



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy  
2011, Volume: 6, Number: 3, Article Number: 1C0448

**EDUCATION SCIENCES**

Received: June 2011

Accepted: July 2011

Series : 1C

ISSN : 1308-7274

© 2010 www.newwsa.com

**Bilal Yıldırım**

Balikesir University

bildirim61@hotmail.com

Balikesir-Turkey

**KOSOVA EĞİTİM SİSTEMİ VE OKUL YÖNETİMİ**

**ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, Kosova eğitim sisteminin başarılı olmasında çok önemli bir yeri olduğu düşünülen okul yöneticilerinin, yetiştirilmesi, atanması ve görevlerinin akademik bir platformda tartışma ortamına açmaktır. Betimsel araştırma yönteminin kullanıldığı, çalışma evrenin tamamının araştırmaya dahil edildiği bu betimsel çalışmada, açık uçlu sorularla Türk öğrencilerin devam ettiği 16 okul yöneticisi ile görüşmeler yapılmıştır. Öğretmenlerin atanmasında yerel yönetim organlarının etkisi büyük olmakta, fiziki imkanlar yetersiz durumda olup, bunlar öğrencilerin başarılarını olumsuz olarak etkilemektedir. Eğitim politikalarının çağdaş eğitim anlayışına göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kosova, Eğitim, Sistem, Yönetim, Okul Müdürü

**KOSOVO EDUCATION SYSTEM AND SCHOOL ADMINISTRATION**

**ABSTRACT**

The aim of this research is starting an academic discussion about the education, appointment and duties of principals of schools in Kosovo who are the heroes of the success of education system. In this study, descriptive research method is used and total field under survey is implicated. Open ended questions are asked to 16 principals of the schools where Turkish students attended. The result of the research is that in the appointments of the teachers, local authorities have great affects and the inadequate physical possibilities have negative effect on the success of students. Finally, regulations, laws and education policies of Kosovo about principal education, should be rearranged according to the expectations of modern education understandings.

**Keywords:** Kosovo, Education, System, Management, Principals

## 1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Kosova 10.887 kilometrekare yüzölçümüne sahip bir ülke olup coğrafi bölge olarak Avrupa kıtasının güneyinde bulunan Balkan yarımadasının kuzeybatısında yer almakta olup, Asya ile Batı Avrupa ülkeleri arasında köprü görevi görmektedir. Ayrıca, Kosova, kuzeyden ve doğudan Sırbistan, kuzeybatıdan Karadağ tarafından kuşatılmış durumdadır. Güneybatısında Arnavutluk, güneydoğusunda ise Makedonya ile komşudur. Nufusunun %90'ını Arnavutlar, %7'sini Sırp, %3'ünü Karadağlılar, Bosnalılar, Türkler, Romlar ve diğer etnik gruplar oluşturmaktadır (Kosova Eğitim Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, 2005).

Kosova'da Türkçe eğitim yaklaşık 550 yıldır devam etmekte olup Türk dilinde eğitim XV. yüzyılın ikinci yarısında Osmanlı yönetim organları yanısıra Türklerin bu bölgeye yerleşmeleri ve Türkçe eğitim kurumlarının da kuruluşu gelişmesiyle başlamıştır. Bu coğrafyada Türkçe eğitim bir yandan Kosova eğitim sisteminin öbür yandan da Türk Dünyası eğitiminin bir parçası konumunda bulunmaktadır (Koro ve Safçı, 2008: 16).

Birleşmiş Milletler geçici yönetim organları Kosova'nın yönetimini devir aldıktan sonra eğitim konusunda da bazı düzenlemeler yapmış, bir çok yeni yasa ve yönetmelik hazırlanmış, uluslararası antlaşma ve sözleşmeleri kabul etmiştir. Koro ve Safçı'nın (2008:17) araştırmasına göre Kosova'da Türkler milli bir topluluk olarak, Kosova geçici yönetimi anayasal çerçevesi (2002/19 UNMIK Yönetmeliği), Kosova ilk ve orta öğrenim yasası ve Kosova yüksek öğrenim yasasına (2003/14 UNMIK yönetmeliği) dayanarak anaokullarından üniversiteye kadar ana diliyle Türkçe öğrenim görme hakkına sahiptirler. Bu yasalara dayalı olarak Kosova'da 1999 yılından bu yana eğitim ve öğretim dört dilde yapılmaktadır. Bunlar Arnavutça, Sırpça, Boşnakça ve Türkçe'dir. Arnavutça, Boşnakça ve Türkçe dillerinde yapılan eğitim Kosova Eğitim Sistemine göre yürütülmektedir. Sırp topluluğu ise 1999 yılında Kosova'da kurulan UNMIK yönetimini kabul etmediğinden eğitim ve öğretimi Sırbistan Eğitim Sistemi'ne göre uygulamaktadır.

Coğrafya, kişilerin ve toplumların tarihinde rol oynayan en önemli etmenlerden biridir. Bu anlamda Balkanlar ve özellikle de Kosova Türk toplumunun hayatında çok önemli yere sahiptir. Tarih boyunca dilimizin Kosova'daki en önemli merkezlerinden birisi olan Prizren, günümüzde de bu konumunu başarı ile sürdürmektedir (İsen, 2009:198). Okul, toplumun eğitim kavramı ve hizmetiyle özdeşleştirdiği kurum, eğitim sisteminin en işlevsel parçası ve üretim amaçlı somut örgütlenmesidir (Açıkalın, 1998:1). "Okul, çok boyutlu bir oluşumdur ve ülkenin gelişmesi, ilerlemesi, kalkınması ile doğrudan ilgili" (MEB, 1993:85) olup önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak öğrencilerin davranışlarını değiştirecek veya yeni davranışlar kazandıracak yaşantılar hazırlayıp sunan sosyal ve açık bir sistemdir (Başaran, 1993:32). Okul denilen açık sistemin etkililiğinden, çevreye uyumunu sağlamaktan, etkin bir biçimde sürekliliğinden, örgüt içinden ve dışından gelen istekleri yanıtlamaktan sorumlu kişi de okul müdürüdür.

Okul müdürü; okul için gerekli insani, finansal, maddi kaynakların sağlanmasından ve bunlar aracılığı ile öngörülen ürünlerin üretilmesinden, okul çalışanlarının ve öğrencilerin performanslarından sorumlu olan kişidir. Ancak okulun toplam performansı, her şeyden önce okul içinde çalışan insanların performanslarına bağlıdır. Böylece okul müdürü, öncelikle okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için diğer insanların sahip oldukları bedensel ve zihinsel güçler yanında onların

gönül güçlerini de harekete geçirmesi için aranan kişi olmaktadır (Şişman, 2002:136).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul müdürünün görevi ise okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu saptanmış amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır (Bursalıoğlu, 1982:6). Bunları yapacak olan okul müdürlerinin ve yardımcılarının görev, yetki ve sorumlulukları da ilgili yönetmeliklerde maddeler halinde sıralanmıştır (Taymaz, 2000:55). Okul müdürü ilgili yasaların, eğitim politikalarının ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak için kendisine verilmiş olan yetkilerini kullanmak zorundadır. Bu yetkiler "okulun politikasını saptamak, okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, okul içi ve dışı öğelerle iletişim sağlamak, yapılan çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmek" (Kaya, 1993:134) biçiminde sıralanmıştır.

Bir örgütün başarısında işgörenlere bir orkestra şefi gibi kalavuzluk yapması beklenen yöneticinin büyük rolü olduğu varsayılır. Fakat, örgüt çeşitli sebeplerden dolayı başarısız olmuş ise bu sorumluluk tamamen yöneticinin kendisine ait olmalıdır. Aslında bu cümleden çıkarılması gereken sonuç, okulların yönetilmesinde eğitim yöneticilerine büyük görevler düştüğü fikrinin altını çizmektir. Onun içindir ki, gerek eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve gerekse atanmasında objektif kriterlere göre seçim yapılmalıdır. Bu cümleden hareketle araştırmacının problem cümlesi, *Kosova eğitim sisteminin şekillenmesinde, yönlendirilmesinde önemli yeri olduğu savlanan eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanması sürecinin incelenmesi* olarak ifade edilebilir.

Araştırmacı Kosova eğitim sistemini incelerken kendisinin uzmanlık alanının bir sonucu olarak okulların yönetimi, okul müdürlerinin seçimi, atanması ve çalışmaları gibi konular ön plana çıkmıştır. Araştırmacının yapmış olduğu literatür taraması ve Kosova eğitim sistemi konusunda uzman olan kişilerle zaman zaman yapılmış olan informal sohbetler, yazari bu konunun seçilmesi konusuna yöneltmiştir. Bu söylemlerden sonra bu çalışmanın amacı; okulların etkili bir şekilde yönetilmesinden, çevreye uyumunun sağlanmasından, öğrenci başarısının arttırılmasından, çağın bilgisi ile techiz edilmiş, vizyon sahibi bireyler yetiştirme görevleri ile sorumlu olan eğitim yöneticilerinin seçilmesi, yetiştirilmesi ve görevlerini incelemek şeklinde özetlenebilir. Ayrıca elde edilen sonuçlar ışığında ilgili kurumlara önerilerde bulunmak, uluslararası kongrede akademik tartışma ortamına sunarak *Kosova eğitim sistemi ve eğitim yönetimi* konusunu gündeme taşımaktır.

## **2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)**

Araştırma konusu olan "*Kosova Eğitim Sistemi ve eğitim yönetimi*" alanında yapılmış ulusal ve uluslararası düzeyde bilimsel bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Okul denilen örgütün ya da açık sistemin işleyişinden birinci derecede sorumlu olduğu bilinen, her geçen gün önemi daha da artan eğitim yöneticiliği konusunda böyle bir araştırmanın yapılması Kosova eğitim sistemi için bir kazanç olarak görülebilir. Bu betimsel çalışmanın, diğer araştırmalar için gerek ulusal ve gerekse uluslararası düzeyde referans gösterileceği, eğitim sistemi yeni şekillenmekte olan

Kosova'da eğitim yöneticiliği alanına teorik ve uygulama düzeyinde ışık tutacağı umulmaktadır.

### **3. YÖNTEM (METHOD)**

#### **3.1. Araştırma Deseni (Research Design)**

Araştırma Kosova eğitim sisteminin ilk ve orta öğretim kademelerinde görev yapan okul müdürlerinin yetistirilmesi, atanması, görevleri ve karsilastıkları sorunları saptamayı amaçlayan "betimsel" bir çalışmadır. Betimsel araştırmalar "mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır, bu sayede onları daha iyi anlayabilme, gruplayabilme olanağı sağlanır ve aralarındaki ilişkiler saptanmış olur (Karasar, 1994). Bu haliyle de araştırma - durum saptayıcı- var olan bir durumu ortaya koyucu bir çalışmadır.

Betimleme tüm nitel araştırmalar için büyük önem taşıyor, çünkü yazar araştırma sonucunda ulaştığı sonuçların geçerliğini bu betimlemelere dayandırmak zorundadır. Araştırmacının yorumları, betimsel bulgularla desteklendiği takdirde okuyucu için büyük önem taşıyor (Yıldırım ve Simsek, 2005:89). Kosova'da Türk öğrencilerin devam ettiği okullarda görev yapan müdür ve Türk yardımcıları ile açık uçlu sorularla görüşmeler yapılmış, onların konu hakkındaki görüşleri alınmış, ilgili bölümde yorumlanmıştır. Bu haliyle de araştırma-durum saptayıcı-var olan durumu ortaya koyucu bir çalışmadır. Kaptan'a (1995:59) göre bu tür araştırmalar mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır, bu sayede onları daha iyi anlayabilme, gruplayabilme imkanı sağlanır ve aralarındaki ilişkiler saptanmış olur.

#### **3.2. Evren ve Örneklem (Population and Sample)**

Araştırmanın çalışma evreni Kosova'da bulunan ve Türk öğrencilerin öğretim gördüğü resmi ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan bütün okul müdürleridir. Çalışma evrenindeki eleman sayısının çok sınırlı olması nedeniyle anılan okullardaki bazı Türk müdür yardımcıları ile Eğitim ve Teknoloji Bakanlığı'nda görev yapan 2 Türk eğitim yöneticisi de araştırmaya dahil edilmiştir. Yukarıdaki kriterlere uygun olarak 17 okulun olduğu; bunlardan 10 tanesinin Prizren'de, 2'si Priştine, 2'si Gilan, 2'si Mamusa ve biri de Doburcan'da bulunduğu tespit edilmiştir. Bu okullardan 10 tanesi ilk öğretim okulu, 7'si de lise ve dengi okul statüsünde faaliyette bulunmaktadır.

#### **3.3. Verilerin Toplanması (Data Collection)**

Görüşme soruları hazırlanmadan önce araştırma konusuyla ilgili ulusal ve uluslararası literatür taranmış, teorik temeller oluşturulup konu hakkında ayrıntılı bilgi edinildikten sonra alanın uzmanları ve yöneticilik tecrübesi olan kişilerle tartışılmıştır. Verilerin toplanması iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada ulusal ve uluslararası literatür taranmış, elde edilen bilgiler araştırmacının meslektaşlarıyla tartışıldıktan sonra ikinci aşamada, literatürden elde edilen bilgilerden de yararlanılarak oluşturulan görüşme soruları araştırmanın ilgili kısımlarında açıklanan deneklere uygulanmıştır. Ek'lerde görüldüğü gibi görüşlerine başvurulmuş idarecilere açık uçlu 9 soru yöneltilmiş, elde edilen bilgi ve bulgular araştırmanın ilgili bölümünde sunulmuştur.

Görüşme yapılan idarecilerin yaklaşık % 98'inin anadili Arnavutça olduğu için, görüşme sırasında bu dili iyi bilen araştırmacılardan yardım

alinmiştir. Gorusme sorulari Arnavutca sorulmus, verilen cevaplar elektronik ortamda kaydedilmis, elde edilen bilgiler de Arnavutca ve Turkce dillerini iyi bilen kisilere profesyonel olarak tercume ettirilmistir. Gorusme sonucunda elde edilen bilgi ve bulgular da arastirmacinin kendisi tarafından yorumlanmistir.

#### **4. BULGULAR VE YORUMLAR (FINDINGS AND COMMENTS)**

Çalışmanın yöntem kısmında açıklandığı üzere Kosova'da bulunan ve Türk öğrencilerin devam ettiği ilk ve orta öğretim okullarının tamamı bu araştırma kapsamına alınmıştır. Anılan kriterlere uygun 17 okul bulunduğu tespit edilmiş ve bu okullardaki müdür ve Türk müdür yardımcıları ile açık uçlu sorulara dayalı görüşmeler yapılmıştır. Okullarda görev yapan müdür ve yardımcılardan yanı sıra Prizren Eğitim ve Teknoloji müdürlüğünde görev yapan iki eğitim yöneticisi ile de Ek'1 de görülen sorular doğrultusunda görüşmeler yapılmıştır.

Prizren'de Türk öğrencilerin devam ettiği 10 okul mevcut olup bunların altısı ilköğretim ve dördü genel ve meslek lisesi statusundadır. Bu okulların %100'unun okul müdürü Arnavut olup sadece uc ilkogretim okulunda müdür yardımcısı Türk'tür. Kadın okul müdürü ise sadece bir ilköğretim okulunda hizmet vermektedir. Buna ilave olarak nufusunun yaklaşık %95'inin Turk olduğu Mamusa beldesinde bulunan bir lise ve bir de ilkogretim okulunun mudurleri de Turk'tur. Gorusme yapılan idarecilerin sadece ikisi alanları ile ilgili konularda lisans üstü öğrenim görmüş olup, hemen hepsi belli bir süre öğretmenlik yaptıktan sonra idareciliğe geçmişlerdir. Görüşme yapılan okul müdürlerinin öğretmenlikte geçirdikleri süre ortalaması 11 olup, en fazla 16 en az da 5 aylık tecrübe sahibidirler. Öğretmenlerin çalışma ortalamasının 9, idarecilerin çalışma ortalamasının da 3 yıl gibi çok kısa süreli olması, bu kademedeki idarecilerin siyasetin etkisi ile sürekli değiştirildiği anlamına gelmektedir. Bu durum da Kosova eğitim sisteminin verimliliğinin arttırılmasının onunde önemli bir engel olmaktadır.

Tablo 1'de görüleceği üzere 2010-2011 öğretim yılı itibarıyla Kosova'da Turk öğrencilerin de devam ettiği okullarda görev yapan idarecilerin ve Eğitim Bakanlığı'nda görevli bir mufettis ve 1 uzmana ait demografik bilgiler verilmiştir. Anılan tablodan rahatca izlenebileceği gibi Kosova'da okul yönetimi erkek egemen bir yapıya sahiptir. Daha net bir ifade ile gorusme kriterlerine uyan 16 idareciden 15'i erkektir. Aynı deneklerin yaş ortalamaları yaklaşık 48 olup, idarecilerin en tecrubelisi 60 ve en genci de 29 yasındadır. Tabloya yansımamasına rağmen, arastirmacinin notlari arasında bulunan bilgilere göre, denekler gazetecilik, felsefe, sosyoloji, biyoloji vb. gibi çok değişik disiplinlerden lisans ya da on lisans diplomalarına sahiptirler. Gorusme yapılan idarecilerden yaklaşık %80'i Prizren'deki okullarda, geri kalanlar da Gilan, Pristina, Doburcan ve Mamusa'da görev yapmaktadır.

Tablo 1. 2010-2011 öğretim yılında Kosova'da Türk öğrencilerin devam ettiği okullar ve idareciler listesi

(Table 1. Numbers of schools in that studying Turkish students and principals in year of teaching and training in 2010-2011)

Kod	Cins.	Yaş	Çalışma Süresi	
			Öğretmen	İdareci
1	E	60	25	10
2	E	45	5	1
3	E	29	3	1
4	E	54	26	1
5	E	48	15	2
6	E	52	30	1
7	E	50	26	2
8	E	50	-	1
9	E	50	5	12
10	E	-	-	1
11	E	55	32	6
12	E	51	23	6
13	E	41	-	1
14	K	52	23	3
15	E	60	20	15
16	E	47	15	9

Görüşme yapılan okul idarecileri ile ilgili verilen demographic bilgilerden sonra ek'teki sorular yolu ile elde edilen bilgilerin özet ve yorumuna geçilebilir. Bulguların okuyucu tarafından daha kolay anlaşılmasına yardımcı olabilmek için de deneklerin verdikleri cevaplar doğrudan aktarıldığı gibi bazı bölümlerde de yorum yapma ve açıklama ihtiyacı duyulmuştur. Hazırlanan görüşme sorularından birincisi; çalışma grubundaki idarecilerin Kosova Eğitim Sistemi içinde eğitim yöneticisi olma sürecini daha iyi anlayabilmek, formal şartlar ve uygulamaların yanı sıra informal-görünmeyen, yazılı olmayan- şartların da olup olmadığını anlamak amaçlıydı. Araştırmacının ilk görüşme yaptığı kişi 50'li yaşlarda, filoloji mezunu, yaklaşık 12 yıldır idarecilik yapan erkek bir okul mudurudur.

Anılan okul müdürlerine **"Eğitim yöneticisi olma sürecinizden bahsedebilir misiniz?"** sorusu yöneltilmiş ve aşağıdaki cevaplar alınmıştır: "Üniversite eğitimimi Arnavutça üzerine okudum ve okul bittiğinde de 5 yıl Arnavutça öğretmenliği yaptım, sonra bu okulda öğretmenlik yaparken şartlar benim idareci olmamı gerektirdi ve şimdi de 12 yıldır bu görevdeyim."

İlk öğretim düzeyinde idarecilik yapan orta yaşlarda erkek bir okul müdürü de: "Kosova eğitim sistemi içinde okul müdürü yetiştirmek için doğrudan eğitim yönetimi ile ilgili herhangi bir bölüm ya da fakülte olmadığı için değişik branşlardan öğretmenler zaman içerisinde okul yöneticisi olarak atanmışlardır. Ben de bu örneklerden biriyim. Ama yönetici olarak atanmadan önce ve atandıktan sonra eğitim yönetimi alanında çok sayıda kurslara katıldım, bilgimi ve görgümü arttırdım,

halen de yeni birseyler öğreniyorum" sozleriyle gorusmeye katkıda bulunmuştur.

Bir ilköğretim okulunda görev yapan 48 yaşındaki erkek okul muduru de başlangıca idareciliği hiç düşünmediğini, hatta grup karşında konuşmaktan bile çekindiğini fakat şartların bir şekilde kendisini idareci ediverdiğini, ama şimdi bu idarecilik işini öğrendiğini ve çok sevdiğini vurgulayarak; "okul idareciligi teorik boyutlarda öğrenilebilecek bir olgu değildir, insan pratik / uygulama yaparak da idareciligi pekala öğrenebilir" şeklinde yorumlamıştır.

Eğitim ve Teknoloji Bakanlığında görev yapan, alanında teorik ve partik düzeyde çalışmalarda bulunan bir uzman mufettis de "lisans eğitimimi bitirdikten sonra belli bir süre öğretmenlik yaptım daha sonraları da şartları zorlayarak bu mevkilere geldim, Kosova Eğitim Sisteminin bugünlere gelmesinde çok gayret sarfettim" sozleri ile Kosova Türk eğitim sistemine faydalı hizmetleri olduğunun altını çizmektedir. Anılan uzman mufettis atanma sürecini de şu şekilde özetlemiştir. "Eğitim yöneticisi olarak atanma sürecinde gereken bazı prosedürler vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz: İlk önce konkur yani iş ilanı verilir ve ilan iki hafta süre ile askıda kalır, yani 2 haftalık başvuru süresi vardır. Bu konkura başvuru yapabilmek için yönetici adayının en az üniversite mezunu olması, (2, 3 ya da 4 yıllık fakülte mezunu olmak), en az 3 yıllık öğretmenlik yapması şarttır. Tabi bu öğretmen sürelerinin üzerine yapılmış olan master ve doktora çalışmaları da bir artı sayılır. Konkur sürecinin devam edebilmesi için ilan edilen kadroya en az 3 kişinin başvuru yapması gerekir. Yöneticinin seçimi komisyon tarafından yapılır. Komisyon, eğitim müdürlüğünden, eğitim bakanlığından, okulun veliler kurulu başkanı ve bir de belediyeden olmak üzere dört kişiden oluşur. Fakat genel eğilim odur ki, belediye başkanı hangi aday üzerinde olumlu görüş bildirirse o kişi işe alınır. Böylece belediye başkanının kararıyla 4 yıllık iş kontratı (anlaşması) imzalanır, fakat herhangi bir olumsuzluk durumunda belediye başkanına iş anlaşmasını tek taraflı olarak feshetme yetkisi de verilmektedir."

Okul müdürlerine "**Size göre eğitim yöneticisi kimdir ve ne gibi görevleri vardır?**" sorusu yöneltilmiş, alınan cevaplar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

- "Okul müdürü her şeyden önce okuldaki eğitim-öğretimin verimli bir şekilde devam etmesi için gerekli şartları ve ortamı sağlamakla görevli olan kişidir."
- "İdareci, personelin özlük işlerinden, hizmet içi ve öncesi eğitiminden sorumlu olup, okulda takım çalışmasına önem veren kişidir."
- "Yönetici her şeyden önce okuldaki bütün işlerden sorumludur. Okul müdürü öğrencilerin sorunları ile ilgilendiği gibi öğretmenlerinki ile de ilgilenmek zorundadır. Müdürün yapması gerekli işler o kadar çok yönlüdür ki, okulda olup biten hemen her şeyden sorumludur diyebiliriz. Okulun badanasından da siz sorumlusunuz, bahçede kavga eden öğrencilerin durumundan da, öğretmene sinirilenip şikayete gelen veli ile ilgilenmekten de."
- Okul müdürünün görevleri ve sorumluluğu ile ilgili soruya lisede görev yapan bir okul müdürü şu düşündürücü cevabı vermiştir: "lisede görev yapan idarecilerin görev ve sorumluluklarının ilköğretime göre daha önemli ve zor olduğunu düşünüyorum, çünkü lise çağındaki öğrenciler ergenliğin getirdiği problemlerle başa

çıkma zorundadırlar. Bu sorunlar hem aileleri, hem öğretmenleri, hem de öğrencilerin derslerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.”

Okul yöneticilerinin cevaplarındaki ortak noktaları özetleyecek olursak; eğitim-öğretimin sağlıklı bir şekilde devam etmesi, öğrencilerin başarılı olması, her şeyden önemlisi de yöneticinin ‘sorun çözme becerisinin olması’ gerekliliği vurgulanmakta ve adeta okul müdürünün görevleri kâğıt üzerinde sınırlandırmakla bitmeyeceği, okul müdürünün okulda olup-biten her şeyden sorumlu olduğunun altı çizilmektedir.

**“Bu süreçte karşılaştığınız problemleri bizimle paylaşmak ister misiniz?”** sorusuna görüşlerine başvurduğumuz okul müdürleri aşağıda özetlenen cevapları vermişlerdir.

Kosova’da Türklerin en az yaşadığı bölgede görev yapan 54 yaşındaki erkek okul müdürü şartların olumsuzluklarına dikkat çekmekte ve aldıkları maaşların çok düşük olmasından dolayı öğretmenlerin performanslarının düşüklüğünün altını çizmektedir. O’na göre “Her şeyden önce öğretmenlerin maaşları günümüz şartlarına göre çok yetersiz durumdadır. Bu da ister istemez öğretmenlerimizin verimlerini, motivasyonlarını olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Yine ekonomik sıkıntılar veli-öğrenci ve okul idaresi arasında da olumsuzluklara sebep olabilmektedir.”

Türklerin en yoğun olarak yaşadığı il olan Prizren’de görev yapan 60 yaşındaki erkek müdür yardımcısı da “ne yazık ki öğrencilerimizde gelecek kaygısı ve bu kaygının getirdiği stres gözlemlenmektedir. Ayrıca, özellikle Türkçe kaynak ve ders kitapları konusunda sıkıntılarımız mevcuttur. Kosova’da okuyan Türk öğrenci sayıları çok az olduğu için yayınevleri Türkçe kitapları basmakta gönülsüz davranmaktadırlar. Türkçe öğretmen kadrosuna baktığımızda da günün şartlarına ve teknolojisine uygun formasyonla donatılması gerektiğine inanıyorum.” sözleriyle konuya karşı duyarlılığını dile getirmiştir.

Yaklaşık 30 yıl öğretmen olarak görev yaptıktan sonra idareci olan 52 yaşındaki Arnavut bir yönetici de yukarıda belirtilen problemlerle karşılaşacak şekilde kendi okulundaki sorunları dile getirmiştir. O’na göre “öğretmenlerimiz kendilerini günün şartlarına uygun olarak yetiştirmemekte ve bu konuda okul idarecisi olarak bizlerin hiç bir yaptırımı bulunmamaktadır. Özellikle başarısız öğrencilerin velileri okula gelmemekte, öğrencilerin okul dışındaki faaliyetlerini hemen hiç takip etmemekte, bu durum da okul idaresi olarak bizleri güç durumda bırakmaktadır.”

Son olarak da Kosova eğitim sistemi içinde en fazla problemlerin ve yakınmaların geldiği konu olan politika, adam kayırma ve siyaset konusu ile ilgili olarak bir okul müdürü “Öğretmenlerin atanmasında parti yönetiminin etkisi çok fazladır ve çoğu zaman bilgili, kendini yetiştirmiş öğretmenler yerine, partiye daha yakın öğretmenler atanabilmektedir.” sözleri ile ülkenin ve dolayısı ile eğitim sisteminin siyasetin etkisinde olduğunu vurgulamakta, biran önce çözüm bulunması gerekliliğine işaret etmektedir.

**“Size göre şu anda Kosova Eğitim sisteminin eğitim yönetimi ile ilgili en önemli problemleri nelerdir? Neden? sorusuna ise özetle aşağıdaki cevaplar alınmıştır:**

Halihazırda Türk Öğretmenler Derneği başkanlığını yürüten ve okul müdür yardımcısı olarak görev yapan idareci “maalesef Kosova’daki eğitim siyaseti ile iç içe bulunmaktadır. Bu durum Kosova’daki eğitim düzeyini olumsuz etkilemektedir. Eğer buradaki eğitim sisteminin verimli olmasını istiyorsak acil olarak okullarımızdan siyaseti dışlamalıyız. Multi etnik



bir ortamda yaşadığımızdan dolayı birbirimize karşı saygılı davranıp öğrencilere de bunu asılamalıyız. Sonuçta onlar (çocuklar) Türk, Bosnak, Arnavut ve Rome olarak hepsi Kosova'nın çocukları, bizim yarınlarmızdır. Çocuklarımızı sahip çıkıp, korumak bizim eğitimcilerin görevi olduğuna inanıyorum." sözleriyle siyasetin okullardan bir an önce dışlanmasını istemekte ve birlikte yaşamın önemine dikkat çekmektedir.

Kosova Eğitim ve Teknoloji Bakanlığı'nda müfettiş olarak görev yapan idareci, kendi uzmanlık alanını da ilgilendiren rehberlik ve teftiş konularının altını çizmiştir. Anılan denetmenin tespitlerine göre "müfettişler halihazırda ancak kurum teftişi yapabilmektedirler, halbuki müfettişler öğretmenlerin teftişini de yapmaları gerekir. Öğretmenlerimizin kendilerini geliştirebilmeleri, eğitim-öğretim alanındaki yeni öğretim ve tekniklerden haberdar olup bunları da sınıf ortamına taşıyabilmeleri, öğretmenler arasında çalışanlarla çalışmayanların ayırt edilebilmesi için müfettişlere mutlaka öğretmenleri de teftiş edebilme imkanı en kısa zamanda verilmelidir."

Öğretmen ve öğrenci sayısı bakımından Prizren'de en kalabalık okullardan birinde görev yapan bir okul idarecisi de okulda sınıfların, ortak kullanım alanlarının ve bahçenin yetersizliği gibi konuların problem oluşturduğuna dikkat çekmektedir. 55 yaşındaki erkek okul müdürü 32 yıldır öğretmen olduğunu ve son 6 yıldır da idareci olarak görev yaptığını belirtmiştir. O "öğrencilerin serbest etkinlikleri için ne yazık ki yer bulamamaktayız, olan yerler de ya çok küçük ya da öğrenci sayıları fazla olduğu için kullanmaya imkan olmamaktadır. Uçlu öğrenim yaptığımız için sınıflarımız hem kalabalık hem de sınıf bulmakta zorluk çekiyoruz. Okulun yeterince geniş bahçesi yok, ısınma problemleri var, okulda 1600 çocuk için sadece 4 tuvalet var. Kosova coğrafya olarak Avrupa da ama okulumuzun imkanları açısından belkide dünyanın en geri ülkelerinin içinde bulunduğu durumdayız diyebilirim." sözleri ile özellikle fiziksel kapasitenin yetersizliğini ve bunun da tabii bir sonucu olarak beraberindeki problemlere dikkat çekmektedir.

En fazla Türk nüfusunun bulunduğu ve Türk öğrencilerin %98 gibi bir oranda olduğu ilköğretim müdürlüğünün görüşleri, mulakaat yapılan diğer idarecilerinki ile örtüşecek şekilde bilgiler içermektedir. Yaklaşık 4 yıllık hizmeti olan okul müdürüne göre "Kosova'da emeklilik sistemi çok işlevsel değildir. Emekli olduktan sonra devlet tarafından öğretmene ödenen emeklilik maaşı 80 avro gibi düşük bir oranda olduğu için öğretmenlerimiz de haklı olarak emekli olmak istememekte ve sistemde görev yapmaya devam etmektedirler. Bu durum da iki açıdan problem olmaktadır. Birincisi, zaten çok sınırlı olan Türk öğretmen kadrolarının uzun bir süre boşalmasına sebep olmaktadır. İkinci olarak da, günümüz bilgisi ile donatılmış, dinamik, öğrenmeye çok hevesli sınıf öğretmenliği mezunlarının motivasyonlarını kaybetmesine sebep olmakta, bu ve benzeri sebeplerden dolayı liseyi bitiren öğrenciler de sınıf öğretmeni olmak istememektedirler."

**Son olarak da "bu eksikliklerin ya da sorunların giderilmesi için neler tavsiye edersiniz?" sorusuna alınan cevaplar şu şekilde özetlenebilir:**

- "Her şeyden önce merkezden yönetim yerine okul müdürlerinin yetkileri arttırılmalıdır."
- "Öğretmen alımları Türkiye'de ve diğer bazı Avrupa ülkelerinde olduğu gibi şeffaf ve objektif kriterlere bağlanmalıdır."

- "Öğretmenlerin maaşları yaptıkları işin zorluğu ve öğretmenlik mesleğinin toplum gözünde değerli hale getirilebilmesi için mutlaka yükseltilmelidir."
- "Kadın öğretmenlerin de okul idarecisi olmaları özendirilmelidir."
- "Kosova eğitim sistemi içinde en fazla ihtiyaç duyulan fizik, matematik, kimya ve biyoloji gibi branşlarda öğretmen yetiştirilebilmesi için acilen çözüm aranmalıdır."

**Eklemek istediğiniz başka problemler var mı?** şeklinde yöneltilen soru için de Kosova Eğitim ve Teknoloji Bakanlığı'nda görev yapan uzman, gözardı edilen şu önemli noktalara dikkat çekmiştir: "Türk öğrencilerin birinci sınıflara kayıtları maalesef her geçen yıl düzenli olarak azalma göstermektedir. Hatta bazı okullarımızda birinci sınıflara kayıtlar 6-7 öğrenciye kadar düşmüştür. Bunun sebepleri çok çeşitli olmasına rağmen en önemlisi, velilerin çocuklarının Türk sınıflarından mezun olduklarında is bulamayacakları kaygısı tasımları ve bu kaygının da her geçen gün daha da artmasıdır. Korkarım, bir gün sınıflarda Türk öğrencilerimiz olmadığı için öğretmenlerimiz de işsiz kalacak. Bence bu çok önemsenmesi gereken bir problem." Tecrubeli eğitim uzmanın altını çizdiği bu sorun, araştırmacının kendi gözlemlerinde ve Kosova'da yaşayan Türk toplumunun değişik kesimleri ile yaptığı informal görüşmelerde de tesbit edilen önemli problem alanlarının başında gelmektedir.

## 5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER (CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS)

### 5.1. Sonuçlar (Conclusions)

Kosova'da Türkler yüzyıllardır yaşamakta ve Türkçe eğitim yaklaşık 550 yıldır devam etmektedir. Türkçe eğitim her zaman düz bir çizgi halinde devam etmemiştir. Başlangıçta Osmanlı Devleti eğitim sistemi içinde gelişmiş, Osmanlı Devleti'nin Kosova'dan çekilmesiyle bir dönem resmi eğitim sistemi dışında bırakılmış, daha sonra Kosova eğitim sisteminin ayrılmaz bir parçası olmuştur. (Topsakal ve Koro, 2007:16). Türkçe eğitim Kosova'da Türk toplumunun varlığını, kimliğini, kültürünü devam ettiren en önemli etmenlerden biridir. Eğitimde ise öğretmen en etkili bir güç olduğundan dolayı nitelikli öğretmenlerin yetiştirilmesine, özellikle Kosova için, çok önem verilmelidir. Nitelikli öğretmenlerin yetiştirilebilmesi için de bilgili, vizyon sahibi, çağın sorunlarını ve o sorunların çözümlerini bilen okul müdürlerinin yetiştirilmesi, şeffaf ölçütlere göre atanması, hizmet içi eğitimler yolu ile de karşılaşılan problemlere vakıf olabilmesi tartışmasız bir gerekliliktir.

Kosova genelinde Türk öğrencilerin devam ettiği 10 ilköğretim ve 6'da lise ve dengi okul bulunmaktadır. Bu okullardan; bir lise ve ilköğretim müdürü, uc ilköğretim müdür yardımcısı Türk'tür. Geriye kalan bütün okullarda idareci ve yardımcıları diğer milli mensubiyetlerdendir. Okul idarecileri ile yapılan açık uçlu görüşmelerden elde edilen bulgulara göre; okul idarecilerinin yetiştirilmesi ve atanmasında özellikle yerel belediyelerin çok büyük etkisi olmaktadır. Bu politik etki de ister istemez eğitim sistemini olumsuz yönde etkileyebilmekte, eğitimin kalitesinin düşmesine sebep olabilmektedir. Diğer bir dikkate değer bulgu da sistemin sağlıklı bir şekilde işlemesine yardımcı olmakla görevlendirilmiş olan müfettişlerin sadece kurum teftişi yapabilmeleri, öğretmenlerinin performanslarını değerlendirebilme yetkilerinin bulunmayışı yönünde olmuştur. Halbuki, okul denilen açık sistemin başarılı olabilmesi için çalışanların yani öğretmenlerin

performanslarının da değerlendirilmesi bir gerekliliktir ve bu değerlendirmeyi de müfettişler yapmalıdır.

Son olarak da Kosova Eğitim Sistemi içinde bulunan sınıf öğretmenleri arasında yaşanan *eski-yeni* ayırımına dikkat çekilebilir. Soyle ki, *eski* diye tabir edilen öğretmenlerimiz tecrubeli olanlardır ve Kosva'nin ekonomik şartlarından dolayı sistemde uzun süreden beri hizmet vermektedirler. Bu tecrubeli öğretmenlerle, *yeni atanalar* arasında yapay da olsa kutuplaşmalar meydana gelmekte, bu durum da ister istemez eğitimin hizmet kalitesini omusuz şekilde etkilemektedir. Buna ek olarak özellikle ikinci kademedeki görev yapan branş öğretmenleri ile veliler arasında da sağlıklı bir iletişimin sağlanamadığı yapılan görüşmeler sonucu tesbit edilmiştir.

### 5.2. Öneriler (Recommendations)

- Kosova eğitim sistemi için etkili ve verimli bir eğitim yöneticisi yetiştirme programı geliştirilip uygulamaya konulmalıdır. Bunun için Türkiye ve Avrupa eğitim sistemlerindeki yönetici yetiştirme ve atama yöntemleri örnek alınabilir.
- Eğitim yöneticisi yetiştirmek için başarılı ve istekli öğrenciler gelişmiş ülkelere ve özellikle Türkiye'ye gönderilerek lisans üstü eğitim yapmalarına imkan sağlanmalıdır.
- Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde ve atanmasında, öğretmen ve öğrencilere rol modeli olmaları açısından, kadın ve erkek dengesine ihtiyaçlara göre özel bir hassasiyet gösterilmelidir.
- Eğitim sistemi ve buna bağlı olarak yönetici atamalarında acil olarak politik etkilerden arındırılmış, seffaf bir yönetici yetiştirme programı geliştirilmelidir.
- Müfettişler halihazırda ancak kurum teftişi yapabilmektedirler, halbuki öğretmenlerin teftişini de yapabilme imkanı verilmelidir. Öğretmenlerimizin kendilerini geliştirebilmeleri, eğitim-öğretim alanındaki yeni öğretim ve tekniklerden haberdar olup bunları da sınıf ortamına taşıyabilmeleri, öğretmenler arasında çalışanlarla çalışmayanların ayırt edilebilmesi için müfettişlerin öğretmenleri de teftiş edebilme imkanı en kısa zamanda verilmelidir.
- Kosova genelinde ve özellikle Prizren'de Türk öğrencilerin de devam ettiği okullarda öğrenci sayıları çok kalabalıktır ve üçlü öğretim yapılmaktadır. İkili ya da tam gün öğretime geçilebilmesi için yeni okul binaları ve dersliklere ihtiyaç duyulmaktadır.
- Özellikle sınıf öğretmenleri arasında görülen "*eski*" ile "*yeni*" şeklindeki kutuplaşmaların ortadan kaldırılabilmesi için halihazırda sistemde görev yapan öğretmenlere yönelik seminer ve hizmet içi eğitim programları düzenlenmeli, lisans eğitimi dört yıldan az olan öğretmenler için de bir önceki formasyon tamamlama programları düzenlenmelidir.
- Öncelikle okul müdürü isini sevmeli ve severek yapmalıdır. Ayrıca, bütün öğretmenlere okul sınırları içindeyken esit uzaklıkta olmalı, hiç kimseye olumlu ya da olumsuz olarak mesafesini deşistirmemeli, hissi davranmamalı, okuldaki görevleri ve öğrencileri her şeyden önce gelmelidir.
- Kosova genelinde ve özellikle Prizren'de Türk öğrencilerin de devam ettiği okullarda öğrenci sayıları çok kalabalıktır ve bazılarında uclu öğretim yapılmaktadır. İkili ya da tam gün öğretime

geçilebilmesi için yeni okul binaları ve dersliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim ve öğretim sadece kitaptaki teorik bilgilerin öğretmenler tarafından öğrencilere aktarılması olayı değildir. Öğretmenlerle öğrenciler okul ortamında daha fazla süre ile yüzyüze etkileşim imkanı bulabilmelidir, ancak bu sayede etkili ve verimli bir eğitimden bahsedebiliriz.

#### **KAYNAKLAR (REFERENCES)**

1. Acikalin, A., (1998). Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara: PEGEM.
2. Basaran, İ.E., (1993). Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara. Kadioğlu Matbaası.
3. Bursalioglu, Z., (1982). Eğitim Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
4. İsen, M., (2009). Varayım Gideyim Urumeli'ne, İstanbul: Melisa Matbaacılık.
5. Kaptan, S., (1995). Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri, Ankara: Gazi Eğitim Fakültesi Yayınları.
6. Karasar, N., (1994). Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler, Ankara: Eğitim Danışmanlık.
7. Kaya, Y.K., (1993). Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulamalar, Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti..
8. Koro, B., (2006). Kosova'da Türkçe Öğretimde Öğretmen Yetiştirmenin Önemi, Prizren: Balkan Aydınları ve Yazarları Yayınları, No. 40.
9. Koro, B. ve Safci, N., (2008). Kosova'da Türkçe Eğitimde Öğretmen Kadrosu, Prizren: NGBL.
10. MEB (1993). Ondördüncü Milli Eğitim Şurası, Raporlar, Görüşmeler, Kararlar. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
11. Şisman, M., (2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Ankara: PEGEM A.
12. Taymaz, H., (2000). Okul Yönetimi, Ankara: PEGEM A Yayıncılık, No. 135.
13. Topsakal, C. ve Koro, B., (2007). Kosova'da Yaşayan Türkçe Eğitim.
14. Yıldırım, A. ve Simsek, H., (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Arastırma Yontemleri, Genisletilmiş 5. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

### **Ek-1: GÖRÜŞME SORULARI**

#### **Değerli Meslektasım;**

"Kosova Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi" konusunda yapacağımız bir akademik çalışma için siz değerli yöneticilerimizin görüşlerine ihtiyac duymaktayız. Sizlerle yapılacak görüşme sonuçları bilimsel amaçlı kullanılacak olup, herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Sorulara vereceğiniz samimi ve olabildiğince ayrıntılı cevaplar hem soruların doğru tespit edilmesi hem de bunlar için geliştirilecek olası çözüm yollarının geçerli ve güvenilir olmasına yardımcı olacaktır. Görüşme davetimi kabul ettiğiniz ve zaman ayırdığınız için teşekkür eder, katılımınız için teşekkür ederim.

**Yrd.Doc.Dr. Bilal YILDIRIM**

**Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi**

1. Eğitim yöneticisi olarak atanma sürecinizi bizimle paylaşabilir misiniz?
2. Eğitim yöneticisi olabilmek için ne gibi bir öğrenim gördünüz ya da eğitim aldınız.
3. Size göre okul müdürünün ne gibi görevleri vardır?
4. Okulu yönetirken bu süreçte karşılaştığınız problemleri bizimle paylaşmak ister misiniz?
4. Yönetici olarak çalıştığınız kurumda olumlu yönde ne gibi değişimler yapılmasına yardımcı oldunuz?
5. Size göre şu anda Kosova Eğitim sisteminin eğitim yönetimi ile ilgili en büyük problemi nedir? Neden?
6. Bu eksikliklerin ya da sorunların giderimi için neler tavsiye edersiniz?
7. Yönettiğiniz okuldaki insan ilişkilerini -öğretmen-öğrenci-okul yönetimi ve veli- yeterli düzeyde buluyor musunuz? Neden?
8. Eğitim yöneticisi olabilmek için ne gibi bir öğrenim gördünüz ya da eğitim aldınız?
9. Yukarıdaki sorulara eklemek istediğiniz başka noktalar neler olabilir?

**Ek-2: GÖRÜŞME SORULARI Rewiev Questions (Albanian-Arnavutca)**

**E nderuara Kolege;**

Sistemi i edukimit dhe administrimin i një shkolle në Kosovë. Ky dialog që do të realizohet në mes nesh do të përdoret për qëllime shume pozitive nuk do të informohet ndonjë institucion tjetër. Sa më sinqerisht dhe drejtpërdrejtë do ti përgjigjemi pyetjeve të parashtruara do të afrohem me tepër rasteve dhe gjërave të pazgjidhuara.

Kemi nevoj në ndikimin tuaj në këtë punë akademike e cila do të bëhet shkak të arritjes të mëtutjeshme në kuadër të këtij punimi. Ju falenderojmë për pjesëmarrje dhe për kohën që na ndatë Emri, mbiemri, data dhe vendi i lindjes, arsimimi dhe vendi i shkollimit.

1. Si udhëheqëse e një institucioni arsimimi na tregoni se si keni arritur në pozitën që jeni tani?
2. Për pozitën që e keni marrë ndonjë arsimim të veçant?
3. Sipas jush çfarë obligime e ngarkojnë një drejtor shkolle?
4. Gjatë përvojës tuaj me cilat probleme jeni ballafaquar më së shumti?
5. Në çfarë ndryshime keni qenë shkas si gjatë udhëheqjes suaj?
6. Sipas jush cilat janë problemet që e stagnojnë përpunimin e një sistemi të edukimit në Kosovë? Cilat janë arsyet?
7. Cila do të ishte propozimi juaj për eliminimi e këtyre problemeve?
8. Raportet në mes të mësimdhënësve dhe nxënësve, interesimi i prindërve për fëmijët e tyre, në këto institucione a janë të mjaftueshme sipas jush?
9. Për pyetjet e parashtruara më sipër keni diçka të shtuar.

**Yrd.Doc.Dr. Bilal YILDIRIM**  
**Balikesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi Öğretim Uyesi**