

OKULA DAYALI YÖNETİM VE ÖĞRETMENİN ROLÜ

Kemal AÇIKGÖZ

D.E.Ü. Buca Eğitim Fakültesi

ÖZET

Okulların çoğalması, yapı, program ve işleyişlerinin karmaşıklaşması; sosyal psikoloji araştırmalarının, etkililik araştırmalarının gelişmesi gevşek bağlı "loosely coupled" örgütler olan okulların yönetim yapılarını yerinden yönetime yöneltmiştir. Okula Dayalı Yönetim (ODY) okulun özerkliği ve yetkinin yerelleşmesi sayılıtlarına dayanır. Başarılı olabilmek için etkili bir öğretimsel rehberlik sistemi, etkili bir liderlik ve okul bütçesinin kontrol edilmesi gerekir. Müdürün kontrol ettiği, danışmacı; öğretmenlerin karar verdiği, profesyonel; toplumsal çevrenin karar verdiği, toplumsal çevreci ve okulla ilişkili tüm toplumsal grupların eşitler olarak katıldıkları, dengeli ODY modelleri vardır. Öğretmen, tüm ODY modellerinde, özellikle profesyonel modelde tüm ilişkilerin merkezinde yer alan anahtar kişi konumundadır.

Anahtar Sözcükler: Gevşek bağlı örgüt, katılım, okula dayalı yönetim, otorite, öğretimsel liderlik.

ABSTRACT

Increasing number of schools, complicating structures, programmes and processes, and improvement of social psychological and effectiveness research led to decentralization in administration of schools which considered to be "loosely coupled" organizations. School/site Based Management (SBM) has its roots on school autonomy and decentralization of authority. To be able to succeed effective instructional guidance, effective leadership and budget control are necessary. In consultative model principal control; in professional model teacher make decisions, in social model social groups (i.e. parents, citizens) decides, in others all social groups have control on schools. In all models of SBM, especially in professional model, teacher is in the center and key person.

Key Words: Authority, instructional leadership, loosely coupled organizations, participation, school/site based management.

GİRİŞ

Geleneksel olarak ulusal düzeyde merkezileşmiş eğitim yapılarında olsun yerel girişimin daha etkili olduğu yapılarda olsun okullara ilişkin karar süreçlerinin gittikçe artan biçimde merkezileştiği görülmektedir. Bu süreç geleneksel merkezi yapıya örnek olarak gösterilebilecek Türkiye'de de, yine geleneksel olarak okulların yerel düzeyde yönetildiği Amerika Birleşik Devletlerinde de böyledir. Okul sayılarının artması, öğrenci sayılarının artması, programların çoğalması ve çeşitlenmesi merkezi bir bürokrasinin okullar hakkında gittikçe daha fazla etkili olması sonucunu doğurmaktadır. Bu eğilim hem eğitim örgütlerin özellikleri ile, hem etkili çalışmanın gerekleriyle hem de insan doğası hakkında sosyal psikolojinin ulaştığı bulgularla uyumlu görülmemektedir.

Etkili çalışması istenen örgütlerde karar mekanizmasının her kararla ilgili yönetim basamağında alınması genel bir kuraldır. Bu da doğal olarak karar mekanizmasının okul düzeyine inmesini, dahası okuldaki çeşitli grupların katılımı yoluyla işletilmesini gerektirmektedir.

İkinci olarak, 1930'lu yıllardan beri gerçekleştirilen çeşitli sosyal psikoloji araştırmaları ve geliştirilen kuramlar (Kurt Lewin, Hawthorne ve Harwood araştırmaları, Maslow, Murray kuramları) geleneksel yetkeci örgüt anlayışına önemli eleştiriler getirmekte idi. Bu kuramlar insanı güdüleyen etkenlerden, insanın doyum etkenlerine kadar çeşitli konularda geleneksel görüş ve uygulamalardan köklü biçimde farklı bir anlayış sergiliyordu.

Üçüncü neden olarak ise, eğitim örgütlerinin gevşek yapılı (loosely coupled) örgütler olması gösterilebilir. Sistem basamakları arasında en az kontrol uygulanabilen eğitim örgütlerinde (Cohen ve March, 1986) karar verme yetkisinin merkezileşmesi bu örgütlerin gevşek yapılı olmaları nedeniyle kararların uygulanamaması sonucunu doğurmaktadır. Okulların ve sınıfların dışarıdan denetime kapalı yapısı bu ortamlara ilişkin işleyebilir kararların ancak bu ortamlarda üretilmesini zorunlu kılmaktadır.

İşte, ister genel anlamda etkili işleyen örgütlerde kararların ilgili birimlere/düzelere yayılması zorunluluğu, ister insanların iş doyumunu gereksinimleri ister eğitim örgütlerinin “gevşek yapılı” olmaları nedeniyle olsun merkezi/otoriter yönetim anlayışının yerini yerel/okul düzeyinde/demokratik bir anlayışa bırakması eğilimi güçlenmiştir.

Okulların demokratikleştirilmesi arayışlarından en önemlisi Okula Dayalı Yönetim (ODY) denen bir yeniden yapılandırma yaklaşımıdır. Okula Dayalı Yönetim okulu, eğitimi değiştirmenin en önemli noktası olarak belirler. Yalnızca bir yönetsel değişmeyi değil, tüm okul örgütünün yeni baştan düzenlenmesini öngörür (Wholesetter, 1995).

Okula Dayalı Yönetim, tüm biçimlerinde okulların özerkleştirilmesi ve yetkinin yerelleştirilmesi ön kabulleri üzerine dayanır. Bunun için de okuldaki tüm ilgili grupların kararlara katılımı öngörür.

Örgütlerde çalışanların kararlara katılımı konusunu inceleyen Lawler (1986) bu konuda dört anahtar kavram belirlemiştir. Bunlardan birincisi *güç* kavramıdır. Herhangi bir yerinden yönetim girişiminin temel ölçütü karar verme gücünün örgütün alt basamaklarına aktarılmasıdır. Bu açıdan Okula Dayalı Yönetim karar verme gücünü okul düzeyinde toplamayı öngörmesi bakımından yüksek düzeyli bir katılım modeli olarak sınıflandırılmalıdır. Lawler, güç kavramı yanında *etkili bir katılımın sağlanması*, *yüksek nitelikli kararların alınabilmesi*, katılanların yüksek edim göstermesi ve çıktılarını iyileştirmeleri için gerekli *bilgi ve becerilere* sahip olmalarını öngörmektedir. Bu yalnızca alınacak kararlara ilgili teknik bilgileri değil, yönetim bilgilerini, takım çalışmasının gerektirdiği kişilerarası ilişki becerisini de kapsar. Sonucu etkilenen bireylerin katılımlarına ve örgütün çıktılarının gelişmesine yaptıkları katkıya ilişkin bir ödül sisteminin var olması gerektirir. Sorun genellikle biçimsel yönetim ağırlıklı düşünüldüğünde karar verme yetkisinin okul düzeyine kaydırılması yeterli görülmemekte, başarılı bir uygulama için diğer gerekler gözardı edilebilmektedir. Bu durum Okula Dayalı Yönetim girişimlerinin zayıf noktasını oluşturmaktadır (Ogawa ve White, 1994).

Yüksek katılım modelini okullar açısından kullanışlı olarak niteleyen Robertson ve Wholesetter (1995), Okula Dayalı Yönetimin başarılı olabilmesi için bunlara ek olarak üç koşulun daha yerine gelmesi gerektiğini önermektedirler. Birincisi, okulun öğretme öğrenme amaçları ile program gereklerini ve bunlara ulaşmayı sağlayacak araçları da içeren bir “*öğretimsel rehberlik sistemi*” bulunmalıdır. Yeniden yapılandırmada başarılı olan okulların öğrenci başarısına ilişkin amaçlar, değerler ve okulun misyonundan oluşan iyi tanımlanmış bir vizyonu vardır. Bu olmaksızın başarılı bir Okula Dayalı Yönetimi planlamak ve uygulamak mümkün olmaz.

İkinci koşul, okul müdürünün *etkili bir liderlik rolüne* sahip olmasıdır. Okul müdürü etkili bir yönetim için yalnızca öğretim yada program üzerinde odaklaşmamalı okulu bütünüyle bir toplumsal sistem olarak algılamalıdır. Bu rol içsel ve dışsal olmak üzere iki boyut içerir. İçsel boyut, personeli

güdüleme, takım duygusu yaratma, öğretmenleri uzmanlıklarını ve ilgilerini en iyi kullanabilecekleri alanlara yönlendirmeyi içerir. Dışsal boyut ise, okul müdürünün öğretmenlerle paylaşmak üzere iyileştirme uygulamalarına ve araştırma bulgularına ilişkin bilgi toplamasını gerektirir.

Üçüncü koşul ise, okuldaki reform çabasını destekleyecek bir *kaynak düzenlemesinin* olmasıdır.

Okula Dayalı Yönetim 1980'lerde Amerika Birleşik Devletlerinde önerilmiştir. Başta John Goodlad (1984) olmak üzere pek çok araştırmacı yönetimin okul düzeyine indirilmesi anlamında yerelleşmeyi, okulların özerkleşmesini savunmuştur. Karar verme yetkisini okul düzeyine indirmenin amacı bunu okulu geliştirmenin bir aracı olarak kullanmaktır. Okula Dayalı Yönetimin katılım ve özerklik yoluyla ulaşmayı amaçladığı üç ana amaç vardır: 1) *kendi bütçesini kontrol etmek*, 2) *öğretim programını belirlemek* ve 3) *kendi personelini kendisinin seçmesi*.

Okula Dayalı Yönetim, genel olarak okulun özerkleşmesini, karar verme yetkisinin okul düzeyine inmesini ve kararların tüm ilgililerin katılımıyla alınmasını öngörmesine karşın kuram ve uygulamada, okuldaki hangi grupların daha etkin olacağı konusunda dört farklı biçim öne sürülmektedir (Leithwood ve Menzies, 1998; Noble Deemer ve Dawis, 1996). Bunlar, Yönetici Kontrollü Okula Dayalı Yönetim, Profesyonel Kontrollü Okula Dayalı Yönetim, Çevre Kontrollü Okula Dayalı Yönetim ve Dengeli Kontrollü Okula Dayalı Yönetimdir.

Yönetici Kontrollü Okula Dayalı Yönetim

Bu ODY biçiminde bütçe, personel, program gibi ana konularda karar verme yetkisinin okul müdüründe olması öngörülmüştür. Bu kaynakların en iyi biçimde kullanılmasının öğrenci başarısına yansıtacağı düşüncesinden hareketle, kaynakların en yeterli (uzmanca) kullanımı rolü müdüre verilir. Okul müdürü bu rolünün gereğini yerine getirebilmek için öğretmenlere anababalara ve öğrencilere informal olarak danışmakla yetinir. Bu modelde okul konseyleri müdüre rehberlik yapmak üzere kurulur.

Profesyonel Kontrollü Okula Dayalı Yönetim

Karar verme yetkisinin öğretmenlerde olmasını öngören bu modelin amacı, ana karar alanları olan **program, bütçe** ve **personel** konularında öğretmenlerin bilgilerini en iyi biçimde kullanmaktır. Bu model profesyonellerin, haklarında bu türden kararlar verdikleri öğrencilere en yakın konumda olduklarını varsayar. İkinci bir sayılı ise, öğretmenlerin karar sürecine tam katılımının, onların verilen kararlarının uygulanmasına daha çok sahip çıkacaklarıdır. Katılımcı demokrasinin çalışanları daha fazla karar verme gücüne sahip kılması, daha iyi çıktılar elde edilmesine, etkililik ve yeterliliğin yükselmesine yol açar. Bu model, okul komitelerinde öğrenci, veli, yönetici temsilcilerinin de bulunmasına karşın sayısal çoğunluğun öğretmenlerde olmasını öngörür.

Toplumsal Çevre Kontrollü Okula Dayalı Yönetim

Bu modelin gerekçesi tüketici doyumunu sağlamaktır. Eğitim hizmetinin sunulduğu velilerin taleplerinin karşılanması esastır. Programların, çevrenin değerlerini ve tercihlerini yansıtması öngörülmüştür. Profesyonellerin, bu değer ve tercihleri yansıtmaları gerektiği ölçüde yansıtmadıkları öne sürülmektedir. Bu nedenle de, okul konseylerinde anababaların ve yurttaşların çoğunlukta olmaları ve kararları belirlemeleri savunulur.

Dengeli Kontrollü Okula Dayalı Yönetim

Anababaların ve öğretmenlerin eşit güçte olmasını öngören bu modeli savunanlar çevresel taleplerin ve profesyonel taleplerin bir denge içinde karşılanabileceğini savunmaktadırlar. Bu modelde okul kurulu profesyoneller ile çevre üyeleri tarafından "eşit oy yoluyla eşit güce sahip olma" ilkesi üzerine oluşturulur. Modelin dayandığı sayılılardan biri profesyonellerin çevrenin ve velilerin değer ve tercihlerine karşı duyarlı olduklarıdır. İkinci sayılı ise, profesyonellerin ve velilerin bütçe, program ve personel hakkındaki ana kararlara ilişkin önemli bilgilere sahip olduklarıdır.

Öğretmen Rolü

Okula Dayalı Yönetimde farklı modeller olsa da tüm modellerin birleştiği nokta okulun değişiminin başlaması gereken özgün nokta olduğudur. Her okul için kendi özgün yapısına uygun özgün çözümler aranmalıdır. Ancak değişmemesi gereken değişimin gerçekleştirilmesi gerektiği ve bunun okulun kendi iç dinamiğinden başlatılmasıdır. Bunu en iyi Roland S.Barth (1990) "okulları içinden geliştirmek" sözüyle ifade etmiştir.

Adı geçen yazar, bir okulda çocuk-çocuk, öğretmen-öğretmen, çocuk-öğretmen, veli-öğretmen, veli-müdür, veli-veli ilişkisi gibi pek çok ilişki bulunduğunu fakat bunlardan hiçbirinin müdür-öğretmen ilişkisi kadar okuldaki yaşam kalitesini etkileyemediğini belirtir. Müdür-öğretmen ilişkisi sıradışı bir büyüteç ödevi üstlenerek tüm diğer ilişkilere model olur. Öğretmenin ise, öğretim etkinliğinin merkezinde yer alan kişi olması bakımından ve okulun gevşek yapılı (loosely coupled) oluşu bakımından davranışları okul ortamı için olağanüstü önem taşımaktadır.

Okula Dayalı Yönetimde Öğretmenin rolü özellikle önem kazanmaktadır. (Noble, Deemer ve Davis, 1996). Öğretmenler çoğunlukla personel geliştirmede, program geliştirmede liderlik rolü oynamayı istemektedirler. Bu anlamda öğretmenlerin okuldaki konumlarını güçlendirmek, okulda alınan çeşitli kararları biçimlendiren ana güç haline gelmelerini sağlamak pek çok Okula Dayalı Yönetim uygulamasının temel amaçlarından biri olarak savunulmaktadır.

KAYNAKLAR

- Wholesetter, P. (1995). Getting school-based management right. *Phi Delta Kappa*, 77 (1), 22-25
- Robertson, Peter J.; Wholesetter, Priscilla. (1995). Generating Curriculum and instructional innovations through school-based management. *Educational Administrative Quarterly*, 31 (3), 375-395.
- Lawler, E.E.,III.(1986). *High-involvement management*. San Francisco: Josey-Bass.
- Ogawa, R.T. ve White, P.A. (1994). School-based management: An overview. Bulunduğu eser: S.A. Mohrman, P. Wholesetter ve arkadaşları (Ed.), *School-based management: Organizing for high performance*, San Francisco: Josey-Bass.
- Goodlad, J.(1984). *A place called school: Prospects for the future*, New York: Mc Graw-Hill.
- Leithwood, K.,Menzias, T. (1998). Forms and effects of school-based management: A review. *Educational Policy*, 12 (3), 325-347.
- Noble, A.J., Deemer, S. Ve Davis, B.(1996). *School-based management*. Delaware Education Research and Development Center.
- Barth, S.R. (1990). *Improving schools from within: Teachers, parents and principals can make the difference*. San Fransisco : Josey-Bass.
- Cohen, M.D. ve March, J.G. (1986). *Leadership and ambiguity*. (Second Ed.), Boston: Harvard Business School Press.