

## İLKÖĞRETİM'İN YÖNETİMİNDE YETKİ VE SORUMLULUK

Doç. Dr. Hüseyin BAŞAR (\*)

Son yıllarda, ilçe milli eğitim müdürlüklerinin kuruluşu, ilköğretimin 8 yıl oluşu şeklindeki yapısal değişiklikler, eğitim sistemimizin yapı boyutunun yetki ve sorumluluk ögelerinin yeniden gözden geçirilmesini gerektirmiştir. Bu değişimler, il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin görevlerinde yüksek oranlı bir binişime neden olmuş, ilköğretim okulu müdürlerinin görev ve sorumluluk alanlarını genişletmiş, ilişkilerini farklılaştırmıştır. İlköğretim okulu müdürlüğü görevi güçleşmiştir.

Bir ilköğretim okulu müdürünün kırk maddede sayılan görevlerinden yalnızca birisi şudur "Okulun bakımı, tamiri, oyun yerlerinin düzenlenmesi, bahçenin işlenmesi, ders araç gereçlerinin sağlanması, yapılması, okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesi, öğretmen-öğrenci ve diğer personelin sosyal-kültürel gelişimleri için gerekli tedbirlerin alınması".

Bu sayıca çok ve kapsamlı görevlerin yerine getirilebilmesi için gereken güçlerden birisi de yetkidir. Yetki, üst yöneticilere, yürütme işleri konusundaki bağımlılığı azaltır, işlerin yerinden, çabuk yürütülmesini sağlar, müdürün diğer etki güçlerini destekler. İlköğretim okulu yöneticilerinin yetkileri, görevlerini etkin olarak gerçekleştirmelerini sağlayacak düzeyde değildir. Okul müdürünün sicil ve disiplin amirliği yetkileri, yürütme gücünden çok, uyuma yönelik ceza gücü işlevindedir. Disiplin amirliği, "kusurlu sayılma" cezası verme ile sınırlıdır; sicil amirliğinin, 60-90 arasında not verilmesi durumunda pratik ve önemli bir sonucu da yoktur.

Okul müdürünün, yürütmeyi destekleyecek olan ödül gücü, büyük ölçüde kişisel yeterliklerine bırakılmıştır. Müdür, öğretmenlerine bir gün izin bile verememekte, öğretmenlerin derslerine her yarıyılıda yalnızca birer kez girebilmektedir.

İl ve ilçe eğitim müdürlüklerinin görevleri büyük ölçüde binişmiştir, bu birimlerin altmışaltı maddede sayılan ortak görevleri vardır. Bu görevler, düzeyleri de farklı olan iki yönetim birimine verilmiştir, bu bir örgütlenme yanlışdır. Ayrıca, ilin

---

(\*) Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi.

yönetim alanı, ilçelerin yönetim alanlarının birleşmesiyle oluştuğundan, ilçelerce yapılacak bu görevlerin, illerce yapılacağı bir alan da yoktur. Bir üst yönetim basamağının görevi, alt basamakların yapmaları gereken veya yapabilecekleri işleri yapmak değil, onları denetlemektir. İl ve ilçe eğitim müdürlüklerinin görev ve yetkilerinin, bu açılardan gözden geçirilmesi gerekir.

Görev ve yetki sorununun ikinci boyutu yeterlidir. Yetkisini de kullanarak görevlerini yerine getirmesi beklenen yöneticinin, bunları yapabilecek yeterlikte olması gerekir. Yetki aktarımında da öncelikle bu gözetilmelidir. Bireylere temel vatandaşlık eğitimi vermesi gereken ilköğretim okullarındaki müdürlerin yeterlikleri, bu ağır görevlerini yerine getirebilecekleri düzeyde olmalıdır. Bunun gerçekleşmesi, müdürlerin seçilme ve yetiştirilme süreçlerindeki uygunluğa bağlıdır.

Yöneticilik de diğer meslekler gibi özel bir eğitim gerektirir. Bu eğitimi almamış birinin yöneticilik yapması, tıp eğitimi almamış birinin doktorluk yapmasından daha sakıncalıdır. Çünkü, böyle bir yöneticinin vereceği yanlış kararlar, yönetim basamağı yükseldikçe, daha çok insanın yaşamını etkiler. Buna rağmen, Milli Eğitim Bakanlığı hâlâ, yöneticiliğe atamada genel koşul olarak öğretmen olmayı öngörmektedir. Yöneticilik öğrenimi görmüş olmak özel koşul olarak bile ele alınmamakta, yalnızca tercih nedeni olarak görülmektedir.

Yönetici olarak atanmada etken olan sosyal ve yeterlik puanı, yönetici adayının okul müdürünce veya aday öneren kurumca verilmektedir. Bir kişinin öznel yargılarını taşıyan bu form, müdürüyle hangi nedenle olursa olsun iyi geçinemeyen adayın yönetici olmasını büyük ölçüde engellemekte, kurumca önerilen adaylara avantaj sağlamaktadır.

Görev ve yetkiler, sahiplerince istenen zaman ve ölçüde kullanılсын diye değildir. Yönetici, yetkilerini kullanmak zorundadır. Bu zorunluğun adı sorumluluktur. Okul müdürleri de yasal metinlerle kendilerine verilen yetkileri kullanmak zorundadırlar. Bunu yapacak yeterlikte olmayan müdürler, yasal metinlerin kendilerine açıkça yetki verdiği durumlarda bile nasıl davranacaklarını üst makamlardan yazıyla sorabilmektedir. Ülkemizde merkezden yönetim alışkanlığı henüz terkedilmemiş olduğundan, astların görev alanına giren işlerden bazılarını hâlâ amirleri üstlenebilmektedir. Bunun bir nedeni de, yönetim basamağı yükseltilmiş ama yönetsel yeterlikleri aynı kalmış yöneticilerin, yeni yetkilerinin gösterdiği görevleri yapmak zorunda kalmalarıdır. Üst yönetimlerin görevleri daha çok, ortak hizmetlerin yürütülmesi ve eşgüdüm olmalıdır. Yetkilerin üstlerce kullanılması, astları, sorumluluktan uzak tutabilir, görevlerini savsaklamaya itebilir.

Görevlerini yerinde, zamanında, usulüne uygun şekilde yerine getirmeyen yöneticiler sorumlu tutulmalıdır, aksi halde, nasıl olsa kimseye bir şey olmuyor düşüncesi insanları göreve kayıtsız davranmaya itebilir. Başarısız yöneticiler, herhangi bir yaptırım uygulanmadan görevde tutulmamalıdır. Bunların hizmetçi eğitimle mi yetiştirileceği, yoksa başka görevlere mi atanacağı, ilgili yönetmelikte belli edilmemiştir. İl ve ilçe milli eğitim müdürlerinin sözü edilen görev binışimi, hangi işlerde kimin sorumlu olduğunu belirlemeyi güçleştirmekte, kusur ortada kalabilmektedir.

İlköğretim okulu yönetiminin sorumluluk boyutu kararlaştırılıp, uygulamada da gerçekleştirilmedikçe, onların görevlerini yerine getirmede her zaman titiz davranmalarını beklemek gerçekçi olmaz. Yöneticiler, yetkilerini canlarının istedikleri gibi kullanamayacaklarını, yaptıkları ve yapmaları gerektiği halde yapmadıkları her eylemden sorumlu tutulacaklarını, bunun yaptırımına katlanmak durumunda kalacaklarını bilmek zorundadırlar.

İlköğretim, anaokulundan liseye kadar olan dönemdeki insanların gereksinimlerini karşılamaya hazır olmalıdır. Bu hazırlık, yalnızca ders sürecini değil, ders dışı zamanları kullanmaya, değerlendirmeye; öğrencilerin yeteneklerini ortaya çıkararak, onları üst öğrenime hazırlamaya yönelik olmalıdır. İlköğretim okulu, yalnızca okula gelen öğrencileri değil, çevresindeki halkı da eğiten bir eğitim merkezi olmalıdır. Çünkü aileyi eğitmeden çocuğunu eğitmek çok güçtür. Bunlar altından kolayca kalkılacak sorumluluklar değildir. Okul müdürleri bunu başarabilecek yeterliklerde yetiştirilmeli, bu sorumlulukları taşıyabilecek güçte olmalıdır.