



**MERKEZİ YÖNETİMİN FİNANS VE UYGULAMA YETKİLERİNİN YERELE
DEVRETMESİNE YÖNELİK BİR İNCELEME: OKUL GELİŞİM MODELİ (OGP)**

Ünal AKYÜZ*

Öz

Türk Eğitim Sistemi diğer kamusal alanlar gibi merkezîyetçi bir yönetim modeli ile yönetilmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından eğitim sisteminin başarılı ya da başarısız olmasının nedenlerinden biri de aşırı merkezîyetçi olması gösterilmektedir. Avrupa Birliği (AB) finansmanlı Millî Eğitim Bakanlığı'nın Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi (MEBGEP) ve Dünya Bankası (DB) raporlarında Türk Eğitim Sistemi'nde yetkilerin görece Bakanlıkta daha çok toplandığı konusunda görüş birliği içindedir. Türkiye'nin gelecekteki eğitim perspektifini, AB ülkelerindeki eğitim sistemlerini de karşılaştırarak üç farklı yönetim modeli geliştirilmiştir: "Mevcut Yapıda Etkinlik Sağlama (İyileştirme)", "İl Odaklı Yönetim Modeli", "Okul Odaklı Yönetim Modeli". Türk Eğitim sisteminin en etkili ve karar verici organı olan Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) bu modeller üzerinde uzun süre çalışmalar sonucunda iyileştirme denen mevcut MEB yapısında kısmi değişiklik yapmayı tercih etmiştir. Türk eğitim sistemi, mevcut altyapının modernizasyonu, öğretim programlarının güncellenmesi ve mesleki eğitimin AB standartlarına uyumlu hale getirilmesi gibi büyük sorunları çözmekle beraber, aşırı merkezîyetçilik nedeniyle ortaya çıkan sorunlar da giderek artan bir döngü içinde çözümsüzlüğe yol açmaktadır. Okul Gelişim Programı (OGP) bu problemlerden bir kısmına çözüm olması adına geliştirilen Dünya Bankası kaynaklı ancak özgün bir Millî Eğitim Bakanlığı projesidir. Eğitim sisteminin temeli olan okullardan bir kısmı ilk defa kendi ihtiyaçlarını belirlenmesi, buna yönelik çözümler geliştirmesi bunu da belli bir bütçeyle çözecekleri özgün bir alanın kendilerine sunulmasıdır. Bu yönüyle eğitim sisteminde il ve ilçelerin sorumlu yöneticileri okulların taleplerini daha fazla dikkate almış aralarında iş birliği istenen seviyeye ulaşmıştır. Okul Gelişim Programı, Türkiye'de okulların kendi ihtiyaçlarını, kendi bütçeleriyle çözebilme iradesi resmi kanallarla ve pilot bir projeye denemiş olması yönüyle de ilk olmuştur. Okul Gelişim Programı yıllardır eleştiri konusu olan Türk eğitim sisteminin okul temelli yapılandırılmasına yönelik en kapsamlı pilot projedir. Bu yönüyle çalışma, Okul Gelişim Programı'nın amacı, süreci, sonucu ve sürdürülebilirliği noktasında Türk eğitim sistemine ne gibi etkiler yaptığının anlaşılmasına olanak sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Okul gelişim modeli, Ortaöğretim, Projeler, Eğitim yönetimi.

A Study for Transferring the Authorization of Implementation and Finance of Central Management to Local Management: School Development Model (SDM)

Abstract

Turkish education system is ruled with a central management system like the other public sectors. According to some researchers, one of the reasons why the education system is successful or not is that it is over centralistic. In the reports that are World Bank supported and in the Capacity Building Support for the Ministry of National Education (MEBGEP) reports supported by European Union (EU) there has been a consensus about the authorization on Turkish Education system is comparatively more on the Ministry. Three different management system have been developed by comparing the education perspective of Türkiye in the future with the education systems in European Union countries. These are increasing the efficiency in the current system, Province Based Management System and school-based Management System. Ministry of Education that is the most effective and the most decisive organ of Turkish National education System has preferred to go on some changes as a renovation in Turkish National education system as a result of long-lasting research and studies. Although Turkish National Education System has solved some problems such as modernisation of the current structure, updating the current teaching systems and adopting the vocational education into European Union standards, the issues that arise from over centralization have been increasingly causing some problems. School Development Programme is a World Bank supported National Ministry of Education project aiming to sort out some of these problems. In that project, it is aimed that the schools, the main component of education system, can define their own needs, and they can

* Dr., Millî Eğitim Bakanlığı, unalakyuz@gmail.com, <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0003-2135-9517>

propose some solutions to sort out the issues to arise and they solve these issues with a certain budget. In this respect, the responsible managers of provinces have been paying more attention to the needs of the schools and cooperation between them has reached to a maximum level. School Development Programme is the first project in terms of giving schools the authorisation to meet their own needs by their own budgets. The School Development Program is the most comprehensive pilot project for school-based restructuring of the Turkish education system, which has been the subject of criticism for years. With this aspect, the study will enable to understand what kind of effects the School Development Program has had on the Turkish education system in terms of its purpose, process, result and sustainability.

Keywords: *School development model, Secondary education, Projects, Education management.*

1. Giriş

Eğitim okulda başlayıp, okulda biten bir süreçtir. Diğer eğitimle ilgili bütün bileşenler okulu hedef almalı ve onu desteklemelidir. Eğitimin başarısı, okuldaki iklime bağlıdır. Okulda heyecan varsa, iyi yönetici seçilmişse, alanında yetkin öğretmenler bulunuyorsa, öğrencinin gelişimini takip eden bir veli kitlesi oluşmuşsa, eğitim öğretim materyalleri zamanın ihtiyaçlarına göre alınmışsa yani okul iklimi pozitif olarak tamamlanmışsa okulda eğitim gelişir ve tüm çevrenin de ihtiyacına karşılık verir. Türk Eğitim Sisteminde, eğitimin en tepe yetkilisi olan Bakanların seçimi değil, okul müdürlerinin seçimi ve okul müdürleri gündem olmalıdır. Ülkemizde önceden gerçekleştirilen okul geliştirme faaliyetleri genellikle fiziksel altyapının ve donanımın iyileştirilmesi olarak algılanmıştır. Oysaki, öğrencilerin yaşam becerilerini ve akademik başarılarını artırmayı, öğrencileri hayata hazırlamayı amaçlayan, insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmayı hedefleyen bir okul modelinin devamlılığı ve çarpıcı etkisi daha büyük olacaktır.

MEB'in tarihinde çok sayıda uluslararası proje hazırlayıp uygulaması nedeniyle, projelerin değerlendirmesinde önemli bir veri kaynağı olan proje çalışanlarının/insan kaynaklarının zaman içinde hızlı ve sürekli değişiminden dolayı ulaşılamaz konuma gelmesi, araştırmacının belge incelemesi ile analiz yapması önem arz etmektedir. Bu açıdan çalışma gelecekte okul gelişim modelleri üzerine yapılacak çalışmalara kalıcı ve doğrulanabilir bir belge niteliği taşıyacak olması açısından katkı sağlayacağı ön görülmektedir.

Okulun misyonuna yönelik tanımlamalara bakıldığında, yerel düzeyde karar vericilere daha fazla özerklik sağlanması genel olarak "Okul Temelli Yönetim" olarak adlandırılmaktadır (Dünya Bankası, 2014). Okul, genel çevreye kıyasla özel bir çevredir. Dışarıdan gelen olumlu etkileri ve faktörleri güçlendirmek, olumsuz etkileri engellemek veya en aza indirmek, okulun varoluş amacını oluşturur (Bursalıoğlu, 2002). Bunun için okullara atanan yöneticilerin niteliği çok önemlidir. Tüm etkili okul araştırmalarında (Balcı 1982; Edmonds, 1992; Lawrance, 1989; Manasse, 1982); okul yöneticisi, okulun etkililiğinde önemli bir rol oynar (Akt. Balcı, 2001). Bundan sonra öğretmenin kalitesi, okul kültürü, okulun örgütlenmesi ve yönetimi ve okul ortamının en önemli etkenler olduğu görülmektedir (Balcı, 2001).

Yerelleşmeye odaklanan çalışmalarda en temel argüman, devletin ağırlaşan yönetim krizi içinde olduğu ifadesidir. Bu bağlamda, merkeziyetçi yönetim yapısının bir sonucu olarak devlet işlemekte zorlanmış, kaynakları etkin bir biçimde kullanamaz hale gelmiş ve kamu hizmetlerinin etkili bir biçimde sunulmasını engellemiştir (Ataay & Güney, 2004, Akt. Emimi, 2009). Türk eğitim sisteminde eğitimin okul merkezli mi yoksa Bakanlık merkezli mi yürütülmesi konusunda eğitim camiasında tartışmalar süregelmektedir. "Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı" (OECD) ülkeleri genelinde ve birçok gelişmekte olan ülkede, öğrenci başarısını artırma yolunda özerkliğin artırılması ve yerel ihtiyaçlara cevap verme yeteneğinin teşvik edilmesi eğilimi gözlemlenmektedir. Okul gelişim reformlarının potansiyel faydaları, karar alıcıların acil ihtiyaçlara daha fazla duyarlı olmaları sayesinde kaynakların

daha etkili kullanılması ve toplumun yönetim süreçlerine katılımı yoluyla daha şeffaf bir okul ortamının sağlanması olarak öne çıkarılmaktadır (Dünya Bankası [DB], 2009). Bu yaklaşım, daha düşük sınıf tekrarı ve okul terk oranları ile bazı durumlarda daha iyi öğrenme sonuçlarına yol açabilir. Günümüzde bir okul yöneticisi, çeşitli özerk ortakların karmaşık etkileşimine dayalı, adem-i merkeziyetçi sistemler içinde görevlerini icra edebilmektedir (Eren, 2021). Eğitimde yapılması gerekenler önemli konular da bu tartışma üzerinde yürütülmektedir. Eğitim alanında reform düşüncesi, eğitimin finansmanı ve yönetimi, öğretim yöntemleri, müfredatlar ve okul kaynaklarının artırılması gibi alanlarda gerçekleşmektedir (Çelik, 2012). Okul, genel çevreye kıyasla özel bir çevredir. Dışarıdan gelen olumlu etkileri ve faktörleri güçlendirerek, olumsuz etkileri engellemek veya en aza indirerek okulun varoluş amacını oluşturur (Bursalıoğlu, 2002). Koçel'e (2010) göre, merkezileşme derecesi organizasyon içindeki karar verme yetkisinin ve kademeler arasındaki dağılımın bir konusudur. Eğer bu karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa, merkeziyetçi bir organizasyondan bahsedilebilir; fakat karar yetkisi alt kademelere doğru kaydırılırsa merkezkaç bir organizasyon söz konusu olabilir. Hangi hiyerarşi seviyesinin kararları almak için etkili olduğu, merkezileşme boyutuyla açıklanır (Daft, 2010, Akt. Çelikten vd., 2017). Bir örgütte önemli kararlar üst düzey yöneticiler tarafından alınmıyorsa, o örgüt merkezileşmiş olarak kabul edilir (Schermerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien, 201'den Akt. Çelikten vd., 2017). Okul yönetimi ve öğretmenler, merkez örgütünün patolojilerini ciddi şekilde etkileyebilir. Bu patolojilerin sonuçları arasında yetki ve sorumluluk dengesizlikleri, merkezden yönetim eğilimi, iletişim engelleri ve çelişen politik kararlar yer alabilir (Bursalıoğlu, 2002).

Türk eğitim sisteminin kendini yenileyememesinin temel nedeni, aşırı merkeziyetçilik ve katılım eksikliğidir. Bu durum, büyüyen sorunların kısır bir döngü içinde çözümsüzlüğe yol açmaktadır. Türk kamu yönetiminin merkeziyetçi ve bürokratik yapısı, okulların katılım ve özerklik temelli öğrenci başarısını engellemektedir (Aytaç, 1999). Türkiye'deki eğitim sistemi yönetim yapısını yansıtan bir çalışma, Türkiye'nin eğitim alanındaki kararlarının %94'ünün merkezden geldiğini ve 32 ülke arasında en merkeziyetçi yapının Uruguay'dan sonra Türkiye olduğunu belirtmiştir (Millî Eğitim Bakanlığı'nın kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi [MEBGEP], 2010; Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü [OECD], 1998). MEB'in merkezi teşkilatına ait yetkilerin paydaşlara aktarılması gerektiği görüşü yaygındır (Gür & Çelik, 2009).

Türkiye'nin gelecekteki eğitim perspektifine katkıda bulunmak ve yeni vizyon geliştirmek amacıyla özellikle AB ülkelerindeki eğitim sistemleri kendi içinde benzer ve farklı yönlerini de göz önünde bulundurarak üç farklı yönetim modeli geliştirilmiştir: A- "Mevcut Yapıda Etkinlik Sağlama (İyileştirme) Modeli" B- "İl Odaklı Yönetim Modeli" C- "Okul Odaklı Yönetim Modeli" (MEBGEP Eğitim Reformu Girişimi [ERG], 2012; Yeşil Belge, 2010). Türk Eğitim sistemi bu modeller üzerinde uzun süre çalışmalar yapmış ancak istenilen değişimleri yapmak yerine iyileştirme denen mevcut MEB yapısında kısmi değişiklik yapmayı tercih etmiştir. MEBGEP Projesi'nin temel hedefleri, Bakanlığın üzerindeki yükü azaltarak sistemin etkinliğini artıracak şekilde yetkilerin yerel düzeylere devredilmesini sağlamaktır. Bu sayede il ve ilçeler, kendi bölgesel ihtiyaçlarına uygun yeni ve ek programlar geliştirebilirdi. Öğretmenlerin işlerine bağlılık hissetmeleri ve sahiplik duygusu geliştirmeleri açısından önemli olan yetkilendirme kavramı, Rowicki ve Triplitt (1999) tarafından bağlılığı, motivasyonu ve iş tatminini artırarak, kaliteyi, karar alma süreçlerini ve iletişimi iyileştirmeye yardımcı olmak olarak tanımlanmıştır (Çelikten vd., 2019). Okul odaklı eğitim modellerinin en önemli araçlarından birisi de okul yönetimlerinin kendi ihtiyaçlarını tespit ve çözümleri için de kendi bütçelerini kullanabilme imkanı veren bütçe kullanımı idi. Türk Eğitim Sisteminde okulların bütçesi merkezi hükümetin iradesiyle yürümektedir. Okulun öğretmenleri Bakanlık tarafından gönderilmekte ve ihtiyaçlarını kendisi belirlemesine karşın merkezi bütçeye göre belirli oranlarda karşılanabilmektedir.

Bütçe, bir organizasyonun kaynaklarını hedeflere yönlendirmek amacıyla belirlenen alanlara ayırma sürecini ifade eder. Organizasyonun amacının mali portresini sunar. Okul, kendi bütçesini oluşturarak, örgütsel hedeflerine ulaşmanın yanı sıra kaynaklarını nereye ve nasıl harcayacağına da karar verebilir (Guthrie, vd. 1988, Akt. Aytaç, 2004). Okul bütçesi, bir yıl boyunca tahmini gelir ve giderlerin belirtildiği bir doküman olarak kaynakların sağlanması ve kullanılmasını düzenler (Taymaz, 1997). Okullar, bütçe önceliklerini belirleme ve harcamalarda yetkili ve sorumlu olmalıdır (Vollansky & Barelli, 1995, Akt. Aytaç, 2004). Eğitim bütçesinin hazırlanması sürecinde, okuldan başlanmalıdır. Bütçenin tabandan tavana doğru hazırlanma ilkeleri ve kuralları bir yönerge ile açıklanmalıdır (Başaran, 1994). Başka bir ifadeyle, ülke, bölge ve okul düzeyinde yapılan bütçe sürecinde, eğitimin temel birimi olan okulun yetkilerinin artırılması gerekmektedir. Okulda bütçe yapmanın amacı, etkinliği artırmaktır. Okulun hedefleri ve öncelikleri, bütçenin yönlendirilmesini sağlar. Bütçe, kaynakların okulun hedeflerine yönlendirilmesinde bir araç olarak kullanılır (Blandford, 1997, Akt. Aytaç, 2004). Okulda bütçe oluşturmak, tahsis edilen kaynakların etkili şekilde kullanılmasını sağlar. Öğretmenler ve diğer okul personeli, program maliyetleri, okulun mali durumu ve bütçesi hakkında daha fazla bilgi sahibi olur (Murphy, 1993).

Bu çalışma, MEB tarafından hazırlanan ve DB finansmanı ile desteklenen Ortaöğretim Projesi (OÖP) ve bu projenin büyük bir bileşeni olan Okul Gelişim Programı'nın (OGP) amaç, sonuç ve sürdürülebilirlik açılarından değerlendirilmesiyle sınırlıdır. Bu çalışmanın iki yönlü sonuçlar üretmesi beklenmektedir. Öncelikle bu çalışma okulu temel alan eğitim alanındaki politika ve uygulamaları değerlendiren alanyazına görece katkı sunma potansiyeli taşımaktadır. Çünkü, bu çalışma önceki araştırmalardan farklı olarak hayata geçirilen eğitim projelerinden okul temelli çalışmaların politika düzeyinde çok yönlü ve bütüncül bir şekilde değerlendirme amacındadır. Bu yönüyle çalışmanın ilgili alan yazında görülen bu eksikliklerin giderilmesi bakımından önemli olabilir. Diğer yandan bu çalışmanın politika yapıcılarını ile uygulayıcılara da katkı sunması beklenmektedir. Hayata geçirilmiş olan okul temelli projelerin genel görünümünün değerlendirilmesi, gelecekte planlanan ve uygulamaya geçirilme hazırlıkları olan diğer projelerin etkililiği açısından katkı sunabilir.

Türk Eğitim Sisteminde Okul Merkezli Bütçe

Yönetim, ortak amacı başarma yönünde insan kaynağının ve maddi varlıkların işe koşulması etkinliğidir (Özdemir, 2021). Bu bağlamda okul hem insan kaynağı hem de maddi varlıkların etkin kullanılması yönünden önemli kurumlardan birisidir. Avrupa ülkelerinde bütçe hazırlama süreçleri ülkeden ülkeye farklılık gösterse de, genel olarak yerel yönetimlerin eğitim bütçesinin oluşturulmasında etkili olduğu görülmektedir. Yerel yönetimler, eğitim ve öğretim personelinin istihdamından, ulaşım ve kantin hizmetlerine, büyük onarımlardan bina yapımına, yemekten süt ve sigortaya, su ve elektrik giderlerine kadar okulların ihtiyaç duyduğu birçok alanda destek sağlamaktadır. Okullar, öğretmen istihdamından küçük onarımlara, eğitim-öğretim materyallerinin kullanımına kadar birçok konuda bütçe yapabileme özgürlüğüne sahiptir (Avrupa Eğitim Bilgi Ağı [EURYDICE], 2001). Birçok ülkede, bütçenin genel büyüklüğü genellikle üst düzey yönetim kademeleri tarafından belirlenirken, personel bütçesi ve diğer harcamalarla ilgili kararlar okul tarafından alınmaktadır. Örneğin Türkiye, İrlanda, Endonezya, Uruguay, Tayland, Ürdün ve Malezya gibi ülkelerde, okulların kaynak kullanımına ilişkin kararların %75 ila 100'ü merkezi yönetim tarafından alınmaktadır (EURYDICE, 2001). Türkiye AB'ye uyum çalışmaları kapsamında yapılan araştırmalarda reform gerektiren dört temel husustan birinin eğitim yönetim sisteminin aşırı merkeziyetçi yapısı olduğunu ortaya koymuştur (MEBGEP, Yeşil Belge, 2010).

Türk Eğitim Sisteminde okul bütçesi kavramı sürekli tartışılmakta ama istenilen netice alınamamaktadır. Okullara bütçe sağlanması ve bu yolla kendi ihtiyaçlarını tespit edip, kendi okulları için yeni stratejiler geliştirilmesi beklenmektedir. Okulların kendi ihtiyaçlarını kendilerinin karşılayabilmesini sağlamak için 2022-2023 eğitim öğretim yılı öncesinde "okul bütçesi" projesi uygulamaya konulmuş ve Bakan Özer, "İhtiyacı çok olana daha fazla kaynak ayırarak tüm okullara toplam 5,5 milyar lira bütçe gönderildiğini, böylece okulların temizlik, kırtasiye, küçük onarım ve donatım ihtiyaçlarının hızla ve yerinden sağlandığını, bu uygulamaya 2023 yılında da devam edileceğini belirtmiştir (MEB, 2023). Okullara bütçe oluşturma hedefiyle çıkılan bu yöntem iyi bir niyet içerse de okulların belli bir süre içinde, belirli ihtiyaçlarını karşılamadan öteye gidememiştir. Okul temelli gelişim tartışmaları, MEB'in karar vermede etkili üst politika belgelerinde de yer almıştır.

Üst Politika Belgelerinde Okul Yönetimi Finansmanı

Okul gelişim modeli çalışmaları, eğitim sisteminde hem akademik hem de karar verici politika belgelerinde yer almaktadır. Bu belgelerinden bazıları aşağıda incelenmiştir.

2023 Eğitim Vizyonu. Okul birimi, kendi şartları içerisinde özerklik kazanarak kimliğini oluşturmalıdır. Okul, çağın gereksinimlerine uygun bir kimlik kazandığında, topluluk içinde ekip oluşturma, üretme yeteneği ve insanlık bilinci artacaktır. Bu süreçte en kritik rolü okul yöneticisi üstlenir. Yönetici, okulun mevcut kapasitesini hem yok edebilecek hem de sınırlı imkanlarla hayalleri ve gerçekleri bir araya getirebilecek kişidir. Okulun kimliğini bulma aşamasında, her okulun yöneticisi kadar önemlidir. Bu nedenle, okul yöneticisinin güvene dayalı etkisi ve uzmanlığı, çocuktan veliye kadar tüm kesimler üzerinde belirleyici bir rol oynar. Bu etki gücü, yalnızca eğitim planlaması için değil, aynı zamanda beklenmedik durumların yönetilmesinde de kritiktir. Bu bağlamda, okul geliştirme aslında okulu etkili hale getirme sürecidir. Temel amacı, okulun sorunlarına çözüm üretme yeteneğini geliştirmektir. Bu amaçla, okula özgü stratejiler ve merkezi değişim stratejileri arasında, okula dayalı yaklaşımlar tercih edilir. Ancak, okul geliştirmeyi, okula dayalı yönetim, kendini yöneten okul ve kendini yenileyen okul olarak düşünmeliyiz. Eğitim sistemindeki tüm iyileştirmelerin başarısı için en temel yapı taşları sınıf ve okuldur. Bu nedenle, okulların eğitim sistemimizin ve buldukları yerin öncelikleri doğrultusunda amaçlar belirlemeleri ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba göstermeleri, sistemin genelindeki gelişimin temel şartıdır (2023 Eğitim Vizyonu, 2018).

Şura Kararları. Eğitim öğretim hizmetlerinin daha etkili bir şekilde sunulabilmesi için, dezavantajlı okulların ihtiyaçlarının öncelikli olarak karşılanması ve bu amaçla okula özgü esnek bütçe tahsis edilmesi gerekmektedir (20. Millî Eğitim Şurası, M.43.) Yönetici eğitimi ile ilgili kararlar incelendiğinde; "Okul yöneticilerinin yetişmelerine önem verilmeli; yöneticiler okulda huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratabilecek bir öğretim kadrosu, öğrenciler ve veliler arasında iş birliği, gönül birliğini sağlayabilecek niteliklere kavuşturulmalıdır" (11. Şûra). "Yetki ve sorumluluk ile ilgili kararlar incelendiğinde; "Okul yöneticisinin yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmalıdır" (15. Şûra), "Merkez ve taşra örgütleri yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları, toplumun eğitim ihtiyacı da dikkate alınarak yeniden belirlenmeli, bu birimlere yapılacak atamalarda uzmanlığa ve deneyime önem verilmelidir" (15. Şûra), "Taşra örgütüne daha çok yetki ve sorumluluk verilmeli, karar oluşumuna eğitimcilerin, taşra yöneticileri ve halkın katılımı sağlanmalıdır" (15. Şûra) biçiminde kararların alındığı görülmektedir (Can, 2020). MEB, kendi bütçesinin yeterli olmadığı dönemlerde zaman zaman uluslararası kuruluşlarla iş birliği yaparak kredi kullanmaya yönelmiştir. AB uyum çalışmalarının da etkisiyle ortaöğretimin yeniden yapılandırılmasına yönelik Dünya Bankası'ndan kredi kullanarak Ortaöğretim Projesi'ni hazırlamıştır.

2. Yöntem

1. Araştırma Deseni

Bu çalışmada durum analizi ve kanıtların değerlendirilmesi için doküman analizi yapılmıştır. Doküman analizi yöntemi birincil kaynaklarından betimsel taramayla elde edilen araştırma verilerinin gözden geçirilmesi, sorgulanması ve analiz edilmesi olarak kullanılan bir yöntemdir (Sak vd., 2021). Böylece araştırma değişkenlerini etkilemeden, verileri kendi koşulları içinde olduğu gibi koruyarak araştırma soruları cevaplandırılmış ve hipotezler test edilmiştir.

Nitel araştırma, bir konuya kapsamlı bir şekilde bakarak karmaşık bir şekilde incelemeyi ve bağlamı içinde anlamayı amaçlar. Bu nedenle, toplanan veriler ayrıntılı ve derinlemesine olmalıdır ve tüm detaylar aktarılmalıdır. Bu nedenle nitel araştırmalar için yoğun betimleme yapmak ve tüm resmi aktarmak önemlidir (Punch, 2005). Nitel araştırmanın amacı, gerçekliği olduğu gibi tanımlamak ve anlamaktır. Dokümantasyon inceleme yöntemi, belgelerden elde edilen verilerin betimlenmesine, örüntülerin ve temaların ortaya çıkarılmasına imkân verdiği için seçilmiştir. MEB'in hazırladığı politika ve strateji belgelerinin incelenmesi, çalışma tasarımı olarak, bütüncül olarak bir ya da birkaç durumu analiz etmeye dayanmaktadır.

2. Araştırma süreci

Bu araştırmada, doküman analizi tekniği seçilmiş ve gereklilikler yerine getirilmiştir. Çalışmada incelenen dokümanlar, Tablo 1'de listelenmiştir. Dokümanlar, aşağıdaki süreçleri izleyerek incelenmiştir:

Tablo 1. *Çalışmada incelenen dokümantasyon*

Doküman No	Doküman Adı	Yayın Tarihleri
1	MEB, Okul Gelişim Programı (OGP)	2010
2	Ortaöğretim Projesi Raporları	2006
3	Ortaöğretim Projesi Sonuç Kitabı	2012

Dokümanın analizi şu aşamalardan geçirilerek yapılmıştır:

- Dokümanlara ulaşma
- Dokümanların orijinalliğini kontrol etme
- Dokümanları anlama
- Veriyi analiz etme
- Analiz sonuçlarını metne dökerek kullanma aşamalarına göre gerçekleştirilmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2013).

3. Veri Toplama Araçları

4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi sırasında, içerik analizi unsurları birleştirilerek dokümanların tematik analizi gerçekleştirilmiştir. Tematik analiz, verilerdeki kalıpların tanımlanmasını sağlamış ve ortaya çıkan temalar analiz kategorilerine dönüştürülmüştür. Bu süreçte içerik analizinden yararlanılmıştır. Bu, araştırmanın temel sorularıyla ilgili bilgilerin metne dönüştürülmesini ve kategorilere ayrılmasını içermektedir. Çalışma kapsamında veri toplama amacıyla incelenen dokümanlar, MEB, Okul Gelişim Programı (OGP), politika ve strateji belgeleri final ve ilerleme raporları yanında Yeşil Belge gibi metinlerdir. İncelenen dokümanlar aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

5. Araştırma Etiği

Bu akademik çalışma, yayın ve araştırma etiğine uygun bir şekilde hazırlanmıştır. Yapılan çalışmada kişilere ait özel veriler bulunmamaktadır. Bu çalışmada akademik araştırma, ilke ve kurallarına riayet edilmiş, çalışma esnasında faydalanılan kaynaklar usulüne uygun bir şekilde kaynakçada gösterilmiştir.

3. Bulgular

Okul Gelişim Programı hazırlanışı, uygulanışı ve sonuçları yönünden bilinen Kamu-MEB bütçe teknikleri, okul ihtiyaçlarının belirlenmesi, ihtiyaçlara yönelik çalışmaların yapılması bağlamının dışında bir özellik göstermektedir. Okul ödenekleri, 2010 yılında başlayan Okul Gelişim Programı (OGP) ile Türkiye’de uygulanan ve bir anlamda da bir politika aracı haline geldiği söylenebilir. Türkiye özelde MEB’de ilköğretim sisteminde, merkezi ya da yerel yönetimlerden okula aktarılan ve nasıl kullanılacağına okulla ilgili kurum ve kuruluşların karar verdiği bir kamu kaynağı bulunmamaktadır. Bu nedenle bazı okullar için proje kapsamında tahsis edilen ödenekleri, özellikle ilköğretim kurumları için önemli bir yeniliktir. Bu durum, Dünya Bankası iş birliğiyle sürdürülen Ortaöğretim Projesi’nde 2009 yılında proje içerisinde yaşanan bir değişiklik sonunda tahsis edilen bütçenin geri iade edilmesi yerine, MEB ve Dünya Bankası arasında yapılan değişikliklerle mümkün olabilmektedir.

“Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) açısından incelendiğinde, OGP’nin amacı, net kayıt oranları %90’ın altında olan ilçelerde bulunan tüm okullara fon sağlayarak, ekonomik krizden en fazla etkilenen ve düşük kayıt oranlarına sahip ilçelerde yer alan okullardaki öğrencilerin öğrenim koşullarını iyileştirmeyi hedeflemiştir. OGP, bütçenin kullanımı konusunda okullara bir anlamda serbest alan tanıyan bir uygulamadır ve bu programı il ve ilçe yönetimleri ve okulların işbirliği halinde yürütmeleri şeklinde planlanmıştır. 2010 yılının Mart ayında uygulanmaya başlanan OGP ile, 2010-2012 yılları arasında 60 ilçede bulunan toplam 3.671 okula, toplam tutarı 31,6 milyon Avro’yu bulan bir bütçe öngörülmüş ve okullardan, il ve ilçelerden bu tahsisleri nasıl kullanacaklarını gösteren Okul Gelişim Planları hazırlamaları talep edilmiştir. İlçe millî eğitim müdürlükleri, bu yönde hazırlanan ihtiyaçlar doğrultusunda ihaleler düzenlemiş ve okulların istekleri karşılanmıştır.

Ortaöğretim Projesi sonuç raporları incelendiğinde; 22 Şubat 2006 tarihinde imzalanmış, 31 Mart 2006’de başlamış ve 30 Nisan 2012’de bitmiştir. Projenin bütçesi 80.000.000 Avro’dur. Orta öğretim projesi; değişen ve gelişen küresel yaklaşımlar doğrultusunda, ortaöğretimde bütüncül bir genel kültür sağlamak, öğrencilere rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerini esnek ve modül bazlı öğretim programı seçimi ile sunmak, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine göre rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sunmak, öğrencilere rehberlik ve danışmanlık hizmetleri sunmak ve güçlü bir kurumsal ve teknolojik altyapıya sahip ve daha yetkin bir orta öğretim sağlamaktır.

Türk Eğitim Sistemi’nden okulların kendi ihtiyaçları doğrultusunda bütçelerini yapmaları yönünden bir çok çalışma yapılmış fakat istenen netice tam olarak gerçekleşmemiştir. Okulların kendi ihtiyaçlarını bağımsız bir şekilde karşılayabilmelerini sağlamak amacıyla, 2022-2023 eğitim öğretim yılı öncesinde "okul bütçesi" projesi uygulamaya konuldu. Bu tür uygulamalar okulların ihtiyaçlarının belirli dönemlerde karşılanmasından öteye gidememiştir. MEB’in okulların kendi ihtiyaçlarını belirlemesi ve buna yönelik inisiyatif geliştirici en somut uygulaması Ortaöğretim Projesi kapsamında yapılan Okul Gelişim Programıdır.

Okul Gelişim Programı (OGP)

Okul Gelişim Programı ve Ortaöğretim Projesi raporları incelendiğinde; Öğrenci kayıt oranları bakımından dezavantajlı konumda olan il ve ilçelerin eğitim ve alt yapı ihtiyaçlarına destek amacıyla uygulamaya konulmuştur. Ortaöğretim Projesi (OÖP) İkras değişikliği doğrultusunda Okul Gelişim

Programı Kılavuzu Şubat 2010 tarihinde Banka ile mutabık kalınarak Program uygulama hazırlık çalışmalarına başlanılmış, söz konusu kılavuz il ve ilçelere gönderilmiştir.

Okulların sunmuş oldukları faaliyetlerinde; mal alımlarında sınıflara, bilgisayar, projeksiyon, fotokopi tarayıcı, yazıcı, ses sistemi, fen, sosyal, müzik laboratuvar malzemeleri, sınıf kütüphanesi, kitaplar, spor malzemeleri gibi alımlar küçük onarımlar spor alanları oluşturma, çok amaçlı salonlar düzenleme, ıslak hacimlerin düzenlenmesi bakım, onarımı, öğretmen, öğrenciye ve velilere yönelik kurs ve seminerler, il içi geziler, gibi birçok özgün faaliyetler yer almıştır. Bu raporlar, yerelde özellikle okulların, ilçelerin ve illerin kendi ihtiyaçlarına göre hazırlamalarının yanında bu ihtiyaçlara yönelik faaliyetleri de yine kendilerinin hazırlamaları yönüyle ilk olmuştur.

Okul Gelişim Programı hazırlanırken illere, ilçelere ve okullara belirli bir zamanda bir ihtiyaçını karşılamaya yönelik ihtiyaç tespiti yapılması istenmiştir. Okullar, ilçeler ve iller yakın paydaşları olan veliler, öğrenciler ve öğretmenlerin de görüşleri alınarak ihtiyaç tespiti yapılmış ve bunların yapıldığı tutanakla istenmiş bu şartları yerine getirmeyen proje teklifleri geçersiz sayılmıştır. OGP Türk Eğitim Sisteminde idari olarak yerel yönetimler olan okul, ilçe ve illerin ihtiyaçlarını projelendirerek MEB'den ödenek tahsis talep ettiği bir uygulamadır.

MEB tarafından yapılan etki araştırmasında OGP, uygulanan pilot okullarda ve bölgelerde geniş bir sahiplenme duygusu oluşturmuş ve uygulama alanı bulmuştur. Okul, ilçe ve il yöneticileri daha önce öngörülme bir bütçenin kendi okullarına aktarılmasını ve bunun harcanmasının da yine okulun hazırlayacağı projelere göre yapılacak olmasından memnun kaldıklarını belirtmişlerdir. Okula ayrılan fonlar okullara yönlendirildi ve okullar kendi ihtiyaçlarını belirleyip hızla kullandılar Her sınıfa akıllı tahta, projeksiyon, bilgisayar, internet gibi teknolojik araçlar sağlandı. Okullar, eğitim kalitesini artırmak, okullaşma oranını yükseltmek, devamsızlıkları azaltmak ve üst öğrenime geçişi artırmak için gerekli kurslar gibi eğitim ihtiyaçlarını OGP kapsamında gerçekleştirildi.

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışma, Türk Eğitim Sistemi içinde özellikle Ortaöğretim Projesi ve Okul Gelişim Programı'nın okulların özerkliği ve ihtiyaçlarının karşılanması üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bulgular, bu programların okulların mali yönetiminde ve gelişiminde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. İlköğretim ve ortaöğretim düzeyinde, özellikle dezavantajlı bölgelerdeki okullara yönelik yapılan Okul Gelişim Programı, okulların ihtiyaçları doğrultusunda ödenek tahsisi yaparak okul özerkliğini teşvik etmektedir. İncelenen iki projenin içeriği detaylı bir şekilde ele alınmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar tartışılmıştır.

Ortaöğretim Projesi

Türkiye'de okul ödenekleri, Millî Eğitim Bakanlığı ile Dünya Bankası tarafından Mayıs 2006'dan bu yana sürdürülen Ortaöğretim Projesi'nde Mart 2010'da gerçekleştirilen bir yeniden yapılandırma sonucu gündeme gelmiştir (DB, 2011). Orta Öğretim Projesi Türkiye'deki genel, mesleki ve teknik eğitim sistemlerinin yeniden yapılandırılması, yeni orta öğretim programlarının geliştirilmesi ve yeni geliştirilen öğretim programlarıyla ilgili öğretmenlerin eğitilmesi ve yeni teknolojik gelişmeler doğrultusunda eğitim öğretim ortamlarının donatılması amacıyla hazırlanmıştır. Projede ikincil bir hedef olarak, kariyer rehberlik sisteminin oluşturulması ve öğrenci değerlendirmelerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (MEB, 2012; MEB, Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı [PKMB], 2011). Ortaöğretim Projesi; üç bileşenden (ortaöğretim reformu, okul hibeleri ve kalite değerlendirme) oluşan Ortaöğretim Projesi, Mart 2006'da başlamıştır. 2010 yılında projede gerçekleştirilen bir yeniden düzenlemeyle, 2008'de başlayan ve etkilerini 2009'da Türkiye'de de göstermeye başlayan ekonomik krizin olası olumsuz etkilerini bertaraf etmek üzere, Ortaöğretim Projesi'nin bir alt bileşeni olarak "Okul Gelişim Programı" (OGP) oluşturulmuştur (Eğitim Reformu Girişimi [ERG], 2013). Projenin beklenen

faıdası, hem mesleki/teknik kurumlardaki hem de ortaöğretim okullarındaki lise öğrencilerinin daha iyi öğretim programlarından, daha iyi öğretim yardımcılarından ve daha motive ve nitelikli öğretmenlerden yararlanarak doğrudan yararlanıcılar olmalarıdır (DB, 2008).

Okul Gelişim Programı

Günümüzde okul yöneticisi okulda öğretim liderliği, bütçe, öğrenci hizmetleri, personel hizmetleri, okul ve çevre ilişkilerinin yanında değişim ajanı olmak gibi sorumlulukları da vardır bu okul çalışanlarının da motivasyonunu etkiler (Özdemir, 2007). Okul gelişim programı bu vizyonla hazırlanmış ve gelişen ihtiyaçlara cevap vermesi beklenmiştir.

OÖP, Türkiye'nin eğitim alanında kayıt oranlarının yetersiz olduğu bölgelerde eğitim kalitesini artırmak, öğrenci ve velileri desteklemek, okul yöneticisi ve öğretmenlerin kapasitelerini geliştirmek, özellikle kız çocuklarının eğitime erişimini artırmak gibi önemli hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlayan kapsamlı bir girişim olarak görülmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı'nın eğitim kalitesini artırmak ve eğitim erişimini genişletmek amacıyla yürüttüğü önemli çalışmalardan biri, "Temel Eğitime Destek Programı" (TEDP) adını taşır. Bu program, Türkiye'de yoksulluktan en fazla etkilenen kırsal alanlar ve gecekondulu bölgelerinde temel eğitimden yoksun kalan kız çocukları, yetişkinler ve risk altındaki çocukları eğitime buluşturmayı hedefler. Program, "Avrupa Birliği Akdeniz Programı"ndan (MEDA) elde edilen hibe ile 2002 ile 2007 yılları arasında uygulanmış ve 100 milyon Avro bütçesiyle gerçekleştirilmiştir (Temel Eğitime Destek Projesi [TEDP], Başlangıç Raporu, 2002-2007). Okula yönelik geliştirme çalışmalarının en önemli bileşenlerinden birisi okul yöneticileri ve öğretmenlerin kapasitelerinin geliştirilmesidir. MEB TEDP ile bu amaca yönelik ayrı bir bileşen açarak okul gelişim modeli çalışmalarına önemli bir kaynak ayırmış ve kapasite oluşturmuştur.

Projede öne çıkan diğer hedefler şunlardır:

Öğrenci Performansını Artırma: Daha etkili öğrenim ve öğretim ortamları oluşturarak öğrencilerin performans ve başarılarını artırmak hedefleniyor. Ayrıca, öğrenci devam ve tamamlama oranlarını yükselterek eğitimde fırsat eşitliği sağlamak amaçlanıyor. TEDP ile temel eğitimin her aşamasında okullulaşma oranlarındaki artış, eğitim ortamlarındaki değişiklikler ve yönetim alanında güncel yapılanmaların sürdüğü görülmektedir (Akyüz, 2012). Okulda eğitim ortamlarının geliştirilmesine yönelik ulusal ve uluslararası birçok kaynak kullanılmış bunun sonucunda MEB öğretmenlere yönelik bir kılavuz hazırlamıştır. EURYDICE Türk Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi 2010/2011 Raporunda TEDP ile ilgili MEB tarafından yapılan "Öğretmen Yeterlikleri" çalışmaları: Eğitimin niteliğinin artırılması ve gelişim ihtiyacının karşılanmasına yönelik olarak Temel Eğitime Destek Programı (TEDP) Öğretmen Eğitimi bileşeni çerçevesinde hazırlananlar tarif edilmektedir (EURYDICE, 2010-2011): Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri hazırlanmış ve yürürlüğe konulmuştur. Özel alan yeterlikleri: İlköğretim kademesinde görev yapan öğretmenlerin sahip olması gereken yeterlikleri içeren "Özel Alan Yeterlikleri" hazırlanmış ve yürürlüğe konulmuştur. Okul Temelli Mesleki Gelişim Kılavuzu (OTMG): Öğretmenlerin okul ortamında sürekli gelişimlerine yönelik bir OTMG Kılavuzu hazırlanmış, Öğretmenlerin hayat boyu öğrenmelerini desteklemeye yönelik bu uygulamanın Türkiye genelinde yaygınlaştırılması için planlamalar sürdürülmektedir. Öğretmenlere yönelik bu çalışma yine okul ortamlarının geliştirilmesine yönelik tamamlayıcı çalışmalardan sayılmaktadır.

Okul geliştirme çalışmalarının başka önemli bir yönü de öğretmen ve yönetici kapasitesini geliştirmedir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin yaratıcılığını artırmak, kaliteli öğrenim sağlamak ve okulların gelişim planlarını tasarlayabilecek kapasite oluşturmak hedefleniyor. Okul geliştirme, temelde okulu etkili ve etkili bir şekilde işlevsel hale getirme amacını taşır. Okul geliştirme çabalarının temel hedefi, okulun problem çözme yeteneklerini geliştirmektir. Bu amaçla, okula özgü stratejiler ve

okul düzeyinde yapılan yaklaşımlar, merkezi yönetimin stratejilerine göre daha fazla tercih edilmektedir (Balcı, 2001). Özellikle öğretmenlerin yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan çalışmalardan biri, "Temel Eğitime Destek Programı" (TEDP) ile desteklenen çalışmalar arasında sayılmaktadır. Bu çerçevede, "Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlilikleri" ve "Özel Alan" yeterlilikleri TEDP'nin desteğiyle belirlenmiştir. Bu kapsamlı çalışmalar sonucunda toplam altı ana yeterlilik ve 31 alt yeterlilik alanı belirlenmiştir ve bunlara ait 233 performans göstergesi geliştirilmiştir. Ayrıca, 15 özel alan yeterliliği de oluşturulmuştur. Bu yeterliklerin, tüm öğretmenlere sürekli mesleki gelişim fırsatları sunan bir genel mesleki gelişim sistemi ile ilişkilendirilmesi gerekliliği göz önünde bulundurularak, "Okul Temelli Mesleki Gelişim" çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, öğretmenler için bir rehber hazırlanmıştır. (Akyüz, 2012; TEDP Nihai Raporu, 2007).

Toplumsal Katılımı Teşvik Etme: Okullardaki faaliyetlere aile ve toplum katılımını teşvik etmek, öğrenci ve aileleri hijyen konusunda bilgilendirmek ve okulun toplumsal bağını güçlendirmek amaçlanıyor. MEB Dünya Bankası destekli Temel Eğitim Projesi II. (TEP-II) vasıtasıyla yaptırdığı önemli araştırmalardan birisi de anne-çocuk eğitimi temel araştırmasıdır. Millî Eğitim Bakanlığı Projeler Koordinasyon Merkezi (PKM) 2004-2007 yılları arasında TEP II. Faz kapsamında yürütülen faaliyetlerle ilgili olarak aşağıdaki araştırmaları yaptırmıştır (MEB, 2007). Hizmet-İçi Eğitimin Etkililiği Temel Araştırması, Anne-Çocuk Eğitimi Temel Araştırması, Eğitim Materyallerinin Öğrenme Sonuçlarına Etkilerinin Değerlendirilmesi Temel Araştırması, BT Entegrasyonu Temel Araştırması ve Özel Eğitimin Etkisi ve Etkililiği Temel Araştırması (Tüncel, 2023).

Ekonomik Krizden Etkilenenleri Destekleme: Özellikle ekonomik krizden etkilenen öğrenci ve ailelerine destek sağlamak, onların eğitimlerini sürdürebilmelerini desteklemek hedefleniyor. MEB ulusal kaynakların yeterli olmadığı zamanlarda Hükümetin onayıyla uluslararası kuruluşlarla çalışma yollarını aramıştır. Türkiye orta gelir düzeyine sahip bir ülkedir; ancak 2000-2001 yıllarında yaşanan ekonomik krizler ciddi bir gerilemeye sebep olmuştur. UNDP İnsani Gelişim Endeksi'ne göre sosyal kalkınmanın ve ekonomik kalkınmanın gerisinde kaldığı, bunun da okur-yazarlık sorunları, çocuk ve anne ölümleri, sokak çocukları gibi sorunları tetiklediği düşünülmektedir (TEDP, Başlangıç Raporu, 2002-2007). TDEP ekonomik krizin derinden hissedildiği bir dönemde pilot okullara güçlü destek vermiştir. Seçilen okullara kaynak aktarılması sonucu, ekonomik durgunluğun okullar ve öğrenci ve veliler üzerindeki olumsuz etkileri kısmen de olsa ortadan kaldırılacak, okulların ihtiyaçlarının karşılanmasına katkı sağlanması hedeflenmiştir. OÖP'nin 2010 yılında yeniden yapılandırılması neticesinde eklenen Okul Gelişim Programı kapsamında desteklenen okul sayısı 27 İl 60 İlçe de 3690 okula toplam fon 31.706.557,16 AVRO ya çıkarılmıştır. Bu fona toplam 543.000 AVRO ile desteklenen 60 İlçe Millî eğitim müdürlükleri de dahil edilerek desteklenen toplam kurum sayısı 3750 ye çıkmıştır. Destek Programı ile toplam 3690 okulda yaklaşık 683.000 öğrenciye, 15.000 yöneticiye ve öğretmene 2.500.000 kişiye ulaşılmıştır. Fon artırımı kapsamında ilçe tahsisleri yaklaşık %0,50 artırılarak 31.706.557,16 AVRO ya ulaşmıştır (MEB, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü [ABDIGM], 2012).

Orta ve İlköğretim Okullarına Finansal Destek: Türk Eğitim Sistemi'nin temelini oluşturan okullara yönelik çalışmalardan diğeri de okullara öğrenci başına göre belirlenen miktarda ödenek sağlanması, bu ödeneklerin okulların ihtiyaçlarına yönelik kullanılmasını sağlamaktır. Bu şekilde okulların eğitim imkânlarının artırılması ve daha iyi öğrenim-öğretim ortamlarının oluşturulması hedefleniyor. Buna yönelik önemli çalışmalardan birisi de Dünya Bankası desteğiyle uygulanan eğitim projelerinden biri olan Temel Eğitim Projesi [TEP-I] I. fazdır. Projenin kaynağı 300 Milyon ABD doları ikraz, (MEB/TEP, 2000). Sekiz yıllık kesintisiz zorunlu ilköğretimi evrensel boyuta taşımak, ilköğretimin kalitesini yükseltmek, ilköğretim okullarına ilgiyi artırmak, okulları toplumun öğrenme merkezleri haline getirmek (MEB PKMB, 2011). Projenin kapsamında ülke çapındaki ilköğretim

okullarının kapasitesini artırmak, okullaşma oranı düşük olan yerlerde çocukların okula devamlarını kolaylaştırmak, kalabalık sınıflardaki öğrencilerin sayısını azaltmak ve ikili öğretimi ortadan kaldırmak, öğretmenlere verilen eğitim ve teşvikleri artırmak, ilköğretim okullarına eğitim materyalleri sağlanmasını yaygınlaştırmak, bilgisayar destekli öğretimi başlatmak ve okullara veli ve toplum katılımını artırmak hedeflenmiştir (MEB/PKMB, 2000; Tüncel, 2023).

Roman Çocuklarının Eğitimine Erişimi: Roman çocuklarının eğitimine erişimini kolaylaştırmak ve bu çocukların okula devamlılığını artırmak hedefleniyor. Ortaöğretim seviyesindeki meslek okullarında eğitim gören öğrencilerin sosyo-kültürel özelliklerine dayalı analizlerin yapılması gerekliliği vurgulanmıştır (Emirgil, 2009). "Mesleki Teknik Eğitim" sürekli olarak gelişen bir yapıya sahip olduğundan, özellikle işsizlere sürekli eğitim verilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Türk Eğitim Sistemi'nde dezavantajlı kesimlerin meslek edinmelerini desteklemeye yönelik çalışmalardan biri, Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi [MEGEP] olarak adlandırılmaktadır. Bu proje kapsamında, Türkiye'de farklı görüşleri temsil eden kesimler, sendikalar, sivil toplum kuruluşları, meslek odaları ve devlet kuruluşları bir araya gelerek sektörün ihtiyaç duyduğu meslek elemanlarını yetiştirecek programları birlikte oluşturmuşlardır. Ayrıca, Türkiye'de mesleki eğitim müfredatı yenilenmiş, "Mesleki Yeterlilik Kurumu"nun [MYK], yasal çerçevesi oluşturulmuş ve üç yıllık mesleki eğitim süresi dört yıla çıkarılmıştır (Strengthening the Vocational Education and Training System [SVET] Impact Assessment, 2009). TEDP kapsamında, risk altındaki çocukların tespiti ve önlem alınması konusunda 40 binden fazla katılımcıya bilgilendirme toplantıları düzenlenmiş, ilköğretim programları güncellenmiş, yeni programlara uygun öğretmen kitabı, öğrenci kitabı ve çalışma kitabı üçlü setleri tüm dersler için hazırlanmış ve mali destek sağlanmıştır (Akyüz, 2015).

Projede belirtilen hedeflere ulaşmak için öğrenci başına ödenen miktarlar, öğrenci sayısına ve okul türüne göre farklılaştırılmıştır. Ayrıca, okulların kendi ihtiyaçlarını tespit etmeleri ve bu ihtiyaçları okul gelişim planı çerçevesinde belirlemeleri, projenin esnek ve özelleştirilebilir bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu bilgiler doğrultusunda projenin, eğitimde fırsat eşitliğini artırmak, okul kalitesini yükseltmek, öğrenci başarılarını desteklemek ve toplumsal katılımı teşvik etmek gibi önemli hedeflere ulaşmada etkili bir adım olduğu söylenebilir.

Ortaöğretim Projesi, Türkiye'deki genel, mesleki ve teknik eğitim sistemlerinin yeniden yapılandırılması, öğretim programlarının geliştirilmesi ve öğretmenlerin eğitilmesi gibi hedeflerle başlatılmış bir projedir. Bu proje, öğrenci değerlendirmesi, kariyer rehberliği sistemi ve öğretim programlarının geliştirilmesi gibi alanlarda önemli çalışmalar yapmayı amaçlamaktadır. Bu konuda gerçekleştirilen başka bir çalışma, TEDP tarafından öğretmenlerin mesleki gelişimlerini kendi okullarında ve kendi inisiyatifleriyle sağlamalarını desteklemek amacıyla okul tabanlı mesleki gelişim kılavuzunun hazırlanması ve basılmasını amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda, 6 pilot ilde bulunan 72 okulda gerçekleştirilen iki aşamalı eğitimlerle 1325 öğretmene eğitim verilmiştir (TDEP, 2007).

Okul Gelişim Programı ise okulların ihtiyaçlarını belirlemeleri ve buna yönelik ödenek talep etmelerini sağlayan bir uygulamadır. Bu program sayesinde okullar, kendi önceliklerine göre bütçelerini kullanabilirler. Programın okullar arasındaki iletişimi ve iş birliğini artırdığı gözlenmiştir. Ayrıca öğretmen ve öğrencilerin okul ortamı konusundaki memnuniyetini artırdığı ve sosyal davranışları geliştirmeye katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Buna ek olarak, Ortaöğretim Projesi ve Okul Gelişim Programı gibi uygulamaların sürdürülebilirliği için programların devamını sağlamak ve okulların finansal ihtiyaçlarını uzun vadeli olarak karşılayacak modeller geliştirmek önemlidir. Okulların özerkliği ve ihtiyaçlarının karşılanması, eğitim kalitesinin artırılması ve öğrenci başarısının desteklenmesi için temel bir adımdır. Şu anda OGP başarıyla hayata geçirildi, tüm okullar faaliyetlerini tamamladı ve alımlar hızla sürmektedir (Memurlar.

Net, 2023). Aynı zamanda, halen devam etmekte olan Orta Öğretim Projesi kapsamındaki "Okul Geliştirme Programı", Türkiye genelinde dezavantajlı okullara 3.500 hibenin sağlanmasını amaçlamaktadır (DB, 2008).

Türkiye'de ilk defa uygulanan "Okul Destek Programı", temel ve ortaöğretim seviyesindeki okulların kapasitelerini geliştirmelerine ve eğitim kalitesini ile kayıt oranlarını artırmalarına yardımcı olmayı amaçlayan bir girişimdir. Bu programın hedeflediği okullarda, örneğin ana sınıflarının desteklenmesi, okul kütüphanelerinin kurulması ve geliştirilmesi, ailelere okula devamın avantajları hakkında farkındalık kampanyalarının düzenlenmesi, okula özgü öğretmen eğitimlerinin düzenlenmesi gibi geniş bir yelpazede faaliyetler sunulmuştur. Bu program Türkiye de bir ilk olarak ihtiyaçları yerinde ihtiyaç sahiplerince yine yerelde gerçekleştirilmiştir.

Bu program ile yerleşme de hedeflenmiştir. "Okul Destek Programı"nın genel hedefi; kayıt oranı %90'ın altında olan ilçelerdeki okullara finansal destek sağlayarak, ekonomik zorluklardan en fazla etkilenen ve düşük kayıt oranlarına sahip ilçelerdeki okullardaki öğrencilerin eğitim koşullarını geliştirmektir. Hedef program girdilerden çok çıktıları olan elle tutulur, uygulanana bilir sürdürüle biler geniş katılımlı faaliyetlerin yapılması temel hedefler olarak belirlenmiştir.

Program Türkiye'de eğitime erişim ve fırsat eşitliğinin sağlanmasına katkı sağlamıştır. Özellikle kız çocuklarının temel alınması toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama hedefi açısından oldukça önemlidir. Bu programın amacı, okulların eğitim imkanlarını arttırmak, okula kayıt, tamamlama ve üst öğrenime devam etme oranlarını yükseltmek, özellikle kız çocuklarının orta ve yüksek öğrenime katılımını sağlamak, ekonomik krizden etkilenen öğrenci ve ailelere destek olmaktır. Türkiye Millî Eğitim Bakanlığı'nın önemli projelerinden biri olan MEGEP sayesinde, mesleki ve teknik eğitim sistemi sosyo-ekonomik gereksinimlere ve yaşam boyu öğrenme prensiplerine uygun olarak güçlendirilmektedir. Bu proje aynı zamanda AB ve gelişmiş ülkelerin standartlarına ulaşmayı hedeflemekte, 12 yıllık zorunlu eğitime geçiş için altyapı oluşturmayı amaçlamakta ve mesleki eğitime yönelik toplumsal paydaşlar ile sivil toplum kuruluşlarının ilgisini artırmayı amaçlamıştır. Proje 30 ildeki 145 pilot kurumda uygulanmıştır (Akyüz, 2015; MEGEP, Başlangıç Raporu, 2003). Okulların finans kullanımının ulaşılmaması beklenen hedefler gerçekleştirme derecesi bağlamında değerlendirilmesi gerekmektedir (Bakioğlu & Keser, 2019). "Okul Gelişim Programı" kapsamında öngörülen harcama kalemleri sayesinde, okullara yapılan yatırımlar ve genel olarak OGP'nin uygulama süreci, okulların ihtiyaçlarının karşılanması ve kapasitelerinin güçlendirilmesi konusunda birçok fayda sağlamıştır. OGP, Türkiye açısından özel bir öneme sahiptir. İlköğretim okullarına, OGP ile birlikte kendi ihtiyaçlarına uygun bir şekilde özerk bir şekilde kullanabilecekleri mali kaynak sağlanmıştır. Bu sebeple, OGP Türkiye'deki okullarda okul tabanlı mali yönetimin ilk uygulaması olarak kabul edilebilir. Bu durum, ileride benzer fonların daha etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ve okulların finansmanına ilişkin olası gelecekteki düzenlemeler için önemli dersler çıkarılması gerektiğini göstermektedir (ERG, 2013).

MEB'in yeniden yapılandırma çalışmalarına öncülük eden MEBGEP projesinden ortaya çıkan en önemli sonuç bakanlık merkezli yetkilerin bir kısmının yerele yani okula devredilmesiydi. Belediyeler sadece destek hizmetleri ile okullara destek olmalıdır. İdari anlamda okul, her türlü ihtiyacın belirlenmesi ve buna yönelik hazırlanan bütçenin kullanımında yetkili ve etkili olmalıdır. Merkez örgütünün okul yönetimini zorlaştıran etkenlerden biri, yetki sınırlamasının olmasıdır. Ancak, merkezi yönetimin azaltılması ve yerel özerkliğin güçlendirilmesi, yetkinin daha alt kademelere aktarılması ile gerçekleştirilebilir. Günümüzde okul yöneticilerinin en büyük sorunlarından biri yetki eksikliğidir. Bununla birlikte, bu eksikliğe rağmen okul yöneticilerinin üstlendiği sorumluluklar oldukça büyük bir yük taşımaktadır (Bursalıoğlu, 2002). Öğrenciye eğitim öğretimle ilgili rehberlikten ihtiyaç duydukları her konuda onlara rehberlik etmek, sağlık hizmetleri sunmak, okul güvenliği ve okul ulaşımının sağlanması gibi önemli görevleri de vardır (Taşkın, 2021). Öte yandan eğitim çalışanlarının işe alınması, çalışma

koşullarının iyileştirilmesi, eğitimden geçirilmesi, gelişimleri ve performanslarının değerlendirilmesi de okulun insan kaynakları görevleri arasında yer almaktadır (Arastaman, 2021). Bunun yanında okul yönetimi kendi okul örgütünün amaçlarının gerçekleştirilmesini hedefler bunun için de madde ve insan kaynaklarını örgütler ve eşgüdümünü yapar (Akar, 2021). Okul yönetimi doğrudan kendi alanına girmeyen ancak okul bileşenlerini ilgilendiren ve okulun sağlıklı işlemlerini sağlayan konularla da ilgilenmek zorundadır (Karakul, 2021). Okulun en önemli özelliklerinden birisi de çevre ve ailelerle ile kurduğu sürekli ilişkidir (Nayır, 2021).

Okul Gelişim Programı'nın sürdürülebilirliği açısından incelendiğinde; OGP'nin okullara çok çeşitli açılardan katkı sunduğu tespit edilmiştir ancak bu katkıların kalıcı olabilmesi için okul ödenekleri programlarının devamlılığının sağlanması gerekmektedir. Alanyazında da vurgulandığı gibi, tek sefere mahsus sağlanan okul ödenekleri, okulun temel ihtiyaçlarını karşılamamakta ötesinde okullar üzerinde "kalıcı etki" yaratamamaktadır. Okul Gelişim Programı ile projeden yararlanan fayda sahiplerinin % 80'inden daha fazlası, OGP'nin okul imkanlarını iyileştirdiği; öğretmen ve öğrencilerin okul ortamı konusunda memnuniyetlerini artırdığı; öğrencilerin sosyal davranışlarını geliştirmek yönünde katkıda bulunduğu; okulların gelişim planları hazırlama ve uygulama yeteneğini güçlendirdiği ve okullara ihtiyaçlarını tespit etme ve karşılama noktasında özerklik sağladığı görüşündedir (ERG, 2013). Okul Gelişim Programı hakkında, MEB ve ERG ile beraber yapılan etki araştırması incelendiğinde; OGP'nin uygulama süreci boyunca, okullar ve ilçe millî eğitim müdürlükleri arasındaki iletişim sıklığının hiç olmadığı kadar arttığı ve iki kurum arasındaki ilişkilerin bu sayede güçlendiği tespit edilmiştir. Dahası, bugüne kadar çözümü paraya dayanan sorunları çözememek endişesiyle, okulları dinlemekten kaçınan millî eğitim müdürlükleri belki de ilk kez bu kadar okulları, ihtiyaçlarının tespiti ve çeşitli projelerin hayata geçirilmesi konularında yüreklendirmiş ve bu konuda kendilerine yol gösterici, problem çözücü rol oynamıştır (ERG, 2013). OGP ile yapılan çalışmalar özellikle pilot okullarda ve bölgelerde geniş bir etki yaratmış ve okul temelli politikalar geliştirmek amacıyla politika yapıcılara önemli kazanımlar sağlamıştır. Okul temelli yapılanmalar için MEB'de uygulama pratikleri olmasına karşın kalıcı politika oluşturma bakımından henüz istenilen seviyede değildir.

Türk Eğitim Sisteminin asıl dayanak noktası okul temelli olmalıdır. Okul öğretmenlerinin seçiminde okul yönetimi etkili olmalıdır. Uluslararası başarı testlerinde iyi performans gösteren gelişmiş ülkelerin çoğu, eğitim içeriğinin adapte edilmesi ve uygulanması ile kaynakların tahsis edilmesi ve yönetilmesi konularında ya yerel makamlara ya da okullara önemli ölçüde özerklik tanımaktadır (DB, 2009). Okul yönetiminin seçiminde il ve ilçe millî eğitim yönetimi etkili olmalıdır. Okullara kendi ihtiyaçlarını tespit edecek ve çözüm üretecek kadar bütçe verilmelidir. İl millî eğitim müdürlerinin yetki ve sorumluluk dengesizliği konusundaki durumu gerçekten dikkate değerdir. Bir ilin eğitim politikalarından sorumlu olan kişinin, öğretmenlerin sahip olduğu güvenceye sahip olmaması oldukça şaşırtıcıdır (Bursalıoğlu, 2002). Program geliştirmede, okulun belli oranda çevresine uygun program geliştirmesine olanak sağlanmalıdır. Okul bölgesi, turizm ağırlıklı ise turizm, hayvancılık merkezli ise hayvan bilimleri konularında öğrenciyi destekleyici müfredat hazırlanmalıdır. Okul bölgesi sınır bölgelerinden birisiyle sınır ise İran kültürü, Yunan kültürü veya Rusya kültürü üzerine müfredatın eklenebilmesi sağlanmalıdır.

Sonuç olarak, bu çalışmalar, Türkiye'nin eğitim sisteminin kalitesini artırmak ve uluslararası düzeyde rekabet edebilir bir eğitim sağlamak için önemlidir. Okul Destek Programı ile yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerle iş birliği ile ilköğretim ve ortaöğretim kurumsal yapısını geliştirmeye yönelik çalışmalarla eğitimin kalitesinin artırılması ve kurumsal kapasitesinin güçlendirilmesi okullaşma oranlarının artırılması amaçlanmıştır Eğitim, uzun soluklu bir yatırım aracı olmasının yanında ülke kalkınmasında stratejik bir öneme sahiptir. Türk Eğitim Sistemi içinde yapılan bu tür programlar, okulların daha etkin ve özerk bir şekilde çalışmalarını teşvik etmektedir. Ancak bu tür

programların sadece mali destekle sınırlı kalmaması, aynı zamanda eğitim programlarının geliştirilmesi, öğretmenlerin eğitimi, öğrenci değerlendirmesi gibi alanlarda da kapsamlı çalışmaları içermesi gerekmektedir.

Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar sonrasında aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Okul Gelişim Programı'nın amaçları hala geçerliliğini sürdürmektedir. Bu bağlamda, uygulama ve sonuçlarının yakından izlenmesi, sürekliliğinin sağlanması ve belirtilen hedeflere gerçekten ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Eğitim İçeriğinin Yerelleştirilmesi: Öğrencilerin bölgeye ve çevrelere uygun bir eğitim almasını sağlamak için okullara, çevre ve ihtiyaç analizlerine dayalı olarak müfredat içeriğini adapte etme yetkisi verilmelidir. Böylece öğrenciler, kendi yaşadıkları bölgeye özgü konularda daha anlamlı bir öğrenme deneyimi yaşayabilirler.

Proje Temelli Okul Finansmanı Projesi. MEB Vizyon Belgesinde de vurgulandığı üzere "Eğitim sisteminde tüm iyileştirmelere yönelik politika, strateji ve eylemlerin başarı kazanmasında, en temel birimler sınıf ve okuldur. Bu nedenle okulların eğitim sistemimizin, içinde buldukları il, ilçe ve muhitin öncelikleri doğrultusunda amaçlara sahip olmaları ve bu amaçları gerçekleştirmek için faaliyetlerini düzenlemeleri, sistemin bütününde iyileşme sağlamanın ön koşuludur." Proje Temelli Okul Finansmanı uygulaması ile okullar, yöneticileri, öğretmenleri, velileri ve öğrencileri ile kurumlarının sorunlarını çözmek, nitelikli eğitimi sağlamak, var olan potansiyellerini daha da ileri taşıyabilmek için doğrudan finansman sağlamak üzere projeler hazırlayacaklar, Bakanlık tarafından değerlendirilen ve uygun görülen projeler doğrudan kaynak aktarımı yoluyla finanse edilecektir. Yine önerilecek projelerin; ilham verici, tekrar değil tamamlayıcı olması için MEB'de erişime açık **Ortak Proje Veri Tabanı** oluşturulmasının önü açılacaktır.

Okul Yönetimine Yetki Verme: Okulların idari ve yönetsel konularda daha etkin olmalarını sağlamak için, okul yöneticilerine daha fazla yetki verilmelidir. Yerel düzeyde kararlar alabilen okul yöneticileri, öğretmenlerin, öğrencilerin ve ailelerin ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilirler. Okul yönetimi, öğretmen ve personel seçiminde de etkili olmalıdır. Bu şekilde, okulun ihtiyaçlarına uygun eğitim kadrosu oluşturulabilir ve daha verimli bir öğrenme ortamı sağlanabilir.

İş birliği ve İletişim: Okulların çevreleriyle, ailelerle ve diğer kurumlarla işbirliği yapabilmesi için iletişimi güçlendiren mekanizmalar oluşturulmalıdır. Bu, okulun toplumsal etkileşimini artırarak daha kapsayıcı bir öğrenme ortamı oluşturabilir.

Eğitim Programı Çeşitliliği: Okulların bölgeye ve öğrencilere uygun olarak farklı eğitim programları sunma yetkisi olmalıdır. Böylece öğrenciler, ilgi alanlarına ve yeteneklerine uygun eğitim fırsatlarına erişebilirler.

İhtiyaçlara Dayalı Destek: Öğrencilerin rehberlik, sağlık hizmetleri, güvenlik ve ulaşım gibi ihtiyaçlarına cevap vermek için okullara daha fazla destek sağlanmalıdır. Bu, öğrencilerin öğrenme süreçlerini daha olumlu bir şekilde etkileyebilir.

İhtisaslaşmış Eğitim: Okulların bölgesel ihtiyaçlara yönelik olarak belirli alanlarda ihtisaslaşmış eğitim sunabilmesi için uygun altyapı ve programlar oluşturulmalıdır. Bu, öğrencilerin gelecekteki kariyer hedeflerine yönelik daha hazırlıklı olmalarını sağlayabilir.

Sorumluluk ve Hesap Verebilirlik: Okul yönetimi hem yetkilendirilmiş hem de hesap verebilir bir şekilde hareket etmelidir. Bu, daha şeffaf ve etkili bir yönetim yapısının oluşturulmasına katkıda bulunabilir.

Profesyonel Gelişim: Okul yöneticileri ve öğretmenler için profesyonel gelişim fırsatları sunularak, eğitim süreçlerinin kalitesinin artırılması desteklenmelidir.

Bu öneriler, yerleştirilmiş, katılımcı ve ihtiyaca yönelik bir eğitim sistemi oluşturmak amacıyla düşünülebilir. Okulların ve paydaşların daha aktif ve etkin bir şekilde dahil olduğu bir eğitim süreci, öğrencilerin ve toplumun genel eğitim kalitesini artırabilir.

5. Kaynakça

- Akyüz, Ü. (2022). Millî eğitim bakanlığının yeniden yapılanma çalışmalarında MEB'in kapasitesinin güçlendirilmesi (MEBGEP) projesinin değerlendirilmesi. *Millî Eğitim Dergisi*, 51 (233), 769-790.
- Akyüz, Ü. (2015). Millî Eğitim Bakanlığınca tamamlanmış AB eğitim projelerinin yönetici ve uzman görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 40(181), 191-216.
- Akyüz, Ü. (2012). *Millî Eğitim Bakanlığınca tamamlanmış Avrupa Birliği eğitim projelerinin yönetici ve uzman görüşlerine göre değerlendirilmesi* (Tez No. 311776) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Akar, F. (2021). Okulda eğitim ve öğretim hizmetlerini yönetimi. U. Akın (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (5. baskı, ss. 292-333). Pegem.
- Arastaman, G. (2021). Okulda insan kaynaklarının yönetimi Akın, U. (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (5. baskı, ss. 234-257). Pegem.
- Aytaç, T. (2004). Okul merkezli bütçe. *Millî Eğitim Dergisi*, 162. https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Millî_egitim_dergisi/162/aytac.htm
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Pegem.
- Bakioğlu A., & Keser, S. (2019). Eğitim eşitlik, kapsayıcılık ve eğitimin finansmanı. A. Bakioğlu & M. Korumaz (Ed.), *Eğitim politikaları; kurumlar, yöntemler, göstergeler, etkiler ve uygulamalar* içinde (ss. 291-313). Nobel.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* Pegem.
- Can, E. (2020). *Türk millî eğitim şûra kararları (1939-2014): Eğitim yönetimi, okul yönetimi ve okul yöneticileri*. E-Kitap. Pegem.
- Çelikten, M., & Özkan, H. (2017). Millî eğitim sisteminin örgütsel yapısı ve maarif müfettişleri alt sisteminin işleyişi *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7 (7), 13.
- Dünya Bankası (2008). *Türkiye cumhuriyetine yönelik dünya bankası ülke işbirliği strateji belgesi. 2012-2015. 2008 MY – 2011 MY ülke işbirliği stratejisi ilerleme raporu* (Rapor No. 51689 TR).
- Dünya Bankası (2014). *Okul-temelli yönetim uluslararası deneyimlerden çıkarılan dersler ve türkiye için seçenekler*. Eğitim Sektörü Birimi Rapor NR.93113.
- Eğitim Vizyonu 2023, (2018). https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf.

- Emini, F.T. (2009). Türkiye’de yerel yönetimler reformunun iç ve dış dinamikleri. *Yönetim ve Ekonomi* 16(2).
- Emirgil, B.F. (2009). Yeni meslekçi eğitim yaklaşımı ve yeni meslekçi paradigmaların Türkiye’deki yansımaları olarak MEGEP. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 56, 509–534.
- ERG (2013). *Türkiye’de okul ödenekleri: Okul gelişim programına (OGP) ilişkin değerlendirme* İmak.
- Eren, Z. (2021). Okul örgütü ve yönetimi. U. Akın, (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (5. baskı, ss. 177-229). Pegem.
- EURYDICE. (2001). *Financial flows in compulsory education in europe* (Diagrams for 2001). Eurydice Focus, Brussels.
- EURYDICE, 2010-2011). Eurydice, (2010/2011). Türk eğitim sisteminin örgütlenmesi.http://sgb.meb.gov.tr/eurydice/kitaplar/Turk_Egitim_sistemi_2011/Turk_Egitim_Sisteminin_Orgutlenmesi_2011.pdf Erişim Tarihi:27 Ağustos 2023.
- Gür, B., & Çelik, Z. (2009). *Türkiye’de millî eğitim sistemi: Yapısal sorunlar ve çözüm önerileri*. SETA Rapor 1.
- Karakul, A.K. (2021). Okullarda kurumsal işletme yönetimi. U. Akın, (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (5. baskı, ss. 338-361). Pegem.
- MEB (2023). Okullara bütçe projesi https://www.meb.gov.tr/bakan-ozet-tbmm-plan-ve-butce-komisyonunda-2023-yili-egitim-butcesine-iliskin-sunum-yapti/haber/28055/tr_27.05.2023.
- MEB (2012). *Ortaöğretim projesi sonuç kitabı*. MEB Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü.
- MEB, PKMB (2000). *I. Ulusal değerlendirme toplantısı raporu*. Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı MEB.
- MEB, PKMB, (2007). *Fayda sahipleri değerlendirme araştırması*. Gür Kopyalama Merkezi.
- MEB, PKMB, (2011). *Yaptık yapıyoruz yapacağız*. Gökçe.
- MEGEP Başlangıç Raporu (2003). *Türkiye’de mesleki eğitim ve öğretim sistemini güçlendirme programı (Nihai rapor)*. (Europe Aid/ 112707/ C/SV/TR). Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı MEB.
- MEBGEP Yeşil Belge (2010). *Millî eğitim bakanlığının kapasitesinin güçlendirilmesi projesi* (Europe Aid/ 125262/ D /SER/TR), Millî Eğitim Bakanlığı.
- Memurlar.net (2023). <https://www.memurlar.net/haber/185158/okul-gelisim-programi-sonuclari.html>. 05.08.2023.
- Nayır, F. (2021). Okul -aile-çevre ilişkileri. U. Akın, (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (5. baskı, ss. 366-381). Pegem.
- Özdemir, M. (2021). Yönetim süreçleri. U. Akın, (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (5. baskı, ss. 150-173). Pegem.
- Özdemir, S. (2007). Türk eğitim sisteminin yapısı, eğilimleri ve sorunları. S. Özdemir (Ed), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (ss. 1-48). Nobel.
- Taşkın, P. (2021). Okul yönetiminde öğrenci işleri. U. Akın (Ed.). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (5. baskı, ss. 260-290). Pegem.

- Sak, R., Şahin Sak, İ. T., Öneren Ş., Ç., & Nas, E. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-250. <http://doi.org/10.33400/kuje.843306>
- SVET (2009). *Technical assistance to conduct impact assesmentfor “strenghtening the vocational education and training system in turkey-SVET programme 1 Final Summary Report* (Smawfield, D.), (İbf İnternational Counsulting, BaA), (Letter of Contract:N 2008/161382). Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı MEB.
- TEDP (2007). *Temele eğitime destek programı ön değerlendirme raporu* Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı MEB.
- TEDP Başlangıç Raporu (2002-2007) *Temel eğitime destek projesi 1 (A.1-D.5)*. (Sözleşme No: Deltur/MED TQ/03-02) Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı MEB.
- TEDP (2007) *Nihai raporu* Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı MEB.
- Taymaz, H. (1997). *Uygulamalı okul yönetimi* 180, A.Ü., E.B.F.
- Tüncel, M. (2023). *Türkiye’de Dünya Bankası kredilerine dayalı eğitim projelerinin hazırlık ve uygulama sürecine ilişkin bir değerlendirme* (Tez No. 794339) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- World Bank. (2009). *Decentralized Decision-Making in Schools. The theory and evidence on School-based management* World Bank.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5. baskı). Seçkin.