

güz 2000

İKİBİNLİ YILLARDA TÜRK MİLLİ EĞİTİM SİSTEMİNİN ÖRGÜTLENMESİ VE YÖNETİMİ^(*)

Prof. Dr. Ali Balcı

A: U. Eğitim Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi

Makalede ikibinli yılların Türk Millî Eğitim Sistemine empoze ettiği örgütlenme biçimi ve bu örgütlenmenin yönetilmesi şekli tartışılmaktadır. Bu çerçevede ikibinli yıllara damgasını vuran değişme ve gelişmelerle ülkemizin kendi gerçekleri göz önünde bulundurularak Türk Millî Eğitim Sisteminin örgütlenmesi modeli, yönetimin örgütlenmesi ve öğretimin örgütlenmesi boyutlarında tartışılmaktadır. Son olarak makalede, önerilen örgütlenme modelinin yönetilmesi tartışıldıktan sonra eğitim yöneticilerimizin yetiştirme ihtiyacı vurgulanmaktadır.

GİRİŞ

Ülkelerin eğitim sistemleriyle gelişmişlik düzeyleri arasında yakın bir ilişki vardır. Topluları ayakta tutan, sürekliliğini sağlayan, yarınlarına hazırlayan eğitim sistemleridir. Eğitim sisteminden beklenenler bunlarla da sınırlı değildir. Gençleri yarınki rollerine hazırlama, onları uyuşturucu ve diğer kötü alışkanlıkların pençesinden kurtarma, kişiliklerini geliştirme, iyi vatandaş olarak yetişmelerini sağlama, rejimin gerektirdiği şekilde onları yetiştirme hemen her toplumda eğitim sisteminden beklenir. Bunlara ilave olarak 21. yüzyılın eşliğinde "bilgi toplumu" olmanın gereği olarak öğrenmeyi öğrenen, tartışmasını, sorgulamasını bilen, bilim üretebilen bir gençlik yetiştirmek de eğitim sisteminden beklenenler arasındadır. Ayrıca çağın ve insan doğasının gereği olarak her yaştaki insanların yaşam boyu eğitilmeleri ihtiyacını karşılamak, insanların değişme ve gelişmelere uyumlarını sağlamak eğitim sistemlerinin temel işlevleri arasındadır.

^(*)Bu makale, Türk Sosyal Bilimler Derneği 6. Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi'nde (ODTÜ- 17- 19 Kasım 1999) bildiri olarak sunulmuştur.

Eğitim sisteminin bu denli önemli işlev ve görevlerini istenen biçimde yapabilmesi, bunları yapabilecek kapasite ve nitelikte örgütlenmesi ile mümkündür.

Örgütlenmeyi tayin eden üç temel faktörden söz edilebilir (Hampton 1977): Bunlar **strateji, teknoloji ve çevre**dir. Türk Milli Eğitim Sisteminin bütüncül olarak örgütlenmesi düşünüldüğünde bu faktörleri makro açıdan düşünmek gerekecektir. Bu durumda Türk Milli Eğitim Sisteminin stratejik planları, onun örgütlenmesinde temel faktörlerden biri olacaktır. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, bu stratejiyi tanımlar niteliktedir. Bu strateji bir anlamda Türk Milli Eğitim Sistemi "**nasıl bir insanı yetiştirmeyi hedefliyor?, bu insan tipi nasıl yetiştirilecek?**" sorularına da yanıt oluşturmaktadır. Türk Milli Eğitim Sistemi, bu stratejinin yanında temel fonksiyonlarını da hesaba katarak örgütlenmek durumundadır. Hayat boyu eğitimi sağlamak, gençliği yarının çok değişken mesleklerine hazırlamak, değişme ve gelişmelere uyum sağlamak eğitimin temel işlevleri arasındadır. Bu temel işlevler genel anlamda sosyal, ekonomik ve politik niteliktedirler. Sosyal anlamda kültürün kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlamak, bireylerin sosyalleşmesini sağlamak eğitimin sosyal fonksiyonudur. Gençleri, iyi üretici ve iyi tüketiciler olarak yetiştirmek eğitim sisteminin ekonomik işlevlerindedir. Buna karşılık rejimin gerektirdiği insanı yetiştirmek, bireylerin politik bilinci kazanmalarını sağlamak da eğitimin politik işlevi olarak belirtilebilir.

Türk eğitim sisteminin örgütlenmesinde ikinci bir faktör teknolojidir. Eğitim sistemindeki iş akımı ile çalışanların yeteneklerinin düzenlenmesi, teknolojiyi oluşturur. Bilişim ve eğitim teknolojisindeki gelişmeler -her türlü görsel, işitsel eğitim aracı, değişik öğrenme tür ve yaklaşımları, on-line intranet ve internet ve benzeri teknolojiler- eğitim sisteminin örgütlenmesinde etkili olacaktır.

Eğitim sisteminin örgütlenmesini makro düzeyde tayin eden bir diğer faktör de onun çevresidir. Eğitim sisteminin çevresi toplumsal, ekonomik ve politik sistemlerden oluşur. Eğitim sisteminin çevresi çağa damgasını vuran inanılmaz değişme ve gelişmelere şahit olmaktadır. Teknolojik, iletişimsel, politik, bilimsel ve kuramsal boyutlarda devrim niteliğinde değişimler gözlenmektedir. Bugün örgütleri etkileyen beş temel değişme alanından söz etmek mümkün görülmektedir (Balcı 1995): (1) Bilgi patlaması, (2) hızlı ürün eskimesi, (3) iş gücü yapısının değişmesi, (4) kişisel ve toplumsal sorunlara ilginin artması ve (5) işin giderek uluslararası nitelik kazanması. Örgütlerin en önemli sorunlarından biri hızla diğer kültürlerle, çevreye uyum

gösterebilecek açık sistemler olarak örgütlenmeleridir. Ayrıca çağdaş insan paradan çok otonomi, kişisel seçim ve özgürlük istemektedir. Başarı, tanınma ve zor işlere istek giderek artış göstermektedir. İletişim patlaması, meslekileşme, örgütte yürütme ve danışma birimleri arasındaki ilişkinin değişmesi, işin niteliğinin değişmesi dolayısıyla iş yaşamı niteliğinin değişmesi yeniden yapılanmayı gerektirmektedir (Balcı 1995, 13).

TÜRK MİLLİ EĞİTİM SİSTEMİNİN ÖRGÜTLENMESİ¹

Yukarıdaki değişme ve gelişmeler ışığında Türk Milli Eğitim sisteminin örgütlenmesini yönetsel örgütlenme ve öğretimin örgütlenmesi olarak iki boyutta ele almak mümkün görünmektedir.

Yönetsel Örgütlenme

Eğitim örgüt ve kurumlarının çağdaş örgütlenmesi, bireysel okulu esas alan okul çaplı ("school based – "site based") bir yapılanmaya kadar uzanmaktadır. Bu yapılanma bir anlamda yerel "toplum okulu" anlayışı içinde yerel toplumun, kendinden oluşan mütevelli heyeti yoluyla katılnalı yönetim anlayışı içinde kendi okulunu yönetip denetlemesini gerektirmektedir. Toplumumuzda her şeyi devletten bekleme anlayışı yaygındır. İşte bu yapılanma bu anlayışı terk ederek yerel toplumların kendi okullarını kurarak finanse edip yönetmelerini öngörmektedir. Toplumumuzda okulların doğrudan, bireysel okul anlayışı içinde örgütlenmesi, hiç değilse Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim ve orta öğretim okullarında şimdilik gerçekçi görünmemektedir. Ancak özel okullarda bireysel okul örgütlenmesinin uygulamaya konulma şansı daha fazladır. Bireysel okul anlayışı ile toplumumuzdaki özel okul arasındaki temel ayrılık belki de, bireysel okulu yönetenlerin, ya yerel toplumun tamamı -ki uygulamada pek de pratik olmadığı söylenebilir- ya da daha yaygın ve pratik bir uygulama olarak seçimle oluşturulan temsili mütevelli heyetidir. Özel okulu yönetenler de mütevelli heyeti olabilir. Ancak bu heyetin oluşturulması çoğu kere yerel toplumu temsil eden bir yapıda olmaz. Kamu okulları ve eğitim kurumlarının örgütlenmesine dönersek burada çağdaş gelişme ve anlayışların yanında odak ülkenin kendine özgü

¹ Bu kesimin hazırlanmasında yazarın, **Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma (Ankara: 1993)** adlı eserinin altıncı bölümünden büyük oranda yararlanılmıştır.

koşulları ve dinamikleri de hesaba katılmalıdır. Bu durumda bizim kamu okullarının örgütlenmesinde hem bugüne kadarki anlayış ve uygulama, ayrıca eğitimin sosyal devletin kaçınılmaz temel işlevlerinden biri görülmesi gerçeği, ayrıca ülkemizin pek çok yerel topluluklarının sosyo-ekonomik düzeyi göz önünde bulundurulmak zorundadır. İşte bu olgular karşısında Türk Milli Eğitim Sisteminin “**merkeziyetçi olmayan-ademi merkeziyetçi**” bir anlayışla örgütlenmesi mantıklı ve çağdaş görünmektedir. Esasen merkezi olmayan örgütlenme yaklaşımı Türk kamu oyunda öteden beri tartışılmaktadır. Hatta 1993 tarihinde toplanan 14. Milli Eğitim Şurası hazırlık çalışmaları öncesinde bile bu konunun Milli Eğitim Bakanlığında oluşturulan bir komisyon vasıtasıyla araştırılıp gerekli hazırlıkların yapıldığı bilinmektedir. Ayrıca ülkemizin bazı düşünür ve bilim adamlarının da bu tür bir yapılanmaya geçilmesi gerektiğini önerip bu konuda kamu oyu oluşturmaya çalıştıkları ortadadır. Bu türden bir yapılanmanın gerçekçi olduğu konusunda genelde bir görüş birliği oluşmuş gibidir. Ancak bu yapılanma kabul edildiğinde Türk Milli Eğitim Sisteminde Merkez ve taşra örgütlerinin yetki ve sorumlulukları konusunda, bir diğer anlatımla bu tür bir örgütlenmede Merkez ve taşra birimlerinin işlev ve rolleri konusunda bir uzlaşmanın olduğunu söylemek zordur. Bu konuda bazı araştırma bulguları şöyledir. Usluel’in (1995) araştırma bulgularına göre araştırmaya katılan yöneticiler, işgören, genel, bütçe, eğitim programları ve öğrenci hizmetleri alanında yerel birimlere yetki devrinin uygun olmadığı kanaatindedirler. Bu yöneticiler milli eğitim standartları ve toplumsal bütünleşmeyi sağlamanın ancak merkez düzeyinde olması gerektiğini; bu konularda yerel örgütlere yetki devretmenin sakıncaları olacağını işaret etmişlerdir. Barkçı’nın (1994) araştırmasında ise personel, bütçe ve finansman konularında ağırlıklı olarak merkezin yetkili olması; buna karşılık eğitim programları, öğretim ve öğrenci işlerinde yerel örgütlere daha çok yetki devredilmesi gerektiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu iki araştırma incelendiğinde her iki araştırmada da bütçe ve finansman konusunda merkezin yetkili olması gerektiği belirtilmektedir. Buna karşılık Barkçı’nın (1994) araştırmasının aksine Usluel’in (1995) araştırmasında, “eğitim-öğretim ve öğrenci işlerinde yerel yönetimlere daha fazla yetki tanınmalıdır” bulgusuna ulaşılmıştır. Yetki dağıtımında ölçü, sorun, bilgi ve yetkinin aynı düzeyde bulunması ilkesi olmalıdır. Kanaatimce bu konuda odak ülkenin kendi koşul ve dinamikleri de hesaba katılmalıdır. Ölçü bu olunca da bana göre Türk Milli Eğitim Sisteminin temel amaçları, strateji, plan ve politikaları merkezden tayin edilmelidir. Türk toplumunun bütünlüğü kaygısı bunu zorunlu kılmaktadır. Yerel topluluklar da bu çerçeveye bütünlük göstermek kaydıyla onun içini doldurmakta, kendi yerel koşullarını gözetmede daha yetkili kılınmalıdırlar. Bence yerel topluluk ve aileler eğitimin finansmanına kendi ekonomik durumlarıyla orantılı olarak

bugüne kadar olduğundan daha fazla destek vermelidirler. Artık “her şeyi devletten bekleme” anlayışı terk edilmelidir. Bugün devletin gücü de zaten her şeyi karşılamaktan uzaktır. Kaldı ki vatandaş, kamu okuluna ufak bir katkıdan bile kaçarken özel kurslara oluk oluk para akıtmaktan çekinmemektedir. Demek ki vatandaşın eğitime devletin yanında yatırım yapması anlayışı yerleşmek durumundadır. Vatandaş, insana yatırımın her şeyin üzerinde olduğunu anlamalı ve buna girişmelidir. Öte yandan yerel birimler hiç değilse idari personelin seçilme ve atanmasında daha yetkili kılınabilirler. Başlangıçta yerel birimlerin tam olarak yetkilendirilmeleri, beklenemez. Denemeler sonunda yararlılığı görüldükçe yerel birimlerin yetkileri daha da artırılabilir. Özellikle yerel toplumun okulunu, öncesine oranla parasal olarak daha çok desteklemesi, okuluna daha bir duyarlı olmasına, onu daha çok denetlemesine yol açacaktır.

Öğretimin Örgütlenmesi

Öğretimin örgütlenmesine gelince bu konudaki literatüre göre çağdaş etkili okulda öğretim şu ilkelere göre örgütlenmelidir: (1) Öğrencinin rolü, yüksek düzeyde başarılı olan öğrenci olarak tanımlanmalıdır. (2) Öğrenci doğru olmayan davranışı için değil de öğrenmesi için ödüllendirilmelidir. (3) Öğretmen hoş, insancıl, sevecen olmanın yanında öğrencilerin tümünün öğretmeni olarak tanımlanmalıdır. (4) Öğretmenler öğrencilerin tümünü etkin öğretim için ödüllendirmelidirler. Bu ilkelerden çıkartılacak sonuç şudur: Etkili okulda **bireysel farklılıklar** asıl ve önemlidir. Bu çerçevede öğrencinin herhangi bir konuda güçlüğü varsa o konuda yardım ve destek alır. Bir konuda yetenekli ise onu daha da geliştirme imkanı bulur. Öğrencinin çalışmaları yakından denetlenir. Öğrenci çalışma ve gelişimi ile ilgili sürekli bilgilendirilir.

Çağdaş okulda eğitim programı, çocukların ilgi ve ihtiyaçları, okul çevresi-toplumuna ve konu alanına (subject matter) göre yapılandırılır.

Çağdaş okulda **öğrenme kaynakları** ders kitapları, alıştırmaya kitapları, veri depolama ve çağırma sistemleri, audoteypler, videoteypler, bilgisayarlar, yayın ve kapalı devre televizyon sisteminden oluşur. Çağdaş okulda bu öğrenme kaynaklarına dayalı olarak bilgi ve öğretim **kurs, modüler öğretim ve rasgele erişim (random access)** biçimlerinde örgütlenir. Kurslar, çeşitli etkinlikler için hazır (fixed) ya da esnek olabilir. Kurslar ders kitabı ya da televizyonlu olarak yapılaştırılabilir. Modüler öğretim ise öğrenci ihtiyaçları

dikkate alınarak öğretim kaynaklarının modüler üniteler olarak örgütlenmesidir. Bu çerçevede PC'ler finansman, istatistiksel ve matematik gibi konularda paket programlar içerirler. Öğrenci güçlük duyduğu alanla ilgili modülleri seçer. Rasgele erişim, ERIC gibi veri tabanlarına giriş imkanı verir. Öğrenciler bu yolla eğitim, araştırma ve bilimsel dokümanlara ulaşma imkanı bulur.

Görüldüğü gibi öğretim kaynaklarının örgütlenmesinde temel ölçüt bireysel farklılıklar ve bireysel öğretimdir. Çağdaş etkili okulda başlıca öğrenme türleri şunlardır:

1. **Kişisel araştırma.** Öğrenci haftalık zamanının önemli bir kısmını kendi seçtiği projeyi araştırmakla meşgul olur. Öğrenciler bağımsız bir başlarına araştırma yapmanın yanında bazen de küçük gruplar halinde araştırma yaparlar.
2. **Bağımsız çalışma.** Bu öğrenme türünde öğrenci çalışmasını kendi hızına göre ayarlar; ancak gruptaki diğer öğrencilerin amaçları doğrultusunda bunu yapar. Bu demektir ki amaçlar ortaktır.
3. **Grup araştırması.** Öğrencinin bazı şeyleri grup çalışması ortamında öğrenebileceği gerçeğinden hareketle grup araştırması yaklaşımına gidilir. Bu öğrenme türünde öğrenci gününün belli bir kısmını küçük gruplarda tartışmayla geçirir.

Okulda ne öğretilecek, nasıl öğretilecek? Soruları öğretim **programını** gündeme getirir. Etkili okul araştırmalarına göre okulun akademik yaşamı program alanları içinde örgütlenmelidir. Bunlar **temel eğitimde** okuma, aritmetik, fen, sosyal çalışmalar, edebiyat, beden eğitimi ve güzel sanatlardır. **Orta öğretimde** ise bu alanlar bazı ilave ve genişliklerle devam eder. Temel eğitim programına ileri matematik, tiyatro, mesleki yetiştirme gibi ilaveler yapılır.

Etkili okulda program geliştirme bir ekip çalışması içinde yapılmalıdır. Veliler, öğrenciler, alan uzmanları, program geliştirme uzmanları, eğitim teknolokları bu ekipte yer alır. Ekip önce amaçları geliştirir, sonra da bu amaçlara ulaşmak için gerekli araçları seçer. Araç geliştirirken şu alanlarda karar vermek gereklidir:

1. İçerik: Nasıl bir içerik? Konuların yıllara göre birbirini izlemesi nasıl olacak, bu nasıl örgütlenecek, bu içerik hangi öğrenme kaynakları ile kazandırılacak?

ali balcı

2. Okulda sosyal sistem ve kişilerarası ilişkiler nasıl olacak?
3. Öğretim stratejileri: Amaçları gerçekleştirmek için ne tür stratejiler gerekli, hangi teknolojiler kullanılmalı, öğretim nasıl gerçekleştirilmeli?
4. Öğrenci rolleri: Öğrencinin öğrenmedeki başlıca rollerinin neler olacağına karar verilmelidir.

Bu kararlar doğrultusunda program geliştirme süreçleri de şöylece belirtilebilir:

1. Amaçlar: Temel davranış ya da yaşam alanlarını ifade eder. Program düşünmeyi, hissetmeyi ve yapmayı amaçlar. Amaçlar bilişsel, duyuşsal ve beceri olarak üç kısımda toplanır.
2. Öğretim stratejileri: Amaçlara uygun değişik öğretim stratejileri vardır.
3. Sıralanma: "Ne, neyi izlemeli, ne neden önce gelmeli?" sorularına cevap bulmayı gerekli kılar. Bazen bu sıralama fiziksel ve psikolojik yakın oluşa göre yapılır, bazen de kronolojik olarak sıralama yapılır.
4. Süreklilik: Gerekli değer, beceri ve fikirlerin araştırılmasını ve yıldan yıla genişletilmesini ifade eder.
5. Değerlendirilme ve dönüt: Program geliştirmenin sonuncu aşaması, ne öğretildiğinin, ne kadar öğretildiğinin kararlaştırılması ve sonucun ya da gelişimin öğretmene ve öğrenciye iletilmesini gerektirir.

Çağdaş etkili okulda eğitim ve öğretimde öğrenci ve öğretmene yardımcı pek çok merkez bulunmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

1. **Bilgisayar destekli merkez.** Bilgisayar teknolojisini program ve öğretime uygulayan bir merkezdir. Bu merkezin uzmanları bilgisayar simülasyonları geliştirirler, başkalarının geliştirdiği programlı öğretim materyallerini otomatik hale getirirler.
2. **Kendi kendine öğretim merkezi.** Bu merkezde programlanmış öğretim materyali ve kendi kendine öğretim paketleri bulunur ve geliştirilir.
3. **Araştırma merkezi.** bir anlamda gelişmiş bir kitaplıktır. Öğrenciler bu merkezden kendi kişisel araştırmalarını yaparken yararlanırlar.
4. **Araç geliştirme merkezi.** Birçok meslek insanını biraraya getiren bir merkezdir. Yazarlar, sanatçılar, görsel ve işitsel iletişim uzmanları bunlar arasındadır. Merkezde öğrencilerin bireysel öğrenme ihtiyaçlarına uyacak görsel ve yazılı materyaller üretilir.

5. **İnsan ilişkileri merkezi.** Öğrenci ve öğretmenlere danışmanlık ve onların insan ilişkileri alanında yetişmelerini sağlamak merkezin temel görevidir.
6. **Danışmanlık ve değerlendirme merkezi.** Bu merkez, bilgisayar destekli merkez ve insan ilişkileri merkeziyle birlikte öğrencilerin bireysel gelişimlerini teşhis eder ve uygun öneride bulunmakla yükümlüdürler. Testler ve benzeri değerlendirme araçları bu merkezde geliştirilir.

Görüldüğü gibi çağdaş etkili okullar bir dizi öğretim merkezinden oluşan bir örgüt niteliğindedir. Bu merkezler aynı zamanda temel öğrenme modellerini yansıtırlar. Çağdaş okullar ayrıca eğitim ve bilişim teknolojisi ağırlıklıdır. Okulda bilgi depolama ve bilgi çağırma sistemi geliştirilmiştir. Öğrenci gerekli olduğunda okulda ya da evinde buradan bilgi alıp yararlanabilir. Çağdaş etkili okulda, bunların dışında çeşitli amaçlara hizmet eden başka merkezler de bulunmaktadır. Bu merkezler arasında **beceri merkezleri, akademik merkezler, uygulamalı sanatlar merkezleri, sosyal ekoloji merkezler** ve **ben odaklı merkezler** yer almaktadır.

Bunlardan beceri merkezlerinde öğrencilerin kazandıkları temel becerileri geliştirmelerine yardımcı olunur. Akademik merkezlerde ise insan bilimleri, estetik, fen bilimleri ve matematik alanlarında öğrenciler dersler alırlar. Sonra da onlara bilim üretmenin gereği olarak bilimsel araştırma öğretilir. Daha sonra da öğrenciler bireysel çalışma için özendirilir. Uygulamalı sanatlar merkezlerinde ise müzik, drama, televizyon ve film yapımcılığı, dans ve atletizm gibi uğraşlar yer alır. Sosyal ekoloji merkezleri, öğrencilerin toplumsal yönden gelişmelerini amaçlarlar. Öğrencilerin sosyal sorunlara duyarlı olmalarına ve bunları çözmek üzere grup çalışmaları yapmalarına bu merkezler destek verirler. Ben odaklı merkezler ise öğrencilerin kendi kendilerine yardımcı olmalarını amaçlarlar.

Çağdaş etkili okulda bu merkezlerin yanında uzaktan öğretim, bilgisayar destekli öğretim, intranet ve internet de rağbet görür. Bu okullarda öğretim kitaplar, paket programlar, dokümanlar, kitle iletişim araçları ve intranet, internet ve telekonferans biçimlerinin kompozisyonu ile yapılır.

Yukarıda çağdaş okulların örgütlenmesinin şablonu verilmiştir. Bu şablona kendi eğitim kurumlarımızı oturtmak durumundayız. Aksi halde gelişmiş ülkelerle aramızdaki uçurum daha da artacaktır. Görünen o ki ülkemizde özel okulların bu anlayışla yapılanmaları kamu okullarına göre daha mümkün görülmektedir. Özel okul ayakta kalacaksa, rakipleriyle rekabet edebilecekse, büyümek istiyorsa bu türden bir örgütlenmeye gitmek zorunda kalacaktır. Aksi halde yok olmakla yüz yüze kalacaktır. Kamu

okullarına gelince bugünkü statüleri sürdüğü müddetçe çağdaş bir örgütlenmeye, özellikle de öğretimin örgütlenmesine gitmeleri olası görünmemektedir. Ancak vatandaşın, özellikle de çocukları ya da kendileri eğitim hizmetinden yararlananların, eğitimin finansmanına daha çok katılımının sağlanmasıyla belki bir dereceye dek çağdaş öğretim örgütlenmesi başarılabilir. Bugünkü durumun sürmesi halinde kamu okullarının ortak yararlanma ilkesi çerçevesinde “çok amaçlı okul” ya da “kampus sistemi” anlayışı içinde örgütlenmeleri daha uygun olabilir. Bu yapılanmada bugüne kadar olanın aksine okullar birbirlerinin kaynaklarından yararlanacaklar, güçlerini birleştireceklerdir. Sonuçta okulların dağınıklıktan kurtarılarak birleştirilmesi, böylece kıt kaynakların parçalanmadan daha verimli kullanılması mümkün olabilecektir.

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNİN YÖNETİMİ

Çağdaş eğitim kurumlarının yukarıda tartışılan örgütlenmelerinin yönetilmesi de, Türk Milli Eğitim Sisteminin mevcut gelenek ve uygulamalarına ters bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Yeni yönetim anlayış ve tutumu aşağıda tartışılmaktadır.

Etkili okul- okul geliştirme araştırma bulgularına göre okul yöneticisinin asıl işi, öğrencinin öğrenmesine uygun bir öğrenme ortamının yaratılmasıdır. Okul yöneticisi bir yönetici olmaktan daha çok **bir öğretim lideri** olarak hizmetle yükümlüdür. Öğretmenleri sınıfta ziyaret etmek, okul koridor ve dersliklerinde dolaşmak, okulda doğru zaman ve yerde görünmek, okulun genel gidişatını sürdürme onun asıl işleri arasındadır. Bu okullarda yönetici artık bürosundan dışarı çıkmak zorundadır.

Çağdaş okul yöneticisi okulunu, yapılanmasına uygun bir tarzda yönetmek durumundadır. Çağdaş okul ne tam bir mekanik-bürokratik yapılanma ne de tam bir “gevşek yapılanma” durumundadır. Okulda her şeyi bir prosedüre bağlamak, personel arasında ast-üst ilişkilerini belirtip yakın denetim uygulamak, böylece de verim beklemek mümkün olmamaktadır. Mesleki bağımsızlık kaygısıyla öğretmenlerin sınıfta tek otorite olarak izole olmaları da çağdaş yapılanmaya uygun düşmez. Belki **organik- durumsal** bir yapılanma olacaktır çağdaş yapılanma. İşte bu türden bir yapılanma okulun sembollerle, değerlerle yönetimini gerektirmektedir. Yöneticinin sesi ve vizyonu önemli eşgüdümleme aracıdır (Weick (1982). Eğitim çalışanlarının kendilerini eğitim hizmetlerine adanmalarının sağlanması, örgütle

bütünleştirilmeleri, bu türden sembol ve değerlerle yönetimi gerekli kılacaktır.

Çağdaş okulda okul yöneticisi çeşitli uzmanlar arasında bir katalizör, bir kolaylaştırıcı, bir eşgüdümleyici olarak hizmet görmek durumundadır. Okulda çeşitli branşlardan öğretmenler, uzmanlar bulunacaktır. Alanlarında uzmanlaşmış olan bu insanların öğrencinin en iyi öğrenmesi için bir ekip çalışmasına girmeleri zorunludur. Uzmanlaşmanın doğal sonucu olarak da bu insanların eşgüdümlenme ihtiyacı olacaktır. Okul yöneticisinin öğretim lideri olarak görev yapması, onun eşgüdümleyiciliğinin benimsenmesini kolaylaştıracaktır.

Çağdaş okul yöneticisinin eğitim-öğretim liderliği gereği okulu için bir vizyonu olmak durumundadır. **Vizyon**, okulun en azından yakın gelecekte ne olacağıyla ilgili bir düştür, bir büyük idealdir. Dönüşümcü liderliğe göre bu düşünün hayata geçirilebilmesi için önce vizyon doğrultusunda okulun **misyununun** geliştirilmesi gereklidir. Misyona büyük düşün gerçekleştirilmesine dönük genel görevler niteliğindedir. Bu görevlerin yani misyonun hayat bulması için kurumsallaştırılmaları gereklidir. Bunun için de misyonun somut plan ve projelere bağlanması gereklidir. Son aşama olarak da vizyonun okulda gerçekleştirilmesine dönük bir yaşam tarzının yani bir kültürün oluşturulması gerekmektedir. Böylece herkes yaptıklarının işe yaradığını, önemli olduğunu görmek suretiyle hem motive olacak, hem de okula bağlanacaktır. İşte çağdaş lidere güç veren ne makam, ne üstün kişilik özellikleridir, aksine onun vizyon geliştirip onun hayata geçirilmesini sağlamasıdır.

Çağdaş okulların “**öğrenen örgütler**” olarak yapılanmaları ve bu anlayışla yönetilmeleri gereklidir. Öğrenen örgütler tecrübelerinden, hatalarından öğrenmesini bilen örgütlerdir. Öğrenen örgütler, araştırma ve öğrenmeyi değişme ve gelişmelerinin dinamosu olarak gören örgütlerdir. Öğrenen bir örgüt olarak okulun sürekli olarak sorunlarını araştırması, sorunlara çözüm olacak önerilerini sınamaya girişmesi gereklidir. Öğrenen örgüt olarak okulda sınamaya ve uygulamaların dönütleri tam bir katılım içinde ilgililerle tartışılmalı, toplam öğrenme sağlanmalıdır. Bu tür okullarda bireylerin yaratıcılıkları, girişimleri ve katılımları özendirilir; yöneticinin de bir “**kolaylaştırıcı** – (facilitator)” olarak hareket etmesi beklenir.

Çağdaş okullarda ayrıca tüm olarak okulun bir **takım** haline gelmesine çalışılır. Bu anlayışta okulun, alt sistemlerinin toplamından daha çok şeyi ifade ettiği kabul edilir. Bunun gereği olarak da bireylerarası işbirliği,

etkileşim özendirilir. Takım haline gelebilmiş örgütlerde siynercizm anlayışı hakimdir. Bu kavram da çalışanların işbirliği ve etkileşime girmesini, birbirlerinden öğrenmelerini gerektirir. Takım haline gelebilmiş bir okulda çalışanların topyekün bir takım halinde hareket etmeleri sağlanır. Takımda bir başına hareket etme, “ben görevimi yapayım da başkaları ne yaparsa yapsın” yaklaşımları kabul görmez. “Herkes kendinden sorumlu” anlayışı yerine, “ birimiz hepimiz, hepimiz birimiz” yaklaşımı egemendir.

Çağdaş örgütler olarak okulların “**toplam kalite yönetimi**” yaklaşımıyla yönetilmeleri beklenir. Bu anlayışta hatalar oluşmadan gerekli önlemlerin alınması, hatasız üretim hedeflenir. Geleneksel kalite anlayışında sadece ürün değerlendirilir; ürünün amaç ve standartlara ne kadar uyduğuna karar verilir. Oysa toplam kalite yönetimi anlayışında üretimdeki her aşama girdilerden başlayarak kontrol edilir, özellikle de süreçlerin hatasız işlemesi sağlanır. Toplam kalite anlayışında okulların bir işletmecilik anlayışıyla yönetilmesi beklenir. Okuldaki alt sistemler birbirlerinin müşterileri – tüketicileri olarak algılanırlar. Toplam kalite yönetiminde okulun **sürekli gelişme** felsefesi yatar. Bu gelişme, sürekli olarak planlama, uygulama, değerlendirme ve düzeltme süreçleriyle gerçekleştirilir. Toplam kalite yönetiminde stratejik planlama yapılır, plan takım halinde hareket edilerek uygulanır. Bu akımın belki de en çarpıcı tarafı çalışanların bugüne kadar olduğundan daha çok sorumluluk duymalarıdır. Bunun gereği olarak yönetimin okulda toplam kalite kültürünü oluşturması ve sürdürmesi beklenir.

Çağdaş okulların kısaca tartışılan yönetimleri ışığında Türk Milli Eğitim Sistemine baktığımızda kaygı duymamak mümkün değil. Maalesef okul ve diğer eğitim yöneticilerimiz makamlarının gerektirdiği rolleri oynayacak yeterlilikten-liyakatten uzak bulunmaktadırlar. Bu yöneticilerimiz, hizmet öncesi bir yöneticilik eğitimi almadıkları gibi, hizmet içinde de bu eğitimi yeterince alamamaktadırlar. Bu yöneticilerimiz buldukları makamlara bir de politik kayırma sonucu gelmişlerse, durum daha da vahim olmaktadır. Çoğu eğitim yöneticilerimiz makama resmen atanmaları gereği **yetkili** olmakta ancak, makamın gerektirdiği **yeterlilikleri** taşımamaktadırlar. Kısaca makam yetkisi onları liyakatlı- yeterli kılamamaktadır. Bu durumda bu yöneticilerle çağdaş okullara ulaşmak, gelişmiş ülkelerle rekabet etmek nasıl mümkün olabilir? Türkiye’de eğitim yönetimi alanına gönül vermiş bir avuç bilim adamı ve düşünürün yıllardır süren eğitim ve **okul yöneticiliğini meslekleştirme, kurumsallaştırma** çabaları maalesef hedefine ulaşamamış, aksine durum daha da kötüleşmiştir. Eğitim yöneticiliği alanına lisans ve lisans üstü düzeylerde eleman hazırlayan, kuruluşundan beri eğitim

yöneticiliğinin meslekleşmesi için çaba harcayan Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nin Eğitim Yönetimi ve Planlaması bölümü, Fakültenin diğer bölümleri gibi, ayrıca eğitim fakültelerinin eğitim bilimleri bölümü bünyesindeki eğitim yönetimi ve denetimi anabilim dalları, "ihtiyaç yok (!)" gerekçesiyle yazık ki YÖK tarafından kapatılmıştır. YÖK'ün bu uygulamasının doğru olmadığı, akademik geleneklere ters düştüğü; kamu oyunda bilim adamları ve düşünürlerce tartışılmış ve tartışılmaktadır. YÖK'ün "ihtiyaç yok" demesinin aksine Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü mezunlarına olan ihtiyaç günden güne artmaktadır. MEB, bu Bölümün mezunlarını uzman olarak 1984'ten sonra atamamakta, ancak bazı yollarla onları Bakanlık birimlerinde uzmanlık hizmetlerinde çalıştırmaktadır. Bu şöyle olmaktadır. MEB mezunlarımızı "sınıf öğretmeni" olarak atadıktan sonra onları bazı Bakanlık birimlerinde (APK Dairesi gibi) görevlendirerek uzmanlık hizmetlerinde çalıştırmaktadır. Ayrıca Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi ve bu Fakültenin Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü, sadece MEB'e hizmet veren ve ona eleman hazırlayan bir bölüm değildir. Türk Silahlı Kuvvetlerinin Kara, Hava ve Deniz kuvvetleri komutanlıkları, çeşitli bankaların eğitim merkezleri, bazı iktisadi devlet teşekkülleri gibi kamu kuruluşları yanında pek çok özel kuruluş da mezunlarımıza talep duymakta, bunun için ilanlar vermektedir (bkz. Son mezunlar araştırması (1996). Bu arada bazı ilginç gelişmeler yaşanmaktadır. Şöyle ki MEB'in 15.04.1998 tarih ve 1998/34 sayılı genelgesiyle öğretmenlerin yönetim hizmetlerine atanabilmesinin bir "özel şart"ı da ilgili fakültelerin eğitim yönetimi lisans veya lisansüstü mezunu olmalarıdır. Ayrıca bu yaz tatili döneminde MEB ilköğretim müfettişlerinin bölümümüz elemanlarınca yetiştirilmeleri söz konusudur. Bu durumda "hani bu bölümlere ihtiyaç yoktu?" sorusuna bu bölümleri kapatanların cevap vermesi gerekmez mi? Bu durumda eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi ve denetimi anabilim dalları yanında 33 yıllık bir birikimle eğitim yönetimi alanına eleman hazırlayan, eğitim yönetiminin meslekleşmesi için çaba gösteren Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümünün, ihtiyaç bulunmadığı gerekçesiyle kaldırılması olayı karşısında insan sormadan edemiyor. MEB.'in ve genelde ülkenin bu Bölümün ve anabilim dallarının mezunlarına, dolayısıyla bu Bölüme ve anabilim dallarına gerçekten ihtiyacı yok mu? Bu konuda elde somut veriler var mı? Görünen o ki gerekli araştırma yapılmadan bu bölümlerin kapatılmasına karar verilmiştir. Oysa gerek Türk Milli Eğitim Sisteminin yukarıda tartışılan çağdaş örgütlenme ve yönetimi yakalayabilmesi, gerekse de diğer sektörlerin eğitim yöneticilerine ihtiyaç duyması, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesinde ve hizmet içinde yetişmelerini zorunlu kılmaktadır. Aksi halde gelişmiş ülkelerle aramızdaki farkı kapatılmak,

eğitimde çağı yakalamak hayal olacaktır. Bu yetiştirme işlevini de pek tabii ki "ihtiyaç yok(!)" denen Fakültemiz Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü ile eğitim fakültelerinin eğitim yönetimi ve denetimi anabilim dalları gerçekleştirecektir.

SONUÇ

Ülkemizin istenen kalkınma düzeyine ulaşabilmesi, çağdaş gelişmeyi yakalayabilmesiyle, Türk Milli Eğitim Sisteminin gelişmişlik düzeyi arasında yakın bir ilişki vardır. Türk Milli Eğitim Sisteminin her düzeydeki örgütlerinin kendilerinden beklenen işlevlerini layıkıyla yapabilmeleri için, çağdaş bir anlayışla örgütlenmeleri ve çağdaş bir anlayışla yönetilmeleri gerekmektedir. Araştırma ve literatüre göre Türk Milli Eğitim Sisteminin örgütlenmesi iki boyutta düşünülebilir: Bunlardan birincisi; yönetimin örgütlenmesi makro açıdan organik-durumsal bir modele dayanmalıdır. Bu modelde ana ilke bilgi, sorun ve yetkinin aynı düzeyde olmasıdır. Bu ilkeye uyularak, ayrıca ülkemizin kendi gerçekleri göz önünde bulundurularak, Bakanlığın Merkez ve taşra örgütleri arasında yetki ve sorumluluklar dağıtılmalıdır. İkinci boyut ise öğretimin örgütlenmesidir. Bu türden bir örgütlenmenin bir dereceye dek kamu okullarımızda "çok amaçlı okul" ve "kampüs tipi yapılanma"ya gidilmesi halinde uygulanabilirliği olası görülmektedir. Türk Mili Eğitim Sisteminin önerilen örgütlenmesinin yönetimi ise, "açık sistem", "öğrenen örgüt", " takım anlayışı", "stratejik planlama" ve "toplam kalite yönetimi" kavramlarının uygulamaya dönüştürülmesiyle mümkün olabilecektir. Bu yönetim anlayışı, okulların ve diğer eğitim örgütlerinin değişme ve gelişmesinde temel faktör olarak okul ve eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi ve hizmet içinde yetişmelerini zorunlu kılmaktadır. Aksi halde okulları son değişme ve gelişmelere göre yönetmek, beklentileri karşılamak mümkün olmayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Mezunları İzleme Araştırması-3. (1996). A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ortak Yayınları no: 1.
- Balcı , Ali. (1995). **Örgütsel Gelişme**. PEGEM Yayınları no:18. Ankara.
- Balcı, Ali (1993). **Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma**. Ankara.
- Barkçın, Fatma.(1994). Eğitim Yönetiminde Yetki Devri. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hampton, David. (1977). **Contemporary Management**. New York, McGraw-Hill Book Company.
- Usluel, Yasemin.(1995). MEB Merkez Örgütü Yöneticilerinin Yerelleşme Konusundaki Görüşleri. Yayınlanmamış doktora tezi. H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Weick, Karl.(1982). Administering Education in Loosely Coupled Schools. **Phi Delta Kappan** (June)673-676.