

ORTAÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİM YÖNETİMİNE YAKLAŞIMI

*Dr.Meziyet MOZAKOĞLU**

GİRİŞ

Günümüzde modern yaşamın biçimlendirdiği insan görünümüleri çeşitlilik göstermektedir. Geçen yüzyılda kamusal kültürle oluşan toplumsal beklentilerle bu yüzyıldaki beklentiler farklıdır. Değişen beklentilere verilecek cevaplar da değişmektedir. Böylece toplumsal beklenti anlamında "nasıl bir insan yetiştirilmesi gerekir sorunu" da hızla farklılaşmaktadır. Nitelik kazanma savaşımını kızıştıran yoğun bir rekabet ortamı yaratılmıştır. Bu durumda birey için toplumda var olma sorunları büyümektedir. Bu rekabet ortamında bireyin nitelik kazanma sürecini belirleyecek olanakların toplum tarafından adil olarak sunulması toplumların temel görevleri olarak karşımıza çıkar.

Temel insan haklarından biri olan eğitim alma hakkı aileden başlayarak düzenlenmesi gereken uzun bir süreçtir. Aklın gereği ve bilimin bulguları doğrultusunda eğitim olanaklarının planlanması çocuğa, gence zamanında ulaşarak yaşam seçeneklerinin gerektirdiği niteliklerin kazandırılması devletin ve günümüzde sivil toplum kuruluşlarının temel görevidir. Toplumsal beklentilere cevap verebilecek bilimsel temelli, planlamalar, eğitim programları ve eğitim ortamlarının düzenlenmesi beklentilere doğru cevapla> alma konusunda önemli adımlardan biridir. Planlamaların başarıyla uygulanması konusunu etkileyen bir çok faktör sayılabilir. Bunlardan biri ve en önemlisi eğitim sürecinin planlandığı doğrultuda uygulanmasını sağlayan bunun için gereken olanakları bir araya getiren, yeni ihtiyaçlara yaratıcı çözümler geliştirebilen ve var olan olanakları bu doğrultuda örgütleyebilen eğitimin yönetim birimleridir.

Eğitim ve yönetim kavramları toplumların var oluşu kadar eskidir. Bilimsel yöntemlerle eğitim ve yönetimle ilgilenilmesinin tarihi ise yenidir. Endüstri toplumlarının oluşumuyla başlar. Çok sayıda insana, çok sayıda bilgi, beceri kazandırmada verimliliği arttırmak için iyi bir planlama ve uygulama sisteminin her alanda oluşturulması zorunluluğu bu dönemde ortaya çıkar. Bilimsel temelli bir eğitim yönetimi anlayışı ilk olarak işletmelerle ilgili geliştirilen ilkelerin okul işleyişine uygulanışıyla görülür. (Cafaoğlu, 1996, s.105)

Topluma makro düzeyde örgütsel bir sistem olarak baktığımızda, bu sistemin içinde uzmanlaşmış ve farklılaşmış işlevleriyle bir çok örgütsel yapının yer aldığını görürüz. Bu örgütsel yapılar da birbirleriyle bağlantılı daha küçük alt sistemlerden meydana gelmiştir. İç içe geçmiş bu sistemlerin işleyişi toplumsal dengelerin farklı değişkenlerle oluşup bozulmaları ve yeniden oluşumları şeklinde sürmektedir. Modern toplumların kurumlaşmış

* Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitilim Fakültesi İlköğretim Bölümü Öğretim Görevlisi

yapıları içinde: toplumu açık bir sistem, eğitim sistemini de bu açık sistemin alt sistemlerinden biri olarak kabul edebiliriz.(Bursalıoğlu, 1975. s.96) Bağlı olarak eğitim sisteminin yapısını ve işleyişini, her toplum için yasal sınırlarını o devletin örgütsel yapısı belirler diyebiliriz.

T.C. Anayasasının 126. Maddesine göre Türkiye merkezi idari kuruluşu bakımından coğrafya durumuna göre, ekonomik şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre: illere, iller de kademeli bölümlere ayrılır. İllerin idaresi "yetki genişliği ilkesine dayanır." Yetki genişliği ilkesine göre, halkın ortak, bölgesel gereksinimlerini karşılayan, genel karar organları halk tarafından seçilen kamu tüzel kişileri, iller ve illerin alt birimleri yasal sınırlarla merkeze bağlı olmakla birlikte özerk bir kişilik olarak idari yetkiler de taşırlar. Bu düzenlemelere bakıldığında, Türkiye'deki idarenin "yetki genişliği ilkesi ile yumuşatılarak uygulanan merkezden yönetim biçimiyle örgütlenmiş olduğu söylenebilir."(Versan, 1984, s.210) Bu idari yapının yansımaları olarak günümüzde eğitim sistemi örgütlenmesinde ve yönetimin işleyişinde bir çok aksamalarla karşılaşmaktadır. 23 Nisan 1920 tarihinde Ankara'da açılan Türkiye Büyük Millet Meclisinin üç numaralı kararı ile kurulan on bir bakanlıktan birisi Maarif Vekaletidir. (Yüksel, 1990, s.9) Bakanlık örgütü yasal statüsüne 1926 yılında kavuşur. Bazı isim değişiklikleri geçirir, ilk defa 1945 yılında Milli Eğitim Bakanlığı adı kullanılır. Milli Eğitim Bakanlığının temel görevi 430 sayılı Tevhidi Tedrisat Kanunu ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda "kalkınma plan ve programları doğrultusunda Milli Eğitim hizmetlerini yürütmek" şeklinde açıklanır. Milli Eğitim Bakanlığının hiyerarşik ve merkezi örgütlenmesine göre. Milli Eğitim Bakanı en yetkili kişidir. Devlet örgütlenmesi içinde de Milli Eğitim Bakanlığı konularında Başbakan bir üst yetkili sayılmaz.(Versan. 1984, s. 182) Bakanlıklar idari müsteşarların denetimi altında olmak üzere genel müdürlüklere, bunlar da müdürlükler ve bürolara ayrılır. Bakanlık il ve ilçeler düzeyinde örgütlenmeyi oluşturmakla yetkilidir. İl ve ilçelerde oluşturulan müdürlüklerdeki işleyişle ilgili yönetmelikler düzenlenir. Milli Eğitim Müdürleri ve Müdür Yardımcıları yönetim yetkisini ellerinde bulundurlar. İl milli eğitim müdürleri örgütsel şemaya göre valiye, ilçe milli eğitim müdürleri kaymakama bağlıdır. İl milli eğitim müdürlüklerinin kararlarından bir çoğu valilik onayıyla uygulanır. Vali yardımcılarında biri "yetki genişliği" ilkesine göre milli eğitim müdürlüğü yönetim yetkisini elinde bulundurur. Milli Eğitim İl örgütlerinin müdür ve müdür yardımcılarının okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin atama yetkileri Bakanlıktadır. Bu durumda yönetim hiyerarşisinde en alt basamakta okul müdürü en üst basamakta bakan yer almaktadır. Okul müdürlerinin okulun işleyişine ilgili özerk bir yetkileri yoktur. Kanun ve yönetmeliklerin öngördüğü şekilde okulun işleyişini sağlamakla görevlidirler. Milli Eğitim sisteminin bu denli Merkezi Ankara'da bulunan Bakanlığa bağımlı olması yerel koşullardan kaynaklanan ve acil çözümü gerektiren işlerde aksamalara neden olmaktadır, öğretmen atamalarında gerçekleşen gecikmeler, resmi bürokratik işlemler dolayısıyla dönem başında eğitim öğretim gecikmelerine neden olabilmektedir. Aynı durum diğer kademelerdeki atamalar için de

geçerlidir. Bundan başka yönetici atamalarının Bakanlığın yetkisinde olması nedeniyle yürütmeyi elinde bulunduran parti lehine uygulamalara rastlanmaktadır. Ortak kamusal çıkarlar alanı olan eğitim öğretim konusunda yaşanan bu durum bilimsel temelli sistematik, rasyonel bir yönetimin gerçekleşmesinde engel olarak görülmektedir.

Eğitim sisteminin yönetim yapısı ve işleyişi ile ilgili en temel sorunlardan biri de yöneticinin niteliksel durumu, yetki ve sorumlulukları ile karar alma sürecindeki etkinliğidir. Gerek idari sistem ve eğitim sistemi hiyerarşisi içinde yer alan yöneticiler gerekse okul yöneticileri, toplumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi, bireysel yeterliliklerin kazandırılması gibi hedeflere ulaşılmasında temel sorumlulukları olan kişilerdir. Bu sorumlulukları yerine getirebilmeleri, idarenin onlara verdiği yetki gücünü adil ve yerinde kullanabilmeleri için bireysel yetkinliklerinin ve uzmanlık eğitimlerinin olması önem kazanır. Yöneticinin yetki gücünü eğitimin örgütsel amaçları doğrultusunda kullanma, değişimlere ve yeniliklere açık olma, yeni hedefler saptayıp, emrindikleri ve eğitim süreci içindeki diğer kişileri hedefler doğrultusunda etkin kılma konusunda yeterliliklere sahip olup olmadığı örgütsel verim açısından önem taşımaktadır.

Eğitim sisteminin kendini yönetecek uzmanların yetiştirilmesi konusunda zorluklar yaşadığı görülmektedir. Hatta Eğitim Yönetimi alanında yetiştirdiği bireylerin çok azının yönetici olarak görevlendirildiği gözlemlenmiştir. Eğitim yöneticisi olarak görevlendirilecek kişilerin bu eğitimi almış olmaları yeterli görülmemiş ve gerekli düzenlemeler yapılmamıştır. Bu durumun yarattığı boşlukla yukarıda sözü edilen siyasi atamaları ve başka değişkenlerin etkisiyle yönetimle ilgili uzmanlık bilgisine sahip olmayan kişiler sistemde yer almışlardır.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticilerinin atamalarıyla ilgili yapılan en son düzenlemeler incelendiğinde okul yöneticiliği ile ilgili aranan nitelikler arasında lisans düzeyinde yönetim eğitimi alma aranmamaktadır. (Ergit, 1998, s. 1397) Eğitim yöneticisinde aranan niteliklerin hangi eğitim kurumlarından geçerek elde edileceği ile ilgili bir ifade yoktur. (Bu konuda üniversitelerin de bölümleri yeterli değildir.) Zorunlu bir yönetici seçme sınavından söz edilmektedir. Temel olarak aranan nitelik öğretmenlik tecrübesidir. Sınavı kazanan kişi eğitim yönetimi ile ilgili nitelik, yetenek ve becerilere sahip kabul edilerek 120 saat eğitim yönetimi hizmet içi eğitimiyle yetişmiş kabul edilmektedir. Bu şekilde eğitim yönetimi yeterliliği kazandırma konusu tartışılmalıdır. Eğitim yönetimi ve kamu yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olmak dikkate alınacak tercih nedeni olarak belirtilmektedir.

Yasa ve yönetmeliklerin yetki gücünü merkezde toplamasının il, ilçe ve okul yönetimlerinin günlük işleyişi düzenlemekle ilgili karar verme, eğitim sisteminde görülen aksaklıklarla ilgili konularda karar verme sürecine aktif katılımları engellemektedir, özgün yaratıcı ve sorun çözücü olarak iş görenin işiyle ilgili yaratıcı olmasını uyuracak bir etkileşim sistemi yoktur.

Türkiye için, eğitim sisteminde görülen aksaklıklarla, gerek işleyiş gerek yönelim ve yöneticilerle ilgili dile getirilen eksik ve yanlışlıkların üzerine planlı ve sistemli bir şekilde gidilmesi acil ve temel gereksinimdir. Bu konuda gerek üniversitelerde araştırmalar gerekse Milli Eğitim Bakanlığında bazı çalışmalar yapıldığı görülmekteyse de yeterli olduğu söylenemez.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, İstanbul'da bulunan ortaöğretim kurumlarındaki örgütsel yönetim işleyişini ve eğitim sistemi işleyişini okul müdürlerinin görüşlerini alarak;

1. Okul yöneticilerinin içinde yaşadıkları örgütlenme koşullarıyla birlikte bazı yönetici niteliklerini okul yönetimi ile ilgili davranış ve düşüncelerini ortaya koymak.

2. Okul müdürlerinin yönetsel işleyişle ilgili gördükleri problemleri, bu problemlerin çözümü için önerilerini almak.

3. Nasıl bir eğitim yönetimi davranışına gereksinim olduğunu bu görüşler doğrultusunda örgütsel yönetim kuramlarının önerdiği çözümlerle karşılaştırmak.

4. Çağdaş yönetim yaklaşımlarından da yararlanarak yönetsel işleyişle ilgili çözüm önerileri oluşturmaktır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

1. Günümüzde, kuramsal modellerin hangi alanda olursa olsun aynen uygulanmasının olanaksızlığı tartışılmaktadır. Bu anlamda her sistem ve model uygulama koşullarıyla birlikte ele alınmalıdır. Bu araştırmanın da temel hareket noktası sistemin uygulanma koşullarındaki işlerliğini ortaya koymaktır.

2. Bu günün yönetim anlayışı, işi görenin kurum veriminin artırılması konusundaki görüşlerinin verimi arttıran diğer değişkenler kadar önemli olduğunun altını çizmektedir. Okul yöneticilerinin eğitim sistemi yönetimiyle ilgili görüşleri ve önerilerinin yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmüştür.

3. Sağlıklı ve dengeli, gencin kişilik, değer ve öznelliğini geliştirici bir sistemin gençlerin hizmetine sunulmasında orta öğretim kurumlarının ayrı bir önemi bulunmaktadır. Çalışma bu nedenle ortaöğretim kurumlarında yapılmıştır.

4. Devlet liselerinin tanımında yer alan hedefleri gerçekleştirmede okul yönetiminin etkisini, okul müdürlerinin görüşlerinin alınarak tartışılmasının örgütsel verimlilik bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

SINIRLILIKLAR

1. İstanbul'daki Devlet Liselerinin Okul yöneticilerinin görüşleriyle sınırlıdır.

2. Araştırma verileri, M.E.B. ve D.I.E.'nin istatistik verilerine göre düzenlenmiştir.

3. Araştırma 1997- 1998 öğretim yılı ile sınırlıdır.

SAYILTILAR

1. Araştırmaya dahil olan yöneticiler, görüşme sorularına samimi cevaplar vermiştir.

2. Görüşmede sorulan sorular, okul yöneticilerinin, eğitim sisteminin işleyişini, yönetsel durumunu okul verimliliğini değerlendirmesini sağlayacak niteliktedir.

3. Görüşme sırasında daha ayrıntılı görüş belirtmek isteyenler için yeterli esneklik sağlanmıştır.

4. Örneklem grubu evreni temsil etmektedir.

TANIMLAR

Bu araştırmada eğitim sistemi içinde kullanılan bazı kavramların anlamları aşağıdaki alınmıştır.

Devlet Liseleri: Açılması, kurulması, mali işleyişi, örgütsel işleyişi, yönetimi ve denetimi, kapatılması gibi konularda yetki ve sorumluluğu Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yürütölen, ilköğretim sonrası Uç yıllık okulları kapsar.

Amir: Kamu kuruluşlarında herhangi bir işte emir verme yetkisini elinde bulunduran kişi.

Kıdem: Bir görevde geçirilen toplam süre.

Branş: Ortaöğretim kurumlarında öğretmenlerin mezun oldukları fakölte bölümlerine göre okutacakları ders alanlarını ifade eden sınıflandırma.

Okul Yöneticisi (Okul Müdürü): Okulun hedeflerine ulaşması için var olan olanakları bir araya getirme örgütsel işleyişi, bağlı olduğu yasa ve yönetmeliklere göre sağlama yetki ve sorumluluğunda olan kişi.

Ortaöğretim: İlköğretimi tamamlayan ve bir üst öğrenimden, ilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda yararlanmak isteyen öğrenciler için;

Asgari ortak genel költür vermek, toplum sorunlarını tanımak ve çözömler üretmek için bilgilendiren ve mesleğe yönelten veya bir üst kurum öğrenimine hazırlayan üç veya dört yıllık, meslek okullarını, mülkiyeti devlete ait olan veya olmayan (özel okullar, yabancı kökenli özel okullar) okulları kapsar.

YÖNTEM

Bu araştırmada veri toplama yolu olarak görüşme seçilmiştir. Yarı yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Görüşölen kişilerin verdikleri cevaplar görüşmecii tarafından hem not hem de kayıt edilmiştir.

Araştırmanın evrenini İstanbul'daki (170 adet devlet lisesinin)*devlet liselerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Ayrıca 3 devlet lisesinde pilot çalışma yapılmıştır.

Çalışmanın örneklemini 32 devlet lisesi yöneticisinden oluşmaktadır. Devlet liselerinin seçimi için devlet liselerinin ilçelere göre dağılımı yapılarak bu dağılım içinden rastlantısal olarak devlet lisesi adı seçilmiştir.

Araştırmada kullanılan soru kağıtları üç kısımdan oluşmaktadır.

- Yöneticilere ait kişisel bilgilerin değerlendirildiği,
- Yöneticilik bilgisi ve kendi okulunun işleyişiyle ilgili açıklamaları içeren,
- Eğitim sisteminin işleyişi ile ilgili görüş ve önerilerin alındığı kısımlardır.

Seçilen okulların yöneticileriyle belirlenen gün ve saatler arasında bu soru kağıtlarıyla ve ses kayıt cihazıyla karşılıklı görüşme yapılmıştır.

1997-1998 öğretim yılı İstanbul'da bulunan devlet lisesi sayısı ve araştırmada görüşülen yönetici sayısı aşağıda verilmiştir.

İstanbul'daki Devlet lisesi sayısı	Seçilen Devlet lisesi sayısı	Görüşülen Devlet lisesi yönetici sayısı		
		K	E	T.
170	32	1	31	32

BULGULAR

Görüşmeye katılan okul yöneticilerinin biri kadın, diğerleri erkektir. Yaş ortalamaları ve kıdem durumları ise; 17 kişi, 38-45 yaş grubunda, 14 kişi, 46-53 yaş grubunda, 1 kişi 54- 61 yaş grubunda, yer almaktadır.

Buldukları okuldaki görev sürelerine bakıldığında, 6 kişi, 10 yıl ve üstü yıldır, 7 kişi, 6-7 yıl, 9 kişi, 3-5yıl, 10 kişi. 1-2 yıldır yönetici oldukları okullarında görevlerini sürdürmektedirler.

Aldıkları eğitime göre dağılımlarına bakıldığında I okul yöneticisinin Ankara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümünden mezun, diğerlerinin 3 ya da 4 yıllık eğitim enstitülerinden öğretmen olarak mezun olduktan sonra gerekli şartları yerine getirerek okul yöneticisi oldukları görülmektedir. Görüşme yapılan grup içinde eğitim yönetimi konusunda lisans eğitimi yapan kişi, kendi ifadesine göre; "uygulanmakta olan yönetmeliklere göre lisans eğitiminden dolayı göreve eğitim yöneticisi olarak başlayamamış hatta bu eğitimi almak eğitim alanında çalışmalarına engel oluşturmuştur, öğretmen olarak da görev alamamış ve uzun yıllar zorunlu olarak bu alanların dışında çalışmıştır. Bir yasal düzenlemeyle yıllar sonra öğretmen olduktan sonra farklı olanakları kullanarak (kendi deyişiyle iktidar partisinin torpiliyle) okul müdürü olarak atanabilmiştir."

Diğer okul müdürlerinin Eğitim Enstitülerinden mezun oldukları branşlara göre dağılım, %29'u Matematik, %19'u Türkçe, %13'ü Fen Bilgisi, %9'u Tarih, %9'u Coğrafya, %6'sı İngilizce, %6'sı Beden Eğitimi, %3'ü Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, %3'ü Sosyal Bilgiler şeklinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticiliğine Matematik öğretmenliğinden atanan bir diğer yönetici atamasıyla ilgili şunları söylemiştir. "Bir iki kez atanmam için başvurduğum bütün şartlarım tutuyordu. Fakat olumsuz cevap geliyordu. Bana müdür olarak atanmak istiyorsan Ankara'da falancayı göreceksin dediler. Kalktım gittim. Tesadüfen bizim memleketten bir ahbabın tanıdığı çıktı. Durumu anlattım. Dosyayı bırakıp döndüm. Atamam yapıldı. O yıldan beri bu okulda müdürüm(1)."

Okul yöneticisinin "yönetimle" ilgili eğitim almasının çok gerekli olduğunu düşünen okul müdürü sayısı % 22. gerekli olduğunu düşünen %31, alsa yararlı olabilir diyenlerin sayısı % 36, almasa da olur ("uygulamada öğreniliyor") diyenlerin sayısı. % 8. hiç gerekli değil diyenlerin sayısı, %3'tür.

Yönetime yardımcı personel sayısında da rasyonel bir dağılıma rastlanmamaktadır(2). Örneğin 57 öğretmenli bir okulda bir memur dört hizmetli görev yaparken, 30 öğretmenli bir okulda da bir memur dört hizmetli görev yapmaktadır. Hizmetli ve memur ihtiyacı okul müdürü tarafından bir üst makama bildirilmekte ve memur atamaları ilgili kanun gereğince yapılmaktadır. Okul müdürlerinin ifadelerine göre bu konuda bulunabilecek çözümler okulların çevre şartlarına özel gelirlerine (bağış, katkı payı,...) göre değişmektedir. Yönetmeliklerin belirlediği şartları taşıyan kişileri ücretli olarak çalıştırmalarının söz konusu olabildiğini ifade etmişlerdir. Sosyo-ekonomik gelir düzeyinin düşük olduğu bölgelerde çözüm bu da olamamaktadır. Okulun iyi temizlenmemesi, personelin iş yükünden dolayı huzursuzluğu gibi sorunlar ifade edilmiştir.

Yapılan çalışmada müdür yardımcılığı konusunda gerek sayısal gerek niteliksel konularda ilgili okul müdürlerince sorun ifade edilmemiştir. Öğretmen eksikliği okulun ekonomik şartlarına göre değişmektedir. Milli Eğitim Bakanlığınca atama yapılmamış branşlarda okul bütçesi elverdiğince ücretli öğretmen çalıştırıldığı gözlenmiştir. Özellikle öğretmenlerin rasyonel istihdamını sağlamak için yeni "norm kadro" yönetmeliği çıkarılmıştır. (M.E.B. Genelgesi, 18.02.2000) Okullardaki öğretmen ve yönetici atamaları bu yönetmeliğe göre yapılmaya başlanmıştır. Bu yönetmelik özellikle öğretmenlerin ve yöneticilerin okulların ihtiyaç duyduğu sayıda görevlendirilmelerini sağlamaya yönelik düzenlenmiştir. Müdür yardımcılığı ve müdürlük için yapılan düzenlemelerde özellikle müdür yardımcılığı konusunda yöneticilik nitelikleri aranmamaktadır. Okul müdür yardımcılarının özellikle öğretmen açığı bulunmayan branşlardan seçilmesi öngörülmektedir.

Okul müdürlerinin yönetim davranışıyla ilgili görüşleri de şöyledir: Okul müdürünün "yetki gücünü " aldıklarına inandıkları kaynağın yasa ve yönetmelikler olduğunu söyleyenler. %50. yetki gücünün kaynağını kişisel özelliklerine dayandıranlar %28, makamın insanlarda

uyandırdığı otoriteye itaat duygusuna dayandığını söyleyenler %9, çalışanların görev bilinci ve ortak amaçlara dayandığını söyleyenler %3'tür.

Yönetim işleyişiyle ilgili kararlarda özellikle acil durumlarda tercih ettikleri davranışların dağılımı şöyledir: Yazılı ya da sözlü bir üst (amir) yetkiliye danışırım, onun cevabına göre davranırım diyenler %53, bu konuda yönetmelikleri inceler bir "açığımı" bulur kendi düşünceme uygun biçimde uygulama yaparım diyenler %19, kendi inisiyatifimi kullanırım diyenler %16, kendi düşüncemi uygulayım fakat okul içinde öğretmen ve müdür yardımcılarımın da fikrini alırım diyenler %12'dir.

Milli Eğitim Bakanlığının liselerle ilgili önemli kararlarda okul müdürlerinin fikirlerini almalı mı sorusuna Bütün okul müdürleri evet cevabı vermişlerdir. Böyle bir uygulama var mı sorusuna ise farklı cevaplar kaydedilmiştir. Belli dönemlerde yapılan İlçe ve İl bazındaki okul müdürleri toplantılarının genellikle alınmış kararların nasıl uygulanacağıyla ilgili açıklamaları kapsadığı, bu tür toplantıların kararlar alınmadan önce konuların tartışılması için kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Kendilerinin bazı konularda ender olarak fikirlerinin alındığı belirtilmiştir. Hazırladıkları yıl sonu raporlarının da bu amaca hizmet etmesi gerektiği fakat uygulamadan anlaşıldığı üzere bu raporların işlerliklerinin olmadıkları doğrultusunda açıklama yapmışlardır.

Aldıkları eğitim ve yaşam tarzlarını göz önünde tuttuklarında kendilerini doğu, batı, İslam, Türk, ... veya kendilerinin niteleyecekleri hangi kültüre daha yakın hissettikleri sorusuna, 12 okul müdürü Batı kültürü, 6 okul müdürü bu kültürlerin hiç birine yakın hissetmiyorum yeni bir Türk kültürü yaratmak gerekir, 12 okul müdürü Doğu, Batı, İslam sentezi 1 okul müdürü İslam Kültürüne, 1 okul müdürü temel inançlarıma ters düşmeyen her kültüre kapım açıktır şeklinde cevap vermişlerdir.

Okul yöneticilerinin %89'u bir okul yöneticisinin niteliksel olarak kendisini geliştirmesi gerektiğini belirtmiştir, %11'i okul müdürlüğünün niteliksel gelişmeden çok yönetmelikleri dikkatle izleyerek yapılabilecek bir meslek olduğunu ifade etmişlerdir

Mesleğinizle ilgili (yöneticilik, öğretmenlik, öğrenme,...) kitap okuyor musunuz sorusuna evet diyenler, 22 kişi. hayır diyenler 10' kişidir. 22 kişi içinde en son okudukları son üç kitabın adını hatırlayıp söyleyenler, 9 kişi, hatırlamayan 2 kişi, test kitabı adı söyleyen 2 kişi, mevzuat ve yönetmeliklerin yayınlandığı dergi ve kitap adı söyleyen 9 kişidir.

Okul yöneticiliği mesleğinin toplumsal saygınlığının düşük diyenler%53, yüksek olduğunu belirtenler%47'dir.

İşlerini sevip sevmedikleriyle ilgili soruya %69 evet ama, "maaşı düşük, yorucu, yıldırıcı, takdir eden yok" şeklinde cevaplar alınmıştır. %25 ise işlerini sevmeden yaptıklarını, sürdürmek zorunda olduklarını ifade etmişlerdir.

Okul müdürleri arasında aldıkları maaşı tatminkar bulan %6, yetersiz bulan %94'tür.

Devlet liselerinin binaları ya bağış ya da Milli Eğitimin olanaklarıyla ilgili yönetmeliklere uygun olarak yaptırılmıştır. Binaların bir çoğunun eski olması, İstanbul'a yönelik yaşanan göçle hızlanan nüfus artışı, üniversite eğitimine verilen önemin artması, dolayısıyla liseye olan talebin artması, zamanında yeterli mesleki yönlendirmenin olmaması gibi nedenlerle binalardaki derslik l boratuar gibi alanlarla ilgili sıkıntılar yaşanmaktadır. Bir çok lise binasına ek bina yapılmasına rağmen sıkıntının s rd ğu ifade edilmiştir. Bu tür fiziki olanaklar açısından karşılaştırıldığında, her okulun fiziki olanaklarının farklı olduğu görülmüştür, örneğin okullar aynı statüde olmasına karşılık l boratuar olanakları, personel odası, sınıf sayısı bakımından farklılıklar taşımaktadır. Bu farklılıklar temel alınan  l c tlere ve günlük ihtiyaçlara göre oluşmamaktadır. Aynı bina koşullarında bir lisenin  ğrenci sayısı 600 olurken, diğeri 900-1000  ğrenci olabilmektedir. Bu durumda sınıf başına düşen  ğrenci sayısı değişmektedir. Bazı liselerde öğrencilerin bir sırayı U  kişi paylaşmak zorunda kaldıkları ifade edilmiştir.

Veli istek ve Şikayetlerine karşı okul müdürlerinin davranışlarının farklı olduğu görülmüştür. Okul giderlerini karşılamak üzere yönetmelikle toplanma ve harcanma esasları belirlenmiş olan "katkı payı" toplanmasında her lisede sorun yaşandığı belirtilmiştir. Veliler en çok okula kayıt döneminde gelmektedir. Bazı liselere kayıt olma koşulu tutmayan  ğrenci velilerinin çeşitli yöntemlerle kayıt olmak için okul yönetimini zorladıkları belirtilmiştir. (İktidardaki siyasi parti yetkilerinin, il veya ilçedeki yöneticilerin, milletvekillerinin araya girmesi,...)

SONUÇ ve ÖNERİLER

SONUÇ

Okul müdürlerinin eğitim durumlarına bakıldığında yönetimle ilgili özel, uzun süreli bir eğitim görmedikleri anlaşılmaktadır. Görüşme yapılan grup içinde sadece bir kişi eğitim yönetimi konusunda lisans eğitimi yapmıştır. Kendi ifadesine göre; uygulanmakta olan yönetmeliklere göre aldığı lisans eğitimi göreve eğitim yöneticisi olarak ya da eğitim alanında başka bir dalda çalışmasına engel oluşturmuştur. Bu nedenle uzun yıllar zorunlu olarak bu alanların dışında çalışmıştır. Bu konudaki yönetmelikler incelendiğinde okul yöneticilerinin yönetim konusunda uzmanlık eğitimi almalarından çok tecrübeli  ğretmen olmalarının önemsendiği görülmektedir. Yönetmeliğin değişen halinde de yine okul yöneticilerinden lisans düzeyinde bir yönetim eğitimi aranmamaktadır.

Okul yöneticilerinin yöneticilikte kalabilecekleri görev süresiyle ilgili bir kısıtlamaya rastlanmamıştır. Aynı okulda yapılacak yöneticilik süresiyle ilgili de bir kısıtlama yoktur.

Okul müdürlerinin yönetim davranışı ve mesleki yeterliliklerle ilgili görüşlerine göre, okul yöneticilerinin yarısı "yetki gücünü " yasa ve

yönetmeliklerden aldıklarını belirtmişlerdir. Yetki gücünün makamın insanlarda uyandırdığı otoriteye itaat duygusuna dayandığını söyleyenlerin sayısı, çalışanların görev bilinci ve ortak amaçlardan kaynaklandığını söyleyenlerden azdır. Karar mekanizmasında etkin rolü bir üst (amir) yetkiliye bırakanların sayısı okul yöneticilerinin yarısından fazladır. Yönetimde kendi kararlarının tartışmasız uygulanması gerektiğine inanlar ve bu konuda yönetmeliklerin "açığını" bulup kendi düşüncesine uygun karar alıp uygulamayı diyenlerin sayısı da az değildir. Kendi kararını uygulamayı düşünen fakat okuldaki diğer yönetici ve öğretmenlerin de görüşlerini soran yönetici sayısı hepsinden azdır. Ayrıca burada belirtilen görüşlerin temelinde karar sürecinin paylaşılması değil verilen bir kararın tanıtılması söz konusu edilmektedir. Bu yaklaşım demokratik değildir. Bu yönetim davranışı bireyin yeterlilikleriyle sınırlıdır. Oysa demokratik yönetim davranışı yeni, yaratıcı, sorunlara rasyonel ve farklı çözüm bulma yolunda bu gün uygulanan en geçerli yönetim özelliklerinden biridir, farklı kararların, düşüncelerin tartışılıp doğru kararın alınması ne kadar gerçekleşeceği tartışılır.

Milli Eğitim Bakanlığının liselerle ilgili önemli kararlarda okul müdürlerinin fikirlerini almalı mı sorusuna Bütün okul müdürleri evet cevabı vermişlerdir. Böyle bir uygulama var mı sorusuna ise farklı cevaplar kaydedilmiştir. Belli dönemlerde yapılan İlçe ve İl bazındaki okul müdürleri toplantılarının genellikle alınmış kararların nasıl uygulanacağıyla ilgili açıklamaları kapsadığı, bu tür toplantıların kararlar alınmadan önce konuların tartışılması için kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Kendilerinin bazı konularda ender olarak fikirlerinin alındığı belirtilmiştir. Hazırladıkları yıl sonu raporlarının da bu amaca hizmet etmesi gerektiği fakat uygulamadan anlaşıldığı üzere bu raporların işlerliklerinin olmadıkları doğrultusunda açıklama yapmışlardır

Görülmektedir ki, karar sürecine, kararlardan etkilenenlerin katılımını sağlayan bir yönetim organizasyonundan söz edemiyoruz. Okulları etkileyen kararlar alınırken nasıl okul yöneticilerinin fikirleri üst yönetim (Milli Eğitim Müdürlükleri, Milli Eğitim Bakanlığı) alınmıyorsa okul içi yönetimde de öğretmen ve diğer yönetici yardımcılarının fikirleri çoğunlukla alınmamaktadır.

Görüşülen yöneticilerin yaklaşık yüzde doksan gibi bir çoğunluğu okul yöneticiliğinin sürekli bir niteliksel gelişme gerektirdiğini belirtirken kendilerini nasıl geliştirdikleriyle ilgili soruya verilen cevaplarla çelişmiştir. Mesleği ile ilgili yayın izlediğini söyleyen yüzde yetmiş yöneticiden, okuduğu yayınların adlarını sayabilen yüzde yirmisi olmuştur. Niteliksel gelişime katkı sağlayan yayınlar arasında, iletişim becerileri ile ilgili birkaç kitap, test kitapları ve yönetmeliklerin yayınladığı dergi ve mevzuat kitapları yer almıştır.

Yöneticilikle ilgili hiçbir kursa katılmayanlar çoğunluktadır. Görevleri sırasında da yöneticilikle ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime gitmediklerini belirtmişlerdir. Yöneticilikle ilgili hizmet içi kursun gerekliliğini düşünen okul yöneticilerinin sayısı yüzde elli beştir. Fakat aynı yöneticiler hizmet içi kursların düzenlenme şeklini ve öğretmenlerini gönderdikleri bir çok kursu eleştirerek, bu

kursları zaman kaybı olarak nitelemişlerdir. Yararlı olacağına inandıkları kursa katılabileceklerini belirtmişlerdir.

Görülmektedir ki, okul yöneticileri yönetimle ilgili nitelik olarak kendilerini geliştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Fakat bu amaçla yapılacaklar konusunda ortak bir fikir oluşmamıştır.

Okul yöneticiliğinin toplumsal statüsü düşük bulanlarla statüsünü yüksek bulanların sayısı birbirine yakındır. Meslek sevgisi konusunda yaklaşık yüzde yetmiş işini severek yaptığını fakat maddi ve manevi anlamda yeterince teşvik görmediklerinden yakınmışlardır. İşine zorunluluktan devam ettiğini belirtenler ise olanakların değişmesinin iş sevgilerini etkilemeyeceğini belirtmişlerdir.

Görüşülen yöneticilerin üzerinde uzlaştığı okullardaki ortak temel problemlere yaklaşım ve problemlerin çözümü konusunda ortak bir tavır ifade edilmediği görülmüştür. Örneğin rehber öğretmenin çözmesi düşünülebilecek bir konuda yöneticiler değişik bireysel çözüm önerileri ifade etmişlerdir. Bu yaklaşımları hangisinin daha eğitsel olabileceği konusundaki ölçütler yine bireysel yorumlarıyla sınırlı kalmaktadır.

Problemlerin çözümünde disiplin kurullarını hemen devreye sokmayı düşünen okul yöneticisi sayısı azdır. Disiplin cezası gerektiren bir öğrenci davranışını değiştirmek için okul yöneticileri kendilerine özgü farklı çözüm ve cezalandırma yolları belirtmişlerdir. Bunlar arasında öğrenciye "babası tavrıyla öğüt vermek" , "bir tokat atıp tekrarlamamasını söylemek", "izlemek aynı hatayı tekrarlarsa konuşmak", "ailesini konudan haberdar etmek" gibi çözüm önerileri sırlanmıştır. Uygulamadaki disiplin cezalarının caydırıcı olmadığı konusunda okul yöneticilerinin çoğunluğu görüş bildirmiştir.

Öğretmen ve diğer personelin yasa ve yönetmeliklere aykırı davranışlarında çoğunluğun uyguladığını ifade ettikleri caydırıcı tutum; davranışı gösterenle konuşma, değişmiyorsa yazılı uyarı ve diğer yasal uygulamaları devreye sokmaktır.

Veli istek ve şikayetlerine karşı okul müdürlerinin tutumlarının farklı olduğu görülmüştür. Velilerle işbirliği yapılması konusunda okul yöneticilerinin istekli olmadığı ancak bazı sorunlarının çözümü için veliyi aradıklarında bulamadıklarını, zaten velilerin de bu yaş grubunda sorun çözümünde başarısız oldukları, bu konuda okuldan çok şey bekledikleri ifade edilmiştir. Bazı okul müdürleri her velinin değil ama bir kısım velinin okul işleyişinde önemli etkilerinin olabildiğini okul-veli işbirliğinin geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Okul yönetimine veli görüşlerinin katılması konusunda ise ortak bir öneriye ulaşılmadığı görülmektedir.

Eğitim sistemi yönetimi karar süreçlerine yerel yönetim kurum temsilcilerinin katılımı konusunda da okul yöneticileri düşüncelyi çoğunlukla benimsediklerini fakat bazı sakıncalar olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuyu yerel ve özgün katkı açısından yararlı bulduklarını fakat Türkiye'nin kendine özgü

idari sisteminden dolayı eğitime bazı olumsuz yansımaları olacağı konusunda sakınca belirtmişlerdir.

ÖNERİLER

Yöneticilik bu gün ayrı bir uzmanlık alanıdır. Okullarda yönetici olacak kişilerin öğretmenlik formasyonlarının olmasının yanı sıra, eğitim sistemini farklı açılardan tanıyacak, bu konudaki gelişmeleri izleyecek, araştırmacı-geliştirici ve sürekli bir eğitime ihtiyaçları olduğu görülmektedir. Bu ihtiyaç değişik yollarla giderilebilir, öğretmenlik lisans eğitimi alınması sırasında giderilebileceği koşullar sağlanabilir. Dört yıl olan öğretmenlik lisans eğitiminin ikinci veya üçüncü yılında yönetici olmak isteyen öğrencilerden belli bir sistemle ayrılan yönetici özellikleri taşıyan öğrencilere yönetim bilim alanında eğitim verilerek sisteme adaptasyonları sağlanabilir. Yöneticilik eğitimi bu gün uygulanan tezsiz yüksek lisans şeklinde de düzenlenebilir. Fakat öncelikle eğitim sisteminde uzmanlaşmış bir yönetim kadrosuna ihtiyaç olduğunun teşhis edilmesi gerekmektedir. Ayrıca var olan yöneticilerin sürekli gelişiminin sağlanması için düzenlemelere ihtiyaç vardır. Her kademedeki yöneticinin gelişimini hedefleyen üniversitelerle işbirliği yapılarak geliştirilebilecek sürekli araştırma, geliştirme, yetiştirme programları her dönem yöneticilerin hizmetine sunulmalıdır. Bu belli dönemlik kurslar şeklinde olabileceği gibi, sürekli eğitim hizmeti veren bir üniversitelerde veya Milli Eğitim bünyesinde bölüm şeklinde de düzenlenebilir. Ya da sistem içinde bu amaca hizmet edebilecek birimler tekrar rasyonel bir bakışla ele alınarak geliştirilmeli ve işlerlik kazandırılmalıdır.

Günümüzde yönetim örgütlenmelerinin başarısında, yönetilenlerin işleyişle ilgili görüşlerinin alınıp değerlendirildiği uygulamaların etkisi görülmektedir. Yapılan işin içinde olan kişinin işle ilgili değerlendirmelerinin alınmasıyla başarının arttığı örneklerle görülmektedir, örneğin toplam kalite yönetimi bu görüşle örgütlenmiş bir yönetim şeklidir. İş görenin işle ilgili görüşlerinin alınıp değerlendirilmesi esasına dayanır. Eğitim yönetim sisteminde böyle bir anlayış ve uygulama geliştirmenin başarıyı etkileyeceği düşünülmektedir. Önce üst yönetim örgütlenmesinde gerçekleşmesi gereken bu uygulama okul yönetimleri için de işleyiş açısından örnek oluşturacaktır. Bunun yapılması için yönetimde demokratik yaklaşımın yaygınlaştırılması gerekmektedir. İşin içindeki her bireyin düşüncesini ifade edip değer verildiğini görmesi iş doyumunu açısından da önem taşır. Böyle bir başarı için de: eğitimin herhangi bir kademedeki yönetiminde veya okul yönetiminde bulunacak kişilerde farklı görüş ve problem çözmede farklı düşüncelere saygı geliştirilmelidir. Bunun için yeni yönetim yaklaşımlarıyla ilgili uzmanlık bilgisinin yanı sıra demokratik davranış eğitimi şart görülmektedir.

Yöneticilere yeni gelişmelerden haberdar edebilecek nitelikli hizmet içi kurslar ve alanlarında kendilerini geliştirebilecekleri yayımları izlemeleri için olanaklar sunulmalıdır. İletişim olanaklarının sürekli geliştiği günümüzde yöneticilerin sahip olduğu yetenekleri geliştirmeleri için fırsatlar yaratılmalıdır.

Okuldan okula geçişle birlikte sistem okul yönetimine ağır bir sorumluluk yüklemektedir. Bu sorumluluğun götürülmesini üstlenen kişilere

hem ekonomik açıdan hem de manevi açıdan yeterli desteğin verilmesi başarıyı olumlu yönde etkileyecektir.

Bu gün sistem okul yöneticisini bir çok sorunun çözümü için yalnız bırakmakta, devlet desteği çekildiği gibi okul gelirlerinden eğitim sistemine para akışı da istenmektedir. Yöneticilerin bu denli para konusuna muhatap olmaları konusu tekrar ele alınıp tartışılması gereken konular arasında görülmektedir.

Özellikle ekonomik girdiler konusunda her okula belli oranda adil bir yaklaşımda bulunulmalı. Bu gün işleyen sistemde okulun olanakları yer aldığı çevrenin maddi olanaklarıyla kısıtlı kalmaktadır. Bilimsel eğitimin gerektirdiği donanım Milli Eğitim tarafından asgari her okulda ortak bir tavrıla oluşturulmalıdır.

Nüfus değişimleri, göç eğitim sistemi planlamacılarının izlemesi gereken en önemli konulardan biri olarak görülmektedir. Hem sistem hem okul düzeyinde eğitim planlamaları nu bilgiler kapsamında yapılmalıdır.

Sonuç olarak okul yöneticisi yetiştirilmesi, seçimi, karar süreçlerinin düzenlenmesiyle ilgili yasa ve yönetmeliklerin tekrar gözden geçirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu konulardaki ihtiyaçların saptanması aşamasında özellikle okul yöneticilerinin fikirleri alınmalıdır. Ortak asgari müştereklerin belirlenmesinde geniş bir tartışma platformuna ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Eğitim yönetimi ile ilgili uzman yetiştirilmesi, yetişenlerin sürekli gelişiminin sağlanması ve özgün örgütlenme modellerinin kısa zamanda gerçekleşmesi Milli Eğitim Sisteminin en önemli sorunlarından biridir.

KAYNAKLAR

- Başaran İbrahim Ethem, Temel Eğitim ve Yönetimi. Ankara Üniv., Egt. Bil.F. Yay., Ankara, 1982.
- Başaran** İbrahim Ethem, örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara Üniv., Egt. Bil.F. Yay., Ankara, 1982.
- Bursahoglu** Ziya, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniv., Egt. Bil.F. Yay., 1975
- Bursahoglu** Ziya. Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri, Ankara Üniversitesi Eğitim Fak..Yay.. Ankara, 1975.
- Bursahoglu** Ziya, Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri. Ankara Üniversitesi Eğitim Fak., Yay., Ankara. 1980.
- Bursahoglu** Ziya, Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Ankara Üniversitesi Eğitim Fak.. Yay., Ankara. 1978.
- Cafaoglu** Zuhal. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. A.Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yay.. İstanbul. 1996.
- Ergit Şükrü. Mevzuat. Milli Eğitim Basımevi. İstanbul. 1998.
- Gökçe Birsen.** Ortaöğretim Gençliğinin Beklenti ve Sorunları. M.E.B. Yay.. No:270. Ankara 1984. Hesapçıoğlu Muhsin. İnsan Kaynakları ve Ekonomisi. Beta Basım. A.Ş.. İstanbul. 1994. Koçer **Tamer.** İşletme Yöneticiliği. 1.0. İşletme Fakültesi, I.Ens., İ.Yay., İstanbul. 1984.
- Kongar Emre. Toplumsal Değişim Kuramları ve Türkiye Gerçeği. 5. Basım. Remzi Kitabevi , İstanbul. 1995.
- Russel Beirant,** Eğitim ve Toplum Düzeni. Çev.Nail Bezel, Varlık Yay., İstanbul. 1981. **Versan Vakur.** Kamu Yönetimi. Fakülteler Matbaası. İstanbul, 1984.
- Yüksel Turan. Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Mevzuatı. 1998. «
- Kağıtçıbaşı** Çiğdem. İnsan, Aile, Kültür. Remzi Kitabevi. İstanbul, 1990.
- Keleş Ruşen, Toplum Bilimlerinde Araştırma ve Yöntem. Türkiye ve Ortadoğu Amme I. Ens.,Y«/., Ankara. 1976.
- Milli Eğitim Bakanlığı Norm Kadro Uygulaması İle İlgili Genelge, tarih, 18.02.2000, sayı, 4.395/18942.