

OKUL MERKEZLİ YÖNETİM

SCHOOL-BASED MANAGEMENT

Tufan AYTAÇ
Ankara Üniversitesi
Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı
(Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bölümü)
Doktora Öğrencisi

ÖZET

Okul Merkezli Yönetim, Türk eğitim sistemi okullarının yeniden yapılandırılmasında ve etkili okul özelliklerini kazanmasında, okul toplumu üyeleri (yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, uzmanlar, veliler, iş ve okul çevresi grupları, liderler) arasında etkili bir demokratik iletişim ve karar alma sürecinin gerçekleştirilmesinde, katılım ve özerkliğe dayalı yeni bir paradigmanın ortaya konulmasında temel bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; bir okul geliştirme yaklaşımı olarak Okul Merkezli Yönetimi irdeleyerek, Türk eğitim sistemini yeniden yapılandırma girişimlerine destek vermek, farklı ve çağdaş bir bakış açısı ortaya koymaktır.

ABSTRACT

School-Based Management comes out as a basic approach in restructuring schools and in gaining effective school characteristics of the Turkish education system, in realizing an effective democratic communication and decision-making process among the school community members (administrators, teachers, students, specialists, parents, business and school environment groups, leaders), and in bringing up a new paradigm based on participation and autonomy.

The purpose of this study is to support the initiatives in restructuring the Turkish education system and to present a different and modern point of view by carefully studying School-Based Management as a school development approach.

GİRİŞ

İkibinli yıllar kapımızda iken okullarımızda hâlâ bilgi aktarma fonksiyonu yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Günümüzün eğitim felsefesinde, okulların kendine özgü bir kimlik geliştirmesi yani belli davranışları satan, kazandıran kurumlar olması gerekmektedir. Etkinliği her geçen gün artan bilgi ve enformasyon teknolojisi, okulun bilgi aktarma fonksiyonunu üstlenmeye başlamıştır. Okul artık çevresini etkileyen bir kurum olmaktan çıkmış, etkilenen konumuna düşmüştür (Husén, 1990, s.27; Aytaç, 1995, s.32; Dalin, 1993, s.105; Açıkalın, 1995, s.83; Özden, 1998, s.8).

Türk kamu yönetiminin merkezileşme ve bürokratikleşme sürecinden, eğitim kesimi ve bu arada okullar da büyük ölçüde etkilenmiştir. Bugün için okul

örgütü tüm girdilerin ve kuralların merkezden kendisine aktarıldığı bir örgüt görünümündedir. Türk eğitim sisteminde, okulların merkeze bağımlılığı ve yetkilerinin yetersizliği, okulların kendine özgü bir kurumsal kimlik sahibi olmasını ve geliştirmesini engellemektedir. Okulların temel amacı olması gereken öğrenci başarısını yükseltmeye yönelik iç ve dış esnekliğe sahip olmaması, bu yönde merkezi yönetimin ve okulun müşterisi olan velilerin ilgi, istek ve çabalarının yetersizliği durağan, genel eğitim anlayışının sürmesine yol açmaktadır.

Türk eğitim sisteminin kendini yenileyememesinin temelinde yatan aşırı merkezîyetçilik ve katılım yetersizliği, artan sorunların bir kısır döngü içerisinde gitgide kronikleşmesine neden olmaktadır. Okulların katılım ve özerkliğe dayalı öğrenci başarısını

yükseltmeye yönelik yeni bir paradigmayla geliştirilmesi ve yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Günümüzde, bu yeni paradigma eğitim sistemlerinde merkeziyetçilikten çok yerinden yönetimi, katılımı ve özerkliği vurgulamaktadır. Okulun ve okul toplumu üyelerinin (yönetici, öğretmen, uzman, öğrenci, veli, çevre liderleri ve grupları) rolleri ve sorumlulukları daha çok çevrenin ve öğrencinin ihtiyaçlarına yönelik olarak şekillenmektedir.

Eğitim sisteminde yenilik, sistemin en stratejik parçası olan okuldan başlamalıdır (Bursalıoğlu, 1994, s.153;Burns ve Howes, 1988, s.7;DuFour, 1991, s.6). Okul örgütü, eğitimin ötesinde sosyal, politik ve ekonomik değişimin merkezi olmalıdır (Sirotnik ve Clark, 1988, s.663). Eğitim sistemini yenileştirmede ve geliştirmede okul merkezli yönetim anlayışının uygulanması, sistemin temel üretim birimi olan okulların yeniden yapılandırılmasında farklı bir yaklaşım ortaya koyacaktır.

1. OKUL MERKEZLİ YÖNETİM NEDİR ?

Son yıllarda, eğitimin niteliğini geliştirme amacına yönelik olarak genel kamu sistemi içerisindeki okullara daha fazla özerklik verilmesine, yetki aktarımı yapılmasına, öğretmenlerin yetkilendirilmesine ve okulların yerinden yönetilmesine doğru bir uluslararası eğilim ortaya çıkmıştır. Okulun başarısını yükseltmede araç olarak, bu yaklaşımlar daha fazla destek görmektedir. Bu reformlar; okul merkezli yönetim (School-Based Management) ve okulların yerel yönetimi (The Local Management of Schools) olarak Avustralya, ABD, Kanada ve İngiltere'de, kendi kendini yöneten okullar (self-managing/governing school) ve yetki aktarılmış okullar olarak da Avustralya ve Yeni Zelanda da bilinmektedir (Chui, Sharpe and McCormick, 1996, s.30;Caldwell, 1990, s.13-14;Kuehn, 1996, s.1;Wohlstetter ve Mohrman, 1994, s.1;Noble, Deemer ve Davis, 1996, s.1;C.E.R.I., 1998, s.292;Lane ve Walberg, 1989, s.16;C.E.R.I., 1995, s.15;Hanson, 1998, s.111;Murphy ve Jr Adams, 1998, s.432;Caldwell, 1998, s.445).

Okul merkezli yönetim, eğitim-öğretimi geliştirmek amacıyla okul düzeyinde yetki ve sorumlulukların artırılmasına, özerklik ve katılımlı karar almaya dayalı okulları temel karar alma birimi olarak kabul eden eğitimin yerinden yönetim biçimidir (Chapman, 1990, s.11;David, 1989, s.46;Malen, Ogawa and Kranz, 1992, s.156;Candoli, 1991, s.34;Erdoğan, 1996, s.26;Myers ve Stonehill, 1993, s.1;Kuehn, 1996, s.1;Cotton, 1992, s.8;Rideout, 1997;Oswald, 1997, s.181;Lane ve Walberg, 1989, s.16;C.P.R.E., 1996, s.1).

Okul merkezli yönetim aşağıdaki şekilde formüle edilebilir: (David, 1989, s.46;Young, 1989).



Okul merkezli yönetim, okula karar verme yetkisi ve sorumluluğu vererek özerkliği artırır.

Okula dayalı yönetim, değişim konusunda iç dinamiklerin etkili olduğu ve yenileşmelerin sahiplenildiği, yetki paylaşımına gidildiği, okul ve çevresinin program, bütçe ve personel seçimi konusunda tam yetkili olduğu bir sistemdir (Özdemir, 1997, s.30;Lane and Walberg, 1989, s.16).

2. NEDEN OKUL MERKEZLİ YÖNETİM ?

Okul merkezli yönetim, bir ülkenin eğitim sisteminin planlama ve karar alma süreçlerini yeniden yapılandırmada tek yoldur (Taylor ve Levine, 1991, s.397).

Okul merkezli yönetim, günümüzün geçerli eğitim reformlarının merkezi olmaya başlamıştır. Özellikle, bu yaklaşım okulda karar verme sürecinde okul içi ve dışı öğelerin katılımının sağlanması; bütçe, eğitim programı, personel ve öğretim boyutlarında okulların özerk bir yapıya kavuşturulması; öğretmenin okulda daha etkin rol oynaması; öğretimin zenginleştirilmesi; okul ortamı kullanıcılarının rollerinin yeniden belirlenmesi; okulun amaçlarının (vizyon, misyon ve temel değerler açısından) belirlenmesinde yönetici, öğretmen, uzman, öğrenci, veli ve toplum katılımının sağlanması ve benimsenmesi konuları üzerinde yoğunlaşmıştır (Lane ve Walberg, 1989, s.16;David, 1989, s.45;Herman ve Herman, 1992, s.261-263;Chapman, 1990, s.11;Peterson, 1991, s.1;Dalin,1993, s.167;Oswald, 1997, s.181;Wohlstetter, 1995, s.2).

Okul merkezli yönetim, eğitimde öğrenci merkezli olmada, demokratikleşmede, yetki aktarımında, okulun amaçlarının ve işlevlerinin gerçekleştirilmesinde, kültürünün yeniden yapılandırılmasında güçlü bir eğitim reformu haline gelmektedir (Herman ve Herman, 1992, s.262). Okul merkezli yönetim bütçe, personel ve program alanlarında okul toplumu üyelerine (yönetici, öğretmen, uzman, veli, öğrenci) yetki ve sorumluluk vererek, eğitim sürecini daha fazla kontrol etme fırsatı sağlar (Myers ve Stonehill, 1993, s.1;Carlson, 1996, s.259).

Okul merkezli yönetimin en büyük yararı, öğrenciyi merkeze alarak öğrencinin ve çevrenin ihtiyaçlarına uygun bir okul örgütlenmesine ortam sağlamasıdır. Bu yaklaşım, eğitime ailelerin dahil edilmesine, topluma bağlar oluşturulmasına ve iş çevresi ile aktif bağlantılar kurulmasına katkı sağlayacaktır (Myers ve Stonehill, 1993, s.1). Bu da, “bizim okulumuz” anlayışını egemen kılacaktır.

Okul merkezli yönetimde, okul düzeyinde rol alanlar kendi ihtiyaçlarını belirler ve bunların nasıl karşılanacağı yönünde karar verirler (Wohlstetter, Smyer ve Mohrman, 1994, s.269).

Okul merkezli yönetim öğretmenin moralini, okula velinin ve toplumun katılımını yükseltmektedir (Olson, 1997, s.4).

3. OKUL MERKEZLİ YÖNETİMİN TEMEL VARSAYIMLARI

Okul merkezli yönetimin dayandığı temel ilkeler iki varsayıma dayanmaktadır (David, 1989, s.46).

1. Okullar temel ve birincil karar alma birimidir ve okulu etkileyen kararlar mümkün olan en alt düzeyde ve katılıma dayalı olarak alınmalıdır (Chapman, 1990, s.11). Özerklik olmaksızın ortak karar alma fazla bir anlam ifade etmez.

2. Değişim sahiplenmeyi gerektirir. Bu sahiplikte, okulun koşullara uyma esnekliğinin ve tanımlanan değişime uygun katılım ortamının olması gerekir.

Okul merkezli yönetimin temel varsayımları şunlardır (Noble, Deemer ve Davis, 1996, s.12;Latham, 1998, s.85;Hanson, 1998, s.123):

1. Öğrencinin Yükselen Akademik Başarısı

Karar alma yapısındaki değişimlerin öğrenci başarısını yükselteceği ve eğitim-öğretim uygulamalarını destekleyici yönde yaklaşımların gündeme gelmesini sağlayacağı varsayılmaktadır.

Karar alma yetkisinin dağılımı sayesinde; yönetim, personel seçimi, bütçe ve programların kontrolü alanlarındaki değişimlerin eğitimin niteliğini yükselteceği varsayılmaktadır.

2. Sorumluluğun Artması

Ortak sorumluluğun altındaki varsayım, karar alma sürecinde katılımcılar alınan kararların sonuçlarına ilişkin sorumluluğu kabul ettiklerinde daha nitelikli ararlar alınacaktır.

Okul merkezli yönetim, eğitim yönetiminin merkezi olarak okullar alındığında öğrenci başarısının yükselineceğini ileri sürmektedir (Peterson, 1991, s.1).

3. Yetkilendirme

Yetkilendirmenin varsayımı, ortak yönetimin güçlü ve tutarlı bir okul kültürünün yaratılmasına ön ayak olacaktır.

4. Politik Fayda

Okul merkezli yönetim, okul toplumu üyelerinin özellikle velilerin ve öğretmenlerin okula sahipliğini artırır. Okul toplumu üyeleri, okulu geliştirebilmek için gerekli en iyi şartları yaratma fırsatına sahiptir.

4. OKUL MERKEZLİ YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Okul merkezli yönetim, karar alma yetkisinin yeniden dağılımına dayalı ve okulları geliştirmede özerk okulları temel alan bir yaklaşımdır. Okul merkezli yönetim, üç belirgin özelliğe sahiptir (Malen, Ogawa ve Kranz, 1989, s.1-2):

1. Bütçe, personel ve program alanlarında merkezi karar alma yetkisi büyük ölçüde okula aktarılmaktadır. Bu alanlarda; okul müdürü kadar öğretmenlere ve velilere de yetki verilmektedir.

2. Karar almada formal yetki okul müdürü, öğretmenler, veliler ve diğer okul toplumu üyeleri arasında paylaşılır. Bu formal yapı (kurul, komite, takım) okul yöneticileri, öğretmenler, veliler, eğitim uzmanları zaman zaman da öğrenci ve toplum temsilcilerinden meydana gelir. Bu kurullardaki üyeler, okul çapında karar alma sürecine doğrudan katılırlar.

3. Okul toplumu üyeleri var olan kanunlar, yönetmelikler ve anlaşmalara uygun şekilde okulun kendine özgü işleyişine yönelik kuralları belirleme yetkisine sahiptir.

5. OKUL MERKEZLİ YÖNETİM MODELLERİ

Okul merkezli yönetim modelleri şunlardır (Kuehn, 1996, s.2;Malen, Ogawa ve Kranz, 1989, s.8;Oswald, 1995, s.1;Noble, Deemer ve Davis, 1996, s.3):

I. Model

Okul merkezli yönetimi uygulayan müdür, veliler ya da uzman personelin kararlara katılımını sağlar. Fakat, tamamıyla kontrol ve yönetim okul yönetimine aittir.

Yetkiler, okul müdürüne aktarılır. Karar almada, okul müdürü anahtar rol oynar. Öğretmenlere ve velilere danışman gözüyle bakılır. Okul müdürünün, yetkilerini okul toplumu üyelerine aktarması beklenir.

Okul kurulları bütçe, personel ve program ile ilgili konularda okul yöneticilerine önerilerde bulunur.

Kurul üyeleri sadece öğretmenlerden oluşabilir. Kurulun yetkisi kaynak yaratma, kitapların seçimi gibi belirli konularla sınırlıdır.

II. Model

Okulun kontrolünün, okul içi toplum üyelerinden (yönetici, öğretmen, uzman ve yrd. personel) okul dışı toplum üyelerine (velilere ve çevre gruplarına) geçtiği bir modeldir. Genellikle, seçimle gelen veli kurulu bir yönetim kurulu gibi çalışarak, okulu yönetir.

III. Model

Okul merkezli yönetim kurulu (yönetici, öğretmen, uzman, veli ve gerektiğinde öğrenci ve çevre grup temsilcilerinden oluşan) okulu etkileyen bütün kararları (bütçe, personel, program vb. ile ilgili) alır.

Yöneticiler, öğretmenler, uzmanlar ve velilerden meydana gelen etkili bir okul yönetim kurulu bütçeleme süreci, personelin işe alınması ve çıkarılması, eğitim programlarının içeriğinin belirlenmesi ve geliştirilmesi ile ilgili kararlar alır.

Genellikle, yetki okul yönetim kuruluna aktarılır. Kurul, kendi içinde bir işbölümü yapar ve alt kurullar ya da takımlar oluşturur. Kurulda, herkes eşit oy hakkına sahiptir. Okul yöneticilerinin işe alınması ve çıkarılmasında, kurul üyeleri karar alma yetkisine sahiptir.

6. OKUL MERKEZLİ YÖNETİMİN İŞLEYİŞİ

Okul merkezli yönetimde okul, bir yönetim kurulu tarafından yönetilir. Bu kurulun üyeleri genellikle yönetici, öğretmen, uzman ve veli temsilcilerinden meydana gelir. Kurul üyeleri, seçimle bu kurula üye olurlar. Kurulda herkes eşit oy hakkına sahiptir ve kararlar oy çokluğu ile alınır. Okul yönetim kurulunun başkanı, genellikle okul müdürüdür. Okul yönetim kurulu, eğitimin temel amaç ve ilkeleri doğrultusunda özellikle bütçe, personel, program ve okul-çevre ilişkisi alanlarında karar alma yetkisine sahiptir. Okul yönetim kurulu, çeşitli konular üzerinde alt komisyonlar ya da takımlar oluşturma yetkisine sahiptir. Okul yönetim kurulunda alınan kararları, okul müdürü uygulamak zorundadır. Okul yönetim kurulu, üst eğitim bölgesi tarafından kendisine ayrılan kaynaklarla birlikte okulun gelir kaynaklarını da birleştirerek, okulun önceliklerini

belirler ve okul bütçesini yapar. Okul bütçesinde belirlenen öncelik sırasına göre harcamalar yapılır (Myers ve Stonehill, 1993, s.2; Wohlstetter ve Mohrman, 1994, s.3; Wohlstetter, Smyer ve Mohrman, 1994, s.269; McKeon ve Malarz, 1991, s.6; Wohlstetter, 1995, s.2; Oswald, 1997, s.184).

7. OKUL MERKEZLİ YÖNETİMİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

Okul merkezli yönetimin güçlü ve zayıf yönleri şunlardır (Prasch, 1990, s.4-7):

Güçlü Yönleri

1. Öğrencilere yönelik daha iyi programlar.
2. İnsan kaynaklarının etkili şekilde kullanımı.
3. Yüksek nitelikli kararlar.
4. Okul personelinin okula bağlılığının ve sahiplik duygusunun yükselmesi.
5. Okul personelinin liderlik becerilerinin gelişmesi.
6. Açık ve herkes tarafından anlaşılabilir okulun misyonu ve hedefleri.
7. İletişimin artması.
8. Okul personelinin moralinin yükselmesi.
9. Yeniliklerin ve okul personelinin yaratıcılığının desteklenmesi.
10. Toplumun okula artan güveni.
11. Bütçe üzerinde yetki ve sorumlulukların artması.
12. Yeniden yapılandırma yaklaşımı.

Zayıf Yönleri

1. Daha fazla iş.
2. Daha az verimlilik.
3. Uzmanlaşmanın faydalarının sulandırılması.
4. Okulun performansındaki belirsizlik.
5. Personelin geliştirilmesine gerekliliğin artması.
6. Yeni rollerin ve sorumlulukların karışıklığı.
7. Koordinasyon güçlüğü.
8. Beklenmedik sonuçlar.
9. Geri döndürülemez süreç.

8. SONUÇ

Günümüzün geçerli eğitim reformlarının merkezi olan ve öğrenci başarısını yükseltmeyi amaçlayan okul merkezli yönetim, okula daha çok yetki ve sorumluluk aktarılmasını ve okul toplumu üyelerinin okulda karar alma sürecine katılımını öngörmektedir. Okul merkezli yönetim, Türk eğitim sistemini yeniden yapılandırma girişimlerine yönelik olarak sistem boyutunda bir değişimi öngören bir okul geliştirme yaklaşımı olarak gündeme gelmelidir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç. (1995) *Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara, PEGEM Yayın No:10.
- Aytaç, Tufan. (1995) *Genel Liselerde Uygulanmakta Olan Ders Geçme ve Kredi Düzeni Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri, Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Ankara İli Örneği)*, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Burns, Leonard T. and Howes, Jeanne. (1988) "Handing Control to Local Schools ", *Education Digest*, Vol.54, No.3:7.
- Bursalıoğlu, Ziya. (1994) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara, PEGEM Yayın No: 9.
- Caldwell, Brian J. (1990) "School-based Decision-making and Management: International Developments", *School-based Decision-making and Management*, Edited by Judith Chapman, London:The Falmer Press.
- _____. (1998) "Strategic Leadership, Resource Management and Effective School Reform", *Journal of Educational Administration*, Vol.36, No.5:445.
- Candoli, I. Carl. (1991) *School System Administration: A Strategic Plan for Site-Based Management*, Technomic Publishing Co. Inc., Lancaster&Basel.
- Carlson, Robert W. (1996) *Reframing & Reform: Perspectives on Organization, Leadership, and School Change*, Longman Publishers USA.
- C.E.R.I. (Centre for Education Research and Innovation). (1995) *Schools Under Scrutiny*, Paris, OECD.
- _____. (1998) *Education At A Glance OECD Indicators*, Paris.
- Chapman, Judith D. (1990) *School-based Decision-making and Management*, London: The Falmer Press.
- Chui, Hong Sheung; Sharpe, Fenton G. and McCormick, John. (1996) "Vision and leadership of principals in Hong Kong", *Journal of Educational Administration*, Vol.34, No:3:30
- Cotton, Kathleen. School-Based Management. (1992) *School Improvement Research Series (SIRS)*, Portland.
- C.P.R.E. (Consortium for Policy Research in Education). "How Schools Make School-Based Management Work", *Assessment of School-Based Management*, New York: October 1996:1.
- Dalin, Per. (1993) *Changing the School Culture*, London, Cassell.
- David, Jane L. (1989) "Synthesis of Research on School-Based Management", *Educational Leadership*, Vol.46, No.8:46.
- DuFour, Richard P. (1991) *The Principal As Staff Developer*, Edited by Dennis Sparks, National Educational Service, Bloomington, Indiana.
- Erdoğan, İrfan. (1996) "Okul Merkezli Yönetim", *Yaşadıkça Eğitim*, Kasım/Aralık, Sayı: 49:26.
- Hanson, E. Mark. (1998) "Strategies of Educational Decentralization: Key Questions and Core Issues", *Journal of Educational Administration*, Vol.36, No.2:111,123.
- Herman, Jerry J. and Herman, Janice L. (1992) "Educational Administration: School-Based Management", *The Clearing House*, Vol.65, No.5:261-263.
- Husén, Torsten. (1990) *Education and the Global Concern*, Pergamon, Oxford:Press.
- Kuehn, Larry. (1996) "School-based Budgeting/Site-based Management", *BTCF Research Report*, Section XII:1,2.
- Lane, John J. and Walberg Herbert J. (1989) "Site-Managed Schools", *Organizing for Learning: Toward the 21st Century*, Edited by: John J. Lane and Herbert J. Walberg, Virginia, NASSP Curriculum Council.
- Latham, Andrew S. (1998) "Site-Based Management: Is It Working", *Educational Leadership*, Vol.55, No.7:85.
- Malen, Betty, Ogawa, Rodney T. and Kranz, Jennifer. (1989) *An Analysis of Site-Based Management as an Education Reform Strategy*, The University of Utah An Occasional Policy Paper, Sponsored by the FOCUS Project (Formulating Options to Consider for Utah Schools), Graduate School of Education, The University of Utah.
- _____. (1992) "Unfulfilled Promises", *Innovations in Education Reformers and Their Critics*, Edited by J. Martin Rich, Sixth Edition, Allyn and Bacon.

- McKeon, Denise and Malarz, Lynn. (1991) "School-Based Management: What Bilingual and ESL Program Directors Should Know", N.C.B.E. (*The National Clearinghouse for Bilingual Education*) Program Information Guide Series, Number 5:6.
- Murphy, Joseph and Jr Adams, Jacob E. (1998) "Reforming America's Schools 1980-2000", *Journal of Educational Administration*, Vol.36, No.5:432.
- Myers, Dorothy and Stonehill, Robert. (1993) "School-Based Management", *Education Research Consumer Guide*, Ed. Margery Martin, Number 4:1-2.
- Noble, Audrey J., Deemer, Sandra and Davis, Betsy. (1996) "School-Based Management", *Delaware Education Research & Development Center*.
- Olson, Lynn. (1997) "Power of the Purse" *Education Week*, June 4,4.
- Oswald, Lori Jo. (1995) School-Based Management, *ERIC Digest*, Number 99, July,1.
- _____ (1997) "School-Based Management", *School Leadership: Handbook for Excellence*, Edited by Stuart C. Smith and Philip K. Piele, Third Edition, ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon.
- Özdemir, Servet. (1997) *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Ankara, İkinci Baskı, Onuncu Yıl:7, PEGEM.
- Özden, Yüksel. (1998) *Eğitimde Dönüşüm Yeni Değer ve Oluşumlar*, Ankara, Birinci Baskı, PEGEM.
- Peterson, David. (1991) "School-Based Management and Student Performance", *ERIC Digest*, Number 62, Oct:1.
- Prasch, John. (1990) *How to Organize for School-Based Management*, Alexandria, Virginia, A.S.C.D. (Association for Supervision and Curriculum Development).
- Rideout, Frederick David. (1997) School-based management for small schools in Newfoundland and Labrador, (Ed.D.), *Dissertation Abstract International*, Vol.57, No.8, February.
- Sirotnik, Kenneth A. and Clark, Richard W. (1988) "School-Centered Decision Making and Renewal", *Phi Delta Kappan*, Vol.69, No.9:663.
- Taylor, Barbara O. and Levine, Daniel U. (1991) "Effective Schools Projects and School-Based Management", *Phi Delta Kappan*, Vol.72, No.5:397.
- Wohlstetter, Priscilla. (1995) "Getting School-Based Management Right: What Works and What Doesn't", *Phi Delta Kappan*, Vol.77, No.1:2.
- Wohlstetter, Priscilla. and Mohrman, Susan Albers. (1994) "School-Based Management: Promise and Process", C.P.R.E. (*The Consortium for Policy Research in Education*) *Finance Briefs*, New Jersey:1-3.
- Wohlstetter, Priscilla; Smyer, Roxane and Mohrman, Susan Albers. (1994) "New Boundaries for School-Based Management: The High Involvement Model", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol.16, No.3:269.
- Young, John. (1989) Site Based Management: Implications for Education Service Districts, *Eric Document*, No:313814.