunu doğurur.
3. Öğretmenlerin kararlara katılması, yönetimce yapılan değişimlerden yeteri kadar sorumluluk alarak, alınan kararların etkili olmasında yüksek performans gösterirler.

Okulda Yerinden Yönetim

Eğitim yönetiminin diğer örgütlere oranla insanlarla daha çok etkileşim içinde olduğu ve temel etkinlikleri insan değişimi ve gelişimi üzerinde yoğunlaştığı için örgütsel işleyiş biçimi örgüt içinde yer alan tüm insanlar üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

Eğitim yönetimi etkinliklerinin sonuçlarının bütün çıplaklığı ile gözlenebildiği eğitimin işlikleri olan okulların yönetiminde izlenen yönetim anlayışı, okul üyeleri (öğretmen, öğrenci, veli, ...) üzerinde hatta okulun toplumsal çevresinde olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Bu nedenle okul yönetimi, eğitim yönetiminin de vitrini olmaktadır. Diğer yandan, eğitim hizmetlerinde okul yönetiminin etkinliklerinin diğer eğitimsel etkinliklere göre daha çok görünür ve diğerleri tarafından değerlendirilmeye daha açık olması, okul yönetiminin sergilediği yönetim etkinlikleri ya da biçimini, eğitim yönetiminde özel bir öneme sahip kılmaktadır.

Karmaşık örgüt yapısına sahip olan eğitim sistemlerinde ve doğal olarak okul yönetimlerinde dış çevreye uyum yapmak ve aynı uyumu iç yapılarında da sürdürebilmek için reform girişimleri 1980'li yıllarda hız kazanmıştır (Caldwell, 1990; Cheng, 1996; Karsten ve Meijer, 1999). Bu reformun yönü, giderek otoriter yaklaşımdan demokratik yaklaşıma, donmuş bilgidен sürekli yenilenen bilimsel bilgiye ve merkezilikten yerelliğe doğru olmaktadır (Açıkgöz, 1993).

Okul yönetimlerinde yaşanan ve çoğunlukla klasik kuramların olumsuzluklarının vurgulandığı özellikle de bu anlayışla örgütlenen okulların birer fabrika, öğretmenlerin makine ve öğrencilerin de üzerinde birtakım işlemlerin yapıldığı birer hammadde olamayacağı görüşlerinin paylaşılması (Kaya, 1993, Aydın, 1992, Cheng, 1996; Şimşek, 1997) dünyada, okul örgütlenmelerinde ve yönetimlerinde yeni arayışların başlamasına neden olmuştur.

Söz konusu arayışlar, 1960 ve 1970'li yıllarda yeni programlar ve yeni öğretim yaklaşımlarında yoğunlaşmış ancak, program ve öğretim yaklaşımları doyurucu sonuçlar vermemiştir (Cheng, 1996). 1980'li yıllarda eğitimde niteliğin artırılmasının, sınıf düzeyindeki öğretimin niteliğinin artırılmasından çok, okul örgütlenmelerindeki

yönetim ve yapısal değişikliklerde aranmıştır. 1980'li yıllardaki bu arayış sürecinde sanayi ve endüstrideki çağdaş yöntemlerin başarıları, eğitim sistemlerindeki reform girişimleri için önemli derecede etkili olmuştur.

Bu süreçte etkili okul hareketleri başlamış ve bu durum etkili okulların özelliklerini geliştirmiştir. Ayrıca, okul yönetimlerinde yerinden yönetim özellikle vurgulanmış, bu vurgulamada yetki kullanımı, karar verme, bütçeleme, kaynak yaratma, insan kaynağını yetiştirme ve geliştirme, öğrenci danışmanlığı gibi kavramlar tartışılmaya başlanmıştır. Bu tartışmalar, okulun sorumluluğunu taşıyanlar ile okulun hizmetlerinden yararlananların karar verme gücünü paylaşmaları gerektiği sonucunu vermiştir (Wallece, 1992; Caldwell, 1990; Cheng, 1996; Erdoğan, 1998; Açıkgöz, 1993; Açıkgöz, 2000; Aytaç, 2000).

Bir çok ülkede Okulda Yerinden Yönetime ilişkin raporlar yayımlanmış *“Avustralya’da 1973’de Karmel Raporu”* *“Yeni Zelanda’da 1988’de Picot Raporu”* *“ABD’de 1983’de Eğitimde Mükemmellik için Ulusal Komisyonlar Raporu”* (Caldwell, 1990) ve okullarda yerinden yönetimin katılımlı yönetim için önemli bir etken olduğu belirtilmiştir. Ayrıca gelişmiş toplumlar olarak, eğitim sorunlarının (örneğin: öğretmen başına düşen öğrenci sayısı, derslik başına düşen öğrenci sayısı, öğrenci başına harcanan eğitim harcamaları, köy-kent ve kadın-erkek arasındaki eşitsizlikler, ...) gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelere göre yok denecek kadar az olmasına karşın sözkonusu ülkeler, 1980’li yıllardan başlamak üzere ulusal gelirlerinden eğitime daha çok pay ayırmaya başlamış ve böylece eğitim sistemlerindeki örgütsel yenileşme ve değişmeyi desteklemişlerdir (Şimşek, 1997; Seddon ve diğerleri, 1990) .

Türkiye’de de okul yönetimlerinde etkili okul tartışılmaya başlanmıştır. Açıkgöz (1984) okul yönetimlerinde çalışanların kararlara katılmalarını ve yönetimin merkezden yerelliğe doğru kaydırılmasını önermektedir. Yine Açıkgöz (2000) *“Demokratik Eğitim Yöntemleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu”*nda okul yönetiminde demokrasi ve katılımın sağlanabileceği yeni yönetim modelinin oluşturulması gerektiğini belirtmektedir. Kabadayı (1997), otoritenin ağırlıklı olarak okul yönetimine devredilmesi biçiminde tanımladığı okula dayalı yönetimin otonomi, katılım ve kendini yönetme özellikleri ile özetlenebileceğini belirtmektedir. Merkezi yönetim ile belirli oranda otonomi kazanmış okul arasında dengenin sağlanarak, okula dayalı yönetim ile

ulusal eğitim sistemi arasında uzlaşma sağlanabileceğini de öne sürmektedir. Şimşek (1997), Türkiye’de son otuz yılda eğitim sisteminde önemli sayılacak bir yenileşmenin olmadığı ve bu nedenle öteki ülkelere göre çok gerilerde kaldığımızı belirterek, eğitim sisteminin yerinden yönetimini sağlayacak değişimlere gitmemiz gerektiğini savunmaktadır. Aytaç (2000), Okulda Yerinden Yönetimle ilgili yaptığı araştırmasında okulun üyelerinin okuldaki kararlara katılımını sağlayacak bir örgütlenmenin oluşturulmasını önermektedir. Bu tartışmalarda okulun yeniden yapılanması, okul yönetimlerinde Merkezden Yönetimin etkisinin azaltılması ve yerinden yönetim anlayışının yerleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Okulda Yerinden Yönetimin Tanımı

Merkezden Yönetim, yönetim gücünü bir merkezde toplayarak, bu gücün kullanımını yetkilendirdiği elemanlar aracılığıyla kullanımını ifade ederken, yerinden yönetim yetki göçerimini (karar verme yetkisi) ifade eder. Yetki göçerimi yerinden yönetimin en yaygın ve aşırı biçimidir (Bray, 1991).

Merkezden Yönetim ve yerinden yönetimi gerektiren sebepler siyasal, yönetsel ya da her ikisinin karışımı olabilir. Siyasal sebepler a) egemen grupların yetkilerini güçlendirmeyi (Merkezden Yönetim durumunda) b) yetkiyi eğitimle ilgili gruplara yaymayı (yerinden yönetim durumunda) amaçlarken, yönetsel sebepler yöneticilerin işlerini kolaylaştırmayı amaçlamaktadır (Bray, 1991).

Temelde okulların özerk bir yapı ile yönetimini hedefleyen Okulda Yerinden Yönetim kavramı eğitim alanyazınında farklı biçimlerde adlandırılmaktadır. Örneğin; İngiltere’de okulların finansıyla ilişkilendirilerek “Local Financial Management” (Yerel Finans Yönetimi) ve “School Financial Autonomy Scheme” (Okulun Finansal Özerk Planlaması) gibi anılandırılmasına rağmen kabul gören kavram olarak “Local Management of School” (Yerel Okul Yönetimi) kabul edilmektedir. Kanada’da ise okulun bütçesi ile ilişkilendirilerek “School-site Decision Making” (Okulda Karar Verme) olarak tanımlanmaktadır. Avustralya’da da “Self-Governing School” (Kendi Kendini Yöneten Okul” ya da “School-based Decision Making” (Okula Dayalı Karar Verme) terimleri ile tanımlanmaktadır (Caldwell, 1990). Türkiye’de de Okulda

Yerinden Yönetim, Okul Merkezli Yönetim ya da Okula Dayalı Yönetim (Taymaz, 1995; Aytaç, 2000; Erdoğan, 1988; Kabadayı, 1997) olarak tanımlanmaktadır.

Yukarda sıralanan bütün kavramlar “ kendi kendisini yöneten okul” dan söz etmektedirler. Kendi kendini yöneten okulu Caldwell (1990) şöyle tanımlamaktadır:

Okul etkinlikleri ile ilgili kararları vermek için otoritenin önemli ve tutarlı şekilde yerindenleşmesi. Bu yerindeleşme, politik olmaktan çok yönetseldir ve buna bağlı olarak kararlar, devlet ya da ulusal politikalar ve yasalara uygun biçimde okul düzeyinde alınır. Okul, kendi yönetim kuruluna olduğu kadar merkezi yönetime karşı da sorumludur.

Okulda Yerinden Yönetimi (OYY) tanımlayan iki önemli nokta vardır (Cheng, 1996):

1. Asıl karar birimi olarak okul; okul yönetiminde ve harcamalarda daha özerk ve merkezden denetimin azaltılması. Karar verme sürecinin okulun asıl işlevlerinden olması (karar vermede okulun etkinliği).
2. Okul üyelerinin kararlara katılımı; okul yönetiminde okulun doğal üyeleri olarak öğretmen, veli ve öğrencilerin kararlara etkin katılımı. Etkili okulun gereksinim duyduğu “okula sahiplik” duygusunun sağlanması.

Bu iki nokta dikkate alınarak Okulda Yerinden Yönetim aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

Okulda Yerinden Yönetim, yönetim ilkeleri doğrudan okulun gereksinimlerine ve özelliklerine göre belirlenen ve okulun tüm üyelerinin (yönetim kurulu üyeleri, müdür, öğretmen, veli ve öğrenciler) katılımıyla okulun gelişimi, sorunlarının çözümü ve eğitim etkinliklerine ilişkin kararları alan, merkezi yönetimden görece bağımsız ve sorumluluğa sahip yönetim anlayışı'dır.

Okulda Yerinden Yönetim, çağdaş yönetim kuramı olan eşamaçlar ilkesine dayanır ve amaçlara ulaşmada farklı yöntemlerin olabileceğini dikkate alarak esnek bir yapısal özellik gösterir (Cheng, 1996).

Okulların kendi özel koşullarına göre öğretim amaçlarını ve yönetim stratejilerini geliştirme bağımsızlığına sahip olduklarında; insangücü ve madde kaynaklarını geliştirme, sorunları farketme ve çözme, amaçlara ulaşmada belli temel politikalar üretme gibi yönetsel etkinliklerde başarılı olmaları beklenmektedir. OYY yaklaşımı ile yönetilen okullarda, merkezden belirlenen politikaları uygulayan, emirler

alan ve dışardan denetlenen, bunun sonucunda da sorumluluk almayan, inisiyatif kullanamayan merkezi yönetim anlayışına göre yapılandırılan okul yönetimlerinde rastlanan (yabancılık, gelişime açık olmama, sorunlardan kaçma vb.) olumsuzluklarla karşılaşılacağı düşünülmektedir (Cheng, 1996).

Aşağıda Okulda Yerinden Yönetim (OYY) yaklaşımının bazı özellikleri özetle verilmektedir (Caldwell, 1990; Chapman, 1996; Cheng, 1996; Leithwood ve Menzies, 1998; Aytaç, 2000):

1. Okulda Yerinden Yönetim (OYY) insan ve örgütü birlikte düşünür. Örgütsel amaçlar ve yükümlülükler tanımlanmış olduğu sürece örgütsel yapı ile insan birlikte daha etkili olur. OYY insan etkeninin örgütsel etkililik üzerindeki önemini vurgulayarak insanların değerli bir örgütlenme kaynağı olduğunu etkin katılımı sağlamak için insan kaynağını geliştirmenin okulun görevi olduğunu benimser.
2. OYY yaklaşımında eşamaçlar ilkesi gereği birden çok amaç vardır ve bu amaçlara ulaşmada farklı yöntemlerin olabileceği düşünülür.
3. OYY yaklaşımında okul, kendi kendini yönetme ilkesi içinde çalışır. Edilgen bir yürütme sisteminden kendini yöneten etkin bir sisteme dönüşü simgeler.
4. OYY yaklaşımında okul, sorumluluk yüklenir. Eğitim sürecinde olası sorunları çözmede etkindir ve gerekli kararı vermede inisiyatif alır.
5. OYY yaklaşımında insan ilişkilerine önem verilir.
6. OYY yaklaşımı açık yapısal sisteme sahiptir. Kuralları açık ve paylaşılır. Kişilerin rol ve sorumlulukları açık biçimde tanımlanmıştır.
7. OYY yaklaşımında çalışanlar uzmanlık alanlarında yetkin kılınır.
8. OYY yaklaşımında öğretmen değerlendirmeleri açık biçimde yapılır.

OYY yaklaşımına göre yapılandırılan okulda yönetim sürecini tanımlayan noktalar belirtilerek bu yaklaşım daha iyi anlaşılabilir. Aşağıda, okul yönetiminde ilkeler, okulun işleyiş özellikleri, yönetim stratejileri, kaynakların kullanımı ve okulun üyelerine ilişkin özellikler başlıkları altında verilen bilgiler OYY ile ilgili alanyazından derlenerek sunulmuştur (Caldwell, 1990; Chapman, 1996; Cheng, 1996; Leithwood ve Menzies, 1998; Aytaç, 2000):

Okul Yönetiminde İlkeler

- Eğitimsel amaçlarda çeşitlilik
- Gelişmiş ve değişen eğitim ortamı
- Etkin eğitim
- Gereksinimlere uygun eğitim
- Niteliğe önem veren eğitim
- Amaçlara ulaşmada farklı yöntemler
- Uygulamada esneklik
- Kaçınılmaz olan sorunların zaman içinde çözülmesi
- Kendi kendini yönetim
- İnsan kaynaklarını geliştirme
- Okul üyelerinin etkin katılımı
- Okulun her türlü etkinliğinde sorumluluk alınması

Okulun İşleyiş Özellikleri

- Görevlerin açıkça tanımlanmış, ortak, geliştirilmiş ve bu görevlerin üyeler tarafından etkin biçimde gerçekleştiriliyor olması.
- Öğretimsel görevlerin geliştirilmesinde etkin katılım
- Güçlü ve özgün örgütsel kültür

Yönetim Stratejileri

- İnsanı çalışkan, işbirliğine yatkın, yaratıcı, paylaşımcı olarak görür
- İnsanı bir bütün olarak dikkate alır
- Okul öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin yaşadığı bir yer olarak görülür

- Okul, okulda bulunan herkesin kendi gelişimlerinde çeşitli hak ve olanaklara sahip oldukları bir yerdir
- Karar verme biçimi okul kaynaklıdır
- Öğretmen, veli ve öğrencilerin kararlara katılımı önemlidir
- Merkezi yönetim, danışman ve destekleyicidir
- Gelişmiş bilimsel yönetim teknikleri kullanılır
- Yetkinin kaynağı uzmanlıktır

Kaynakların Kullanımı

- Merkezi yönetimden bağımsız, kendi bütçesini kendi yapar
- Kaynaklar okulun somut gereksinimlerine göre kullanılır
- Okulun kaynakları, sorunları çözmek için kullanılır
- Okul, kaynaklarını artırma eğilimindedir

Okulda Yerinden Yönetim Yaklaşımında Üyelerin Rollerini

Okul Yöneticisi

- Çağdaş yönetim tekniklerine sahip
- Önder ve amaç geliştirici
- İnsangücü kaynaklarını bilen ve eşgüdümü sağlayan
- Kaynak geliştirici
- Okul üyelerince seçilmiş
- Öğrenme ve gelişmeye açık
- Sorunları bilen ve çözüm üreten
- Teknik ve insan önderliğine ek olarak kültürel ve eğitimsel önderliğe sahip

Öğretmenler

- Taraflardan biri
- Karar verici
- Uygulayıcı
- Öğrenen ve gelişmeye açık

Veliler

- Nitelikli eğitimsel hizmetleri alan
- Taraflardan biri
- Olumlu katılımcı ve eşgüdüm içinde
- Okulu destekleyen

Öğrenciler

- Taraflardan biri
- Öğretimsel etkinliklerde sorumlu ve etkin katılımcı
- Öğrenen ve gelişen

Merkezden Yönetim

Merkezden Yönetim, yönetim gücünü bir merkezde toplayarak, bu gücün kullanımını yetkilendirdiği elemanlar aracılığıyla kullanımını ifade eder ve tüm bölgeler üzerinde büyük bir kontrolün sağlanması stratejisi olarak tanımlanır (Bray, 1991). Merkezden Yönetimde ilgili politikalar ve planlar bir merkezde üretilir ve kararlar alınarak bağlı birimlere iletilir ve etkinlikler gerçekleştirilir (Taymaz, 1995). Merkezden Yönetim, klasik yönetim anlayışının bir ürünü olarak bürokratik yönetim yaklaşımı ile benzer özellikler göstermektedir.

Geleneksel okul yönetimi olarak da tanımlanan Merkezden Yönetim, okullarda hiyerarşik bir otorite, merkez yönetimce yapılan sıkı kontrol ve dışardan denetimle kendini gösteren bir tür dış denetimli yönetimdir (Chapman, 1996). Dış denetim yönetiminde, okul yönetim ilkeleri merkezi yetkenin yönergeleriyle belirlenir ve genellikle okulun özellikleri ve gereksinimleri dikkate alınmaz ve okulun üyeleri (müdür, öğretmen, veli ve öğrenci) bağımsız ve girişimciliğe sahip değildirler (Cheng, 1996).

Merkezi Yönetimin Bazı Özellikleri

OYY yaklaşımı ile merkezi yönetim yaklaşımını kıyaslanabilmesi için merkezi yönetimin özellikleri düzenlenmiş biçimde sunulmamış, sadece Merkezden Yönetimin

özelliklerinden bu yönetim anlayışının odak noktalarını belirleyen birkaç özelliği verilmiştir.

- Dışardan denetim
- Amaçlarda birörneklik
- Amaçlara ulaşmada standart yöntem ve işlemler
- Basit ve değişmeyen eğitim ortamı
- Niceliğe önem veren eğitim
- Sıkı bürokratik işleyiş
- İnsanı, tembel, çıkarıcı, işi sevmeyen biri olarak görme
- Sadece belirlenen amaçları gerçekleştirmeye uğraşan yönetici
- Sadece emirleri alan ve uygulayan öğretmen
- Sunulan eğitim hizmetlerini alan, okula yabancı veli
- Öğretimin hedefi, edilgen öğrenci

Karar Verme

Bir sorunun çözümüne ilişkin olası çözüm yollarından en uygun olanının seçilmesi (Aydın, 1992) olarak tanımlanan karar verme, örgütlerde yönetsel işleyişin en önemli etkinliği olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bir eyleme girişmeden önce zihinsel bir süreç olan karar verme eylemi gerçekleştirilmektedir. Örgütsel eylemleri etkileyen her türlü yargı karar niteliğindedir (Bursalıoğlu, 1999) bu nedenle, karar verme Simon'a göre yönetimin kalbidir (Kaya, 1993).

Griffiths'e göre, örgütlerde uyumun en önemli süreci karar vermedir ve buna bağlı olarak görevlerin toplumsal, kişisel ve fiziksel etkenleri yönetimin etkisi ile özel oluşumlar (bileşim) için belirlenmiş olmalıdır (Lipham, Rankin ve Hoeh, 1985). Karar verme sadece kararı değil, aynı zamanda karar için gerekli olan girişimleri de kapsar. Böylece örgütün işlevini bütün yönleri ile etkiler. Bu nedenle karar verme yönetim süreçlerinin tümüne yayılır.

Tüm örgütler etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmalıdır. Örgütlerdeki karar verme biçimi örgütün yapısıyla ilişkili olarak gerçekleşir. Lider tarafından, grup tarafından ya da örgüt dışından yasal güçler tarafından verilebilir. "Kararın nasıl ve kim

tarafından verilmiştir?" sorusu dikkate alınmaksızın şu söylenebilir: Kararlar uygulanmadıkça örgüt işleyemez (Aydın, 1992).

Örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel etkinlikler yapmak ve bunun için de her bir etkinlikle ilgili olarak çeşitli düzeylerde kararlar vermek durumundadır. Örgütlerde alt düzey, orta düzey ve üst düzey olmak üzere değişik kararlar alınmaktadır. Genel bir çerçeve çizmek gerekirse; üst düzey kararlar daha genel ve politik, orta düzey kararlar düzenleyici ya da biçimlendirici, alt düzey kararlar ise uygulamaya dönük kararlardır (Güçlüol, 1985; Seddon, Angus ve Poole, 1990).

Karar verme üç boyut içinde ele alınmaktadır:

1. Kararın içeriği; kararın ilgili olduğu etkenler. Öğretimsel program, personel, öğrenciler, finansal ve fiziksel kaynaklar, okul ve topluluk ilişkisi.
2. Karar verme süreci; kararın nasıl alındığı ve karar verme basamakları. Problemi tanımak, problemi tanımlamak, seçenekler oluşturmak, kararı ortaya koymak, kararı oluşturmak ve kararın geçerliğini değerlendirmek.
3. Karara katılma; kararın sadece ne ile ilgili ya da nasıl alındığı ile değil bunun yanında karara kimlerin katıldığı da önemlidir (Lipham, Rankin ve Hoeh, 1985).

Karara Katılma

Önceki bölümlerde değinildiği gibi yönetim sürecinin en önemlisi karar sürecidir. Bu açıdan başlıca yönetim kuramlarında karara katılma konusuna değinmekte yarar vardır.

Klasik yönetim kuramlarında örgütsel kararlar yönetimin bir etkinliği olarak ve ayrıca teknik bir etkinlik olarak görülmektedir. Klasik kuramlarda insan, güvenilmeyen, kontrol edilmesi gereken, örgütü oluşturan bir parça (makina) olarak görüldüğünden; örgütteki insanların duyguları, çöşkuları, beklentileri ve aralarındaki etkileşimleri dikkate alınmadığından ve örgütün kendisinin daha önemli olduğu düşünüldüğünden örgüt üyelerinin karara katılmaları tartışma konusu bile yapılmamıştır. Neoklasik kuramlar ya da insan ilişkileri kuramında insan ilişkileri boyutu ön plana çıkarılarak, demokratik yaklaşımla örgütteki bireylerin karara katılması gerektiği

vurgulanmış ancak örgüt-insan ilişkisi dikkate alınmamıştır. Bu durum örgütsel kararların verilmesinde örgütsel amaçların geri planda kalmasına neden olmuştur. Çağdaş kuramlarda (sistem yaklaşımı) karar verme sürecinde yetke devri ile birlikte yerinden yönetimin gerekliliği kaçınılmaz bir sonuç olarak görülmektedir. Sistem yaklaşımında, sistemin parçaları arasında ve diğer sistemlerle olan etkileşimi ile sistemin çevresinden aldığı girdi ve çevresine verdiği çıktıları nedeniyle çevresel ilişkiler de dikkate alınarak sistem içinde yer alanların karara katılması önem kazanmıştır (Aydın, 1992; Kaya, 1993; Açıkgöz, 1984). Sistem yaklaşımında karara katılma, diğer iki yaklaşıma göre daha geniş ve etkin bir katılımı gerekli bulmaktadır.

Merkezden Yönetimin özünü klasik yönetim yaklaşımlarının oluşturduğu dikkate alındığında, Merkezden Yönetim yaklaşımında da örgüt üyelerinin karara katılmaları söz konusu olmamaktadır. Örgütle ilgili her türlü karar, bürokratik yapılanma gereği merkezde oluşturulmakta ve işgörelere bu kararların gerektirdiği etkinlikleri yapma yükümlülüğü verilmektedir. Yerinden yönetim yaklaşımında ise, örgüt üyelerinin örgütsel kararlara katılmaları önemli ve gerekli görülmektedir. Yerinden yönetimde karara katılmaya, hem bundan sonraki bölümlerde hem de ilgili araştırmalar bölümünde geniş olarak yer verilmektedir.

Tüm örgütlerde, örgütsel bir eylemin öncesinde bir karar vardır. Örgütteki bireyler alınan kararlar doğrultusunda örgütsel eylemliliklerde bulunurken, kendisinin o örgütteki bulunuş biçimine göre sorumluluklar da alır. Bu durum, örgütteki her bireyin örgütsel eylemi gerçekleştirmesindeki sorumluluklarının anlamlı olabilmesi ve kendisine bir şeyler ifade edebilmesi için öncelikle eylemin kökeninde bulunan karar sürecindeki rolünü önemli kılar. Örgütsel eylemin kökeninde olan kararlarla ilgili bir etkisi ya da gücü söz konusu olduğunda, bireyin (işgören) örgütsel sorumluluğunu daha etkin biçimde taşıyacağı düşünülmelidir.

Karara katılma kavramının tanımlanmasında “etki” ve “güç” gibi iki anahtar kavram kullanılmaktadır. Bunlardan “etki” kavramı kararı etkileme durumunda, “güç” kavramı ise karar için bir şeyler yapma durumunda ön plana çıkmaktadır (Açıkgöz, 1984). İşgörenler karardan etkilenen olarak, kararın alınmasında bir şekilde etkili olabilmektedir. Örneğin; amaçlar ve olanaklar yanında işgörenin yetenekleri, beklentileri ve algılamaları gibi.

Katılmayı, kararları etkileme süreci olarak gören McGregor katılmayı şöyle açıklamaktadır (Açıkgöz, 1984):

Katılma, temelde insanların kendilerini etkileyen kararlar üzerinde etkili olmalarını sağlayacak fırsatların uygun koşullarda yaratılmasıyla oluşmaktadır. Bu etki azdan çoğa değişkenlik gösterebilir. Katılma, astların sorumluluklarını daha çok kontrol ve daha çok seçme şansı kullandıkları özel bir temsilcilik durumudur.

Örgütlerde sorunların çözümü için gerçekleştirilen karar verme, yönetimin teknik bir alanı gibi görülürse de oluşumu ve etkisi nedeniyle toplumsal yönü ağır basan bir süreçtir (Açıkalın, 1997). Eğitim örgütlerinde alınan her karar okulun tüm üyelerini etkilediği gibi ulusal eğitim sistemini de etkilemektedir.

Eğitim Örgütlerinde Karara Katılma

Diğer bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de kararı etkileyen bir çok etken bulunmaktadır. Ancak, eğitim örgütlerinde özellikle de okullarda alınacak kararları etkileyen okul içinden ve okul dışından olmak üzere iki etken önem kazanmaktadır. Açıkalın (1997) bu etkenleri şöyle sıralamaktadır:

İç Etkenler :

- öğretmenler
- öğrenciler
- eğitici olmayan personel
- fiziki durum ve donanım

Dış Etkenler :

- veliler (anne-baba)
- baskı grupları
- genel yönetim yapısı
- iş piyasası
- eğitim üst yönetimi
- bölgenin sosyal ve coğrafi durumu
- yerel yönetimler
- okulun yakın çevresi

Okullarda karar verme sürecine katılımın sağlanması, eğitim örgütlerinin kendine özgü özellikleri nedeniyle ve dış çevreyle yoğun etkileşimi nedeniyle önemlidir. Aydın'nın (1993) da belirttiği gibi başta öğretmenler olmak üzere, eğitim personelinin nitelikleri buna uygundur. Gerekli koşullar sağlandığında öğretmenlerin karara katılmaya ilişkin istekleri vardır ve yeterlidir (Bush, 1995; Scheerie, 1998).

Eğitim örgütlerinde karar vermeye katılmanın önemli dönüm noktalarından biri, 1960'larda batı toplumlarındaki toplumsal katılıma temel bir güç veren politik iklimin iki özelliğidir. Bu özelliklerden birincisi, kaynak ve olanakların paylaşımını artırmak, ikincisi okul yönetimi ve yetişek geliştirmede topluluk katılımına (hatta denetimine) yol açan köklü eğitim yapılanmalarına yönelik istemlerdir. Bu istemlerin temel amacı, okullarda demokratik işleyişin daha etkin olduğu demokratik okul örgütlenmesini gerçekleştirmektir (Seddon, Angus ve Poole, 1990).

Önceki bölümlerde tartışıldığı gibi, 1980'li yıllarda sistemin değiştirilmesine dönük reformların öğrenci merkezli öğretimi, katılımı ve işbirliğini benimseyen bir çok yönünün olduğu vurgulanmaktadır. Bu reform sürecinin, gündemde olan katılımcı karar verme ve yerinden yönetime uygun olan demokratik ilke ve yaklaşımları artırma çabaları tarafından şekillendirildiği işlenmektedir.

Batı toplumlarındaki bu tartışmalar, açık ve çoğulcu politikaların önem kazanması ve bu yöndeki reform istemleri, pek çok ülkenin eğitim sistemlerinde yetkilerin özellikle okullar düzeyinde bulunması daha uygun görülmüştür. Böylece yetkilerin okul düzeyinde bulunmasıyla okullardaki katılımın artırılması ve yeniden yapılanmanın sağlanabileceği savunulmuştur. Bu savunular, merkezi yetkenin paylaşımı, yetkinin bir merkezde toplanmasının önlenmesi ve yetke göçerimi sonucunu vermiştir.

Okul yönetiminde sorumluluğu paylaştırmayı ve karar vermede yüksek katılım ve işbirliği isteyen ikinci reform atılımında, okulların yönetim sürecinde öğretmenlerin rollerinin göz önünde bulundurulmasının son yıllarda oldukça ilgi çektiğine dikkat çekilmektedir (Scheerie Enderlin-Lampe, 1998). Murray'a göre okula dayalı karar vermenin bir sonucu olarak öğretmenlerin, a) okul iklimi, b) personelin geliştirilmesi, c) yeterliliğe ilişkin istekler, d) program içeriği ve e) örnek uygulamalar alanlarında olmak koşuluyla kararlara katılmaya istekli olduklarını belirtmektedir. (Scheerie Enderlin-Lampe, 1998).

Bazı Ülkelerin Eğitim Sistemlerinin Yönetsel İşleyişi ve Karar Verme Süreci

Eğitim sistemleri yönetsel açıdan üç farklı düzeyde yapılanmaktadır. Bunlar; bakanlık ve yüksek öğretim gibi eğitimden sorumlu merkez örgütlerinden oluşan üst sistemler, yerel düzeydeki eğitim örgütlerinin oluşturduğu aracı üst sistemler ve okulların oluşturduğu temel sistemlerdir (Başaran, 1996). Genellikle temel sistemler üretimin gerçekleştirilmesi, üst sistemler kararların alınması ve aracı üst sistemler ise alınan kararların temel sistemlere ulaştırılması işlevini üstlenmektedirler (Erdoğan, 1995).

Okullar eğitim sistemlerinin hem bir alt sistemidir hem de temel sistemidir. Sistem içinde alınan tüm karar ve kararın gerektirdiği etkinlikler okul aracılığı ile çevreye yansıtılmaktadır. Okullar yönetsel açıdan eğitim sistemleri içinde alınan kararların uygulayıcısı ve eyleme dönüştürücüsü olarak büyük öneme sahiptirler. Bu önem, eğitim sisteminin dış çevreyle doğrudan etkileşim içinde olmasından kaynaklanmaktadır. Okulun her türlü etkinliği, okulun bütün üyelerini olduğu kadar okulun toplumsal çevresini de etkilemektedir. Böylece, okulun toplumsal çevresi, eğitim sistemi ile ilk iletişimini ve etkileşimini okul aracılığıyla yapmaktadır. Bir çok insanın eğitimle ilgisi ancak okula duyduğu ilgi ile sınırlı kalmaktadır. Bu durum okulun sorumluluğunu ve eğitimsel anlamda yükünü çoğaltmaktadır.

Bir çok ülkede eğitim üst sistemleri ve alt sistemlerinin rolleri ve etkileri değişiklik göstermektedir. Bazı ülkelerde üst sistemler, bazı ülkelerde ise alt sistemler yönetsel açıdan daha baskın olabilmektedir. Bazı ülkelerde eğitim sisteminin yapılanmasında yetki ve sorumluluklar temel sistemlerde toplanırken, bazı ülkelerde daha üst sistemlerde toplanmaktadır (Erdoğan, 1995).

Aşağıda eğitim sistemlerindeki yönetim yapılarını sergilemek amacıyla, bazı ülkelerdeki eğitim sistemlerinin yönetsel yapılarına ilişkin bilgiler verilmektedir.

Avustralya

Avustralya'da eğitim devlet sorumluluğundadır. 1970'lerin başlarına kadar ilk ve orta dereceli okullar merkezi bir yönetimle yönetilmekteydi. Ders programları merkezi yönetimin kontrolündeydi. Okulun parasal kaynakları kısıtlı biçimde devlet tarafından karşılanırdı, ancak okulla ilgili dernek ve velilerden bağışlar sağlanarak artırılırdı. 1970 yılından sonra bazı eyaletlerde eğitim bölgelerinin kurulmasıyla birlikte merkezi yönetim anlayışından uzaklaşıp, yerinden yönetime doğru bir değişim yaşanmıştır. Güney Avustralya ve Başkentte okullarda sınırlı bir karar verme yetkisi ile donatılmış okul konseyi ve yönetim kurulu oluşturma koşulu ile daha geniş bir özgürlük ve özerk bir yapılanma sağlanmıştır. 1975 yılında, hükümet tarafından tüm devlet okullarının veli, öğretmen ve okul komitesinin diğer üyelerinden oluşmuş bir "okul konseyi" kurmaları sağlanmıştır. Bu yönetim modeli ile okulu yönetme gücü, okul müdürü ile okul personeline aktarılmıştır. Böylece okullara "kendi kendini yönetme" anlayışı getirilmiştir. Diğer taraftan, bu biçimde örgütlenmeleri sağlanan okullar, devlet tarafından finanse edilmiş ve devletin genel eğitim politikaları ve önceliklerine uygun bir program çerçevesinde özerk bir yapıda yeniden düzenlenmiştir. Devletin sorumluluğu, okullarca izlenilmesi gereken stratejik planları ve öncelikleri belirlemekle sınırlandırılmıştır (Chapman, 1990; Caldwell, 1990; Seddon ve diğerleri, 1990).

Avustralya'da kendi kendini yöneten okulların işlevleri şunlardır (Chapman, 1990):

1. İçeriği geliştirmek ve okulun eğitim politikasını saptamak.
2. Öğretmen kadrosunun seçimi ve onaylanması yapmak.
3. Okulda gerekli alanlarda uzman kullanılmasını sağlamak.
4. İşgörenlerin maaşlarını ödemek.
5. Kaynakların içeriği geliştirme için en iyi şekilde kullanılmasını sağlamak.
6. Yönetim bütçesinden okulun gereksinimlerinin karşılanması sağlamak.

Fransa

Fransa'da uzun süredir eğitimle ilgili karar vermede merkezi politika izlenirken günümüzde kararlar, okulun kendisi, bölgesel gruplar ve merkezi yönetim tarafından alınmaktadır. Okul yönetim kurulları hem mali hem de yönetsel yetkilerle donatılmışlardır (Peck, 1997).

Eğitim örgütlerinin ülkeler düzeyinde karşılaştırılmasının sözkonusu olduğu zamanlar Fransa'nın merkezi bir örgütlenmeye sahip olduğu söylenir. Ancak 1980 yılında çıkarılan yasalarla Fransa'nın da az da olsa Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına yakınlaştığı görülmektedir. Okul yönetiminde 1982-1984 yılları arasında yerel otoritelerin okulların finansmanı konusunda daha fazla sorumluluk almalarıyla birlikte özellikle orta dereceli okulların yönetiminde okul kurullarının yetkileri genişletilmiştir. Öğretmen seçimi ve yerleştirilmesi merkezi örgüt düzeyinde kahrken, program hazırlama, ders saatlerinin belirlenmesi, ve öğretim kadrosunun belirlenmesi okul düzeyinde alınan kararlarla sağlanmıştır. Ancak, bu dönüşüm henüz deneme aşamasında sürmektedir (Caldwell, 1990).

İspanya

1985' ten beri İspanyadaki okul komiteleri okul müdürü seçiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bu kurullar, okul yönetim temsilcileri, öğretmenler, veliler, öğrenciler, yerel bir yönetim temsilcisi ve öğretim işi dışında kalan bir personelden oluşmaktadır. 1995 yasası ise, okul yönetim kurullarının etkisini daha da güçlendirmiş ve okulun genel amaçlarını belirleme, içerik programını ve içeriğini belirlemede okullar özerkleştirilmişlerdir. Bu yasaya göre, okul müdürü uygun öğretmenler arasından okul yönetim kurulu tarafından seçilir ve yerel eğitim komitesi tarafından dört yıllığına atanır (Peck, 1997).

İngiltere

Eğitimle önceleri bölge yönetimleri ilgilenirken, Eğitim ve Bilim Dairesi sorumluluğu yüklenmiştir. Eğitim Sekreteri, biri İngiltere ve Galler okulları, biri de üniversite statüsündeki örgütlerden sorumlu iki bakan atamakla yetkilidir. Ayrıca, iki tane de Merkezi Danışma Kurulları vardır (Erdoğan, 1988).

1986 yılında gerçekleştirilen bir düzenleme ile okullarda başöğretmenlere yönetim konusunda büyük sorumluluklar verilmiştir. Başöğretmenler, personel alımı ve çıkarılması, okul bütçesi ve mali yönetim, okulun eğitim amaçları ve politikalarından sorumludur. Yine başöğretmenler, ulusal içerik programının yürütülmesinden de sorumludurlar (Peck, 1997).

İngiltere’de 1988 yılında yürürlüğe giren bir yasa ile aşağıdaki değişimler gerçekleşmiştir (Caldwell, 1990):

- Ulusal bir ders programı ve sınav sistemi,
- Beş yıl içinde okul bütçelerinin kontrolü tüm orta dereceli ve bazı ilköğretim okullarında yönetim kurullarına ve müdürlere verilmesi,
- Çeşitliliği teşvik ederek ebeveynlere okul seçiminde seçenekleri çoğaltma,
- Ebeveynlere oy çoğunluğu ile devlet okullarının yerel eğitim otoritesinden ayrılmasına izin vermek ve ulusal hükümetten doğrudan parasal destek alma.

Bu değişimler, orta dereceli okullarda ulusal bir sınav programını öngörmekle, eğitim yönetiminde merkeziyetçi bir yaklaşımı çağrıştırmaktadır. Okulların yerel eğitim otoritelerinden ayrılmaları, aslında okulların yerinden yönetiminden uzaklaşma anlamına gelmektedir. Okul bütçelerinin Bölge Eğitim Kurullarının kontrolünden çıkmasıyla, bu kurulların eğitimde karar verme yetkilerini de sınırlandırmaktadır (Erdoğan, 1998; Caldwell, 1990).

Kanada

Kanada'da eğitim eyaletlerin sorumluluğundadır. Kanada'da okul yönetimleri, okul bölgeleri oluşturulmuş ve her okul bölgesi kendi politikalarını üretmektedirler. Okullarda, okul düzeyinde karar verme oldukça yaygındır. Okul yönetim kurulları, öğretim kadrosu, yardımcı personel, araç-gereç, donatım ve eğitimsel etkinlikler için gerekli parasal kaynaklardan sorumludur. Öğretim kadrosu ve diğer personel, merkezi örgüt tarafından okullara kiralanır, ancak seçimi okul yönetimi yapar (Caldwell, 1990).

Danimarka

Danimarka'da halk okulları için 5 ya da 7 üyeden oluşan okul yönetim kurulları oluşturulmuştur. Bu kurulda, öğretmenlerden iki, öğrencilerden iki temsilci bulunmaktadır. Ayrıca, belediyeden oy hakkı olmayan bir üye de bulunmaktadır. Okul müdürü, öğretim etkinlikleri, aile ile ilişkiler ve öğretim materyalleri için yönetim kurulunun onayını almaktadır (Peck, 1997).

İsveç

İsveç'te her belediye, okulların nasıl işleyeceğine karar vermekte ve devlet tarafından oluşturulan genel bir taslağa bağlı kalmakta özgürdür. 1991'den beri yerel yetkililerin okulun işleyişi üzerinde artan bir biçimde etkileri vardır. İsveç Ulusal Eğitim Yönetimi, okutulması zorunlu dersler için içerikten çok minimum ders saati koşulu getirmektedir. Çok sayıda seçimlik dersler konmakta ve böylece öğretmen ve öğrenciler için daha çok seçme fırsatları yaratılmaktadır. Velilerin çocukları için okul seçme hakları vardır. Bu durum, velilerin okula ilgilerini artırmakta ve okuldaki kararlara katılma oranlarını artırmaktadır (Peck, 1997).

Amerika Birleşik Devletleri

ABD eğitim sisteminde, anayasaya göre okul bölgelerinde yerel politikaları belirleyen üniteler ve bakanlar kurulu ile birlikte bir devlet sorumluluğu vardır (Caldwell, 1990).

Federal Hükümet, 1785'de çıkarılan "Land Ordinance Act" yasası gereğince okullara arsa sağlanmasından sorumludur. Yine federal düzeyde eğitimle ilgili

kararların alınmasında 1000 kadar grup etkili olmaktadır. Ancak, bu grupların aldıkları kararlar, Temsilciler Meclisinde ve Senatodan geçmek zorundadır. Ayrıca, “Ulusal Bilim Vakfı” da eğitimle ilgilenen federal bir örgüttür. Bu örgüt, eğitimde araştırma ve fen eğitimi ile ilgilenmekte ve dolaylı olarak okulları desteklemektedir. Eyalet yönetimleri eğitimle doğrudan ilgilidir. Eyaletlerde Eğitim Kurulları ve Eğitim Daireleri aracılığıyla eğitim etkinlikleri yönlendirilir (Erdoğan, 1990).

ABD’de çoğunlukla seçimle oluşturulan Bölge Eğitim Kurulları, eyalet politikalarına aykırı olmamak üzere personel, finansman ve programlarla ilgili olarak yetkilendirilmişlerdir.

ABD eğitim sisteminde, merkezi yönetimin kontrolünün az olduğu yetki ve sorumlulukların yerel birimlerde olduğu bir yönetim etkilidir. Son yıllarda, Okulda Yerinden Yönetimin yaygınlaştırılması çalışmaları hız kazanmaktadır.

Hollanda

1980’lerde bir çok ülkede başlayan eğitim reformları Hollanda da yerinden yönetime doğru bir değişimle sonuçlanmıştır (Karsten ve Meijer, 1999). Bu reformlarda özellikle okulların finansmanının nasıl sağlanacağı ve okullara ayrılan kaynakların nasıl kullanılacağı üzerinde odaklanılmıştır. Eskiden beri uygulanagelen fon sistemi, okulların tüm giderlerini karşılanmaktaydı ancak okullar, kendilerine ayrılan parasal kaynakları kullanmakta özgür değillerdi. İzlenen yeni politikalar, merkezi yönetimin (hükümet) okulları uzaktan yönetmesi ve okul özerkliğini artması biçiminde bir değişimin sonucunu doğurmuştur.

Hollanda’da okullar yeni sistem gereği bütçelerini kendileri yapmakta farklı kaynaklardan yararlanmaktadır. Ulusal bütçeden belirlenen normlara dayanarak ve öğrenci performansına göre kendilerine ayrılan parasal kaynakları kendi gereksinimleri ile yargılarına göre ayarlamakta ve harcamalarını yapmaktadırlar (Karsten ve Meijer, 1999).

Hollanda’da okul yönetimindeki değişimler 1985 yılında başlayan anti-tüzük uygulamalarının bir sonucudur. Bütün bunlar, uygulanmakta olan yönetmeliklerde yeniden düzenleme değil aynı zamanda eğitim sistemlerinde var olan karar verme

yetkisinin hiyerarşideki tepe noktalardan küçük birimlere göçerilmesi işlemleridir. Buna göre Hollanda'da okullarda uygulanmakta olan yerinden yönetimin üç genel özelliği bulunmaktadır (Karsten ve Meijer, 1999):

1. Yerinden yönetim (karar verme) ve temsili bütçeler okul düzeylerine göre ayarlanır.
2. Okulun bütçesi okul nüfusuna ve okulun performansına göre ayarlanır.
3. Okulun özerkliği, istihdam yasaları, öğretmen nitelikleri, ödenek koşulları, bina standartları ve eğitim standartları ile eğitim niteliğinin kontrolü için getirilen yeni kurallar tarafından belirlenir.

Türkiye Eğitim Sistemi

Türkiye'de eğitim Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak devletin sorumluluğundadır (Anayasa md. 42). Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü, yurtdışı örgütü, taşra örgütü ve okul örgütü ile merkezci bir örgütlenme özelliği göstermektedir (3797 sayılı MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Yasa; 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Yasası; Demokratik Eğitim Kurultayı, 1998).

Milli Eğitim Bakanı hükümete ve TBMM'ye karşı sorumludur. Eğitim hizmetlerini planlama, örgütlenme, eşgüdümleme ve denetleme işlerini yürütmekte en yüksek yetkiye sahiptir. Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim politikası, bütçe, personel işleri (atama-yer nakil), okul açma-kapama, her derecedeki okulun ders programları, seçme sınavları, her türlü kurs, öğretim yılının başlaması ve sona erdirilmesi gibi eğitimle ilgili bütün etkinliklerin de belirleyicidir (1739 sayılı Yasa; 3797 sayılı Yasa).

İl ve ilçelerdeki taşra örgütleri, Bakanlıktan gelen yönergeler doğrultusunda il ve ilçelerdeki okulların yönetiminden sorumludurlar. Taşra örgütleri bir tür aracı örgütlerdir. Bakanlığın belirlediği politikaların okullarda uygulanmasını gözetirler (Başaran, 1996).

Araştırmada Türkiye Eğitim Sisteminin alt sistemlerinden olan orta öğretim okulları kapsam içine alındığından aşağıda sadece orta öğretimle ilgili bilgilere yer verilmektedir.

Orta Öğretim

Eğitim sisteminde Milli Eğitim Bakanlığı merkez yönetiminin bir alt sistemi olan ortaöğretimi Bakanlığın yayın organı Milli Eğitim (1998) aşağıdaki gibi tanımlamaktadır:

İlköğretime dayalı en az üç yıllık genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar. Orta öğretimin amacı; öğrencilere ortak bir genel kültür vermek, birey ve toplum sorunlarını tanıtmak ve çözüm yolları aramak, ülkenin sosyo-ekonomik ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak bilinci kazandırarak öğrencileri ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda yükseköğretime, hem yükseköğretime hem mesleğe ya da geleceğe ve iş alanlarına hazırlamaktır.

Yukarıdaki tanımda ortaöğretime verilen görevler Milli Eğitim Bakanlığı'nın gözetimi ve denetimi altında yapılmaktadır. Ortaöğretim kurumlarının, bu görevlerini ilgili yasalar ve Bakanlığın yönetmelik, genelge ya da yönergeleri doğrultusunda yerine getirmesi sağlanmaktadır.

Ortaöğretim okullarının yönetsel etkinlikleri de bu yasa ve yönetmeliklere göre yürütülmektedir. Okulların uygulamakta oldukları ders programları, öğretmenlerin atama ve yer değiştirmeleri, okuldaki işgörenlerin görev ve sorumlulukları, öğrencilerin okuldaki hakları ve sorumlulukları, okulun açılış ve kapanışları tarihleri ile örgütsel eylemlere ilişkin tüm etkinlikler bu yasa ve yönetmeliklere göre yürütülür. Okuldaki etkinliklerin yasa ve yönetmeliklere göre yürütülmesini yine Bakanlıkça denetmenler aracılığı ile denetim altında tutulur.

Ortaöğretimde var olan yasa ve yönetmeliklere göre okulda veli, öğrenci ve öğretmenlerin oluşturulan değişik kurul ya da komisyonlar aracılığıyla okuldaki etkinliklere katılmaları sağlanmaktadır. Ancak, aşağıda da açıklanacağı gibi bu katılım demokratik ve tam bir katılımdan çok, merkezden alınan kararları onaylama ya da bu kararlara ilişkin öneriler geliştirme ve verme şeklinde olmaktadır.

Ortaöğretim örgütlerinde veliler, MEB Okul Aile Birliği Yönetmeliği (1983), Okul Koruma Dernekleri Tüzüğü; öğrenciler MEB Ortaöğretim Kurumları Ödül ve Disiplin Yönetmeliği (1995), MEB Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi (1999); öğretmenler ise 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Yasası (1973) ile MEB Eğitim

Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi (1999) hükümlerine göre okul yönetimi etkinliklerine katılmaktadırlar.

Araştırma ile ilgisi ve MEB'nun son yasal düzenlemesi olması nedeniyle yukarıda sayılan yasa, yönetmelik ve yönergelerden MEB Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi (1999) ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmesi uygun görülmektedir.

25. 10. 1999 tarihinde yürürlüğe giren MEB Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi, Türkiye eğitim sisteminde okul üyelerinin okuldaki etkinliklere katılımı açısından önemli bir gelişme olarak değerlendirilmelidir. Bu yönerge veli, öğrenci ve öğretmenlerin hem eğitim yönetimine hem de okul yönetimine katkı sağlamalarının öngörülmesi açısından önemlidir.

Yönergede Türkiye'de var olan yönetsel yapıya göre nüfusu belediye sınırları içinde 30 000 olan her il ya da ilçe bir eğitim bölgesi olarak belirlenmektedir. Ancak, nüfusları belediye sınırları içinde 30 000 den fazla olan il ve ilçelerde a) okul türleri ve öğrenci sayıları, b) okulların donanımı ile diğer tesislerin kapasitesi, c) ulaşım kolaylığı ve güvenliği, d) coğrafi bütünlük, e) iletişim ve koordinasyon kolaylığı ölçütleri dikkate alınarak bir ilçede birden fazla eğitim bölgesi oluşturulacağı belirtilmektedir. Eğitim bölgeleri sayısı, büyükşehir statüsündeki illerin merkez ve merkez ilçelerinde en çok 7, diğer illerde ise en çok 5 eğitim bölgesi ile sınırlandırılmaktadır.

Eğitim bölgeleri bir komisyon aracılığıyla belirlenecektir. Bu komisyon, illerde milli eğitim müdürü ya da yardımcısı, ilçelerde ilçe milli eğitim müdürünün başkanlığında, ilgili şube müdürü, her derece ve türdeki eğitim kurumu müdürlerinin kendi aralarında seçecekleri birer temsilci ile il milli eğitim müdürlüğüne görevlendirilecek bir ilköğretim müfettişi ve belediye başkanlığını temsilen bir yetkiliden oluşmaktadır.

Yönerge ile Milli Eğitim Bakanlığı'nca belirlenen eğitim bölgelerine bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim örgütlerinde değişik türde eğitim kurulları oluşturulması düşünülmektedir. Bu kurullardan bazıları şunlardır:

- Eğitim Bölgesi Müdürler Kurulu; eğitim bölgesinde bulunan okulların müdürlerinden oluşan kurul.

- Eğitim Bölgesi Danışma Kurulu; eğitim bölgesinde bulunan okul müdürleri, öğretmen, öğrenci ve veli temsilcileri ile diğer kamu, özel sektör ve gönüllü kuruluş temsilcilerinin katılımı ile oluşan kurul.
- Eğitim Bölgesi Zümre Başkanları Kurulu; Eğitim bölgesindeki okulların aynı sınıf/dersin zümre başkanlarıyla bölüm şefleri ve gerek duyulduğunda bir rehber öğretmenin katılımı ile oluşan kurul.

Yukarıda sıralanan kurullardan okul yönetimi ile doğrudan ilgili olan kurulların oluşumu ve görevleri özetle aşağıda verilmektedir.

Okul Öğrenci Kurulunun Oluşumu ve Görevleri: Orta dereceli okullarda her sınıftan iki temsilci bir müdür yardımcısı ve rehber öğretmen gözetiminde sınıf temsilcisi olarak seçilir. Okul öğrenci kurulu aralarında görev bölümü yaparlar ve gündemdeki konuları görüşmek ve ilgili konularda oy çokluğu ile kararlar almak üzere ayda bir kez toplanırlar. Öğrenci sorunları ve istemleri ile ilgili konularda alınan kararlar doğrultusunda okul yönetimine ve ilgili kurullara görüş ve önerilerde bulunurlar.

Okul Zümre Başkanları Kurulunun Oluşumu ve Görevleri: Zümre başkanları, bölüm şefleri ile okul rehber öğretmenlerinin temsilcilerinden oluşan kurula okul aile birliği ve okul öğrenci kurulunca seçilen birer temsilci gözlemci olarak katılırlar. Kurulun görevleri, eğitim ve öğretimin planlaması, ders programları arasında ortak hedeflere ulaşılması, eğitim kalitesini yükseltmeye yönelik önlemler alınması, öğrencilerin öğrenme güçlüklerini iyileştirici önlemler alınması yönünde okul yönetimi ve ilgili kurullara görüş ve önerilerde bulunur.

Eğitim Bölgesi Danışma Kurulu: Eğitim bölgesi müdürleri, zümre başkanları kurulundan seçimle gelen iki öğretmen ve iki rehber öğretmen, rehberlik araştırma müdürü, sağlık eğitim merkezinden bir temsilci, bölge muhtarlarını temsilen bir muhtar, ildeki kamu çalışanları sendikalarından en çok üyeye sahip sendika temsilcisi, il genel ve belediye meclislerinden birer temsilci, ... gibi temsilcilerden oluşur. Kurul, eğitimin etkin bir şekilde yürütülmesine, diğer örgütlerle ilişkilerin düzenlenmesine, eğitimde

kalitenin yükseltilmesine, kaynakların etkin kullanılmasına ve öğretmenlerin hizmet-içi eğitimlerine ilişkin bir çok konuda görüş ve önerilerde bulunur.

MEB Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi (1999) ile Türkiye eğitim sisteminde eğitimle ilgili tarafların katılımı sağlanmaya çalışılmakla birlikte, oluşturulan kurulların karar almada yetkilendirilmediği ancak, merkezi yönetime çeşitli konularla ilgili görüş ve önerilerde bulunmakla sınırlandırılmışlardır.



Problem Cümlesi

Araştırmanın problemi iki öbekte toplanmaktadır. Bunlar şu şekilde ifade edilmiştir:

a) Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımları açısından lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin yönetim yönelimleri nasıl bir dağılım göstermektedir; yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde, belirlenen kişisel değişkenlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?

b) Lise yöneticileri ve öğretmenlerinin okulda karar verme sürecine ilişkin görüşleri nelerdir ve bu görüşlerinde belirlenen kişisel değişkenlerine ve yönetim yönelimlerine göre anlamlı farklılık var mıdır? Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşleri kendilerinin okulda karar verme davranışlarını etkilemekte midir?

Alt Problemler

1. Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımları açısından lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin yönetim yönelimleri nasıl bir dağılım göstermektedir?
2. Lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde;
 - a) yöneticilikteki hizmet sürelerine
 - b) cinsiyetlerine
 - c) branşlarına
 - d) öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine
 - e) çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık var mıdır?
3. Lise öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde;
 - a) cinsiyetlerine
 - b) branşlarına

- c) öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine
d) çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık var mıdır?
4. Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ile Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
5. Lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumu ve öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin görüşleri nelerdir ve bu görüşlerinde;
- a) yöneticilikteki hizmet sürelerine
b) cinsiyetlerine
c) branşlarına
d) öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine
e) çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık var mıdır?
6. Lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumu ve öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin görüşlerinde, yönetim yönelimlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?
7. Lise öğretmenlerinin karara katılma durumu ve karara katılma isteğine ilişkin görüşleri nelerdir ve bu görüşlerinde;
- a) cinsiyetlerine
b) branşlarına
c) öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine
d) çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık var mıdır?
8. Lise öğretmenlerinin okulda kendilerinin karara katılma durumu ve karara katılma isteğine ilişkin görüşlerinde, yönetim yönelimlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?
9. Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okulda kendi karar davranışlarına ilişkin olarak;
- a) lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumlarına ilişkin görüşleri ile lise öğretmenlerinin kendilerinin karara katılma durumuna ilişkin görüşleri arasında,

b) lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma isteklerine ilişkin görüşleri ile lise öğretmenlerinin kendilerinin karara katılma isteklerine ilişkin görüşleri arasında, anlamlı farklılık var mıdır?

10. Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşleri ile karar verme davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Ve bu ilişki,

a) lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ve ilişkili alt boyutları olan yapı, üyeler, öğretim, demokratiklik alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenleri karara katma durumuna ve ilişkili alt boyutları olan işleyiş, öğretim, öğretmen, komisyon ve öğrenci alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında;

b) lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ve ilişkili alt boyutları olan yapı, üyeler, öğretim, demokratiklik alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenleri karara katma isteğine ve ilişkili alt boyutları olan işleyiş, öğretim, öğretmen, komisyon, öğrenci alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında;

c) lise yöneticilerinin okulda Merkezden Yönetim yaklaşımına ve ilişkili alt boyutları olan yapı, üyeler, öğretim, demokratiklik alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenleri karara katma durumuna ve ilişkili alt boyutları olan işleyiş, öğretim, öğretmen, komisyon, öğrenci alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında,

d) lise yöneticilerinin okulda Merkezden Yönetim yaklaşımına ve ilişkili alt boyutları olan yapı, üyeler, öğretim, demokratiklik alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenleri karara katma isteğine ve ilişkili alt boyutları olan işleyiş, öğretim, öğretmen, komisyon, öğrenci alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında;

e) lise öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ve ilişkili alt boyutları olan yapı, üyeler, öğretim, demokratiklik alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile karara katılma durumuna ve ilişkili alt boyutları olan işleyiş, öğretim, öğretmen, komisyon, öğrenci alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında;

f) lise öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ve ilişkili alt boyutları olan yapı, üyeler, öğretim, demokratiklik alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile karara katılma isteğine ve ilişkili alt boyutları olan işleyiş, öğretim, öğretmen, komisyon, öğrenci alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında;

g) lise öğretmenlerinin okulda Merkezden Yönetim yaklaşımına ve ilişkili alt boyutları olan yapı, üyeler, öğretim, demokratiklik alt boyutlarına ilişkin

görüşleri ile karara katılma durumuna ve ilişkili alt boyutları olan işleyiş, öğretim, öğretmen, komisyon, öğrenci alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında;

- h) lise öğretmenlerinin okulda Merkezden Yönetim yaklaşımına ve ilişkili alt boyutları olan yapı, üyeler, öğretim, demokratiklik alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile karara katılma isteğine ve ilişkili alt boyutları olan işleyiş, öğretim, öğretmen, komisyon, öğrenci alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında;

anlamli bir ilişki midir?

Araştırmanın Önemi

1980'li yıllardan beri bir çok ülkede (özellikle Avrupa ülkelerinde) uygulanmaya başlanan Okulda Yerinden Yönetim uygulamaları olumlu sonuçlar vermiştir. Avrupa ile bütünleşme süreci içinde bulunan Türkiye'nin diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da sözkonusu bütünleşmeyi gerçekleştirmesi hem gelişimi ve değişimi için hem de demokratik işleyişin yerleşmesi için kaçınılmaz bir gereksinimdir.

Okulda Yerinden Yönetimin özünde katılımcı bir yönetim anlayışı bulunmaktadır. Katılımcılığın tam olarak gerçekleşmesi yönetim sürecinin demokratikleşme derecesiyle ya da demokratik uygulamalarıyla doğrudan ilgilidir. Okul yönetimlerinin demokratikleşmesini, okulun yönetiminde esas alınan yönetim yaklaşımının özellikleri belirlemektedir. Bu açıdan bakıldığında Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı, yönetim süreçlerinin en önemlisi olan karar verme sürecinde katılımcılığı sağlayan demokratik bir yönetim yaklaşımı sergilemektedir. Merkezi yönetim anlayışı ise daha çok, başta karar verme olmak üzere tüm yönetim sürecinin dışardan belirlendiği ve ağır bir bürokratik yapılanmayı gerektiren dış denetimli (kontrolcü) bir yönetim yaklaşımı sergilemektedir.

Bu araştırma;

1. Okulların temel işgörenleri olarak yönetici ve öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı ile merkezi yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerini belirlenmesi,

2. bu belirlemelere göre Türkiye eğitim sistemi içinde yer alan okullarımızın yönetiminde yeğlenmesi gereken yönetim yaklaşımının ne olması gerektiğinin açığa çıkarılması,
3. okul yöneticileri ve öğretmenlerince okul yönetiminde katılımcı, demokratik bir sürecin ne kadar önemsendiğinin belirlenmesi,
4. okulun temel işgörenleri olarak okul yöneticisi ve öğretmenlerinin çağdaş yönetim anlayışını ne kadar tanıdıklarının belirlenmesi,
5. okul yönetimlerinde karar verme sürecine ne kadar katıldıklarını ve ne kadar katılmak istediklerini, bu katılma durum ve isteklerinin onların yönetim anlayışı ile ne kadar ilgili olduğunun belirlenmesi,
6. gelecekte Türkiye’de okul yönetiminde Okulda Yerinden Yönetim anlayışının uygulanması kararı alınır ve uygulanırsa eğitim ile ilgilenen birey ve örgütlere kaynaklık edebileceği, açılarından önemlidir.

Sayıtlar

1. Okulda Yerinden Yönetim yönelimli yöneticiler, okul yönetiminde demokratik bir tutum ve davranış sergilerler.
2. Okulda Yerinden Yönetim yönelimli öğretmenler, öğretimsel ve eğitimsel etkinliklerinde öğrenci, veli ve yöneticilerle ilişkilerini demokratik tutum ve davranış içinde sürdürürler.
3. Okulda Yerinden Yönetim yönelimli öğretmenler ve yöneticiler eğitim sürecinde bireysel ve toplumsal gereksinim ve ilgilere daha duyarlıdırlar.
4. Araştırmada örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenler evreni temsil edecek sayıda ve niteliktedir.
5. Araştırmada kullanılan Yönetim Yönelimi Ölçeği ve Karar Verme Eğilimi Ölçeği yönetici ve öğretmenlere uygulamaya uygundur.
6. Ölçeklerden elde edilecek veriler var olan durumu yansıtmaktadır.

Sınırlılıklar

1. Araştırma İzmir ili sınırları içindeki genel liselerde çalışmakta olan lise müdürleri ile öğretmenlerini kapsamaktadır.
2. Araştırma, okul yönetim süreçlerinden karar verme sürecine ilişkin öğretmen ve yönetici eğilimleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Okulda Yerinden Yönetim: Yönetimsel etkinliklerin doğrudan okulun gereksinimlerine ve özelliklerine göre belirlendiği, okulun işleyişi ve gelişimi konusunda yöneticiler, öğretmenler, veliler ve öğrencilerin birlikte (sorunları çözmek ve etkili eğitim etkinliklerini gerçekleştirmek amacıyla) davrandıkları merkezi yönetime göre daha özerk bir örgütsel yapıya ve sorumluluğa sahip oldukları okul yönetimi yaklaşımı (Cheng, 1996)

Merkezden Yönetim: Örgütsel politika, karar ve planların merkezi yetkenin yönergelerine göre biçimlendirilen ve denetlenen, bağlı örgütlerin merkezden gelen emir ve uygulamaları ile sürdürülen yönetim biçimi (Taymaz, 1995).

Yönetim yönelimi: Deneklere uygulanan Yönetim Yönelimi Ölçeğinden elde edilen verilere dayanarak deneklerin her biri için belirlenen yönetim eğilimi. Buna göre; denekler puanlarına göre OYY yönelimli, MY yönelimli ve yönetim yöneliminde kararsız olarak üç gruba ayrılmıştır.

Karar verme davranışı:

a) Lise yöneticileri için; okulda öğretmenleri karara katma durumu ve öğretmenleri karara katma isteği.

b) Lise öğretmenleri için; okulda karara katılma durumu ve karara katılma isteği.

Kisaltmalar

OYY : Okulda Yerinden Yönetim

MY : Merkezden Yönetim

OR : Ortalama Rank

TR : Toplam Rank

z : z testi

r : Pearson Moment Korelasyonu



BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, okul yönetimi yaklaşımları ve karar verme ile ilgili olan ve bu araştırmaya kaynaklık eden ya da destekleyen yurtdışı ve yurt içi araştırmalar sunulmaktadır. İlgili araştırmalar, araştırma yöntemleri, alanları ve başlıca bulguları, özetlenerek verilmektedir.

Yurtdışı Araştırmalar

Cheng (1996) tarafından “Okul Yönetim İnsiyatifi” başlıklı araştırmada okul yönetimi reformlarını araştırmak amaçlanmıştır. Araştırmada merkezi yönetimden Okulda Yerinden Yönetime yönelimi belirlemede kullanılan yedili Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 1’ den 7’ ye doğru yerinden yönetim yaklaşımından merkezi yönetim yaklaşımına doğru sıralanan yönetim özelliklerinden oluşturulmuş ve okul etkinliklerinin özellikleri, okulun örgütsel yapısı, karar verme biçimi, kaynakların kullanımı, okulun-yöneticilerin-öğretmenlerin-velilerin rolleri ve insan ilişkileri gibi onbir özelliği kapsamaktadır. Araştırmada, öğretmen ve müdürlerin yeterliklerine ve örgütsel verimliliğe ilişkin ayrı birer ölçekte kullanılmıştır.

Araştırma, Hong Kong’ da bulunan 241 okul, 127 danışman, 204 müdür ve (6300 öğretmen arasından) 761 öğretmen olmak üzere toplam 1092 kişiden oluşan bir örneklem grubu ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler okullar düzeyinde çözümlenmiştir.

Araştırma sonuçları aşağıda sıralanmıştır:

1. Okulda Yerinden Yönetime eğilim ile öğretmen verimliliği, müdürün önderliği ve örgütsel verimlilik arasında olumlu yönde karşılıklı bağıntı vardır.
2. Okulda Yerinden Yönetim eğilimi ile
 - a) öğretmenlerin yarar duygusu, topluluk duygusu ve uzmanlık ilgisi,
 - b) müdürün insan önderliği, yapısal önderlik, politik önderlik, kültürel önderlik ve eğitimsel önderliği,
 - c) müdür -öğretmen ilişkisi,
 - d) öğretmenlerin karar sürecine katılımı,
 - e) okul yönetiminin açıklığı ve sorumluluğu,
 - f) örgütlü okul etkililiği ve örgütsel kültür güç olumlu bir şekilde ilişkilidir.
3. Okulda Yerinden Yönetim eğilimi okul gelişimi gereksinimi ve otoriter hiyerarşi ile olumsuz yönde ilişkilidir.

4. Okulda Yerinden Yönetim eğilimini belirleyen puanlara göre okullar merkezi yönetim ve yerinden yönetim olarak iki gruba ayrılmış ve sonuç olarak her iki okul arasında şu farklılıklar bulunmuştur.
 - a) öğretmen, yönetici ve örgütsel verimlilik resmileştirme dışında tüm özellikleri ile farklılaşmaktadır.
 - b) Okula yerinden yönetim yaklaşımında öğretmenler daha üst düzeyde yarar duygusu, topluluk duygusu ve mesleki ilgi ilkeleri ortaya koyma, yapısal, kültürel, insancıl, politik ve eğitim önderliği yönünden daha güçlü bir önderliğe sahip olma eğilimi gösterirler.
 - c) Müdür-öğretmen ilişkisi olumludur ve örgütsel etkililik yüksektir.
 - d) Okulun üyeleri arasında okul amaçları, değerleri ve inançlarını paylaşmada yüksek isteklilik vardır.
 - e) Karar verme katılımcı biçimde yapılmakta ve öğretmenlerin karara katılmaları teşvik edilmektedir.
5. Merkezi yönetim yaklaşımının görüldüğü okullarda, öğretmenler arasında daha az dayanışma ve eşgüdüm içinde oldukları saptanmıştır.
6. Müdürler okul yönetiminde önemli bulunan önderlik özelliklerinden yoksundurlar ve öğretmenlerle olan ilişkilerinden memnun değildirler.
7. Okullar üretkenlik, esneklik, uyarlanabilirlik açılarından verimsiz olarak algılanmaktadır
8. Merkezi yönetim özelliğinde olan okullarda karar verme aşırı merkezileşmiştir ve öğretmenler sınırlı düzeyde katılım fırsatı bulmaktadırlar.

Kenneth Leithwood ve Teresa Menzies (1998) tarafından yapılan araştırma, 1985 ile 1995 yılları arasında 83 ampirik araştırmanın bulgularının değerlendirilmesine dayandırılmıştır. Araştırmada ERİC taraması, Ontario'da elektronik bir veri tabanındaki bilgiler, Amerikan Eğitim Araştırmaları Derneği'nin geleneksel yıllık toplantılarında doğrudan yazarların kendilerinden görüşleri alınarak toplanan bilgiler, okul müdürleri ile yapılan yazışmalar ve sosyal bilimler indeksinin taranması ile veri toplanmıştır.

Araştırma sürecinden elde edilen bulgulara dayanılarak okula dayalı yönetim biçimleri belirlenmiştir. Buna göre; a) yönetsel kontrolün bulunduğu OYY, (mesleki) uzmanlığa dayalı OYY ve okul meclisi kontrollü OYY biçimleri bulunmaktadır. Bunların dışında daha az rastlanan ancak uygulama alanı bulabilen bir diğer biçimde gücün okul çalışanları, veliler ve meclis üyeleri arasında paylaşıldığı bir OYY biçimidir.

Araştırmada okula dayalı yönetim biçimlerinin özellikleri anlatıldıktan sonra, bu yönetim yaklaşımlarının başarılarının arasındaki farklılıkların belirlenmesinde, yeni müfredatlar oluşturma, öğretmenlerin daha iyi eğitime alınması, okuldaki liderliğin gelişmesi, bu değişkenlerden bir ya da bir kaçının daha iyi çalışması için okullara daha fazla kaynak aktarımı gibi etkenler dikkate alınmıştır. OYY, yönetsel, mesleki ve meclis kontrollü biçimleri olan üç boyutta incelenmektedir. Bu incelemede

öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, veliler, bölge yöneticileri ve okullar üzerindeki etkileri vurgulanmaktadır. Aşağıda bu etkiler sırayla sunulmaktadır.

Öğrenciler

Onbir araştırmada öğrenciler üzerinde farklı dokuz etki gözlenmiştir. Bunlardan beşi tarafsız ya da olumsuzdur. Mezuniyet, okula devam etme ve ayrılma oranlarında bir değişme görülmezken, okul kararlarına düşük katılım ya da ilgisizlik ve başarı çizgisinin gerilemesi bu etkilerin başlıcalarıdır. Tarafsız ve olumsuz etkilerin üçü OYY'nin meclis kontrolü biçimiyle, ikisi yönetsel kontrol biçimiyle bağlantılıdır. Testlerdeki başarı ve sınıf geçme oranlarındaki artış, başarı ile ilgili tutumlardaki değişiklik, okulda daha fazla güvenlik ve daha yüksek başarı beklentisi olumlu etkiler olarak sıralanmaktadır. Bu etkiler üçer araştırma ile meclis ve yönetsel kontrollü OYY biçimleri ile ilişkilendirilmiştir.

Öğretmenler

En fazla bulgu öğretmenlere ilişkindir. 35 araştırmada belirlenen 16 farklı etkiden olumsuz etkilere 18 araştırmanın yalnızca dördünde rastlanmaktadır. 12 araştırmada olumlu etkilerden söz edilmektedir. SBM'nin mesleki kontrolü üzerinde yapılan 13 araştırmadan dokuzunda artan oranda öğretmenler arasında uyum, heyecan ve moral vurgulanırken, sekiz araştırma bulgusuna göre öğretmenler arasında artan oranda işbirliği ve bilgi paylaşımından ve altı araştırma bulgusunda da, sınıftaki öğretimde değişikliklerden söz edilmektedir. İki araştırma bulgusunda öğretmen sorumluluğu (özellikle de mesleki kontrolde), müşteri memnuniyetine daha fazla değer verme, mesleki gelişime ağırlık verme, diğerlerinin işini de kontrol etme ve işten ayrılma konularında olumlu gelişmeler kaydedilmektedir. Hizmet-içi eğitime daha fazla kaynak ayrılması ve daha iyi öğretmenlerin istihdam edilmesi de hemen hemen tüm araştırmaların sonuçları arasında yer almaktadır. OYY'nin öğretmenler üzerinde en fazla etkisinin görüldüğü biçimi mesleki kontrol biçimidir. Etkilerinin oldukça olumlu olmasına rağmen, öğretmenlerin iş yükünde görülen artışla birlikte, bu gruplarda gözle görülür bir stres düzeyi ve bitkinlik farkedilmektedir.

Müdürler

29 araştırmadan, müdürlerle ilgili 10 araştırma sonucundan yedisi olumlu, üçü ise olumsuzdur. Olumsuz etkilerin başlıcaları şunlardır: Aşırı iş yükü (SBM'nin her biçimiyle ilgili 9 araştırma sonucu) ve müdürlük başvurusunda azalma (bir araştırma). OYY'nin, gücün diğerleri arasında dağıldığı diğer iki biçimine göre yönetsel kontrolün hedeflerinin de açıkça farklılaştığı görülmektedir. Rapor sonuçları OYY'nin her biçiminde müdürlerin, öğretimsel rolden çok yöneticilik rolünü oynamak durumunda oldukları (dokuz araştırma), bilgilerin değerlendirildiği konumda buldukları (yedi araştırma), esnek ve sağduyulu davranabilme becerilerinde olumlu gelişmeler (yedi araştırma) içinde olduklarını göstermektedir. Müdürler arasında performans artışı için sorumluluk hissetme duygusu, başta OYY'nin meclis ve mesleki kontrolü olmak üzere, OYY'nin tüm biçimlerinde kaydedilmektedir.

Veliler

Velilere ilişkin olarak on sekiz araştırmadan, üçü olumlu, ikisi olumsuz olmak üzere beş tür etkiyi tanımlamaktadır. On bir araştırmada, velilerin okul kararlarına daha fazla katkıda bulunabilme fırsatı yakaladıkları kaydedilmektedir. Bu sonuçlar, OYY'nin tüm biçimlerinde gözlenirken, en kayda değer bilgilerin (yedi araştırma) mesleki kontrolde yoğunlaştığı kaydedilmektedir. OYY'nin meclis kontrolü, velilerin daha çok katılımını ve yerel topluluğa karşı artan oranda bir sorumluluğu gerektirmektedir. Raporunda, velilerin okullardaki geleneksel rollerden az da olsa uzaklaştıkları ifade edilmektedir. Diğer bir olumlu etki de, velilerin okuldan duydukları hoşnutluğun artması (bir araştırma) ile veliler ile okul meclisi arasında müdürlük rolüne ilişkin sayıtlarda da olumlu gelişmeler kaydedilmektedir (iki araştırma). Dokuz kadar araştırma sonuçlarında da, OYY'nin her biçimi için, velilerin okul kararlarına katılımında fazla fırsatların bulunmadığından ve okullarda veli rolünde çok az bir değişiklik görüldüğünü göstermektedir.

Bölge Yöneticileri

Bu konuyla ilgili yapılan dokuz araştırmadan elde edilen sekiz kadar bulgu sonucundan biri tarafsız, ikisi olumlu, arta kalanı ise olumsuzdur. Olumlu olan bulgu bölge yöneticisi rolünde görülen değişiktir: Okulu, topluluğa daha iyi “pazarlama” (iki araştırma) ve ilçe müdürleri ile sendika arasında olumlu ilişkilerin geliştirilmesi (Tümü de OYY’nin mesleki kontrolü’nü konu alan üç araştırma) üzerine yoğunlaşma bunların başlıcalarıdır. OYY’nin, stres ve iş yükünü artırdığı, bölge yönetimiyle okulların arasında mesafe koyduğu, kaynak aktarımında kesintilerin yapıldığı türünden eleştiriler de bulunmaktadır. Ancak bunların, bakış açısına ve sınıflamanın nasıl yapıldığına göre değişiklik göstereceği bilinmelidir.

Okullar

Okullar için 35 araştırma bulgusunda 18 etkiden söz edilmektedir. OYY’nin meclis kontrolü, okullar üzerinde en fazla etkiye sahipken, yönetsel kontrolde bu etki en aza inmektedir. OYY’nin olumlu etkileri, en çok meclis kontrol biçiminde kaydedilmektedir. 7 araştırma bulgusu OYY’nin daha sağlıklı ve mesleki bir iklim yarattığını, daha fazla oranda müdürlük rolüne bir talebin geldiğini ve öğretmenler, veliler ve diğer topluluk üyeleri arasında daha fazla işbirliğine rastlandığını ortaya koymaktadır. Altı araştırmanın üçünde, okulun öğretimsel etkinlikler üzerinde daha çok kontrol sağladığını, bütçe kontrolünde çeşitliliğin arttığını ve okullara bütçe ayrılırken daha adil davranıldığı görülmektedir. OYY’nin diğer bir sonucu da okulların gelişim kapasiteleri ve yaratıcılıklarında görülen artıştır. Yine, ortak hedefler konusunda gösterilen duyarlılık ile gücün dağılımında ve sorumluluk anlayışında birtakım yenilikler de kaydedilmektedir. Altı araştırmanın üçünde, olumsuz etkiler şöyle sıralanmaktadır: Yetki konusunda sınırlama (gücün kullanımında), öğretmenler ve müdürler arasında sürtüşmeler, bölge ve okul müdürleri arasında artan gerilim, bunların başlıcalarıdır. OYY’nin yönetsel kontrol biçiminin okulda çok az bir değişiklik yarattığı ve söz konusu değişikliği en çok meclis kontrolü’nün gerçekleştirdiği vurgulanmaktadır.

Enderlin-Lampe Scheerie (1998) tarafından yapılan araştırma, ABD eğitim sisteminde reform çabalarını tartışmakta ve bu reformların öğretmen etkililiği üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Alanyazın taraması biçiminde yapılan araştırmada, öncelikle ABD eğitim sisteminde toplumun eğitime olan ilgisi vurgulanmakta ve eğitim sistemindeki çöküş olarak kabul edilen yetersizliklere ilişkin medyada çıkan raporlardan söz etmektedir. Adı "Risk İçinde Bir Ulus" olarak bilinen önemli bildirilerde de eğitim için reformların bir zorunluluk olduğu belirtilmektedir.

Bilimsel modele göre yapılan ve eskide kalmış olan, fabrikalara benzeyen okulların geliştirilmesi yönünde, öğretmen merkezli, rekabetçi, standart yapıları olan okullardan uzaklaşmayı hedefleyen reform çabaları vurgulanmaktadır.

1990'lı yıllarda sistemin değiştirilmesine dönük reformların öğrenci merkezli öğretimi, katılımı ve işbirliğini benimseyen bir çok yönünün olduğu anlatılmaktadır. Bu reform sürecinin, gündemde olan katılımcı karar verme ve yerinden yönetime uygun olan demokratik ilke ve yaklaşımları artırma çabaları tarafından şekillendirildiği işlenmektedir.

Okul yönetiminde sorumluluğu paylaşmayı ve karar vermede yüksek katılım ve işbirliği isteyen ikinci reform atılımında, okulların yönetim sürecinde öğretmenlerin rollerinin göz önünde bulundurulmasının son yıllarda oldukça ilgi çektiğine dikkat çekilmektedir. Murray (1993) tarafından yapılan bir araştırmaya vurgu yapılarak, okula dayalı karar vermenin bir sonucu olarak öğretmenlerin, a) okul iklimi, b) personelin geliştirilmesi, c) yeterliliğe ilişkin istekler, d) program içeriği ve e) örnek uygulamalar alanlarında olmak koşuluyla kararlara katılmaya istekli olduklarını belirtmektedir. Henry Levin (1991) in yaptığı araştırmada da öğretmen yeterliliğinin, okula dayalı karar verme süreci ile birlikte arttığı anlatılmaktadır. Levin'in araştırmasına göre, müfredatla ilgili bir çok kritik karar, öğretme stratejileri ve okul görevleri için personel önerme yerel düzeyde yapılmalıdır.

Ancak, tüm araştırmaların bu karar verme modelini desteklemediği de belirtilmektedir. Genel olarak, karara katılmanın öğretmenin yeterliliğine etki etmediği vurgulanmakta, hatta öğretmen güdüsüne ilişkin bir araştırmadan (Gallmeier, 1992) söz ederek, otokratik yöneticilerin emrinde çalışan öğretmenlerin, demokratik yöneticilerle

birlikte çalışanlardan daha yüksek güdüye sahip oldukları özellikle belirtilmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin karar vermeye ne kadar istekli oldukları, ne kadar yeterli oldukları ya da karar için ne kadar risk alacakları da tartışılan bir konu olduğu da ayrı bir bulgu olarak sunulmaktadır.

Bir başka bulgu da okulda, öğretmenler, aileler, yöneticiler ve diğer üyeler tarafından ne tür kararlar alınacağına ilişkin oldukça önemli düzeyde karmaşanın yaşandığı yönündedir. Bu karmaşıklık, öğretmenlerin yönetimde katılımcı olarak etkin rol almalarını engellemiş ve başarısızlığa neden olmuştur.

Ortaokullarda karar verme modellerinin uygulama ve algıları arasındaki ortak noktaları belirlemeyi amaçlayan Marie Brown ve Bill Boyle (1999) tarafından yapılan bir araştırmada okullarda karar vermede orta düzey yöneticilerin rolleri konusunda yapılmış araştırmalara dayanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın amacı, a) okullarda karar verme komisyonlarının orta düzey yöneticileri ile iletişim kurmalarını, karar kapsamını ve kararı güçlendirmeyi sağlamak b) karar vermede alternatif yönetim modelleri için kanıtlar aramak ve c) orta düzey yöneticilerin etkinlik gösterdikleri karar modelleri ile başöğretmenlerin uygulamaları ve algıları arasındaki benzerlikleri saptamaktır.

Araştırma İngiltere’de kamu ve özel kesimden seçilmiş 21 ortaokulun başöğretmenleri ile orta düzey yöneticilerinin karar vermeye ilişkin düşüncelerine ve uygulamalarına dayandırılmıştır. Nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilen araştırmada veriler, deneklerle yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Ayrıca, orta düzey yöneticilerden okullarındaki kararları etkileyen faktörleri tanımlamaları istenerek de veri toplanmıştır.

Yapılan görüşmeler sonunda okullarda karar verme biçimlerine göre üç farklı okulun bulunduğu ve bu okullarda karara tam katılımdan hiç katılmamaya kadar sırasıyla A, B, ve C şeklinde sınıflandırıldığı anlaşılmaktadır.

Aşağıda sırasıyla bu okul tiplerinde karar verme sürecine ilişkin özellikler özetlenerek sunulmaktadır.

A tipi Okullar

Dört A tipi okulun başöğretmenleri, nitelikli kararlara ulaşmanın en etkili yolu olarak takım yönetimi ve bilgileri paylaşma olarak belirtmişlerdir. Onlar, okulu geliştirecek gerekli değişmelerin yalnızca gerçekten paylaşılmış (ortak) karar verme ile mümkün olacağına inanmaktadırlar. A tipi okullarda bütün bölüm başkanlarının okul politikaları ve karar verme konusuna etkin olarak katılmakta oldukları ve başöğretmenlerle birlikte her zaman okulun yönetim etkinliklerinde önemli roller üstlendikleri görülmektedir. Başöğretmenler, okul yönetiminde ve özellikle de planlama, değerlendirme ve denetleme gibi kilit alanlarda daha çok katılım fırsatları sağlayacak yapılar oluşturduğu saptanmıştır. Okullarda projeler kararlara katkısı ve katılımı son derece yüksek takımlar aracılığı ile yapılmaktadır.

A tipi okullarda aşağıdaki özellikler dikkate çekmiştir:

1. Bölüm başkanları ve farklı konu alanlarından öğretmen yada meslektaşlarla işbirliği için düzenli ve resmi fırsatlar bulunmaktadır.
2. Bölümsel öncelikler, okul geliştirme planı ile belirlenmiş ve ortaklaşa karar verilmiş konu ve sorunlarla sıkı bir ilişki içindedir.
3. Bölüm başkanlarının bütün okul politikasına ve karar verme aşamasına etkin olarak katılmaları sağlanmış ve onların görüşlerinden yararlanılmıştır.
4. Başöğretmenler, orta düzey yöneticileri geniş bir okul yönetimi rolüne sahip olarak görmüşlerdir.

B Tipi Okullar

Bu tip okulda bir çok insan, kendilerini etkileyen kararlara katılmak için gerekli ortamın olmadığı ya da bundan yoksun bırakıldıklarını düşünmektedirler. Belirli olan bir durum, kararlara katılmak için yöneticilerin uygun yapılar oluşturmasını beklemektir. Aşağıda B tipi okullardaki durum maddeler halinde verilmektedir.

1. Bölüm başkanları arasında işbirliği için daha az biçimsel fırsatlar.
2. Bölüm başkanları, okulun yönetimi ve politikasıyla ilgili karar verme konularında başöğretmen tarafından yönetim rolleri ve becerileri açısından incelendikleri kanısına sahiptirler.
3. Kendi bölümlerinin oluru dışında, okul gelişim planına bireysel ilgi ile yetinme.
4. Karar vermede, daha işbirlikli yatay modele yönelik yönetsel model geliştirmede olumlu anlayış beklentisi.

C Tipi Okullar

C tipi okulların bazılarında yönetim için “onlar ve biz” yaklaşımının varlığı açık biçimde görülmüştür. Okul yönetimi, öğretmenlere belirli çerçevelerle sınırlandırılmış bir özerklik tanınmıştır. Okulda, demokratik karar vermede öğretmenlere güvenmeme ve bu durumun sürdürülmesi yönünde bir hava bulunmaktadır. C tipi okulların karar verme sürecindeki özellikleri aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır:

1. Bölüm başkanları arasında az-resmi bir işbirliği vardır.
2. Diğer bölüm çalışanları ile çok az ya da hemen hemen hiç bir işbirliği yoktur.
3. Karar vermede başöğretmenle bölüm başkanları arasında geniş bir bölünme vardır.
4. Müfredat geliştirme ve okul yönetimi için tüm okul kurulunun katılımına ilişkin çok az kanıt vardır.
5. Bölüm başkanlarının tüm okul için karar verme rolleri yoktur.
6. Bölüm başkanlarının tüm okul hakkında verilen kararlar üzerinde söz hakkı yoktur.

Jane Clark Lindle (1996) tarafından ABD’ de Kentucky’de Eğitim Reformu Hareketi (KERA) ile 1990 yılında başlatılan “okula dayalı karar verme” reform sürecine ve sonuçlarına ilişkin araştırmaya ilişkin sonuçlar özetle verilmektedir.

Kentucky’de yapılan reformlar, okullar için müfredat geliştirme, parasal kaynaklar ve yönetim konularında köklü değişimleri öngörmüş. Bu değişimler, 1991-1992 okul döneminden başlayarak KERA Kentucky’de her bölgede okula dayalı karar verme sürecini başlatmaları biçiminde gelişmiştir. 1995’e gelindiğinde 176 okul bölgesinde 800’ün üzerinde okulun sözkonusu süreci başlattıkları belirtilmektedir.

Lindle, bu süreci “3 D” diye andığı demokrasi, tartışma ve karar verme boyutları içinde incelemiştir. Aşağıda bu boyutlara ilişkin bulgular özetle verilmektedir.

Demokrasi boyutu; okulda demokrasinin, merkezi yönetimden uzaklaşıp, okul müdürü, üç öğretmen temsilcisi ve iki aile temsilcisinden oluşan okula dayalı karar verme konseyine güvenle sağlanabileceğini vurgulamaktadır. Konseylerin görevleri arasında müdürü seçmek, personeli belirlemek ve yerleştirmek, ders kitaplarını seçmek ve öğretim araç ve gereçlerini seçmek bulunmaktadır. Ayrıca, okullar bölgenin genel bütçesinden kendine düşen paylar ile okulun bütçesini de yönetirler. Konseyler, liselerde 12 kişiden

oluşurken, ortaokullarda 6 kişiden oluşmaktadır. Konseylerin oluşumunda olumsuz bir yön, eğitim-öğretim dışından üyelerin olmamasıdır.

Okul konseylerinin aşağıdaki sekiz alanda politikalar geliştirme sorumlulukları bulunmaktadır:

1. Müfredat geliştirme
2. Personel görevlerini tanımlama
3. Öğrenci görevlerini tanımlama
4. Okul programını oluşturma
5. Eğitim uygulamalarını belirleme
6. Disiplin kurallarını belirleme
7. Müfredat dışı programları belirleme
8. Eyalet standartlarına uyma

Tartışma boyutu; okul konseylerinin okuldaki başarılarını yansıtabilmek için, etkinliklerini tartışma konusu yapmaktadır. Bazı okul ve okul bölgelerinde konseylerin oluşumunda politik yaklaşımlar, dinsel ilişkiler ya da sözü geçen aileler etkin olmuşlardır. Bundan başka, konseylerde katılımın eğitim-öğretim dışı bireylere ya da personele yer vermeyişi de karar vermede demokratikliği sınırladığı anlatılmaktadır.

Okullar için yasalar ve iç tüzük hazırlamak da konseyler için epey bir zaman kaybına neden olduğu vurgulanmakta ve yine okullar için hazırlanması gereken kurallar hazırlamanın, eğitim için harcanması gereken zamanı etkili biçimde değerlendirmeye engel olduğunu belirtmektedir. Dahası, yasaların, kuralların, programların karmaşıklığı öğretmen, aileler ve bazı müdürler için yabancı bürokratik kavramlar olması işi zora sokmaktadır.

Karar verme boyutu; konunun özü yönünde karar verebilen okul konseyleri destekleyici önderlik, üniversite atmosferi ve demokratik yöntemin eksiklerine saygı özelliklerini paylaşırlar.

Okula dayalı karar verme, okulun politik yapısını genişletmesi ve yayması için net bir savaşımdır. Ortak karar vermeyi yöneticiler desteklese de desteklemese de yapılan çalışmaların başarısı açıkça okulun baskın politik yapısına, bölgesine ve toplumun etkinliğine bağlıdır. Okulun politik atmosferi, okula dayalı karar vermeyi hedeflerken üniversiter bir yaklaşımı öngörmektedir. Okul konseyleri, demokrasinin oluşumundaki doğal uyumsuzlıklardan rahatsız değildir. Demokratik süreçte bazen oybirliği ile bazen de oyçokluğu ile çalışılmaktadır. Bireysel özellik gösteren eşitlik ve özgürlük bazen toplum değerleri ile çatışabilir. Önemli olan bunları dengede tutmaktır.

Hall (1962), araştırmasında bürokratikleşmeyi, bürokratik yapının 6 merkezi ögesi üzerinde ölçmeyi amaçlamıştır.

Çalışmanın verileri 10 örgüt çalışanından alınmıştır. Çalışanlar, yöneticiler ve işçiler olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Örneklemeye alınan örgütlerin çalışma alanları, kaç yıldır faaliyet gösterdikleri ve büyüklükleri birbirinden farklıdır. Çalışma 65 ile 3026 çalışanı olan ve yaşları 4 ile 63 yıl arasında değişen örgütlerde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada teorik öneme sahip 6 özellik seçilmiştir. Bu özellikler:

- Uzmanlaşmaya dayalı bir işbölümü
- İyi tanımlanmış bir otorite hiyerarşisi
- Görevlilerin haklarını ve görevlerini gösteren kurallar sistemi
- İşle ilgili kural ve yönetmeliklerden oluşan prosedürel sistem
- İlişkilerde bireysel değerlerin bir yana bırakıldığı tarafsızlık, nesnellik ve son olarak;
- Teknik yeterliliğe dayalı işe alma ve terfiler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular kısaca şöyledir:

- Örgütleri, herhangi bir özelliğiyle yukarıda sıralanan boyutlar düzeyinde aşırıya kaçan bürokratik örgütler olarak değerlendirmenin pek olanaklı olmadığı,
- Benzer özellikler gösteren örgütlerde benzeri bürokratik özellikler olmasına karşın, 6 boyuttaki bürokratikleşmenin, örgütlerin büyüklüğü ve yaşları ile

ilgili olmadığı bulunmuştur. Ancak araştırmanın bulguları örgütlerin faaliyet alanlarının son derece önemli olduğunu göstermiştir.

- Araştırmanın belki de en önemli bulgusu; yaygın şekilde kabul edilen bürokratik modelin gerçekte var olmadığını ve bürokrasinin boyutlarının aynı düzeyde gerçekleşmediğini göstermesidir.

Udy (1959), endüstriyel olmayan 150 biçimsel örgüt üzerinde yaptığı çalışmasında bürokratik ve rasyonel öğelerden oluşan iki grup değişken formüle etmiştir.

- Bir örgütte üç ya da daha fazla otorite seviyesi bulunması, hiyerarşik otorite yapısını çağırır.
- Fiziksel işlerden çok sadece işiyle ilgilenen örgüt üyesi, uzmanlaşmış yönetici personeldir.
- Duruma uygun olarak ödüllerin hem miktarı hem de türü, farklı işlere göre tasarlanır.
- Örgüt yalnızca, materyal ve eşya üretimi ile ilgili olarak ele alındığında sınırlı hedeflere sahip olduğu anlaşılır.
- İşlerin niteliğine ya da niceliğine bağlı olarak örgüt çalışanlarına verilen ödül, performansla ilgilidir.
- Bölünmüş katılım, karşılıklı olarak sınırlandırılmış bir anlaşma türüne dayanıyorsa düşünülür.
- Tamamlayıcı ödüller, yüksek otoriteye sahip olanlar tarafından düşük otoriteye sahip olanlara verilir.

Bu formülasyonda, otorite hiyerarşisi, yönetici personel ve işe göre farklılaştırılmış ödüller formal örgütün bürokratik öğelerini şekillendirirken, sınırlanan hedefler, performansın önemi, bölünmüş katılım ve tamamlayıcı ödüller formal örgütün rasyonel öğeleri olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın bulguları şöyledir:

- Bürokratik grupta bulunan öğeler birbirleriyle, rasyonel öğeler de birbirleriyle olumlu ilişkiler göstermektedir ve iki grup arasında olumlu bir ilişki yoktur.

- Bürokratikleşme derecesiyle rasyonelleşme derecesi birbirinden göreceli olarak bağımsızdır ve aslında grupların birbiriyle ters olma eğilimi vardır.

Gaziel ve Weis (1989), yaptıkları araştırmada, yabancılaşmanın iki yönünü ele almışlardır. Bunlardan birincisi, işten yabancılaşmayı (işe yabancılaşma), ikincisi ise dışa vurulan, görülen ilişkilere yabancılaşmayı incelemeyi amaçlamışlardır. Yabancılaşma türleri, okullardaki bürokratik yapının merkezileşme ve biçimsellik ile öğretmenin kontrol alanı ve kişiliğiyle ilgilidir. Araştırmanın hipotezleri;

- İşe yabancılaşma düzeyi, okulun merkezileşme derecesi ile doğrudan etkileşerek değişecektir.
- Görülen, dışa vurulan ilişkilere yabancılaşma, okulun merkezileşme düzeyiyle değişecektir.
- Öğretmenin işe yabancılaşma düzeyi, okul örgütünün biçimsellik düzeyiyle doğrudan etkileşerek değişecektir.
- Öğretmenin görünen, dışa vurulan ilişkilere yabancılaşma düzeyi, okul örgütünün biçimsellik düzeyiyle doğrudan etkileşerek değişecektir.

Çalışmanın örneklemini, 200 ile 800 öğrencinin oluşturduğu , 31 ilköğretim okulundaki 520 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

- Araştırmanın hipotezlerinde yer almamasına karşın, büyük okullar daha merkeziyetçi bir yapı içermektedirler.
- Kontrolün merkezileşmesinin ve biçimselliğin öğretmenlerin yabancılaşması ile ilgili olduğu hipotezi desteklemektedir.
- Merkezileşme, iş kadifikasyonuna oranla, kural gözlemiyle daha kuvvetli bir korelasyon göstermektedir. Merkezileşme aynı zamanda görülen ilişkilerde yabancılaşmaya oranla, işe yabancılaşma konusunda daha güçlü korelasyon oluşturmuştur.
- Okul örgütleri, yüksek düzeyde işe yabancılaşma ve dışa vurulan davranışlarda memnuniyetsizlik sonuçları veren hiyerarşik düzenlemelere bel bağlamışlardır.

- Biçimselliğin her iki özelliği de öğretmenlerin işe yabancılaşmasında etkilidir.
- Okullardaki bürokratik boyutlar işe yabancılaşmanın her iki türüyle de pozitif yönde bir ilişki içinde iken, kontrol alanı ile ölçülen öğretmenlerin kişiliği yabancılaşmanın bu iki türüyle negatif bir ilişki göstermiştir.

Bu araştırma sonucunda elde edilen üç büyük bulgu şöyledir:

- Öğretmenlerin kişisel algılarına göre merkezileşme ve biçimsellikle ölçülen, okullardaki bürokratik yapı içindeki öğretmenlerin, kontrol alanı ile ölçülen kişiliklerinden çok, işe ve dışarı vurulan ilişkilere daha çok yabancılaştıkları,
- Kuralların ve düzenlemelerin, gözlem ve zorlamanın, öğretmenler arasındaki işe ve dışarıya vurulan ilişkilere yabancılaşma duygularında çok büyük etkisinin olduğu,
- Biçimselliğe oranla daha az bir etkiye sahip olan merkezileşmenin öğretmen yabancılaşmasında önemli bir faktör olduğu saptanmıştır.

Bacharach, Bauer ve Conley (1986), yaptıkları çalışmada 42 ilköğretim ile 45 ortaokuldaki örgütsel stresin analizini yapmışlardır.

Örgütsel stresin, işteki genel stres düzeyinin genel bir ortalaması olarak ele alındığı çalışmada, rol belirsizliği, yükselmenin ussallığı ile denetimsel davranış bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır.

- İşteki çalışma sürecinin bürokratikleşmesi olarak açıklanan yüksek rutinleşme ve düşük belirsizlik ortamı, yüksek stres düzeyine neden olmaktadır.
- Öğretmenlerin diğer öğretmenlerle ve denetmenlerle iyi ilişkiler içerisinde olmaları, stres düzeyinin düşük olmasına neden olmaktadır.
- Otorite boyutunda ortaya çıkan ilişki anlamlı değildir.
- Olumsuz denetimsel davranış kesin olarak stresle ilgilidir.
- Yükselme sürecindeki ussallığın artması ve yükselme için olanak sağlaması oranında düşük stres belirtilmektedir.

- Sınıfların içinde bulunduğu koşullar, bir öğretmenin rolünü engelliyorsa, daha yüksek stres görülmektedir.

Yurtiçi Araştırmalar

Aytaç (2000) tarafından yapılan “Eğitim Yönetiminde Yeni Bir Paradigma Okul Merkezli Yönetim” konulu araştırmanın amacı, okul merkezli yönetim yaklaşımının ortaöğretim kademesinde (genel, teknik ve endüstri meslek ile özel liseler) uygulanabilirliğini ortaya koymak olarak saptanmıştır.

Karşılaştırmalı ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilen araştırmanın örneklemi, genel, teknik ve endüstri meslek ile özel liselerdeki 99 okul yöneticisi ve 691 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırma ulaşılan sonuçlar özetle aşağıdaki gibidir:

1. Okul merkezli yönetim uygulamasına yönelik olarak okulun geliştirilmesinde ve yeniden yapılandırılmasında geçerli stratejik yönetim süreci ölçütleri olan; stratejik plan, okul gelişim planı, vizyon ve misyon genel, teknik ve endüstri meslek liselerinde geçerli değilken özel liselerde az da olsa geçerlidir.
2. Okul merkezli yönetimin temel değerleri genel, teknik ve endüstri meslek liselerine oranla özel liselerde daha fazla geçerlidir.
3. Genel hizmetlere ilişkin işler genel, teknik ve endüstri meslek liselerine oranla özel liselerde daha etkili şekilde yerine getirilmektedir.
4. Okul merkezli yönetimin işgören hizmetleri boyutuna ilişkin okul toplumu üyelerinin etkili olmasını öngören ölçütleri, genel, teknik ve endüstri meslek liseleri ile özel liselerde geçerli değildir.
5. Okulun müşterisi olan öğrencilere yönelik hizmetler genel, teknik ve endüstri meslek liselerine oranla özel liselerde daha etkili şekilde yerine getirilmektedir.

6. Okul merkezli yönetimin okul toplumu üyelerinin katılımıyla bütçe yapma sürecinin okulda gerçekleştirilmesine ilişkin ölçütleri genel, teknik ve endüstri meslek liselerine oranla özel liselerde tam anlamıyla gerçekleştirilememektedir.
7. Okul merkezli yönetimin okul toplumu üyelerinin eğitim programlarını geliştirebilmesine yönelik ölçütleri genel, teknik ve endüstri meslek liselerine oranla özel liselerde geçerli değildir.
8. Genel, teknik ve endüstri meslek liselerindeki okul yöneticilerinin, okul merkezli yönetimde sahip olması gereken öğretimsel, katılımcı, yetkilendirici, vizyoner ve yeniliklere açık liderlik anlayışlarına özel lise yöneticilerine göre daha az sahip olduğu görülmüştür.
9. Okul merkezli yönetimin belirleyici unsurlarından olan, öğretmenlerin karar alma sürecinde ve uygulamada katılım ve etkililiği istenen düzeyde değildir.
10. Okul merkezli yönetimin okul-çevre ilişkisini sağlamaya yönelik okulla ilgili tarafların bir okul toplumu olma duygusu ve bilinci içerisinde hareket etmesine yönelik ölçütleri genel, teknik ve endüstri meslek liselerinde geçerli değilken özel liselerde geçerlidir.
11. Geliştirilen okul merkezli yönetim modeline genel, teknik ve endüstri meslek liselerindeki okul yöneticileri ve öğretmenler yüksek düzeyde katılmaktadır.

Açıkgöz (1984) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı” adlı araştırmanın amacı, lise öğretmenlerinin okullarında alınmakta olan kararlara katılma durumlarına, katılma isteklerine, karar konularına duydukları ilgilerine ve karar konularındaki yeterliklerine ilişkin görüşlerinin, bu görüşler arasında ve bu görüşlerle öğretmenlerin bazı kişisel değişkenleri arasındaki ilişkilerin saptanmasıdır.

Araştırmada Ankara ilinde belirlenen 15 lisede çalışan 412 öğretmen denek olarak kullanılmıştır. Bilgi toplama aracı olarak, “Karara Katılma Anketi” kullanılmıştır.

Ankette öğretmenlere karar konuları ile ilgili olarak dört soru yöneltilmiş ve bu sorulara ilişkin öğretmen görüşleri dörtlü Likert tipi bir ölçekle saptanmıştır.

Araştırmanın temel bulguları aşağıda sıralanmaktadır:

1. Öğretmenlerin karara katılma durumlarına ilişkin görüşleri “çok az” karar konularına duydukları ilgilerine ve karar konularındaki yeterliklerine ilişkin görüşleri “biraz” seçeneğinde toplanmıştır. Karar katılma isteklerine ilişkin görüşleri ise “biraz” seçeneğinin üzerinde yer almaktadır.
2. Öğretmenlerin durum, istek, ilgi ve yeterlik boyutlarındaki görüşleri birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir.
3. Öğretmenlerin öğretim ve yönetim kararlarında durum, istek ve yeterlik boyutlarındaki görüşleri birbirinden anlamlı farklılık göstermektedir.
4. Durum, istek, ilgi ve yeterlik boyutlarında en yüksek değerler “öğrenci başarılarının değerlendirilmesi”, en düşük değerler “ise “okulun gelir ve harcamalarının planlanması” kararlarında gözlenmektedir.
5. Öğretmenlerin kişisel değişkenlerinin çoğuna göre, durum, istek, ilgi ve yeterlik boyutlarına ilişkin görüşleri anlamlı farklılık göstermemektedir.

Sarpkaya (1996) tarafından yapılan araştırmanın amacı, liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentilerini belirlemektir. Araştırmanın örneklemi Manisa merkezinde 9 lisedeki 199 öğretmen, 44 yöneticiden oluşmaktadır. İlgili veriler, 47 maddelik beşli Likert tipi bir ölçek aracılığıyla sağlanmıştır. Ölçek, yönetsel kararlar, eğitim-öğretim kararları, çalışma koşulları, okul-çevre ilişkisi, öğretmenler kurulunun işleyişi, toplantı ve zaman yönetimi ve demokratik işleyiş boyutları ile sınırlıdır.

Araştırma bulguları aşağıdaki gibidir:

1. Liselerde yönetime katılmada öğretmenler kurulunun etkililiği hakkında öğretmenlerle yöneticilerin algı ve beklentileri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Öğretmenlerin, yöneticilere göre algıları düşük, beklentileri yüksektir.
2. Öğretmenlerin algılarının en düşük olduğu boyut “okul-çevre ilişkisi”, en yüksek olduğu boyut “demokratik işleyiş” boyutudur. Öğretmenlerinin beklentilerinin en düşük olduğu boyut “yönetimsel kararlara katılma” en yüksek olduğu boyut “demokratik işleyiş” boyutudur.
3. Yöneticilerin algılarının en düşük olduğu boyut “okul-çevre ilişkisi”, en yüksek olduğu boyut “demokratik işleyiş” boyutudur. Yöneticilerin beklentilerinin en düşük olduğu boyut “okul-çevre ilişkisi” en yüksek olduğu boyut “öğretmenler kurulunun işleyişi” boyutudur.
4. Öğretmenlerin algı ve beklentileri yaş, eğitim, branş, okul ve cinsiyete göre, yöneticilerin algı ve beklentileri ise kıdem, okul ve cinsiyete göre bazı boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Çoker (1996), araştırmasını 1913 yılında bir kanunla il özel idarelerine verilen eğitim ile ilgili görevlerine atıfta bulunarak, Milli Eğitim Bakanlığı sorumluluğunda olan eğitimsel etkinliklerin yürütülmesinde görev, yetki ve kaynak bölüşümü gerçekleştirilerek, temel görevlerin Bakanlık tarafından yerel düzeydeki etkinliklerinde il özel idarelerince yapılmasına ilişkin yeniden düzenlenmesi konusunda a) Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde çalışan ve il özel idareleri ile dolaylı görev ilişkisi olan yöneticilerin; b) Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde çalışan ve il özel idareleri ile doğrudan görev ilişkisi olan yöneticilerin; c) Ankara ili yöneticilerinin; “yerinden yönetim”, “eğitim hizmetleri açısından yerinden yönetim”, ve “eğitim hizmetlerinin il özel idarelerine devri” konularındaki düşünceleri yazılı olarak almıştır. Buna göre aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır.

1. A grubu yöneticileri her üç konuda da % 95 çoğunlukla olumlu düşündükleri ve gerekçelerini Türkiye gerçeklerine dayandırdıkları verilen yanıtlardan

anlaşılmaktadır. Bu yanıtlar, evrensel yerinden yönetim ilkeleri ve kalkınma planları ile hükümet programlarında saptanan hedeflerle uygunluk göstermektedir.

2. B grubu yöneticilerinin yanıtları, yerel yönetimlerle görev ilişkisi içindedir. Eğitim hizmetlerinin yerinden yönetimi ve hizmetlerin bu yönetimlere devredilmesi konusu, kendilerini etkileyeceği sonucunu vermiştir. Bu grubu oluşturan yöneticiler, genelde yerinden yönetimi, özelde eğitim hizmetleri açısından yerinden yönetimi benimseme oranları % 73 tür. Bu grup, hizmetlerin devri konusunda kendi sorumluluk alanlarındaki görevlerin devrinde % 55 ile daha çekimser tutum sergilemektedirler.
3. C grubu yöneticileri, yerinden yönetim düşüncesine % 80 düzeyinde olumlu bakmaktadırlar. C grubu yöneticileri, yerinden yönetimi eğitim hizmetleri açısından % 75, hizmetlerin il özel idarelerine devri konusunda % 72 düzeyde katılmaktadırlar.
4. Her üç grupta hukuksal denetim, ilkeleri belirleme, eşgüdümü sağlama, yasal düzenleme gibi temel görevlerin Milli Eğitim Bakanlığı'nda kalması gerektiği konusunda ortak görüş bildirmişlerdir.

MEB merkez örgütü yöneticilerinin işgören, öğrenci, bütçe, eğitim programları ve genel hizmetler alanında yerleşme konusundaki görüşlerini saptamak amacıyla yapılan araştırmada (Usluel, 1995), aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Yöneticilerin çoğunluğu, yerleşmeyi genelde yararlı ancak bazı durumlarda sakıncalı bulmaktadırlar.
2. Yöneticilerin çoğunluğu yetki aktarmanın en fazla merkez örgütün iş yükünü azaltması (%90) ile yerel eğitim gereksinimleri ve sorunlarına yönelik yönetim kararlarının daha çabuk verilmesi (%85) konularında yararlı olacağı görüşündedirler.

3. Yöneticilerin % 78'den fazlası, taşra örgütlerine yetki aktarılmasının en büyük sakıncasının "yerel nüfuz sahibi kişi, grup, kuruluş ve kurumların kendi çıkarlarını gerçekleştirmek doğrultusunda yerel yönetime etkilerinin" artabileceğinden kaynaklanabileceği görüşündedirler.
4. Yöneticiler en fazla ulusal birlik, bütünleşme ve eğitimdeki ulusal standartlarla ilgili durumlarla ilgili olarak yerelleşmenin uygulamada doğurabileceği yarar ve sakıncaları konusunda görüş ayrılığına düşmektedirler.
5. Yöneticilerin çoğunluğu, eğitim programları ve öğretmenlerin iller arasındaki görev yeri değişikliği konularında Merkezden Yönetimden, bunların dışındaki tüm hizmet alanlarında ise yetki genişliğinden yana görüş bildirmelerine karşın, bu konularda farklı görüş bildirenlerin oranları yaklaşık % 30 dur.
6. Yöneticilerin çoğunluğu bütçe ve genel hizmetler dışındaki hizmet alanlarında, genellikle var olan uygulamanın devamından yana eğilim göstermektedirler.
7. Yöneticilerin çoğunluğu araştırma kapsamında yer alan hizmet alanlarının büyük bir kısmında, yerelleşme biçimlerinden biri olan yetki genişliğini tercih etmektedirler.
8. Üst ve alt düzey yöneticilerin, yerelleşme konusundaki görüşleri genel olarak birbirine yakındır.

Özcan (1996) tarafından yapılan araştırmanın amacı, Ankara'daki genel liselerde uygulanan yönetim biçimlerini belirlemektir. Araştırma, 304 öğretmen ve 44 yöneticiden oluşan örnekleme uygulanan 50 maddelik Likert tipi ölçekle elde edilen veriler yorumlanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları şöyledir:

1. Öğretmen ve yöneticilere göre liselerde uygulanan yönetim biçimi orta derecede yetkecidir. Bazı etkinliklerde yetke düzeyleri; "sicil raporlarının doldurulması, araç-gereç alımı, ders denetiminin müdür tarafından yapılması

konularında yetkeci”, “iletişim, paranın kullanımı, eğitsel kol çalışmaları, sosyal etkinliklerinin eşgüdümlemesi, zümre öğretmenler kurulunun toplanmasında orta düzeyde yetkeci” ve “araç-gereçlerin kullanımı ve ders kitaplarının seçiminde az yetkeci” biçimindedir.

2. Öğretmen ve yöneticilere göre liselerde uygulanan yönetim biçimi orta derecede koruyucudur. Eğitim programlarına yerel konuların konulması konusunda liselerde uygulanan yönetim biçimi çok az koruyucudur.
3. Öğretmen ve yöneticilere göre liselerde uygulanan yönetim biçimi orta derecede destekçidir. Zümre öğretmenlerinin toplanması konusunda liselerde destekçi yönetim biçimi uygulanırken, okul parasının harcanması ve sicil raporlarının doldurulması konusunda destekçi yönetim biçimi çok az uygulanmaktadır. Diğer eğitim ve öğretim etkinliklerinde uygulanan yönetim biçimi fazla destekçi değildir.
4. Öğretmen ve yöneticilere göre liselerde uygulanan yönetim biçimi orta derecede birlikçidir. Ders kitaplarının seçimi ve zümre öğretmenler kurulunun toplanması konularında birlikçi yönetim biçimi uygulanmaktadır. Ders denetimi, zaman çizelgelerinin hazırlanması ve sicil raporlarının doldurulması konularında birlikçi yönetim biçimi az ya da hiç uygulanmamaktadır.
5. Liselerde uygulanan yönetim biçimlerinin tüm boyutlarında öğretmen ve yöneticiler farklı görüştedirler.

Kahraman (1990) tarafından yapılan bu araştırmanın amacı, genel liselerdeki yönetime ilişkin uygulamaların çağdaş yönetim anlayışına uygunluğunu belirlemek, bu uygulamalarda okul müdürleri ile öğretmenlerinin kişisel özelliklerinin etkilerini saptamak ve resmi genel liseler ile özel genel liselerin yönetim yaklaşımları arasında farklılık olup olmadığını saptamaktır.

Araştırmada Ankara il merkezinde bulunan 48’i devlet 17’si özel olmak üzere 65 genel lisedeki müdürlerin tümü ve öğretmenlerin 304’ü devlet, 233’ü özel olmak üzere 537 öğretmen örneklem olarak alınmıştır. Araştırmada, okul yönetim süreçlerine

ilişkin maddelerden oluşan ölçek kullanılmıştır. Aşağıda araştırmaya ilişkin bulgular yer almaktadır.

1. Liselerde çalışmakta olan öğretmen ve müdürlerin yönetime ilişkin görüşleri farklıdır. Müdürler yönetimi çağdaş yönetime yakın bulurken, öğretmenler bunun aksini düşünmektedirler.
2. Devlet ve özel lise öğretmenlerinin yönetime ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır. Özel liselerin öğretmenleri, okullardaki yönetimi devlet liselerindeki öğretmenlere göre daha çağdaş bulmaktadırlar.
3. Lise müdürleri ve öğretmenleri yönetime ilişkin görüşlerinin kişisel özelliklerine göre çoğunlukla farklılık bulunmamaktadır. Ancak, kadın öğretmenler ve müdürler bazı durumlarda farklılaşmaktadırlar.

Okulun yönetsel, eğitsel ve genel işleyişi açısından çevresi ile ilişkilerini yönetici ve öğretmen algılarına dayalı olarak incelemeyi amaçlayan bir araştırmada (Gül, 1998), 26 maddelik Likert tipi ölçekle, 10 değişik baskı grubuna ilişkin öğretmen ve yöneticilerin algı ve beklentileri saptanmaya çalışılmıştır. Kocaeli merkezinde bulunan ilköğretim ve liselerde görevli 97 yönetici ile 310 öğretmenden oluşan örnekleme çalışılmıştır. Araştırmaya ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir:

1. Çevresel baskı gruplarının okulun yönetsel, eğitsel ve genel işleyişi üzerindeki etkilerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin hem algıları hem de beklentileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Genel olarak yöneticiler, üç boyutta da baskı gruplarının etkisine ilişkin hem algı hem de beklenti düzeyleri daha yüksektir.
2. Öğretmen ve yönetici algılarına göre, okulun yönetsel işleyiş boyutuna en çok etkiyi siyasal parti örgütleri, en az etkiyi ticaret ve sanayi kuruluşları; eğitsel işleyiş boyutuna en çok etkiyi öğrenciler, en az etkiyi ticaret ve sanayi kuruluşları; genel işleyiş boyutuna en çok etkiyi veliler, en az etkiyi ticaret ve sanayi kuruluşları yapmaktadır.

3. Öğretmen ve yöneticiler, okulun yönetsel işleyiş boyutuna en çok etkiyi öğrenci ve velilerin, en az etkiyi dinsel örgütlerin; eğitsel işleyiş boyutuna en çok etkiyi öğrencilerin, en az etkiyi dinsel örgütlerin, genel işleyiş boyutuna en çok etkiyi velilerin, en az etkiyi ise dinsel örgütlerin yapması gerektiği düşüncesini paylaşmaktadır.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin çevresel baskı gruplarının okulun yönetsel, eğitsel ve genel işleyiş boyutları üzerindeki etkilerine ilişkin algı ve beklentileri arasında kişisel değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Seçkin (1993) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Kız Meslek Liseleri ve Teknik Liselerin Gelişimini Etkileyen Yönetimsel Etkenlere İlişkin Görüşleri” adlı çalışmada, okul müdürlerinin kız meslek liseleri ve teknik liselerin gelişimini etkileyen yönetimsel etkenler konusundaki görüşlerini saptamak amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için aşağıdaki soruların cevapları araştırılmıştır.

1. Okul müdürlerinin demografik nitelikleri nelerdir?
2. Okul müdürlerinin görüşlerine göre aşağıdaki yönetimsel etkenler okulların gelişimini ne yönde etkilemektedir?
 - Politika, program-öğretim işleri
 - Personel işleri
 - Öğrenci işleri
 - İşletme
 - Okul çevre ve endüstri ilişkileri
3. Okul müdürlerinin iş doyumları hangi düzeydedir? Okula ilişkin kişisel ve yapısal değişkenler bunu ne yönde etkilemektedir?
4. Okulların gelişimini etkileyen yönetimsel etkenler açısından coğrafi bölgeler ve okul tiplerine göre okul müdürlerinin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırmanın evrenini Milli Eğitim Bakanlığı Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü'ne bağlı kız meslek liseleri, Anadolu Kız Meslek liseleri, Kız Teknik liseleri

ve Anadolu Kız Teknik liseleri müdürleri, oluşturmaktadır. Evrendeki 359 okul müdürünün tümü örnekleme alınmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan bu çalışmayı ilgilendiren bazıları şöyledir:

- İşlerin bürokratik kurallara göre yürütülmesinin, okulların gelişimini, okul müdürlerinin % 50.9'u olumsuz, % 9.1 çok olumsuz yönde etkilediğini belirtilirken, % 27.9'u tarafından olumlu olarak bulunmuştur. Müdürlerin % 10.3'ü ise etkilemiyor yönünde görüş belirtmişlerdir.
- Okul müdürlerinin % 47.3'ü kırtasiye işlerinin, okulun gelişimini olumlu, % 34.1'i olumsuz, % 6.1'i çok olumsuz ve % 2.1'i çok olumlu olarak etkilediğini belirtmişlerdir. Bu sonuca göre deneklerin yarıya yakını kırtasiyeciliğin okulun gelişimini olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir.
- Okul müdürlerinin % 57.9'u aşırı bürokrasi ve rutin işlerin iş doyumlarını olumsuz, % 18.2'si çok olumsuz yönde etkilediğini, % 8.8'i ise olumlu yönde etkilediğini belirtirken, % 14.8'i bürokrasi ve rutin işlerin iş doyumlarını etkilemediğini belirtmişlerdir.
- Okul müdürlerinin % 61.3'ü, karar yetkilerinin bakanlık merkez örgütünde toplanmasının kız meslek ve teknik liselerin gelişimini olumsuz, % 21.1'i olumlu etkilediğini belirtmişlerdir. Müdürlerin % 10'u ise etkilemediği yönünde görüş belirtirken, % 6'sı çok olumsuz, % 1.5'i ise çok olumlu seçeneğini işaretlemişlerdir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler ve bu ölçekler aracılığıyla toplanan verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel teknikler konularında bilgiler verilmektedir.

Araştırma Modeli

Araştırma, tarama modelinde bir araştırmadır. Geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu biçimiyle betimleyen araştırma yaklaşımı (Karasar, 1995) olarak tanımlanan tarama modeli araştırmalarda, araştırmaya konu olan olay ya da olgular oldukları şekliyle açıklanmaya çalışılır. Kaptan (1995)'a göre betimleme-olan araştırması olay, olgu, örgüt, grup ve benzeri çeşitli alanların ne olduğunu açıklamaya, betimlemeye çalışan araştırma yöntemidir.

Evren

Araştırmanın evrenini, İzmir ilinde bulunan 73' ü genel 18' i Anadolu Lisesi olmak üzere 91 lisede çalışmakta olan 4165 lise öğretmeni ile bu liselerde çalışmakta olan 91 müdür ve 250 müdür yardımcısı oluşturmaktadır.

Çizelge 1'de araştırmanın evreni ile örneklemini oluşturan deneklerin sayıları ve yüzdeleri verilmektedir.

Çizelge-1. Araştırma Evreninin Yönetici ve Öğretmenlere göre Dağılımı

Cinsiyet	Müdür	%	Md. Yrd.	%	Öğretmen	%
Kadın	3	0.03	85	0.34	2355	0.58
Erkek	88	0.97	165	0.66	1679	0.42
Toplam	91	100.00	250	100.00	4034	100.00

öğretmenlerden fazla, erkek yöneticilerin sayısı kadın yöneticilerin sayısından fazladır. Yüzde oranlarına bakıldığında öğretmen ve yönetici dağılımlarının dengeli olmadığı görülmektedir.

Örneklem

Araştırmanın örneklemini, 1997-1998 öğretim yılı İzmir Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yayınladığı istatistiklere dayanarak İzmir Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan ilçelerdeki 91 liseden 23 lise, evreni temsil edecek biçimde oranlı küme örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Liselerde sayılarının az olması nedeniyle yöneticilerin tümü, öğretmenlerin ise evrenin % 10'unu oluşturacak sayıda örnekleme alınması hedeflenmiştir.

Belirlenen okullarda çalışmakta olan öğretmenlerden yeterli sayıda (evrenin % 10'u) veri toplamak amacıyla, her okula öğretmen sayısı kadar ölçek bırakılarak ve bir kaç kez gidilerek ya da okulda yüz yüze görüşülerek ölçeklerin uygulanmasına çalışılmıştır. Ancak örnekleme alınan liselerin tümüne ölçeklerin uygulanması sağlanamamıştır. Örneklem içinde yer alan liselerde, uygulama öncesinde yöneticilerle yapılan görüşmeler sonunda, bazı okullar (Şemikler Lisesi, Büyük Çiğli Lisesi, A. Adnan Saygun Lisesi) İzmir Valiliği'nden alınan iznin gösterilmesine rağmen zorluklar çıkarmış, bunun sonucunda da verilen ölçeklerin hiçbiri geri dönmemiştir. Bazı okullarda ise, (Karataş Lisesi, Vali Nevzat Ayaz Lisesi, Havva Özişbakan Lisesi, Bornova Lisesi) okul yönetimince hiçbir zorluk çıkarılmamasına rağmen öğretmenlerden istatistiksel çözümlene yapılabilecek sayıda ölçeğin geri dönmesi sağlanamamış, ancak aynı okulların yöneticilerine uygulanan ölçekler örnekleme alınmıştır. Söz konusu okullara defalarca gidilmesine karşın olumlu sonuçlar alınamamıştır. Bu nedenle örneklem grubunda yer alan okullar Çizelge 9'da gösterilen kadar olmuştur. Aşağıdaki çizelgelerde örneklem ile ilgili bulgular verilmektedir.

Örneklem grubunun görevlere göre dağılımı Çizelge 2’de verilmektedir.

Çizelge-2. Örneklem Grubunun Görevlere Göre Dağılımı

Kaynak	Yönetici		Öğretmen	
	n	%	n	%
Evren	341	100.00	4034	100.00
Örneklem	70	20.53	403	11.73

Çizelgede görüldüğü gibi örneklem, 70 (% 20.53) yönetici ve 403 (% 9.99) öğretmen olmak üzere 473 kişiden oluşmaktadır.

Örneklem grubunu oluşturan lise yöneticilerinin yöneticilikteki hizmet sürelerine göre dağılımı Çizelge 3’te verilmektedir.

Çizelge-3. Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	n	%
1-5 Yıl	17	24.3
6-10 Yıl	26	37.1
11 Yıl ve daha fazla	27	38.6
Toplam	70	100.0

Çizelge incelendiğinde, lise yöneticilerinin % 37.1 ile 6-10 yıl ve % 38.6 ile 11 yıldan fazla yöneticilik yaptıkları, buna göre de yöneticilik deneyimlerinin oldukça iyi olduğu anlaşılmaktadır.

Örneklem grubunun cinsiyete göre dağılımı Çizelge 4’te verilmektedir.

Çizelge-4. Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Yönetici		Öğretmen	
	n	%	n	%
Kadın	18	25.7	219	54.3
Erkek	52	74.3	184	45.7
Toplam	70	100	403	100

Çizelge incelendiğinde, öğretmenlerin % 54.3’nün kadın olmasına rağmen yöneticilerin büyük çoğunlukla (% 74.3) erkek olduğu görülmektedir. Bu durum, yöneticilik açısından kadın ve erkekler arasında kadınların aleyhine bir durumun olduğunu göstermektedir.

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımı Çizelge 5'te verilmektedir.

Çizelge-5. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Yönetici		Öğretmen	
	n	%	n	%
25 Yaş ve daha Küçük	-	-	6	1.5
26-35 Yaş	7	10.0	111	27.5
36 ve daha Fazla	63	90.0	286	71.0
Toplam	70	100	403	100

Çizelgedeki verilere göre, İzmir'de çalışmakta olan öğretmen ve yöneticilerin orta yaş ve orta yaşın üzerinde olduğu söylenebilir. Yöneticilerde 25 yaş ve altında çalışanın bulunmaması ve % 90'ının 36 ve daha yukarı yaşta olması, lise yöneticilerinin daha yaşlı olduğunu göstermektedir.

Örneklem grubunun branşlara göre dağılımı Çizelge 6'da verilmektedir.

Çizelge-6. Örneklem Grubunun Branşlarına Göre Dağılımı

Branş	Yönetici		Öğretmen	
	n	%	n	%
Eğitim Bilimleri	-	-	16	4.0
Fen Bilimleri	22	31.4	99	24.6
Sosyal Bilimler	18	25.7	104	25.8
Güzel Sanatlar	9	12.9	41	10.2
Dil Bilimleri	16	22.9	118	29.3
Diğer (Beden Eğt. Din Kül.)	5	7.1	25	6.2
Toplam	70	100	403	100

Çizelge incelendiğinde, lise yöneticilerinin çoğunluğunun Fen Bilimleri branşından (% 31.4), en az diğer seçenekler (Beden Eğitimi, Din Kültürü) branşından olduğu ve Eğitim Bilimleri alanından hiç olmadığı görülmektedir. Lise öğretmenlerinin branşlarına göre dağılımlarının okullardaki ders yükleri düşünüldüğünde normal olduğu anlaşılmaktadır.

Örneklem grubunun öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine göre dağılımı Çizelge 7'de verilmektedir.

Çizelge-7. Örneklem Grubunun Öğretmenlikteki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Toplam Hizmet Süresi	Yönetici		Öğretmen	
	n	%	n	%
1-10 Yıl	3	4.3	99	24.6
11-20 Yıl	24	34.3	180	44.7
21 Yıl ve daha fazla	43	61.4	124	30.8
Toplam	70	100	403	100

Çizelgede öğretmenlerin % 44.7'lik oran ile 11-20 yıl, yöneticilerin ise % 61.4'lük oran ile 21 yıl ve daha fazla kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Bu durum, yaşa göre dağılım da dikkate alındığında, öğretmen grubunun orta yaşta, yönetici grubunun ise ortanın üstü yaşta olduğunu ve genel olarak hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin oldukça deneyimli olduklarını göstermektedir. 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin azlığı bu saptamayı güçlendirmektedir.

Örneklem grubunun çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre dağılımı Çizelge 8'de verilmektedir.

Çizelge-8. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışılan Okuldaki Hizmet Süreleri	Yönetici		Öğretmen	
	n	%	n	%
1-5 Yıl	15	21.4	221	54.8
6-10Yıl	21	30.0	80	19.9
11 Yıl ve daha fazla	34	48.6	102	25.3
Toplam	70	100	403	100

Çizelgedeki veriler, lise yöneticilerin çalıştıkları okullarda büyük çoğunlukla (%78.6) 6 yıldan fazla çalıştıklarını, öğretmenlerin ise büyük çoğunlukla (% 74.7) 6 yıldan daha az süredir çalıştıklarını göstermektedir. Bu durum, liselerde yönetici olacak olanların uzun yıllar aynı okulda çalışmış olanlar arasından atandıklarını çağrıştırmaktadır.

Örneklem grubunun çalıştıkları okullara göre dağılımı Çizelge 9'da verilmektedir.

Çizelge-9. Örneklem Grubunun Çalıştıkları Okullara Göre Dağılımı

Çalışılan Okul	Yönetici			Öğretmen		
	N	n	%	N	n	%
Konak İlçesi						
Atatürk Lisesi	6	4	5.7	98	38	9.4
Cumhuriyet Lisesi	5	5	7.1	68	29	7.2
Eşref Paşa Lisesi	6	5	7.1	68	27	6.7
Karataş Lisesi	5	3	-	-	-	-
Ellinci Yıl Lisesi	4	4	5.7	66	27	6.7
Selma Yiğitalp Lisesi	6	5	7.1	72	24	6.0
Vali Nevzat Ayaz Lisesi	4	2	-	-	-	-
Karşıyaka İlçesi						
Gazi Lisesi	4	3	4.3	74	22	5.5
Havva Özışbakan Lisesi	4	2	-	-	-	-
Karşıyaka Lisesi	6	4	5.7	102	25	6.2
Bornova İlçesi						
Bornova Lisesi	5	2	-	-	-	-
Suphi Koyuncu Lisesi	5	4	5.7	70	23	5.7
Balçova İlçesi						
Balçova Lisesi	2	2	2.9	39	27	6.7
Narlıdere İlçesi						
M. Seyfi Eraltay Lisesi	4	4	5.7	50	21	5.2
Çiğli İlçesi						
Teğmen Ali Rıza Akıncı Lisesi	3	3	4.3	55	25	6.2
Buca İlçesi						
Buca Lisesi	5	4	5.7	38	25	6.2
H. Ahmet Yesevi Lisesi	4	4	5.7	37	23	5.7
Şirinyer Lisesi	6	4	5.7	69	27	6.7
Güzelbahçe İlçesi						
Güzelbahçe Lisesi	1	1	1.4	18	13	3.2
Gazimир İlçesi						
Gazimир Lisesi	5	5	7.1	62	27	6.7
Toplam	88	70	100	986	403	100

Çizelgede örneklem grubunun okullara göre dağılımları görülmektedir. Okullarda çalışmakta olan yöneticilerden birkaç okul dışında tamamına ulaşıp ölçek uygulanmıştır. Öğretmenlerin ise tümüne yakın oranda ölçek dağıtılmasına rağmen çeşitli nedenlerle ancak okulda çalışmakta olan öğretmenlerin ortalama % 40'ına uygulanabilmiştir. Yönetici ve öğretmen sayılarına göre, en büyük okul Karşıyaka Lisesi ve öğrenci sayısı bakımından en küçük okul Güzelbahçe Lisesi'dir.

Veri Toplama Araçları

Yönetim Yönelimi Ölçeği

Araştırmada lise yönetici ve öğretmenlerinin okul yönetiminde yeğledikleri yönetim yaklaşımlarını belirlemek üzere çeşitli kaynaklar taranarak araştırmacı tarafından geliştirilen *Yönetim Yönelimi Ölçeği* kullanılmıştır.

Ölçeğin geliştirilmesinde aşağıdaki yol izlenmiştir:

1. Araştırmacı tarafından okullarda yerinden yönetim ve okullarda merkezden yönetim yaklaşımlarına ilişkin kaynaklar (sözkonusu kaynaklar araştırmanın ilgili araştırmalar ve yayınlar bölümünde verilmektedir) taranarak her iki yönetim yaklaşımını betimleyen özelliklerin listesi çıkarılmıştır.
2. Elde edilen özellik listelerinden okullarda yerinden yönetim ve okullarda merkezden yönetim yaklaşımlarına ilişkin formlar oluşturulmuş ve Buca Eğitim Fakültesi'nde görevli öğretim elemanları ile bu fakültenin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı öğrencilerinden oluşan bir grup öğretmenin görüşleri doğrultusunda geliştirilmiştir.
3. Ölçek, araştırma sürecinde evreni oluşturan yönetici ve öğretmenlerden oluşan bir gruba da uygulanarak, gerekli istatistiksel çözümlenmeler (güvenirlilik, faktör çözümlenmeleri) yapıldıktan sonra son biçimi verilerek, araştırma sürecinde oluşturulan örneklem grubunda uygulanmıştır.

Sonuç olarak, araştırma sürecinde 25'i okullarda yerinden yönetim yaklaşımı, 21'i de okullarda merkezden yönetim yaklaşımına ilişkin toplam 46 maddeden oluşan Yönetim Yönelimi Ölçeği (YYÖ) geliştirilmiştir. Ölçek, asıl örneklem grubuna uygulandıktan sonra yeniden istatistiksel çözümlenmeler yapılarak toplam 41 madde üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır.

Aşağıdaki çizelgelerde ölçekle ilgili istatistiksel çözümlenmeler sonucu elde edilen bulgular verilmektedir. Çizelge 10'da ölçeğin tümüne ve alt boyutlarına ilişkin güvenirlilik çözümlenmesi sonuçları yer almaktadır.

Çizelge-10. Yönetim Yönelimi Ölçeği Alpha Güvenirlik Çözümlemeleri Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Alpha Katsayısı	Standartlaştırılmış Madde Alpha Katsayısı
Yönetim Yönelimi Ölçeği	.9259	.9301
<u>Alt Boyutlar</u>		
A. Yapı Boyutu	.8080	.7912
B. Okul Üyeleri Boyutu	.7516	.7646
C. Öğretim Boyutu	.5746	.6303
D. Demokratiklik Boyutu	.7973	.8124

Yönetim Yönelimi Ölçeğinde dört alt boyut bulunmaktadır. Çizelgede Yönetim Yönelimi Ölçeğinin ve alt boyutlarının Alpha ve Standartlaştırılmış Madde Alpha katsayılarının yeterli bir güvenilirlik katsayısı olduğu görülmektedir.

Yönetim Yönelimi Ölçeği için SPSSWIN paket programı kullanılarak faktör çözümü yapılmıştır. Faktör çözümü, karşılıklı birbirini etkileyen ve bir çok değişkenden oluşan bir grup değişken içindeki birbirleri ile ilişkili olan alt grupların belirlenmesinde kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Norusis, 1990). Ölçek için araştırmada iki temel faktör düşünülmekteydi. Toplanan verilerle yapılan faktör çözümlemesinde serbest formda yapılan işlemde de ölçek iki faktörlü çıkmıştır. Ayrıca belirlenen bu iki alt ölçek, kendi içinde yine serbest formda uygulanan faktör çözümü sonuçlarına göre 4 ayrı alt boyuta ayrılmıştır. Aşağıdaki çizelgelerde bu faktör çözümlemelerine ilişkin bulgular verilmektedir.

Yönetim Yönelimi Ölçeğinin Merkezden Yönetim faktörüne ilişkin bulguları Çizelge-11.a'da verilmektedir.

Çizelge-11.a Yönetim Yönelimi Ölçeği Faktör Çözümlemesi Sonuçları

Faktör 1. : Okulda Merkezden Yönetim					
Güvenirlilik (Alpha): .9262		Eigen Değeri: 11.09		VAR: 24.31	
Sıra No:	Ölçek No:	Maddeler	Faktör Yüğü	Toplam Yüğü	r
Yapı Alt Boyutu					
1	27.	Okulun bütçesinin merkezi yönetim tarafından kısıtlanarak yapılması	.7006	.5156	.6152
2	6.	Katı, yönlendirici ve denetleyici merkezi yetke (otorite)	.6480	.4221	.4349
3	15.	Maddi kaynakları, okulun somut gereksinimlerinden çok, merkezi yönetimin yönergelerine göre kullanma	.6995	.5103	.5087
4	28.	Okul yönetiminin, merkezi yönetimin kontrolünde olması	.6996	.5232	.6024
5	18.	Okulda dış kontrollü bir örgütsel iklimin varlığı	.6178	.3817	.3850
6	37.	İnsanı bencil, çıkarıcı, işbirliğini sevmeyen, işi sevmeyen olarak görme	.7449	.5566	.5624
7	11.	Çalışanları emirle değişmeye zorlama	.6601	.4363	.5061
Üyeler Alt Boyutu					
8	20.	Okul yönetiminin, sadece basit yönetim tekniklerine ya da deneyimlere dayandırılması	.5502	.3312	.4101
9	8.	Öğretimin hedefi, edilgen, katılım için dikkate alınmayan öğrenci	.5938	.5103	.4321
10	26.	Velileri yabancı, işbirliği ve katılım hakkı olmayan biri olarak görme	.7391	.5826	.5981
11	12.	Yalnızca verilen kararları izleyen, emir alan ve uygulayan öğretmen	.6778	.4702	.5149
12	39.	Okul müdürünün gücünün sadece yasalardan kaynaklanması	.5819	.3369	.3615
Öğretim Alt Boyutu					
13	3.	Basit ve değişmeyen eğitim ortamı	.4749	.2262	.3392
14	24.	Okuldaki eğitimsel etkinliklerin standart ve değişmez biçimde olması	.5952	.3619	.4036
15	46.	Okulda amaçlara ulaşmak için standart yöntemlerin kullanılması	.5540	.3110	.3203
Demokratiklik Alt Boyutu					
16	25.	Okulda sadece yöneticilerin karar vermesi	.7277	.5596	.5808
17	31.	Bireysel yönerge-emir veren yönetici	.7046	.5145	.5750
18	41.	Karar vermede merkezi yönetimin etkili olması	.6929	.4933	.6767
19	40.	Merkezi otorite tarafından atanmış yönetici	.6701	.4856	.6039
20	21.	İnsan ilişkilerinde, çalışanları hiyerarşinin bir parçası olarak görme	.4619	.2117	.2759

Çizelgede ölçeğin Okulda Merkezden Yönetim Faktörünü oluşturan ölçek maddelerinin faktör yükleri, her bir maddenin toplam yükleri ile her bir madde ile ölçek arasında r (korelasyon) katsayıları verilmektedir. Buna göre ölçeğin bu faktörü 21 maddeden oluşmaktadır. En yüksek faktör yükü (.7449) ölçek numarası 37 ile belirlenen madde ve en düşük faktör yükü (.4619) ölçek numarası 21 ile belirlenen madde olmuştur.

Yönetim Yönelimi Ölçeğinin Okulda Yerinden Yönetim faktörüne ilişkin bulguları Çizelge-11.b'de verilmektedir.

Çizelge-11.b Yönetim Yönelimi Ölçeği Faktör Çözümlemesi Sonuçları

Faktör 2. : Okulda Yerinden Yönetim Yaklaşımı					
Güvenirlilik (Alpha): .9188		Eigen Değeri: 5.99		VAR: 13.48	
Sıra No:	Ölçek No:	Maddeler	Faktör Yüğü	Toplam Yüğü	r
Yapı Alt Boyutu					
1	9.	İnsanı çalışkan, işbirliğine yatkın, yaratıcı, payla şımcı olarak görme	.6231	.3907	.5077
2	7.	Okulun güçlü ve özgün bir örgütsel kültüre sahip olması	.4632	.2154	.3300
3	17.	Okulun, çalışanların mesleksel gelişimine olanak sunması	.6303	.4079	.5450
4	30.	Okulun insan kaynaklarını geliştiren yapıda olması	.7875	.6305	.6580
5	45.	Maddi kaynakları okulun somut gereksinime göre ve gerektiğinde kullanma	.5388	.2908	.3628
Üyeler Alt Boyutu					
6	19.	Çağdaş yönetim anlayış ve tekniklerine sahip yönetici	.6089	.3954	.5861
7	44.	Okul müdürünün teknik ve yasal önderliğine ek olarak kültürel ve eğitimsel önderlik yapması	.5913	.3496	.4234
8	43.	Velileri nitelikli hizmetleri alan, olumlu işbirliği içinde ve kararlara katılan biri olarak görme	.5593	.3250	.3886
9	14.	Öğrencilerin kendi gelişiminden sorumlu, etkin ve katılımcı olması	.7157	.5186	.6063
10	5.	Öğretmenlerin karara katılan, geliştirici ve uygulayıcı olması	.5650	.3369	.4390
Öğretim Alt Boyutu					
11	23.	Okulda niteliğe önem veren eğitimin yapılması	.6235	.3934	.4465
12	29.	Etkili ve gereksinimlere uygun eğitim	.5892	.3550	.4072
13	33.	Okulda, amaçlara ulaşmak için çeşitli yöntemlerin kullanılması	.6544	.4426	.5067
14	36.	Gelişime ve değişime açık eğitim ortamı	.7973	.6436	.6697
Demokratiklik Alt Boyutu					
15	34.	Çalışanların grup bilincinde, iletişime açık ve işbirliğine yatkın olması	.7770	.6415	.6547
16	35.	Okulun üyeleri (öğretmen-yönetici-veli-öğrenci) arasında ortak sorumluluğun olması	.7219	.5264	.6061
17	38	İnsan ilişkilerinde herkese ortak hakların tanınması	.6122	.3762	.3915
18	13.	Öğretmenleri, velileri ve öğrencileri okuldaki kararlara katma	.6066	.4066	.4401
19	16.	Öğretimsel görevlerin geliştirilmesinde üyelerin (öğretmen, veli, öğrenci) katılımını sağlama	.5758	.3369	.4180
20	22.	Okulda görevlerin tanımlanması, ortak geliştirilmesi ve üyeler tarafından gönüllü gerçekleştiriliyor olması	.5152	.2849	.4079
21	32.	Okul üyeleri tarafından (belirlenmiş ölçütlere göre) seçilmiş yönetici	.4467	.2079	.3181

Çizelgede ölçeğin Okulda Yerinden Yönetim faktörünü oluşturan ölçek maddelerinin faktör yükleri, her bir maddenin toplam yükleri ile her bir madde ile ölçek arasında r (korelasyon) katsayıları verilmektedir. Buna göre, ölçeğin bu faktörü 21 maddeden oluşmaktadır. En yüksek faktör yükü (.7973) ölçek numarası 36 ile belirlenen madde ve en düşük faktör yükü (.4467) ölçek numarası 32 ile belirlenen madde olmuştur.

Çizelge-12. İstatistiksel Çözümleme Sonuçlarına Göre İşlem Dışında Tutulan Ölçek Maddeleri

Sıra No:	Ölçek No:	Maddeler	Faktör Yüğü	Toplam Yük
1	2.	Okulun kendi kendini yönetim ilkesi	.3546	.1260
2	1.	Okulun eğitimsel amaçlarında çeşitlilik	.3139	.1004
3	10.	Eğitimsel ve öğretimsel uygulamada esneklik	.3094	.0977
4	4.	Okulu öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin yaşadığı bir yer olarak da görme	-	.0791
5	42.	Okulda olası sorunlara karşı kontrolcü bir yaklaşımın olması	-	.1220

İstatistiksel çözümleme sonuçlarına göre, ölçekteki 46 maddeden 5 madde yeterli katsayılara ulaşamadığından işlem dışında tutulmuşlardır. Çizelge 11.a, 11.b ve Çizelge 12 incelendiğinde, işlem dışında tutulan maddelerin faktör çözümlemesinde, faktör yükleri ve toplam yüklerinin yetersiz olduğu görülmektedir. Faktör çözümlemesinde, her bir maddenin faktör yükü 40 ve yukarı değerinde olması önemli bulunmaktadır. Faktör yükü 40'tan az olan maddelerin ölçek için amaçlanan nitelikte açıklayıcı bulunmamaktadır (Özdamar, 1997). Diğer yandan, sözkonusu bu 5 maddenin, yapılan güvenilirlik çözümlemesinde ölçeğin tümü ile ilgili korelasyon katsayıları da düşük bulunmuştur.

Karara Katılma Ölçeği

Okullarda yönetim sürecinde belli başlı karar konuları belirlenerek ve bu konuda yapılmış araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılarak geliştirilen bu ölçek, liselerde çalışmakta olan yöneticilerin öğretmenleri karara katma ve öğretmenlerin karara katılma düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan Karara Katılma Ölçeği, bu konuda Hacettepe Üniversitesinde Açığöz (1984) tarafından yapılan Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara

Katılımı konulu doktora tezinde kullanılan Karara Katılma Anketi, yeniden düzenlenerek ve gerekli istatistiksel çözümler yapılarak geliştirilmiştir.

Açıkgöz tarafından kullanılan ölçek 23 maddeden oluşmaktadır. Milli Eğitim Temel Yasası (1739 sayılı), Ortaöğretim Yönetmeliği incelenerek, sözkonusu ölçekten 5 madde çıkarılmış ve bu araştırmanın amaçları doğrultusunda 12 yeni madde eklenerek yeniden biçimlendirilmiştir. Yeniden biçimlendirilen Karara Katılma Ölçeği, Buca Eğitim Fakültesi'nde çalışmakta olan öğretim elemanlarından ve ortaöğretim kurumlarında çalışmakta olan yönetici ve öğretmenlerden görüşler alınarak kapsam geçerliği çalışması yapılmıştır. Ayrıca, Buca Eğitim Fakültesi'nce düzenlenen Eğitim Yöneticiliği Kursu'na katılan bir grup yönetici adayına uygulama yapılarak, güvenilirlik çalışması da yapılmıştır.

Ölçek, okullarda alınması gereken karar örneklerini içeren toplam 30 maddeden oluşmaktadır. Yöneticilere ve öğretmenlere ayrı ayrı olmak üzere iki ayrı formda düzenlenmiştir. Bu formlarda ölçek maddelerine ilişkin yöneticilere ve öğretmenlere iki farklı soru sorulmaktadır. Sorular, yöneticiler için öğretmenleri okuldaki kararlara hangi düzeyde kattıkları ve hangi düzeyde katılmak istedikleri; öğretmenlere ise okuldaki kararlara hangi düzeyde katıldıkları ve hangi düzeyde katılmak istedikleri biçimindedir. Ayrıca ölçeğe faktör çözümlenmesi uygulanarak okuldaki karar verme konularını daha ayrıntılı değerlendirebilmek için 5 alt boyut belirlenmiştir.

Aşağıdaki çizelgede Karara Katılma Ölçeğine ilişkin istatistiksel sonuçlar yer almaktadır.

Çizelge-13. Karara Katılma Ölçeğinin Güvenirlik Çözümleme Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Alpha Katsayısı	Standartlaştırılmış Madde Alpha Katsayısı
Karara Katılma Ölçeği	.9223	.9214
<u>Alt Boyutlar</u>		
A. İşleyiş	.8592	.8593
B. Öğretim	.7447	.7481
C. Öğretmen	.8365	.8413
D. Komisyon	.7376	.7433
D. Öğrenci	.6509	.6549

Çizelgede Karara Katılma Ölçeğinin tümüne ve alt boyutlarına ilişkin alpha katsayıları verilmektedir. Bu katsayılar, güvenilirlik katsayısı olarak oldukça iyi olarak değerlendirilmektedir.

Aşağıdaki çizelgelerde Karara Katılma Ölçeği için uygulanan faktör çözümlenmesi sonuçları verilmektedir. Çizelge 14.a'da Karara Katılma Ölçeğinin "işleyiş" alt boyutuna ilişkin bulgular verilmektedir.

Çizelge-14a. Karara Katılma Ölçeğinin Faktör Çözümleme Sonuçları

Faktör 1. : İşleyiş					
Güvenirlilik (Alpha):		Eigen Değeri:		VAR: 40.86	
Sıra No:	Ölçek No:	Maddeler	Faktör Yüğü	Toplam Yüğü	r
1	28.	Okulun yönetim kadrosunun seçilmesi	.7488	.6558	.5898
2	26.	Açılacak seçimlik derslerin belirlenmesi	.7412	.6371	.6750
3	27.	Ders dışı eğitsel etkinliklerin belirlenmesi (spor, müzik, vb.)	.6792	.5637	.6290
4	24.	Okul binasında iç ve dış düzenlemelerin yapılması	.6556	.5581	.6181
5	25.	Okulda açılacak kurs vb. etkinliklerin belirlenmesi	.6342	.5958	.6675
6	29.	Onur kurulu ve disiplin kurullarının seçilmesi	.5026	.4183	.5135
7	23.	Disiplin kurulunun kararlarının onaylanması	.4791	.4356	.5226
8	30	Okulda çeşitli konulardaki komisyonların oluşturulması	.4949	.5824	.6228

Çizelge14.a'da ölçeğin İşleyiş faktörünü oluşturan ölçek maddelerinin faktör yükleri, her bir maddenin toplam yükleri ile her bir madde ile ölçek arasında r (korelasyon) katsayıları verilmektedir. Buna göre ölçeğin bu faktörü 8 maddeden oluşmaktadır. En yüksek faktör yükü (.7488) ölçek numarası 28 ile belirlenen madde ve en düşük faktör yükü (.4949) ölçek numarası 30 ile belirlenen madde olmuştur.

Çizelge 14.b'de Karara Katılma Ölçeğinin "öğretim" alt boyutuna ilişkin bulgular verilmektedir.

Çizelge-14.b Karara Katılma Ölçeğinin Faktör Çözümleme Sonuçları

Faktör 2. : Öğretim					
Güvenirlilik (Alpha): .7447		Eigen Değeri: 2.3252		VAR: 7.92	
Sıra No:	Ölçek No:	Maddeler	Faktör Yüğü	Toplam Yüğü	r
1	16.	Not verme kurallarının belirlenmesi	.7186	.6253	.6374
2	14.	Ders kitapları ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi	.7046	.5394	.5848
3	17.	Derslerde izlenecek sınav yöntemlerinin belirlenmesi	.7028	.5524	.5563
4	15.	Öğretim araç-gereçlerinin zümrelere tahsis edilmesi	.5457	.4390	.4685
5	1.	Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin saptanması	.5273	.3847	.3305

Çizelge 14.b'de ölçeğin Öğretim faktörünü oluşturan ölçek maddelerinin faktör yükleri, her bir maddenin toplam yükleri ile her bir madde ile ölçek arasında r (korelasyon) katsayıları verilmektedir. Buna göre ölçeğin bu faktörü 8 maddeden oluşmaktadır. En yüksek faktör yükü (.7186) 16. madde ve en düşük faktör yükü (.5273) 1. madde olmuştur.

Çizelge 14.c'de Karara Katılma Ölçeğinin "öğretmen" alt boyutuna ilişkin bulgular verilmektedir.

Çizelge-14.c Karara Katılma Ölçeğinin Faktör Çözümleme Sonuçları

Faktör 3. : Öğretmen					
Güvenirlilik (Alpha): .8365		Eigen Değeri: 1.8868		VAR: 5.44	
Sıra No:	Ölçek No:	Maddeler	Faktör Yüğü	Toplam Yüğü	r
1	9.	Ders dağıtımının yapılması	.7681	.6999	.6025
2	13.	Haftalık ders dağıtım çizelgelerinin belirlenmesi	.6009	.4148	.5723
3	8.	Okulunuzun gelir ve giderlerinin planlanması	.5905	.5625	.6272
4	6.	Öğretmenler için hizmet-içi eğitim programlarının geliştirilmesi	.5023	.4473	.5419
5	7.	Okulunuzdaki öğrenci danışmanlığı çalışmalarının planlanması	.4473	.4759	.5257
6	11.	Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi	.3846	.4831	.5494
7	10.	Okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi	.4858	.6104	.5780
8	5.	Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi	.4339	.4549	.4593
9	12.	Öğretmen değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi	.3308	.4148	.5216

Çizelge 14.c’de ölçeğin Öğretmenle İlgili Kararlar Faktörünü oluşturan ölçek maddelerinin faktör yükleri, her bir maddenin toplam yükleri ile her bir madde ile ölçek arasında r (korelasyon) katsayıları verilmektedir. Buna göre ölçeğin bu faktörü 9 maddeden oluşmaktadır. En yüksek faktör yükü (.7681) 9. madde ve en düşük faktör yükü (.3308) 12. madde olmuştur.

Çizelge 14.d’de Karara Katılma Ölçeğinin “komisyon” alt boyutuna ilişkin bulgular verilmektedir.

Çizelge-14.d Karara Katılma Ölçeğinin Faktör Çözümleme Sonuçları

Faktör 4. : Komisyon					
Güvenirlilik (Alpha): .7376			Eigen Değeri: 1.3554 VAR: 4.54		
Sıra No:	Ölçek No:	Maddeler	Faktör Yüğü	Toplam Yüğü	r
1	21	Okulunuzun etkinliklerinin değerlendirilmesi	.7149	.6727	.6252
2	20.	Öğretmenlerin sınav ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi	.7142	.5658	.5055
3	18.	Zümre çalışmalarının değerlendirilmesi	.5396	.5380	.4834
4	19.	Zümre başkanlarının seçilmesi	.4803	.4989	.4853
5	22.	Başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi	.4703	.3758	.4372

Çizelge 14.d’de ölçeğin Komisyon faktörünü oluşturan ölçek maddelerinin faktör yükleri, her bir maddenin toplam yükleri ile her bir madde ile ölçek arasında r (korelasyon) katsayıları verilmektedir. Buna göre ölçeğin bu faktörü 5 maddeden oluşmaktadır. En yüksek faktör yükü (.7149) 21. madde ve en düşük faktör yükü (.4703) 22.madde olmuştur.

Çizelge 14.e’de Karara Katılma Ölçeğinin “öğrenci” alt boyutuna ilişkin bulgular verilmektedir.

Çizelge-14.e Karara Katılma Ölçeğinin Faktör Çözümleme Sonuçları

Faktör 5. : Öğrenci					
Güvenirlilik (Alpha): .6509			Eigen Değeri: 1.2163 VAR: 3.13		
Sıra No:	Ölçek No:	Maddeler	Faktör Yüğü	Toplam Yüğü	r
1	2.	Velilere öğrencilerin durumlarını bildirme yollarının geliştirilmesi	.7150	.5670	.4691
2	4.	Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulanması	.6901	.5061	.4780
3	3.	Öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi	.6541	.6574	.4498

Çizelge 14.e de ölçeğin Öğrenciler ile İlgili Kararlar Faktörünü oluşturan ölçek maddelerinin faktör yükleri, her bir maddenin toplam yükleri ile her bir madde ile ölçek arasında r (korelasyon) katsayıları verilmektedir. Buna göre ölçeğin bu faktörü 3 maddeden oluşmaktadır. En yüksek faktör yükü (.7150) 2. madde ve en düşük faktör yükü (.6541) 3. madde olmuştur.

Verilerin Çözümlemesi

Ölçekler aracılığıyla toplanan veriler bilgisayarda SPSSWIN programı kullanılarak çözümlenmiştir. Problem ve alt problemlerin özelliği dikkate alınarak dağılımları belirlemede yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma; değişkenler arasında korelasyon; değişkenlere ilişkin ortalamalar arasındaki farkın önem düzeylerinin belirlenmesinde parametrik testler (t , F) ile parametrik olmayan testler (U , KW) ve standart puan (z puanı) kullanılmıştır. Aşağıda, araştırma problemlerinin çözümü için başvurulan istatistiksel teknik ve yöntemlerin hangi durumlarda kullanıldıkları belirtilmiştir (Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 1997; BMJ Çalışma Grubu, 1998).

- Bağımsız iki grubun ortalamaları arasındaki farkın önemliliğinin test edilmesinde grupların homojen olduğu durumlarda, iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t istatistiği),
- Aynı bireylerin değişik iki ayrı ölçme işleminden almış oldukları ölçümlerin ortalamaları arasındaki farkın önemliliğinin test edilmesinde grupların homojen olduğu durumlarda iki eş arasındaki farkın önemlilik testi (t istatistiği),
- Üç ve daha fazla grubun ölçümleri arasındaki farkın test edilmesinde gruplar homojen olduğunda tek yönlü varyans çözümlemesi (F istatistiği),
- Bağımsız iki grubun ölçümleri arasındaki farkın test edilmesinde; gruplar homojen olduğunda iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi, gruplar homojen olmadığında Mann-Whitney U istatistiği,

- Aynı bireylerin değişik iki durum arasındaki ölçümleri arasında farkın test edilmesinde gruplar homojen olduğunda iki eş arasındaki farkın önemlilik testi, gruplar homojen olmadığında Wilcoxon Eşleştirilmiş İki Örnek istatistiği,
- Üç ve daha fazla grubun ölçümleri arasındaki farkın test edilmesinde gruplar homojen olduğunda Tek Yönlü Varyans Analizi istatistiği, gruplar homojen olmadığında Kruskal Wallis Varyans Analizi istatistiği,
- Değişkenler arasında ilişki olup olmadığı ve ilişki varsa yönünü ve derecesini belirlemede Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.
- Deneklerin gruplara ayrılma işleminde, deneklere ilişkin ölçümlerden elde edilen ham verilere dayanarak bulunan ortalama ve standart sapma değerleri, standart puanlara dönüştürülerek hesaplanan z puanı (standart puan) kullanılmıştır. Herhangi bir ölçümün z puanı, o ölçümle o ölçümün geldiği grubun ortalamasındaki farkının, aynı grubun standart sapmasına bölümüne eşittir (Karasar, 1994). Bu araştırmada, denek gruplarının belirlenmesinde ortalamadan (-) yöne ve (+) yöne 0.5 standart sapma arasında kalan ham puanlar nötr (kararsız) grup aralığı olarak alınmıştır. Ortalamadan 0.5 standart sapma (-) yöne doğru hesaplanan puanlar MY yönelimli grubu, ve 0.5 standart sapma (+) yöne doğru hesaplanan puanlar OYY yönelimli grubu oluşturmaktadır.
- Varyans çözümlemesi sonucunun önemli olduğu durumlarda farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Scheffe ve LSD çoklu karşılaştırma testleri kullanılmıştır. Çoklu karşılaştırma testleri anlamlı farkların açıklanması için ikili karşılaştırmalar amacıyla kullanılan t istatistiğinden daha sıkı ölçütler kullanmakta ve iki ortalama arasındaki farkı hesaplarken aralık büyüklüklerini (range) dikkate almaktadır (Ergün, 1995; Norusis, 1990).

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmanın problemi ile ilgili olarak belirlenen alt problemlere ilişkin bulgular ve ilişkili yorumlara yer verilmektedir. Bulgular, deneklerden ölçekler aracılığıyla elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmelerine göre çizelgeler kullanılarak verilmektedir. Bulgulara ilişkin olarak bilimsel araştırma süreci, ilgili araştırmalar ve problem durumunda verilen bilgilere dayanılarak yapılan yorumlar, alt problemlere ilişkin bulguların sonunda yer almaktadır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımları açısından lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin yönetim yönelimleri nasıl bir dağılım göstermektedir?” biçiminde belirlenmiştir.

Birinci alt probleme ilişkin olarak deneklerin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleriyle ilgili bulgular çizelge 15’de verilmektedir.

Çizelge-15. Deneklerin Okulda Yerinden Yönetim Yaklaşımına İlişkin Görüşleri

Madde No:	Ölçek Maddeleri	Yönetici		Öğretmen	
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
36.	Gelişime ve değişime açık eğitim ortamı	4.79	.41	4.71	.69
30.	Okulun insan kaynaklarını geliştiren yapıda olması	4.60	.68	4.64	.74
34.	Çalışanların grup bilincinde, iletişime açık ve işbirliğine yatkın olması	4.52	.62	4.59	.72
35.	Okulun üyeleri (öğretmen-yönetici-veli-öğrenci) arasında ortak sorumluluğun olması	4.68	.62	4.65	.72
14.	Öğrencilerin kendi gelişiminden sorumlu, etkin ve katılımcı olması	4.73	.45	4.59	.84
33.	Okulda, amaçlara ulaşmak için çeşitli yöntemlerin kullanılması	4.25	.80	4.37	.83
17.	Okulun, çalışanların mesleki gelişimine olanak sunması	4.33	.80	4.52	.86
23.	Okulda niteliğe önem veren eğitimin yapılması	4.56	.78	4.58	.69
9.	İnsanı çalışkan, işbirliğine yatkın, yaratıcı, paylaşımcı olarak görme	4.75	.54	4.68	.68
38.	İnsan ilişkilerinde herkese ortak hakların tanınması	4.60	.61	4.59	.72
19.	Çağdaş yönetim anlayış ve tekniklerine sahip yönetici	4.81	.53	4.72	.68
13.	Öğretmenleri, velileri ve öğrencileri okuldaki kararlara katma	4.63	.68	4.46	.89
44.	Okul müdürünün teknik ve yasal önderliğine ek olarak kültürel ve eğitimsel önderlik yapması	4.51	.76	4.43	.84
29.	Etkili ve gereksinimlere uygun eğitim	4.44	.76	4.69	.59
16.	Öğretimsel görevlerin geliştirilmesinde üyelerin (öğretmen, veli, öğrenci) katılımını sağlama	4.56	.82	4.54	.84
5.	Öğretmenlerin karara katılan, geliştirici ve uygulayıcı olması	4.70	.69	4.77	.58
43.	Velileri nitelikli hizmetleri alan, olumlu işbirliği içinde ve kararlara katılan biri olarak görme	4.27	.81	4.28	.85
45.	Maddi kaynakları okulun somut gereksinime göre ve gerektiğinde kullanma	4.46	.64	4.40	.80
22.	Okulda görevlerin tanımlanması, ortak geliştirilmesi ve üyeler tarafından gönüllü gerçekleştiriliyor olması	4.43	.73	4.37	.83
7.	Okulun güçlü ve özgün bir örgütsel kültüre sahip olması	4.54	.74	4.54	.74
32.	Okul üyeleri tarafından (belirlenmiş ölçütlere göre) seçilmiş yönetici	3.92	1.20	4.23	1.09
Toplam		4.54	.33	4.50	.49

Çizelge 15'deki bulgular, lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin özellikleri benzer düzeylerde önemli bulduklarını göstermektedir. Lise yöneticilerinin ölçek maddelerine verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması (X=4.54) ile öğretmenlerin aritmetik ortalaması (X=4.50) birbirleri ile yakındır. Ancak, ortalama puanlarına göre bazı maddelerde ayrılmaktadırlar. Bunlar;

a) Okulun, çalışanların mesleki gelişimine olanak sunması, özelliğinde öğretmenler (X=4.52) yöneticiler (X=4.33);

b) Öğretmenleri, velileri ve öğrencileri okuldaki kararlara katma, özelliğinde yöneticiler (X=4.63) öğretmenler (X = 4.46);

c) Okul üyeleri tarafından (belirlenmiş ölçütlere göre) seçilmiş yönetici, özelliğinde, öğretmenler (X=4.23) yöneticiler (X=3.92) ortalama puanlarla birbirlerine ayrılmaktadır.

Deneklerin Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleriyle ilgili bulgular çizelge 16'da verilmektedir.

Çizelge-16. Deneklerin Merkezden Yönetim Yaklaşımına İlişkin Görüşleri

Madde No:	Ölçek Maddeleri	Yönetici		Öğretmen	
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
37.	İnsanı bencil, çıkarıcı, işbirliğini sevmeyen, işi sevmeyen biri olarak görme	2.60	1.57	1.92	1.41
26.	Velileri yabancı, işbirliği ve katılım hakkı olmayan biri olarak görme	1.79	1.22	1.83	1.24
25.	Okulda sadece yöneticilerin karar vermesi	2.16	1.12	1.80	1.19
31.	Bireysel yönerge-emir veren yönetici	3.06	1.24	1.90	1.21
27.	Okulun bütçesinin Merkezden Yönetim tarafından kısıtlanarak yapılması	3.11	1.66	2.14	1.43
28.	Okul yönetiminin, Merkezden Yönetimin kontrolünde olması	3.21	1.40	2.52	1.42
15.	Maddi kaynakları, okulun somut gereksinimlerinden çok, Merkezden Yönetimin yönergelerine göre kullanma	2.44	1.48	2.21	1.44
41.	Karar vermede Merkezden Yönetimin etkili olması	2.70	1.23	2.12	1.24
12.	Yalnızca verilen kararları izleyen, emir alan ve uygulayan öğretmen	1.90	1.17	1.76	1.21
40.	Merkezden otorite tarafından atanmış yönetici	2.83	1.34	2.02	1.28
11.	Çalışanları emirle değiştirmeye zorlama	2.11	1.30	1.87	1.33
6	Katı, yönlendirici ve denetleyici merkezden yetke (otorite)	2.75	1.28	2.28	1.32
18.	Okulda dış kontrollü bir örgütsel iklimin varlığı	3.05	1.38	2.66	1.47
24.	Okuldaki eğitimsel etkinliklerin standart ve değişmez biçimde olması	2.52	1.24	2.41	1.38
8.	Öğretimin hedefi, edilgen, katılım için dikkate alınmayan öğrenci	3.03	1.43	2.49	1.52
39.	Okul müdürünün gücünün sadece yasalardan kaynaklanması	2.63	1.39	2.48	1.39
46.	Okulda amaçlara ulaşmak için standart yöntemlerin kullanılması	3.52	1.33	2.94	1.28
20.	Okul yönetiminin, sadece basit yönetim tekniklerine ya da deneyimlere dayandırılması	2.48	1.24	2.15	1.34
3.	Basit ve değişmeyen eğitim ortamı	2.73	1.45	2.85	1.49
21.	İnsan ilişkilerinde, çalışanları hiyerarşinin bir parçası olarak görme	2.65	1.40	2.61	1.43
Toplam		2.62	.82	2.25	.88

Çizelge 16'daki bulgular, lise yöneticileri ile öğretmenlerinin Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin özellikleri farklı düzeylerde önemli bulduklarını göstermektedir. Lise yöneticilerinin ölçek maddelerine verdikleri yanıtların aritmetik

ortalaması ($\bar{X}=2.62$) ile öğretmenlerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}=2.25$) birbirlerinden farklıdır. Ancak, yönetici ve öğretmenler Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin özelliklerden bazılarında birbirlerine oldukça yakın ortalamalar ile benzer görüşler belirtmişlerdir. Deneklerin görüş birliği içinde oldukları maddeler şunlardır:

- a) 26. madde “Velileri yabancı işbirliği ve katılım hakkı olmayan biri olarak görme.” (yönetici için $\bar{X}=1.79$, öğretmen için $\bar{X}=1.83$);
- b) 12. madde “Yalnızca verilen kararları izleyen, emir alan ve uygulayan öğretmen.” (yönetici için $\bar{X}=1.90$ ve öğretmen için $\bar{X}=1.76$);
- c) 24. madde “Okuldaki eğitimsel etkinliklerin standart ve değişmez biçimde olması.” (yönetici için $\bar{X}=2.52$ ve öğretmen için $\bar{X}=2.41$);
- d) 39. madde “Okul müdürünün gücünün sadece yasalardan kaynaklanması.” (yönetici için $\bar{X}=2.63$ ve öğretmen için $\bar{X}=2.48$);
- e) 3. madde “Basit ve değişmeyen eğitim ortamı.” (yönetici için $\bar{X}=2.73$ ve öğretmen için $\bar{X}=2.85$).

Lise yöneticileri ile öğretmenlerinden oluşturulan denekler, okul yönetimi yaklaşımlarına ilişkin görüşlerine göre OYY yönelimli (Okulda Yerinden Yönetim Yönelimli), MY yönelimli (Merkezden Yönetim Yönelimli) ve yönetim yöneliminde kararsız olarak üç grupta toplanacağı öngörülmüştür.

Deneklerin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşleri açısından belirlenen yönetim yönelimleri 17. ve 18. çizelgelerde verilmektedir. Deneklerin yönetim yönelimleri, ölçekten aldıkları puanlar standart puanlara (normal dağılıma ilişkin z puanı) dönüştürülerek belirlenmiştir. Buna göre grup aralıklarını belirlemek için, ortalamanın ($z = 0$) - 0.05 standart sapma solu ile 0.05 standart sapma sağı arasında kalan alan “yönetim yöneliminde kararsızlar” grubunu, 0.05 standart sapmadan daha büyük olan alan Okulda Yerinden Yönetim Yönelimli ve -0.05 standart sapmadan daha küçük alan ise Merkezden Yönetim Yönelimli grubu oluşturmaktadır. Araştırmanın tüm verileri bu gruplamalara çözümlenmiştir.

Lise yöneticilerinin yönetim yönelimlerine ilişkin bulgular çizelge 17’de verilmektedir.

Çizelge-17. Lise Yöneticilerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerine Göre Yönetim Yönelimleri

Yönetim Yönelimi	Yönetim Yönelimi		Okulda Yerinden Yönetim		Merkezden Yönetim	
	n	%	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
OYY Yönelimli	11	15.7	4.75	.20	1.63	.24
MY Yönelimli	23	32.9	4.37	.35	3.57	.52
Kararsız	36	51.4	4.51	.31	2.33	.40
Toplam	70	100	4.50	.33	2.62	.82

Çizelge 17’de lise yöneticilerinin yönetim yönelimlerine göre dağılımları ve Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı ile Merkezden Yönetim yaklaşımı özelliklerini hangi düzeylerde önemsedikleri görülmektedir. Buna göre, lise yöneticilerinin daha çok MY yönelimli olduklarını söylemek mümkündür. Ayrıca, ortalama puanlarına göre OYY yönelimli lise yöneticilerinin her iki yönetim yaklaşımına ilişkin görüşlerinde de diğerlerinden farklı oldukları görülmektedir.

Lise öğretmenlerinin yönetim yönelimlerine ilişkin bulgular çizelge 18’de verilmektedir.

Çizelge-18. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerine Göre Yönetim Yönelimleri

Yönetim Yönelimi	Yönetim Yönelimi		Okulda Yerinden Yönetim		Merkezden Yönetim	
	n	%	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
OYY Yönelimli	163	40.4	4.83	.16	1.50	.30
MY Yönelimli	110	27.3	4.15	.70	3.39	.58
Kararsız	130	32.3	4.51	.27	2.22	.42
Toplam	403	100	4.54	.49	2.25	.88

Çizelge 18’de lise öğretmenlerinin yönetim yönelimlerine göre dağılımları ve Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı ile Merkezden Yönetim yaklaşımı özelliklerini hangi düzeylerde önemsedikleri görülmektedir. Buna göre, lise öğretmenlerinin % 40.4’nün OYY yönelimli, % 27.3’nün MY yönelimli ve % 32.3’nün yönetim yöneliminde kararsız olduğu belirlenmektedir. Ayrıca, OYY yönelimli lise öğretmenlerinin her iki yönetim yaklaşımına ilişkin görüşlerinde diğerlerinden farklı görüş içinde oldukları da görülmektedir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Yorum.

Birinci alt problem " Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımları açısından lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin yönetim yönelimleri nasıl bir dağılım göstermektedir?" şeklinde belirlenmişti. Buna göre, elde edilen verilere dayanarak hem lise yöneticileri hem de lise öğretmenleri Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin kendilerine ölçekte sunulan özellikleri birbirlerine çok yakın ortalama puanlarla değerlendirerek "Pek Çok" düzeyinde önemsedikleri belirlenmiştir. Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin olarak, lise yöneticileri ile lise öğretmenleri kendilerine sunulan Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin özellikleri birbirlerinden farklı düzeylerde değerlendirmişlerdir. Merkezden Yönetim yaklaşımlarını lise yöneticileri "Orta Düzeyde Önemli", lise öğretmenleri ise "Az Önemli" düzeyde önemsediklerini belirtmektedirler. Bu durum, verilen grafiklerde de açıkça görülmektedir.

Lise yöneticilerinin konuları gereği, lise öğretmenlerinden farklı olarak Merkezden Yönetim özelliklerini daha fazla önemsemeleri doğaldır. Ancak, her iki grubun Merkezden Yönetim özelliklerine ilişkin görüş birliğinde oldukları özellikler de bulunmaktadır. Deneklerin ortak görüş içinde buldukları özellikler "Velileri yabancı, işbirliği ve katılım hakkı olmayan biri olarak görme", "Yalnızca verilen kararları izleyen, emir alan ve uygulayan öğretmen", "Okuldaki eğitimsel etkinliklerin standart ve değişmez biçimde olması" , "Okul müdürünün gücünün sadece yasalardan kaynaklanması", "Basit ve değişmeyen eğitim ortamı" özellikleri, Merkezden Yönetim yaklaşımını en çok simgeleyen ve okulun Merkezden Yönetimini en açık biçimde niteleyen özelliklerdir.

Hem lise yöneticilerinin hem de lise öğretmenlerinin Merkezden Yönetim yaklaşımının özelliklerini yerinden yönetim yaklaşımı özelliklerine göre daha az düzeyde önemsemeleri, Merkezden Yönetim yaklaşımı özelliklerinin okuldaki uygulamalarının çok istenmeyen ve okul yönetiminde sıkıntılar yaratan özellikler olduğunu göstermektedir.

Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okul yönetimi yaklaşımları açısından yönetim yönelimleri belirlenmiştir. Buna göre, lise yöneticilerinin % 15.7'nin OYY

yönelimli, % 32.9'nun MY yönelimli ve % 51.4'nün yönetim yöneliminde kararsız oldukları görülmektedir. Lise yöneticilerinin okul yönetimi yöneliminde % 51.4 düzeyinde kararsız olmalarını Merkezden Yönetimin onlar üzerindeki olumsuz etkilerine, yönetim alanında herhangi bir eğitim almamalarına ve yönetim kadrolarına atanma biçimlerine (çoğunlukla politik) bağlamak mümkündür. Lise yöneticilerinin daha çok MY yönelimli olmaları (kararsızları dışlarsak), okul yönetiminde var olan durumu sürdürmekten yana ve çağdaş yönetim anlayışı yönünde bir değişim fazlaca istemedikleri sonucunu vermektedir. Bu durum, ölçekteki özellikler dikkate alındığında Kenneth Leithwood ve Teresa Menzies (1998)'in araştırmalarında Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımının uygulandığı okullarda yöneticiler üzerindeki “müdürler arasında performans artışı için aşırı iş yükü, sorumluluk hissetme duygusu, öğretimsel rolden çok yöneticilik rolünü oynamak durumunda oldukları, bilgilerin değerlendirildiği konumda buldukları, esnek ve sağduyulu davranabilme becerilerinde olumlu gelişmeler içinde oldukları” yönündeki bulgular, araştırmadaki yönetici deneklerin okul yöneticiliğinin sözkonusu becerileri veya sorumlulukları yerine getirebilmesi için fazladan bir çaba harcamaları gerektiğini düşünmelerinden ya da merkezci yönetimin onlara sağladığı kontrolcü ve baskıcı rollerinden olmak istememeleri nedeniyle Okulda Yerinden Yönetimi fazlaca istememiş olabilirler.

Lise öğretmenlerinin % 40.4'nün yönetim yönelimi OYY, % 27.3'nün yönetim yönelimi MY ve % 32.3'nün yönetim yönelimi kararsız şeklinde belirlenmiştir. Lise öğretmenlerinin kararsızları dışlandığında daha çok OYY yönelimli olmaları, okul yönetiminde daha katılımcı ve demokratik çağdaş yönetim anlayışının yerleşmesi gerektiği yönünde istemleri olduğu sonucunu vermektedir. Bu durum, ölçekteki özellikler dikkate alındığında Kenneth Leithwood ve Teresa Menzies (1998)'in araştırmalarında Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı uygulanan okullardaki öğretmenler üzerindeki “öğretmenler arasında oluşan uyum, heyecan ve moral”in arttığı ve “öğretmenlerin sorumluluk almalarındaki artış, mesleki gelişime ağırlık verme, aralarında artan oranda işbirliği ve bilgi paylaşımı, diğerlerinin işini de kontrol etme, müşteri memnuniyetine daha fazla değer verme, hizmet-içi eğitime daha fazla kaynak ayrılması ve daha iyi öğretmenlerin istihdam edilmesi” gibi olumlu etkilerin oluşmasındaki etkenlerin, araştırmamızdaki öğretmen denekler için de geçerli olabileceği düşüncesini doğrulamaktadır.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İkinci alt problem "Lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde; a) yöneticilikteki hizmet sürelerine b) cinsiyetlerine c) branşlarına d) öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine e) çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık var mıdır?" biçiminde belirlenmiştir. Aşağıda ikinci alt probleme ilişkin bulgular ve ilişkili yorumlara yer verilmektedir.

Lise yöneticilerinin okul yönetimi yaklaşımlarına ilişkin görüşleri, kişisel değişkenlerine göre dağılımları parametrik testlere uygun olmadığından parametrik olmayan testler kullanılarak çözümlenmiştir.

Çizelge-19. Lise Yöneticilerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları ve Kruskal Wallis İstatistiği Sonuçları.

Kaynak	Süre	n	\bar{X}	OR	X^2	SD	Önem Denetimi
Okulda	1-5 Yıl	17	4.45	31.12			P = 0.278
Yerinden	6-10 Yıl	26	4.58	40.40	2.56	2	
Yönetim	11 Yıl üstü	27	4.46	33.54			
Toplam		70	4.50				Fark Önemsiz
	1-5 Yıl	17	2.41	29.21			P = 0.291
Merkezden	6-10 Yıl	26	2.62	35.92	2.47	2	
Yönetim	11 Yıl üstü	27	2.77	39.06			
Toplam		70	2.63				Fark Önemsiz

Çizelge 19 incelendiğinde, lise yöneticilerinin yöneticilikteki hizmet sürelerine göre okul yönetimi yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında $P < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bütün lise yöneticileri, hem Okulda Yerinden Yönetim hem de Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin olarak aynı görüşü paylaştıkları anlaşılmaktadır.

Lise yöneticilerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre çözümlenmesi çizelge 20'de verilmektedir.

Çizelge-20. Lise Yöneticilerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ve Mann Whitney U İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Cins	n	OR	TR	Z	U	Önem Denetimi
Okulda Yerinden Yönetim	Erkek	52	33.65	1750.00	-1.29	372.5	P = 0.196 Fark Önemsiz
	Kadın	18	40.83	735.00			
Merkezden Yönetim	Erkek	52	37.80	1965.50	-1.61	348.5	P = 0.108 Fark Önemsiz
	Kadın	18	28.86	519.50			

Çizelge 20 incelendiğinde, lise yöneticilerinin cinsiyetlerine göre okul yönetimi yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında $P < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bütün lise yöneticilerinin, hem Okulda Yerinden Yönetim hem de Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin olarak aynı görüşü paylaştıkları anlaşılmaktadır.

Lise yöneticilerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin toplam hizmet sürelerine göre çözümlenmesi çizelge 21’de verilmektedir.

Çizelge-21. Lise Yöneticilerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Toplam Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları ve Kruskal Wallis İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Süre	n	\bar{X}	OR	X^2	SD	Önem Denetimi
Okulda Yerinden Yönetim	1-10 Yıl	3	4.55	38.83	1.55	2	P = 0.460 Fark Önemsiz
	11-20 Yıl	24	4.58	39.38			
	21 Yıl üstü	43	4.46	33.10			
Toplam		70	4.50				
Merkezden Yönetim	1-10 Yıl	3	2.32	27.17	.672	2	P = 0.714 Fark Önemsiz
	11-20 Yıl	24	2.55	34.60			
	21 Yıl üstü	43	2.70	36.58			
Toplam		70	2.63				

Çizelge 21 incelendiğinde, lise yöneticilerinin toplam hizmet sürelerine göre okul yönetimi yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında $P < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşma bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bütün lise yöneticilerinin, hem Okulda Yerinden Yönetim hem de Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin olarak aynı görüşü paylaştıkları anlaşılmaktadır.

Lise yöneticilerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre çözümlenmesi çizelge 22’de verilmektedir.

Çizelge-22. Lise Yöneticilerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları ve Kruskal Wallis İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Süre	n	\bar{X}	OR	X^2	SD	Önem Denetimi
Okulda Yerinden Yönetim	1-5 Yıl	15	4.44	32.40	.457	2	P = 0.796
	6-10 Yıl	21	4.51	35.98			
	11 Yıl ve üstü	34	4.53	36.57			
		70	4.50	Fark Önemsiz			
Merkezden Yönetim	1-5 Yıl	15	2.30	27.97	2.805	2	P = 0.246
	6-10 Yıl	21	2.72	39.05			
	11 Yıl ve üstü	34	2.71	36.63			
		70	2.63	Fark Önemsiz			

Çizelge 22 incelendiğinde, lise yöneticilerinin çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre okul yönetimi yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında $P < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bütün lise yöneticilerinin, hem Okulda Yerinden Yönetim hem de Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin olarak benzer görüşü paylaştıkları anlaşılmaktadır.

İkinci Alt Probleme İlişkin Yorum

İkinci alt problem, “Lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde; a) yöneticilikteki hizmet sürelerine b) cinsiyetlerine c) branşlarına d) öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine e) çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık var mıdır?” biçiminde belirlenmiştir.

Bu alt problem için deneklerden elde edilen verilere ve yapılan istatistik çözümlenmelere göre lise yöneticileri belirlenen kişisel değişkenlerinin hiç birinde farklı bir değerlendirme içinde değildirler. Bu durum, lise yöneticilerinin okul yönetimine ilişkin benzer tutum içinde olduklarını göstermektedir. Lise yöneticilerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin benzer görüş içinde olmaları, okul yönetimlerinde uygulanan yasa

ve yönetmeliklerin kendilerince aynı biçimde algılandığını ya da içinde buldukları konumu aynı biçimde yorumladıklarını da göstermektedir. Bir başka çıkarım da lise yöneticilerinin, okul yönetimindeki uygulamaları ve beklentilerinin benzer nitelikte olduğu sonucudur. Lise yöneticilerinin, okul yönetimini algılama ve uygulamalarında homojen bir özellik gösterdiği ve bu açıdan bakıldığında da eğitim sisteminin lise yöneticilerinden beklentilerinin tüm yöneticilerce benzer düzeyde algılandığı ve uygulandığı anlaşılmaktadır. Merkezi yönetimin lise yöneticilerine yasa ve yönetmeliklerle verdiği görev ve buna bağlı olarak yetkileri, lise yöneticilerince sistem içinde önemli bir ayrıcalık olduğu bu nedenle de buldukları konumların kendilerini daha güçlü kılacağını düşünmeleri ve konumlarını korumak istemeleri, okul yönetimi yaklaşımlarındaki görüşlerinin benzer olmasına neden olmaktadır. Diğer yandan, lise yöneticilerinin yönetim yaklaşımlarını benzer biçimde değerlendirmeleri, okul yönetimlerine atanma sürecinde üst yönetimlerce (illerde valiler, merkezde bakanlık) kullanılan ölçütler de etkili olmuş olabilir. Okullara sistemi koruyan ve yasa ve yönetmeliklere göre yönetebilecek yöneticiler seçilirken, bu ölçütler bir örnek adayları belirlemiş olabilir. Söz konusu ölçütlerin oluşturulmasında yönetici adaylarında aranan nitelikler, düşünceler, politikalar, yaklaşımlar vb. durumlar sistem için benzer yöneticilerin seçiminde başarılı olmuş olabilir.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Üçüncü alt problem “Lise öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde; a) cinsiyetlerine b) branşlarına c) öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine d) çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık var mıdır?” biçiminde belirlenmiştir. Aşağıda bu alt probleme ilişkin bulgular ve çözümler çizelgeler kullanılarak verilmektedir.

Lise öğretmenlerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre çözümler sonuçları çizelge 23’de verilmektedir.

Çizelge-23. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Cins	n	\bar{X}	SS	SD	t	Önem Denetimi
Okulda Yerinden Yönetim	Erkek	184	4.52	.49	401	.75	P= 0.452
	Kadın	219	4.55	.50			
Toplam		403	4.54	.49			Fark Önemsiz
Merkezden Yönetim	Erkek	184	2.10	.83	401	3.16	P = 0.002
	Kadın	219	2.37	.90			
Toplam		403	2.23				Fark Önemli

Çizelge 23 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı, Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri arasında ise $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu anlaşılmaktadır. Çizelgedeki verilere göre, Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin özellikleri, kadın öğretmenler ($\bar{X}=2.37$) erkek öğretmenlerden ($\bar{X}=2.10$) daha çok önemli bulmaktadırlar.

Lise öğretmenlerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin branşlarına göre çözümler sonuçları çizelge 24’de verilmektedir.

Çizelge-24. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Dağılımı

Kaynak	Branş	n	\bar{X}	SS
Okulda Yerinden Yönetim	Eğitim Bilimleri	16	4.73	.26
	Fen Bilimleri	99	4.43	.52
	Sosyal Bilimler	104	4.62	.44
	Güz. San. Bed. Eğt.	41	4.65	.33
	Dil Bilimleri	118	4.51	.53
	Diğer	25	4.43	.66
	Toplam	403	4.54	.49
Merkezden Yönetim	Eğitim Bilimleri	16	2.04	.91
	Fen Bilimleri	99	2.45	.81
	Sosyal Bilimler	104	2.12	.90
	Güz. San. Bed. Eğt.	41	2.16	.91
	Dil Bilimleri	118	2.28	.86
	Diğer	25	2.06	.93
	Toplam	403	2.25	.88

Çizelge 24’de lise öğretmenlerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin branşlarına göre dağılımları verilmektedir. Buna göre, lise öğretmenleri yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde, branşlarına göre Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ve Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşlerinde birbirlerine yakın ortalama puanlar almışlardır. Öğretmenlerin, branşlarına göre Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımlarını birbirlerine yakın ortalama puanlar ile benzer biçimde önemsedikleri anlaşılmaktadır.

Lise öğretmenlerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında branşlarına göre fark olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans istatistiği sonuçları çizelge 25’de verilmektedir.

Çizelge-25. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Varyans İstatistiği Sonuçları

Kaynak		KT	SD	KO	F	Önem Denetimi
Okulda Yerinden Yönetim	G.İ.	3.31	5	.66	2.77	P= 0.018
	G.A.	95.07	397	.24		
	Top.	93.38	402			
Merkezden Yönetim	G.İ.	7.70	5	1.54	2.02	P= 0.074
	G.A.	301.68	397	.76		
	Top.	309.38	402			

Çizelge 25 incelendiğinde lise öğretmenlerinin branşlarına göre, okul yönetimi yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşlerinde $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu, Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri arasında ise $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Lise öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri arasında bulunan farkın kaynağını belirlemek için yapılan LSD anlamlılık çözümlemesi sonuçları çizelge 26'da verilmektedir.

Çizelge-26. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre LSD Anlamlılık Çözümlemesi Sonuçları

Kaynak	Branş	Branş	Ortalama Fark	Önem Denetimi
Okulda	Eğt. Bil.	Fen Bil.	.30	$P = 0.023$
Yerinden	Sos. Bil.	Fen Bil.	.19	$P = 0.006$
Yönetim	Güz. Sant.	Fen Bil.	.22	$P = 0.016$

Çizelge 26 lise öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşlerinin branşlarına göre farklılıklarını göstermektedir. Buna göre, Fen Bilimleri branşında olan öğretmenler, diğer branşta olan öğretmenlere göre, Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımını daha az önemli bulmaktadırlar.

Lise öğretmenlerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine göre dağılımları çizelge 27'de verilmektedir.

Çizelge-27. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Öğretmenlikteki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Kaynak	Süre	n	\bar{X}	SS
Okulda	1-10 Yıl	99	4.61	.43
Yerinden	11-20 Yıl	180	4.56	.52
Yönetim	21 Yıl ve üstü	124	4.49	.50
	Toplam	403	4.54	.49
	1-10 Yıl	99	2.00	.85
Merkezden	11-20 Yıl	180	2.22	.90
Yönetim	21 Yıl ve üstü	124	2.49	.80
	Toplam	403	2.25	.88

Çizelge 27’de lise öğretmenlerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine göre dağılımları verilmektedir. Lise öğretmenleri, yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde, öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine göre Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşlerinde birbirlerine yakın ortalama puanlarla görüş bildirirken, Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşlerinde birbirlerinden uzaklaştıkları görülmektedir.

Lise öğretmenlerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında öğretmenlikteki toplam hizmetlerine göre fark olup olmadığını belirlemek için yapılan Varyans İstatistiği sonuçları çizelge 28’de verilmektedir.

Çizelge-28. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Öğretmenlikteki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Varyans İstatistiği Sonuçları

Kaynak		KT	SD	KO	F	Önem Denetimi
Okulda	G.İ.	.79	2	.394	1.61	P = 0.200
Yerinden	G.A.	97.56	400	.244		
Yönetim	Top.	98.38	402			Fark Önemsiz
	G.İ.	13.95	2	6.93	9.44	P = 0.000
Merkezden	G.A.	295.43	400	.74		
Yönetim	Top.	309.38	402			Fark Önemli

Çizelge 28 incelendiğinde lise öğretmenlerinin öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine göre okul yönetimi yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde; Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşma bulunmadığı, Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri arasında ise $P < 0.001$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunduğu anlaşılmaktadır.

Lise öğretmenlerinin okul yönetimi yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine göre hesaplanan farklılaşmanın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe anlamlılık çözümlemesi sonuçları çizelge 29’da verilmektedir.

Çizelge-29. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Öğretmenlikteki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Scheffe Anlamlılık Çözümlemesi Sonuçları

Kaynak	Süre	Süre	Ortalama Fark	Önem Denetimi
Merkezden	1-10 Yıl	21 Yıl üstü	-.48	P = 0.000
Yönetim	1-10 Yıl	11-20 Yıl	-.22	P = 0.041
	11-20 Yıl	21 Yıl üstü	-.28	P = 0.006

Çizelge 29 incelendiğinde, lise öğretmenlerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde, öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine göre 1-10 yıl görev yapmış olan öğretmenlerin, Merkezden Yönetim yaklaşımını, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üstü görev yapmış öğretmenlerden (P = 0.05) ve 11-20 yıl görev yapmış öğretmenlerin 21 yıl ve üstü görev yapmış öğretmenlerden (P = 0.05) daha az önemsedikleri anlaşılmaktadır.

Lise öğretmenlerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki toplam hizmet sürelerine göre çözümleme sonuçları çizelge 30'da verilmektedir.

Çizelge-30. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Kaynak	Süre	n	\bar{X}	SS
Okulda	1-5 Yıl	221	4.56	.49
Yerinden	6-10 Yıl	80	4.58	.36
Yönetim	11 yıl ve üstü	102	4.46	.57
	Toplam	403	4.54	.49
Merkezden	1-5 Yıl	221	2.16	.90
Yerinden	6-10 Yıl	80	2.32	.84
Yönetim	11 yıl ve üstü	102	2.37	.84
	Toplam	403	2.25	.88

Çizelge 30'da lise öğretmenlerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki toplam hizmet sürelerine göre dağılımları verilmektedir. Lise öğretmenleri, yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde, çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ve Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşlerinde birbirlerine yakın ortalama puanlarla görüş belirtmektedirler.

Lise öğretmenlerinin okul yönetimi yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları okuldaki toplam hizmet sürelerine göre varyans istatistiği sonuçları çizelge 31’de verilmektedir.

Çizelge-31. Lise Öğretmenlerinin Okul Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Okuldaki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Varyans İstatistiği Sonuçları

Kaynak		KF	SD	KO	F	Önem Denetimi
Okulda	G.İ.	.84	2	.43	1.79	P = 0.168
Yerinden	G.A.	97.51	400	.24		
Yönetim	Top.	98.38	402			Fark Önemsiz
-	G.İ.	3.55	2	1.78	2.33	P = 0.099
Merkezden	G.A.	305.82	400	.77		
Yönetim	Top.	309.38	402			Fark Önemsiz

Çizelge 31 incelendiğinde lise öğretmenlerinin öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine göre okul yönetimi yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde farklılaşmanın bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Yorum

Üçüncü alt problem, “Lise öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde; a) cinsiyetlerine b) branşlarına c) öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine d) çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık var mıdır?” biçiminde belirlenmişti.

Bu alt problemin verilerine göre yapılan istatistiksel çözümlerinde, lise öğretmenlerinin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Bu farklılıklar, Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin özellikleri cinsiyete göre kadın öğretmenler, erkek öğretmenlerden daha fazla önemsedikleri; Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin özellikleri öğretmenlerin branşlarına göre, fen bilimleri branşında olan öğretmenler, diğer branşlardaki öğretmenlere göre daha fazla önemsedikleri; Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin özellikleri öğretmenlerin toplam hizmetlerine göre, 1-10 hizmeti olan öğretmenlerin, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üstü hizmeti olan öğretmenlerden daha çok önemsedikleri yönündedir. Öğretmenlerin

çalışmakta oldukları okuldaki hizmet sürelerine göre görüşlerinde bir farklılık bulunmamaktadır.

Bu sonuçlara göre, ortalama puanları dikkate alındığında (Kadın = 2.37; erkek = 2.10) kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha çok Merkezden Yönetim taraftarı oldukları sonucu çıkmaktadır. Her iki grubun da Merkezden Yönetim özelliklerini "Az Önemli" düzeyde önemli görüyor olması öğretmenler açısından önemli bulunmakla birlikte, kadın öğretmenlerin erkeklere göre daha çok Merkezden Yönetimden yana olması düşündürücüdür. Kadın öğretmenlerin bu tutumuna, toplumumuzdaki konumları gereği daha az politik olmaları, genel olarak baskıcı bir tutumla yetiştirilmeleri, bu nedenle var olan durumu korumak istemeleri bir neden olarak gösterilebilir.

Bütün gruplarda "Pek Çok" düzeyinde önemli buluyor olmalarına rağmen, fen bilimleri branşında olan öğretmenlerin, diğer gruptakilere göre Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı özelliklerini daha az önemli buluyor olmaları da düşündürücüdür. Bu branşın daha disiplinli bir çalışma gerektirdiği ya da öteden beri bu branşların zor branşlar olması nedeniyle, bu öğretmenlerin okul etkinliklerinin daha kontrolcü bir yaklaşımla gerçekleştirilmesi gerektiği düşüncesinde olmaları bu duruma bir neden olabilir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Dördüncü alt problem “Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ile Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık var mıdır? ” biçiminde belirlenmişti. Aşağıda bu alt probleme ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Deneklerin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin görevlerine göre yapılan t İstatistiği sonuçları çizelge 32’de verilmektedir.

Çizelge-32. Lise Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Görevlerine Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Görev	n	\bar{X}	SS	t	SD	Önem Denetimi
Okulda Yerinden	Yönetici	70	4.5061	.3286	.567	471	P= .571
Yönetim Yaklaşımı	Öğretmen	403	4.5409	.4947			Fark önemsiz
Alt Boyutlar							
Yapı	Yönetici	70	4.5057	.3952	.783	471	P= .434
	Öğretmen	403	4.5578	.5313			Fark önemsiz
Üyeler	Yönetici	70	4.5914	.3814	.470	471	P= .638
	Öğretmen	403	4.5598	.5396			Fark önemsiz
Öğretim	Yönetici	70	4.4750	.4781	1.663	471	P= .097
	Öğretmen	403	4.5881	.5328			Fark önemsiz
Demokratiklik	Yönetici	70	4.4633	.4326	.360	471	P= .719
	Öğretmen	403	4.4885	.5574			Fark önemsiz

Çizelge 32 incelendiğinde deneklerin yönetim yönelimlerine göre Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır.

Deneklerin Merkezden Yönetim yaklaşımına ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin görevlerine göre yapılan t İstatistiği sonuçları çizelge 33’de verilmektedir.

Çizelge-33. Lise Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Merkezden Yönetim Yaklaşımına ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Görevlerine Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Görev	n	\bar{X}	SS	t	SD	Önem Denetimi
Merkezden Yönetim Yaklaşımı	Yönetici	70	2.6279	.8226	3.378	471	P= 0.001
	Öğretmen	403	2.2475	.8773			
Alt Boyutlar							
Yapı	Yönetici	70	2.7224	.9750	3.808	471	P = 0.000
	Öğretmen	403	2.2269	1.0102			
Üyeler	Yönetici	70	2.3314	.9374	1.540	471	P = 0.001
	Öğretmen	403	2.1414	.9551			
Öğretim	Yönetici	70	2.8762	.9362	1.075	471	P = 0.283
	Öğretmen	403	2.7328	1.0449			
Demokratiklik	Yönetici	70	2.6429	.8820	4.503	471	P = 0.000
	Öğretmen	403	2.0913	.9565			

Çizelge 33 incelendiğinde, deneklerin Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri arasında (öğretim boyutu dışında) $P < 0.001$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu anlaşılmaktadır. Bulunan bu fark, lise yöneticilerinin Merkezden Yönetim yaklaşımını öğretmenlere göre daha çok önemsedikleri yönündedir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Yorum

Dördüncü alt problem “Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ile Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?” biçiminde belirlenmişti.

Bu alt probleme ilişkin elde edilen bulgulara göre, lise yöneticileri Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin özellikleri lise öğretmenlerine göre daha çok önemser durumdadırlar. Bu sonuç, lise öğretmenlerinin okul yönetiminde Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımının yerleştirilmesi yönünde tam bir görüş birliği içinde olduklarını ama lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımını önemli görmekte birlikte Merkezden Yönetim yaklaşımının da gözardı edilmemesi gerektiği düşüncesi içinde olduklarını yansıtmaktadır.

Türkiye eğitim sisteminde tüm örgütlerdeki görevlendirmeler öğretmenlik esasına üzerine dayandırılmaktadır. Okul yöneticisi olarak atanacaklarda öncelikle lisans düzeyinde öğretmen olmaları (MEB; Yönetici Atamaya İlişkin Yönetmelik, 1999) ve öğretmenlik görevinde başarılı olmaları aranmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, yöneticilerin okul yönetimi ile ilgili görüşlerinde öğretmenlerden farklı görüşte olmalarını, yönetici olduklarında elde ettikleri yönetme yetkisinin onlara verdiği güç ile açıklamak mümkündür.

Deneklerin yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşleri, lise öğretmenlerinin okulda daha demokratik ve çağdaş yönetim anlayışı yönünde bir değişim istemi içinde olmalarına karşın, lise yöneticilerinin okul yönetiminde Merkezden Yönetim yaklaşımının korunması ama yönetsel açıdan biraz iyileştirmeler yapılması istemi içinde oldukları sonucunu da vermektedir.

Deneklerin okul yönetimi yaklaşımlarına ilişkin görüşleri belirlenen alt boyutlardan *“insanı çalışkan, işbirliğine yatkın, yaratıcı, paylaşımcı olarak görme, okulun güçlü ve özgün bir örgütsel kültüre sahip olması, okulun, çalışanların mesleki gelişimine olanak sunması, okulun insan kaynaklarını geliştiren yapıda olması, maddi kaynakları okulun somut gereksinime göre ve gerektiğinde kullanma”* yönetim özelliklerinden oluşan yapı alt boyutu, *“çağdaş yönetim anlayış ve tekniklerine sahip yönetici, okul müdürünün teknik ve yasal önderliğine ek olarak kültürel ve eğitimsel önderlik yapması, velileri nitelikli hizmetleri alan, olumlu işbirliği içinde ve kararlara katılan biri olarak görme, öğrencilerin kendi gelişiminden sorumlu, etkin ve katılımcı olması, öğretmenlerin karara katılan, geliştirici ve uygulayıcı olması”* yönetim özelliklerinden oluşan üyeler alt boyutu, *“okulda niteliğe önem veren eğitimin yapılması, etkili ve gereksinimlere uygun eğitim, okulda, amaçlara ulaşmak için çeşitli yöntemlerin kullanılması, gelişime ve değişime açık eğitim ortamı”* yönetim özelliklerinden oluşan öğretim alt boyutu ve *“çalışanların grup bilincinde, iletişime açık ve işbirliğine yatkın olması, okulun üyeleri (öğretmen-yönetici-veli-öğrenci) arasında ortak sorumluluğun olması, insan ilişkilerinde herkese ortak hakların tanınması, öğretmenleri, velileri ve öğrencileri okuldaki kararlara katma, öğretimsel görevlerin geliştirilmesinde üyelerin (öğretmen, veli, öğrenci) katılımını sağlama, okulda görevlerin tanımlanması, ortak geliştirilmesi ve üyeler tarafından gönüllü*

gerçekleştiriliyor olması, okul üyeleri tarafından (belirlenmiş ölçütlere göre) seçilmiş yönetici” yönetim özelliklerinden oluşan demokratiklik alt boyutlarına göre de karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonuçlarına göre hem lise yöneticileri hem de lise öğretmenleri Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin tüm alt boyutlardaki yönetim özelliklerini benzer biçimde önemsemektedirler. Alt boyutlarda sıralanan yönetim özellikleri dikkate alındığında hem lise yöneticileri hem de lise öğretmenlerinin bu görüşleri, Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımını bütün boyutları ile tümcü bir yaklaşımla önemli bulmakta ve bu görüşlerinden yapılan çıkarımla da eğitim sistemimizde Okulda Yerinden Yönetim anlayışının yerleştirilmesini istemektedirler biçiminde yorumlanabilir.

Lise yöneticileri ile lise öğretmenleri Merkezden Yönetim yaklaşımının *“basit ve değişmeyen eğitim ortamı, okuldaki eğitimsel etkinliklerin standart ve değişmez biçimde olması, okulda amaçlara ulaşmak için standart yöntemlerin kullanılması”* yönetim özelliklerinden oluşan öğretim alt boyutu dışında birbirlerine göre farklı görüş içindedirler. Lise yöneticileri ile lise öğretmenlerinin, öğretim alt boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Her iki grup da bu alt boyuta ilişkin yönetim özelliklerini diğer alt boyutlarda verilen yönetim özelliklerine göre daha fazla önemser durumdadırlar. Öğretim alt boyutunda verilen özellikler okulun asıl işi olan eğitimsel etkinlikleri içerdiğinden, yerinden yönetim yaklaşımının özelliklerine göre olumsuz olsa da denekler tarafından önemseniyor olması, her iki denek grubunun okulun asıl işinin öğretim olduğu düşüncesinde olduklarını göstermektedir. Hangi yönetim yaklaşımıyla yönetilirse yönetilsin, okullarda öğretim etkinlikleri birincil derecede öneme sahiptir.

Lise yöneticileri ile lise öğretmenleri, Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımını bir bütün olarak önemli görmelerine ve bu konuda görüş birliği içinde olmalarına karşın, Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin *“yapı, üyeler ve demokratiklik”* alt boyutlarında farklı (bu fark öğretmenler lehinedir) görüş içindedirler. Merkezden Yönetim yaklaşımının alt boyutlarından *“okulun bütçesinin merkezi yönetim tarafından kısıtlanarak yapılması, katı, yönlendirici ve denetleyici merkezi yetke (otorite), maddi kaynakları, okulun somut gereksinimlerinden çok, merkezi yönetimin yönergelerine göre kullanma, okul yönetiminin, merkezi yönetimin kontrolünde olması, okulda dış*

kontrollü bir örgütsel iklimin varlığı, insanı bencil, çıkarıcı, işbirliğini sevmeyen, işi sevmeyen olarak görme, çalışanları emirle değişmeye zorlama” yönetim özelliklerinden oluşan yapı, “okul yönetiminin, sadece basit yönetim tekniklerine ya da deneyimlere dayandırılması, öğretimin hedefi, edilgen, katılım için dikkate alınmayan öğrenci, velileri yabancı, işbirliği ve katılım hakkı olmayan biri olarak görme, yalnızca verilen kararları izleyen, emir alan ve uygulayan öğretmen, okul müdürünün gücünün sadece yasalardan kaynaklanması” yönetim özelliklerinden oluşan üyeler ve “okulda sadece yöneticilerin karar vermesi, bireysel yönerge-emir veren yönetici, karar vermede merkezi yönetimin etkili olması, merkezi otorite tarafından atanmış yönetici, insan ilişkilerinde, çalışanları hiyerarşinin bir parçası olarak görme” yönetim özelliklerinden oluşan demokratiklik alt boyutlarında verilen özellikleri lise öğretmenleri lise yöneticilerine göre daha az önemsemektedirler. Bu sonuç, lise öğretmenlerinin okul yönetimlerinde, Merkezden Yönetim yaklaşımını demokratik olmayan ve katılım için olanakların olmadığı, okul üyelerinin okula yabancı ve işbirliği fırsat sağlamayan, üyelere verilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde kontrolcü bir anlayışın olduğu değişime ve gelişmeye açık olmayan örgütler olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Lise yöneticileri, yukarıda sıralanan özellikleri, öğretmenlere göre daha fazla önemli bulmaktadırlar. Buna göre lise öğretmenlerinin, okul yönetiminde lise yöneticilerine göre Merkezden Yönetim yaklaşımını daha az önemsediklerini ve buna bağlı olarak da Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına dayalı bir değişimi daha çok istedikleri sonucunu çıkarmak mümkündür.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Beşinci alt problem "Lise yöneticilerinin okulda kendilerinin öğretmenleri karara katma durumu ve öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin görüşleri nelerdir ve bu görüşlerinde; a) yöneticilikteki hizmet sürelerine, b) cinsiyetlerine, c) branşlarına, d) Öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine, e) çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık var mıdır?" biçiminde belirlenmiştir.

Lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumu ve isteğine ilişkin görüşleri çizelge 34'de verilmektedir.

Çizelge-34. Lise Yöneticilerinin Öğretmenleri Kararlara Katma Durumu ve İsteğine İlişkin Görüşleri

Madde No:	Ölçek Maddeleri	Durum		İstek	
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
1.	Derslerdeki ünitelerin hedeflerinin saptanması	3.86	.87	4.54	.77
2.	Velilere öğrencilerin durumlarını bildirme yollarının geliştirilmesi	3.89	.71	4.51	.56
3.	Öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi	4.06	.93	4.52	.87
4.	Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulanması	3.90	.80	4.39	.75
5.	Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi	3.64	.95	4.26	.89
6.	Öğretmenler için hizmet-içi eğitim programlarının geliştirilmesi	3.11	1.26	4.35	.90
7.	Okulunuzdaki öğrenci danışmanlığı çalışmalarının planlanması	3.16	1.15	4.45	.61
8.	Okulunuzun gelir ve giderlerinin planlanması	3.24	1.20	4.14	.96
9.	Ders dağıtımının yapılması	3.47	1.16	4.00	1.00
10.	Okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi	3.43	1.15	4.26	.85
11.	Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi	3.37	1.16	4.49	.74
12.	Öğretmen değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi	2.91	1.24	4.30	.79
13.	Haftalık ders dağıtım çizelgelerinin belirlenmesi	3.41	1.36	4.01	1.06
14.	Ders kitapları ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi	3.59	1.10	4.33	.70
15.	Öğretim araç-gereçlerinin zümrelere tahsis edilmesi	3.71	.93	4.52	.66
16.	Not verme kurallarının belirlenmesi	3.60	1.12	4.20	.90
17.	Derslerde izlenecek sınav yöntemlerinin belirlenmesi	3.89	.89	4.28	.87
18.	Zümre başkanlarının seçilmesi	3.71	1.26	4.30	1.02
19.	Zümre çalışmalarının değerlendirilmesi	3.67	1.02	4.38	.94
20.	Öğretmenlerin sınav ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi	3.24	1.17	4.20	.99
21.	Okulunuzun etkinliklerinin değerlendirilmesi	3.59	.96	4.28	.62
22.	Başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi	3.83	.96	4.33	.68
23.	Disiplin kurulunun kararlarının onaylanması	3.76	1.07	4.23	.86
24.	Okul binasında iç ve dış düzenlemelerin yapılması	3.10	1.08	4.22	.78
25.	Okulda açılacak kurs vb. etkinliklerin belirlenmesi	3.27	1.05	4.13	.84
26.	Açılacak seçimlerlik derslerin belirlenmesi	3.43	1.19	4.12	.93
27.	Ders dışı eğitsel etkinliklerin belirlenmesi (spor, müzik, vb.)	3.60	1.17	4.14	.81
28.	Okulun yönetim kadrosunun seçilmesi	2.79	1.45	3.99	1.04
29.	Onur kurulu ve disiplin kurullarının seçilmesi	3.76	1.23	4.09	1.16
30.	Okulda çeşitli konulardaki komisyonların oluşturulması	3.84	1.01	4.25	.81
Toplam		3.35	.643	4.28	.613

Çizelge 34 incelendiğinde, lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumuna ilişkin görüşleri ($\bar{X}=3.35$) biraz düzeyinde, öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin görüşleri ($\bar{X}=4.28$) pek çok düzeyinde olduğu görülmektedir. Lise yöneticileri, öğretmenleri karara katma durumuna ilişkin görüşlerinde en yüksek ortalama puanla ($\bar{X}=4.06$) “öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi” maddesini, en düşük ortalama puanla ($\bar{X}=3.10$) “okul binasında iç ve dış düzenlemelerin yapılması” maddesini; öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin görüşlerinde ise en yüksek ortalama puanla ($\bar{X}=4.54$) “derslerdeki ünite hedeflerinin saptanması” maddesini, en düşük ortalama puanla ($\bar{X}=4.00$) “ders dağıtımının yapılması” maddesini göstermişlerdir.

Lise yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinin kişisel değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak için (kişisel değişkenlerinin dağılımları uygun olmadığından) parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Lise yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinin yöneticilikteki hizmet sürelerine göre dağılımları ve KW İstatistiği sonuçları çizelge 35’de verilmektedir.

Çizelge-35. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları ve Kruskal Wallis İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Süre	N	\bar{X}	OR	X^2	SD	Önem Denetimi
Karara	1-5 Yıl	16		22.88			
Katma	6-10 Yıl	26	3.54	33.83	10.58	2	P= .005
Durumu	11- .. Yıl	27		43.31			Fark Önemli
Karara	1-5 Yıl	16		26.32			
Katma	6-10 Yıl	26	4.27	36.06	4.61	2	P= .190
İsteği	11- .. Yıl	27		13.71			Fark Önemsiz

Çizelge 35 incelendiğinde lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumuna ilişkin görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu, öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumuna ilişkin görüşleri arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan U İstatistiği sonuçları çizelge 36’da verilmektedir.

Çizelge-36. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları ve Mann Whitney-U İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Süre	n	OR	TR	Z	U	Önem Denetimi
Karara Katma Durumu	1-5 Yıl	16	15.97	255.5	2.29	119.5	P = 0.022
Karara Katma Durumu	6-10 Yıl	26	24.90	647.5			Fark Önemli
Karara Katma Durumu	1-5 Yıl	16	15.41	246.5	2.65	110.5	P = 0.008
Karara Katma Durumu	11 Yıl üstü	27	25.91	699.5			Fark Önemli
Karara Katma Durumu	6-10 Yıl	26	22.42	583.0	2.12	232.0	P = 0.034
Karara Katma Durumu	11 yıl üstü	27	31.41	848.0			Fark Önemli

Çizelge 36'daki bulgularda lise yöneticilerinin yöneticilikteki hizmet sürelerine göre karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinde belirlenen grupları arasındaki $P < 0.05$ düzeyindeki anlamlı farkın öğretmenleri karara katma durumuna ilişkin görüşleri arasında olduğu anlaşılmaktadır. Bu fark, 1-5 yıl hizmet süresi olan grubun 6-10 yıl hizmet süresi olan ve 11 yıl üstü hizmeti olan gruplara göre öğretmenleri karara daha az kattıkları; 6-10 yıl hizmeti olan grubun 11 yıl üstü hizmeti olan gruba göre öğretmenleri karara daha az kattıkları görüşünde oldukları yönündedir.

Lise yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre dağılımları ve U İstatistiği sonuçları çizelge 37'de verilmektedir.

Çizelge-37. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları ve Mann Whitney U İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Süre	n	OR	TR	Z	U	Önem Denetimi
Karara Katma Durumu	Erkek	51	37.36	1905.5	1.65	388.5	P = 0.099
Karara Katma Durumu	Kadın	18	28.31	509.5			Fark Önemsiz
Karara Katma İsteği	Erkek	51	37.19	1896.5	1.53	347.5	P = 0.127
Karara Katma İsteği	Kadın	18	28.81	518.5			Fark Önemsiz

Çizelge 37 incelendiğinde lise yöneticilerinin hem öğretmenleri karara katma durumu hem de karara katma isteğine ilişkin görüşleri arasında cinsiyetlerine göre $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Lise yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinin branşlara göre dağılımı ve KW İstatistiği sonuçları çizelge 38'de verilmektedir.

Çizelge-38. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Dağılımları ve Kruskal Wallis İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Süre	n	\bar{X}	OR	X^2	SD	Önem Denetimi
Karara	Fen Bil.	22		41.50			
Katma	Sos. Bil.	17	3.54	27.09	4.99	3	$P=0.172$
Durumu	Güz. Snt.	14		34.07			
	Dil Bil.	16		35.28			Fark Önemsiz
Karara	Fen Bil.	22		42.50			
Katma	Sos. Bil.	17	4.27	36.50	8.70	3	$P=0.034$
İsteği	Güz. Snt.	14		22.49			
	Dil Bil.	16		34.59			Fark Önemli

Çizelge 38'deki bulgularda, lise yöneticilerinin branşlarına göre karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu fark, lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin görüşleri ile ilgilidir.

Lise yöneticilerinin branşlarına göre öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin görüşleri arasındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Mann Whitney U İstatistiği sonuçları çizelge 39'da verilmektedir.

Çizelge-39. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Dağılımları ve Mann Whitney U İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Süre	n	OR	TR	Z	U	Önem Denetimi
Karara Katma	Fen Bil.	21	22.36	469.5	3.09	55.5	$P=0.002$
İsteği	Güz. Snt.	14	11.46	160.5			Fark Önemli

Çizelge 39'daki bulgularda lise yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinde branşlarına göre belirlenen grupları arasındaki $P < 0.01$ düzeyindeki anlamlı farkın, öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin görüşleri arasında olduğu anlaşılmaktadır. Bu fark, Güzel Sanatlar branşında olan grubun Fen Bilimleri branşında olan gruba göre öğretmenleri karara daha az kattıkları görüşünde oldukları yönündedir.

Lise yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinin toplam hizmet sürelerine göre dağılımları ve KW İstatistiği sonuçları çizelge 40'da verilmektedir.

Çizelge-40. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Toplam Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları ve Kruskal Wallis İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Süre	n	\bar{X}	OR	X^2	SD	Önem Denetimi
Karara	1-10 Yıl	3		7.50			
Katma	11-20 Yıl	23	3.54	35.74	5.92	2	P= 0.052
Durumu	21 Yıl üstü	43		36.52			Fark Önemsiz
Karara	1-10 Yıl	3		26.00			
Katma	11-20 Yıl	23	4.27	41.67	4.32	2	P= 0.116
İsteği	21 Yıl üstü	43		31.83			Fark Önemsiz

Çizelge 40 incelendiğinde lise yöneticilerinin toplam hizmet sürelerine göre karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır.

Lise yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinin çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre dağılımları ve KW İstatistiği sonuçları çizelge 41’de verilmektedir.

Çizelge-41. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları ve Kruskal Wallis İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Süre	N	\bar{X}	OR	X^2	SD	Önem Denetimi
Karara	1-5Yıl	14		29.04			
Katma	6-10 Yıl	21	3.54	34.38	1.94	2	P= 0.379
Durumu	11 Yıl üstü	34		37.84			Fark Önemsiz
Karara	1-5Yıl	14		32.97			
Katma	6-10 Yıl	21	4.27	35.63	0.20	2	P= 0.906
İsteği	11 Yıl üstü	34		35.53			Fark Önemsiz

Çizelge 41 incelendiğinde lise yöneticilerinin çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır.

Lise yöneticilerinin okulda öğretmenleri karara katma durumu ve isteklerine ilişkin görüşlerini karar konuları açısından da çözümlenmek gerekmektedir. Bu nedenle lise yöneticilerinin okulda karar verme davranışları ile ilgili olarak araştırmada belirlenen “işleyiş, öğretmen, öğretim, komisyon ve öğrenci” alt boyutlarındaki görüşleri ile ölçeğin

tümüne ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığı test edilmiştir. Bu işleme ilişkin sonuçlar Çizelge 42’de verilmektedir.

Çizelge-42. Lise Yöneticilerinin Okulda Karar Verme Davranışlarına İlişkin Olarak Ölçek bütünü ile Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında t İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Alt Boyut	SD	\bar{X}	SS	t	Önem Denetimi
Karara Katma Durumu $\bar{X} = 3.53$ $SS = .69$	İşleyiş	69	3.45	.86	1.91	P = .057 Fark Önemsiz
	Öğretmen		3.30	.86	5.09	P = .000 Fark Önemli
	Öğretim		3.74	.71	3.49	P = .001 Fark Önemli
	Komisyon		3.61	.85	1.67	P = .098 Fark Önemsiz
	Öğrenci		3.97	.61	5.22	P = .000 Fark Önemli
Karara Katma İsteği $\bar{X} = 4.27$ $SS = .52$	İşleyiş	68	4.14	.70	3.76	P = .000 Fark Önemli
	Öğretmen		4.25	.58	.76	P = .449 Fark Önemsiz
	Öğretim		4.39	.53	2.35	P = .022 Fark Önemli
	Komisyon		4.29	.52	.50	P = .619 Fark Önemsiz
	Öğrenci		4.47	.54	2.86	P = .006 Fark Önemli

Çizelge 42 incelendiğinde, lise yöneticilerinin okulda öğretmenleri karara katma durumu ve istekleri ile ilgili ölçek bütününe ilişkin görüşleri ile bazı alt boyutlara ilişkin görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılık, okulda öğretmenleri karara katma durumunda ölçek bütünü ile “öğretmen, öğretim ve öğrenci” alt boyutlarında; okulda öğretmenleri karara katma isteğinde ise “işleyiş, öğretim ve öğrenci” alt boyutları arasındadır. Diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Çizelgedeki bulgulara göre, lise yöneticileri okulda öğretmenleri, “öğretmen” alt boyutunda genel ortalamanın altında, “öğretim ve öğrenci” alt boyutlarında genel ortalamanın üstünde bir ortalama ile karara kattıkları; öğretmenleri karara katma isteklerinde ise, işleyiş alt boyutunda genel ortalamanın altında, “öğretim ve öğrenci” alt boyutlarında genel ortalamanın üstünde bir ortalama ile karara katma isteğinde oldukları anlaşılmaktadır.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Yorum

Beşinci alt problem “Lise yöneticilerinin okulda kendilerinin öğretmenleri karara katma durumu ve öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin görüşleri nelerdir ve bu görüşlerinde; a) yöneticilikteki hizmet sürelerine, b) cinsiyetlerine, c) branşlarına, d) Öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine, e) çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık var mıdır?” biçiminde belirlenmiştir.

Bu alt probleme ilişkin istatistiksel çözümlere göre, lise yöneticilerinin okulda karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri, öğretmenleri karara katma durumunda “Orta” düzeyde, öğretmenleri karara katma isteğinde “Pek Çok” düzeyindedir. Bu sonuç, lise yöneticilerinin öğretmenlerin okuldaki kararlara daha çok katılmaları gerektiği görüşünde oldukları ancak var olan okul yönetim süreçlerinde ancak orta düzeyde kararlara katabildikleri biçiminde açıklanabilir. Lise yöneticilerinin öğretmenleri istedikleri oranda karara katmamalarına ilişkin nedenler başka bir araştırmanın konusu olmakla beraber, Türkiye eğitim sisteminin merkezci yapısı nedeniyle okullarda bir çok kararın üst yönetimlerce alındığı gerçeği ile okullarda öğretmenlerin istense de daha fazla katılımının okul yönetimlerce sağlanamayacağı da gözardı edilmemelidir.

Lise yöneticilerinin okulda karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinde bazı bağımsız değişkenlerinde farklılıklar bulunmuştur. Sözkonusu farklılıklar, lise yöneticilerinin yöneticilikteki hizmet sürelerine göre, 1-5 yıl hizmeti olan lise yöneticilerinin 6-10 yıl ve 11 yıl ve üstü hizmeti olan yöneticilerden öğretmenleri karara daha az kattıkları; branşlarına göre, güzel sanatlar branşında olan lise yöneticileri fen bilimleri branşında olan yöneticilere göre öğretmenleri karara daha az kattıkları yönündedir. Lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumuna ilişkin görüşlerinde cinsiyet, toplam hizmet süresi ve çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre bir farklılık bulunmamaktadır.

Lise yöneticileri okulda öğretmenleri karara katma durumu ve isteğine ilişkin görüşlerinde karar konularına (alt boyutlar) göre seçici davranmaktadırlar. Öğretmenleri karara katma durumunda, “ders dağıtımının yapılması, haftalık ders dağıtım

çizelgelerinin belirlenmesi, okulumuzun gelir ve giderlerinin planlanması, öğretmenler için hizmet-içi eğitim programlarının geliştirilmesi, okulumuzdaki öğrenci danışmanlığı çalışmalarının planlanması, okulumuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi, okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi, öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi, öğretmen değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi,” karar konularının yer aldığı “öğretmen” alt boyutunda genel ortalamanın altında, “not verme kurallarının belirlenmesi ders, kitapları ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi, derslerde izlenecek sınav yöntemlerinin belirlenmesi, öğretim araç-gereçlerinin zümrelere tahsis edilmesi, dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin saptanması” karar konularının yer aldığı öğretim alt boyutunda genel ortalamanın üstünde bir ortalama ile ve “velilere öğrencilerin durumlarını bildirme yollarının geliştirilmesi, okulumuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulanması, öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi” karar konularının yer aldığı öğrenci alt boyutunda genel ortalamanın üstünde bir ortalama ile karara katılmaktadırlar. Bu karar konuları dikkate alındığında, lise yöneticilerinin öğretmenleri daha çok ilgili oldukları ve uzmanlık alanlarına girmesi nedeniyle öğretim ve öğrenci konularında kararlara katılmaktadırlar. Ancak diğer yandan, gerek okuldaki yaşantıları gerekse de bireysel gereksinimleri ya da görevlendirilmeleri konularında öğretmenleri doğrudan ilgilendiren karar konularında okul yönetimi tarafından daha az fırsat yaratılması Merkezden Yönetim yaklaşımının tipik bir özelliği olarak değerlendirilmelidir. Çünkü, merkezden yönetilen örgütlerde bütün etkinlikler (amaçlar, programlar, uygulamalar için kullanılacak yöntem ve teknikler, değerlendirme, vb....) dışardan belirlendiği için işgörenlerden işin geliştirilmesi, düzenlenmesi ve daha etkin biçimde yerine getirilmesi konularında bir katkı beklenmemektedir.

Lise yöneticileri öğretmenleri karara katma isteklerinde ise, “okulun yönetim kadrosunun seçilmesi, açılacak seçimlik derslerin belirlenmesi, ders dışı eğitsel etkinliklerin belirlenmesi (spor, müzik, vb.), okul binasında iç ve dış düzenlemelerin yapılması, okulda açılacak kurs vb. etkinliklerin belirlenmesi, onur kurulu ve disiplin kurullarının seçilmesi, disiplin kurulunun kararlarının onaylanması, okulda çeşitli konulardaki komisyonların oluşturulması” karar konularından oluşan işleyiş alt boyutunda genel ortalamanın altında karara katılmak istediğinde oldukları anlaşılmaktadır.

Bu alt boyuttaki karar konuları, merkezden yönetilen okullarda okulun işleyişinin üst düzey yöneticilerin sorumluluk alanı olduğu düşüncesi, öğretmenleri diğer karar konularına göre daha az ilgilendirmesi ve genel olarak bu karar konularının yasa ve yönetmeliklerde üst yönetimlerce belirlenmiş olması nedeniyle isteseler de lise yöneticilerinin öğretmenleri katamayacakları karar konularıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde lise yöneticilerinin, bu karar konularındaki görüşleri ile Merkezden Yönetim yaklaşımının otoriter yönetim anlayışını paylaştıkları yorumu da yapılabilir.

Lise yöneticileri, öğretmenleri karara katma durumuna ilişkin görüşlerinde olduğu gibi öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin görüşlerinde de “öğretim ve öğrenci” alt boyutlarında genel ortalamanın üstünde bir ortalama ile karara katma istegindedirler. Bu durum lise yöneticileri açısından bir tutarlılık olarak değerlendirilmelidir. Bu karar konularına bakıldığında, hemen tümünün öğretmenlerin uzmanlık alanlarına giren ve doğrudan etkin oldukları karar konuları olduğu görülmektedir. Bu nedenle lise yöneticilerinin bu görüşleri olağan bir durum olarak değerlendirilmelidir. Kaldı ki, ilgili yasa ve yönetmelikler bu tür karar konularını öğretmenler için birer görev olarak da belirlemiştir. Aslında, bu görüşleri ile lise yöneticileri, bu konudaki kararların gerektirdiği etkinlikleri, öğretmenlerin yasa ve yönetmeliklere göre görevleri gereği yerine getirmeleri gereken işler olarak algılamaktadırlar.

Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Altıncı alt. problem "Lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumu ve öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin görüşlerinde, yönetim yönelimlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?" biçiminde belirlenmiştir. Aşağıda, altıncı alt probleme ilişkin bulgular çizelgeler kullanılarak verilmektedir.

Lise yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinin yönetim yönelimlerine göre dağılımları çizelge 43'de verilmektedir.

Çizelge-43. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yönetim Yönelimlerine Göre Dağılımları

Karar Davranışı	Yön. Yönelimi	n	\bar{X}	SS
Karara Katma Durumu	OYY	11	3.27	.64
	MY	21	3.73	.71
	Kararsız	36	3.48	.67
	Toplam	69	3.52	.67
Karara Katma İsteği	OYY	11	4.36	.48
	MY	21	4.30	.44
	Kararsız	36	4.23	.58
	Toplam	68	4.27	.52

Çizelge 43 incelendiğinde lise yöneticilerinin, hem öğretmenleri karara katma durumuna ilişkin görüşlerinde hem de karara katma isteklerine ilişkin görüşlerinde yönetim yönelimlerine göre belirlenen her üç grupta da birbirlerine yakın ortalama puanlar aldıkları görülmektedir. Ancak, deneklerin öğretmenleri karara katma durumu ile karara katma isteğine ilişkin görüşlerinde birbirlerine göre farklı ortalama puanlar aldıkları görülmektedir.

Lise yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinin yönetim yönelimlerine göre varyans istatistiği sonuçları çizelge 44'de verilmektedir.

Çizelge-44. Lise Yöneticilerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yönetim Yönelimlerine Göre Varyans İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Kaynak	KT	SD	KO	F	Önem Denetimi
Karara Katılma Durumu	G.İ.	1.396	2	.848	1.821	P = .170
	G.A.	30.72	66	.465		
	Top.	32.41	68			Fark önemsiz
Karara Katılma İsteği	G.İ.	.197	2	.098	.358	P = .700
	G.A.	18.11	66	.274		
	Top.	18.30	68			Fark önemsiz

Çizelge 44 incelendiğinde, lise yöneticilerinin yönetim yönelimlerine göre hem öğretmenleri karara katma durumu hem de öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır.

Lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumu ile karara katma isteğine ilişkin görüşleri arasında t İstatistiği sonuçları çizelge 45’de verilmektedir.

Çizelge-45. Lise Yöneticilerinin Öğretmenleri Karara Katma Durumu ve Karara Katma İsteğine İlişkin Görüşleri Arasında t İstatistiği Sonuçları

Kaynak	N	\bar{X}	SS	SD	t	Önem Denetimi
Karara Katma Durumu	68	3.52	.686	.67	11.74	P = 0.000
Karara Katma İsteği	68	4.27	.520			Fark Önemli

Çizelge 45’deki bulgulara göre, lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumu ile öğretmenleri karara katma isteğine görüşleri arasında $P < 0.001$ düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Bu fark, lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumuna ilişkin görüşlerinin orta düzeyde ($\bar{X}=3.52$) öğretmenleri karara katma görüşlerinin çok düzeyinde ($\bar{X}=4.27$) olduğu yönündedir. Bu durum, lise yöneticilerinin öğretmenleri karara orta düzeyde kattıklarını, ancak çok düzeyde katmak istediklerini göstermektedir.

Altıncı Alt-Problemle İlişkin Yorum

Altıncı alt problem “Lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumu ve öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin görüşlerinde, yönetim yönelimlerine göre anlamlı farklılık var mıdır ?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin elde edilen bulgulara göre lise yöneticilerinin, okulda karar verme davranışlarında Okulda Yerinden Yönetim ile Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşleri etkili olmamaktadır. Yani lise yöneticilerinin yönetim yönelimleri onların karar vermeye ilişkin davranışlarını etkilememektedir.

Lise yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin olarak öğretmenleri “Biraz” düzeyinde karara kattıkları ve “Pek Çok” düzeyde karara katmak istedikleri görüşünde oldukları belirlenmiştir. Bu durum, lise yöneticilerinin öğretmenlerin okuldaki kararlara daha etkin biçimde katılması gerektiği düşüncesinde olduklarını göstermektedir. Ancak, lise yöneticilerinin öğretmenlerin kararlara daha çok katılmalarını sağlayacak bir yönetsel yapının olmadığı okullarda (Türkiye eğitim sisteminin merkezci yapısı dikkate alındığında) bu yöndeki istekleri anlamlı bulunmamaktadır. Çünkü merkezden yönetilen okullarda kararlar aşırı merkezileştikten öğretmenler sınırlı düzeyde kararlara katılma fırsatı bulabilirler (Cheng, 1996). Okullardaki yönetsel işleyişi etkileyebilecek gerek politik gerekse sisteme ilişkin etkili kararların, öğretmenlerle birlikte okulun doğal üyeleri olan veli ve öğrencilerin de görüşlerinin alınmadan alındığı ve bu kararlar doğrultusunda işleyişin gerçekleştiği sistem gereğidir. Bu nedenle, lise yöneticilerinin öğretmenlerin karara katılmalarını var olan durumdan daha fazla istiyor olmaları sistemdeki yerleri ve etkileri konusunda bilinçli olmadıklarını göstermektedir. Oysa, sistem lise yöneticilerinden alınmış kararların izleyicisi ve denetleyicisi olmalarını beklemektedir (Lise ve Ortaokullar Yönetmeliği; md. 7). Öğretmenlerin, öğretmenler kurulu aracılığıyla özellikle öğretimle ilgili kararlara katılmaları istenmesine ve bu konuda yetkili kılınmalarına rağmen ilgili yönetmeliklerle bu konudaki karara katılmaları da istenen boyutlarda olmadığı araştırmalarla saptanmıştır (Sarpkaya, 1996).

Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Yedinci alt problem "Lise öğretmenlerinin karara katılma durumu ve karara katılma isteğine ilişkin görüşleri nelerdir ve bu görüşlerinde; a) cinsiyetlerine b) branşlarına c) Öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerin d) çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık var mıdır?" biçiminde belirlenmiştir. Yedinci alt probleme ilişkin bulgular aşağıdaki çizelgelerde verilmektedir.

Lise öğretmenlerinin öğretmenleri karara katılma durumu ve isteğine ilişkin bulgular çizelge 46'da verilmektedir.

Çizelge-46. Liselerde Öğretmenlerinin Kararlara Katılma Durum ve İsteklerine İlişkin Görüşleri

Madde No:	Ölçek Maddeleri	Durum		İstek	
		\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
1.	Derlerdeki ünitelerin hedeflerinin saptanması	3.07	1.34	4.31	.75
2.	Velilere öğrencilerin durumlarını bildirme yollarının geliştirilmesi	3.04	1.11	4.21	.72
3.	Öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi	3.28	1.13	4.34	.70
4.	Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulanması	2.75	1.21	4.12	.90
5.	Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi	2.10	1.29	3.79	1.05
6.	Öğretmenler için hizmet-içi eğitim programlarının geliştirilmesi	2.05	1.22	4.01	.87
7.	Okulunuzdaki öğrenci danışmanlığı çalışmalarının planlanması	2.30	1.30	4.06	.88
8.	Okulunuzun gelir ve giderlerinin planlanması	1.59	1.11	3.13	1.37
9.	Ders dağıtımının yapılması	1.91	1.20	3.84	1.05
10.	Okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi	2.42	1.15	3.85	.87
11.	Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi	2.37	1.19	4.11	.75
12.	Öğretmen değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi	1.87	1.20	3.95	.97
13.	Haftalık ders dağıtım çizelgelerinin belirlenmesi	1.82	1.16	3.77	1.06
14.	Ders kitapları ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi	3.36	1.26	4.37	.76
15.	Öğretim araç-gereçlerinin zümrelere tahsis edilmesi	2.77	1.36	4.03	.95
16.	Not verme kurallarının belirlenmesi	2.77	1.44	4.22	.83
17.	Derlerde izlenecek sınav yöntemlerinin belirlenmesi	3.31	1.25	4.29	.79
18.	Zümre başkanlarının seçilmesi	2.62	1.52	3.95	1.08
19.	Zümre çalışmalarının değerlendirilmesi	3.25	1.23	4.12	.78
20.	Öğretmenlerin sınav ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi	2.49	1.26	3.61	1.13
21.	Okulunuzun etkinliklerinin değerlendirilmesi	2.59	1.14	3.90	.93
22.	Başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi	2.64	1.23	4.15	.78
23.	Disiplin kurulunun kararlarının onaylanması	2.37	1.27	3.81	.92

Çizelge-46'nın devamı

24.	Okul binasında iç ve dış düzenlemelerin yapılması	1.81	1.10	3.60	1.10
25.	Okulda açılacak kurs vb. etkinliklerin belirlenmesi	1.83	1.04	3.58	1.06
26.	Açılacak seçimlik derslerin belirlenmesi	2.15	1.23	3.91	.96
27.	Ders dışı eğitsel etkinliklerin belirlenmesi (spor, müzik, vb.)	2.14	1.33	3.79	1.10
28.	Okulun yönetim kadrosunun seçilmesi	1.49	1.01	3.95	1.11
29.	Onur kurulu ve disiplin kurullarının seçilmesi	3.30	1.29	4.10	.88
30.	Okulda çeşitli konulardaki komisyonların oluşturulması	2.74	1.34	3.91	.98
Toplam		2.47	.715	3.95	.513

Çizelge 46 incelendiğinde, lise öğretmenlerinin karara katılma durumuna ilişkin görüşleri ($\bar{X}=2.47$) az düzeyinde, karara katılma isteğine ilişkin görüşleri ($\bar{X}=3.95$) çok düzeyinde olduğu görülmektedir. Lise öğretmenleri, karara katılma durumuna ilişkin görüşlerinde en yüksek ortalama puanla ($\bar{X}=3.36$) “ders kitapları ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi” maddesini, en düşük ortalama puanla ($\bar{X}=1.59$) “okulun yönetim kadrosunun seçilmesi” maddesini; karara katılma isteğine ilişkin görüşlerinde ise en yüksek ortalama puanla ($\bar{X}=4.37$) “ders kitapları ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi” maddesini, en düşük ortalama puanla ($\bar{X}=3.13$) “okulunuzun gelir ve giderlerinin planlanması” maddesini göstermişlerdir.

Lise öğretmenlerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinin kişisel değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamak için parametrik testlerden t İstatistiği ve varyans çözümlenmeleri kullanılmıştır.

Lise öğretmenlerinin karar verme davranışına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre dağılımları ve t İstatistiği sonuçları çizelge 47’de verilmektedir.

Çizelge-47. Lise Öğretmenlerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ve t İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Cins	n	\bar{X}	SS	SD	t	Önem Denetimi
Karara Katılma Durumu	Erkek	181	2.39	.74	.398	2.04	P = 0.042 Fark Önemli
	Kadın	219	2.54	.69			
Karara Katılma İsteği	Erkek	184	3.97	.51	.401	.421	P = 0.674 Fark Önemsiz
	Kadın	219	3.95	.51			

Çizelge 47 incelendiğinde, lise öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre karar verme isteklerine ilişkin görüşleri arasında $P < .05$ düzeyinde anlamlı bir farkın bulunduğu

anlaşılmaktadır. Buna göre kadın öğretmenler (O=2.54) erkek öğretmenlere (O=2.39) göre okuldaki kararlara daha çok katıldıklarını belirtmektedirler.

Lise öğretmenlerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinin branşlarına göre çözümleme sonuçları çizelge 48’de verilmektedir.

Çizelge-48. Lise Öğretmenlerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Dağılımı

Kaynak	Branş	n	\bar{X}	SS
Karara Katılma Durumu	Fen Bilimleri	99	2.53	.64
	Sosyal Bilimler	118	2.36	.69
	Güz. San. Bed. Eğt.	65	2.66	.85
	Dil Bilimleri	118	2.43	.70
	Toplam	400	2.47	.72
Karara Katılma İsteği	Fen Bilimleri	99	3.80	.53
	Sosyal Bilimler	120	4.04	.48
	Güz. San. Bed. Eğt.	66	4.02	.51
	Dil Bilimleri	118	3.97	.51
	Toplam	403	3.96	.51

Çizelge 48’deki bulgulara göre, lise öğretmenleri branşlarına göre karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinde hem karara katılma durumunda hem de karara katılma isteğinde birbirlerinden farklı ortalama puanlar olarak ayrılmaktadırlar.

Lise öğretmenlerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri arasında branşlarına göre fark olup olmadığını belirlemek için yapılan varyans istatistiği sonuçları çizelge.49’da verilmektedir.

Çizelge-49. Lise Öğretmenlerinin Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Varyans İstatistiği Sonuçları

Karara Katılma Durumu	Kaynak	KT	SD	KO	F	Önem Denetimi
Karara Katılma Durumu	G.İ.	4.392	3	1.464	2.902	P = 0.035
	G.A.	199.737	396	.504		Fark Önemli
	Toplam	204.128	399			
Karara Katılma İsteği	G.İ.	3.411	3	1.137	4.419	P = 0.005
	G.A.	102.658	399	.257		Fark Önemli
	Toplam	106.069	402			

Çizelge 49 incelendiğinde lise öğretmenlerinin hem karara katılma durumuna hem de karara katılma isteğine ilişkin görüşleri arasında branşlarına göre $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın bulunduğu anlaşılmaktadır.

Lise öğretmenlerinin branşlarına göre karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri arasındaki farkın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan sheffe anlamlılık istatistiği sonuçları çizelge 50'de verilmektedir.

Çizelge-50. Lise Öğretmenlerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Branşlarına Göre Sheffe Anlamlılık Çözümlemesi Sonuçları

Kaynak	Branş	Branş(Farklı)	Ortalama Fark	Önem Denetimi
Karara Katılma Dururumu	Güz. Snt	Sos. Bil.	.3021	P = 0.006
	Güz. Snt.	Dil Bil.	.2338	P = 0.034
Karara Katılma İsteği	Sos. Bil.	Fen Bil.	.2341	P = 0.001
	Güz. Snt.	Fen Bil.	.2184	P = 0.007
	Dil. Bil.	Fen Bil.	.1672	P = 0.016

Çizelge 50'deki bulgulara göre, lise öğretmenleri branşlarına göre karara katılma durumuna ilişkin görüşlerinde, Güzel Sanatlar öğretmenleri Sosyal Bilgiler ve Dil Bilimleri öğretmenlerine göre karara daha çok katıldıkları görüşündedirler; karara katılma isteğine ilişkin görüşlerinde, Sosyal Bilgiler, Güzel Sanatlar ve Dil Bilimleri öğretmenleri Fen Bilgisi öğretmenlerinden daha çok karara katılmak istedikleri yönünde görüşe sahiptirler.

Lise öğretmenlerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinin öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine göre çözümleme sonuçları çizelge 51'de verilmektedir.

Çizelge-51. Lise Öğretmenlerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Öğretmenlikteki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Kaynak	Süre	n	\bar{X}	SS
Karara Katılma Durumu	1-10 Yıl	99	2.40	.75
	11-20 Yıl	178	2.50	.69
	21 Yıl ve üstü	123	2.49	.72
	Toplam	400	2.47	.72
Karara Katılma İsteği	1-10 Yıl	99	3.99	.57
	11-20 Yıl	180	3.99	.48
	21 Yıl ve üstü	124	3.88	.49
	Toplam	403	3.96	.51

Çizelge 51'deki bulgulara, lise öğretmenlerinin öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine göre hem karara katılma durumuna hem de karara katılma isteğine ilişkin görüşlerinde birbirine yakın ortalama puan aldıkları görülmektedir.

Lise öğretmenlerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri arasında öğretmenlikteki toplam hizmetlerine göre fark olup olmadığını belirlemek için yapılan Varyans İstatistiği sonuçları çizelge 52'de verilmektedir.

Çizelge-52. Lise Öğretmenlerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Öğretmenlikteki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Varyans İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Kaynak	KF	SD	KO	F	Önem Denetimi
Karara Katılma Durumu	G.İ.	.713	2	.356	.696	P = .499
	G.A.	203.415	397	.512		
	Top.	204.128	399			Önemsiz
Karara Katılma İsteği	G.İ.	.999	2	.499	1.902	P = .151
	G.A.	105.070	400	.263		
	Top.	106.069	402			Önemsiz

Çizelge 52 incelendiğinde lise öğretmenlerinin öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine göre karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Lise öğretmenlerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki toplam hizmet sürelerine göre dağılımı çizelge 53'de verilmektedir.

Çizelge-53. Lise Öğretmenlerinin Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Öğretmenlerin Çalıştıkları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Kaynak	Süre	n	\bar{X}	SS
Karara Katılma Durumu	1-5 Yıl	219	2.43	.69
	6-10 Yıl	79	2.59	.83
	11 yıl ve üstü	102	2.48	.66
	Toplam	400	2.47	.72
Karara Katılma İsteği	1-5 Yıl	221	4.00	.48
	6-10 Yıl	80	3.94	.54
	11 yıl ve üstü	102	3.88	.55
	Toplam	403	3.96	.51

Çizelgede 54'deki bulgularda, lise öğretmenlerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinde çalıştıkları okuldaki toplam hizmet sürelerine göre birbirlerine yakın ortalama puan aldıkları görülmektedir.

Lise öğretmenlerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinde çalıştıkları okuldaki toplam hizmet sürelerine göre varyans istatistiği sonuçları çizelge 54'de verilmektedir.

Çizelge-54. Lise Öğretmenlerinin Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Okuldaki Toplam Hizmet Sürelerine Göre Varyans İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Kaynak	KT	SD	KO	F	Önem Denetimi
Karara Katılma Durumu	G.İ.	1.604	2	.802	1.572	P = .209
	G.A.	202.524	397	.510		
	Top.	204.128	399			Önemsiz
Karara Katılma İsteği	G.İ.	1.008	2	.504	1.919	P = .148
	G.A.	105.061	400	.263		
	Top.	106.069	402			Önemsiz

Çizelge 54 incelendiğinde lise öğretmenlerinin öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine göre karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Lise öğretmenlerinin okulda karara katılma durumu ve isteklerine ilişkin görüşlerini karar konuları açısından da çözümlenmek gerekmektedir. Bu nedenle lise öğretmenlerinin okulda karar verme davranışları ile ilgili olarak araştırmada belirlenen "işleyiş, öğretmen, öğretim, komisyon ve öğrenci" alt boyutlarındaki görüşleri ile ölçeğin tümüne ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın olup olmadığı test edilmiştir. Bu işleme ilişkin sonuçlar Çizelge 55'de verilmektedir.

Çizelge-55. Lise Öğretmenlerinin Okulda Karar Verme Davranışlarına İlişkin Olarak Ölçek bütünü ile Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında t İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Alt Boyut	SD	\bar{X}	SS	t	Önem Denetimi
Karara Katılma Durumu $\bar{X} = 2.47$ $SS = .72$	İşleyiş	400	2.22	.79	12.03	P = .000 Fark Önemli
	Öğretmen		2.04	.90	18.94	P = .000 Fark Önemli
	Öğretim		3.06	.96	18.33	P = .000 Fark Önemli
	Komisyon		2.72	.90	9.17	P = .000 Fark Önemli
	Öğrenci		3.30	.91	15.65	P = .000 Fark Önemli
Karara Katılma İsteği $\bar{X} = 3.96$ $SS = .51$	İşleyiş	400	3.83	.71	6.59	P = .000 Fark Önemli
	Öğretmen		3.83	.64	8.30	P = .000 Fark Önemli
	Öğretim		4.24	.58	12.52	P = .000 Fark Önemli
	Komisyon		3.95	.65	.73	P = .467 Fark Önemsiz
	Öğrenci		4.22	.61	9.53	P = .000 Fark Önemli

Çizelge 55 incelendiğinde, lise öğretmenlerinin okulda karara katılma durumu ve istekleri ile ilgili ölçek bütününe ilişkin görüşleri ile alt boyutlara ilişkin görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılık, okulda karara katılma durumuna ilişkin olarak, ölçek bütünü ile “işleyiş, öğretmen, öğretim, komisyon ve öğrenci” alt boyutlarında; okulda öğretmenleri karara katılma isteğinde ise “işleyiş, öğretmen, öğretim ve öğrenci” alt boyutları arasındadır. Öğretmenlerin karara katılma isteğine ilişkin görüşleri ile alt boyutlardan “komisyon” alt boyutu arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Çizelgedeki bulgulara göre lise öğretmenlerinin, okulda karara katılma durumunda “işleyiş ve öğretmen” alt boyutundaki kararlara genel ortalamanın altında, “öğretim, komisyon ve öğrenci” alt boyutlarında genel ortalamanın üstünde bir ortalama ile karara katıldıkları; karara katılma isteklerinde ise, “işleyiş ve öğretmen” alt boyutunda genel ortalamanın altında, “öğretim ve öğrenci” alt boyutlarında genel ortalamanın üstünde bir ortalama ile karara katılma isteğinde oldukları anlaşılmaktadır.

Yedinci Alt Probleme İlişkin Yorum

Yedinci alt problem “Lise öğretmenlerinin karara katılma durumu ve karara katılma isteğine ilişkin görüşleri nelerdir ve bu görüşlerinde; a) cinsiyetlerine b) branşlarına c) Öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerin d) çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık var mıdır?” biçiminde belirlenmiştir.

Bu alt probleme ilişkin istatistiksel çözümlere göre, lise öğretmenlerinin okulda karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri, okulda karara katılma durumunda “Biraz” düzeyinde, karara katılma isteğinde “Çok” düzeyindedir.

Karar verme davranışlarının alt boyutlarına ilişkin görüşlerini yansıtan ortalama puanları dikkate alındığında, lise öğretmenlerinin karara katılma durumunda önem sırasına göre en çoktan en aza doğru “öğretim, öğrenci, komisyon, işleyiş, öğretmen” alt boyutlarına göre karara katıldıkları ve karara katılma isteğinde ise yine önem sırasına göre “öğretim, öğrenci, komisyon, öğretmen, işleyiş” alt boyutlarında karara katılmak istedikleri belirlenmiştir. Bu sonuç, lise öğretmenlerinin karara katılmada daha çok öğrenci ve öğretimle ilgili kararlara önem verdikleri, kendilerini ilgilendiren ve okuldaki diğer etkinliklerle ilgili kararlarda ise öğretim ve öğrenci ile ilgili kararlara göre daha az önem verdikleri sonucunu vermektedir.

Lise öğretmenlerinin okulda karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinde bazı bağımsız değişkenlerinde farklılıklar bulunmuştur. Sözkonusu farklılıklar, lise öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre okuldaki kararlara daha çok katıldıkları; branşlarına göre, güzel sanatlar branşında olan lise öğretmenleri sosyal bilimler ve dil bilimleri branşında olan öğretmenlere göre okuldaki kararlara daha az katıldıkları; sosyal bilimler, güzel sanatlar ve beden eğitimi ile dil bilimleri branşında olan lise öğretmenleri okuldaki kararlara fen bilimleri branşında olan öğretmenlere göre daha fazla katılmak istedikleri yönündedir. Lise öğretmenlerinin karara katılma davranışlarına ilişkin görüşlerinde toplam hizmet süresi ve çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre bir farklılık bulunmamaktadır.

Lise öğretmenleri de lise yöneticileri gibi okulda karara katılma durumu ve isteğine ilişkin görüşlerinde karar konularına (alt boyutlar) göre seçici davranmaktadırlar. Ancak lise yöneticilerine göre öğretmenler karara katılma durumunda tüm alt boyutlarda daha da seçicidirler. Lise öğretmenleri karara katılma durumunda, “*okulun yönetim kadrosunun seçilmesi, açılacak seçimlik derslerin belirlenmesi, ders dışı eğitsel etkinliklerin belirlenmesi (spor, müzik, vb.), okul binasında iç ve dış düzenlemelerin yapılması, okulda açılacak kurs vb. etkinliklerin belirlenmesi, onur kurulu ve disiplin kurullarının seçilmesi, disiplin kurulunun kararlarının onaylanması, okulda çeşitli konulardaki komisyonların oluşturulması*” karar konularının yer aldığı işleyiş alt boyutunda ve “*ders dağıtımının yapılması, haftalık ders dağıtım çizelgelerinin belirlenmesi, okulumuzun gelir ve giderlerinin planlanması, öğretmenler için hizmet-içi eğitim programlarının geliştirilmesi, okulumuzdaki öğrenci danışmanlığı çalışmalarının planlanması, okulumuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi, okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi, öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi, öğretmen değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi,*” karar konularının yer aldığı öğretmen alt boyutlarında genel ortalamanın altında; “*not verme kurallarının belirlenmesi, ders, kitapları ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi, derslerde izlenecek sınav yöntemlerinin belirlenmesi, öğretim araç-gereçlerinin zümrelere tahsis edilmesi, dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin saptanması*” karar konularının yer aldığı öğretim alt boyutunda, “*okulumuzun etkinliklerinin değerlendirilmesi, öğretmenlerin sınav ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi, zümre çalışmalarının değerlendirilmesi, zümre başkanlarının seçilmesi, başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi*” karar konularının yer aldığı komisyon alt boyutunda ve “*velilere öğrencilerin durumlarını bildirme yollarının geliştirilmesi, okulumuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulanması, öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi*” karar konularının yer aldığı öğrenci alt boyutlarında yer alan karar konularında genel ortalamanın üstünde bir ortalama ile karara katılmaktadırlar. Bu karar konuları dikkate alındığında, lise öğretmenleri daha çok kendilerinin ilgili oldukları ve uzmanlık alanlarına girmesi nedeniyle okulda öğretim ve öğrenci konularındaki kararlara katılmaktadırlar. Bu durum, Açıköz’ün (1984) araştırmasındaki “*öğretmenlerin ilgili oldukları kararlara diğerlerine göre daha çok*

katılma isteğinde” oldukları bulgusuyla da desteklenmektedir. Bu durum, öğretmenler açısından doğal karşılanmalıdır. Sözkonusu karar konuları öğretmenler için hem uzmanlık alanı hem de yasa ve yönetmelikler gereği görevleri olarak da algılanmaktadır. Liselerde dönem sonlarında öğretmenler kurullarında öğrencilerin başarıları konusunda öğretmenler kararlar vermektedirler. Ancak, bu kurulların işleyişine ilişkin çeşitli kural ve esaslar çoğunlukla üst yönetimlerce genellikle yönetmeliklerle ya da yönergelerle belirlendiğinden bir anlamda öğretmenlerin bu kararlarda dahi dışardan yönlendirildiği düşünülmektedir. Öğretmenlerin bu sınırlı katılımları bir anlamda alınmış kararların onaylanması biçiminde gerçekleşmektedir. Bu durum, merkezden yönetilen örgütler için uygun bir özelliktir.

Lise öğretmenlerinin kendilerini doğrudan ilgilendiren karar konularına diğerlerine göre daha az düzeyde karara katılmaları kendileri açısından önemli bir durum olarak değerlendirilmelidir. Acaba öğretmenler gerçekten kendilerini okulun bir makinesi gibi mi görmektedirler? Çünkü okuldaki kararlara katılma isteğine ilişkin görüşleri işleyiş ve öğretmen alt boyutlarında diğer karar konularına göre en az düzeydedir. Bu durum, gerek okuldaki yaşantıları gerekse de bireysel gereksinimleri ya da görevlendirilmeleri konularını içeren ve kendilerini doğrudan ilgilendiren karar konularında okul yönetimi tarafından kendilerine daha az fırsat yaratılması Merkezden Yönetim yaklaşımının tipik bir özelliği olarak açıklansa bile bu bulgu yine de düşündürücüdür. Diğer yandan işleyiş alt boyutunda yer alan karar konuları daha çok okulun yönetsel etkinliklerini ilgilendirmesine rağmen öğretmenlerin okuldaki her türlü etkinliklerinin biçimlendirildiği kararlar olması nedeniyle diğer karar konularına göre daha az ilgi duymaları da önemli bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Bu sorun, okulun örgütsel özellik açısından bütüncü bir yaklaşımla değerlendirilmemesidir.

Lise öğretmenlerinin karara katılma isteklerinde işleyiş ve öğretmen alt boyutlarında genel ortalamanın altında karara katılmak isteğinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu alt boyuttaki karar konuları merkezden yönetilen okullarda okulun işleyişinin üst düzey yöneticilerin sorumluluk alanı olduğu düşüncesi, öğretmenleri diğer karar konularına göre daha az ilgilendirmesi ve genel olarak bu karar konularının yasa ve yönetmeliklerde üst yönetimlerce belirlenmiş olması nedeniyle öğretmenlerin isteseler de

katılamayacakları karar konularıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde lise öğretmenlerinin bu karar konularındaki görüşleri, Merkezden Yönetim yaklaşımının otoriter yönetim anlayışını paylaşmaktadırlar biçiminde açıklanabilir.

Lise öğretmenleri, karara katılma durumuna ilişkin görüşlerinde olduğu gibi karara katılma isteğine ilişkin görüşlerinde de “öğretim ve öğrenci” alt boyutlarında genel ortalamanın üstünde bir ortalama ile karara katılma istegindedirler. Bu durum lise öğretmenleri açısından bir tutarlılık olarak değerlendirilmelidir. Bu karar konularına bakıldığında, hemen tümünün öğretmenlerin uzmanlık alanlarına giren ve doğrudan etkin oldukları karar konuları olduğu görülmektedir. Bu nedenle lise öğretmenlerinin bu görüşleri olağan bir durum olarak değerlendirilmelidir. Kaldı ki, ilgili yasa ve yönetmelikler bu tür karar konularını öğretmenler için birer görev olarak da belirlemiştir. Aslında, işleyiş ve öğretmen alt boyutlarında belirtilen karar konularındaki karara katılma isteklerindeki daha az isteklilik lise öğretmenlerinin, öğretim ve öğrenci konularındaki kararları kendilerinin görevleri olarak değerlendirip sadece görevlerini yerine getiriyorlar şeklinde de açıklanabilir.

Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Sekizinci alt problem “Lise öğretmenlerinin okulda kendilerinin karara katılma durumu ve karara katılma isteğine ilişkin görüşlerinde yönetim yönelimlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?” biçiminde belirlenmiştir. Aşağıda bu alt probleme ilişkin bulgular 56., 57., 58. ve 59. çizelgelerde verilmektedir.

Lise öğretmenlerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinin yönetim yönelimlerine göre dağılımı çizelge 56’da verilmektedir.

Çizelge-56. Lise Öğretmenlerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yönetim Yönelimlerine Göre Dağılımları

Kaynak	Yön. Yönelimi	n	\bar{X}	SS
Karara Katılma Durumu	OYY	161	2.27	.54
	MY	109	2.65	.83
	Kararsız	130	2.58	.75
	Toplam	400	2.47	.72
Karara Katılma İsteği	OYY	161	4.08	.47
	MY	109	3.86	.52
	Kararsız	130	3.90	.54
	Toplam	400	3.96	.51

Çizelge 56 incelendiğinde, lise öğretmenlerinin yönetim yönelimlerine göre hem karara katılma durumuna hem de karara katılma isteğine ilişkin görüşlerinde birbirlerinden farklı ortalama puan aldıkları görülmektedir. Buna göre, karara katılma durumuna ilişkin görüşlerinde OYY yönelimli öğretmenler ($\bar{X}=2.32$) hem MY yönelimli öğretmenlerden ($\bar{X}=2.61$) hem de kararsız öğretmenlerden ($\bar{X}=2.65$) daha az; karara katılma isteğine ilişkin görüşlerinde MY yönelimli öğretmenler ($\bar{X}=4.05$) hem MY yönelimli öğretmenlerden ($\bar{X}=3.87$) hem de kararsız öğretmenlerden ($\bar{X}=3.83$) daha fazla ortalama puan aldıkları görülmektedir.

Lise öğretmenlerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri arasında yönetim yönelimlerine göre yapılan varyans istatistiği sonuçları çizelge 57’de verilmektedir.

Çizelge-57. Lise Öğretmenlerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yönetim Yönelimlerine Göre Varyans İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Kaynak	KT	SD	KO	F	Önem Denetimi
Karara Katılma Durumu	G.İ.	11.30	2	5.65	11.68	P = .000
	G.A.	192.83	397	.486		
	Top.	204.13	399			Fark önemli
Karara Katılma İsteği	G.İ.	3.99	2	1.99	7.83	P = .000
	G.A.	102.07	400	.255		
	Top.	106.07	402			Fark önemsiz

Çizelge 57 incelendiğinde, lise öğretmenlerinin yönetim yönelimlerine göre hem karara durumuna ilişkin görüşlerinde hem de karara katılma isteğine ilişkin görüşleri arasında $P < 0.001$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir.

Lise öğretmenlerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinin yönetim yönelimlerine göre bulunan gruplar arasındaki farkın kaynağı çizelge 58 de verilmektedir.

Çizelge-58. Lise Öğretmenlerinin Karar Verme Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Yönetim Yönelimlerine Göre Scheffe Anlamlılık Çözümlemesi Sonuçları

Kaynak	Yönetim Yönelimi	Yönetim Yönelimi	Ortalamalar Arası Fark	Önem Denetimi
Katılma Durumu	OYY	MY	-.3784	P = 0.000
		Kararsız	-.3035	P = 0.001
Katılma İsteği	OYY	MY	.2245	P = 0.003
		Kararsız	.1787	P = 0.013

Çizelge 58'deki bulgular, lise öğretmenlerinin karara katılma durumuna ilişkin görüşlerinde, OYY yönelimli öğretmenlerin hem MY yönelimli öğretmenlerden ($P < 0.01$) hem de kararsız öğretmenlerden ($P < 0.001$) düzeyinde farklı görüş içinde oldukları; karara katılma isteğine ilişkin görüşlerinde OYY yönelimli öğretmenlerin hem MY yönelimli öğretmenlerden ($P < 0.05$) hem de kararsız öğretmenlerden ($P < 0.01$) düzeyinde farklı görüş içinde oldukları görülmektedir. Buna göre, OYY yönelimli öğretmenler diğer gruplara göre okulda karara daha az katıldıklarını, ama daha çok katılmak istediklerini belirtmektedirler.

Lise öğretmenlerinin okulda karara katılma durumu ile karara katılma isteğine ilişkin görüşleri arasında t İstatistiği sonuçları çizelge 59’da verilmektedir.

Çizelge-59. Lise Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumu ve Karara Katılma İsteğine İlişkin Görüşleri Arasında t İstatistiği Sonuçları

Kaynak	n	\bar{X}	SS	SD	t	Önem Denetimi
Karara Katılma Durumu	400	2.47	.72	399	37.68	P =0.000
Karara Katılma İsteği		3.96	.51			Fark Önemli

Çizelge 59’daki bulgulara göre, lise öğretmenlerinin okulda karara katılma durumu ile karara katılma isteğine ilişkin görüşleri arasında $P < 0.001$ düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Bu fark, lise öğretmenlerinin karara katılma durumuna ilişkin görüşlerinin orta düzeyde ($\bar{X}=2.47$) karara katılma ilişkin görüşlerinin çok düzeyinde ($\bar{X}=3.96$) olduğu yönündedir.

Sekizinci Alt Probleme İlişkin Yorum

Sekizinci alt problem “Lise öğretmenlerinin okulda kendilerinin karara katılma durumu ve karara katılma isteğine ilişkin görüşlerinde yönetim yönelimlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?” biçiminde belirlenmiştir.

Bu alt probleme ilişkin elde edilen bulgulara göre lise öğretmenlerinin karar verme davranışlarına ilişkin olarak “Az” düzeyinde karara katıldıkları ve “Çok” düzeyinde karara katılmak istedikleri görüşünde oldukları belirlenmiştir. Bu durum, lise öğretmenlerinin okuldaki kararlara katılmada etkin olmadıkları ama daha etkin olmak istedikleri düşüncesinde olduklarını göstermektedir.

Lise öğretmenlerinin okulda karar verme davranışlarında Okulda Yerinden Yönetim ile Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşleri etkili olmaktadır. Yani lise öğretmenlerinin yönetim yönelimleri onların karar vermeye ilişkin davranışlarını etkilemektedir. Yönetim yönelimi OYY olan lise öğretmenleri okulda karara katılma durumunda, yönetim yönelimi MY ve kararsız olan öğretmenlere göre karara yeterince katılmadıkları/katılmadıkları; okulda karara katılma isteği durumunda ise yönetim yönelimi OYY olan öğretmenlerin, yönetim yönelimi MY ve kararsız olan öğretmenlere göre okuldaki kararlara daha çok katılmak istedikleri yönündeki bulgular, Okulda

Yerinden Yönetim yaklaşımının önemli özelliklerinden olan karara katılma özelliğini önemsiyor olduklarını göstermektedir. Bu durum, lise öğretmenlerinin % 40'nın OYY yönelimli olduğu düşünüldüğünde, öğretmenlerin okullarında karara daha çok katılma fırsatları yaratacağı bilinen Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı yönünde bir değişim istedikleri düşüncesini doğurmaktadır.

Lise öğretmenleri ile yöneticilerinin okulda karar verme davranışlarının alt boyutlarındaki önem derecelerinin çakışması, her iki grubunda okul etkinlikleri içinde en çok önemli olan etkinliğin öğretim olduğu, okulun örgütsel işleyişi ile örgüt üyelerinin karara katılması örgütsel etkinlikleri daha etkin kılacağı doğal olarak öğretim etkinliğini de daha nitelikli duruma getireceği düşüncesini doğurmuştur.

Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Dokuzuncu alt problem “Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okulda kendi karar davranışlarına ilişkin olarak; a) lise yöneticilerinin kendilerinin öğretmenleri karara katma durumlarına ilişkin görüşleri ile lise öğretmenlerinin kendilerinin karara katılma durumuna ilişkin görüşleri arasında, b) lise yöneticilerinin kendilerinin öğretmenleri karara katma isteklerine ilişkin görüşleri ile lise öğretmenlerinin kendilerinin karara katılma isteklerine ilişkin görüşleri arasında, anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde belirlenmiştir. Aşağıda bu probleme ilişkin bulgular verilmektedir.

Lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumuna ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin karara katılma durumuna ilişkin görüşleri arasında t İstatistiği sonuçları çizelge 60’da verilmektedir.

Çizelge-60. Lise Yöneticilerinin Öğretmenleri Karara Katma Durumlarına ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Lise Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumu ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında t İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Görev	N	\bar{X}	SS	t	SD	Önem Denetimi
Karara Katma/katılma Durumu	Yönetici	69	3.54	.69	11.44	467	P= .000 Fark Önemli
	Öğretmen	400	2.47	.72			
Alt Boyutlar							
İşleyiş	Yönetici		3.45	.86	11.73		P= .000 Fark Önemli
	Öğretmen		2.23	.80			
Öğretmen	Yönetici		3.31	.86	10.86		P= .000 Fark Önemli
	Öğretmen		2.05	.90			
Öğretim	Yönetici		3.73	.71	5.58		P= .000 Fark Önemli
	Öğretmen		3.06	.96			
Komisyon	Yönetici		3.61	.85	7.69		P= .000 Fark Önemli
	Öğretmen		2.72	.90			
Öğrenci	Yönetici		3.95	.64	8.09		P= .000 Fark Önemli
	Öğretmen		3.03	.91			

Çizelge 60 incelendiğinde, lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumuna ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin karara katılma durumuna ilişkin görüşleri arasında $P < 0.001$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Buna göre, lise yöneticileri öğretmenleri çok düzeyinde ($\bar{X}=3.53$) karara kattıklarını belirtirken, lise öğretmenleri az düzeyde ($\bar{X}=2.47$) karara katıldıklarını belirtmektedirler. Çizelgeye göre lise yöneticileri ile öğretmenleri karara katma/katılma durumu alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında da $P < 0.001$ düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır.

Lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin karara katılma isteğine ilişkin görüşleri arasında t İstatistiği sonuçları çizelge 61'de verilmektedir.

Çizelge-61. Lise Yöneticilerinin Öğretmenleri Karara Katma İsteği ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Lise Öğretmenlerinin Karara Katılma İsteği ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında t İstatistiği Sonuçları

Kaynak	Görev	N	\bar{X}	SS	t	SD	Önem Denetimi
Karara Katma/katılma İsteği	Yönetici	69	4.27	.52	4.72	467	P= .000
	Öğretmen	400	3.95	.51			
Alt Boyutlar							
İşleyiş	Yönetici		4.14	.70	3.38		P= .001 Fark Önemli
	Öğretmen		3.83	.71			
Öğretmen	Yönetici		4.25	.58	5.07		P= .000 Fark Önemli
	Öğretmen		3.84	.64			
Öğretim	Yönetici		4.39	.53	1.95		P= .051 Fark Önemsiz
	Öğretmen		4.24	.58			
Komisyon	Yönetici		4.30	.70	4.11		P= .000 Fark Önemli
	Öğretmen		3.94	.65			
Öğrenci	Yönetici		4.47	.54	3.18		P= .002 Fark Önemli
	Öğretmen		4.22	.61			

Çizelge 61 incelendiğinde, lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin görüşleri ile öğretmenlerin karara katılma isteğine ilişkin görüşleri arasında $P < 0.001$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Buna göre, lise yöneticileri öğretmenleri pek çok düzeyinde ($\bar{X}=4.27$) karara katmak istediklerini belirtirken, lise öğretmenleri çok düzeyde ($\bar{X}=3.95$) karara katılmak istediklerini belirtmektedirler. Çizelgeye göre lise yöneticileri ile öğretmenleri karara katma/katılma isteği alt boyutlarından işleyiş, öğretmen, komisyon ve öğrenci alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında $P < 0.001$ düzeyinde anlamlı fark bulunmaktayken, öğretim alt boyutuna ilişkin yöneticiler ve öğretmenlerin görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Yorum

Dokuzuncu alt problem “Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin okulda kendi karar davranışlarına ilişkin olarak; a) lise yöneticilerinin kendilerinin öğretmenleri karara katma durumlarına ilişkin görüşleri ile lise öğretmenlerinin kendilerinin karara katılma durumuna ilişkin görüşleri arasında, b) lise yöneticilerinin kendilerinin öğretmenleri karara katma isteklerine ilişkin görüşleri ile lise öğretmenlerinin kendilerinin karara katılma isteklerine ilişkin görüşleri arasında, anlamlı bir farklılık var mıdır?” biçiminde belirlenmiştir.

Bu alt probleme ilişkin araştırma sürecinde elde edilen bulgulara göre, lise yöneticileri ile öğretmenleri arasında karar verme davranışına ilişkin görüşlerinde farklılıklar bulunmaktadır. Sözkonusu farklılıklar hem karara katma/katılma durumunda hem de karara katma/katılma isteğinde bulunmaktadır. Buna göre;

1. Lise yöneticileri okulda öğretmenleri karara “Çok” düzeyinde kattıklarını belirtirken, öğretmenler “Orta Düzeyde” katıldıklarını belirtmektedirler.
2. Lise yöneticileri okulda öğretmenleri karara “Pek Çok” düzeyinde katmak istediklerini belirtirken, öğretmenler “Çok” düzeyinde katılmak istediklerini belirtmektedirler.

Yukarıdaki bulgular, lise yöneticileri ile öğretmenler arasında karar verme davranışına ilişkin görüşlerinde bir oydışım (konsensus) içinde olmadıkları, ayrıca, lise yöneticilerinin öğretmenleri, onların istemediği kadar karara katmak istedikleri, lise öğretmenlerinin ise, okuldaki kararlara kendilerini ilgilendirdiği kadar ve okul yönetiminin sınırlarını zorlamadan karara katılmak istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgular ışığında, lise yöneticilerinin okul yönetiminde öğretmenleri daha çok kararlara katmak istemeleri demokratiklik açısından oldukça önemlidir. Ancak, yöneticilerin öğretmenleri karara onların istemediği kadar katmak istemeleri bir yandan okuldaki sorumluluklarını paylaşmamak, diğer yandan okul yönetimi ile ilgili yetersizlikleri ile açıklanabilir. Bu konuda lise öğretmenleri, yöneticilere göre daha gerçekçi ve mesleğe uygun düşünmektedirler. Okul yönetimine ya da kararlara katılmada kendilerini ilgilendirdiği kadar karara katılma ve okul yönetiminin yöneticilerin sorumluluğunda olduğu bilinciyle davranmakta oldukları açıklayıcı olabilir.

Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Onuncu alt problem "Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşleri ile karar verme davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? Ve bu ilişki,

- a) lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ve ilişkili alt boyutları olan yapı, üyeler, öğretim, demokratiklik alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenleri karara katma durumuna ve ilişkili alt boyutları olan işleyiş, öğretim, öğretmen, komisyon ve öğrenci alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında;
- b) lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ve ilişkili alt boyutları olan yapı, üyeler, öğretim, demokratiklik alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenleri karara katma isteğine ve ilişkili alt boyutları olan işleyiş, öğretim, öğretmen, komisyon, öğrenci alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında;
- c) lise yöneticilerinin okulda Merkezden Yönetim yaklaşımına ve ilişkili alt boyutları olan yapı, üyeler, öğretim, demokratiklik alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenleri karara katma durumuna ve ilişkili alt boyutları olan işleyiş, öğretim, öğretmen, komisyon, öğrenci alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında;
- d) lise yöneticilerinin okulda Merkezden Yönetim yaklaşımına ve ilişkili alt boyutları olan yapı, üyeler, öğretim, demokratiklik alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenleri karara katma isteğine ve ilişkili alt boyutları olan işleyiş, öğretim, öğretmen, komisyon, öğrenci alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında;
- e) lise öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ve ilişkili alt boyutları olan yapı, üyeler, öğretim, demokratiklik alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile karara katılma durumuna ve ilişkili alt boyutları olan işleyiş, öğretim, öğretmen, komisyon, öğrenci alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında;
- f) lise öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ve ilişkili alt boyutları olan yapı, üyeler, öğretim, demokratiklik alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile karara katılma isteğine ve ilişkili alt boyutları olan işleyiş, öğretim, öğretmen, komisyon, öğrenci alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında;
- g) lise öğretmenlerinin okulda Merkezden Yönetim yaklaşımına ve ilişkili alt boyutları olan yapı, üyeler, öğretim, demokratiklik alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile karara katılma durumuna ve ilişkili alt boyutları olan işleyiş,

öğretim, öğretmen, komisyon, öğrenci alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında;

- h) lise öğretmenlerinin okulda Merkezden Yönetim yaklaşımına ve ilişkili alt boyutları olan yapı, üyeler, öğretim, demokratiklik alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile karara katılma isteğine ve ilişkili alt boyutları olan işleyiş, öğretim, öğretmen, komisyon, öğrenci alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında; anlamlı bir ilişki midir?" biçiminde belirlenmişti.

Bu alt problemin çözümlenmesinde, deneklerle ilgili verilerin hem görevlerine göre hem de okul yönetimi yönelimlerine göre ayrı ayrı çözümlenmesi yoluna gidilmiştir. Ancak, deneklerden yönetim yöneliminde kararsız olan denekler (okul yönetimine ilişkin kararlı bir tutum içinde olmadıklarından) bu alt problem dikkate alınmamıştır. Aşağıda bu alt probleme ilişkin çözümlenmelere ilişkin bulgular verilmektedir.

Lise yöneticilerinin yönetim yönelimlerine göre Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenleri karara katma durumu ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında yapılan r istatistiği sonuçları çizelge 62'de verilmektedir.

Çizelge-62. Lise Yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Öğretmenleri Karara Katma Durumu ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında r (Korelasyon) İstatistiği Sonuçları

Yönetim Yönelimi	Kaynak	Yönetim Yaklaşımı Alt Boyutları				
		OYY	Yapı	Üyeler	Öğretim	Demokratiklik
OYY Yönelimli	Karara Katma Durumu	-.02	.23	.20	.01	-.24
	İşleyiş	-.00	.09	.07	.13	-.21
	Öğretmen	.08	.15	.27	.05	-.13
	Öğretim	.10	.50	.19	-.06	-.22
	Komisyon	.09	.30	.41	-.06	-.20
	Öğrenci	-.43	-.18	-.50	-.31	-.36
MY Yönelimli	Karara Katma Durumu	-.05	-.01	.26	-.20	-.09
	İşleyiş	.17	.12	.28	.01	.13
	Öğretmen	-.30	-.23	.15	-.40	-.29
	Öğretim	.18	.14	.34	-.02	.10
	Komisyon	-.03	-.01	.35	-.16	-.13
	Öğrenci	-.17	-.17	.36	-.17	-.31

Çizelge 62'deki bulgulara göre, hem OYY yönelimli hem de MY yönelimli lise yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri ile Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Lise yöneticilerinin yönetim yönelimlerine göre Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenleri karara katma isteği ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında yapılan r İstatistiği sonuçları çizelge 63'de verilmektedir.

Çizelge-63. Lise Yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Öğretmenleri Karara Katma İsteği ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında r (Korelasyon) İstatistiği Sonuçları

Yönetim Yönelimi	Kaynak	Yönetim Yaklaşımı Alt Boyutları				
		OYY	Yapı	Üyeler	Öğretim	Demokratiklik
OYY Yönelimli	Karara Katma İsteği	.11	-.03	.25	.26	-.05
	İşleyiş	.21	-.02	.32	.39	.05
	Öğretmen	-.05	-.21	.08	.16	-.11
	Öğretim	.10	.08	.30	.04	-.03
	Komisyon	.11	.11	.33	.14	-.12
	Öğrenci	.24	.22	-.32	.64 *	.10
MY Yönelimli	Karara Katma İsteği	.27	.20	.36	-.02	.22
	İşleyiş	.41	.21	.19	.20	.43 *
	Öğretmen	.05	.01	.33	-.17	-.02
	Öğretim	.38	.42	.56 **	.10	.14
	Komisyon	.11	.11	.12	-.14	.16
	Öğrenci	.17	.14	.38	-.23	.17

* P < 0.05

** P < 0.01

Çizelge 63'deki bulgulara göre, OYY yönelimli lise yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri ile Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri arasında ölçek bütününde P < 0.01 düzeyinde önemli bir ilişki yokken, bazı alt boyutlar arasında bulunmaktadır.

Buna göre, OYY yönelimli lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin alt boyutlardan "öğrenci" alt boyutu ile Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından "öğretim" boyutu arasında P < 0.01 düzeyinde pozitif yönde; MY yönelimli lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin alt boyutlardan "üyeler" alt boyutu ile Okulda Yerinden Yönetim alt boyutlarından "üyeler" alt boyutu arasında P < 0.01 düzeyinde ve karara katma isteğine ilişkin alt boyutlardan "işleyiş" alt boyutu ile Okulda Yerinden Yönetim alt boyutlarından "demokratiklik" alt boyutu arasında P < 0.05 düzeyinde pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Lise yöneticilerinin yönetim yönelimlerine göre Merkezden Yönetim yaklaşımı ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenleri karara katma durumu ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında yapılan r İstatistiği sonuçları çizelge 64'de verilmektedir.

Çizelge-64. Lise Yöneticilerinin Merkezden Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Öğretmenleri Karara Katma Durumu ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında r (Korelasyon) İstatistiği Sonuçları

Yönetim Yönelimi	Kaynak	Yönetim Yaklaşımı Alt Boyutları				
		MY	Yapı	Üyeler	Öğretim	Demokratiklik
OYY Yönelimli	Karara Katma Durumu	-.08	.30	-.57	-.36	.35
	İşleyiş	-.12	.37	-.61 *	-.48	.33
	Öğretmen	-.08	.17	-.50	-.08	.15
	Öğretim	.09	.23	-.25	-.25	.59
	Komisyon	-.03	.41	-.63 *	-.44	.43
	Öğrenci	-.25	-.29	.16	-.01	-.25
MY Yönelimli	Karara Katma Durumu	.33	.22	.19	.34	.34
	İşleyiş	.43 *	.24	.42	.38	.37
	Öğretmen	.16	.01	-.03	.28	.35
	Öğretim	.53 *	.39	.45 *	.47 *	.39
	Komisyon	.39	.30	.22	.35	.36
	Öğrenci	.05	.14	.01	.10	-.10

* P < 0.05

Çizelge 64'deki bulgulara göre, OYY yönelimli lise yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri ile Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşlerine ilişkin bazı alt boyutlar arasında P < 0.05 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktadır. Merkezden Yönetim alt boyutlarından "üyeler" alt boyutu ile karara katma isteği alt boyutlarından "işleyiş ve komisyon" alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. MY yönelimli lise yöneticilerinin karara katma isteğine ilişkin alt boyutlardan "öğretim" alt boyutu ile Merkezden Yönetim alt boyutlarından "üyeler ve öğretim" alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Lise yöneticilerinin yönetim yönelimlerine göre Merkezden Yönetim yaklaşımı ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile öğretmenleri karara katma isteği ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında yapılan r İstatistiği sonuçları çizelge 65'de verilmektedir.

Çizelge-65. Lise Yöneticilerinin Merkezden Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Öğretmenleri Karara Katma İsteği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında r (Korelasyon) İstatistiği Sonuçları

Yönetim Yönelimi	Kaynak	Yönetim Yaklaşımı Alt Boyutları				
		MY	Yapı	Üyeler	Öğretim	Demokratiklik
OYY Yönelimli	Karara Katma İsteği	-.10	-.06	-.06	-.52	.44
	İşleyiş	-.06	.08	-.23	-.46	.44
	Öğretmen	-.28	-.43	.04	-.35	.28
	Öğretim	-.11	.02	.14	-.68 *	.33
	Komisyon	-.02	.13	-.10	-.56	.45
	Öğrenci	.43	.08	-.13	.41	.41
MY Yönelimli	Karara Katma İsteği	.24	.19	.27	-.12	.22
	İşleyiş	.21	.16	.37	.04	.04
	Öğretmen	.09	.13	.02	-.07	.16
	Öğretim	.32	.19	.26	.17	.36
	Komisyon	.16	.06	.20	-.11	.28
	Öğrenci	.30	.29	.29	-.15	.33

* P < 0.05

Çizelge 65'deki bulgulara göre, hem OYY yönelimli hem de MY yönelimli lise yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri ile Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri arasında ölçek bütününde P < 0.05 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmamaktadır. Ancak, bazı alt boyutlar arasında bulunmaktadır. Ancak, Merkezden Yönetim alt boyutlarından “öğretim” alt boyutu ile karara katma isteği alt boyutlarından “öğretim” alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Lise öğretmenlerinin yönetim yönelimlerine göre Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile karara katılma durumu ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında yapılan r İstatistiği sonuçları çizelge 66'da verilmektedir.

Çizelge-66: Lise Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Karara Katılma Durumu ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında r (Korelasyon) İstatistiği Sonuçları

Yönetim Yönelimi	Kaynak	Yönetim Yaklaşımı Alt Boyutları				
		OYY	Yapı	Üyeler	Öğretim	Demokratiklik
OYY Yönelimli	Karara Katılma Durumu	.20 *	.09	.21 **	.19 *	.12
	İşleyiş	.28 **	.05	.29 **	.25 **	.26 **
	Öğretmen	.13	.09	.23 **	.08	.03
	Öğretim	-.02	.06	-.04	-.01	-.07
	Komisyon	.17 *	.03	.11	.24 **	.14
	Öğrenci	.15	.11	.11	.15	.08
MY Yönelimli	Karara Katılma Durumu	-.05	-.11	-.01	-.09	-.00
	İşleyiş	-.09	-.12	-.02	-.14	-.06
	Öğretmen	-.06	-.12	-.03	-.08	-.01
	Öğretim	.06	-.02	-.07	.05	.10
	Komisyon	-.09	-.12	-.01	-.15	-.08
	Öğrenci	-.01	-.06	-.09	-.01	.11

* P < 0.05

Çizelge 66'daki bulgulara göre, OYY yönelimli lise öğretmenlerinin karara katılma durumuna ilişkin görüşleri ile Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri arasında ölçek bütününde ve bazı alt boyutlar arasında $P < 0.05$ ve $P < 0.01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktayken, MY yönelimli lise öğretmenlerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri ile okul yönetimi yaklaşımı görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

OYY yönelimli lise öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri ile karara katılma görüşleri arasında $P < 0.05$ düzeyinde; Okulda Yerinden Yönetim alt boyutlarında "üyeler", alt boyutu ile karara katılma alt boyutlarından "işleyiş ve öğretmen" alt boyutları arasında $P < 0.01$ düzeyinde; Okulda Yerinden Yönetim alt boyutlarında "üyeler", alt boyutu ile karara katılma alt boyutlarından "işleyiş ve öğretmen" alt boyutları arasında $P < 0.01$ düzeyinde; Okulda Yerinden Yönetim alt boyutlarında "öğretim", alt boyutu ile karara katılma alt boyutlarından "işleyiş ve komisyon" alt boyutları arasında $P < 0.01$ düzeyinde ve Okulda Yerinden Yönetim alt boyutlarında "demokratiklik", alt boyutu ile karara katılma alt boyutlarından "işleyiş" alt boyutu arasında $P < 0.01$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Lise öğretmenlerinin yönetim yönelimlerine göre Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile karara katılma isteği ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında yapılan r İstatistiği sonuçları çizelge 67’de verilmektedir.

Çizelge-67. Lise Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Karara Katılma İsteği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında r (Korelasyon) İstatistiği Sonuçları

Yönetim Yönelimi	Kaynak	Yönetim Yaklaşımı Alt Boyutları				
		OYY	Yapı	Üyeler	Öğretim	Demokratiklik
OYY Yönelimli	Karara Katılma İsteği	.32 **	.06	.27 **	.24 **	.34 **
	İşleyiş	.31 **	.06	.18 *	.25 **	.36 **
	Öğretmen	.27 **	.03	.31 **	.20 *	.27 **
	Öğretim	.09	.04	.14	.01	.07
	Komisyon	.22 **	.03	.21 **	.16 **	.24 **
	Öğrenci	.28 **	.09	.15	.28 **	.29 **
MY Yönelimli	Karara Katılma İsteği	-.09	-.05	-.02	-.14	-.12
	İşleyiş	-.09	-.07	-.02	-.15	-.10
	Öğretmen	-.11	-.10	-.07	-.16	-.11
	Öğretim	-.09	-.06	-.02	-.08	-.14
	Komisyon	-.01	-.01	.05	.03	.03
	Öğrenci	.08	.20 *	.05	.03	.03

* P < 0.05

** P < 0.01

Çizelge 67’deki bulgulara göre, OYY yönelimli lise öğretmenlerinde karara katılma isteğine ilişkin görüşleri ile Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri arasında ölçek bütününde, MY yönelimli lise öğretmenlerinde ise bazı alt boyutlar arasında P < 0.01 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktadır.

OYY yönelimli lise öğretmenlerinin karara katılma isteği alt boyutlarından sırasıyla “işleyiş” “öğretmen”, “komisyon” ve “öğrenci” alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile “Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı ölçek bütününde ve alt boyutlardan “üyeler”, “öğretim” ve “demokratiklik” alt boyutları arasında P < 0.01 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. MY yönelimli lise öğretmenlerinde ise Merkezden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “yapı” alt boyutu ile karara katılma alt boyutlarından “öğrenci” alt boyutu arasında P < 0.05 düzeyinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Lise öğretmenlerinin yönetim yönelimlerine göre Merkezden Yönetim yaklaşımı ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile karara katılma durumu ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında yapılan r İstatistiği sonuçları çizelge 68’de verilmektedir.

Çizelge-68. Lise Öğretmenlerinin Merkezden Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Karara Katılma Durumu Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında r (Korelasyon) İstatistiği Sonuçları

Yönetim Yönelimi	Kaynak	Yönetim Yaklaşımı Alt Boyutları				
		MY	Yapı	Üyeler	Öğretim	Demokratiklik
OYY Yönelimli	Karara Katılma Durumu	.02	.04	-.12	.07	.04
	İşleyiş	.02	.06	-.08	.03	.02
	Öğretmen	.02	-.02	-.03	.04	.08
	Öğretim	-.03	.06	-.17 *	-.02	-.01
	Komisyon	.03	.11	-.12	.06	.00
	Öğrenci	.01	-.10	-.02	.15	.01
MY Yönelimli	Karara Katılma Durumu	.03	.06	-.07	-.03	.08
	İşleyiş	.02	.04	-.06	.00	.05
	Öğretmen	.05	.10	-.09	-.05	.11
	Öğretim	.08	.06	.04	.04	.11
	Komisyon	-.06	-.06	-.03	-.12	.00
	Öğrenci	.01	.06	-.16	.03	.04

* P < 0.05

Çizelge 68’deki bulgulara göre, hem OYY hem de MY yönelimli lise öğretmenlerinin karara katılma durumuna ilişkin görüşleri ile Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri arasında P < 0.05 düzeyinde önemli bir ilişki bulunmaktayken sadece OYY yönelimli lise öğretmenlerinde Merkezden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “üyeler” alt boyutu ile karara katılma alt boyutlarından “öğretim” alt boyutu arasında P < 0.05 düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Lise öğretmenlerinin yönetim yönelimlerine göre Merkezden Yönetim yaklaşımı ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri ile karara katılma isteği ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında yapılan r İstatistiği sonuçları çizelge 69’da verilmektedir.

Çizelge-69. Lise Öğretmenlerinin Merkezden Yönetim Yaklaşımı ve Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri ile Karara Katılma İsteği Alt Boyutlarına İlişkin Görüşleri Arasında r (Korelasyon) İstatistiği Sonuçları

Yönetim Yönelimi	Kaynak	Yönetim Yaklaşımı Alt Boyutları				
		MY	Yapı	Üyeler	Öğretim	Demokratiklik
OYY Yönelimli	Karara Katılma İsteği	-.15	-.25 *	.01	-.04	-.10
	İşleyiş	-.12	-.28 *	.07	.04	-.13
	Öğretmen	-.18 *	-.25 **	-.01	-.08	-.01
	Öğretim	.01	.08	-.04	-.09	.09
	Komisyon	-.10	-.17 *	-.02	-.02	-.11
MY Yönelimli	Öğrenci	-.14	-.28 **	-.03	-.05	-.03
	Karara Katılma İsteği	.01	.02	.10	-.03	-.06
	İşleyiş	.08	.08	.16	-.02	-.01
	Öğretmen	.01	-.01	.06	.01	-.02
	Öğretim	-.08	-.06	.03	-.07	-.10
	Komisyon	-.01	.04	.01	-.06	-.04
	Öğrenci	-.06	-.03	.03	.02	-.16

* P < 0.05

** P < 0.01

Çizelge 69'daki bulgulara göre, OYY yönelimli lise öğretmenlerinin karara katılma isteğine ilişkin görüşleri ile Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşlerinin bazı alt boyutları arasında P < 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. OYY yönelimli lise öğretmenlerinin Merkezden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından "yapı" alt boyutuna ilişkin görüşleri ile karara katılma alt boyutlarından "işleyiş, öğretmen, komisyon ve öğrenci" alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında P < 0.01 düzeyinde negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Onuncu Alt Probleme İlişkin Yorum

On ikinci alt problem “Lise yöneticilerinin ve öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşleri ile karar verme davranışları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” biçiminde belirlenmişti.

Bu alt probleme ilişkin bulgulara dayanarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Hem OYY yönelimli hem de MY yönelimli lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşleri, lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumu ile ilgili görüşlerini etkilememektedir.

Lise yöneticilerinin yönetim yönelimleri ne olursa olsun okul yönetimine ilişkin görüşleri öğretmenleri okuldaki kararlara katma durumunu etkilememesi, Merkezden Yönetimin gereği olarak okullardaki kararların üst yönetimlerce alınıyor olması ve her türlü etkinliğin yukarıdan alınan bu kararlar doğrultusunda gerçekleştiriliyor olması ile açıklanabilir. Bu durum, Cheng’in (1996) “Okulların merkezden yönetilmesi öğretmenlerin karara katılmasında sınırlı fırsatlar yaratmaktadır” bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

Hem OYY hem de MY yönelimli lise yöneticilerinin öğretmenleri okuldaki kararlara katma isteğine ilişkin görüşlerinin, onların Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşlerince etkilenmemesi, okulların merkezden yönetilmesi ve doğal olarak sistemi etkilemeyen ya da belirleyici olmayan kararların dışında hemen hemen tüm kararların Merkezden Yönetim tarafından alınması ile açıklanabilir. Bir başka neden de yöneticilerin öğretmenleri karara yeterince kattıkları düşüncesinde olmalarıdır. Sarpkaya’nın (1996) araştırmasında yöneticilerin “öğretmenler kurulunun işleyişine ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu” bulgusu bu durumu destekler niteliktedir.

Ölçek bütününde etkili olmamasına karşın, lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşlerinin, öğretmenleri karara katma isteği alt boyutlarından bazılarında etkili olmaktadır. Lise yöneticilerinin bu alt boyutlardaki farklı görüşleri genel anlamda görüşlerini etkilememektedir. Ancak, aşağıda açıklanacak olan OYY yönelimli yöneticiler ile MY yönelimli lise yöneticilerinin okuldaki kararlara

öğretmenleri katma isteğine ilişkin görüşleri, üç önemli sonuç olarak çarpıcı bulunmaktadır.

- OYY yönelimli lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “öğretim” alt boyutuna ilişkin görüşleri olumlu yönde arttıkça, öğretmenleri karara katma isteği alt boyutlarından “öğrenci” alt boyutuna ilişkin görüşleri de olumlu yönde artmaktadır. Okuldaki öğretimsel etkinliklerde “gelişime ve değişime açık eğitim ortamı, niteliğe önem veren eğitim, gereksinimlere uygun eğitim, katılımcı eğitim vb.” Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımında öğretime ilişkin özelliklerin yerleşmesi ve bunların öğrenci gelişimine daha fazla katkı yapması istemleri olduğunu göstermektedir. OYY yönelimli lise yöneticileri, öğretimsel etkinliklerde çağdaş eğitim yaklaşımlarının okullarında yerleşmesi yönündeki kararlara öğretmenleri daha çok katmak isteyerek, bir anlamda öğrenci gelişimi ile ilgili sorumlulukları öğretmenlere aktarmak ister görünümündedirler.
- MY yönelimli lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “üyeler” alt boyutuna ilişkin görüşleri olumlu yönde arttıkça öğretmenleri karara katma isteği alt boyutlarından “öğretim” alt boyutuna ilişkin görüşleri de olumlu yönde artmaktadır. Bu sonuç, MY yönelimli lise yöneticilerinin okuldaki öğretimsel etkinliklere ilişkin kararlara katmak isterken, öğretmenlerin katılımcı, çalışkan, sorumlu olmalarını istemektedirler. MY yönelimli lise yöneticilerinin bu görüşleri kendi kendileri ile çelişki içinde olduklarını göstermektedirler. Yönetimini üstlendikleri okullarında çağdaş yönetim anlayışı ile davranmak istemezlerken (Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin ortalama puanlarına ve yönetim yönelimlerindeki dağılımlarına göre), öğretmenlerin bu özellikte olmalarını beklemektedirler.
- MY yönelimli lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “demokratiklik” alt boyutuna ilişkin görüşleri olumlu yönde arttıkça öğretmenleri karara katma isteği alt boyutlarından “işleyiş” alt boyutuna ilişkin görüşleri de olumlu yönde artmaktadır. MY yönelimli lise

yöneticilerinin öğretmenleri okulun işleyişine ilişkin kararlara katma istekleri, Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımının demokratik özelliklerinin merkezden yönetilen okul yönetiminde olamayacağı ya da demokratik koşulların sağlanamayacağı düşünüldüğünde yine bir çelişki yaratmaktadır. Çünkü yöneticiler, demokratik bir yönetim anlayışının sadece okulun üyelerine ilişkin özelliklerde değil tüm boyutları ile demokratik olan okullarda öğretmenlerin de demokratik olabileceklerini gözardı etmektedirler.

2. Lise yöneticilerinin Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri, öğretmenleri karara katma durumuna ilişkin görüşlerini bütün olarak etkilememektedir. Ancak, bazı alt boyutlarda etkilemektedir. Bunlar;

a) OYY yönelimli lise yöneticilerinin Merkezden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “üyeler” alt boyutuna ilişkin görüşleri olumsuz yönde arttıkça, öğretmenleri karara katma durumu alt boyutlarından “işleyiş ve komisyon” alt boyutlarına ilişkin görüşleri de olumsuz yönde etkilenmektedir. OYY yönelimli yöneticiler, “*okulun yönetim kadrosunun seçilmesi, seçimler derslerim belirlenmesi, okulda iç ve dış düzenlemelerin yapılması, okulda açılacak kurs vb. etkinliklerin belirlenmesi, omur kurulu ve disiplin kurullarının seçilmesi, disiplin kurulunun kararlarının onaylanması ve okulda çeşitli komisyonların oluşturulması*” gibi okulun işleyişi ile ilgili kararlara katılmada Merkezden Yönetim yaklaşımına özgü emir alan ya da yöneticilerin kararlarını onaylamak zorunda olan bir öğretmenin karara katılmasını mümkün görmemekte oldukları şeklinde yorumlanabilir. Yine aynı şekilde, yukarıdan alınmış kararları uygulamak durumunda olan ya da emirlere uymak zorunda olan öğretmenlerin, “*okulun etkinliklerinin değerlendirilmesi, öğretmenlerin sınav ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi, zümre çalışmalarının değerlendirilmesi ve başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi*” gibi kararlara katılması da pek inandırıcı olmamaktadır.

b) MY yönelimli lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumu alt boyutlarından “öğretim” alt boyutuna ilişkin görüşleri olumlu yönde arttıkça,

Merkezden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “üyeler ve öğretim” alt boyutlarına ilişkin görüşleri de olumlu yönde etkilenmektedir. MY yönelimli lise yöneticileri, okulda öğretimle ilgili kararlardan “*not verme kurallarının belirlenmesi, ders kitapları ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi, derslerde izlenecek sınav yöntemlerinin belirlenmesi, öğretim araç-gereçlerinin zümrelere tahsisi ve derslerin ünitelerinin hedeflerinin saptanması*” gibi kararlarda Merkezden Yönetim yaklaşımının genel önemli özelliklerinden olan standart yöntemlerle ve yukarıdan alınan kararlar doğrultusunda uygulamaya geçilmesini beklemektedirler. Bu durum, yönetim yönelimi MY olan lise yöneticileri için tam bir uyumluluk sergilemektedir.

3. Lise yöneticilerinin Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri, öğretmenleri karara katma isteğine ilişkin görüşlerini bütün olarak etkilememektedir. Ancak, OYY yönelimli yöneticilerin Merkezden Yönetim alt boyutlarından “öğretim” alt boyutuna ilişkin görüşleri olumsuz yönde arttıkça, öğretmenleri karara katma isteği alt boyutlarından “öğretim” alt boyutuna ilişkin görüşlerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Merkezden Yönetim yaklaşımında öğretim basit ve değişmeyen bir eğitim ortamında standart yöntem ve etkinliklerle gerçekleştirilmektedir. Böyle bir durumda, “*not verme kurallarının belirlenmesi, ders kitapları ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi, derslerde izlenecek sınav yöntemlerinin belirlenmesi, öğretim araç-gereçlerinin zümrelere tahsisi ve derslerin ünitelerinin hedeflerinin saptanması*” gibi öğretime ilişkin kararların alınması zaten söz konusu da olmamaktadır. Çünkü, yapılacaklar ya da yapılması gerekenler önceden belirlenmiştir. Bu durumda da öğretmenlerden, alınmış kararları uygulamaktan başka bir eylem yapmaları da beklenmemelidir.

5. OYY yönelimli lise öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı görüşleri, öğretmenlerin kararlara katılma durumuna ilişkin görüşlerini etkilemekteyken, MY yönelimli lise öğretmenlerinin görüşlerini etkilememektedir.

OYY yönelimli lise öğretmenleri Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri olumlu yönde artarken, öğretmenlerin okuldaki kararlara katılma durumlarına

ilişkin görüşleri de olumlu yönde artmaktadır. Bu sonuç, OYY yönelimli öğretmenlerin okuldaki yönetim yapısı merkezi de olsa okulda fırsatlar doğdukça kararlara katılma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde öğretmenlerin okuldaki kararlara daha çok “işleyiş, öğretmen ve komisyon” alt boyutlarında kararlara katıldıkları ve daha çok Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “üyeler, öğretim ve demokratiklik” alt boyutlarındaki özellikleri önemsedikçe karara katılma durumları artmaktadır. Öğretmenler açısından bakıldığında, Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımında üyelere ilişkin “öğretmenlerin karara katılan, geliştirici ve uygulayıcı olması” özelliği; öğretime ilişkin “okulda niteliğe önem veren eğitimin yapılması, etkili ve gereksinimlere uygun eğitim, çeşitli yöntemlerin kullanılması, gelişime ve değişime açık eğitim ortamı” özellikleri; demokratikliğe ilişkin “*öğretmenleri velileri ve öğrencileri karara katma, öğretimsel görevlerin geliştirilmesinde üyelerin katılımını sağlama, okulda görevlerin ortak geliştiriliyor olması ve üyeler tarafından gönüllü gerçekleştiriliyor olması, okul yöneticisinin üyeler tarafından seçilmiş olması, çalışanların grup bilincinde, iletişime açık ve işbirliğine yatkın olması, üyeler arasında ortak sorumluluğun olması, insan ilişkilerinde herkese ortak hakların tanınması*” özellikleri onları okuldaki kararlara katılmaya ya da karara katılma fırsatları yaratmaya isteklendirdiğini düşündürmektedir.

6. OYY yönelimli lise öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri, okulda karara katılma isteğine ilişkin görüşlerini olumlu yönde etkilemekteyken, MY yönelimli öğretmenlerin görüşlerini etkilememektedir.

OYY yönelimli lise öğretmenleri Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri olumlu yönde artarken, öğretmenlerin okuldaki kararlara katılma durumlarına ilişkin görüşleri de olumlu yönde artmaktadır. Bu etkilenme Okulda Yerinden Yönetim alt boyutlarından “yapı” alt boyutu ile karara katılma isteği alt boyutlarından “öğretim” alt boyutu dışında tüm alt boyutlar arasında bulunmaktadır. Buna göre, araştırmanın yöntem bölümünde çizelge 11.b’de verilen özelliklerin okul yönetimlerinde işlerlik kazanması durumunda, öğretmenlerin okulda işleyiş, öğretmen, komisyon ve öğrenciye ilişkin tüm kararlara daha etkin katılacakları düşüncesinde oldukları söylenebilir. Lise öğretmenlerinin bu görüşleri, okullarındaki yönetim anlayışının çağdaş gelişmelere bağlı

olarak yerinden yönetim biçiminde yapılması gerektiği ve böylece okul yönetimlerinde başta karar verme olmak üzere okul etkinliklerinin tümünde olumlu etkileri olacağını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

Yukarıda açıklanan bu sonuç, Cheng'in (1996) araştırmasındaki bulgulardan "Okulda Yerinden Yönetime eğilim ile öğretmen verimliliği, müdürün önderliği ve örgütsel verimlilik arasında olumlu yönde karşılıklı bağıntı vardır" "Okulda Yerinden Yönetim eğilimi ile a) öğretmenlerin yarar duygusu, topluluk duygusu ve uzmanlık ilgisi, b) müdür-öğretmen ilişkisi, c) öğretmenlerin karar sürecine katılımı, d) okul yönetiminin açıklığı ve sorumluluğu olumlu bir şekilde ilişkilidir" bulgusuyla örtüşmektedir. Scheerie Enderlin Lampe'nin (1998) araştırmasındaki "okula dayalı karar vermenin bir sonucu olarak öğretmenlerin a) okul iklimi, b) personelin geliştirilmesi, c) yeterliliğe ilişkin istekler ... alanlarında kararlara katılmaya istekli oldukları" bulgusuyla da benzerlik göstermektedir.

7. Hem OYY hem de MY yönelimli lise öğretmenlerinin Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri, okulda karara katılma durumuna ilişkin görüşlerini etkilememektedir. Bu sonuç, Merkezden Yönetim yaklaşımının öğretmenleri okuldaki kararlara katılmaya güdülemediği ya da hiç karara katılmaya olanak tanımadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu durum, Aytaç'ın (2000) araştırmasındaki "öğretmenlerin karar alma sürecinde ve uygulamada katılım ve etkiliği istenen düzeyde değildir" bulgusuyla; Açıkgöz'ün (1984) "öğretmenlerin karara katılma durumlarına ilişkin görüşleri çok az seçeneğinde toplanmıştır" bulgusuyla; Sarpkaya'nın (1996) araştırmasındaki "öğretmenlerin beklentilerinin en düşük olduğu boyut yönetimsel kararlara katılma" bulgusuyla örtüşmektedir.

8. OYY yönelimli lise öğretmenlerinin Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri, okulda karara katılma isteğine ilişkin görüşlerini olumsuz yönde etkilemekteyken, MY yönelimli öğretmenlerin görüşlerini etkilememektedir.

OYY yönelimli lise öğretmenlerinin Merkezden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından "yapı" alt boyutuna ilişkin görüşleri olumsuz yönde artarken, öğretmenlerin karara katılma isteği alt boyutlarından "işleyiş, öğretmen, komisyon ve

öğrenci” alt boyutlarına ilişkin görüşleri de olumsuz yönde artmaktadır. Merkezden Yönetim yaklaşımının yapı alt boyutundaki özellikler olan “*kati, yönlendirici ve denetleyici merkezi yetke; maddi kaynakları okulun somut gereksinimlerinden çok, Merkezden Yönetimin yönergelerine göre kullanma; okulda dış kontrollü örgütsel iklimin varlığı; okulun bütçesinin Merkezden Yönetim tarafından kısıtlanarak yapılması; okul yönetimini, Merkezden Yönetimin kontrolünde olması; insanı bencil, çıkarıcı, işbirliğini sevmeyen ve işi sevmeyen olarak görme; çalışanları emirle değiştirmeye zorlama*” özellikler dikkate alındığında, bu yönetim anlayışıyla yönetilen hiç bir örgütte örgütsel kararlara katılma olanağının bulunamayacağı anlaşılabacaktır. Okulun yapısal özellikleri merkezi (bürokratik) özellikler gösterdiğinde okulun üyeleri, öğretim etkinlikleri ve okuldaki demokratik süreç de bu özelliklere göre biçimlenir. Bu nedenle öğretmenler ne kadar demokratik olurlarsa olsunlar ve kararlara ne kadar katılmak isterlerse istesinler yönetim yapısı katılımı gerekli görmediğinden okulda katılımcı bir yönetimden söz etmek mümkün olamaz. Aynı şekilde okulda öğretim etkinlikleri de bu yapılanmaya göre standart yöntem ve tekniklerle ve basit ve değişmeyen bir ortamda sürdürülecektir. Cheng (1996) araştırmasındaki “Merkezden Yönetim yaklaşımı ile yönetilen okullarda öğretmenler arasında daha az dayanışma ve eşgüdümün olduğu; Merkezden Yönetim özelliğinde olan okullarda karar verme aşırı merkezileşmiştir ve öğretmenler sınırlı düzeyde katılım fırsatları bulmaktadırlar” bulguları bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Bu araştırmada ilginç ama önemli bir bulgu, lise öğretmenlerinin karara katılma isteklerinin okul yönetimi yaklaşımı alt boyutlarından “yapı” alt boyutunda belirgin biçimde şekillenmesi bulgusudur. Çizelge 84. ve çizelge 86. incelendiğinde “yapı” alt boyutundaki etki farkedilecektir. Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı ile karar verme davranışları arasındaki anlamlı ilişkinin olmadığı tek boyut yapı boyutudur. Yine, Merkezden Yönetim yaklaşımı ile karar verme davranışı arasındaki anlamlı ilişkinin olduğu (negatif) tek boyut yapı boyutudur. Bu durum, okul yönetiminin yapısal özelliklerinin diğer tüm boyutları önemli düzeyde etkilediğini göstermektedir. Okulu örgüt olarak hangi yaklaşımla yapılandırılırsa diğer boyutlar da süreç içinde o yaklaşımın özelliklerine göre şekillenmektedir.

Bir önemli bulgu da, öğretmenlerin öğretimle ilgili kararlara katılma isteği ile Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamış olmasıdır. Okulun temel etkinliği olan öğretim etkinliklerinin öğretmenin sorumluluğunda olması ve öğrenci-öğretmen etkileşiminin özel bir yerinin bulunması bu konuda öğretmenlerin karar verme ile ilgili herhangi bir güçlüğünün olmaması ile açıklanabilir.



BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sürecinde elde edilen bulgulara ve yararlanılan kaynaklara göre ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar çerçevesinde araştırmanın amacına uygun olarak araştırmacılar ve uygulayıcılar için önerilere yer verilmektedir.

Sonuçlar

1. Lise yöneticileri ve öğretmenleri Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımını *Çok Önemli* düzeyinde önemli görmektedirler.

2. Lise yöneticileri Merkezden Yönetim yaklaşımını *Orta Düzeyde Önemli* görmekteyken, lise öğretmenleri *Az Önemli* düzeyinde önemli görmektedirler.

3. Lise yöneticileri ile öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımları açısından yönetim yönelimleri belirlenmiştir. Buna göre;

a) lise yöneticilerinin % 15.7'si Okulda Yerinden Yönetim (OYY) yönelimli, % 32.9'u Merkezden Yönetim (MY) yönelimli ve % 51.4'ü de yönetim yöneliminde kararsızdır.

b) lise öğretmenlerinin % 40.4'ü Okulda Yerinden Yönetim (OYY) yönelimli, % 27.3'ü Merkezden Yönetim (MY) yönelimli ve % 32.3'ü de yönetim yöneliminde kararsızdır.

4. Lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde, yöneticilikteki hizmet sürelerine, cinsiyetlerine, branşlarına ve öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık yoktur.

5. Lise öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinde, cinsiyetlerine, branşlarına öğretmenlikteki toplam hizmet sürelerine ve çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılıklar vardır. Buna göre;

a) 1-10 yıl hizmeti olan öğretmenler, Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımını, 11 yıl ve üstü hizmeti olan öğretmenlere göre daha çok önemli görmekte-dirler.

b) Merkezden Yönetim yaklaşımını, kadın öğretmenler erkek öğretmenlerden ve fen bilimleri branşı öğretmenleri diğer branşlardaki öğretmenlerden daha çok önemli görmekte-dirler.

6. Hem lise yöneticileri hem de lise öğretmenleri Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin alt boyutları olan “yapı, üyeler, öğretim ve demokratiklik” alt boyutlarını *Çok Önemli* düzeyinde önemli olarak değerlendirmektedirler .

7. Lise yöneticileri ile öğretmenleri Merkezden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından olan “öğretim” alt boyutuna ilişkin olarak *Orta Düzeyde Önemli* görüşünü paylaşırken, “yapı, üyeler ve demokratiklik” alt boyutlarına ilişkin görüşlerinde, lise yöneticileri *Orta Düzeyde Önemli*, lise öğretmenleri *Az Düzeyde Önemli* olmak üzere birbirlerinden anlamlı düzeyde farklı düşünmektedirler .

8. Lise yöneticilerinin okulda karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri, öğretmenleri karara katma durumunda *Biraz* düzeyinde, öğretmenleri karara katma isteğinde *Pek Çok* düzeyindedir.

9. Lise yöneticilerinin, öğretmenleri karara katma durumunda önem sırasına göre en çoktan en aza doğru “öğrenci, öğretim, komisyon, işleyiş, öğretmen” alt boyutlarında yer alan karar konularında karara kattıkları ve okulda karara katma isteğinde ise yine önem sırasına göre “öğrenci, öğretim, komisyon, öğretmen, işleyiş” alt boyutlarında yer alan karar konularında karara katmak istedikleri belirlenmiştir.

10. Lise yöneticilerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinde belirlenen bazı kişisel değişkenlerinde farklılıklar bulunmuştur. Buna göre;

a) lise yöneticilerinin yöneticilikteki hizmet sürelerine göre, 1-5 yıl hizmeti olan lise yöneticileri, 6 yıl ve üstü hizmeti olan yöneticilere göre öğretmenleri karara daha az kattıkları görüşündedirler;

- b) branşlarına göre, güzel sanatlar branşında olan lise yöneticileri fen bilimleri branşında olan yöneticilere göre öğretmenleri karara daha az kattıkları görüşündedirler;
- c) lise yöneticilerinin öğretmenleri karara katma durumuna ilişkin görüşlerinde cinsiyet, toplam hizmet süresi ve çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

11. Lise yöneticilerinin yönetim yönelimleri, onların karar vermeye ilişkin davranışlarını etkilememektedir. Yani, lise yöneticilerinin araştırmada belirlenen yönetim yönelimleri, kendilerinin hem öğretmenleri karara katma durumu ve hem de karara katma isteğine ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

12. Lise öğretmenlerinin okulda karar verme davranışlarına ilişkin görüşleri, okulda karara katılma durumunda *Biraz* düzeyinde, karara katılma isteğinde *Çok* düzeyindedir.

13. Lise öğretmenlerinin karara katılma durumunda önem sırasına göre en çoktan en aza doğru “öğretim, öğrenci, komisyon, işleyiş, öğretmen” alt boyutlarında yer alan karar konularında karara katıldıkları ve karara katılma isteğinde ise yine önem sırasına göre “öğretim, öğrenci, komisyon, öğretmen, işleyiş” alt boyutlarında yer alan karar konularında karara katılmak istedikleri belirlenmiştir.

14. Lise öğretmenlerinin karar verme davranışlarına ilişkin görüşlerinde bazı bağımsız değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre;

- a) lise öğretmenlerinden kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre okuldaki kararlara daha çok katılmaktadırlar,
- b) güzel sanatlar branşında olan lise öğretmenleri, sosyal bilimler ve dil bilimleri branşında olan öğretmenlere göre okuldaki kararlara daha az katılmaktadırlar,
- c) sosyal bilimler, güzel sanatlar, beden eğitimi ve dil bilimleri branşındaki öğretmenler, fen bilimleri branşında olan öğretmenlere göre okuldaki kararlara daha fazla katılmak istemektedirler.

d) Lise öğretmenlerinin karara katılma davranışlarına ilişkin görüşlerinde toplam hizmet süresi ve çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

15. Lise öğretmenlerinin yönetim yönelimleri, onların okulda karar verme sürecine ilişkin davranışlarını etkilemektedir. Buna göre;

a) okulda karara katılma durumunda, yönetim yönelimi OYY olan lise öğretmenleri, yönetim yönelimi MY ve kararsız olan öğretmenlere göre okuldaki karara daha az katıldıkları görüşündedirler.

b) okulda karara katılma isteği durumunda, yönetim yönelimi OYY olan lise öğretmenleri, yönetim yönelimi MY ve kararsız olan öğretmenlere göre okuldaki kararlara daha çok katılmak istemektedirler.

16. Lise yöneticileri ile öğretmenleri arasında karar verme davranışına ilişkin görüşlerinde farklılıklar bulunmaktadır. Sözkonusu farklılıklar hem karara katma/katılma durumunda hem de karara katma/katılma isteğinde bulunmaktadır. Buna göre;

a) lise yöneticileri, kendilerinin okulda öğretmenleri kararlara *Çok* düzeyde kattıklarını belirtirken, öğretmenler okuldaki kararlara *Orta* düzeyde katıldıkları görüşündedirler.

b) lise yöneticileri, kendilerinin okulda öğretmenleri kararlara *Pek Çok* düzeyde katmak istediklerini belirtirken, öğretmenler okuldaki kararlara *Çok* düzeyde katılmak istedikleri görüşündedirler.

c) lise yöneticileri ile öğretmenlerinin karara katma/katılma durumu ile ilgili alt boyutlara ilişkin görüşleri arasında belirlenen tüm alt boyutlarda anlamlı fark bulunmaktadır. Karara katma/katılma isteği ile ilgili alt boyutlardan "öğretim" alt boyutunda (*Pek Çok*) aynı görüşü paylaşırken diğer alt boyutlarda anlamlı fark bulunmaktadır.

17. Lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri, öğretmenleri karara katma durumu ile ilgili görüşlerini ölçek bütününde ve alt boyutlarda etkilememektedir.

18. Lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri, öğretmenleri karara katma isteği ile ilgili görüşlerini ölçek bütününde etkilememekle birlikte bazı alt boyutlarında etkilemektedir. Bunlar;

a) OYY yönelimli lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “öğretim” alt boyutuna ilişkin olumlu görüşleri, öğretmenleri karara katma isteği alt boyutlarından “öğrenci” alt boyutuna ilişkin görüşlerini olumlu (pozitif) yönde etkilemektedir.

b) MY yönelimli lise yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “üyeler” alt boyutuna ilişkin olumlu görüşleri, öğretmenleri karara katma isteği alt boyutlarından “öğretim” alt boyutu ile ilgili görüşlerini Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “demokratiklik” alt boyutuna ilişkin olumlu görüşleri, öğretmenleri karara katma durumu alt boyutlarından “işleyiş” alt boyutuna ilişkin görüşlerini olumlu (pozitif) yönde etkilemektedir.

19. Lise yöneticilerinin Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri, öğretmenleri karara katma durumuna ilişkin görüşlerini ölçek bütününde etkilememekle birlikte bazı alt boyutlarda etkilemektedir. Bunlar;

a) OYY yönelimli lise yöneticilerinin Merkezden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “üyeler” alt boyutuna ilişkin görüşleri olumsuz yönde arttıkça, öğretmenleri karara katma durumu alt boyutlarından “işleyiş ve komisyon” alt boyutlarına ilişkin kendi görüşlerini olumsuz (negatif) yönde etkilemektedir.

b) MY yönelimli lise yöneticilerinin Merkezden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “üyeler ve öğretim” alt boyutlarına ilişkin görüşleri olumlu (pozitif) yönde arttıkça, öğretmenleri karara katma durumu alt boyutlarından “öğretim” alt boyutuna ilişkin kendi görüşlerini olumlu etkilemektedir.

20. OYY yönelimli lise öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri, öğretmenlerin hem karara katılma durumuna hem de karara katılma isteğine ilişkin görüşlerini ölçek bütününde etkilemekteyken, MY yönelimli lise öğretmenlerinin görüşlerini etkilememektedir.

Buna göre; OYY yönelimli lise öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri olumlu yönde artarken, öğretmenlerin okuldaki kararlara katılma durumuna ilişkin görüşleri de olumlu yönde artmaktadır.

21. Hem OYY hem de MY yönelimli lise öğretmenlerinin Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri, okulda karara katılma durumuna ilişkin görüşlerini etkilememektedir.

22. OYY yönelimli lise öğretmenlerinin Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri, okulda karara katılma isteğine ilişkin görüşlerini olumsuz yönde etkilemekteyken, MY yönelimli öğretmenlerin görüşlerini etkilememektedir.

Buna göre; OYY yönelimli lise öğretmenlerinin Merkezden Yönetim yaklaşımı alt boyutlarından “yapı” alt boyutuna ilişkin olumsuz görüşleri, öğretmenlerin karara katılma isteği alt boyutlarından “işleyiş, öğretmen, komisyon ve öğrenci” alt boyutlarına ilişkin görüşlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

23. Lise öğretmenlerinin karara katılma istekleri okul yönetimi için belirlenen alt boyutlardan “yapı” alt boyutunda belirgin biçimde şekillenmektedir. Çünkü;

- a) lise öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri ile okulda karara katılma isteğine ilişkin görüşleri arasındaki anlamlı ilişkinin olmadığı tek alt boyut “yapı” boyutudur.
- b) lise öğretmenlerinin Merkezden Yönetim yaklaşımına ilişkin görüşleri ile okulda karara katılma isteğine ilişkin görüşleri arasındaki olumsuz (negatif) yönde anlamlı ilişkinin olduğu tek alt boyut “yapı” boyutudur.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımının uygulandığı ülkelerdeki uygulamalar yerinde incelenmeli, inceleme sonuçlarına ve ülke koşullarına göre Türkiye’de de Okulda Yerinden Yönetime geçiş için çalışmalar başlatılmalıdır.

2. Lise yöneticileri ile öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımını ortak bir görüşle çok önemli görmeleri, onların okul yönetiminde bu yönde yeniden bir yapılanma istemleri olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, liselerde Okulda Yerinden Yönetim yöntem ve ilkelerinin etkin olduğu yeniden yapılanma gerçekleştirilmelidir.

3. Okul yöneticiliği, profesyonel bir meslek olarak kabul edilmeli ve bunun gereklerinden biri olan hizmet öncesi eğitim yapılmalıdır.

4. Halen görevde olan lise yöneticilerine, çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde okul yönetimi ile ilgili hizmet-içi kurslar düzenlenmelidir.

5. Öğretmen yetiştiren örgütlerde öğretmenlere hizmet öncesi eğitimlerinde okul yönetimi ile ilgili dersler verilmeli ve okul yönetiminde sorumluluk almaları sağlanmalıdır.

6. Okulun kendine özgü özellikleri dikkate alınarak okul yönetiminde, katılımcı bir yönetim anlayışının gerekliliği başta yöneticiler olmak üzere okulun tüm üyelerine anlatılmalı ve bu yönde etkinlikler yapılmalıdır.

7. Okul yöneticileri, hiç değilse okul içinde alınabilecek kararlarda öğretmenleri karara katmalı ve sorumlulukları paylaştırmalıdır.

8. Okulda öğretmenlerin kararlara katılmalarına olanak sağlayacak fırsatlar yaratılmalıdır.

9. Okullarda öğretmenlerin karara katılmalarını sağlayıcı yönetsel önlemler alınmalı ve öğretmenler karara katılmaları yönünde güdülendirilmelidir.

10. Yönetici ve öğretmenler öğretim ve öğrenci ile ilgili kararlarda katılımı öncelikli öneme sahip olarak değerlendirmektedirler. Bu nedenle, yöneticiler bu

konulardaki kararları katılımcı biçimde almalı ve böylece öğretmenlerin diğer kararlara da katılmalarını sağlayacak başlama noktası ve fırsat olarak değerlendirilmelidir.

11. Okulda, doğrudan öğretmenle ilgili ve komisyon çalışmaları ile ilgili kararlarda öğretmenlerle daha etkin iletişim kurulmalı, en azından bu konularda katılım etkin biçimde sağlanmalıdır.

12. Okulda demokratik insan ilişkilerine önem verilmeli, okulun tüm üyeleri önemsenmelidir.

13. Okulda etkin bir iletişim ağı kurulmalı, öğretmenlerin ve diğerlerinin gereksinim duyduğu bilgi kolay ulaşılabilir olmalıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı ile ilgili bu araştırmanın ilköğretim okulları yöneticisi ve öğretmenleri için de yapılması, Türkiye eğitim sistemi açısından yararlı sonuçlar doğurabilir.

2. Okulun doğal üyeleri olan veli ve öğrencileri de kapsayacak benzer bir araştırma yararlı olabilir.

3. Türkiye eğitim sisteminin siyasal, kültürel, ekonomik, bölgesel yapısı çerçevesinde siyasal örgütlerin (siyasal partiler, sivil toplum örgütleri, sendikalar,...) Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımı ile ilgili görüşleri araştırılabilir.

4. Türkiye eğitim sisteminin merkez örgütü (Bakanlık) ile aracı üst örgütler olan il ve ilçe eğitim yöneticilerinin Okulda Yerinden Yönetim konusundaki tutumlarını ölçmek amaçlı bir araştırma yapılabilir.

5. Türkiye eğitim sisteminin demokratik bir yapıya ulaşmasında Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımının etkileri araştırılabilir.

6. Okullarda çağdaş öğretim yöntem ve tekniklerinin uygulanmasında Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımının etkileri araştırılabilir.

Tartışma

Biçimsel (formal) eğitim, çağımız insanı için hem önemli bir gereksinim hem de ulusal ve uluslararası yasalara göre bir yurttaşlık hakkı ve ödevi, çağımız devletleri için ise yine ulusal ve uluslararası yasalara göre bir devlet sorumluluğu ve görevidir. Bu açıdan bakıldığında bireyler, hiç değilse zorunlu temel eğitimi tamamlamak, devlet ise yurttaşlarına bu eğitimi alabilmeleri için fırsat ve olanaklar yaratmakla yükümlüdür.

Biçimsel eğitim etkinliklerinin gerçekleştirildiği örgütler okullardır. Okullar, eğitim sistemlerinin en göze görünür, açık ve eğitsel-öğretsel etkinliklerinin sonuçlarının alındığı üretim amaçlı örgütleridir. Bu nedenle, okulun doğal üyeleri olan öğrenci, öğretmen, yönetici ve ailelerle birlikte okulun toplumsal çevresini oluşturan diğer insanlar (politik ve sivil toplum örgütlerindeki insanlar) okuldaki etkinliklerle ya doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilidirler. Ayrıca, ilgili olmanın yanında okulun etkinliklerinden çeşitli biçimlerde etkilenmektedirler. Eğitim sürecinde okulun tarafları olarak öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler ve aileler eğitim-öğretim etkinlikleri ile doğrudan ilgili ve etkilenen, diğer insanlar ise eğitim ürünlerince (nitelikli insan, bilgi, vb.) kendilerine sunulan hizmetler ya da teknoloji aracılığıyla dolaylı olarak ilgili ve etkilenenlerdir. Bu açıdan bakıldığında eğitim toplumsal, siyasal ve kültürel bir etkinlik olarak kabul edilebilir.

Biçimsel eğitimin insanı toplumsallaştırma, siyasallaştırma ve kültürleme işlevlerinin etkin ve amaçlara uygun biçimde gerçekleşebilmesi, eğitim etkinliklerinin gerçekleştirildiği okullarda öğretmen, yönetici, öğrenci ve velilerin ve hatta okulun dışındaki insanların okul yönetimine etkin katılımıyla sağlanabilir. Okulda yönetime katılma, yönetim etkinliklerinin demokratikleşme derecesiyle ya da demokratik uygulamalarıyla ve yönetsel kararların alınması sürecinde katılımın sağlanması ile doğrudan ilgilidir.

Okulda yönetime katılma, 1980'li yıllardan bu tarafa bir çok ülkede sistemsel bir bakış açısıyla ve yeniden yapılanma adı altında gerçekleştirilmektedir. Okulda yönetime katılma ile eğitimsel etkinliklerin daha etkili ve yeterli düzeylerde yapılması sağlanmaya çalışılmaktadır. Okulda Yerinden Yönetim, okul üyelerinin okulun yönetim

sürecine, özellikle karar verme sürecine katılımının sağlanabildiği ve son yıllarda bir çok ülkede yaygınlaşan bir okul yönetimi anlayışıdır. Okulda Yerinden Yönetim, geleneksel okul yönetimi olarak da tanımlanan Merkezden Yönetimin, hiyerarşik otorite yapısı, merkezi karar, merkez yönetimce yapılan sıkı kontrol ve dışardan denetim gibi olumsuzluklarından uzaklaşmak amacıyla yetkenin okula göçerilmesi ile kendi kendini yönetme gücüne ulaşmasıdır.

Türkiye eğitim sisteminin merkezci yapısı nedeniyle kararlar üst yönetimlerce alınmakta ve bu nedenle öğretmenler, öğrenciler ve veliler okul yönetimine katılmamaktadır. Okul yöneticileri de günlük işleyiş dışında sistemsel kararlara katılmamakta ancak alınan kararların uygulayıcısı olmaktadır. Okul düzeyinde ise okul yöneticileri kararlar üzerinde önemli düzeyde yetki ile donatılmışlardır.

Yukarıda Türkiye eğitim sisteminde okul yönetimi kısaca özetlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada öğretmenler ve yöneticilerin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim yaklaşımları açısından yönetim yönelimleri belirlenmeye ve yeğledikleri yönetim yönelimlerinin okulda karar verme sürecine etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Aşağıda araştırmada elde edilen bulgulara göre bazı önemli noktalar tartışılmaktadır.

Araştırmaya ilişkin bulgulara göre, Lise yöneticileri büyük çoğunlukla Merkezden Yönetim yönelimlidir. Bu sonuç şaşırtıcı bulunmamıştır. Her ne kadar kaynakları aynı da olsa, öğretmenlerin içinden çıkıp hiçbir ön yetiştirmeden geçmeksizin bir okulun yöneticisi olmak ve bazı yetkilerle donanmak sistem içinde anlamlı bir ayrıcalık olarak algılanmaktadır. Bu konuda yaşadığım bir olay ipucu vermektedir.

Bir ilkokulda öğretmen olarak görev yapmaktayken başka bir okula atanmıştım. Birkaç yıl sonra okula bir işim için gitmiştim. Aynı okulda birlikte görev yaptığımız öğretmenlerden biri müdür yardımcısı olmuştu. Aramızda şöyle bir konuşma geçti:

.....

Öğrt. : Çok yoruluyorum. Evim Karşıyaka'da. Hergün buraya gel git. Çok sıkıcı.

Ben : Karşıyaka'ya atanmanızı isteyin. Daha rahat olur. Hem kıdeminizden dolayı kolayca yapılır.

Öğrt. : Evet haklısın. Aslında istedim. Karşıyaka'da evime çok yakın bir okula atamam yapıldı. Ancak, bu okulda da müdür yardımcısı oldum. Eee, yıllar sonra bir yerlere geldim. Şimdi bırakıp gitmek olur mu?

Sonraki aylar içinde müdür yardımcısı (eski öğretmen) okulda birlikte çalıştığı bir çok öğretmen için soruşturmalar açtırmış, kimini cezalandırmış, kimini de o okuldan başka okula atanmasını sağlamıştı.

Yukarıdaki olay Türkiye’de okul yöneticiliğinin tipik bir özelliğidir. Ayrıca okulların bir çoğunda, özellikle müdürler bir şekilde çok pahalı mobilyalar ile donattıkları odalarında okulun diğer üyelerinden ayrı bir dünyada yaşıyor gibiler. Elbette bu kötü örneklerin tersine etkin okul müdürleri de vardır. Araştırmanın bulgularına bakıldığında yöneticiler, kendilerine oldukça yük getireceğini düşündükleri bir yönetim anlayışını (OYY) istemedikleri ancak, Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımının yarar sağlayacağını düşündükleri özelliklerin (öğrencilerin ve öğretmenlerin etkin, sorumlu, üyelerin çalışkan ve işbirliği içinde olmaları gibi ...) kendi konumlarını bozmadan okullarında bulunmasını istedikleri sonucuna varılmaktadır. Böylece hem kendi konumları sarsılmayacak ve otoritelerini koruyacaklar hem de okullarında nitelikli bir eğitim süreci yaşatılacak. Oysa, çağdaş eğitim, tam bir katılım ve herkesin kendine düşeni eksiksiz yapması ve her şeyden önce yapıcı bir sorumluluk olarak gerçekleşebilir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin atanmadan önce çağdaş bir anlayışla hizmet öncesinde bu anlamda yetiştirilmeleri gerekmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre lise öğretmenleri büyük çoğunlukla OYY yönelimli olarak belirlenmiştir. Bu sonuç da şaşırtıcı bulunmamaktadır. Okulun doğal üyesi ve öğretimin taraflarından biri olarak okulda daha çok etkin olma isteklerinin ve kararlar üzerinde söz hakkına sahip olma isteklerinin karşılığını OYY yaklaşımında bulmaktadırlar. Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımının katılımcı özelliği, öğretmenler için önemlidir. Öğretmenlerin büyük çoğunlukla bu yöndeki görüşleri, çağdaş yönetimden yana bir değişim isteği olarak anlamlı bulunmaktadır.

Araştırmada elde edilen karar verme sürecine ilişkin bulgulara göre, lise yöneticileri okulda öğretmenleri kararlara “Çok” düzeyde kattıklarını, “Pek Çok” düzeyde katmak istediklerini, lise öğretmenleri ise okulda karara “Az” düzeyde kattıklarını, “Çok” düzeyde katılmak istediklerini belirtmektedirler. Okulda karara katılma sürecine ilişkin olarak yöneticiler ile öğretmenler ortak bir görüş içinde değillerdir. Önemli çelişkiler bulunmaktadır. Bunlar:

- a) Karara katılma kavramı farklı yorumlanmakta olabilir. Lise yöneticileri ve öğretmenleri arasında karara katılma ile alınan kararları onaylama ya da bazı kararların empoze edilerek alınması karıştırılmaktadır,

b) Lise yöneticilerinin, öğretmenleri onların istemedikleri kadar karara katmak istemeleri şaşırtıcıdır. Bu konuda öğretmenler daha bilinçli düşünmektedirler. Okulda öğretmenler ancak ilgili oldukları kararlara katılmak taraftarı olmak durumundadırlar. Yöneticiler, öğretmenleri karara onların istemedikleri kadar katmak isteyerek sorumluluklarının farkında olmadıklarını göstermektedir.

Araştırmanın önemli bulgularından birisi de hem lise yöneticilerinin hem de öğretmenlerinin okulun temel etkinliği olan öğretim etkinliklerinin önemi üzerinde ortak görüşü paylaşmalarıdır. Her iki grup da okulda öğretim etkinliklerinin istenen düzeyde yürütülmesinde ve okuldaki bütün düzenlemelerin öğretimi geliştirmeye dönük olması gerektiği konusunda görüş birliğindedirler. Öğretimden sorumlu olduklarının farkında olarak, öğretimsel etkinliklerin daha iyi gerçekleştirilmesi için özellikle, demokratiklik ve üyelerin özellikleri gibi boyutlarda OYY yaklaşımındaki özellikleri büyük oranda önemsemektedirler. Öğretimle ilgili olan kararlara katılmada yöneticiler ile öğretmenlerin ortak görüş içinde olmaları okulda bu konuda katılımçığın diğer boyutlara göre istenen düzeyde olduğunu göstermektedir.

Son olarak, araştırmanın bulgularına göre, lise yöneticilerinin ve Merkezden Yönetim yönelimli öğretmenlerin yönetim yönelimleri, onların karar verme davranışlarını etkilemediği, Okulda Yerinden Yönetim yönelimli lise öğretmenlerinin ise yönetim yönelimlerinin onların karar verme davranışlarını etkilediği anlaşılmaktadır. Bu durum, hem lise yöneticilerinin hem de MY yönelimli öğretmenlerin, okul yönetimi konusunda geleneksel yapının varlığının sürdürülmesi ve var olan yapının değiştirilmemesi taraftarı oldukları, OYY yönelimli lise öğretmenlerinin ise geleneksel yapıdan uzaklaşarak daha çağdaş olan Okulda Yerinden Yönetim yaklaşımının öngördüğü bir yeniden yapılanma taraftarı oldukları düşüncesini yaratmaktadır.

Kaynakça

- Açıklan, A. (1995). **Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Ankara: PEGEM Yayınları.
- Açıkgöz, K. (1984). **Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Açıkgöz, K. (1993). **Okulun Yeniden Yapılanması**, *Eğitim Bilimleri Dergisi*, s. 71-81, İzmir: Buca Eğitim Fakültesi Yayın Organı, yıl: 2, Sayı: 4.
- Açıkgöz, K. (2000). **“Demokratik Eğitim Yöntemleri” Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara: D. P. T. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Hazırlık Çalışmaları
- Aydın, M. (1992). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (1993) **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Ankara: PEGEM Yayınları.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim Yönetiminde Yeni Bir Paradigma Okul Merkezli Yönetim, Eğitim Yönetimi*, s.21, ss. 55-81, Ankara: Önder Matbaası.
- Bacharach, S. B., C. Bauer ve S. Conley (1986) **Organizational Analysis Of Stress: The Case of Elementary and Secondary Schools**, *Work and Occupations*, 13, 1; 7-32
- Balridge, J. V. ; T. Deal (1983). *The Dynamics of Organizational Change in Education, Organizational Characteristics of Colleges and Universities*, California: McCutchan Publishing Corporation, s. 38-59.
- Baransel, A. (1979). **Çağdaş yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul: Fatih Matbaası.
- BMJ “Canadian Medical Association” Çalışma Grubu (1998). **Statistics For The Non-Statistician. I: Different Types Of Data Need Different Statistical Tests**, London: ss.6, s.108., ISSN: 0966-6464, AN: 702705.

- Bray, M. (1991). *Centralization. Versus Decentralization in Educational Administration: Regional Issues, Educational Policy*, s.4, ss.15, ISSN: 0895-9048, AN: 9706171861.
- Brown, M.; B. Boyle (1999) *School Leadership and Management, Commonalities Between Perception and Practice in Models of School Decision-Making in Secondary Schools*, ISSN: 1363-2434, AN: 2213191, 19, s. 3, p.319, 12p.
- Bursalioğlu, Z. (1985). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Ankara: Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 142.
- Bursalioğlu, Z. (1997). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Ankara: Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 142.
- Bursalioğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: PEGEM Yayınları, Doğuş Matbaası, ISBN 975-7251-04-6.
- Bush, T. (1995). *Theories of Educational Management*, All Rights Reserved Paul Chapman, Liverpool, Road, London: Falmer Yayınları, s. 35-40.
- Caldwell, B. (1990). *School-based Decision-making and Management, School-based decision-making and management: International Developments*, London-Newyork-Philadelphia: The Falmer Press, s. 3-26.
- Campbell, R. F. ; T. Fleming; L. J. Newell ve. I. W. Bennion (1987) *A History of Thought and Prarice in Educational Administration, Democratic Administration and Human Relations*, New York: Teacher College Press, s. 63-80.
- Chapman, Judith. D. (1990). *School-based Decision-making and Management, School-based Decison-making and Manegement: Implications for School Personnel*, London-Newyork-Philadelphia: The Falmer Press, s. 221-243..
- Cheng, Y. C. (1996). *School-based Decision-making and Management, School effectiveness and school-based Management: A mechanism for development*, London-Newyork-Philadelphia: The Falmer Press, s. 42-64,.

Çoker, G. (1995) . **Eğitim Hizmetleri açısından İl Özel İdareleri ve Yerinden Yönetimi**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

~~EĞİTİM-SEN (1998). **Demokratik Eğitim Kurultayı**, Ankara: Volkan Matbaası, ISSN: 1301-272X.~~

Enderlin-Lampe, S. (1997), *Shared Decision Making in Schools: Effect on Teacher Efficacy*, **Education**, London: ISSN: 0013-1172, AN: 9711215355, 118, s.1, ss. 150.

Erdoğan, İ. (1998). **Çağdaş Eğitim Sistemleri**, İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A. Ş., ISBN: 975-7397-54-7.

Ergun, P. ; Polatoğlu, A. (1988). **Kamu Yönetimine Giriş**, Ankara: TODAİE, Olgaç Matbaası, ISBN: 975-766-00-8.

Gaziel, H. H ve L. Weiss (1989), *School Bureaucratic Structure, Locus of Control and Alienation Among Primary Schoolteachers*, **Research in Education**, Edinburgh: No.44, s. 57-66.

Güçlüol, K. (1985). **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar**, Ankara: Kadioğlu Matbaası.

~~Gül, H. (1998). **Çevresel Baskı Gruplarının Okulun Yönetimsel ve Eğitsel İşleyişine Etkileri**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.~~

Hall, R. (1963)., *The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assesment*, **American Journal Sociology** 69:32-40.

Hoy, W. K.; C. G. Miskel (1996). **Educational Administration Theory, Research and Practice**, New York: McGraw-Hill, Inc. , ISBN: 0-07-030645-1.

Kabadayı, R. (1997). *Eğitimde Yerelleşmeye Mesleki Teknik Eğitimden Başlanmalıdır*, **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Ankara: TODAİE, Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi, c. 6, s. 2

Kahramanoğlu, E. (1990). **Genel Liselerdeki Yönetim Uygulamalarının Çağdaş Yönetim Anlayışı Açısından Değerlendirilmesi**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kaptan, S. (1995). **Bilimsel Araştırma ve İstatistik teknikleri**, Ankara: Tekışık Web ofset Tesisleri.

Karasar, N. (1995) **Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar İlkeler Teknikler**, Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., ISBN: 954 32-1-6.

Karsten, S. ; J. Meijer (1999). *School-based Management in The Netherlands: The Educational Consequences of Lump-Sum Funding*, **Educational Policy** 13, s.3, ss. 421, ISSN: 0895-9048.

Kaya, Y., K. (1993). **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama** ANKARA: Set Ofset Matbaacılık.

Leithwood, K.; T. Menzies (1998) *Forms and Effects of School-based Management: A Review*, **Educational Policy**, ISSN: 0895-9048, AN: 5648451, 12, s. 3, ss. 325.

Lindle, J. C. (1996) *Lessons From Kentucky About School-based Decision Making*, **Educational Leadership** ISSN: 0013-1784, Vol. 53, Issue 4, p420, 4p.

Lipham, J.M.; R. E. Rankin; Jr. J. A. Hoeh (1985). **The Principalship: Concept, Competencies and Cases**, New York: Longman, ss. 80-95.

Lunenburg, F. C. ; Allan C. Ornstein (1996). **Educational Administration. Concepts and Practices**, USA: Wadsworth Publishing Company, ISBN: 0-534-25848-4.

MEB (1983). **Okul Aile Birliği Yönetmeliği**, Ankara: Tebliğler Dergisi, s. 2141.

MEB (1995) **Ortaöğretim Kurumları Ödül ve Disiplin Yönetmeliği**, Ankara: Tebliğler Dergisi, s. 22188.

MEB (1999) **Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükseltme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği**, Ankara: Resmi Gazete, sayı: 23681, s. 11-50.

- MEB (1998). **Cumhuriyetin 75. Yılında Gelişmeler ve Hedefler Milli Eğitim**, Ankara: APK Başkanlığı Yayınlar Dairesi.
- MEB (1999). **Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi**, İzmir: Milli Eğitim Müdürlüğü, 25. 10. 1999 tarih ve 37. 04. 02-408 sayılı yazısı.
- Meyer, J. ve Rowan B. (1983)., *The Dynamics Of Organizational Change In Educational, The Structure Of Educational Organizations*, Berkeley-California: s.60-86.
- Norusis, M. J. (1990). **SPSS Introductory Statistics Student Guide**, Chicago: Marketing Department SPSS Inc. , ISBN: 0-13-178062-X.
- Özcan, H. (1996). **Liselerde Uygulanan Yönetim Biçimleri**, Ankara: Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Özdamar, K. (1997) **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 1001, ISBN: 975-492-748-0
- Pacwood, T. (1989). *Return to Hierarchy Educational Management And Administration British Society*: s.9-15
- Sarpkaya, R. (1996) **Liselerde Yönetime Katılmada Öğretmenler Kurulunun Etkililiği Hakkında Öğretmen ve Yöneticilerin Algı ve Beklentileri**, İzmir: DEÜ, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Seçkin, N. (1993). "Okul Müdürlerinin Kız Meslek ve Teknik Liselerin Gelişimini Etkileyen Yönetimsel Etkenlere İlişkin Görüşleri" (yayımlanmamış araştırma raporu). Ankara: G. A. Mesleki Eğitim Fakültesi
- Seddon, T.; Lawrance, A; Millicent, E. P (1990). *Pressures on the move to school-based decision-making and management, School-based Decision-making and Management*, London-Newyork-Philadelphia: The Falmer Press, s. 29-54.
- Sergiovanni, T. J. ; Starrat, R. J. (1993) . **Supervision A Redefinition**. Newyork: Mc Graw-Hill Inc., ISBN: 0-07-056339-X, s. 40-50.

- Sümbüloğlu, K. ; V. Sümbüloğlu (1987) **Biyoistatistik**, Ankara: Çağ Matbaası.
- Şimşek, H. (1997). **Paradigmalar Savaşı. Kaostaki Türkiye**, İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A. Ş., ISBN: 975-322-040-5.
- Taymaz, H. (1995). **Okul Yönetimi**, Ankara: Saypa Yayın Dağıtım ve Kitapevi, ISSN: 975-7279-46-3.
- Tekışık, H. H., E. Karabıyık, Ü. (Tarihsiz). **Milli Eğitimle İlgili Kanunlar**, Ankara: Üner Yayınları, ISBN: 975-13-0193-9.
- Turgut, M., F. ; Y. Baykul (1992). **Ölçekleme Teknikleri**, Ankara: ÖSYM Yayınları, Yayın No: 92-06-y-0008-1.
- Usluel, Y. K. (1995). **Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yöneticilerinin Yerelleşme Konusundaki Görüşleri**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Verdugo, R. R. ; N. M. Greenberg, (1997). *School Governance Regimes and Teachers' Job Satisfaction: Bureaucracy, Legitimacy and Community*, **Educational Administration Quarterly**, AN: 9703073071, ISSN: 0013-161X, Vol. 33, Issue 1, p38, 29p.
- Wallece, G. (1992). **Local Management of Schools, Introduction: the organisation and the teacher**, Avon: Longdunn Press Ltd, s. 1-10,.

EK : Veri Toplama Ölçekleri

Sayın Katılımcı,

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı'nda doktora tezi olarak hazırlanmakta olan "Öğretmen ve müdürlerin okul yönetimi yönelimlerinin karara katılmaları üzerindeki etkileri" konulu araştırmada veri toplama aracı olarak geliştirilen bu ölçek, sizlerin okul yönetimine ilişkin görüşlerinizi almak amacıyla taşımaktadır.

Ölçek üç bölümden oluşmaktadır. Sizden istenen, önce I. bölümde sunulan kişisel durumunuza ilişkin soruları yanıtlamanız; sonrada II. bölümde sunulan okul yönetimi özelliklerine ilişkin görüşlerinizi belirtmeniz daha sonra da III. bölümde sunulan karar verme sürecine ilişkin görüşlerinizi belirtmenizdir.

Araştırmanın başarısı, sizin içtenlikli yanıtlarınıza bağlıdır. Vereceğiniz her yanıt araştırmayı etkileyecektir. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Yaşar YAVUZ
Dokuz Eylül Üniversitesi
Buca Eğitim Fakültesi
Öğretim Görevlisi

I. BÖLÜM

Kişisel Durumunuz

Aşağıda kişisel durumunuza ilişkin sorular bulunmaktadır. Durumunuza uygun olanı verilen seçenekler arasından seçerek "X" işareti ile işaretleyiniz.

1. Göreviniz

- a) a) Müdür b) Md. Yardımcısı c) Öğretmen

1.

2. Yöneticiyseniz, yöneticilikteki toplam hizmet süreniz

- a) 1-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11 yıl ve daha fazla

3. Cinsiyetiniz

- a) a) Erkek b) Kadın

4. Yaşınız

- a) a) 25 yaş ve daha küçük b) 26 - 35 yaş c) 36 ve daha fazla

5. Branşınız

- a) a) Eğitim Bilimleri (EYD, EPÖ, PDR, ...)
b) b) Fen Bilimleri (Fen Bilgisi, Fizik, Kimya, Biyoloji, ...)
c) c) Sosyal Bilimler (Tarih, Coğrafya, Sosyoloji, ...)
d) d) Güzel Sanatlar (Resim, Müzik, El Sanatları, ...)
e) e) Dil Bilimleri (Türkçe, İng., Frn., Alm., ...)
f) f) Diğer (yazınız:)

6. Öğretmenlikteki toplam hizmet süreniz

- a) a) 1-10 yıl b) 11- 20 yıl c) 21 yıl ve daha fazla

7. Çalıştığınız okuldaki hizmet süreniz

- a) a) 1-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11 yıl ve daha fazla

8. Çalıştığınız Okul : (Yazınız).....

II. BÖLÜM

Aşağıdaki çizelgede birinci sütunda okul yönetimi özellikleri, ikinci sütunda bu özelliklere ilişkin önem düzeyleri verilmektedir. Sizden istenen, birinci sütunda verilen okul özelliklerini okuduktan sonra, bu yönetim özelliklerinin sizin için önem düzeyini belirleyip, ikinci sütunda X işareti ile işaretlemenizdir.

Önem Düzeyleri

- (ÇÖ).....çok önemli
(Ö).....önemli
(ODÖ).....orta düzeyde önemli
(AÖ).....az önemli
(ÖNZ).....önemsiz

Aşağıdaki okul özelliklerini	hangi düzeyde önemli buluyorsunuz?
1. Okulun eğitimsel amaçlarında çeşitlilik	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
2. Okulun kendi kendini yönetim ilkesi	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
3. Basit ve değişmeyen eğitim ortamı	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
4. Okulu öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin yaşadığı bir yer olarak da görme	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
5. Öğretmenlerin karara katılan, geliştirici ve uygulayıcı olması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
6. Katı, yönlendirici ve denetleyici merkezi yetke (otorite)	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
7. Okulun güçlü ve özgün bir örgütsel kültüre sahip olması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
8. Öğretimin hedefi, edilgen, katılım için dikkate alınmayan öğrenci	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
9. İnsanı çalışkan, işbirliğine yatkın, yaratıcı, paylaşımcı olarak görme	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
10. Eğitimsel ve öğretimsel uygulamada esneklik	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
11. Çalışanları emirle değiştirmeye zorlama	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
12. Yalnızca verilen kararları izleyen, emir alan ve uygulayan öğretmen	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
13. Öğretmenleri, velileri ve öğrencileri okuldaki kararlara katma	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
14. Öğrencilerin kendi gelişiminden sorumlu, etkin ve katılımcı olması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
15. Maddi kaynakları, okulun somut gereksinimlerinden çok, merkezi yönetimin yönergelerine göre kullanma	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
16. Öğretimsel görevlerin geliştirilmesinde üyelerin (öğretmen, veli, öğrenci) katılımını sağlama	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
17. Okulun, çalışanların mesleki gelişimine olanak sunması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
18. Okulda dış kontrollü bir örgütsel iklimin varlığı	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
19. Çağdaş yönetim anlayış ve tekniklerine sahip yönetici	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
20. Okul yönetiminin, sadece basit yönetim tekniklerine ya da deneyimlere dayandırılması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
21. İnsan ilişkilerinde, çalışanları hiyerarşinin bir parçası olarak görme	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
22. Okulda görevlerin tanımlanması, ortak geliştirilmesi ve üyeler tarafından gönüllü gerçekleştiriliyor olması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
23. Okulda niteliğe önem veren eğitimin yapılması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
24. Okuldaki eğitimsel etkinliklerin standart ve değişmez biçimde olması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)

II. Bölümün devamı

(ÇÖ) çok önemli, (Ö) önemli, (ODÖ) orta düzeyde önemli, (AÖ) az önemli, (ÖNZ) önemsiz

Aşağıdaki okul özelliklerini	hangi düzeyde önemli buluyorsunuz?
25. Okulda sadece yöneticilerin karar vermesi	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
26. Velileri yabancı, işbirliği ve katılım hakkı olmayan biri olarak görme	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
27. Okulun bütçesinin merkezi yönetim tarafından kısıtlanarak yapılması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
28. Okul yönetiminin, merkezi yönetimin kontrolünde olması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
29. Etkili ve gereksinimlere uygun eğitim	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
30. Okulun insan kaynaklarını geliştiren yapıda olması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
31. Bireysel yönerge-emir veren yönetici	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
32. Okul üyeleri tarafından (belirlenmiş ölçütlere göre) seçilmiş yönetici	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
33. Okulda, amaçlara ulaşmak için çeşitli yöntemlerin kullanılması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
34. Çalışanların grup bilincinde, iletişime açık ve işbirliğine yatkın olması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
35. Okulun üyeleri (öğretmen-yönetici-veli-öğrenci) arasında ortak sorumluluğun olması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
36. Gelişime ve değişime açık eğitim ortamının varlığı	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
37. İnsanı bencil, çıkarıcı, işbirliğini sevmeyen, işi sevmeyen olarak görme	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
38. İnsan ilişkilerinde herkese ortak hakların tanınması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
39. Okul müdürünün gücünün sadece yasalardan kaynaklanması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
40. Merkezi otorite tarafından atanmış yönetici	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
41. Karar vermede merkezi yönetimin etkili olması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
42. Okulda olası sorunlara karşı kontrolcü bir yaklaşımın olması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
43. Velileri nitelikli hizmetleri alan, olumlu işbirliği içinde ve kararlara katılan biri olarak görme	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
44. Okul müdürünün teknik ve yasal önderliğine ek olarak kültürel ve eğitimsel önderlik yapması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
45. Maddi kaynakları okulun somut gereksinime göre ve gerektiğinde kullanma	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)
46. Okulda amaçlara ulaşmak için standart yöntemlerin kullanılması	(ÇÖ) (Ö) (ODÖ) (AÖ) (ÖNZ)

III. III. BÖLÜM

Aşağıdaki formda birinci sütunda, okullarda karar verme sürecine ilişkin karar konuları, ikinci ve üçüncü sütunlarda bu karar konularına ait sorular bulunmaktadır. Sizden istenen, birinci sütunda verilen herbir karar konusunu okuyarak, okulunuzda bu karar konusuna hangi düzeyde katıldığınızı belirleyip ikinci sütunda ve yine okulunuzda bu karar konularına hangi düzeyde katılmak istediğinizi belirleyip üçüncü sütunda X işareti ile belirtmenizdir.

Katılma Dereceleri

(PÇ) Pek çok

(Ç) Çok

(Biraz)

(A) Az

(H) Hiç

1. 1. Sütun

2. Sütun

3. Sütun

Okulunuzda aşağıdaki karar konularına	hangi düzeyde katılmaktasınız?					hangi düzeyde katılmak isterdiniz?				
	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
1. Derslerdeki ünitenin hedeflerinin saptanması	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
2. Velilere öğrencilerin durumlarını bildirme yollarının geliştirilmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
3. Öğrenci başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
4. Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulanması	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
5. Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
6. Öğretmenler için hizmet-içi eğitim programlarının geliştirilmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
7. Okulunuzdaki öğrenci danışmanlığı çalışmalarının planlanması	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
8. Okulunuzun gelir ve giderlerinin planlanması	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
9. Ders dağıtımının yapılması	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
10. Okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
11. Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
12. Öğretmen değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
13. Haftalık ders dağıtım çizelgelerinin belirlenmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
14. Ders kitapları ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
15. Öğretim araç-gereçlerinin zümrelere tahsis edilmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
16. Not verme kurallarının belirlenmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
17. Derslerde izlenecek sınav yöntemlerinin belirlenmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç
18. Zümre başkanlarının seçilmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç

III. Bölümün devamı

Okulunuzda aşağıdaki karar konularına	1. Sütun					2. Sütun					3. Sütun				
	hangi düzeyde katılmaktasınız?					hangi düzeyde katılmak isterdiniz?									
19. Zümre çalışmalarının değerlendirilmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç					
20. Öğretmenlerin sınav ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç					
21. Okulunuzun etkinliklerinin değerlendirilmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç					
22. Başarılı öğrencilerin ödüllendirilmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç					
23. Disiplin kurulunun kararlarının onaylanması	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç					
24. Okul binasında iç ve dış düzenlemelerin yapılması	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç					
25. Okulda açılacak kurs vb. etkinliklerin belirlenmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç					
26. Açılacak seçimsel derslerin belirlenmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç					
27. Ders dışı eğitsel etkinliklerin belirlenmesi (spor, müzik, vb.)	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç					
28. Okulun yönetim kadrosunun seçilmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç					
29. Onur kurulu ve disiplin kurullarının seçilmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç					
30. Okulda çeşitli konulardaki komisyonların oluşturulması	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç					

NOT:

Karara Katılma Ölçeğinde, lise yöneticilerine aynı ölçek maddelerinden oluşan ancak sorusu farklı olan ölçek kullanılmıştır. Lise yöneticilerine yöneltilen soru aşağıdaki örnekte olduğu gibidir.

Okulunuzda aşağıdaki karar konularına öğretmenleri	1. Sütun					2. Sütun					3. Sütun				
	hangi düzeyde katılmaktasınız?					hangi düzeyde katılmak isterdiniz?									
28: Okulun yönetim kadrosunun seçilmesi	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç	P.Çok	Çok	Biraz	Az	Hiç					