EĞİTİM YÖNETİMİ ARAŞTIRMALARI

RESEARCH IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION

e-kitap

e-ISBN: 978-605-4561-66-7

Editörler:

Celal Teyyar Uğurlu
Kadir Beycioğlu
Serkan Koşar
Hilal Kahraman
Fatma Köybaşı Şemin

Editörler:
Celal Teyyar Uğurlu
Kadir Beycioğlu
Serkan Koşar
Hilal Kahraman
Fatma Köybaşı Şemin

Eğitim Yönetimi Araştırmaları (e-kitap)

e-ISBN 978-605-4561-66-7
Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.
© 2018, Cumhuriyet Üniversitesi Yayıncılık

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Cumhuriyet Üniversitesi Yayıncılığa aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik, kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

1. Baskı: Aralık 2018, Sivas
Yayın-Proje: Celal Teyyar Uğurlu
Dizgi-Grafik Tasarım: Hilal Kahraman
Kapak Tasarımı: Fatma Köybaşı Şemin

İletişim

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi /SİVAS
Yayınevi: 0 346 219 10 10
İnternet: cumhuriyet.edu.tr

25. BÖLÜM

OKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL YÖNETİMİNE İLİŞKİN ÖZERKLİK ALGISI

İdris Şahin[1], Süleyman Akkaş[2], Mahmut Yeşil[3], İsmail Dağlı[4] Utku Ertan[5]

[1] Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, sahinidris@gmail.com
[2] Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, e-posta
[3] Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, e-posta
[4] Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,e-posta
[5] Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, e-posta

Öz

Bu çalışmanın konusu ilköğretim okul müdürlerinin yetkilerini kullanmada ya da okullarını yönetmede kendilerini ne düzeyde özerk hissettikleridir. Araştırmanın temel amacı müdürlerin özerklik durumlarını kendi algıları üzerinden ortaya koymaktır. Çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden bir durum çalışması olarak tasarlanmıştır. Katılımcılar, kamu ilköğretim okullarında müdür olarak görev yapmaktadır. Araştırma verileri, İzmir'de altısı ilkokul, beşi ortaokulda okul müdürü olan toplam 11 katılımcı ile yüz yüze görüşme yoluyla toplanmıştır. Veri toplamak için açık uçlu yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan bir "Okul Müdürü Özerklik Algısı" görüşme formu geliştirilmiştir. Veri çözümlemede betimsel veri analizi tekniği kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen bazı sonuçlar şunlardır: Okul müdürleri sahip oldukları yetkiyi kullanırken, kendilerini ne oranda özerk hissettiklerine ilişkin durum; "Öğretimin Örgütlenmesi", "Personel Yönetimi", "Planlama ve Örgütleme" ile "Kaynak/Bütçe" şeklinde dört tema ve bu temaların altında kategoriler şeklinde analiz edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu sahip olduğu yetkiyi kullanırken çeşitli baskı ya da engellemelerle karşılaştığını ifade etmiştir. Müdürlerin, sahip oldukları yetkiyi kullanmada imtina etme ve karar alırken kendilerini sınırlamaya ilişkin olarak üç farklı kümeye ayrıldıkları gözlenmiştir. Bu kategoriler: "sahip olduğum yetkiyi kullanırken kendimi sınırlamıyorum"; "bazı durumlarda sahip olduğum yetkiyi kullanmada imtina ediyorum" ve "nasıl karar almam gerektiğini üst makamlara soruyorum".

Anahtar Kelimeler:Okul müdürü, özerklik, yetki

Abstract

This paper aims to find out to what extent elementary school principals feel autonomous in using their authority and managing their schools. The purpose of the study is to describe school principals' autonomy from their perspective. This is a case study with a qualitative approach. The participant principals are employed at state schools. The data were collected from 6 primary school, 5 secondary school principals via face-to-face interviews. For these interviews, a semi-structed "School Principal Autonomy Perception Interview Form" was developed with open-ended questions. The data were analyzed via descriptive content analysis technique. Some of the findings can be summarized as follow: The extent to which elementary school principals feel autonomous in using their authority was analyzed under the themes of "Organization of Instruction", "Management of Staff", "Planning and Organizing", "Funding/Budgeting" and their sub-categories. Most of the participants stated that they faced some pressure and restraints while using their power. It was seen that there were

three categories of principals in terms of denying their authority and restricting themselves in decision-making processes: “I never restrict myself in using my power.”, “I deny using my power in some cases.” And “I ask for the advice of higher authorities in some decision-making processes.”

Keywords: School principal, autonomy, authority

Giriş

Okul yönetimi, eğitim yönetimi alanının temel uygulama alanı ve uç noktasını oluşturmaktadır. Bu alandaki uygulama ve yaşantılar eğitim yönetimi alanında geliştirilmiş olan kavram, kuram ve yaklaşımların pratiğe nasıl yansıdığı hakkında bize önemli çıktılar sunar. Günümüzde ekonomik, politik, teknolojik ve kültürel güçler, giderek artan bir biçimde yönetim ve liderlik yaklaşımları üzerinde daha çok etkili olmaktadır. Yaşanan bu değişime koşut olarak okuldaki yönetim ve liderlik algısı da değişmektedir (Mulford, Sillins & Leithwood, 2004). Bu süreçte okulun yakın ve uzak çevresinde okulun kalitesine ilişkin algı ya da okulun kalitesi, okul müdüründen ve okul müdürünün yönetim becerilerinden doğrudan etkilendiği vurgulanmaktadır (Beycioglu ve Aslan, 2010; Lakomski, 2008; Leithwood & Mascall, 2008; Şahin, Beycioğlu ve Fırat, 2011). Başka bir deyişle, etkililik düzeyi yüksek algı ya da sınav sonuçlarına sahip olan okullar ile etkililik düzeyi düşük algı ya da sınav sonuçlarına sahip olan okullar arasındaki bu farklılıklara etki eden temel değişkenlerden biri olarak okul yöneticisinin ya da okul müdürünün yönetim yaklaşımı olduğu öne sürülmektedir.

Okulu amaçlarına ulaştırma ve etkili kılmada okul yöneticisinin önemine vurgu arttıkça okul yöneticiliği daha fazla araştırmaya konu olmaktadır. Alanyazında okul yöneticilerinin seçilmesinde, yetiştirilmesinde ve atanmasında dönemin koşullarına uygun birtakım standartlara, liderlik yeterliklerine ve becerilerine ilişkin gerekliliklere vurgu yapılmaktadır (Balcı, 2008; Bursalıoğlu, 2008; Hoy & Miskel, 2010; Şahin, Beycioğlu ve Fırat, 2011; Şahin, Beycioğlu ve Keskin, 2017). Bu çalışmalarda toplumsal ve teknolojik değişime koşut olarak okul müdürlerinin rollerinin de değiştiğinin altı çizilmektedir. Yaşanan değişim dalgası ve farklı toplumsal kesimlerin okuldan beklentilerinin çeşitlenerek artması, okul müdürlerine bakışı etkilemekte ve müdürlerin üzerinde baskı oluşturmaktadır (Aslan ve Karip, 2014). Bununla birlikte günümüz dünyasında okul müdürünün karşılaşacağı çok boyutlu sorunlarla baş edebilmesi için, yasal yetkiyi kullanan yönetici davranışı sergilemesi yetmemekte; okul müdürlerinin rolü, yasalar tarafından sınırlanan geleneksel ve bürokratik rollerin ötesine geçtiği ileri sürülmektedir (Fernandez, 2000; Leithwood, Jantzi, Earl, Watson, Levin & Fullan, 2004). Bu durum, okul müdürünün, eğitim yönetimi liderliği yapabilmesi için belirli yeterliliklere sahip olmasını gerektirdiği gibi, aynı zamanda liderlik becerilerini sergileyebileceği ortamın varlığını da gerektirmektedir.

Okul müdürü, okul denen örgütün ya da küçük ama çok çeşitli güçlerin etkisi açık olan bir sistemin yöneticisi konumundadır. Genel olarak bir örgütte yöneticilik ya da liderlik, özelde okul müdürlüğü, gereksinim, beklenti, değer ve ideoloji gibi pek çok özellik bakımından birbirlerinden farklı paydaşlardan oluşan çeşitli grupları yönetebilmek için, yönetim biliminin ortaya koyduğu kavram, kuram, yaklaşım, teknik bilgi ve insan ilişkileri becerilerine sahip olmayı gerektirir. Bununla birlikte okul müdürlüğü, aynı zamanda, işgal edilen statünün kendilerine tanıdığı yetkiyi kullanmada, karar alma ve alınan kararları uygulamada baskı ve engellemelere karşı kendisini güvende hissedeceği ya da özerk bir ortamın varlığını da gerektirir. Bu durumda okul müdürünün kendisini özerk hissetmesi, işgal ettiği statüye ait olan yetkiyi kullanırken çeşitli çıkar ve baskı gruplarından gelebilecek birtakım baskı ve engellemelerin onu tehdit etmemesi ya da onu tehdit edebilecek durumlarla baş edebilecek güce, araçlara ve kararlılığa sahip olması gerekir. Bu durumda okul müdürlerinin okulu yönetirken duyumsadıkları özerklik algısının ne düzeyde olduğu merak edilmeyi hak etmektedir.

Bir tür liderlik özelliği olarak da görülebilen özerklik, “bireylerin, grupların, örgütlerin, kurumların, gerçek ve tüzel kişilerin haklarını ihlal etmeksizin, kendilerini ilgilendiren konularda hedeflerini saptaması ve kararlarını alabilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002, s, 129). Özerklik, okul bazında ele alındığında, merkezi ya da yerel yönetim kurumlarının belirli alanlarla sınırlı olmak üzere yetkilerinin ya da karar alma güçlerinin bir kısmının okullara aktarılması olarak görülebilir. Esasen öğretim özgürlüğünün bir yansıması olarak gelişen okul özerkliği, okul yöneticisinin karar alma yetkisi ve alınan kararları hayata geçirebilme gücü şeklinde tanımlanabilir (Yılmaz Fındık, 2015). Okulların özerklik durumları kendilerine tanınan ya da kullandıkları yetkiye paralel olarak şekillenmektedir. Örneğin, okulların, yasal sınırlandırmalar ve eğitim mevzuatının genel çerçevesinden tam anlamıyla sorumlu olmaları durumunda, yüksek düzeyde özerkliğe sahip oldukları söylenebilir. Baş-

ka bir deyişle okullar, eğitimle ilgili konularda karar verirken eğitim otoritelerinin onayını almak zorunda değilse, bu okulların tam anlamıyla özerk oldukları söylenebilir. Eğer okul, herhangi bir konuda karar verirken, eğitim otoritelerinin onayını almak zorunda kalıyorsa ya da kararlarını daha önceden belirlenmiş bir seçenek listesi içerisinde tercihte bulunarak almaları gerekiyorsa kısmen özerk kabul edilmektedir.Bu bağlamda okul yöneticisinin, okulda sahip olabileceği özerklik alanları; bütçe, kaynak yönetimi, öğretim programı, öğretim yöntem ve teknikleri, öğrenci seçimi, öğrencilerin değerlendirilmesi ve okul yönetimi olarak belirtilmektedir (Eurydice, 2007; Yılmaz Fındık, 2015).

Türkiye'de merkezi yönetim yapısına dayalı olarak okulların yönetimi de tek tip yukarıdan aşağıya doğru şekillenmiştir. Okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin atanması Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından yapılmaktadır. Okul müdürleri, bütçe ve personel bakımından merkez örgütüne bağlıdır. Yöneticisi oldukları okulun kaynaklarını oluşturma ve personelini seçme konularında yetkileri ve güçleri oldukça sınırlıdır. (Eurydice, 2011). Sistem, okul yöneticilerine inisiyatif kullanabilecekleri fazla alan bırakmamaktadır. Bu yüzden bu çalışmada okul ya da yönetici özerkliği, okul müdürlerine tanınmış olan yetkilerin kullanılma durumları bakımından sorgulanmaktadır.

Literatürde özellikle yurt dışında okul özerkliği ile ilgili çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmaların bazılarınınokul özerkliği ve okul özerkliği düzeyi ile ilgili çalışmalar (Adamson, 2012; Agasisti, Catalano ve Sibiano, 2013; ChoHo, 2005; Gargallo, 2013) olduğu gözlenmektedir. Bazı çalışmalar ise okul özerkliğinin düzeyi ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkinin araştırıldığı (Allen, 2010; Clark, 2008; Clark, 2009; Hanushek, Link, Woessmann, 2013; Keating, 2006; Machin ve Vernoit, 2011; Mizrav, 2014) çalışmalardır. Ayrıca okul özerkliğinin öğrenci başarısına etkisi (Caldwell, 2016); okul özerkliği, liderlik ve öğrenci başarısı (Saarivirta & Kumpulainen, 2016); okul özerkliği ve yirmi birinci yüzyılda öğrenme (Newton & Costa, 2016); okul özerkliği ve 21. Yüzyıl becerileri (Nir, Ben-David, Bogler, Inbar & Zohar, 2016) araştırılan konular arasında yer almaktadır. Bu çalışmalarda ortaya konan sonuçlarda okul yöneticisinin sahip olduğu özerklik düzeyi ile öğrenci başarısı arasında olumlu bir ilişki olduğu, ayrıca okul özerkliğinin öğrenci başarısı ve gelişimi üzerine olumlu etkide bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye'de okul yöneticileri ve okul özerkliği ile doğrudan ilişkili sadece bir araştırmaya ulaşılmıştır: "2012 PISA sınav sonuçlarına göre okul liderliği ve okul özerkliğinin öğrenci başarısına etkisi" (Yılmaz Fındık, 2015). Bu bağlamda Türkiye eğitim sisteminde, okul müdürlerinin atanmasından görevlendirilmeye geçiş sürecinde yaşananlar (Şahin, Beycioğlu ve Fırat, 2011) da dikkate alındığında, okul müdürlerinin özerklik algısının saptanması çok daha önemli hale gelmektedir. Her ne kadar, Türkiye'de okul özerkliğinin yasal engelleri bulunsa da (Yolcu, 2010, s, 265) yöneticiler, görevlerinin gerektirdiği yetkiyi kullanırken kendilerini belli bir düzeyde özerk algılamaları gerekir.

Araştırmanın Amacı ve Problemi

Bu araştırmada amaçlanan şey; kamu ilköğretim okulu müdürlerinin sahip oldukları yetkiyi kullanma durumlarını ve özerklik algılarını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda ilköğretim okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken ya da yetkilerini kullanırken karar alma ve aldıkları kararları uygulamada kendilerini özerk hissetme durumları çeşitli açılardan ayrıntılı olarak incelenmektedir. Bu amaca dayalı olarak araştırmanın problemi; kamu ilköğretim okullarında müdür olarak çalışan katılımcıların, işgal ettikleri pozisyonun gerektirdiği yetkiyi kullanmada kendilerini özerk hissetmeye ilişkin algıları nasıldır?

Alt Problemler

1. Okul müdürlerinin sahip oldukları yetkiyi kullanırken kendilerini özerk hissetme durumları nedir?
2. Okul müdürlerinin sahip oldukları yetkiyi kullanırken herhangi bir baskı ya da engelleme ile karşılaşma durumları nedir?
3. Okul müdürlerinin sahip oldukları herhangi bir yetkiyi kullanmadan imtina etme (kaçınma) ya da kendilerini sınırlama durumları nedir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, kamu ilköğretim okullarında müdür olarak çalışan katılımcıların, işgal ettikleri statünün kendilerine tanıdığı yetkiyi kullanmaya ilişkin özerklik algılarının nasıl olduğunu betimlemeyi amaçlayan nitel araştırma yöntemlerinden bir durum çalışması olarak tasarlanmıştır. Belirli bir duruma ilişkin sonuçları ortaya koymayı amaçlayan nitel durum çalışmasının en temel özelliği, bir durumun derinliğine araştırılmasıdır.

Katılımcılar

Araştırma grubunu belirlemede, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak sağlayan amaçlı örnekleme yöntemi (Yıldırım ve Şimşek, 2008) kullanılmıştır. Katılımcılar, kamu ilköğretim okullarında müdür olarak görev yapmaktadır. Toplam 11 katılımcının 6'sı ilkokul, 5'i ortaokulda okul müdürü olarak görev yapmaktadır.Müdürlerin öğretmenlik ve yöneticilik kıdemlerinin toplamı 32 yıl ile 14 yıl arasında; müdürlük kıdemleri ise 31 yıl ile 2 yıl arasında değişmektedir. Müdürlerin 9'u erkek, 2'si kadındır. Yine müdürlerin 7'si lisans, 4'ü yüksek lisans düzeyinde eğitime sahiptir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılacak veriyi toplamak için açık uçlu yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan bir "Okul Müdürü Özerklik Algısı" görüşme formu geliştirilmiştir. Görüşme sorularını oluşturabilmek için öncelikle ilgili alan yazın incelenmiş ve altı soru ve sondalardan oluşan bir soru havuzu oluşturulmuştur. Ardından görüşme formlarının kapsam ve görünüş geçerliliği için bir okul müdürü ve iki akademisyenin görüş ve önerileri alınmış. Bu görüş ve öneriler doğrultusunda soruların ifade ediliş biçimleri, sorulma sırası ve içeriklerine ilişkin gerekli düzeltmeler yapılarak, soru formu üç ana soru ve bu soruların altında yer alan 18 sondadan oluşmuştur. "Okul Müdürü Özerklik Algısı" görüşme formunda yer alan ana sorular şunlardır:

1. Okul müdürü olarak sahip olduğunuz yetkileri kullanırken kendinizi ne kadar yetkili ve özerk hissediyorsunuz? (Örnek sondalar: Öğrencilerin okula kayıt-kabulünde;Personeli işe alma/işine son vermede (ücretli öğretmen, hizmetli, güvenlik görevlisi vb.); okul tarafından verilecek kurs/ sosyal etkinlik/ eğitici çalışmalar vb. çalışmaların düzenlenmesinde; okula maddi kaynak yaratma ve maddi kaynakların kullanımına ilişkin).

2. Yetkinizi kullanırken herhangi bir baskı ya da engelleme ile karşılaştınız mı? (Yanıt evet ise) bu baskı ya da engellemeyi kim (kişi değil, kurum adı) nasıl yaptı? (Örnek sondalar:Üst yönetimler, sendika ya da siyasi parti temsilcileri, sivil toplum kuruluşları).

3. Sahip olduğunuz herhangi bir yetkiyi kullanmada imtina ettiğiniz ya da kendinizi sınırladığınız bir durum oldu mu? (Yanıt evet ise) Ne? Neden? (Örnek sondalar: Müdürlük görevinden alınma endişesi, korku).

Veri Toplama

Araştırma verileri, 2018 yılı şubat ayında, okul müdürleriyle yüz yüze görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Nitel araştırmada görüşme, görüşmeci ile görüşülen kişi arasında paylaşılan bir gizlilik durumu taşır. Bunun için görüşmeye başlamadan önce katılımcılara "konuşulanların üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacağı ve araştırma amacı dışında kullanılmayacağı" vurgulanarak söylenmiştir. Görüşme öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı ve önemi açıklanmış, katılımcılardan soruları içtenlikle yanıtlamaları istenmiştir. Görüşme, görüşülen kişinin görüşlerini rahatça ifade edilebilmesi için görüşmeciler tarafından not edilmiştir. Her bir katılımcı ile yapılan görüşmeler en az 30, en çok 55 dakika sürmüştür. Araştırmacılar görüşme öncesinde ve görüşme sırasında katılımcıları yönlendirmekten özenle kaçınmıştır. Konuşmacı tarafından ana soruya doyurucu yanıt verilmediğinde ya da genel geçer şeyler anlatıldığı durumlarda sonda sorulara başvurulmuştur. Görüşmeciler, görüşme sırasında katılımcı ile göz teması kurarak, konuşmacının anlattıklarına başını sallayarak tepki verme şeklinde, konuşmacıyla aktif iletişim durumunu koruyarak görüşmeleri gerçekleştirmiştir.

Verilerin Analizi

Veri çözümlemede nitel veri çözümlemem tekniklerinden betimsel veri analizi kullanılmıştır. Veri çözümleme Miles ve Huberman (1994) ile Yıldırım ve Şimşek'in (2008) ortaya koyduğu gibi araştırma sorularına verilen yanıtlardan oluşturulan tema ve kategoriler şeklinde düzenlenip sunulmuştur. Çalışmada katılımcıların görüşle-

rini çarpıcı bir biçimde yansıtmak için sıkça doğrudan alıntı yapılmıştır. Doğrudan alıntı seçiminde, açıklayıcılık, farklı görüş ve çeşitlilik ile uç örnek olma gibi özelliklere dikkat edilmiştir. Veriler, öncelikle kendi içinde bir bütünlük oluşturan mantıklı ve anlaşılır bir biçimde düzenlenip betimlenmiştir. Ardından bu betimlemeler yorumlanmış ve aralarındaki ilişkiler irdelenerek belli sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuçlar araştırmanın güvenirliğini artırmak amacıyla iki katılımcının incelemesine sunularak teyit edilmiştir. Nitel araştırmada geçerlik ve güvenirliği sağlamak, araştırma boyunca yapılan işlemlerin açıklığı ve inandırıcılığı olarak ele alınmakla birlikte, temelde veri toplama ve çözümleme sürecinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik yerine daha çok inandırıcılık ve aktarılabilirlik gibi kavramlar öne çıkmaktadır (Strauss & Corbin, 1998; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu doğrultuda bu çalışmada inandırıcılığını artırmak ve çalışmanın benzer ortamlara aktarılabilir özelliklerini ortaya koyabilmek amacıyla veri toplama ve çözümleme süreçlerinin nasıl gerçekleştirildiği, sonuçlara nasıl ulaşıldığı ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Veri çözümlemesi için, öncelikle katılımcıların araştırma sorularına verdikleri yanıtlar bilgisayar ortamına aktarılarak bir veri demeti oluşturulmuştur. Ardından betimsel analiz, Yıldırım ve Şimşek'in (2008) ifade ettiği şekilde dört evrede gerçekleştirilmiştir.

1. *Çerçeve oluşturma.* Bu evrede araştırmanın kavramsal boyutundan ve sorularından yola çıkılarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulmuştur. Buna göre müdürlerin araştırma sorularına verdikleri yanıtlardan çıkarılan tema ve kategorilerin düzenlenmesi, ardından müdürlerin görüşlerinin benzerlik ve farklılıklarına göre karşılaştırılarak sunulması kararlaştırılmıştır.

2. *Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi.* Bu evrede daha önce oluşturulan çerçeveye göre veriler okunmuş, seçilerek anlamlı ve anlaşılır bir biçimde tema ve kategoriler altında toplanacak şekilde belirlenmiş, doğrudan alıntı olarak verilecek ifadeler seçilmiştir.

3. *Bulguların tanımlanması.* Bu evrede daha önce organize edilen veriler tanımlanmış ve doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Veri sunumunda ve doğrudan alıntıların seçiminde "açıklayıcılık", "farklı görüş", "çeşitlilik" ve "uç örnekler" ölçütleri dikkate alınmıştır. Alıntının kimden yapıldığını belirtmek için katılımcılara verilen kodlar kullanılmıştır. Örneğin dört numarasıyla kodlanmış müdürün ifadesinden yapılan alıntı için "M4", dokuz numarasıyla kodlanmış müdürün ifadesinden yapılan alıntı için "M9" metinde parantez içerisinde verilmiştir. Doğrudan alıntı verilirken tekrarlardan kaçınılmaya özen gösterilmiştir.

4. *Bulguların yorumlanması.* Bu evrede tanımlanan bulgular açıklanmaya, bulgular arasında neden-sonuç ilişkileri açıklanmaya, olgular arasında benzerlik ve zıtlık yönünde karşılaştırmalar yapılarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

Bulgular

1. Okul müdürlerinin sahip oldukları yetkiyi kullanırken kendilerini özerk hissetme durumu

Okul müdürlerinin statülerinin kendilerine sağladığı yetkiyi kullanırken, kendilerini ne oranda özerk hissettiklerine ilişkin durum "Öğretimin Örgütlenmesi", "Personel Yönetimi", "Planlama ve Örgütleme" ile "Kaynak/Bütçe" şeklinde dört tema ve bu temaların altında kategoriler şeklinde analiz edilmiştir.

Tema 1. Öğretimin Örgütlenmesi.

Öğrencilerin okula kayıt-kabulü:Müdürlere göre, öğrencilerin okula kayıt ve kabulünde özerklik kullanmalarının söz konusu olmadığını, adrese dayalı sisteme göre okula kayıt yapılmaktadır. Bakanlığın belirlediği kayıt takvimi doğrultusunda okula kayıt, adrese dayalı ikamet ettiği yere göre belirlenmektedir. Her okulun (ilçe MEM tarafından) önceden belirlenmiş öğrenci alabileceği bir kayıt bölgesi bulunmaktadır. Bu bölge içinde yerleşik öğrenciler, e-okul sistemi üzerinde kayıt edilmektedir. Okulun kayıt bölgesindeki çocuğu kabul etmeme yetkisi yok, kayıt bölgesi dışında kalan öğrenciyi de okula kabul etmesi söz konusu değil. Adrese dayalı sistem dışında kalan çocukların okula kayıt yaptırabilmesi için ebeveynlerinden birinin okulun çalışanı olması gerekir. Bunun dışındakilere e-okul sistemi müdüre inisiyatif kullanma yetkisi vermemektedir. Bununla birlikte, deprem, terör gibi mazerete dayalı olarak, dönem içinde gelen öğrencileri, e-okul modülü misafir öğrenci statüsünde kabul ediyor. Bu durum bir katılımcının (M3E) ifadesine şöyle yansımıştır:

"Eğitimin örgütlenmesi konusunda, öğrenci seçme ve profili belirleme konusunda, seçme şansımız, yetkimiz yok... Öğrencinin adresi okul bölgesinde ise o öğrenciyi okula kayıt etmek zorundayız. Kişilerin belirttiği adreste oturup oturmadığını belirlemek için komisyon kuruyoruz, kişinin belirttiği adreste oturmadığı belgelendiğinde adresi tutmadığını bile bile almak zorunda kalıyoruz... Bazı kişiler, üst makamlar ya da siyasiler aracılığıyla okula kayıt yaptırıyorlar. Mesela İlçe MEM müdürü arasa kayıt yapmak durumundayım çünkü "onların ricası bizim için emir niteliğinde".

Bazı müdürler, sorumlulukların oldukça fazla, yetkilerinin ise çok sınırlı olduğunu, yapılan iş ve işlemlere üstler tarafından müdahale edildiğini bu yüzden müdürün okulda etki ve yetki alanının sınırlı kaldığını belirtmektedir. Örneğin bir müdür (M6E) bu durumu: *"Özerk bir yapımız hiç yok. Bizim inisiyatifimize bırakılan bir durum yok"* şeklinde dile getirmiştir. Müdürler, öğrencilerin kayıt kabul konusunda özerklikleri olmadığı gibi zaman zaman "yasal" uygulamaya aykırı olarak "üst makamlardan" ya da toplumda çeşitli "güç odaklarından" gelen baskılarla karşı karşıya kaldıklarını vurgulamaktadır. Bir müdür (M9E) bu durumu şöyle ifade etmiştir: *"Siyasi ya da değişik baskılar nedeniyle öğrencilerin adres dışı kayıtları ve sınıf değişikliği konusunda ciddi sıkıntılar yaşıyoruz. Bu baskılar nedeniyle yetkimizi kullanamıyoruz. Öğrencinin kayıt bölgesinde olmadığını biliyoruz ama yine de 'bunu' buraya kaydet ya da şu sınıfa kaydet şeklinde baskılar oluyor".*

Öğretim zamanını belirleme: Okul müdürleri, öğretim zamanını ayarlama konusunda yetkinin valiliğe ait olduğunu, kendilerinin öğretim zamanını duruma ve çevresel özelliklere göre düzenleme konusunda yetki sahibi olmadıklarını, dolayısıyla da bu konuda inisiyatif kullanmalarının söz konusu olmadığını belirtmektedir. Müdürler, 'çocuklar okula karanlıkta geliyor, karanlıkta çıkıyor', gibi velilerden yakınmalar olmasına karşın, derslere başlangıç saatlerini değiştirme yetkilerinin olmadığını vurgulamaktadır. Bir müdür (M6E) bu durumu şöyle ifade etmiştir:

"*İstediğimiz şekilde bir zaman planlaması yapamıyoruz.* Öğretmenler kurulunda sınırlı yetki var. *Dakikalarla oynayabiliyoruz. Mesela öğle arası için mevzuat 40 dakikadan az olamaz diyor. Burada belki 10 dakika inisiyatif kullanabiliyoruz. Sabah ders başlangıcı için bakanlığın valilikler aracılığıyla aldığı karar gereği saat 8 de dersler başlıyor. İkili öğretim yapan okullar saat 8'de, normal öğretim yapanlar 8.30 da başlayacak denildi. Bu konuda bizim bir inisiyatifimiz, yetki kullanmamız söz konusu değil."*

Ders kitaplarını seçme: Müdürler, ders kitaplarının bakanlık tarafından gönderildiğini, özel bir yetki ve inisiyatif kullanmalarının söz konusu olmadığını, ayrıca okullarda yardımcı kaynak kitap kullanmanın yasaklandığını belirtmektedir. Bu durumu bir müdür (M5K) şöyle ifade etmiştir: "*Ders kitapları ve kaynak kitap seçme konusunda özerklik kullanmamız söz konusu değil. Kaynak kitap kullanılmaması konusunda bakanlığın ve milli eğitim müdürlüklerinin göndermiş olduğu yazılar var".*

Öğretim yöntemlerini belirleme: Müdürlerin ifadelerinde öğretim yöntemlerini belirleme konusunda fazla bir şey yap(a)madıkları gözlenmektedir. Genel olarak müdürler, eğitim öğretimin planlaması, öğretim yöntemlerinin belirlenmesi, ders araç ve gereçlerinin temin edilmesi, eğitim ortamlarının düzenlenmesiyle ilgili yetkilerinin olmadığını belirtmektedir. Bu durumu bir müdür (M6E) şöyle ifade etmiştir:

"Eğitim öğretimin planlaması, yöntemlerin belirlenmesi araç gereçler fiziki ortamların düzenlenmesiyle ilgili yetkimiz sıfır.Fiziki ortam ve altyapımız eğitim-öğretime uygun değil. Dört duvar arasında klasik sıra düzeni şeklinde eğitim öğretim yapıyoruz. Bunları yenileme konusunda bir yetkimiz olmadığı gibi, iyileştirme konusunda bir ödeneğe de sahip değiliz".

Bu durum için başka bir müdür (M5K) ise; *"öğretim yöntem ve teknikleri konusunda öğretmen arkadaşların inisiyatifi söz konusu, bizim değil"*diyerek sorumluluk sahibi olmadıklarını vurgulamaktadır. Bazı müdürler, eğitim dışında her şeyle uğraştıklarını, enerjilerini okulun bakımına, onarımına ayırdıklarını, şube ve ders zümrelerinin çok önemli olduğunu ancak kendilerinin zümre kurullarında fiilen yer almalarının çok zor olduğunu, oysa bu kurullarda okul müdürü ve yardımcısının başkanlık yaparak öğretmenleri daha fazla çalışmaya sevk edebileceklerini belirtmektedir. Örneğin bir müdür (M10E): *"Zümre başkanları ve zümreler işlemlerini doğru yaparsa sorunların çoğu ortadan kalkar. Düzen ve tertip oradan geliyor. Başarılı okullara baktığımız zaman zümrelerin iyi çalıştığını görüyoruz. Zümrelerde iş birliği varsa. Okullarda işler iyi gidiyor".*

Davranış sorunu olan öğrencilere disiplin cezası verme: İlkokul müdürleri, davranış sorunu olan öğrencilere disiplin cezası verme yetkilerinin olmadığını, yönetmeliğin buna izin vermediğini; bu öğrencileri sadece rehberlik servisine yönlendirip, veli ile işbirliği yaparak sorunları çözmeye çalıştıklarını belirtirken; ortaokul müdürleri ise olumsuz davranışın özelliğine göre uyarma, kınama ve okul değiştirme yaptırımlarından biri uygulanabildiğini,davranış sorunu olan öğrencinin okul değiştirme konusunda inisiyatifin ilçe milli eğitim müdürlüğünde olduğunu vurgulamaktadır. Bir okul müdürü (M4E) bu durumu şöyle ifade etmiştir:

> *"Davranış sorunu olan öğrencilerle ilgili öğrenciyi rehberlik servisine gönderiyorum, rehberlik servisi sorunların çözümüne yönelik çalışmalar yapıyor. Veli bu sürece dâhil oluyor. Öğrencinin farklı sıkıntıları varsa veliye sağlık kuruluşlarına götürmesini tavsiye ediyoruz. Daha da olmazsa velinin de görüşü, onayı doğrultusunda sınıf değişikliği yapabiliyoruz daha da olmazsa veli ile görüşüp başka bir okula gitmesini istiyoruz. Bu ve buna benzer konularda bize sorumluluğu veriyor ama yetki ya da inisiyatif kullanma yetkisi vermiyor".*

Tema 2. Personel Yönetimi

Personeli işe alma ve personelin işine son verme (öğretmen, hizmetli, güvenlik görevlisi vb.): Müdürler, kadrolu, sözleşmeli ya da ücretli olsun öğretmenlerin seçimi, işe alınması ve işine son vermede herhangi bir yetkilerinin söz konusu olmadığını belirtmektedir. Bir müdür (M11K): "D*evlet kimi atadıysa o öğretmenle çalışmak zorundayım, öğretmeni işe alma işten çıkarma yetkisine sahip değiliz".* Müdürler, öğretmenlerde olduğu gibi yardımcı personel seçmede de söz sahibi olmadıklarını vurgulamaktadır. Müdürler, Okula Aile Birliği (OAB) vasıtasıyla çalıştırılan personelin seçilmesi ve çalıştırılması konusunda inisiyatif sahibi olduklarını, buna karşın İŞKUR'dan gelen personelin de MEM tarafından gönderildiğini, OAB imkânları ile işe alınan personel dışındaki personelin performansından memnun kalınmadığında işine son verme yetkileri olmadığını, sadece personel hakkında ilçe MEM'e yazı yazdıklarını belirtmektedirler. Bu durumu bir müdür (M1E) şöyle ifade etmiştir:

> *"Personel işe alma işine son verme konusunda yetkimiz yok. İlçe milli eğitim müdürlüğünden gönderiliyor. İŞKUR ve hizmet alımı adı altında iki türlü yardımcı personel alabiliyoruz. Personelin işine son verme yetkimiz yok, işini yapmayanları üst yönetime bildiriyoruz yetki üst makamlarda. Ücretli öğretmenlerin işe başlaması konusunda da yetki ve sorumluluk ilçe MEM de. Bizim öğretmen seçme şansımız yok"*.

Bununla birlikte müdürler, İŞKUR ve aile birliği yoluyla alınan personelin işine son verme yetkileri ve özerklikleri olduğunu vurgulamaktadır. Bir müdür (M3E) bu durumu şöyle ifade etmiştir:

> *"Okulumuzdaki yardımcı personelin biri 4C statüsü, üçü İŞKUR kapsamında, altı kişi okulun imkanları ile sağlanıyor. OAB hizmet alımı yoluyla çalıştırdığımız personelin dışındakilerin işe alınmasında seçme şansımız yok.* V*erimli çalışmayan personel hakkında tutanak tutsak bile OAB'nin çalıştırmadığı kişilere ceza verme, işine son verme söz konusu değil.* OAB'nin çalıştırdığı personelin kararını biz veriyoruz.*Öğretmenin ne seçiminde ne de işine son vermede söz hakkımız var. Görevini aksatan öğretmenler için soruşturma talep ediyoruz, ceza verme yetkimiz yok. Öğretmen ücretli ise tutanak tutup görevlendirilmesinin sona ermesini ilçeye yazıyoruz, ilçe karar veriyor ya da ücretli öğretmenin istifasını isteyebiliyoruz".*

Öğretmenlerin Hizmet-içi eğitim almalarını sağlama: Müdürler, öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim (HİE) almaları konusunda yetkileri olmadığını belirtmektedir. Öğretim yılı sonu seminer döneminde yapılacak eğitimlerde konular belirlenmiş olarak, seminer programının gün gün yapılması gerekenler şeklinde hazır geldiğini, programı düzenleme konusunda özerkliklerinin olmadığını ifade etmektedirler. Bazı müdürler, yetersiz olduklarını gözledikleri ya da düşündükleri öğretmenleri üst makamlara bildirdiklerini, bu konuda inisiyatif kullanmalarının söz konusu olmadığını vurgulamaktadır. Bu durum iki okul müdürünün (M7E ve M2E) ifadelerine şöyle yansımıştır:

> "HİE'*de katılım isteğe bağlı olarak yapılıyor. Zorlama yapamıyoruz. Yazıyla duyuruyoruz. İstekli olanlar katılıyor. Okulda yetersiz bulduğumuz personeli bir üst makama yazarak bildirebiliyoruz. Daha önce müfettişlerin yaptığı denetimler sonucunda personelin yetersiz olduğu konular belirleniyordu ve bu konularda seminerler düzenleniyordu. Ancak şimdi böyle bir işleyişte söz konusu değil"* (M7E)*.*

"Ben yetersiz olarak gördüğüm, velilerden gelen şikâyetler doğrultusunda öğretmen hakkında rapor yazdım, tutanak tuttum, İlçe MEM'e yazı yazdım. İlçe il MEM e gönderdi. Bu kişi ilden torpilli birisi. Gelen müfettiş öğretmeni mülakata aldı ve öğretmenlerden bazılarını çağırdı ona yeterli puan verdi, müfettişin amacı öğretmeni kurtarmaktı. Müfettişi il MEM gönderiyor. Kişilere duygusal baktığımızdan olayları objektif olarak ortaya koyamıyoruz" (M2E).

Bazı müdürler, bu konuda birkaç saatlik ya da günlük etkinliklere yönlendirme ve katılım konusunda yetki sahibi olduklarını ve inisiyatif kullanabildiklerini vurgulamaktadır. Bu müdürler özellikle okullar açılmadan önce eylül ayı eğitim öğretime hazırlık dönemi ile derslerin sona erdiği haziran ayı seminer döneminde gerçekleştirilen etkinlikleri seçme konusunda yetki kullandıklarını belirtmektedir. Bu durumu bir müdür(M3E). "*Yetersiz olan öğretmenleri HİE yönlendirebiliyoruz, teşvik edebiliyoruz. Öğretmeni uyarma ve motive etme yetkimiz var... Seminer konularını bakanlığın göndermiş olduğu konuların dışında da seçebiliyoruz. Öğretmen arkadaşların ihtiyaçları doğrultusunda, görülen eksiklikler doğrultusunda belirleyip konulara biz karar verebiliyoruz".* Başka bir müdür(M11K) ise "*HİE'e ben mümkün olduğu kadar öğretmenlerimi yönlendirmeye çalışıyorum. ... Ben hizmet içi eğitimden yanayım ve öğretmenlerime de mümkün olduğu kadar HİE katılmalarını teşvik ediyorum. …Bizim öğretmeni HİE zorlama yetkimiz yok".*

Müdür yardımcısını belirleyebilme: Müdürler, okul yönetim ekibini oluşturma ve seçme şansları olmadığını, geçmiş yıllarda okul müdürünün çalışmak istediği müdür yardımcılarını belirleyebildiğini ancak, bu uygulamadan vazgeçildiğini belirtmektedir. Kendi yönetim ekiplerini belirleme konusunda yetki ve özerkliğin söz konusu olmadığını, sendika [hükümete yakın] kimin atanmasını isterse onun müdür yardımcısı olarak atandığını vurgulamaktadırlar. Bir okul müdürü (M2E) bu durumu şöyle ifade etmiştir:

"Yetki yok, her şey lafta. Bir işçi çalıştıracaksın buna bile karar veremiyorsun. Aile birliği ve anasınıfı harcamaları hariç hiçbir kararı biz veremiyoruz. Müdürlük, dört yılla sınırlandırıldığı için okul yöneticiliğinin etkili olması mümkün değil, çünkü dört yıl sonra benim ne olacağım belli değil.Hiç müdür yardımcılığı yapmamış kişiler müdür oluyor. İşi bilen yöneticilerin yetiştirilmesi için, yöneticiler akademide yetiştirilmeli. Bizler yaparak öğrendik zaman, para kaybı. Dört yıllığına görevlendirilen müdür ve müdür yardımcıları geleceğini göremediği için yöneticilik yapmak istemiyorlar. Yöneticilere kadro verilmeli öğretmenlerin içinden yönetici atanması doğru değil. Çünkü yöneticilik ile öğretmenler arasında sıkışıp kalıyor. Böyle olunca müdür ne şiş yansın ne kebap diye düşünüyor. Müdür idare ediyor öğretmenin üstüne gidemiyor, eğitimi geliştirici şeyler yapmıyor. Velinin üzerine gitse alo 147'ye şikayet edecek kaygısı var, ne yapayım ben diyor oturayım, süremi doldurayım diyor".

Bazı müdürler, rahat çalışabilecekleri ekibi seçebilmeleri gerektiğini düşünmektedir. Bunun için düzenleme yapılması gerekir. Bu durum bir müdürün (M6E) ifadesine şöyle yansımıştır: "*Müdür yardımcısının, öğretmenlerin, diğer personelin okul müdürü tarafından seçilmesi gerekir. Okul çalışanlarını okul müdürünün seçmesi gerekir ancak, okul müdürünün atanmasının çok iyi dizayn edilmesi gerekir. Okul müdürü donanımlı hale getirilmeden bu yetkilerin verilmesi bence çok doğru değil*".

Ödül-ceza kullanma: Müdürler, okullarında görev yapan öğretmenlere doğrudan ödül verme yetkilerinin olmadığını, çalışmalarını takdir ettikleri öğretmenlerin ödüllendirilmesi için ilçe MEM'e isim listesi vererek ödül için teklifte bulunabildiklerini ifade etmektedirler. Ayrıca müdürler verilen ödüllerin de kime neye göre verildiğinin bilinmediğini düşünmektedir. Görevlerini istenildiği gibi yapmayan, aksatan ya da meslek ilkelerine uygun davranmayan öğretmenlere ceza verme yetkilerinin olmadığını, sadece tutanak tutarak durumu tespit edebildiklerini, uyarı amaçlı resmi yazı (sarı zarf) verebildiklerini, soruşturma açma ve ceza teklifinin kendilerine değil, soruşturmacıya ait olduğunu belirtmektedir. Bu durumu bir müdür (M6E) şöyle ifade etmiştir:

"Hem öğretmenlere hem çalışanlara hem de öğrencilere ciddi bir yaptırımımız yok. İşini yapmadığında veya sorumluluğunu yerine getirmediğinde önemli bir yaptırım uygulayamıyoruz. Aynı şekilde ödüllendirmede de öneride bulunabiliyoruz ama kağıt üzerinde kalıyor. Ödüllendirmede çalışan, çalışmayan ayrımı yapılamıyor. İşini iyi yapan, yapmayan ayrımı konusunda bizim çok ciddi bir sorumluluğumuz var, ancak yetkimiz yok. Hiçbir yaptırımımız yok".

Tema 3. Planlama ve Örgütleme

Okul tarafından verilecek kurs/ sosyal etkinlik/ eğitici çalışmalar vb. çalışmaların düzenlenmesi: Müdürler, kurs ve sosyal etkinlikler konusunda velilerden yoğun talep olmasına karşın, yönetmelik gereği hafta sonu kurs ve eğitici çalışmalar yapma yetkilerinin olmadığını belirtmektedir. Müdürler, müfredat ve ders saatleri fazla, sosyal etkinlikleri yetersiz bulmalarına karşın, bunları değiştirebilecek yetkiye ve bu konuda özerkliğe sahip olmadıklarını vurgulamaktadır. Bir müdür (M4E) bu durumu şöyle ifade etmektedir: *Müdürün personeli hafta sonu okulda çalıştırma yetkisi yok. Okulun öğrencilerine yönelik sosyal etkinlik düzenleyebilme yetkimiz var. İlkokullarda yetiştirme kursları açılmıyor, bu konuda özerkliğimiz yok. Buna karşın ilköğretimde çocuk kulübü olarak hafta sonu kurs açılabilir. Bu konuda yetki ve inisiyatif bizde.*

Okul başarısını izleme ve değerlendirme: Müdürler, okul başarısını değerlendirme konusunda çok sınırlı yetkileri olduğunu; temel işlerinin eğitim öğretim olmasına karşın, zamanlarını çoğunlukla fiziki yetersizliklere harcadıklarını; başarı konusunda öğretmenler üzerinde yaptırım güçleri olmadığını, sadece derslerin yapılmasını sağlayabildiklerini belirtmektedirler. Müdürler akademik başarı yanında özellikle "eğitime" vurgu yapmaktadır. Bu durumu bir müdür (M10E) şöyle ifade etmiştir: "*başarıyı ikiye ayırmak gerekir. Akademik başarı, bir de bunun eğitim bölümü var. Ben her dönem yılsonlarında memnuniyet anketi yapıyorum… Elli veli, elli öğrenci, elli çalışan alıyorum... Bilmediğimiz açık alanları gösterebiliyorlar. Buda bir sonraki eğitim-öğretim hayatında başarıyı etkiliyor. Tedbir almayı kolaylaştırıyor".* Başka bir müdür (M9E) ise: *"Okul başarısının izlem ve değerlendirmesini yapıyoruz. Çocukları becerilerine göre sosyal aktivitelere yönlendiriyoruz. Satranç, halkoyunları, vb. etkinlikler yapıyoruz. Yüzmeye, halkoyunlarına, jimnastiğe yönlendirdiğimiz çok öğrenci var"* şeklinde açıklamıştır.

Öğretim ortamında değişiklik ya da düzenlemeler yapma: Müdürler, okulda bazı fiziksel düzenlemeler, tamir tadilat işlemleri ve eğitim öğretim ortamının fiziksel şartları açısından ortamda küçük değişiklik yapma konusunda, okulun sahip olduğu kaynaklar ölçüsünde inisiyatif kullanabildiklerini belirtmektedirler. Bununla birlikte bazı müdürler (M1E, M3E), okulda şube açma ve kapatma konusunda yetkileri olduğunu vurgulamaktadır.Örneğin bir(M3E) müdür bu durumu: *"Öğretmenler odası ve konferans salonunun düzenlenmesi gibi değişiklikleri kendi imkanlarımızla ve yetkimizle yaptık, ilin bir katkısı olmadı. Şube açma ve kapatılması konularında yetki bizde. İstediğimiz zaman şube açıp kapatabiliyoruz"*, şeklinde ifade etmektedir.

Bazı müdürler (M5K, M9E) ise fiziksel ortamda değişiklik yapmada olduğu gibi, okulda şube açma ve kapama konusunda da özerklikleri bulunmadığını belirtmektedir. Birmüdür (M9E) bu durumu şöyle ifade etmiştir:

> *Okulun fiziksel yapısında değişiklik yapma konusunda gerekli makamlardan izin alarak sınıf açma ya da birleştirme yetkimiz var. Fiziki yapıda da izin verilirse değişiklikler yapabiliyoruz. Mesela ben odanın birini sınıf yapıyorum ya da sınıfı kapatıp depo yaptım diyemiyorum. Bunu ancak onayla yapıyoruz. Ama eğer yerimiz varsa bir sınıfımız boştaysa kalabalık sınıfı bölüp iki şube yapabiliyoruz. Ama bunu da ilçe milli eğitim müdürlüğünden onay alarak yapıyoruz*.

Başka birmüdür (M5K) ise bu durumu şöyle ifade etmektedir:

> *"Kendimi yeterince özerk hissedemiyorum. Sorumluluk fazla ama yetki yok. Mesela iş güvenliği konusunda yangın merdiveni yapın diyorlar, gerisine karışmıyorlar. Yangın merdiveni yapılacak yeri belirleme ve oranın yapılması konusunda karar bize ait değil, bu konu ile ilgili üzerimizdeki dayatmalar fazla ama özerkliğimiz yok. Ayrıca bu konuda maddi olanağımız yok*. *Okulda şube açma ve kapama konusunda da eskiden yetkimiz vardı ama şimdi ilçeye bildiriyoruz açma kapama işlemlerini onlar yapıyor. Bütçeniz varsa okulda sınıfın ve binanın eşyalarını değiştirme yenileme konularında yetki ve özerklik sahibiyiz ama büyük tadilat konularında kapının yerini değiştirme pencerenin yerine değiştirme gibi konularında yetkimiz yok, bunun için ilçeden izin almak gerekir. Büyük işlerde yetkimiz yok. Mesela kalorifer kazanının değiştirilmesi gibi konularda yetki bizde değil. Çatı tadilat ve onarımı gibi konularda bütçeniz uygunsa bu tür işler bizim yetkimiz dahilinde.*

Okul gezileri düzenleme: Müdürler, eğitimin amaçlarının program kapsamında İl içi eğitici okul gezileri düzenleme konusunda yetki, sorumluluk ve özerklikleri olduğunu; il dışı okul gezilerinde ise yetkileri ve inisiyatif kullanmalarının söz konusu olmadığını, yaşanan kazalar nedeniyle il dışı gezilere genellikle ilçenin izin vermede isteksiz davrandığını belirtmektedir. Bu durumu bir müdür (M8E) şöyle ifade etmektedir: *"İl içi gezilerinde okul müdürünün izin yetkisi var geziyi organize edebilir. Bu geziler tamamen okul müdürünün yetkisindedir il dışı*

gezilerinde ise ilçe milli eğitim müdürlüğünün ve kaymakamın onayı gerekiyor". Başka bir müdür (M11K) ö*ğretmenlerin yıllık planları doğrultusunda il içi gezilere izin verme yetkimiz var. İl dışına yapılacak geziler için ilçeden onay alınıyor. Bu gezileri öğretmenlerin yıllık planları ve öğretmenler kurulunda aldığımız karar doğrultusunda beraber yapıyoruz. Tek başıma işte hadi gelin şuraya gidelim şeklinde olmuyor. Can güvenliği sorunu yaşanacaksa ya da uygun görmezsem, sorumluluk bende olduğu için izin vermiyorum.*

Tema 4. Kaynak/Bütçe

Maddi kaynak yaratma, okulun bütçesini hazırlama ve kaynak kullanma: Müdürler, okul bütçesinin hazırlanması ve kullanılmasında Okul Aile Birliği'nin (OAB) yetkili olduğunu; bütçeyi OAB ile birlikte hazırladıklarını; bütçe oluşturmada veli bağışı, okul kantini geliri gibi kaynaklara sahip olduklarını; okul için ihtiyaç duydukları harcamayı resmi yazı ile OAB'den talep ettiklerini; müdürün para harcama yetkisinin olmadığını; buna karşın bütçenin gelir ve gider durumunu takip etme ve denetleme yetkisinin olduğunu; merkezi bütçeden ya da yerel yönetimlerden kendilerine herhangi bir ödenek gelmediğini; elektrik su gibi zorunlu ihtiyaçların karşılanmasını ilçe ve il MEM'den talep ettiklerini belirtmektedir.Bir müdür (M11K) "*Maddi kaynak yaratma ve okul bütçesinin hazırlanmasında OAB yetkili. Bizim yetkimiz yok. Biz sadece denetleme yetkisine sahibiz. İhtiyaçları karşılarken teklif almışlar mı, uygun harcamışlar mı, gibi işlemlerini denetleme yetkimiz var. Bütçeyi OAB yönetiyor. Okul yönetimi olarak biz ihtiyaçlarımızı OAB'ne bildiriyoruz. Onlar para durumuna bakarak öncelik sırasına göre uygun gördükleri ihtiyaçlarımızı karşılıyorlar*". Başka bir müdür (M8E) ise "*Temel eğitim okullarının en büyük problemi bütçe konusu... Kenarda kalmış okullara veli desteği çok az, ilçeden destek isteniyor. Ancak okullara yardım yapılırken müdürün kim olduğuna bakılıyor... Bu konuda da tanıdık olmak etkili oluyor*".

Okul gelişim planı hazırlama: Müdürler, OAB imkânları ile okulu geliştirecek bir şeyler yapmaya çalıştıklarını; okul gelişim planın hazırlanması için öğretmenler kurulunda komisyon kurarak bu komisyonda görev alanların okul gelişim planı yaptığını belirtmektedir. Bu durumu bir müdür (M8E) "*Proje geliştirme konusunda okul müdürlerinin yetki ve sorumlulukları var. Belli projeleri hazırlayıp ilçe milli eğitim müdürlüğünün onayına sunabilirler. Bu projeler onaylanırsa uygulamaya konulur".* Başka bir müdür (M11K) ise; "*Okulla ilgili yıllık gelişim planı hazırlayıp uyguluyorum. Aylık olarak ne yapacağımı oluşturuyorum. Sene sonunda neleri gerçekleştirdiğimin değerlendirmesini yapıyorum. Yapabildiğim ve yapamadığım faaliyetleri not ediyorum. Yapamadıklarımı tekrar planıma alıyorum".*

2. Okul Müdürlerinin Sahip Oldukları Yetkiyi Kullanırken Herhangi Bir Baskı ya da Engelleme ile Karşılaşma Durumu

Bu duruma ilişkin veriler statümün bana tanıdığı yetkiyi kullanırken "herhangi bir baskı ya da engelleme ile karşılaşmadım"; "çeşitli baskı ya da engelleme ile karşılaştım" şeklinde iki kategoride analiz edilerek sunulmuştur.

Statümün bana tanıdığı yetkiyi kullanırken herhangi bir baskı ya da engelleme ile karşılaşmadım: Az sayıda müdür (3), sahip olduğu yetkiyi kullanma durumunda herhangi bir baskı ve engelleme yaşamadığını ifade etmektedir. Bununla birlikte velilerin şikâyetleri ve "Alo 147" hattının zaman zaman sorun yarattığını ve kendilerini etkilediğini belirtmektedir. Bu müdürlerden biri(M5K),*"Ben herhangi birinin ya da sendikanın aracılığı ile göreve gelmediğim için öğretmen, siyasi parti vb. grupların baskısı ile karşılaşmadım",* derken bir diğeri (M8E) *"Yaşamadım, daha doğrusu müdahale gerektiren bir işimiz olmadı. Böyle bir iş olsaydı muhtemelen bir müdahale olurdu".*

Statümün bana tanıdığı yetkiyi kullanırken çeşitli baskı ya da engelleme ile karşılaştım: Müdürlerin büyük çoğunluğu, işlerini yaparken üst makamlardan, hatırlı kişilerden, siyasi parti yetililerinden, sendikalardan ve velilerden gelen çeşitli baskı ve engellemelerle karşılaştıklarını belirtmektedir. Bu müdürlere göre, basit kararda okul yönetimine müdahale edilmemesi gerekir çünkü bu tür müdahaleler, kendilerinde ciddi sıkıntı yaratmakta, okul yöneticilerinin itibarının, karizmasının ve gücünün sarsılmasına neden olmaktadır. Örneğin siyasilerden gelen baskıyı bir müdür (M6E): "*Yetkimizi kullanırken siyasi erkin ciddi kontrolü var. Yaptığım her türlü eylemde ensemde olduklarını düşünüyorum. Örneğin, telefonla aranıp şu kişi benim tanıdığımdır deniliyor"* şeklinde açıklarken; üst makamlardan gelen baskıyı ise bir müdür(M10E): *"Zaman zaman üst yönetimden baskı geliyor. Geçmiş yıllarda birebir yaşadığım çok şey var. İl MEM'den çok yetkili birisi aynen şöyle diyor: "müdür not al şu*

[öğrenci] kaydolacak", şeklinde dile getirmektedir. Çeşitli güç odaklarından gelen baskı ve engellenme durumunu bir diğer müdür(M3E) de şöyle ifade etmektedir:

> *"Evet, yaşadım, yaşıyoruz. Mesela hafta sonu kursunda görevli bir öğretmen, sınıfındaki öğrencileri diğer öğretmenin sınıfına vermiş, kendisi okuldan ayrılmış. Görevini ihmalden soruşturma talep etmiştim, ama ilçe MEM müdürlüğü ve sendika temsilcileri bu konuda engelleme yaptılar. Amirlerin isteğine uymuş olduk. Yine, öğretmenin devre değişikliğini (sabahçı-öğlenci) yapma gibi basit bir konuda bile öğretmenin devresinin değişmemesi için il MEM ve sendikadan hem siyasi hem bürokratik makamlardan arayanlar oldu"*.

3. Müdürlerin Sahip Oldukları Herhangi Bir Yetkiyi Kullanmada Kaçınma ya da Kendilerini Sınırlama Durumu

Müdürlerin, yetkiyi kullanma ve aldıkları kararları uygulama bakımından, çeşitli güç odaklarından gelebilecek baskı ve zorlamaya maruz kalmamak için, sahip oldukları yetkiyi kullanmada imtina etme ve karar alırken kendilerini sınırlamaya ilişkin olarak üç farklı kümeye ayrıldıkları gözlenmektedir. Bu kategoriler: "Sahip olduğum yetkiyi kullanırken kendimi sınırlamıyorum"; "Sahip olduğum yetkiyi kullanmada bazı durumlarda imtina ediyorum" ve "Nasıl karar almam gerektiğini üst makamlara soruyorum".

Sahip olduğum yetkiyi kullanırken kendimi sınırlamıyorum: Bazı müdürler, zor durumda kalırım diye, sahip oldukları yetkiyi kullanmada imtina etmediğini, kendisini sınırlamadığını belirtmektedir. Örneğin bir müdür (M7E):"*Ben yetkimi kullanmamazlık yapmıyorum. Yasal olmayan hiçbir şey yapmıyorum. Benden istenmişte olabilir. Böyle şeylerle karşılaştığım oldu".* Başka bir müdür (M2E) ise: *"Sahip olduğum yetkiyi kullanma konusunda imtina ettiğim bir konu yok, çünkü kaybedecek bir şeyim yok, emekliliğim geldi. Ama geçmişte yaşamıştım".* Bir diğer müdür (M9E)de: *"Yetkimi kullanırken imtina ettiğim olmuyor. Ama bazen haklılığımızı anlatmakta zorlandığımız oluyor. Zaman zaman anlayıp dinlemeden müdahale edenler oluyor, işte o zaman sıkıntılar yaşıyorum. Merkez okullarda adam telefon ediyor hocam sen benim çocuğumu şu iki öğretmenden birine ver. Miktarı sen söyle. İstiyorsan da okula bağış yapayım".* Bir müdür (M10E) de: *"Şimdi müdür olduğum ortaokulda yetkilerimden imtina ettiğim olmadı. Ancak daha önce meslek lisesindeydim, oranın koşulları çok farklı olduğu için imtina ettiğim konular oldu".*

Sahip olduğum yetkiyi kullanmada bazı durumlarda imtina ediyorum: Bazı müdürler, herhangi bir konuda karar alırken üst makamlardan gelebilecek baskı ve engelleme kaygısını yaşadıklarını, bu yüzden sahip oldukları yetkiyi kullanma ve alacakları bazı kararlar nedeniyle siyasiler, üst makamlar ve hatırlı kişiler gibi çeşitli güç odaklarının baskı ve zorlamasına maruz kalabileceklerini göz önünde bulundurarak, bazı yetkilerini kullanmada imtina ettiklerini vurgulamaktadır. Örneğin bir müdür (M3E) bu durumu şöyle ifade etmiştir: ***"****Birçok arkadaşım gibi, yetkimi kullanırken bu endişeyi ve baskıyı hissediyorum. Bazılarının istediği şeyleri yapmadığımızda görev süremizin uzatılmaması, görevden alınma endişesi yaşıyoruz. Bu konuda sendikalar, siyasiler, bürokrasi etkileme gücüne sahip. Biz de ister istemez bu gücün etkisinde kalıyoruz".* Bir başka müdürün (M5K) ifadesi şöyledir:

> *"Yetki kullanma ve özerklik konusunda eğitimi öğretimi geliştirme ya da okulun daha mutlu olması adına yapmak istediğim birçok şeyi yapamıyorum çünkü üst makamların baskısı endişesi bunu engelliyor. Üst makamların beni direk görevden alma yetkisi yok ama isterlerse mazeret bularak işlerimi zorlaştırıp beni baskı altına alabilir. Kadrolu olduğumuz dönemde her şeyi daha kaygısız ve rahat yapabiliyorduk, şimdi görev süresi bitince tekrar görevlendirilmeme gibi kaygılarla yapacağımız işlerde risk almak istemiyoruz".*

Nasıl karar almam gerektiğini üst makamlara soruyorum: Bazı müdürle ise yetkiyi kullanmada imtina etmenin ötesine geçerek, nasıl karar almaları gerektiğini üst makamlara sorduklarını ve üst makamların telkinleri doğrultusunda kararlar aldıklarını vurgulamaktadır.Bu durumubir müdür (M8E) şöyle ifade etmektedir:

> ***"****Bazı konularda yetkiyi kullanmaktan kaçındığımız oluyor. Örneğin seçmeli derslerle ilgili olarak, Türkçe ile din kültürü söz konusu olduğunda, Türkçeyi seçerken endişe duyduğumuz oluyor. Bu endişe benim din kültürü ahlak bilgisi dersini seçmeme neden olabiliyor. Üst makamlardan Resmi olarak değil ama şifahen aksi yönde seçim yaparsam sıkıntı yaşayabileceğim söylenebiliyor. Üst makamların bu tür müdahaleleri olabiliyor. Karar alırken üst makamların eğilimlerini göz önünde bulunduruyoruz. Hatta bazen karar almadan gidip bizzat görüşüp bu konuda nasıl bir karar alalım diye soruyoruz. Oradan da yönlendiriliyoruz"*.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar irdelenirken, sonuçların, farklı eğitim düzeylerine ve okul türlerine olduğu gibi, ilköğretim okullarının tümünün müdür ya da yöneticilerine de genelle gibi bir durumun söz konusu olmadığını hatırlatmak isteriz. Sonuçlar, araştırmanın katılımcı gurubuna yöneltilen sorular ve katılımcıların bu sorulara karşılık olarak ifade ettikleri algı ya da düşünceleriyle sınırlıdır. Bu bağlamda araştırmada ulaşılan temel sonuçlar şunlardır:

1. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu sahip oldukları yetkiyi kullanmada kendilerini özerk hissetmemektedir. Müdürler, öğretimin örgütlenmesinde, yani; öğrencilerin okula kayıt ve kabulünde, öğretim zamanını belirlemede, ders kitaplarını seçmede, öğretim yöntemlerini belirlemede ve davranış sorunu olan öğrencilere disipline yönelik yaptırımlar uygulamada kendilerini özerk hissetmediklerini ifade etmektedir. Birçok çalışmada okul özerkliği ile öğrenci başarısı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, özerkliğinöğrencilerin öğrenmelerine olumlu anlamda katkıda bulunduğu saptanmıştır (Adamson, 2012; Clark, 2009; Keating, 2006; Machin & Vernoit, 2011).İngiliz ortaokul sisteminde yapılan bir çalışmada, daha fazla özerklik ve esnek yönetime sahip olan okulların öğrenci girdi kalitesinde ve öğrenci performansında anlamlı gelişim sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu özerk yapının aynı zamanda komşu okulların öğrenci girdisi ve öğrenci başarısı üzerinde anlamlı etki yarattığı gözlenmiştir (Machin & Vernoit, 2011). Ayrıca, okul özerkliğinin öğrenci başarısı üzerine etkisinin incelendiği bir araştırmada (Paletta, 2014), özerkliğin, öğrenci başarısının gelişimine neden olan birçok kurumsal (okul dışı) ve örgütsel (okul içi) değişimin sağlanması için bir önkoşul olabileceği sonucuna varılmıştır.

Yine müdürler, personel yönetiminde, yani; okul personelini (öğretmen, memur, hizmetli, güvenlik görevlisi vb.) işe alma ve işine son vermede, öğretmenlerin hizmet-içi eğitim almalarını sağlamada, müdür yardımcısını belirleyebilmede ve okul çalışanlarını ödüllendirme ya da cezalandırmada kendilerini yetkili ve özerk hissetmediklerini belirtmektedir. Adamson (2012), çalışmasında okul yöneticisinin personel yönetimi ile kaynak dağıtımı konularında sahip olunan ile sahip olunması gereken özerklik arasında fark olduğu, özerkliğin mesleki gelişime ve öğrencilerin öğrenmelerine olumlu anlamda katkı sağlayan öğretim programlarını desteklediği sonuçlarına ulaşmıştır. Bu kapsamda öğretmenlerin, gelişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için, hizmet içi eğitime önem verilmeli, müdürler eğer öğretmenleri değerlendirecekse, belli konularda HİE yönlendirme yetkileri de olmalı. Okulun müdürü, eğitimin kalitesini yükseltemeyen, öğretimi istenilen düzeye çıkaramayan, okulun kurallarına uymada ve bu kuralları uygulamada zorlanan öğretmenlerin, özerk ya da bağımsız bir üst birimin denetimine başvurma yetkisi olmalıdır.

Yine müdürler, eğitim-öğretimi planlama ve örgütlemede, yani;okul tarafından verilecek kurs, yapılacak sosyal etkinlik ve eğitici çalışmaların düzenlenmesi, okul başarısını izleme ve değerlendirme, öğretim ortamında değişiklik ya da düzenlemeler yapma ile okul gezileri düzenlemedekendilerini yeteri kadar yetkili ve özerk hissetmediklerini ifade etmektedir. Oysa yönetici özerkliği ile öğrencilerin bilişsel olmayan becerileri, öğretmen memnuniyeti, personel ve yönetim kalitesine yönelik olarak okul kalitesine ilişkin öğretmen algıları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırıldığı çalışmada, yüksek düzeyde sahip olunan yönetici özerkliğinin küçük ama anlamlı bir düzeyde gözlenen tüm çıktılara katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır (Mizrav, 2014).

Müdürler,okul bütçesini hazırlama ve kullanma yetkisinin OAB'de olduğunu; kendilerinin harcama yetkisi olmadığını; buna karşın bütçenin gelir ve gider durumunu izleme ve denetleme yetkilerinin olduğunu; merkezi bütçeden ya da yerel yönetimlerden kendilerine herhangi bir ödenek gelmediğini belirtmektedir. Bununla birlikte müdürler, okulu geliştirmeye yönelik olarak, okul gelişim planı hazırlaya yetkili olduklarını ve okul gelişim planı yaptıklarını belirtmektedir. Yapılan bir araştırmada, okul özerkliğinin okullara bütçe, personel ve diğer yönetim kararlarıyla ilgili önemli kontroller sağladığı saptanmıştır. Araştırmada personel ve bütçe gibi yönetim konusunda özerk olan okullarda okul özerkliğinin öğrenci başarısını arttırmada katkı sağladığı ve okul başarısına sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Allen, 2010). Başka bir çalışmada, personel yönetimiyle kaynak dağıtımı konusunda sahip olunan ile sahip olunması gereken özerklik arasında fark olduğu saptanmıştır (Adamson, 2012).

2.Müdürlerin büyük çoğunluğu, işlerini yaparken farklı kişi ve gruplardan gelen çeşitli baskı ve engellemelerle karşılaşmaktadır.Müdürlerin büyük çoğunluğu, işlerini yaparken üst makamlardan, hatırlı kişilerden, siyasi parti yetkililerinden, sendikalardan ve velilerden gelen çeşitli baskı ve engellemelerle karşılaştıklarını belirtmek-

tedir. Adamson'ın (2012), çalışmasında okul yöneticilerinin eğitim hedeflerini gerçekleştirmek için yeterli özerkliğe sahip olduğu ancak bu özerkliğin birçok baskı ile engellendiği belirlenmiştir. Özerklik ile baskı kavramları birbirlerinin karşıtı iki olguyu ifade etmektedir. Bunlardan birinin yükselişi diğerinin azalmasını göstermektedir. Eğer müdürlerin özerklikleri genişletilmek isteniyorsa baskıdan söz etmemek gerekir.

3.Bazı müdürler, çeşitli güç odaklarının baskı ve zorlamasına maruz kalmamak için yetkilerinden bazılarını kullanmaktan imtina etmektedir. Bu müdürler, herhangi bir konuda karar alırken üst makamlardan gelebilecek baskı ve engelleme kaygısını yaşadıklarını, bu yüzden sahip oldukları yetkiyi kullanma ve alacakları bazı kararlar nedeniyle siyasiler, üst makamlar ve hatırlı kişiler gibi çeşitli güç odaklarının baskı ve zorlamasına maruz kalabileceklerini dikkate alarak, bazı yetkilerini kullanmada kaçındıklarını vurgulamaktadır. Bazı müdürle ise yetkiyi kullanmada imtina etmenin de ötesine geçerek, nasıl karar almaları gerektiğini üst makamlara sorduklarını ve üst makamların telkinleri doğrultusunda kararlar aldıklarını belirtmektedir. Bu durum özerklik aramanın çok ötesinde bu müdürlerin niteliklerinin sorgulanmasını gündeme getirmektedir. Demek ki müdür görevlendirmede, görevlendirilen kişinin yönetime ilişkin bilgi ve beceriye ilişkin yeterliliğinin ötesinde kişilik özelliklerinin de işgal ettikleri konumu temsil etme yeterliliğinden yoksun olduklarını gösterdiği gibi, müdürlerin konumlarını korumak için ciddi baskı ve korku yaşadıkları şeklinde de yorumlanabilir. Her iki durumda sağlıklı bir özelliğe işaret etmemektedir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlara dayalı olarak şu önerilerde bulunulabilir: okul müdürleri nesnel ölçütler kullanılarak müdürlük görevlerine getirilmeli. Müdürlerin işlerinde yetki-sorumluluk dengesi sağlanmalıdır. Müdürlerin karar alma ve aldıkları kararları uygulamada baskı ve engellemelerle karşılaşmayacaklarına inanacakları, güven oluşturucu bir ortam ve uygulama yaratılmalıdır. Eğitim örgütleri hiyerarşisinde alt-üst ilişkilerinde açıklık, hesap verebilirlik, denetlenebilirlik ile ilgili kurallar ve bu kuralların hayata geçirilişinde genellik ilkesine uyulmalıdır. Kişi ya da kurumlara göre farklı yaklaşımlar sergilenmemelidir. Okullarda karar verme ve verilen kararları uygulamada katılımcı yaklaşımı genişletici, bürokratik yaklaşımı azaltıcı örneklerin çoğaltılmasına gereksinim duyulmaktadır. Okul müdürlerinin yetkilerini kullanma, karar alma ve aldıkları kararları uygulamada görece daha özerk davranabilmeleri için, çeşitli güç odaklarının, özellikle de üst yönetimlerin, müdürlere ya da okul yönetimine güvenerek, onların da en doğrusunu yapmaya çalışacaklarına inanması, her şeyi kontrol etme anlayışından vazgeçmeleri gerekir.

Kaynakça

Adamson, L. (2012). *Exploring principal autonomy in charter, private and public school*. Unpublished Doctorate Thesis. California State University.

Agasisti, T., Catalano, G., & Sibiano, P. (2013). Can schools be autonomous in a centralised educational system? On formal and actual school autonomy in the Italian context. *International Journal of Educational Management*, 27(3), 292-310.

Allen, R. (2010). *Does school autonomy improve educational outcomes? Judging the performance of foundation secondary schools in England*. Department of Quantitative Social Science, Institute of education, University of London (DoQSS Working Paper), No.10-02. [Çevrim-içi: http://repec.ioe.ac.uk/REPEc/pdf/qsswp1002.pdf], Erişim tarihi: 19.09.2018.

Aslan, H. ve Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 255-279. doi*:10.14527/kuey.2014.011*.

Balcı, A. (2008). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem A.

Beycioğlu, K. ve Aslan, B. (2010). Öğretmen liderliği ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İlköğretim Online, 9*(2), 764-775.

Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış.* Ankara: Pegem A.

Caldwell, B.J. (2016). Impact of school autonomy on student achievement: cases from Australia. *International Journal of Educational Management,* 30 (7), 1171-1187.

Clark, D. (2009). The Performance and Competitive Effects of School Autonomy, *Journal of Political Economy*, 117 (4), 745-783.

Clark, M. L. (2008). *An examination of the relationship between school leadership autonomy and student learning*. Unpublished Doctorate Thesis, Vanderbilt University.

Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü.* Ankara: Anı.

Eurydice. (2007). *School autonomy in Europe, policies and measures*. Eurydice. doi: 10.2766/34099.

Eurydice. (2011). *Türk eğitim sisteminin örgütlenmesi-2011*. (Çev. MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı). Eurydice.

Fernandez, A. (2000). Leadership in an era of change: Breaking down the barriers of the culture of teaching. In C. Day, A. Fernandez, T.E. Hauge ve J. Moller (Eds). *The life and work of teachers: International perspective in changing times*. (pp, 235-250). London: Routledge Falmer.

Gargallo, M. A. S. (2013). Autonomy and pluralism in the education system: a case study of Spanish public schools in the international context. *Journal of School Choice: International Research and Reform*, 7(1), 61-87, DOI: 10.1080/15582159.2013.759843.

Hanushek, E. A., Link, S., & Woessman, L. (2013). Does school autonomy make sense everywhere? panel estimates from PISA. *Journal of Development Economics*, 104, 212-232.

Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi* (7. basım). Ankara: Nobel.

Keating, J. S. (2006). *The relationship between principal autonomy and student achievement*. Unpublished Doctorate Thesis. Pepperdine University.

Lakomski, G. (2008). Functionally adequate but casually idle: W(h)ither distributed leadership. *Journal of Educational Administration, 46* (2), 159-171.

Leithwood, K. & Mascall, B. (2008). Collective leadership effects on student achievement. *Educational Administration Quarterly, 44,* 529-561.

Leithwood, K., Jantzi, D., Earl, L., Watson, N., Levin, B. & Fullan, M. (2004). Strategic leadership for large scale leadership: The case of England's National Literacy and Numeracy Strategy. *School Leadership and Management, 24*, 57-79.

Machin, S. & J. Vernoit (2011), *Changing School Autonomy: Academy Schools and their Introduction to England's Education*. Centre for the Economics of Education, London School of Economics, London.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Second edition. London: Sage.

Mizrav, E. (2014). *Could principal autonomy produce better schools? Evidence from the schools and staffing survey*. Unpublished Master Thesis. Georgetown University.

Mulford, B., Sillins, H. & Leithwood, K. (2004). *Educational leadership for organizational learning and improved student outcomes*. Dordrecht: Kluwer Academic.

Newton, P., & Costa, D.J. (2016). School autonomy and 21st century learning: the Canadian context.*International Journal of Educational Management,* 30 (7), 1279-1292.

Nir, A., Ben-David, A. Bogler, R., Inbar, D. & Zohar, A. (2016). School autonomy and 21st century skills in the Israeli educational system. *International Journal of Educational Management,* 30 (7), 1231-1246

Saarivirta, T. & Kumpulainen, K. (2016). School autonomy, leadership and student achievement: reflections from Finland. *International Journal of Educational Management, 30* (7), 1268-1278.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (2nd ed.). Newbury Park: Sage.

Şahin, İ, Beycioğlu, K, ve Keskin, F. (2017), Okul Yöneticilerinin Atanmasında Kaotik Dönem ve Etkileri. *İlköğretim Online*, 16(3), 1007-1021,2017.

Şahin, İ., Beycioğlu, K. ve Fırat, N. (2011). Öğretmen görüşlerine göre çeşitli yönetim becerilerinin okul müdürleri için önem dereceleri. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi* 30, 58-75

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (7. baskı). Ankara: Seçkin.

Yılmaz Fındık, L. (2015). PISA 2012 sonuçlarına göre okul liderliği ve okul özerkliğinin öğrenci başarısına etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Yolcu, H. (2010), Neo-liberal dönüşümün yaşandığı ülkelerde yerelleşme ve okul özerkliği uygulamaları. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi,* 6(12), 253- 273.