

Türkiye’de okul yönetimini tehdit eden ve zorlaştıran gelişmeler: Yetersiz eğitim ve gelişim fırsatları

Sakir Çinkır¹ 



Öz: Türkiye’de okul yöneticileri, meslekî gelişim fırsatlarının sınırlılığı nedeniyle zorluklarla karşılaşmaktadır. Okul yöneticilerinin meslekî gelişimi, eğitim kalitesini artırmada kritik bir rol oynarken, Türkiye’de yöneticilerin yüksek lisans ve doktora gibi ileri eğitim düzeylerine erişimi oldukça düşüktür. OECD raporlarına göre, Türk okul yöneticilerinin eğitim düzeyi uluslararası ortalamaların gerisinde kalmaktadır. Eğitim politikalarındaki tutarsızlıklar ve lisansüstü eğitime verilen düşük öncelik, bu durumun temel nedenleri arasında yer almaktadır. Ayrıca, mülteci öğrencilerin eğitimi, teknolojik yeniliklere adaptasyon ve öğretmen-veli iletişim sorunları gibi zorluklar, meslekî gelişim ihtiyaçlarını artırmaktadır. Uluslararası düzeyde, ABD, İngiltere ve Hong Kong gibi ülkelerde okul yöneticilerinin meslekî gelişimini destekleyen sistematik politikalar ve programlar dikkat çekerken, Türkiye’de bu alandaki uygulamalar sınırlı kalmıştır. Teknolojik liderlik ve dijital araçların kullanımı konusundaki eksiklikler de önemli bir ihtiyaç alanıdır. Türkiye’de okul yönetiminin iyileştirilmesi için, meslekî gelişim programlarının artırılması ve bu programların güncel ihtiyaçlara uygun şekilde tasarlanması gereklidir. Okul yöneticilerine yönelik eğitim fırsatlarının artırılması, eğitim sisteminin genel performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Anahtar Kelimeler: Meslekî gelişim, eğitim politikaları, okul yöneticileri.

Developments that threaten and complicate school management in Türkiye: Inadequate training and development opportunities

Abstract: School administrators in Turkey face challenges due to limited professional development opportunities. While the professional development of school administrators plays a critical role in improving the quality of education, access to advanced education such as master's and doctoral degrees is very low in Turkey. According to OECD reports, the level of education of Turkish school administrators lags behind international averages. Inconsistencies in education policies and low priority given to postgraduate education are among the main reasons for this situation. Moreover, challenges such as the education of refugee students, adaptation to technological innovations and teacher-parent communication problems increase the need for professional development. At the international level, while systematic policies and programmes supporting the professional development of school administrators are noteworthy in countries such as the USA, the UK and Hong Kong, practices in this area have remained limited in Turkey. Deficiencies in technological leadership and the use of digital tools are also an important area of need. In order to improve school management in Turkey, it is necessary to increase the number of professional development programmes and to design these programmes in line with current needs. Increasing training opportunities for school administrators will positively affect the overall performance of the education system.

Keywords: Professional development, education policies, school administrators.



Okul Yönetimi Dergisi
School Administration Journal

Okul Yöneticileri Derneği
e-ISSN: 2822-4221

Yorum
Commentary

Davetli Makale
Article by Invitation

Çinkır, Ş. (2024). Türkiye’de okul yönetimini tehdit eden ve zorlaştıran gelişmeler: Yetersiz eğitim ve gelişim fırsatları. *Okul Yönetimi Dergisi*, 4(2), 119-122.

Yayın / Published
30 Ara / Dec 2024

¹ Prof. Dr., Ankara Üniversitesi, cinkir@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8057-938X

Giriş

Okul yönetiminin etkililiği üzerine yapılan birçok çalışma, öğretim kalitesini iyileştirmenin dolaylı bir yolu olarak meslekî gelişime odaklanmaktadır (Desimone vd., 2006; Peterson, 2002; Tai & Kareem, 2020). Okul çıktılarının iyileştirilmesinde, okul yöneticileri ve diğer tüm eğitim personelinin meslekî gelişiminin rolü ve önemi vurgulanmakla birlikte, meslekî gelişim ihtiyaçlarının karşılanması açısından bazı engelleyici faktörlerin ortaya çıkabileceği belirtilmektedir. Okul yöneticileri kararsızlık ve değişkenlik içeren karmaşık okul yapılarında kısa vadeli zorluk ve problemleri çözmeye çalışırken, kariyerleri boyunca büyümeye, öğrenmeye ve meslekî gelişimlerini devam ettirmeye yönelik birtakım sorumluluklarını ihmal edebilmektedirler (Pashardis & Brauckmann, 2009). Whitaker (1995) bu durumun çift yönlü bir süreç olduğunu, meslekî gelişim ihtiyaçlarını ihmal etmek durumunda kalan okul yöneticilerinin hayal kırıklığına uğradığını ve bu durumun strese yol açarak yönetim performanslarını olumsuz yönde etkileyebildiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin meslekî gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasının önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik tedbirlerin alınması oldukça önemlidir.

Okul yöneticileri için sürekli meslekî gelişim ihtiyacı, iş başında deneyim bağlamında resmî veya gayiresmî eğitim imkânları ile meslekî bilgi ve becerilerini geliştirmeyi amaçlayan ve devamlılık arz eden bir öğrenme sürecidir (Ng, 2015). Resmî açıdan incelendiğinde, 2020-2021 yılında ABD’de K-12 düzeyindeki okul yöneticilerinin %7,4’ünün lisans veya daha düşük dereceye, %59,8’inin yüksek lisansa, %22,1’inin uzmanlık veya profesyonel diplomaya, %10,7’sinin ise doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir (National Center for Education Statistics [NCES], 2024). TALIS 2018 raporunda, pek çok ülkede okul yöneticilerinin öğretmenlere kıyasla eğitim düzeyinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü [OECD], 2019). OECD ortalamasına göre, öğretmenlerin %49,3’ünün lisans mezunu, okul müdürlerinin %62,8’inin yüksek lisans; %3,5’inin doktora mezunu olduğunu belirtmiştir. OECD ortalamasının aksine, Türkiye’de okul müdürlerinin %78’i lisans mezunu iken, yalnızca %17,7’sinin yüksek lisans ve 0,3’ünün doktora derecesine sahip olduğu raporlanmıştır. Söz konusu veriler, Türkiye’de okul yöneticilerinin yetersiz eğitim ve gelişim fırsatına sahip olduğu çıkarımını destekler niteliktedir. Bu çalışmada, Türkiye’de okul yönetimini, yetersiz eğitim ve gelişim fırsatları açısından tehdit eden ve zorlaştıran faktörlerin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Türkiye’de Mevcut Durum

Türkiye’de okul müdürlerinin yükseköğrenim derecesine sahip olması ve daha önce devlet okullarında öğretmenlik yapmış olması, müdür yardımcılarının en az iki yıllık öğretmenlik deneyimi olması gerekmektedir (Resmî Gazete, 2021). Müdür adayları yazılı ve sözlü sınavlara girerek, en yüksek puanı alan adaylar arasından ihtiyaç duyulan okullara atanırlar. Okul yöneticiliği müstakil bir meslek olarak değil, görevlendirme olarak yapılmaktadır. Bu nedenle tüm öğretmenler için olduğu gibi okul yöneticilerine verilecek meslek öncesi, meslek içi ve diğer eğitimler Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir (Resmî Gazete, 2018). Ancak bu görev 2024 yılı itibari ile yayınlanan Öğretmenlik Mesleği Kanunu ile Millî Eğitim Akademisine verilmektedir (Resmî Gazete, 2024).

Türkiye’de okul yöneticilerinin eğitimi ve meslekî gelişim ihtiyaçlarını özel olarak ele alan kapsamlı çalışma sayısı sınırlı olmakla birlikte, mevcut literatür yaşanan bazı zorlukların meslekî gelişim ihtiyaçlarını artırdığını göstermektedir. Bu ihtiyaçların en güncel ve dikkat çekici olanı, farklı dil ve kültürlerle sahip olan, çeşitli travma ve depresyonla ülkemize göç eden Suriyeli ve diğer mültecilerin okulları yönetmede zorluk yaratması olarak ifade edilebilir (Aydın & Kaya, 2019). Bu sorun, göreve yeni başlayan okul yöneticileri için daha zorlu bir sınav oluşturmaktadır. Okullarda yalnızca mülteci zorluklarıyla değil, aynı zamanda okula karşı olumsuz ebeveyn tutumları, öğretmenlerle iletişim engelleri ve istenmeyen öğrenci davranışları sorunlarıyla da karşı karşıya kalmakta ve bu konularda da meslekî gelişim ihtiyacı duymaktadırlar (Arar vd., 2018). Okul yöneticilerinin bir diğer ihtiyaç duyduğu alan teknolojik yenilikleri benimsemek olarak ifade edilebilir. İstanbul’da yapılan kapsamlı bir çalışma, okul yöneticilerinin neredeyse yarısının bilgi ve iletişim teknolojilerine olan zayıf ilgileriyle düşük profilli teknoloji liderliği olarak tanımlandığını göstermiştir (Banoglu vd., 2016). Son yıllarda Millî Eğitim Bakanlığının, “Millî Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmeliklerde çok sık değişikliğe gittiği görülmektedir. Bu yönetmenliklerde ciddi tutarsızlıklara rastlanılmaktadır. Özellikle eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin alanlarında yaptıkları lisansüstü eğitimlere tanımlanan puanların sürekli düştüğü görülmektedir. Bunun bir sonucu olarak, Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Finlandiya, Singapur gibi ülkelerin tersine, Türkiye’de okul yöneticileri ve öğretmenlerin lisansüstü eğitimlere olan ilgileri ciddi oranda azalmıştır. Türkiye’de lisansüstü eğitim yapan, yüksek lisans (çoğunluğu tezsiz yüksek lisans) derecesine sahip okul yöneticileri sayısının 10.000, doktoralı okul yöneticisi (müdür ve müdür yardımcısı) sayısının yaklaşık 380 civarında olduğu tahmin edilmektedir.

Uluslararası Bağlam

Desimone ve diğerleri (2006) Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) yaptıkları araştırmada bölge ve okul yöneticilerinin düşük kaliteli ve etkisiz meslekî gelişim etkinliklerinden uzak durmaları gerektiğini, yöneticilerin ve öğretim personelinin kendi uzmanlık seviyelerine göre yüksek kaliteli meslekî gelişim almalarının zorunlu kılınması gerektiğini belirtmektedir. ABD'de yapılan diğer bazı araştırmalarda, farklı cinsiyet ve/veya etnik kökene sahip (örneğin, Asyalı Amerikalı) resmî okul yöneticilerinin liderlik deneyimleri incelenmiş, bazı grupların çeşitli ayrımcılıklarla mücadele ettikten sonra meslekî gelişim imkânlarına nispeten daha az zaman ayırabildikleri raporlanmıştır (örneğin, Liang & Peters-Hawkins, 2017). Florida'daki okul yöneticileri, engelli öğrencilerin eğitim haklarıyla ilgili meslekî gelişim ihtiyacı duyduklarını ancak bu ihtiyaçlarını karşılayacak yeterince gelişim politikası çözümü üretilemediğini belirtmişlerdir (DiPaola & Walther-Thomas, 2003). İngiltere'de, okul yöneticilerinin, "iş başında öğrenme etkinliklerini" yararlı ve değerli buldukları, ancak bu etkinliklerin hesapverebilirlik çalışmalarının getirdiği iş yükü tarafından sınırlandırıldığı raporlanmıştır (Earley & Weindling, 2004). Hong Kong'daki okul yöneticileri ise liderlik becerilerini güçlendirme, finansal yönetim ve okul yönetiminde hukuki sorunlarla başa çıkma konusunda meslekî gelişim ihtiyaçları olduğunu ancak üst yönetimden bu konuda yeterince destek göremediklerini belirtmişlerdir (Ng & Szeto, 2016). Ukrayna'daki okul yöneticileri bilgi iletişim teknolojileri becerilerini geliştirme ihtiyacı hissettiklerini ancak günlük ihtiyaçlar ile uğraşmaktan bu konuda eğitimlere katılacak vakit bulamadıklarını belirtmişlerdir (Mukan vd., 2017).

Sonuç

Türkiye'de okul yönetimini tehdit eden ve zorlaştıran en önemli sorunlardan biri, okul yöneticilerinin yeterli eğitim ve gelişim fırsatlarından yoksun olmasıdır. Literatürde, okul yöneticilerinin meslekî gelişim ihtiyaçlarının karşılanması, okulların genel performansını artırmada kritik bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Ancak Türkiye'de okul yöneticilerinin çoğunluğunun yüksek lisans veya doktora gibi ileri düzey eğitimlere erişim oranı düşüktür. Bu durum, uluslararası standartlarla kıyaslandığında oldukça düşük bir seviyeyi işaret etmektedir.

Türkiye'de, okul yönetiminde karşılaşılan başlıca zorluklar arasında mülteci öğrencilerin eğitimi, teknolojik yeniliklere adaptasyon, öğretmen ve velilerle etkili iletişim kurma gibi sorunlar yer almaktadır. Özellikle Suriyeli mültecilerin yoğun olarak bulunduğu bölgelerde okul yöneticileri, farklı dil ve kültürlerle sahip öğrencilerle ilgili karmaşık problemleri yönetmekte zorlanmaktadır. Buna ek olarak, teknolojik liderlikte eksiklikler ve dijital araçların etkili kullanılmaması, yöneticilerin bu alandaki gelişim ihtiyaçlarını daha da artırmaktadır. Uluslararası bağlamda ise okul yöneticilerinin meslekî gelişimlerini destekleyecek sistematik politikalar öne çıkmaktadır. Örneğin, ABD ve İngiltere gibi ülkelerde iş başında öğrenme ve hedefe yönelik meslekî gelişim programları yaygınken, Türkiye'de bu tür uygulamalar sınırlı kalmaktadır. Ayrıca, okul yöneticilerinin iş yükü ve hesap verebilirlik baskısı, meslekî gelişim etkinliklerine katılımı zorlaştırmaktadır.

Sonuç olarak, Türkiye'de okul yönetiminin iyileştirilmesi için okul yöneticilerine yönelik eğitim programlarının artırılması ve bu programların içeriklerinin güncel ihtiyaçlara uygun şekilde tasarlanması büyük önem taşımaktadır. Meslekî gelişimin sürekliliğini sağlamak, okul yöneticilerinin karşılaştıkları karmaşık sorunlarla başa çıkma olumunu kolaylaştıracak ve Türk eğitim sisteminin genel performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Kaynakça

- Arar, K., Orucu, D., & Kucukcayir, G. A. (2018). These students need love and affection: Experience of a female school leader with the challenges of Syrian refugee education. *Leading and Managing*, 24(2), 28-43.
- Aydin, H., & Kaya, Y. (2019). Education for Syrian refugees: the new global issue facing teachers and principals in Turkey. *Educational Studies*, 55(1), 46-71.
- Banoglu, K., Vanderlinde, R., & Çetin, M. (2016). Investigation of principals' technology leadership profiles in the context of schools' learning organization culture and ICT infrastructure: F@tih Project schools vs. the others. *Education and Science*, 41(188), 83-98.
- Desimone, L. M., Smith, T. M., & Ueno, K. (2006). Are teachers who need sustained, content-focused professional development getting it? An administrator's dilemma. *Educational Administration Quarterly*, 42(2), 179-215. <https://doi.org/10.1177/0013161X04273848>
- DiPaola, M. F., & Walther-Thomas, C. (2003). *Principals and special education: The critical role of school leaders*. Center on Personnel Studies in Special Education, University of Florida.
- Earley, P., & Weindling, D. (2004). *Understanding school leadership*. Paul Chapman.
- Liang, J. "Grace", & Peters-Hawkins, A. L. (2017). "I am more than what I look alike": Asian American women in public school administration. *Educational Administration Quarterly*, 53(1), 40-69. <https://doi.org/10.1177/0013161X16652219>
- Mukan, N. V., Noskova, M. V., & Baibakova, I. M. (2017). The formation of school principals' readiness to use internet technologies in their work in the system of continuous pedagogical education. *Science and Education*, 4, 123-132. <https://doi.org/10.24195/2414-4665-2017-4-21>
- NCES (National Center for Education Statistics). (2024). *Principals' highest degree earned: Percentage distribution of K-12 school principals, by highest degree earned, school type, and selected school characteristics: 2020-21*. https://nces.ed.gov/surveys/ntps/establish/table/ntps2021_fl03_a12n

- Ng, F. S. D. (2015). Leadership learning for complex organisation. *Cogent Education*, 2(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2015.1017312>
- Ng, S. W., & Szeto, S. Y. E. (2016). Preparing school leaders: The professional development needs of newly appointed principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 540-557. <https://doi.org/10.1177/1741143214564>
- OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü). (2019). TALIS 2018 Results (Volume I): *Teachers and school leaders as lifelong learners*. TALIS. OECD. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- Peterson, K. (2002). The professional development of principals: Innovations and opportunities. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 213-232. <https://doi.org/10.1177/0013161X02382006>
- Resmî Gazete. (2018). *Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı 1 Sayılı Kararnamesi*. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.1.pdf>
- Resmî Gazete. (2021). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=38297&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Resmî Gazete. (2024). *Öğretmenlik Mesleği Kanunu*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2024/10/20241018-1.htm>
- Tai, M. K., & Kareem, O. A. (2020). Headteacher change leadership competency: A study in Malaysian primary schools. *Professional Development in Education*, 46(2), 292-305. <https://doi.org/10.1080/19415257.2018.1561494>
- Whitaker, K. (1995). Principal burnout: Implications of professional development. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 9(3), 287-296.