

ÜÇ RAKAMLI YILDÖNÜMLERİNE DOĞRUF)

Prof. Dr. Aytaç Açıkalın

Hacettepe Üniversitesi
Eğitim Fakültesi

Bu makale, yaşanacak çeyrek yüzyılda Türkiye eğitim sisteminin farklılaşması gerekliliğini, geçeceği yeni durumları, zorunlu değişimleri okul yönetimi boyutunda tartışmayı amaçlamıştır. Öncelikle 2023 yılına değin olası değişmelerin kestirimi için varolan konum, "karmaşa" (kaos) kuramına dayalı olarak açıklanmış; ikinci aşamada okul yönetiminin frakta] bir yapı olarak çözümlenmesine çalışılmıştır. Sonuçta, okulun yapı ve işleyişi için getirilen doğal yapılaşma modeli tartışmaya açılmıştır.

Türkiye Cumhuriyeti'nin 75. kuruluş yılında, ellinci kuruluş yıldönümünde hizmete giren Birinci Boğaz Köprüsünün açılışını anımsıyorum. Tören tam anlamı ile toplumsal bir coşkuya neden olmuştu. Köprü'nün iki ayağında toplanan izleyiciler bir anda, çılgınlar gibi köprüyü baştan başa doldurmuşlardı. Bu coşkulu kalabalığın bir anda yarattığı ağırlık ile köprü'nün çökme tehlikesi bile geçirdiği kulaktan kulağa yayılmıştı. Yirmi beş yıl sonra, kullanıcılar, giderek artan trafik yoğunluğu nedeniyle, haftanın ilk ve son günlerinde, hafta içi günlerde iş çıkışı saatlerinde köprüden geçmenin azabını, belki de köprü'nün o ilk günlerini hiç anımsamadan her gün, sıradan bir olay olarak yaşıyorlar. Boğazın inci gerdanlığı, kirlenen çevresindeki doğa koşullarının etkisi ile giderek karıyor; yeni köprülerin, tünellerin hayallerini kuran hayranları nerede ise onu unutmışlar.

iki bin yirmi üç yılı, bize 1973 yılı ile aynı uzaklıktadır. Yirmi beş yıl sonra, 2023 yılında şu andaki bireysel ve toplumsal başarılarımız, övünçlerimiz ve tasalarımız sıradan, bir ölçüde basit, bazıları gereksiz, hatta bazıları anlamsız eylemler olarak değerlendirilecektir. Yenilenmeden sürdürülen her şey, kurum, fikir, teknolojiler değişmelerin etkisi ile önce sıradan olma niteliği kazanır; sonra işlevini yitirir; giderek etkisiz bir konuma geçer. Bu

olgular içinde topluma hizmet eden kurumlardan beklenen, eko sistemdeki diğer öğeler gibi kesintisiz değişimleri, yeni yapı ve işleyişlere ulaşmalarıdır. Her kuşak bir sonraki tarafından sorgulanır. Değişmeyen eskir. Fosiller heyecan verici, antikalar kıymetli olabilir; ancak sadece müzeler için. Dirik toplum, değişimin genişlemesini yaşarken, geleneksel kurumların çeperine yapışıp kalmak yerine yeni paradigmalarda içinde olmayı ister.

kuruluşunun 75. yılında Cumhuriyetin kurumlarının, istemleri karşılayamaz konumda olması bir rastlantı değil, doğal evrimin bir uzantısıdır. Cumhuriyetin kurumlarının yapısal ve işleyiş yönünden yeterliklerinin önüne vardıklarını, değişen dünya ve ülke koşullarında yetersiz kaldıklarını, duyarlı, düşünen her yurttaş, her kesimdeki yöneticiler şimdikinden daha yüksek sesle söylemelidirler. "Hakimiyet kayıtsız şartsız milletindir" inancını mermere kazıyan yasama, "Adalet mülkün temelidir" cümlesi ile güvencenin somutlaştığı yasama, "Adalet mülkün temelidir" inancının simgesi yargı kurumları, "Beni Türk hekimlerine emanet ediniz" buyruğu ile adresi verilen hastaneler, "Demir ağırlarla ördük ana yurdu dört baştan" marşları ile kurulan Devlet Demiryolları, yurttaş olmanın gururunu veren .ergi daireleri, ve "Muallimler yeni nesil sizin eseriniz olacaktır" özdeyişi ile önemi vurgulanan eğitim kurumları, okullar da böyle, bir bakıma eskiyip, işlevsiz konumlara gelmediler mi?

Cumhuriyet kurumlarının yapı ve işleyişlerindeki genel tıkanıklıklar ve yetmezlikler doğal olarak eğitim sistemine de yansımıştır. Bu nedenle, üç rakamlı yıldönümlerine doğru, gelecek üç rakamlı kuruluş yıllarında Cumhuriyetin öngördüğü ulusal birlikteliğin anlamlılığını yitirmemesi için "fikri hür, irfanı hür, vicdanı hür" nesillere dünden daha fazla gereksinim olacaktır. Bu birlikteliğin özünü oluşturan, birleştirici gücü ve devinimi ,;ağlayan iç diriklik, bireylerin "hür" fikir, irfan ve vicdanlarıdır. Cumhuriyetin eğitim kurumları, 75 yılda, özgür düşünen, daha fazla güç ve özgürlük için bireyselliğinin bir diliminden vazgeçebilen bilinçli, yurttaşları yetiştirme çabası içinde olmuşlardır. Bu çabaların tümü, katılmak ya da katılmamak bir kenara, kendi döneminin koşulları içinde saygıya değerdir.

1965'te beşinci yılda Türkiye eğitim sisteminde "düzensizlik", "kararsızlık" ve "dengesizlik" görünüşleri daha bir farklı biçimde yeniden ön plana çıkmıştır. Cumhuriyetin ilk çeyreğinde, teknolojik değişimlerdeki göreceli yavaşlık, kurumların varolan yapı ve işleyişindeki dengenin yaklaşık 1945 yıllarına kadar korunmasını sağlamıştır. Ne var ki yüzyılın yarısından sonra Türkiye Cumhuriyeti'nin yapı ve işleyiş tıkanıklıkları, sistemi denge

ÜÇ RAKAMLI YILDONÜMLER

aytaç açımı

durumundan düzensizliğe geçirmiş; ancak 1960 müdahalesi ile farkı bir denge durumu üretilmiştir. Daha sonraki dönemlerde düzensizlik durumları daha da ileri düzeyde anarşik görünümleri ile yaşanmıştır. Sistem, bir yolla kurulan dengelerden, giderek daha kısa sürelerde ayrılma eğilimi göstermeye başlamıştır. Ne var ki sistem dengesizlik konumuna girdiğinde, yöneticilerin kaygısı enerjilerini tüketen ve onları kısa sürede eskiten düşüncesi, "sistemin varolan dengesini korumak" olmuştur.

"Ne olacak bu memleketin hali" soruları, örgüt ve yönetimi değişken, canlı düzenekler olarak göremeyenlerin iniltisidir. Bugüne değin sistem, her tıkanma ya da gerilme noktasında çatallanıp yeni bir çözümü getirmiştir. Burada eğitim yöneticileri ile paylaşılması gereken husus, dengeden uzak bir konumda iken daha uzak bir konuma düşmeden, tıkanıklığı açacak paradigma değişmelerini beslemek ve ivetlemenin gerekliliğidir.

Okullarda dengenin bozulması, çoğu kez öğrenci davranışları gösterge alınarak "disiplinsizlik", ya da gelenekselleşmiş değerlerin irdelenmesi gösterge alınarak eğitimin "milli" niteliğini yitirmesi biçiminde yorumlanmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı, Ülke coğrafyasının bütününde "tek tip" okulu gerçekleştirmek, tek tip insanı ve yurttaşı yetiştirmek için varolan madde ve insan kaynaklarını aşırı biçimde geçmişe bağlı kalarak, geleceğe borçlanarak harcamıştır.

Örgütte dengenin bozulmasını, "çökmek", "yıkılmak" "parçalanmak" olarak algılamak ve yorumlamak geleneksel yönetici yaklaşımıdır. Eşit sistemler, hiçbir kurala bağlı olmadan değişen alt sistemlere sahiptirler. Çoğu kez bu alt sistemlerden birinde meydana gelen rastlantısal küçük değişimler, sistemin tümünde varolan düzeni kökten sarsan sonuçlar yaratabilirler. Okullarımızın çok iyi tanıdığı "öğrenci olayları" bu tür "kelebek kanadı" kadar hafif esintilerin ortaya çıkardığı fırtınalardı. Ancak öğrenci hareketleri bir felaket, sistemden sapma olarak nitelendirildi. Bu aşamada eğitim yöneticileri, sistemin tüm enerjisini ortaya çıkan farklılaşmaların yok edilmesi ve her şeyin tekrara eski durumuna getirilmesi için harcadılar. Bu nedenle bugün eğitimde yaşanan "dengeden uzak, karmaşaya yakın" konumu, sistemin kontrolünün elden çıktığı, çöküşe giden bir durum olarak değil yeni bir dengenin ön koşulu olarak değerlendirmek daha yönetsel bir yaklaşımdır. Açık yürekle söylemek gerekirse, Türkiye eğitim sistemi Cumhuriyetin üçüncü kuşağına ulaştığında tıkanmıştır. Çok yakın bir gelecekte farklı yapıların oluşması ve

U C RAKAMLI

aytnç açihulm

sistemin bunlardan birini seçerek okul, yönetim,öğretmen, sınıf, öğrenme, paşan paradigmalarını değişmesi beklenir.

Bugüne kadar eğitimde izlenen "yukarıdan yapılanma" yaklaşımı, genel yönetim yapısına ve toplumun, tepeden, "tek adam" tarafından yönetim alışkanlığına uygun düştüğü için benimsenmiştir. Ancak yeni diye ortaya konulan ve işlemeyen modelin değişik düzenlemelerinden öteye gitmeyen eğitim sistemleri, eko sistemlerdeki değişmeleri algılayacak duyarlıkta bir yapıdan ve uzun soluklu işleyişten yoksunlukları nedeniyle beklenen performansı gösterememiştir.

Gerçekte, yukarıdan yapılanma modeli, doğal sisteme aykırıdır. Bunun yerine sistemleri: evrensel kuralları izleyen doğal yapıda kurulmaların' yeğlemek gerekmektedir. Eğitim örgütleri için önerilen "doğal sistem yapılaşma " modelini, daha kolay algılayabilmek için örnek olarak bitkileri izlemek açıklayıcı olabilir. Bitkilerin hiçbirinde tepeden köklere doğru bir yapılaşma söz konusu değildir. Bir tohumun veya çekirdeğin özündeki genetik bilgiler, filizlenerek iki taç yaprak (çenek) aracılığı ile sistemin kurulmasını başlatır, ilk filizleri, yavaş, programlı, oranlı olarak oluşan köklerle birlikte yükselen gövdeyi, gelişen dallar, yapraklar, çiçekler, meyveler izler. Dikkatle gözlenirse doğada oluşumlar, "alta dayalı" bir modele göre yapılaşmıştır. Önce oluşan bir alt yapı, özgün niteliklerini kazanırken güç ve ayrıcalıklarının bir kısmından vazgeçebilir ve karşılığında daha güçlü fakat kendi varlığı için tehdit teşkil etmeyen, aksine kendi gelişimi için bir garanti oluşturan üst bir yapıya vermekte ve kendini yeni yapıyla bütünleştirmekte bir sakınca görmez. Biyoloji biliminin bu iletisini örgüt ve yönetime uyarlamak doğal olduğu için kolay, çevre koşullarına karşı dayanıklı ve programlandığı üretim görevi için işlevseldir.

Okul, eğitim sisteminin en alt bütünlük gösteren yapısal parçasıdır. Sınıf, okulun özü, eğitimin çekirdeği, bir bakıma eğitimin kromozon yapısıdır. Daha bir süre bu özelliğini koruyacağını söylemek kehanet sayılmaz. Okul ise sınıfların katalize edilmiş biçimidir. Bu oluşumu iç içe geçmiş oyuncak Rus bebekleri "matruşka"ya benzetmek, somutlaştırmak için katkı sağlayacaktır. Bu oyuncak dizisinde, en son, en içteki bebek en küçük bebedir. Bu iç içelikte, birinin diğerini kapsaması, diğerinin kendinden öncekinin varlığına bağımlı olması, eğitimdeki, sınıf, okul, ilçe, il eğitim örgütlenmesi ve Bakanlık dizilişinde ise görülmemektedir. Bu ardışık dizilimde Milli Eğitim Bakanlığını, "alta dayalı" üst yönetim olarak tanımlamak pek olası görünmüyor. Çünkü Bakanlık, tüm yetkileri elinde toplayan, alttaki yapıdan önce kendi yapısını önemseyen bir geleneği

zlemektedir. Bakanlık düzeyinde seçilmişlerin atadıklarının, yetenek ve yeterliklerinin bütünü, hiçbir zaman eğitim sisteminin ortak düşünsel gücünü bütünüyle kavrayıp işe koşacak devingenliği sağlayamamaktadır. Bu yetersizliğin bugünkü işleyiş durumu ile okul yönetimi için de geçerli olduğunu söylemek olasıdır. Okul, sınıflarının zihinsel sermayesinden yararlanarak daha büyük bir zihin zenginliği yaratamamaktadır.

Öğretmenlerin ve uzmanların birlikte gerçekleştirdikleri "sınıf yönetimi" uzun zamana yönelik en kısa süreli yönetim biçimidir. Sınıf, okul bütünlüğü içinde daha büyük bir birliktelik için, gücünün bir kısmından, özgünlüğünü korumak koşulu ile vazgeçebilir. Sınıf yönetimleri yaşam sürelerini uzatmak, gereksinimleri olan ek güç ve olanakları elde etmek için kendi yapılarındaki özerklik ve kontrollerinin bir kısmından vazgeçerek daha üst bir yapıyı "okul yönetimini" katalize edebilirler. Kendini alta saymayı göze alan sınıf yönetiminin beklentisi, katalize ettikleri yeni yapının kendi çeşitliliklerine, farklılıklarına, özgünlüklerine, özgürlüklerine saygılı olmasıdır.

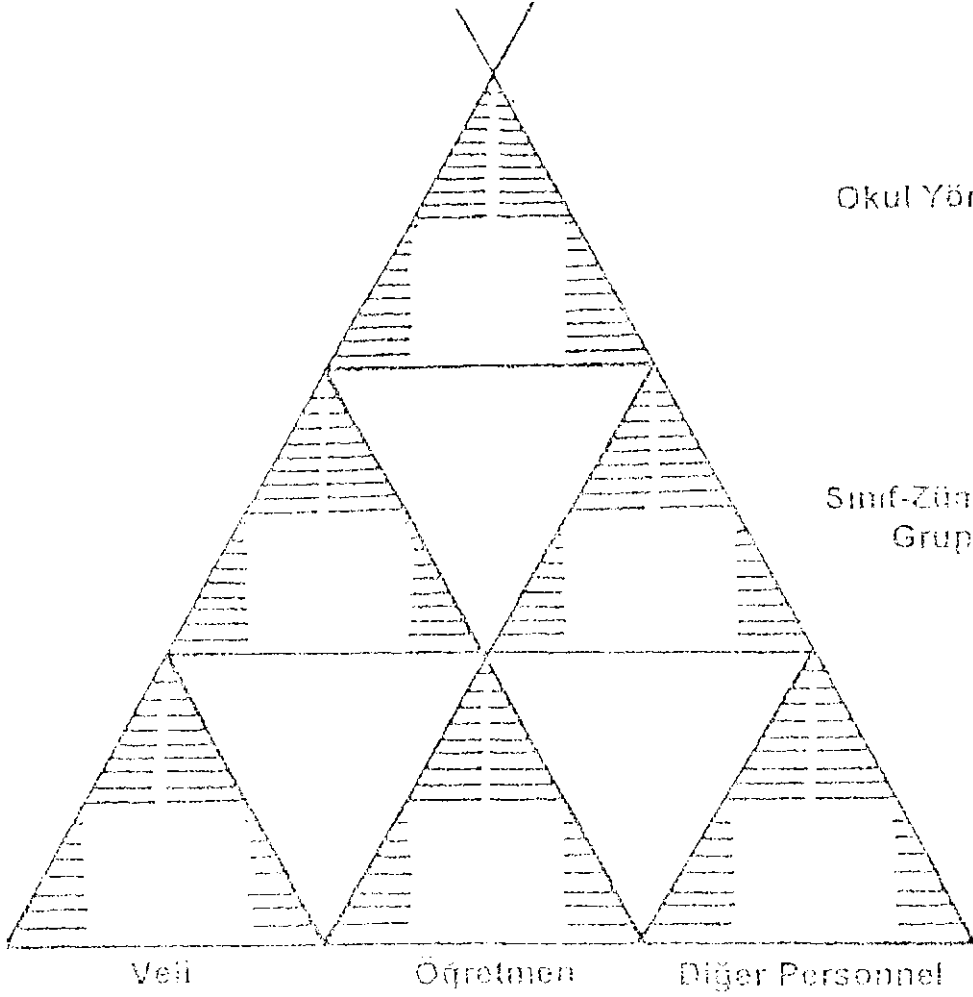
Doğal modelleri izleyerek tasarlanan bir okul yönetiminin yapısı geleneksel tepeden oluşturulan okul yapısı ile birlikte çizgesel olarak aşağıda verilmiştir.

Modelin geleneksel modellerden temel farklılığı yukarıda açıklanan "birimini alta sayma" anlayışı ile kurgulanmış olmasıdır. Her yönetsel birimin yöneticisinin yukarıya dönüklüğü yerine kendi birimine ve dışa müşteriye dönüklüğü üçgenlerin tabanları yukarıya gelecek biçimde yerleştirilmesi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca birimlerin ortak zekasını oluşturan bireylerin salt birime uyumları, sistemin içinde varlıklarını kaybetmeleri yerine, farklılıklarını koruyarak bir boyutta dışa açıklık özellikleri, çapraz üçgenler ve yapı dışına taşan çıkıntıları ile anlatılmaya çalışılmıştır.

Eğitimde yaşanan örgütsel yetmezlik, bir kriz göstergesidir. Türkiye eğitim sisteminde yaşanan yetmezliğin, tıkanıklığın varlığı, giderek daha geniş bir kitle tarafından, seslendirilmektedir. Bugüne değin aralıklarla sürdürülen "iyileştirme" girişimleri, özünde "geciktirme" amaçlı olduğu için sisteme, içine girdiği kaostan kurtarmak yerine, anarşi boyutunda karışıklığa sürüklemek etkisi göstermiştir. Her defasında daha kısa sürede daha yoğun biçimde yaşanan sistem tıkanıklığının telaşı ile aşağıya yönelik tutum ve uygulamaların daha da katılaştırılması, "düzen tutkunu" Merkez yönetiminin tek çıkış yolu olarak görülmüştür. Sonuçta daha

Çevre ve Üst Yönetim

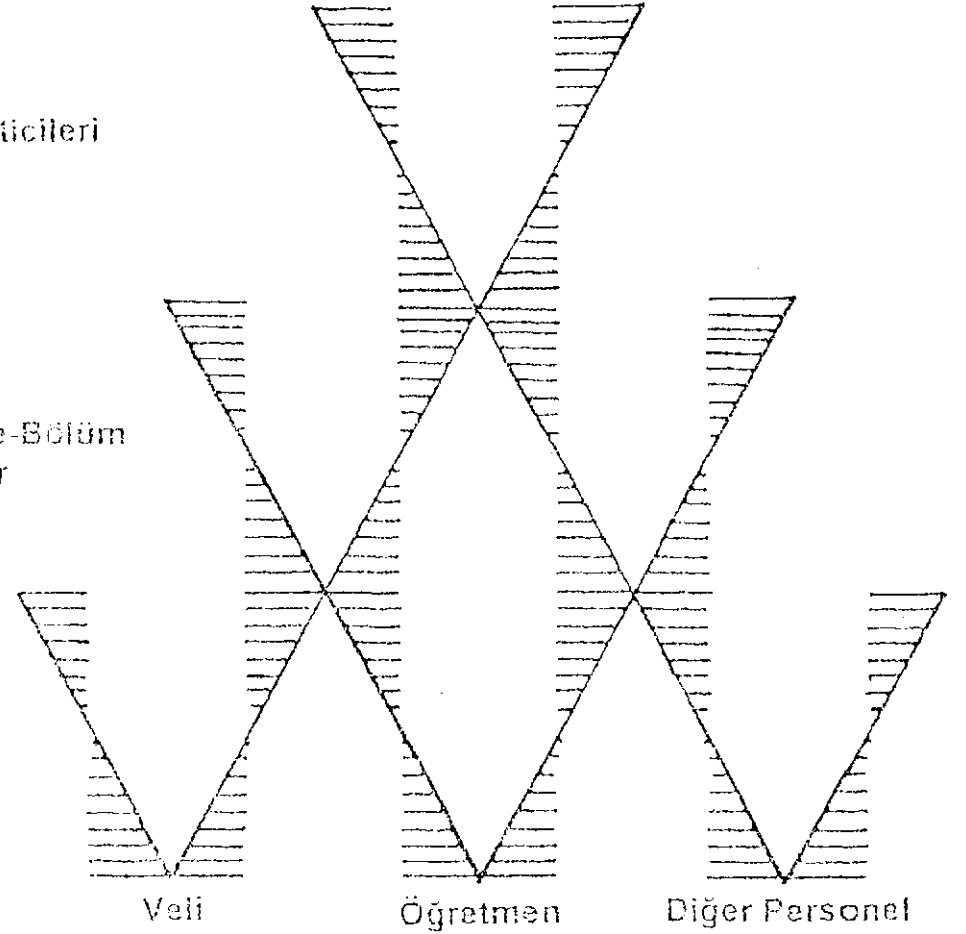
aylaş aşkaları



Yukarıdan Yapılandırılmış Okul Yönetimi Modeli

Okul Yöneticileri

Sınıf-Zümre-Bölüm
Gruplar



Alta Sayma Okul Yönetimi Modeli

otoriter, daha yoğun kontrol içeren bir st yapı ve alt birimlere yönelik kesinlik içeren tutumlar ve tekdüzelik, sistemi yarı işler, bunalımlı bir konumuna getirmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı, 1997-1998 yıllarında gerçekleştirdiği 'sek12 yıllık kesintisiz ilköğretim" uygulaması ile ilk aşamada çevreye ve geleceğe yönelik tıkanmış ana kanallardan birini açmış, sisteme yaşamsal bir netes sağlamıştır, ikinci aşamada, sınıf ve branş ğretmeni yetiştirme konusundaki kronik kısırlığı; lisans ve yüksek lisans düzeylerinde ğretmen yetiştirme programları ile düzenlemeye çalışmaktadır. Böylece doğal örgütlenme modelinin en önemli öğesi olan "sınıf yönetimi" düzeyinde nicel ve nitel yönden yeterli insan kaynağı sağlamanın uğraşını vermektedir., Milli Eğitim Bakanlığının gündemine yerleşen ; ancak YK'n henüz ilgi alanına girmeyen üçüncü aşama, **"okul yönetici erinin yetiştirilmesi"dir.** Buna karşılık Bıçağın kemiğe dayandığını hissetmeye başlayan Bakanlık, yeni okul yöneticilerini üniversitelerde yüksek lisans düzeyinde, varolanları üniversitelerle işbirliği yaparak hizmet içinde, işbaşında yetiştirmek, seçme sınavları girişimlerini başlatmıştır.

Dn yaşamak, bugünü anlamak, yarını bilmek yetersizdir. Yaşamsal olan yarındır. **Yarınlar nasıl olacak ?** Yarın için kehanet, bugüne ihanettir. Yarını kestirmek ise çok güçtür. En ussal olan, bugünden başlayıp yarını tasarladığımız biçimde oluşturmaktır. Yukarıda sıralanan girişimleri ile Bakanlık zor olana "yarını oluşturmaya" soyunmuştur. Özellikle okul müdürlerinin yetiştirilmesi Bakanlığın önünde ivediliğini ve yoğunluğunu koruyan bir konu olarak durmaktadır. Eğitimin yarınlarını bugünden belirlemek isteyenler için başlangıç noktası belirlenmiştir: **Yeni okulu oluşturacak rollerini "eğitim liderliği", "ğretim liderliği" olarak tanımlayan yöneticileri** yetiştirmek

Ancak birtehiike var, bu zorlu ve dalgalı değişim ortamında, gelecek için başlatılacak bir seferde Bakanlığın eskimiş teknesi ve kaptanlığa soyunmuş tayfaları ile yarınlara açılmak çılgınlık olabilir mi ? . Hayır!

 rakamlı yildnmlerine giderken denizi yaracak bir MUSA mucizesini, **eğitimde dönüşümü**, gerçekleştirecek liderleri beklemek, hayalden öteye paylaşılan bir vizyon olabilir.