

OKUL YÖNETİMİ

School Administration Journal

Türkiye’de okul yöneticiliğinin açmazları

9

Doç. Dr. İbrahim Hakan Karataş

Özet: Okul yöneticiliği mesleğinin mevzuatta bir uzmanlık alanı olarak tanımlanması girişimin kısa vadede bir sonuca ulaşabilmesi sosyal algıda ve yönetim kültürümüzde bir değişim ve dönüşüm gerektirmektedir. Bu çerçevede Türkiye’de okul yöneticiliğinin durumunu, sorunları, sıkıntıları, güç mesafesi, aşırı merkezîyetçilik, politik etkileşim, mesleki yetersizlik, özlük haklarından yoksunluk olmak üzere altı boyutta tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Okul yöneticiliği, uzmanlık, meslekleşme, güç mesafesi, merkezîyetçilik.

Basvuru/Submitted
5 Nis/Nis 2022

Kabul/Accepted
11 Nis/Nis 2022

Yayın/Published
5 May/May 2022

The deadlocks of school management in Turkey

Abstract: Defining the profession of school administration as an area of expertise in the legislation requires a change and transformation in social perception and management culture for the initiative to reach a conclusion in the short term. In this context, the situation of school administration in Turkey is discussed in six dimensions: its problems, difficulties, power distance, extreme centralism, political interaction, professional inadequacy, and deprivation of personal rights.

Keywords: School management, specialization, professionalization, power distance, centralism.

Makale Türü
Eleştirel Makale/
Critical Review

Okul Yönetimi
School
Administration
Journal
2021, 1/1

Karataş, İ.H. (2022),
Türkiye’de okul
yöneticiliğinin
açmazları. *Okul
Yönetimi*, 1(1), 9-18.

Öncü Okul
Yöneticileri Derneği
2718-0808

Bu makale, Öncü Okul Yöneticileri Derneği tarafından 2019’da yayımlanan Türkiye Okul Yöneticileri Raporunun giriş kısmından kısaltılarak alıntılanmıştır.
Karataş, İ. H., Radmard, S., Öksüz Gül, F., Varol, N., & Dağ, S. (2019). Türkiye okul yöneticileri raporu 2019. İstanbul: Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları. https://www.uncuyoneticiler.org.tr/wp-content/uploads/2022/03/Rapor_1_TurkiyeOkulYoneticileriRaporu_2019_Kucuk.pdf
Doç. Dr. İstanbul Medeniyet Üniversitesi,ihkaratas@gmail.com, ORCID:0000-0001-5569-014X

SAJ

Giriş

Okul yöneticiliği mesleğinin mevzuatta bir uzmanlık alanı olarak tanımlanması elbette önemli bir adım olacaktır. Ancak bu girişimin kısa vadede etkili bir sonuca dönüşebilmesi için sosyal algıda ve yönetim kültürümüzde bir değişim ve dönüşüm gerektiği açıktır. Zira ortaya konulan onca değerli görüşe, sayısız teşebbüse ve mevzuat düzenlemesine rağmen okul yöneticiliği konusunda tatmin edici bir ilerleme kaydedilememesinin sebepleri araştırılmalıdır.

Okul yöneticiliği alanında toplumsal kesimler, bürokrasi ve politikadaki gerginliğin birkaç sebebi olduğu görüşündeyiz. Güç mesafesi bu gerginliğin temel sebeplerinden biridir. Sadece siyasette ya da bürokraside değil, özel sektörde ve hatta STK'larda bile karşı karşıya kaldığımız güç mesafesini belirleyen temel unsur sosyal gücün kaynağıdır. Sosyal gücün kaynağı makam ve yasalar olduğunda yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim söz konusu demektir. Okul yöneticileri ise içinde buldukları sistemin en alt kademesindeki yöneticiler olduklarından güç mesafesinin ortaya çıkardığı sorunları en fazla hisseden kişiler olmaktadır. Güç mesafesinin bu denli etkin olması, okul yöneticilerini, öğrenci, öğretmen ve veli taleplerinden çok üst sıralı amirlerinin ve kendisi üzerinde bir şekilde nüfuzu olan kişilerin taleplerini karşılamaya zorlamaktadır. Bu da çoğunlukla öğretmen, veli ve öğrenci ile çatışma yaşamasına sebep olmaktadır.

Gerginliğin diğer bir sebebi aşırı merkeziyetçi yapıdır. Merkeziyetçilik, aynı zamanda okul yöneticiliğinin etkililiğinin önündeki bir engeldir. İnsan kaynağı, olmayan bütçe, müfredat ve diğer süreçlerin neredeyse tamamının merkezden ve 60 bini aşkın okul için belirlendiği bir yapıda okul yöneticilerinin karar alma imkânı neredeyse bulunmamaktadır. İnisiyatif ve karar alsa dahi büyük bir risk alarak bunu yapmaktadır. Bu durum, okul yöneticisine eğitim liderliği yapacağı hiçbir alan bırakmayan ve onu sadece okulun fiziki ihtiyaçlarını gidermekle sınırlandıran bir yapı olarak tezahür etmektedir. Böyle bir merkeziyetçi yapıda okul türünün, bölgesel farklılıkların, okulun kendi dinamiklerinin neredeyse hiçbir önemi ya da anlamı da kalmamaktadır.

Güç mesafesi bu gerginliğin temel sebeplerinden biridir. Sadece siyasette ya da bürokraside değil, özel sektörde ve hatta STK'larda bile karşı karşıya kaldığımız güç mesafesini belirleyen temel unsur sosyal gücün kaynağıdır. Sosyal gücün kaynağı makam ve yasalar olduğunda yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim söz konusu demektir. Okul yöneticileri ise içinde buldukları sistemin en alt kademesindeki yöneticiler olduklarından güç mesafesinin ortaya çıkardığı sorunları en fazla hisseden kişiler olmaktadır.

Okul yöneticiliği maalesef son zamanlarda ivme kazanan aşırı politize olma durumu ile karşı karşıyadır. Politik etkileşim olarak da ifade edilebilecek bir durum, okul yöneticilerinin kendilerini doğrudan ilgilendiren bir konu olmaktan çok sistemin işleyişi ile ilgili bir durumdur. Gezi olaylarının ardından dershane tartışmasıyla patlak veren FETÖ/PDY sorunuyla, 2014'ten itibaren gündelik hayatın bir parçası haline gelen bu politize olma durumu, maalesef büyük bir heyecan ve iştiaqla okul yöneticiliği yapmak isteyen okul yöneticilerini de töhmet altında bırakmaktadır. Diğer taraftan, politik etkileşim, kaypak bir zemin oluşturduğundan durumdan vazife çıkaranlar, menfaat elde etmeye

çalışanlar ve bozucu müdahale yapmak isteyenler için de bir alan açmaktadır.

Okul yöneticileri, yetkisiz amirlerdir. Okul yöneticileri, bütün süreçlerin merkezden karara bağlandığı bir yapıda yöneticilik yaparlarken, inisiyatif kullanabilecekleri bazı alanlar da doldurulmaya çalışılmaktadır. Mesela zümre toplantıları gündemi ve toplantı tutanaklarının emüfredat adlı bir modülle (şu an için resmen kaldırılmamakla birlikte takipsiz durumda olsa da), geri kalan öğrencilerin telafileri başka bir modülle, öğretmenlerin mesleki gelişimleri başka bir modülle takip edilmekte, hatta öğretmenlerin görevlendirilmeleri ve hatta kendi mesleki gelişim ve hayat boyu öğrenme ihtiyaçları bile kendileri dışında tasarlanmakta ve yürütülmektedir. Böyle yetkisiz bir işleyişte okul yöneticilerinin okul toplumuna liderlik imkânı kalmamaktadır.

Okul yöneticiliği ile ilgili gerginlik alanlarından bir diğeri de okul yöneticilerinin mesleki yetersizlikleridir. Öğretmenlikten ve bir okul dışındaki bir kurumu yönetmekten farklı yönetsel yeterlikler gerektiren okul yöneticiliği, bu konularda hiçbir uzmanlık eğitimi almayan, çoğunlukla sadece müdür yardımcılığı tecrübesiyle bu görevi üstlenmektedirler. Okul yöneticilerinin yetersiz olma durumları, okul yöneticiliği alanındaki manipülasyon alanını da genişletmektedir. Güç mesafesi, aşırı merkezîyetçilik, politik etkileşim ve yetkisizlik bu yetersizlikten doğrudan ya da dolaylı yansımalarıdır.

Okul yöneticileri görevlerinin gerektirdiği özlük haklarından yoksundur. Neredeyse görevlerine ilişkin hiçbir özlük hakkı olmayan okul yöneticileri, aylık maaşı yani öğretmen maaşı, girmedikleri halde ek ders ücreti ile telafi edilen, yaz tatili izni kullandığında ek ders ücreti de kesilen, ama okulda çalışan hizmetlinin sigortası ödenmediğinde icra takibine uğrayan, okulun iş sağlığı ve güvenliğinden sorumlu bir işveren konumundayken kendi güvenliğinden emin olmayan bir sosyal statüde, dört yıl sonra ise eskilerin ifadesiyle “ken lem yekün” yani sanki bunca yıl hiç okul yöneticisi olmamışlar gibi tekrar öğretmenliğe döndürülebilecekleri bir görevdir.

Okul yöneticileri görevlerinin gerektirdiği özlük haklarından yoksundur. Neredeyse görevlerine ilişkin hiçbir özlük hakkı olmayan okul yöneticileri, aylık maaşı yani öğretmen maaşı, girmedikleri halde ek ders ücreti ile telafi edilen, yaz tatili izni kullandığında ek ders ücreti de kesilen, ama okulda çalışan hizmetlinin sigortası ödenmediğinde icra takibine uğrayan, okulun iş sağlığı ve güvenliğinden sorumlu bir işveren konumundayken kendi güvenliğinden emin olmayan bir sosyal statüde, dört yıl sonra ise eskilerin ifadesiyle “ken lem yekün” yani sanki bunca yıl hiç okul yöneticisi olmamışlar gibi tekrar öğretmenliğe döndürülebilecekleri bir görevdir. Böyle bir durumda okul yöneticileri kendilerini bir sosyal grup olarak görmekte zorlanmaktadırlar.

Türkiye’de Okul Yöneticiliğinin Karşı Karşıya Kaldığı Sorunlar ve Meydan Okumalar

Türkiye’de okul yöneticiliğinin durumu yukarıda açıklanan çerçevede beş başlık altında değerlendirilebilir.

İlk Düğmeyi Doğru İliklemek: Seçme Yerleştirme

Türkiye’de de, dünyada olduğu gibi okul yöneticiliği meşakkatli, yüksek riskli, oldukça dinamik ve hassas bir kamusal görevdir. Nispeten düşük geliri ve uzun ve zor mesaisiyle okul yöneticiliği, hızlı düşünen, doğru karar verebilen,

sorun çözebilen, etkili iletişim yeteneği olan, politik ve sembolik liderlik becerileri kadar dönüştürücü bir öğretim liderliğini üstlenebilecek adayları beklemektedir. Bu nitelikleri haiz okul yöneticisi adaylarının sayısı, gelişmiş ülkelerle karşılaştığımızda Türkiye’de daha fazla olmakla birlikte her geçen yıl düşme eğilimindedir. Bu eğilim, artarak da devam edecek gibidir. Doğru adayı cezbedemeyen ve doğru adayların sürece dâhil olmasını güçleştiren faktörlerle okul yöneticiliği görevinin başka birtakım söylem, düzenleme ve önlemlerle gücünün artırılması pek mümkün olmayacaktır. Nitekim bu zorlu görevin altından kalkamayan bazı adayların görevi bırakma isteğinde olması da, büyük oranda ilk düşmenin doğru iliklenmemesinden kaynaklanmaktadır.

Buna ek olarak Türkiye’de, profesyonel okul yöneticisi yetiştirme programı da yok denecek düzeydedir. Üniversitelerdeki ilgili programlar büyük oranda teorik ve sahadan kopuk iken MEB’in düzenlediği eğitimler de çoğunlukla mevzuat sınırları içinde kalmaktadır. Maalesef okul yöneticileri aday havuzunu besleyecek bir sivil girişim de bulunmamaktadır. Zaman zaman sendikalar ve bazı sivil toplum kuruluşları el yordamıyla inisiyatif olsa da bu girişimlerin bütüncül bir okul yöneticisi yetiştirme süreci olarak tanımlanması zor olacaktır.

Türkiye’de okul yöneticiliği görevine seçme ve atama süreçleri de bu sorunu pekiştirmektedir. Gerek mevzuat bakımından gerekse inanç ve teamüller bakımından okul yöneticiliği seçme süreci, okul yöneticiliğinin gerektirdiği nitelikleri öne çıkaran bir yapıda değildir. Aday okul yöneticilerinden beklenen nitelikler, geleneksel bürokratik devlet yapısı içinde alt düzey bir idari personel yeterliği düzeyindedir.

Türkiye’de okul yöneticilerinin atama/görevlendirme süreci de göreve yüklenen anlamdan daha çok bazı toplumsal kesim, sivil kurum ve siyasi partilerin devletle ilişkilerini güçlendirmek ve/veya devlete sirayet etme emeli üzerinden eskiden beri aşırı politik bir alan olmuştur. Gezi ve FETÖ olaylarından sonra okul yöneticilerinin atanma/görevlendirmelerinde bu politik etki artmıştır. Görevde kalma ilgili nispeten istikrarlı süre sınırlandırılmış ve bu da mesleğe intisap edecek olanlar için bir belirsizlik oluşturmuştur.

Bütün bu gerekçeler, okul yöneticiliğine talip olan nitelikli aday sayısını her geçen gün düşürmektedir.

Müdür Olmanın Dayanılmaz Ağırlığı: Kamu Yöneticiliği

Okul yöneticiliği, bağımsız bir kurumun özerk liderliği midir, yoksa bir devlet dairesinin taşra teşkilatının idaresi midir? Okul yöneticiliği, yeni nesil öğrenci ve veli için ilk kategoride bir görevken, Bakanlık, il ve ilçe teşkilatları ve öğretmenlerin çoğunluğu bakımından ikinci kategoride bir görevdir. Bu gerginlik okul yöneticisinin giyim kuşamından konuşmasına ve kendini ifade etmesine, olaylara yaklaşımından problem çözme stratejilerine kadar kararlarından bu kararları uygulama motivasyonuna kadar gözlemlenebilen bir durumdur. Türkiye eğitim sistemi aşırı merkezizettir. Güç mesafesi oldukça fazladır. Özerklik ve inisiyatif alanları oldukça sınırlıdır.

Özerklik eksikliği, bütçe kullanımından öğretimsel kararlara, insan kaynağının yönetiminden çevre ve toplum ile ilişkilere kadar her alanda kendini hissettirmektedir. Okul yöneticileri bir taraftan kendi inisiyatifleri ile özerklik arzusunda ve bu arzuyu eyleme dönüştürme çabasında bir taraftan da

bu riskin başlarına açacaklarını hesaplamak durumunda kalmaktadırlar. Bu gerginlik okul yöneticilerinin kendiyile ruhsal olduğu kadar eylemsel bakımdan da güvensizlik içinde hissettirmektedir.

Türkiye'de de dünyada olduğu gibi okul yöneticiliği meşakkatli, yüksek riskli, oldukça dinamik ve hassas bir kamusal görevdir. Nispeten düşük geliri ve uzun ve zor mesaisiyle okul yöneticiliği, hızlı düşünen, doğru karar verebilen, sorun çözebilen, etkili iletişim yeteneği olan, politik ve sembolik liderlik becerileri kadar dönüştürücü bir öğretim liderliğini üstlenebilecek adayları beklemektedir.

Bu gerginliğe, aşırı merkezîyetçi bürokratik yapının getirdiği angaryalar ve hantallıklar eklenmektedir. Okul yöneticilerinin sağ kolu durumundaki müdür yardımcıları ve okulun akışında birinci derecede sorumlu olan öğretmenler düzeyinde olduğu kadar okulun yönetilmesini kolaylaştırıcı konumdaki ilçe ve il düzeyinde de açıkça görülen inisiyatif ve özerklik eksikliği okul yöneticilerini kararlarında ve eylemlerinde yalnızlığa itmektir.

Bunlara ek olarak işlevsiz ve iyi organize edilmemiş toplantılar, ilgili ilgisiz genel yazı ve direktifler, ilçe, il ya da ülke düzeyinde organize edilen ve okula empoze edilen projeler ve uygulamalar okul yöneticilerini bir memura dönüştürmektedir. Okuldaki mevzuatla çizilmiş belirli görevleri yanında il/ilçe milli eğitim müdürlüklerince çeşitli kurul ve komisyon görevleri, proje toplantıları, yasal toplantılar, özel öğretim kurum rutin ve kaçak takip denetimleri, çeşitli sınavlardan önce evrak kontrolleri ve sınav görevleri, özel belirli gün hafta kutlamalarına katılım, muhakkiklik görevleri gibi işlerle okul içindeki asli işlerini tali konuma düşürebilmektedir.

Yalnız Kahraman: Süregelen Sorunlar

Okul yöneticileri, neoliberal politikalar ve serbest piyasanın belirlediği koşullar altında evrilen okulların sorumluluğunu üstlenmiş durumdadırlar. Bu yeni türden sorumluluklar, kısmen mevzuatla (de jure) tanımlanırken çoğunlukla uygulamada (de facto) karşılırlarına çıkmaktadır. Okulun bütçe sorununu çözmek bunların başında gelmektedir. Mali kaynak oluşturma, yönetme ve sürdürme konularında hiçbir eğitim ve tecrübesi olması beklenmeyen okul yöneticilerinden hesap verebilirliğin bu denli revaçta olduğu bir çağda bu sorumluluğu üstlenmeleri beklenmektedir.

Okuldaki öğretmen eksikliği ya da temizlik, güvenlik gibi yardımcı hizmetler için ihtiyaç duydukları personel eksikliğini gidermek de okul yöneticilerine yüklenmiş bir sorumluluktur. Okulun güvenliğinden akademik başarısına, personel devamından özlük haklarına kadar geniş bir yelpazede çeşitlenen sorumluluklar okul yöneticilerini olağan üstü güçleri olan bir kahraman olmaya zorlamaktadır. Bütün bu sorumluluklar, başta soruşturmacılık –ki başlı başına bir uzmanlık gerektiren ve derin ve yaygın etkileri olan bir görevdir-, sınav bina yöneticiliği, ilçe ve ildeki çeşitli komisyonlardaki görevlerle daha da artmaktadır.

Bu gerginliğe, aşırı merkezîyetçi bürokratik yapının getirdiği angaryalar ve hantallıklar eklenmektedir. Okul yöneticilerinin sağ kolu durumundaki müdür yardımcıları ve okulun akışında birinci derecede sorumlu olan öğretmenler düzeyinde olduğu kadar okulun yönetilmesini kolaylaştırıcı

konumdaki ilçe ve il düzeyinde de açıkça görülen inisiyatif ve özerklik eksikliği okul yöneticilerini kararlarında ve eylemlerinde yalnızlığa itmektedir.

Diğer taraftan klasik bürokratik yapı ve anlayış doğrultusunda okul yöneticileri sorumlulukları nispetinde yetki ve haklara haiz de değildir. Bu durum en açık biçimde özlük haklarında görülmektedir. Hiçbir yöneticilik ücreti tahakkuk etmediği gibi yasal yıllık izni bile tartışmalı olan bir görev olarak okul yöneticiliği, bu görevi yerine getiren taliplileri oldukça yormaktadır.

Köprünün Altından Akan Sular: Değişim Yönetimi

Okul ve eğitim, baş döndürücü bir değişimin odağındadır. Değişimin son birkaç on yıl gibi kısa bir süre içinde ivmesinin artmış olması etkilerini artırmaktadır. Başlıklar halinde belirtmek gerekirse iletişim teknolojilerinde, üretim biçimlerinde, yaşam tercihlerinde, devlet, toplum ve birey ilişkilerinde yaşanan değişimler eğitim sistemine ve okula güçlü bir biçimde yansımaktadır. Bu değişim ve dönüşüm sürecinin yansımaları birçok alanda görülebilmektedir. Okulun geleneksel konumu ve işlevi kadar veli ve öğrenci beklentileri değişmiştir. Eğitimin ve okulun milli kimlikleri küreselleşme ile aşınmıştır. Öğretmen ve diğer çalışanların iç ve dış motivasyon kaynakları, değişen yaşam biçimleri ve beklentileri ile değişmeye başlamıştır. Öğrenme içerikleri kadar öğrenme biçimleri de değişmiştir.

Demokratikleşme ve hesapverebilirlik, etkisi her geçen gün daha fazla hissedilen bir zorlayıcı unsura dönüşmüştür. Aşırı merkezîyetçi ulus devletlerin, neoliberal politikalarla gücünün zayıflaması ideolojik gücünü ve eğitime yüklediği misyonu da tartışmaya açmıştır. Diğer taraftan toplumsal kesimlerin taleplerinin görünürlüğünün artması eğitim sistemlerini kabuk değiştirmeye zorlamaktadır. Çok kültürlülük, farklılık, kapsayıcılık gibi kavramlar etrafında okul ve eğitim kendine yeniden yol çizmeye çalışmaktadır. Yeni kamu yönetimi ya da yeni kamu işletmeciliği kavramları etrafında tartışılan kamu kurumlarının yönetim anlayışındaki değişimler görece tutucu bir yapı arz eden eğitim sistemleri ve okulda da sarsıcı etkiler yapmıştır. Bütün bu değişim ve dönüşümler kaçınılmaz olarak önceliklerde, ilkelere, politikalarda ve sonuçta mevzuatta değişiklikler gerektirmiştir. Türkiye gibi büyük ve aşırı merkezîyetçi ülkelerde bu değişim ve dönüşümün ruhunun ve uygulama ilkelerinin sahaya etkili bir biçimde aktarılamaması, ortaya çıkan neredeyse bütün sorunlara okul yöneticilerini muhatap etmiştir. Okul yöneticileri ise ya değişimi anlayamamış ve geleneksel yapıyı koruyucu bir tutum takınmış, ya da değişimin ruhunu anlasa da çoğunlukla baş etme imkânlarından yoksun olduğunu görmüştür. Bu yoksunluk yasal ve sosyal hak ve yetkiler kadar yetkinlik ve hazırbulunuşluk bakımından da geçerlidir.

Demokratikleşme ve hesapverebilirlik, etkisi her geçen gün daha fazla hissedilen bir zorlayıcı unsura dönüşmüştür. Aşırı merkezîyetçi ulus devletlerin, neoliberal politikalarla gücünün zayıflaması ideolojik gücünü ve eğitime yüklediği misyonu da tartışmaya açmıştır. Diğer taraftan toplumsal kesimlerin taleplerinin görünürlüğünün artması eğitim sistemlerini kabuk değiştirmeye zorlamaktadır. Çok kültürlülük, farklılık, kapsayıcılık gibi kavramlar etrafında okul ve eğitim kendine yeniden yol çizmeye çalışmaktadır. Yeni kamu yönetimi ya da yeni kamu işletmeciliği kavramları etrafında tartışılan kamu kurumlarının

yönetim anlayışındaki değişimler görece tutucu bir yapı arz eden eğitim sistemleri ve okulda da sarsıcı etkiler yapmıştır.

İçine Düşmek: Krizin Yönetimi

Türkiye’de okul yöneticileri Türkiye’ye özgü değişim ve sorunlarla da mücadele etmektedirler. 21. Yüzyıla davranışçılıktan yapılandırmacılığa köklü bir felsefe değişikliği ile başlayan Türkiye, hızlı kalkınma ve büyüme için yetişmiş insan kaynağını artırmak amacıyla mesleki eğitimi geliştirmek ve eğitimde her kademe ve türde niteliği artırmak niyetindeydi. 1997’deki derin krizden sonra 8 yıla çıkan zorunlu eğitimi 2012’de 12 yıla çıkarmış, kademeleri 4+4+4 olarak yeniden belirlemiş, meslek liseleri ve imam hatip liselerine üniversite yerleştirmede uygulanan farklı katsayı uygulamasını kaldırmış ve imam hatip liselerine görece daha geniş bir alan açmıştır. Bu sırada eğitim sisteminin fiziksel koşullarını iyileştirmek amacıyla başta derslik ve öğretmen sayısını artırmak ve böylece derslik ve öğretmen başına düşen öğrenci sayısını düşürmek, okulların eğitim ortamlarının niteliği artırmak, okulları teknoloji ile buluşturmak için FATİH Projesini başlatmak gibi bir dizi güçlü değişim hamleleri yapmıştır.

Son yıllarda bütün dünyada eğitimin en önemli gündemlerinden biri olan çeşitlilik, çok kültürlülük ve kapsayıcılık olguları Arap Baharı ve Suriye Krizi ile Türkiye için 6 milyonu aşkın göçmenin ağırlanması olgusuna dönüşmüştür. Bölgesindeki ülkelerle kıyaslandığında gerek demokrasisi gerekse de ekonomisi ile öne çıkan Türkiye, Azerbaycan, Irak, İran, Afganistan gibi birçok çevre ülkeden de gelenlere bir metropol olmuştur.

Son yıllarda bütün dünyada eğitimin en önemli gündemlerinden biri olan çeşitlilik, çok kültürlülük ve kapsayıcılık olguları Arap Baharı ve Suriye Krizi ile Türkiye için 6 milyonu aşkın göçmenin ağırlanması olgusuna dönüşmüştür.

Son birkaç on yılda üniversite sayısı ve üniversite mezunu sayısının da artmasıyla veli profili değişmiş ve okuldan beklentiler de artmıştır. Dershanelerin kapatılması ile, kronik bir sorun olan ulusal sınavlara hazırlanma konusu okulların sorumluluğuna verilmiştir.

Zorunlu eğitimin 12 yıla çıkarılmasıyla %60’lardan %90’lara çıkan ortaöğretim okullaşma oranı okul nüfusunu aniden önemli ölçüde artırmış ve diğer gelişmelerle birleşen bir güvenlik zaafı ortaya çıkmıştır. Okullarda hiç olmadığı kadar yönetici ve öğretmenlere yönelik sözlü ve fiziksel şiddet gündeme gelmiştir. Okul yöneticileri ve diğer eğitim çalışanları, maruz kaldıkları bu şiddet olaylarında hızlı ve etkin bir hak arama sürecinden de mahrumdurlar.

Bütün bunlara ek olarak okuldaki niteliğin artırılmasından birinci derecede sorumlu kişiler olarak okul yöneticilerinin ve onların takım arkadaşları olan öğretmenlerin niteliğini ve motivasyonunu artırmakta güçlük çeken üst ve merkezi yönetim, tepeden inme ve ulusal ya da bölgesel projelere okulları angaje olmaya zorlayarak, okul yöneticilerinin inisiyatif alanlarını iyice daraltmıştır.

MEB 2023 Eğitim Vizyonunda Okul Yöneticiliği

Başkanlık sisteminin ilk Milli Eğitim Bakanı olan Prof. Dr. Ziya Selçuk’un göreve gelmesiyle güçlü bir beklenti oluşmuştur. Bakan, bu beklentiyi, 23 Ekim 2018’de Cumhurbaşkanı Erdoğan ile birlikte kamuoyuna açıkladığı 2023

Eğitim Vizyonu ile pekiştirmiştir.

Son zamanlarda okul yöneticiliğinin profesyonelleşmesi için sivil bir hareketlenme ve istek olmakla birlikte Milli Eğitim Bakanlığı'nın Güçlü Yarınlar İçin 2023 Eğitim Vizyonu belgesi de bu hareketliliğe katkıda bulunmuştur. Bu belgenin gündeminde olan pek çok konu doğrudan okul yönetimi ile ilişkili olduğundan okul yöneticilerinin sorumluluklarına ve yetiştirilmesine dair hedef ve beklentileri görmek mümkündür. Vizyon belgesinde, veriye dayalı yerinden yönetim, insan kaynaklarının geliştirilmesi, okulların finansmanı ve kurumsal teftiş hizmetleri gibi konular yasallaştırıldığı takdirde okul yönetiminin güçlendirilmesi ve yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda somut adımlar atılabilir. Veriye dayalı yönetim bölümünde okul bazında veriye dayalı planlama ve yönetim sistemine geçilmesi ve bununla öğretmenler ve okul yöneticileri üzerindeki bürokratik iş gücünün azaltılması hedeflenmektedir. Okul yöneticilerinin vaktinin önemli bir kısmını alan bürokratik işlerin azalması, yöneticilerin profesyonel gelişme alanlarında daha aktif olmasına katkı sağlayabilir. Okul yöneticilerini ilgilendiren diğer bir husus atamalarda yeterliliklere dayanan yazılı sınav uygulaması ve bu sınavın yanında başka nesnel ölçütlerin kullanılmasıdır. Burada yöneticilerin atanmasında hâlihazırda var olan görevlendirme işlemlerinden farklı bir yöntem izleneceği belirtilmiş ve bunun ilk adımı olarak 12.01.2019'da yapılan değişiklikle yazılı sınav yapılacağı ve bu sınavda yönetsel becerilerin ağırlık olacağı hükmü bağlanmış, atama adımları belirlenmiş ve görece nesnel ölçütler netleştirilmiştir.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetilmesi bölümünde okul yöneticilerinin mesleki becerilerinin geliştirilmesine değinilmiştir. Bunun sağlanması için lisansüstü öğrenim ile desteklenen bir mesleki gelişim anlayışı, sistemi ve modelinin oluşturulacağı belirtilmiştir. Lisansüstü eğitim derecesine dayanan bir atama sistemi için yükseköğretim kurumları ile iş birliği yapılması vurgulanmıştır. Bunun için yükseköğretim kurumlarının gerekli altyapı ve insan gücü olanağına kavuşturulması önceliği ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticiliğinin, pek çok farklı ülkede olduğu gibi yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılacağı belirtilmiştir. Bu bölümün belki de en çarpıcı hedeflerinden biri öğretmenler ve yöneticiler için yatay ve dikey kariyer uzmanlık alanları oluşturulmasıdır. Lisansüstü seviyedeki öğretim programları kariyer basamakları için bir araç olarak kabul edilmiş ancak bu programların asıl amacının yöneticilik becerilerinin geliştirilmesine yönelik olacağı vurgulanmıştır. Okul yöneticilerinin profesyonel gelişimine dair yapılan araştırmalar ve uygulamalar, gelişimin sürekli olabilmesi için farklı besleyici kanalların kullanımını vurgular. Vizyon belgesinde bu çerçevede üniversitelerin yanı sıra STK'lar ile iş birliği kurulacağı belirtilmiştir.

Belgenin genel olarak insana, eğitime, okula ve sisteme bakış açısı; sorunları tanımlama biçimi, çözüm için bütüncül yaklaşımı, belli bir takvime bağlı olan sistematik bir uygulama vadedmesi beklentilerin bir karşılığı olacağı inancını güçlendirmiştir. Eğitimin veriye dayalı yönetimi konusunun merkez teşkilatından okul düzeyine kadar her kademedede uygulamak üzere önlemler alınması ve sistemler geliştirilmesi de bilimsel, etkili ve tarafsız bir kamu yönetimine zemin hazırlayacak uygulamalar olmuştur. Diğer taraftan Bakan'ın okul yöneticileri ve öğretmenlerle bizzat buluşması, yapıp ettiklerini kamuoyu ile açık seçik paylaşması ve sosyal psikoloji ve siyasal iletişimin gereklerine uygun stratejiler geliştirmesi değişime olan inancı güçlendirmiştir.

Belgenin genel olarak insana, eğitime, okula ve sisteme bakış açısı; sorunları tanımlama biçimi, çözüm için bütüncül yaklaşımı, belli bir takvime bağlı olan sistematik bir uygulama vadedmesi beklentilerin bir karşılığı olacağı inancını güçlendirmiştir. Eğitimin veriye dayalı yönetimi konusunun merkez teşkilatından okul düzeyine kadar her kademedede uygulamak üzere önlemler alınması ve sistemler geliştirilmesi de bilimsel, etkili ve tarafsız bir kamu yönetimine zemin hazırlayacak uygulamalar olmuştur.

Vizyon Belgesi okul yöneticileri konusunu da bu anlayışla ele almıştır. Okul yöneticiliğinin profesyonel bir uzmanlık olduğunu tespit etmesi, yetiştirilmeleri ve seçimlerine yönelik bilimsel ve objektif yöntemler geliştirmesi, okul yöneticilerinin özlük haklarının iyileştirilmesinin takvime bağlanması ve en önemlisi okul yöneticiliğini de kapsayan bir öğretmen meslek kanununun hazırlanacağını vadedmesi okul yöneticiliğine yönelik sağlıklı ve doğru bir bakış açısını ortaya koymaktadır.

Bu kapsamda okul yöneticilerinin seçimi, ÖSYM tarafından gerçekleştirilen, yönetsel becerileri öne çıkaran bir yazılı sınava bağlanmıştır. Görevlendirilecek okul yöneticileri için bir temel eğitim planlanmış ve bu yaz ilk uygulamasının gerçekleştirileceği açıklanmıştır. Okul yöneticilerinin liyakat ve ehliyet ilkelerine göre seçiminin sağlanması amacıyla, yasal ve bilimsel olmasa da Bakan tarafından mülakatta yazılı sınav puanından düşük bir puan verilmeyeceği söylenmiştir.

Diğer taraftan 2023 Eğitim Vizyonu belgesi ile belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde uygulamaların sahadaki etkisini ve öğrenci, öğretmen ve velinin inancını artırmada okul yöneticileri kritik konumdadırlar. Okul yöneticilerinin bu kritik konumları ve rolleri, bu son hamlenin oluşturduğu tedirginliklerin ve belirsizliklerin aşılmasında hayati önemdedir.

Bütün bu değişim gerginliğinin odağındaki okul yöneticileri kendilerini yetkin, hazır ve mücadele edebilir hale getirecek arayışlarını artırmaktadırlar. Akademide ya da akademi dışında kendisine yararlı olabileceğini düşündüğü eğitimlere, bilimsel toplantılara, paylaşımlara katılmakta, sanal platformlarda meslektaş dayanışmasıyla ve akran öğrenmesiyle kendini geliştirmek için gayret göstermekte ve anlamlı yararlı bulunduğu sivil girişimlere dahil olmaktadır. Okul yöneticilerinin Öncü Okul Yöneticileri Derneği gibi mesleği önceleyen sivil oluşumlara tevccühünü de bu çerçevede değerlendirmek gerekir. Bu yönleriyle okul yöneticileri, diğer ülkelerdeki meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında mesleğe ve okula daha istekli, gelişmeye açık, kamusal sorumluluk almaya daha yatkın ve daha fedakâr bir görev anlayışına sahip olduklarını söylemek abartılı olmayacaktır.

Diğer taraftan 2023 Eğitim Vizyonu belgesi ile belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde uygulamaların sahadaki etkisini ve öğrenci, öğretmen ve velinin inancını artırmada okul yöneticileri kritik konumdadırlar. Okul yöneticilerinin bu kritik konumları ve rolleri, bu son hamlenin oluşturduğu tedirginliklerin ve belirsizliklerin aşılmasında hayati önemdedir.

Sonuç Olarak

Okul yöneticiliğinin bir profesyonel uzmanlık alanı olarak tanımlanması ve bunun gerektirdiği adımların atılması merkezi hükümet kadar okul yöneticiliği mesleğini icra eden kişilerin de sorumluluğundadır. Okul yöneticileri, icra ettikleri görevin bir uzmanlık alanı olduğunun farkında olmak, bu uzmanlık alanının standart ve yetkinliklerini tanımlamak, mesleğin uygulanmasında bağlı kalınacak etik ilkeleri belirlemek için girişimlerde bulunmalıdırlar. Okul yöneticiliği mesleğine ön hazırlık, mesleğe seçilme ve giriş kriterleri, profesyonel mesleki gelişimin esaslarının ve içeriklerinin oluşturulması, meslek onurunun korunması, mesleki dayanışmanın sağlanması, özlük hakları, çalışma koşulları, yetki, hak ve sorumlulukların sınırlarının belirlenmesi konusunda okul yöneticilerinin inisiyatif alabildiği bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Öncü Okul Yöneticileri Derneği gibi bu inisiyatifle okul yöneticileri ve okul yöneticisi adayları tarafından kurulan sivil oluşumlar da bu amaçla çalışmalarını sürdürmektedir. Bu tür mesleki örgütlenmelerin sayısının artması, Türkiye’de okul yöneticiliği mesleğinin kamuoyundaki görünürlüğünü artıracak gibi mesleğe ilişkin sorunların uygulama odaklı çözümünde de hızlı ve doğru yol almayı kolaylaştıracaktır. Bu teşebbüsleri, okul yöneticiliği görevinin üzerindeki sosyal, siyasi ve bürokratik baskıyı azaltacaktır. Mesleğin kendi dinamizmi içinde süregelen bir yapıya kavuşması mesleğin rolleri, sorumlulukları, gerektirdiği yetkinlikler ve haklar konusunda bir fikir birliğini kolaylaştıracaktır. Mesleğin, sosyal kesimlerin manipülasyon alanı olmaktan çıkmasını kolaylaştıracaktır. Mesleği yürütenlerin karşı karşıya kaldığı küresel, bölgesel, ulusal ve okul düzeyindeki sorunların doğru tanımlanmasına ve dayanışma içinde doğru ve ortak çözümler bulunmasına yardımcı olacaktır. Okul yöneticiliği amorf olmaktan da ancak böyle kurtulabilir.

Mesleğin kendi dinamizmi içinde süregelen bir yapıya kavuşması mesleğin rolleri, sorumlulukları, gerektirdiği yetkinlikler ve haklar konusunda bir fikir birliğini kolaylaştıracaktır. Mesleğin, sosyal kesimlerin manipülasyon alanı olmaktan çıkmasını kolaylaştıracaktır. Mesleği yürütenlerin karşı karşıya kaldığı küresel, bölgesel, ulusal ve okul düzeyindeki sorunların doğru tanımlanmasına ve dayanışma içinde doğru ve ortak çözümler bulunmasına yardımcı olacaktır. Okul yöneticiliği amorf olmaktan da ancak böyle kurtulabilir.