

## OKUL YÖNETİCİSİNİN EĞİTİCİ VE YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

Doç.Dr. Hasan Çelikkaya\*

### GİRİŞ

#### YÖNETİM OLGUSU VE OKUL YÖNETİMİ

Konuya (yönetim olgusuna), sosyolojik açıdan yaklaşıldığında görülecektir ki, yeryüzünde ve tarihte, yönetimi ve yöneticisi ( idarecisi) olmayan hiçbir toplum ve topluluk yoktur. Nerede bir millet varsa mutlaka o milleti idare eden bir de devlet başkanı vardır. Bu devlet başkanları toplumlara ve sistemlere göre değişik isimler (unvanlar) alabilirler. Örneğin kral, kraliçe, imparator, reis, şeyh, sultan, halife, padişah, emir, cumhurbaşkanı... vb. Neticede bunların hepsinin ortak özelliği yönetici olmalarıdır.

Keza nerede bir kurum veya kuruluş varsa mutlaka o kurum ve kuruluşun bir yöneticisi vardır. Örneğin bir fabrika kurulmuşsa mutlaka o fabrikaya bir de müdür tayin edilmiştir. Bir okul kurulmuşsa mutlaka o okula bir de müdür tayin edilir. Müdürsüz bir fabrikayı, müdürsüz bir okulu görmek mümkün değildir. Dolayısıyla gibi böyle bir olayı düşünmek, hayal etmek bile mümkün değildir. Dolayısıyla yönetim olayı, sosyal bir olgu olmuştur, hatta kurumlaşmıştır. Üstün vasıflı, başarılı yöneticiler yetiştirmek için toplumlarda özel eğitim kurumları bile kurulmuştur. Siyasal Bilgiler Fakülteleri, harp Akademileri ve Osmanlı sarayında kurulmuş olan Enderun mektebi, bu konunun tipik örneklerindedir. Kısacası yönetim olayı sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır; inkârı ve iptali asla mümkün değildir. Önce konunun bu yönünün kavranılmasında yarar görmekteyiz.

#### *Okul yönetimine gelince:*

Okul; İngilizcedeki "school" ve arapçadaki "mektep, medres " kelimelerinin karşılığı olarak kullanılan ve genel olarak okuma- yazma öğretilen, ders yapılan yer demektir. Bu anlamda ilköğretimden yükseköğretime kadar ki; her eğitim seviyesindeki kurum birer okul demektir ve okul yöneticileri denilince bu kurumların yöneticileri anlaşılır. Ancak terim olarak okul kelimesi daha çok ilk ve ortaöğretim kurumları ile yüksek okullar için kullanılmaktadır. Okul yöneticileri veya okul müdürleri denilince öncelikle bu kurumların

---

\* M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi

yöneticileri anlaşılır: ilkokul Müdürü, Ortaokul Müdürü, Lise Müdürü, Yüksekokul Müdürü gibi. Üniversite yöneticilerine ise özel olarak Bölüm Başkanı, Dekan, Rektör, YÖK (Yükseköğretim Kurulu) Başkanı gibi isimler verilir. Bunların hepsi de eğitim yöneticisi olmakla beraber, yukarıda da bahsedildiği üzere okul yöneticisi, denilince öncelikle ilk ve ortaöğretim kurumlarının yöneticileri anlaşılır. Bu nedenle bizlerin bu yazısının temel konusu da bu tür kurumların yöneticileridir. Ancak bu vasıflar; hiyerarşik düzen içerisinde, pekala, diğer eğitim yöneticileri için de geçerlidir. Milli Eğitim Bakanı da, tabiatıyla, kendisi meslek olarak, eğitimci olmasa bile, bu görevde kaldığı sürece o da eğitim yöneticisi demektir. Dolayısıyla onun da eğitim yöneticisi vasıflarıyla mücehhez olması arzu edilir.

Bir kere hiyerarşik düzen içinde konuya yaklaşıldığında eğitim yönetiminin, kamu yönetiminin özel bir alanı, yani eğitime uygulanışı; okul yönetiminin de, eğitim yönetiminin özel bir alanı (okula uygulanışı) olduğu görülür. (Bursalıoğlu,1999,s.5; Kaya, 1986, s.36; Taymaz, 1995, s.15, 21). Genel eğitim yönetimi ise ülkedeki tüm eğitim kurumlarının ve eğitim programlarının yöneticiliği demektir. Bunu da ülke yönetiminde Milli Eğitim Bakanı temsil eder. Ancak yetki ve uygulamalar açısından Milli Eğitim Bakanı'nın Yükseköğretimdeki etkisi sembolik denilebilecek bir seviyededir. 2547 Sayılı YÖK Kanununa göre Yükseköğretim Kurulu özerktir, Anayasal bir kuruluştur ve YÖK Başkanını, YÖK üyeleri arasından, dört yıllığına, doğrudan Cumhurbaşkanı tayin eder (M.6) ve dolayısıyla YÖK Başkanı da doğrudan Cumhurbaşkanı'na karşı sorumludur, Milli Eğitim Bakanına değil. Fakat YÖK'ün bütçesi, Büyük Millet Meclisinde, Milli Eğitim Bakanlığının bütçesi ile birlikte görüşülür ve burada YÖK'Ü Milli Eğitim Bakanı temsil eder. (M.7/ k). Bunun dışındaki yani eğitim programları ve öğretmen yetiştirme ile ilgili konular, görüşülerek, koordine ile yürütülür. Çünkü YÖK'ÜN kuruluşu ile birlikte öğretmen yetiştirme sorumluluğu da Üniversitelere bırakılmıştır. Eğitim Fakültelerinin kuruluş amacı budur. Yani doğrudan öğretmen yetiştirmektir. Bu açıdan İlk ve orta öğretimin genel yöneticisi, Milli Eğitim Bakanı; Yükseköğretimin genel yöneticisi de YÖK başkanıdır, demek, uygulamaya, daha uygun düşmektedir. Ancak Yükseköğretimdeki yöneticilerin, makamına göre. Yardımcı Doçent, Doçent ve Profesör gibi öğretim üyesi yani meslekten, akademisyen olma mecburiyeti bulunduğu halde Milli Eğitim Bakanının meslekten yani eğitimci olma mecburiyeti bulunmamaktadır. Okul müdürlerinin de keza, mevcut yönetmeliklere göre, yönetici okulunu bitirme veya yöneticilik ihtisası yapmış olma mecburiyetleri de bulunmamaktadır.\* Okul müdürleri; genellikle, belirli ölçüler dâhilinde, öğretmenler arasından seçilmekte ve

---

\* Ancak başarının yönetimle sıkı ilişkisi düşünülerek olsa gerek günümüzdeki bazı eğitimciler tarafından okul yönetiminin de ayrı bir meslek olması (öğretmenlikten sonra yüksek lisans gibi, bu alanın özel kuramlarının da öğrenilmesi) önerilmektedir. (Bakıoğlu, 1994, M.Ü.A.E.F.E.B Dergisi, 1994, sayı:6, s.17-28 ).

atanmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin: bir eğitim, bir de yönetim olmak üzere iki vasıfları bulunmaktadır. Başka bir ifade ile okul yöneticisinin ilmi otoritesi kadar, idari otoritesinin de bulunması gerekmektedir. İdari otorite için de keza yalnız tecrübe yeterli olmamakta, yönetim eğitiminin de gerekli olduğu artık bilinen gerçekler arasındadır. (Bakioğlu, 1994,a.g.d.s.17-28 ). Okul yöneticinin başarılı olması için bu vasıflarda yeterli olması gerekmektedir. Şöyle ki:

#### A- OKUL YÖNETİCİSİNİN EĞİTİMCİ ÖZELLİKLERİ:

Okul yöneticilerinin bu özelliklerine mesleki veya akademik (bilim) veya öğretmenlik özellikleri de denilebilir. Zira eğitimcilik veya öğretmenlik bilimsel bir vasıftır. Bu açıdan okul yöneticilerinin (müdürlerinin) şu konularda da yeterli olmaları uygun düşmektedir:

##### 1- İlim Nedir? Bilgi Nedir?

Her öğretmen gibi her müdürün de bir bilim adamı (uzman ) olması gerekmez. Ama asgari seviyede de olsa yani öğrencisini veya öğretmenlerini ilim ve bilgi konusunda aydınlayabilecek, onları ilme ve öğretmenliğe teşvik edebilecek derecede ilim (ilmi otorite) sahibi olması aranır. Başka türlü personeline üstünlük kuramaz ve saygınlık kazanamaz. Neticede de başarılı olamaz.

Yukarıda da temas edildiği üzere mevcut uygulamalara göre okul müdürleri, genellikle öğretmenlerden seçilmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin asıl meslekleri yöneticilik değil, öğretmenliktir, yani eğitimciliktir. Öğretmenin eski Türkçedeki karşılığı muallimdir. Muallim ise Arapça bir kelime olup ilim öğreten, bilgi aktaran kimse demektir. Yani öğretmenlik, yönetim unvanı değil, ilmi unvandır. (Unvanlar konusunda bkz. Çelikkaya, 1997, Unvanlar bahsi ). Dolayısıyla tahsil ile kazanılmış sürekli bir unvandır. Yöneticilik ise idari unvanlar grubuna girer. Bu tür unvanlar, verilen unvanlardır. Verildikleri gibi de her an, bir sebeple, geri alınabilirler. İdari unvanlar, makama (göreve) bağlı unvanlar olduklarından, görev bitince veya kişi o görevden alınca bu unvanını da, bu makamın yetkilerini de, otomatik olarak kaybetmiş olur. Örneğin müdürlük, dekanlık, rektörlük, valilik, kaymakamlık v.b. böyledir. Kişiler, bu makamları işgal ettikleri sürece bu unvanları kullanırlar ve bu makamların yetkilerine sahip olurlar. Yönetici yetiştiren eğitim kurumlarından mezun olup da asıl mesleği (akademik unvanı) yöneticilik olanlar için de durum aynıdır. Onlar da hangi göreve atandırsa o makamın unvan ve yetkilerine sahip olurlar. Uygulamalarda rahatlıkla görülebileceği gibi, aynı kişi, zamanla, şartlara ve duruma göre değişik görevlere atanabilmektedir. Örneğin kaymakamlıktan valiliğe, valilikten

emniyet müdürlüğüne veya emniyet müdürlüğünden valiliğe atanabilmektedir. Hangi görevi işgal etmişlerse o makamın unvanını ve yetkisini kullanırlar.

Kıyasaca akademik unvanların sürekli olmalarına mukabil, idari görevler ve bu idari görevlere bağlı unvanlar da geçicidirler ve verildikleri gibi alınabilirler de. Mesela doktorluk, doçentlik, profesörlük ilmi unvanlardır ve süreklidirler. Bunlar çalışılarak, sınavları verilerek kazanılmış unvanlardır. Kişi her zaman ve her yerde, emekli de olsa ömrünün sonuna kadar bu unvanını kullanma hakkına sahiptir. (Ama müdürlük, dekanlık, bakanlık v.b. böyle değildir. Görevden ayrıldıktan veya emekli olduktan sonra bu unvanları kullanmak gerektiğinde "eski veya emekli müdür" gibi tabirler kullanılır. Halbuki ilmi unvanlarda böyle bir şey söz konusu değildir...Peki; öyleyse ilim nedir?, Bilgi nedir?

Kısaca belirtmek gerekirse, genel olarak, bilgi; insanın, metotlu veya metotsuz olarak, çevresinden edindiği her türlü veridir (Celkan, 1989,s.7), denilebilir. İlim veya bilim ise metotlu olarak kazanılan veya kazandırılan bilgi demektir. Başka bir ifade ile ilim, sistemli bilgi, demektir. <Aslantürk1995,s.18 vd.; Fındıkoğlu, 1950, s.7, 1945, c.j, s.1-5; Arseven, 1993, s.1; Çelikkaya, 1997, s.13-18). Bilime derinliğine bilgi veya branş bilgisi de denilebilir. Dolayısıyla branş çeşidi kadar da bilim çeşidi vardır, denilebilir. Bir genelleme yapmak gerekirse: Her ilim, bir bilgidir ama her bilgi bir ilim demek değildir. Yani bilgi geniş kapsamlıdır, ilim, bilginin metotlu kısmı demektir. Yine bu açıdan denilebilir ki, yeryüzünde ilimsiz insan olabilir ama bilgisiz insan olamaz.

Keza bilimin diğer bir özelliği de *kesin bilgi* oluşudur. Bir konu hakkında "...Bilim böyle söylüyor... Bilim adamları böyle diyor... Tıbbı göre bu hastalığın tedavisi mümkün değildir..." gibi sözlerden bilimin bu özelliği kast olunur. Ancak buradaki "kesin bilgi" *sözünü, aksi ispat edilmedikçe doğru söz* veya doğru bilgi olarak kabul etmek daha uygun düşmektedir. Çünkü zamanla bu gerçekler de değişebilmektedir. Özellikle Tıp ilminde bu husus, daha net görülebilmektedir. Dün "tedavisi mümkün değildir." diye teşhis konulan pek çok hastalık bugün tedavi edilebilmektedir. Dolayısıyla bugün de aynı teşhis konulan hastalıkların yarın tedavi edilemeyeceğini kim iddia edebilir ki... Aynı durum atomun eski ve yeni tariflerinde de rahatlıkla görülebilmektedir... Vb.

## 2- Eğitim Nedir? Öğretim Nedir? Eğitimci Kimdir? Öğretmen Kimdir?

Okullar; bilgi alış- verişinin yapıldığı, insanların eğitildiği yerler olması hasabıyla, bu kurumların yöneticilerinin de, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer ilgilileri bu konularda

yeterince aydınlatılabilmeleri, doyurabilmeleri için yeterli bilgiye (ilmi otoriteye veya bilimsel yeterliliğe) sahip olmaları aranır. Veliler ve ast durumunda olanlar; bu konulardaki sorularını, çözemedikleri problemlerini en son olarak okul yöneticisine arz ederler; onun tarafından çözülmesini isterler. Bu da gayet normal bir davranıştır. Ast- üst olmanın bir anlamı da budur zaten. Yani hiyerarşik düzen bunu gerektirmektedir. Veya bu alanlarda personeline ve öğretmenlerinde, öğrencilerinde, kendisinin tespit ettiği bilgi ve şuur (ruh, motivasyon) eksikliğini giderici konuşmalar yapması gerekir. Çünkü yönetimde başarı sadece kuru kuruya sürekli emir vermekle gerçekleşmez; belki bundan da önce yöneticinin kendisini personeline kabul ettirmesiyle (sevdirmesiyle, ilmi ve idari otoritesiyle) gerçekleşir. Sözünün etkili olabilmesi için de sözü dinlenir kimse olmalıdır. Bunun için de iyi niyetli olmanın yanında ilmi ve idari yönden, hiç olmazsa bu temel konularda personeline ve çevresini aydınlatabilecek, onlara rehberlik yapabilecek bir seviyede olmalıdır.

*Öyleyse eğitim nedir, öğretim nedir?*

Eğitim; kelime olarak, yerine ve duruma göre yani kullanıldığı yere ve kullanılan niyetine göre farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Türkçemizde eğitim yerine kullanılan pek çok kelime bulunmaktadır. Bunların en yaygın olanları ise: terbiye, yönlendirme, yetiştirme, geliştirme, uygulama, alıştırma, şartlandırma, öğrenim, öğretim, pedagoji, eğitim bilimi, eğitilmişlik..kelimeleridir. (Başaran, 1984, ilgili bölüm; Çelikkaya, 1997, 1998, ilgili bölümler). Eğitim kelimesinin en önemli özelliği, ister bilimsel alanda, isterse ahlaki alanda kullanılsın, daima olumlu nitelik taşımasıdır. Eğitilmiş insan denildiğinde ilk akla gelen daima olumlu (insanlığa faydalı) bilgi ve davranışlara sahip insan anlaşılır. Başka bir ifade ile iyi düşünceli, iyi sözlü, iyi davranışlı, bilgi ve becerilerini bu alanda kullanan veya kullanmaya gayret eden insan anlaşılır. Aksi durumlar normal eğitim sınırları dışına çıkmak olur. Diyalog açısından ele alındığında ise eğitilmiş insan; kendisinden uzaklaşılacak değil, bilakis kendisine yaklaşılabilen, anne-baba gibi sınırlanabilen, doktor gibi dert anlatılabilen kimse demektir. Çünkü öğretmenlik mesleğinin temel mayası olan *pedagojik sevgi* (çocuk ve insan sevgisi) bunu gerektirmektedir. Tüm eğitimcilerimizin ve eğitim yöneticilerimizin bu niteliklerini iyi muhafaza etmeleri gerekir. Bu meslekteki başarı, öncelikle bu niteliklere sahip olmakla mümkün olur.

Tarifine gelince; daha önceki konu ve yazılarımızda da belirtildiği üzere, eğitim yani bir davranış yerleştirme veya davranış değiştirme işlemi, öğrenme olayına bağlı olduğundan, öğrenme olayının da, subjektifliği sebebiyle, kesin bir tanımı yapılamadığından, ayrıca eğitim konusu: yediden yetmişe (köylüsünden şehirlisine, cahilinden alimine, her anne-babayı ve her vatandaşı ve hatta) her insanı ilgilendiren bir niteliğe sahip olduğundan, yani her insanın karışabildiği

ve her insanın da kendine göre bir eğitim beklentisi (tarifi) bulunduğundan, hem eğitimin kesin bir tarifi yapılamamaktadır, hem de eğitimde, fen bilimlerinde olduğu gibi, tam otorite olmak da o nispette imkansızlaşmaktadır. Örneğin bir berber veya elektrikçi çırağı icabında bir senede konusunda otorite olabilmektedir. Ama bir eğitimciyi düşününüz. İcabında bu konuya otuz yılını vermiş olmakla beraber yine tam otorite olamamakta, başkalarına mesela...siz benim işime karışamazsınız; bu işi ancak ben anlarım, geri durunuz ....diyemez. Dese de veya demeye kalksa da geçerli olamamaktadır. Gerektiğinde ilimden ve siyasetten çok uzak görünen yayladaki çoban vatandaşımız da yerinden seslenerek..." hayır... Ben de bu ülkenin vatandaşıyım... Benim de eğitimden beklentilerim var... Bana göre de eğitim şöyle olmalıdır, şöyle nesiller yetiştirmelidir... Şeklinde itirazda bulunur ve bu da onun en tabii hakkıdır. Bu husus, özellikle eğitimin milliliği konusunda daha açık görülmektedir. Bu nedenle eğitimci ve eğitim yöneticisi sıfatını ve sorumluluğunu taşıyan her kimsenin bu sese kulak vermesi gerekmektedir. Bu açıdan kolayca kabul edilecektir ki; herkesin karışabildiği bir konuda veya her sesin çıktığı bir durumda elbette tam otorite sahibi olmak mümkün olamaz ve olamamaktadır. Böyle bir durumda elbette örneğin suyun tarifi (H.2 O: iki hidrojen ve bir oksijen gazından oluşur...) gibi kesin ve net bir tarifi yapılamamaktadır. Eğitimciler kadar, hatta vatandaş sayısınca, insan sayısınca eğitim tarifi vardır, denilirse, konu fazla abartılmış olmaz kanaatindeyiz. Öğrenmenin tariflerinde görüldüğü gibi, eğitimin tariflerinde de farklılıklar görülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde konuya yaklaştığımızda bu tariflerin hepsi de doğrudur, ancak eksiktirler, hepsinin de eksik yönleri vardır, şeklinde değerlendirilebilirler. Örneğin kimi tarifler; eğitimin sosyal yönüne, kimi tarifler teknolojik yönüne, kimisi süreç yönüne, kimisi de sosyal olay yönüne vb. ağırlık vermektedirler. Öğrenmenin tarifleri de aynı karakteri taşımaktadır. Eğitimdeki birden fazla öğretim metodunun bulunmasının kökeni de; öğrenme konusundaki ortaya atılan yeni teoriler ve bunlara bağlı yeni yeni öğrenme tariflerinin ortaya çıkması ve çıkmakta oluşudur.

Her türlü branş eğitimini de içine alabilecek şekilde yani genel olarak bir tarif yapmak gerekirse; eğitim, bir yönlendirme ve yetiştirme faaliyetidir. Veya eğitim, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda nesilleri yönlendirme ve yetiştirme çalışmasıdır veya bu yönlendirme ve yetiştirmenin ilmini, tekniğini ve taktiğini öğreten bir bilimdir. Veya öğretmenle öğrenci ( eğitenle eğitilen ) arasındaki karşılıklı etkileşimdir... Vb. denilebilir.

Kaynaklarda bunlara benzer pek çok eğitim tarifi görülebilir. Bu, normaldir. Mesela ünlü sosyolog Emile Durkheim da: Eğitim, yetişkin neslin yetişmekte olan nesli yönlendirmesi, kısaca sosyal olmayan neslin sosyalleştirilmesidir., der. Bu tarif de doğrudur.

Yalnız eksiktir. Çünkü burada sadece sosyal eğitimin tarifi vardır, teknoloji eğitiminin tarifi yoktur. Yani Durkheim, eğitime kendi branş açısından bakmıştır. Bu da gayet normaldir. Örneğin yukarıdaki üçüncü tarif yani eğitim, öğretmenle öğrenci arasındaki karşılıklı etkileşimdir, şeklindeki tarif de doğrudur. Ancak eksiktir. Çünkü bu tarif, sadece ders (eğitimin sosyal olay özelliği) açısından yapılmış bir tariftir. Bu tarif ile eğitimin, örneğin millilik, bilimsellik, süreç ve amaçlılık... gibi özellikleri yoktur. Yani tarif doğrudur, fakat eksiktir. Ancak hangi tarif olursa olsun "yönlendirme", her tür eğitimin temel özelliğidir. Yönlendirme amacı taşımayan faaliyetlere eğitim faaliyeti denilemez, olsa olsa eğlence ve hoş veya boş vakit geçirme faaliyetleri... denilebilir. (Eğitimin tarifleri konusunda bkz. Başaran, 1984, s. 14 , Bilhan, 1986, s. 12 ; Kurtkan, 1987, s. 13 ; Varış, 1988, Çelikkaya, 1987, s.26-28 ).

Öğretim ise genel olarak eğitimin, planlı- programlı yapılan kısmıdır. Bu açıdan okullardaki öğretim kelimesi eğitimle eş anlamlıdır. Öğretim, bazen teorik eğitim yani eğitimin ezberle yapılan kısmı için de kullanılır. Bazen vatandaşlar arasında eğitimi tenkit sadedinde: Bizde; öğretim var, eğitim yok... denilir. Bu cümledeki öğretim kelimesi teorik eğitim anlamındadır. Bu cümle, Türkiye'deki eğitim sisteminde uygulamaya yeter derecede önem verilmediğini ifade eder. Dolayısıyla eğitim, öğretimi de içine alan geniş kapsamlı bir kelimedir. Başka bir cümlede de: Biz, öğretim yoluyla eğitim yaparız, denilir. Burada da öğretim, anlatım (metot) niteliği taşır. Yani biz, öğreterek, anlatarak ilmi veya ahlaki davranış değişikliği meydana getirmeye gayret ederiz, demektir. Neticede eğitim, mutlaka uygulamayı da içine alan bir öğretimdir, denilebilir. Bir genelleme yapmak gerekirse: Her eğitim aynı zamanda bir öğretimdir ama her öğretim mutlaka bir eğitim demek değildir, denilebilir.

Bu kısa fakat öz açıklamalardan sonra yine kısa ve öz olarak diyebiliriz ki: Öğretmen, *genellikle bilgi aktaran* kimse olduğu halde *eğitimci*, yalnız bilgi aktaran değil, aynı zamanda öğrencide *iz bırakabilen* kimsedir, denilebilir. Yani öğrencide ilmi veya ahlaki yönden davranış değişikliği oluşturabilen veya öğrenciye (çocuğa veya topluma) yeni davranışlar kazandırılabilen kimsedir, denilebilir. Bunu başka bir ifade ile eğitimci, öğrenciye bir bütün olarak yaklaşabilen (onun bilgi ve beceri ihtiyacını karşıladığı kadar, sosyolojik ve psikolojik ihtiyacını da karşılayabilen, onu hem topluma, hem de insanlığa kazanabilen) kimsedir, diyebiliriz. İz bırakma olayı da zaten ancak böyle gerçekleşebilir veya gerçekleşmektedir. Bu açıdan bir genelleme yapmak gerekirse her eğitimci aynı zamanda bir öğretmendir ama her öğretmen aynı zamanda bir eğitimci demek değildir, denilebilir. Başka bir ifade ile eğitimci', öğrencisine bilgi kadar aynı zamanda ruh da verebilen kimsedir, denilebilir. Dileğimiz, her öğretmenin birer eğitimci olmasıdır veya eğitimciliğe yükselebilmesidir.

Konuya resmi veya statü yönünden yaklaşıldığında öğretmen, öğretmen kadrosuna atanmış her kimsedir veya her eğitimcidir. Bu kadroya atanmamış olan (örneğin üniversite hocalarına, anne-babalar, özel ders veren) eğitimcilere, öğretmen, denilmez. Üniversite hocalarına, öğretim üyesi, öğretim görevlisi... gibi sıfatlar kullanıldığı halde anne- babaların ise böyle bir sıfatları yoktur. Ama evlatlarını özellikle ahlaki değerlere göre yönlendirme yaptıkları veya yapmaya çalıştıkları için eğitimci niteliği taşırlar. Bu yönden eğitimci, öğretmenden daha geniş bir anlam taşımaktadır. Yani eğitim, okul içinde olduğu gibi okul dışında da olabilmektedir; planlı programlı olduğu gibi, aile eğitiminde de görüldüğü gibi, plansız ve programsız da olabilmektedir.

Mesleki açıdan yaklaşıldığında ise öğrenme ve öğretme olayını meslek edinmiş her kimse (her eğitimci) öğretmen demektir. Bu anlamda ilkokulda görev yapan eğitimci de bir öğretmendir; yükseköğretimde görev yapan bir eğitimci de öğretmendir.

Branş açısından ve özellikle Eğitim Fakülteleri bünyesinde kullanıldığı zaman eğitimci kelimesi, genellikle eğitim uzmanı veya eğitim bilimleri uzmanı veya öğretmenlik mesleğini kazandıran dersleri okutan hocalar anlamını taşıdığı görülür. Eğitim Enstitüleri ve Yüksek Öğretmen Okulları zamanında, bu eğitim derslerine meslek dersleri ve bu dersleri okutan hocalara da meslek dersleri hocaları veya meslek dersleri öğretmenleri denilirdi. Bu hocaların Eğitim Fakültelerindeki statüleri de kısaca "eğitimci" olmuştur. Keza eğitim kurumları içinde, "Eğitim Fakültelerinin" anlamı da "öğretmen Yetiştiren Fakülteler " anlamını taşımaktadır, v.b.

Mesleğinde, daha doğrusu, görevinde başarılı olmak isteyen (ki, aksini düşünmek zaten mümkün değildir, eşyanın tabiatına aykırıdır) her eğitim yöneticisinin, en azından, bu temel bilgilere sahip olmasının istenmemesi mümkün müdür?...

### 3-Öğretmenlik Mesleği: \*

Eğitim yöneticisi; öğretmenlik mesleğinin veya eğitimciliğin ana meslek olduğunu, ağaçtan örnek vermek gerekirse öğretmenlik mesleği ağacın kökü ve gövdesi, diğer branşlar veya meslekler de bu ağacın dalları durumunda olduğunu iyi kavramış olmalıdır. Okul ve öğretmen olmadan hiçbir uzmanın

---

\* Meslek; Arapça asıllı bir kelime olup uzun amaçlı bir yola çıkmak vb. anlamlarına gelir. Terim olarak ise kendine has kuralları oluşmuş, kendine özel bir eğitimi gerektiren ve genellikle sürekli çalışılmak üzere benimsenmiş veya seçilmiş iş veya çalışma alanlarıdır, denilebilir. (Krş.Bursalıoğlu, 1975, s82; Çelikkaya, 1997, s. 6). Bu konuda: Her mesleki çalışma bir iş olmakla beraber her iş bir mesleki çalışma demek değildir, şeklinde de bir genelleme yapılabilir.



yetişmesi (ortaya çıkması) mümkün değildir. Örneğin doktor veya mühendis, gökten doktor veya mühendis olarak inmiş değillerdir. Hepsi de okulun, dolayısıyla öğretmenlerin eserleri, meyveleri (rnleri) demektirler. Bu konunun da iyi kavranması gerekmektedir.

Ayrıca eğitimcilik, insan yetiştirme mesleğidir. İnsanı da, hayvanı da, bitkiyi de yetiştirecek olanları yetiştirme mesleğidir. Veya insanı hem bilgi, hem de ahlaki değerlerle yüceltme mesleğidir. Değeri para ile lulemez...

Öğretmenlik; insan yetiştirme mesleği olduğu için, bu mesleğin mayasının pedagojik sevgi (insan sevgisi) olduğu da hiçbir zaman unutulmamalıdır.

1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu da (M.43); ğretmenliğin özel bir ihtisas mesleği olduğunu kabul etmiştir.

## B- OKUL YÖNETİCİSİNİN YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

Birinci kısımda da belirtildiği üzere, okul yönetimi; genel eğitim yönetiminin bir parçasıdır. Yani genel eğitim sisteminin bir nitesi durumundadır. Mevcut uygulamaya göre okul müdürleri veya mdireleri, belirli şartları taşıyan öğretmenler arasından seçilmekte ve atanmaktadır. (Ayrıca bkz. Taymaz,1995,s.16). Dolayısıyla asıl meslekleri, yöneticilik değil, ğretmenliktir. Yöneticilik, onlara geçici olarak verilmiş bir görevdir. Bu görevlerinde de başarılı olabilmeleri için, okul yöneticilerinin aşağıdaki şartları veya nitelikleri taşımalarının gerektiğine inanmaktayız. şöyle ki :

1- *Yönetimin Toplumdaki Yeri:* Baş kısımda da belirtildiği üzere, konuya sosyolojik açıdan yaklaşıldığında görülmektedir ki ; tarihte ve yeryüzünde yöneticisi olmayan bir toplum veya topluluk yoktur. Yani yönetim sosyal bir olgu olmuştur. Başka bir ifade ile planlı veya plansız yönetim eylemlerinin insanlık tarihi ile başladığı söylenbilir. (Kaya, 1986,s.23). Yöneticilerin bu gerçeği iyi kavramış olmaları gerekir.

2- *İlmi ve İdari Unvanlar:* Yine baş kısımda belirtildiği üzere okul yöneticisinin bu unvanlar hakkında da yeterli bilgiye sahip olmasında yarar vardır görüşünde yiz. İdari unvanlara görev unvanları da denilebilir ki, her zaman için, verildiği gibi alınabilirler de. Yani bu unvanlar, akademik unvanlar gibi kazanılmış, kalıcı unvanlar değildirler. Bu unvanlar; devlet başkanlığı gibi, en yüksek yetkiye sahip makam unvanları da olsa, icabında bir nefes uğruna bile hiç tereddüt bile edilmeden feda edilebilirler. Nitekim hasta yatağında yatan koca Osmanlı sultanı ve Avrupa'nın muhteşem Süleyman'ı Kanuni Sultan Süleyman'a : "Halk arasında muteber bir nesne yok devlet gibi..." dedikleri zaman, o koca

sultan cevaben : "Olmaya devlet cihanda bir nefes sıhhat gibi...." cevabını verir. (.Muhibbi Divanı, 1987, s.4; İsi. Alimi. Ans. .14, s. 346, Süleyman Han maddesi).

Bu tarihi örnek bile bu makam ve unvanların değeri hakkında bizlere ışık tutmaktadır, kanaatindeyiz.

Netice olarak makam ve mevkiler temel amaç değil, topluma ve insanlığa hizmet ve adaletin gerçekleştirilmesine birer araç olarak değerlendirilmeli ve uygulanmalıdır, görüşündeyiz.

3- *Okulun Özellikleri:* Her kurumun yöneticisinde arandığı gibi okul yöneticisinin de kendi kurumunu tanıması veya tanıyor olarak bu göreve gelmiş olması aranır. Yöneticilerin başarılarında; yönettikleri kişi ve kurumların tanımlarının rolünün önemi konusunda tereddüt yoktur. Yani yöneticinin kararlarının isabet derecesi, bir bakıma, yönettiği kişi ve kuruluşlarını tanıması derecesine bağlıdır, denilebilir (Okulun özellikleri konusunda bkz. Tezcan, 1992, s. 19 vd.; Çelikkaya, 1998, s. 79-82).

Kezâ;

a) -Okul, çok boyutlu bir olaydır... Ülkenin gelişimi, ilerlemesi, kalkınması ile doğrudan ilgilidir. (Açıkalın, 1994, s. 2; M.E. B. 1993, s.85'den naklen).

b) -Ayrıca toplumun; eğitim kavramı ve hizmeti ile özdeşleştirdiği kurum, okuldur. Bu nedenle toplumun eğitim hizmetlerinden yakınmasıyla okuldan yakınması eş değerdir. Okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran temel özelliklerinden biri de onun insan üzerinde çalışması ve onu (insanı) farklılaştırma yeteneğidir.. Okul, bireyi farklılaştırma işlevini öğretim yoluyla gerçekleştirir. (Açıkalın, 1994, s.2).

c) -Eğitim sistemi ise okulu da kapsayan bir üst sistem durumundadır. (Açıkalın, 1994, s.2; Bursalıoğlu, 1991, s.3'den naklen). Üst sistemlerin bir yönetim altında birleştirilmesi, süper sistemi oluşturur. Örneğin okulların doğrudan bağlandığı veya hiyerarşideki bir üst kurumu olan il veya ilçe milli eğitim müdürlükleri, okulların üst sistemini; fakültelerin doğrudan bağlı oldukları üniversite rektörlükleri de onların üst sistemlerini oluşturur. Bakanlık ise bir bakıma süper sistemler birliğidir. (Başaran, 1996,s.25-26) denilebilir.

d) -Eğitim yönetimi; kamu yönetiminin öze) bir alanı olduğu gibi okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır. (Taymaz, 1995, s. 15, 21 ).

e) - Okulun büyük veya küçük olması, yönetim ilkelerini değiştirmez." (Taymaz, 1995, s. 26; M.E.B. 1987, s. 29'dan naklen).

f) -Sınıf yönetimi açısından yaklaşıldığında ise okul yönetimi, bir bakıma sınıflardan oluşan bir bütünün, bir ünitenin yönetimi olarak da düşünülebilir. Başka bir ifade ile okul yönetimi, sınıf yönetiminin üst sistemi demektir. (Ayдын, 1998, s.22 ; Başar, trs.,s. 24)

4- *Çevre ile diyalog.* Ayrıca Devletin okullara ayırdığı tahsisat da hiçbir zaman yeterli olmadığından, sağlıklı bir eğitim için, çevrenin maddi desteğine devamlı ihtiyaç duyulmaktadır. Bu konuda okullarda aile birlikleri ve Okul koruma dernekleri kurulmaktadır. Bu konuda okul yöneticisinin başarılı olması için çevresi ile ve çevre ile temas halinde olan bu okul dernekleriyle iyi bir diyalog içinde bulunması gerekmektedir.

Okul, çevresini etkilediği gibi çevresinden de etkilenir. Çünkü okul, toplumsal yönü ağırlıklı olan bir kurumdur.. Dolayısıyla hiç tesir altında kalmadan karar veren yöneticileri bir bakıma çevresine duyarsız, duygusuz yöneticiler olarak ilan etmek gerekir. (Açıklın, s. 56,62). Keza toplumsal hayatta da rahatlıkla görülebileceği gibi , okul yöneticilerinin değişik baskılar altında kalmadıklarını da kimse iddia edemez. (Taymaz, 1995, s.16). Hatta baskı gruplarının da eğitime olan yüksek etkileri dikkate alınarak "Okul; çevredeki formal ve informal örgütlerin ya yönlendirdiği yahut etkilediği bir örgüttür." (Bursalıoğlu, 1999, s.35) şeklinde de nitelenebilir.

5- *Okul yönetimi, öncelikle insan yönetimidir,* (öğretmen, öğrenci ve diğer personel gibi.). İnsan karakteri ise daima tenkitten değil, takdirden hoşlanır; asık surattan değil, güler yüzden hoşlanır; resmiyetten değil, samimiyetten hoşlanır; Kişiliklerine saygı gösterilmesini... vb. beklerler. Dolayısıyla yönetimdeki başarı faktörlerinden birinin, yöneticinin, yönetilenlerin kişiliklerine saygı gösterebilmesidir, denilebilir. Bu nedenle de okul yöneticisinin, insan psikolojisi konusunda da yeterli olması uygun düşmektedir.

6-*Okul yönetimi, aynı zamanda okul (eğitim) programlarının yönetimi demektir.* Keza eğitim sistemlerinin eğitim programlarıyla işlerlik kazandığı da bir gerçektir. (Erden, s.2). Bu bakımdan okul yöneticisinin program konusunda da yeterli bilgi ve tekniğe sahip olması gerekir. Her konuda olduğu gibi bu konudaki problemlerin en son çözüm yeri okul yöneticiliğidir. Bu ve benzeri konularda öğretmenlerine ve yardımcılarına rehberlik yapamayan bir yöneticinin otoritesini koruyabilmesi ve başarılı olması nasıl düşünülebilir?

7- *Eğitim bir bütündür.* Yani bir ülkede uygulanan tüm eğitim kademelerindeki programların en son amacı vatanına ve milletine gönülden bağlı, onu maddi ve manevi yönden yüceltecek nesiller yetiştirmektir. Başka bir ifade ile hem bilgili, başarılı hem de ahlaklı nesiller yetiştirmektir. Bu bakımdan her eğitim kademesinin yöneticisi, kendini ilgilendiren okul programlarını bu şuur ve sorumluluk içinde yürütmelidir. Programlar hem uyum içinde, hem de birbirlerini destekleyici nitelik taşımalıdır.

8- *Yönetim açısından eğitim sistemi de hiyerarşik bir yapıya sahiptir.* Okul yöneticisi; kendi konumunu (yetkilerini) iyi tanıyıp yetkisini aşan konuları bir üstüne havale etmeyi bilmelidir. Her konuyu kendisi çözmeye kalkmamalıdır. Bu, yerine göre hem yetkiyi aşmak olur; hem de gücünü gereksiz yerlere harcadığından başarısını da zayıflatmış olur.

Şurası unutulmamalıdır ki; hiyerarşik düzen içinde üstün astını yönlendirme yetkisi olmakla beraber, astın üstünü yönlendirme yetkisi yoktur. Ast, üstüne saygı hududu içinde sadece görüş beyan eder, o kadar. Sorumluluk tamamen üste aittir. Bu gerçeğin de iyi bilinmesinde ve uygulanmasında mutlak yarar görmekteyiz.

9- *Keza yöneticilik bir çeşit işletmecilik demektir.* Bu bakımdan başarılı yönetici, her işe kendisi koşan değil, ilgilileri (sorumluları) koşturabilen insan demektir. Bu hususun da iyi bilinmesinde yarar görüyoruz.

10- *İdarecilik,* sadece kuralcılık değil, yerine ve duruma göre, görevin genel amaçlarına aykırı olmamak şartıyla; başka bir ifade ile görevin zamanında ve başarıyla sonuçlandırılması amacıyla, riske girebilme ve inisiyatif kullanabilme işidir. Yerine ve duruma göre de, otoriteyi sarstırmamak için, her olaya müdahale etmemek veya bazı olayları görmemezlikten, duymazlıktan gelme, bazen da hoşgörü ve affetme işidir. Bu gerçek de unutulmamalıdır. İdareciyi, hâkim ve hakemden ayıran temel vasıf da bu husus olmaktadır, denilebilir.\*

Kısaca üstünlük kullanma, ilke olarak, daima öğrencinin ve personelin lehinde olmalıdır. Bu alışkanlık kazanılmalıdır. Özellikle okullarda sınavlar

---

\* Müdür ve müdire kelimeleri de , hakim ve hakem gibi Arapça kökenli kelimelerdir. Hükmetmek ve kuraldan ayrılmamak hakim ve hakemin temel vasfı olmakla beraber ; türkçemizdeki devir ve daire kelimeleri ile aynı kökten gelen müdür kelimesi: döndürmek, çevirmek anlamlarına gelir. Terim olarak ise müdür; bir kurumun işlerini başarıyla yürütmek için görevlendirilmiş kimse demektir. Dolayısıyla müdürlük, yukarıda da bahsedildiği gibi yalnız kuralcılığı değil yerine ve duruma göre esnek davranmayı da gerektiren bir davranış olmaktadır.).

esnasında, sınavların zamanında başlaması ve zamanında bitirilebilmesi için ani tedbirlerin alınması gereken durumlar ortaya çıkabilir ve çıkabilmektedir. Bu durumların insiyatif kullanılarak anında halledilmesi gerekir. Aksi takdirde her yeni durumu yazılı kurallara (formaliteye) bağlı kalarak halleceğim, denilirse bu husus uzun süreceğinden, Hatta sınav süresi bitimine kadar icabında sınavları bile başlatamazsınız ve yeni problemlerin ortaya çıkmasına sebep olabilir. Yönetimde görev almış bir kimse olarak bu hallere sürekli şahit olmaktadır. Sınavların zamanında ve olaysız sonuçlanmasında kullandığımız insiyatifin rolünün büyük olduğunu rahatlıkla söyleyebilirim.

Ayrıca hukukun temel esprisi problem çözmek olmasına rağmen bazen öyle kanun ve kurallar konabiliyor ki, problem çözmek yerine yeni problemlerin çıkmasına sebep olabiliyor. Veya zamanında bu rollerini yerine getirirlerken, sürenin uzaması, toplumsal ihtiyaçların değişmesi neticesinde fonksiyonsuz kalan kanun ve kurallar da vardır veya bulunabilir. Bunların artık iptal edilmesi veya yenisiyle değiştirilmeleri gerekirken bu işlem de yapılmamış olabilir. İşlevini kaybetmiş böyle bir kanun veya kuralın yeniden tatbikine girişmek yeni problemlere yol açmak olmaktadır. ... Okul yönetmeliklerinde buna benzer kurallarla karşılaşabilir. Böyle durumlardaki çıkar yol, yeni yazılı düzenlemeler yapıncaya kadar, olayların görmemezlikten ve duymazlıktan gelinmesi davranışdır. Nitekim tecrübeli yöneticilerin bu taktikleri başarıyla uyguladıkları zaman zaman rahatlıkla görülebilmektedir.

Şu hususu tekrarlayalım ki, Yöneticilik; her zaman, yazılı kurallarda bulunmayan veya yazılı kurallarla çözülemeyecek yeni durumlarla karşılaşma görev ve mesleğidir. Dolayısıyla yönetici, yeni durumlarda yeni davranışlar yapabilen kimse demektir. Yani yöneticilik, baş kısımlarda da hatırlatıldığı gibi, bilgi kadar yetenek işidir. Henüz on dört yaşında bulunan Fatih Sultan Mehmed'in, Balkanların karışması üzerine babasına karşı koyduğu tavır da konumuzun tipik örneklerinden biridir: Bilindiği gibi babası Sultan II. Murat, görevini henüz 14 yaşında bulunan oğlu, ilerinin fatihi olacak, Mehmed'e bırakıp Manisaya çekilmişti. Fakat bu sırada Balkanlar karışmış, harp tahlikesi baş göstermişti. Böyle bir durumda Fatih'in koyduğu tavır, yönetim açısından son derece ilgi çekicidir. Yani yönetimin, yeteneği de gerektirdiğini gösteren açık bir örnektir. Fatih demişti ki ( anlam olarak ): " ...Babacığım L.Eğer padişah sizseniz, buyurunuz, makamınıza geçiniz. Yok eğer padişah ben isem, o takdirde emrediyorum: buyurunuz ordunun başına geçiniz..." (Geniş bilgi için bkz. Namık Kemal, Osmanlı Tarihi, 1971, s. 364; İsmail Hakkı Uzunçarşılı, Osmanlı Tarihi, C.I, 1982, s. 434-435; İsmail hamî Danişmend; İzahlı Osmanlı Tarihi Kronolojisi, 1971, C.I, s. 214-215 ).

Evet, yöneticilik açısından müthiş bir söz...İşte yöneticilik, yerine ve duruma göre böyle tavırlar koymayı gerektiren riskli bir görevdir.

Bu açıdan insan; bilgi ve yeteneğini iyi keşfetmeli, ona göre yöneticiliğe başvurmalıdır. Bilgi ve yeteneği yöneticiliğe müsait olan bir kimsenin, normal şartlarda, bu görevinde başarısız olması asla düşünülemez. Başarıyı engelleyen kasıtlı veya fevkalade engeller bulunmadığı halde, bir başarısızlıkla karşılaşmıyorsa, kanaatimiz odur ki, mutlaka bu iki vasıftan biri eksik demektir.

11- *Yönetici, sık ve hissi emirler vermekten sakınmalıdır.* Acele ve hızlı alınan kararların yanlış kararlar olma ihtimali oldukça yüksektir. (Abay, 1996,s.29). Keza " Öfke ile kalkan ziyanla oturur." ; "Öfke gelir, iman gider." ; "Acele eden ecele gider." Atasözlerinde de belirtilmek istenildiği gibi, duygusal davranışlar, çok zaman insanları yanlış davranışlara sevk edebilir ve sevk edebiliyor da. Önemli olan hızlı karar vermek değil, hızlı fakat doğru (uygun) karar verebilmektir. (Açıklan, 1994, s.62). Bunun için en uygun davranış, düşünerek yapılan davranıştır. Keza sık sık emir vermek de personeli bıktıracağından, onların tepkisine ve pasif direnişlerine sebep olur. Bu da yöneticinin otoritesinin sarsılması ve başarısızlığa uğraması demektir. Bunun için yönetici, mümkün olduğu kadar çok seyrek emir vermeyi prensip edinmeli ve vereceği emirleri de iyice düşündükten sonra, yani yerine getirebileceğine kesin kanaat getirdiği emirleri vermelidir. Aksi takdirde otoritesi sarsılır. ... 1970'li yıllarda geçici olarak bulunduğum bir görev yerinde, her emrini mutlaka yerine getirebilen otoriter bir yöneticiye, bu durum sorulduğunda şu cevabı vermişti : " Evet, doğrudur. Ben çevremde böyle tanınırım. Ama işin aslı öyle değildir, işin aslı şöyledir: Ben her aklıma gelen emri vermem. Enine boyuna düşünürüm. Yerine getirebileceğime kesin kanaat getirdiğim emirleri veririm ve onları mutlaka yerine getirtirim. İşin sırrı budur... demişti. Ve bu cevap benim son derece ilgimi çekmişti. Bu da bir takdik demektir. Yönetici, otoritesini sarsturmamak veya başarısını temin için, yerine ve duruma göre taktikler (stratejiler) uygulayabilmelidir. Bununla beraber hata yaptığını anlarsa bu yanlışında ısrar etmemelidir. Yanlışta ısrar insanı, karşı tarafın nazarında daha da küçültür. Bu nedenle yönetici, böyle durumlarda özür dilemesini de bilmelidir. Bu hal, halkın veya personelin yanında onu daha da yüceltir. Bu hal, bir olgunluk demektir....Konunun ciddiyetinden dolayı yöneticilik hususunda toplumda " Talip olma, matlup ol ." sözü yaygındır.

12- *Yönetici, istişareyi (danışmayı) asla ihmal etmemelidir."*, . Halk arasındaki "Danışan dağlan aşmış; danışmayan ise düz ovada şaşmış " Sora sora Bağdat bulunur." ;

"Akıl akıldan üstündür." Ve benzeri sözlerde de bu gerçek anlatılmak istenmiştir... Nitekim günümüzdeki en çok benimsenen demokratik yönetimler de bu temele dayanırlar. Okul yöneticisi de; resmen atadığı yardımcılarının dışında görevli ve hatta emekli, yaşlı ve tecrübeli öğretmenlerden, eğitim ve yönetim uzmanlarından faydalanmayı asla ihmal etmemelidir, (krş. Bakıoğlu, 1998, a.g.d. sayı: 10, s. 18). Hatta asrımızın sembolü haline gelen bilgisayarlarla (İnternetle) de bir okul yöneticisi, yalnız yakın çevresinden değil, dünyadaki gelişmeleri takip edebilir ve onlardan da pekâlâ yararlanabilir, tabii imkânları ölçüşünce. Demokratik yapıya da uygun olan bu görüşün, bugün de benimsenen bir görüş olduğunu söyleyebiliriz, (krş. Açıkalın, 1994, s.64).

Ayrıca tüm insanlar, özellikle yönetim sorumluluğunu üstlenmiş kimseler; görevlendirilmiş danışmanların dışında, çevrelerine tetkikçi ve ibret alıcı gözlerle bakarak, küçük- büyük, alim- cahil demeden herkesi dinlemeli ve onlardan da istifadeyi amaçlamalıdır. Çünkü tecrübelerimizle de şahit olmuşuzdur ki, hiç umulmayan kimselerden fevkalade önemli; küçücük çocukların sivri zekalarından büyükleri bile uyaran, etkileyen sözler işitilebilmekte ve davranışlar görülebilmektedir. Bu gerçeklere zaman zaman medyada da tanık olunabilmektedir...

*13- Okul Yöneticisi; diyaloga ve eleştiriye açık olmalıdır. Çünkü nihayet yönetici de bir insandır, yanılabilir veya unutulabilir. Yanılmak ve unutmak insanın mayasında vardır. İnsan ilişkilerinde bu gerçeğin asla unutulmamasında yarar görmekteyiz*

Bu nedenle yönetici; kendisini yanlışlardan koruyacak, samimi ve güvenilir yardımcılar seçmelidir. Onlara bu güvenceyi de vermelidir. Yoksa sadece kendi dediklerine veya emirlerine sürekli, pekiyi, diyecek kimselerden yardımcı seçmemelidir. Bu takdirde yöneticinin doğru kararlar bulması daha da imkansızlığa doğru gider. Bu durumda başarısızlık kuyusunu yönetici, bizzat kendisi kazmış olur. Başka bir ifade ile eleştirilere kapalı yöneticiler, sorunları duymadıktan için başarıda da güçlük çekerler, (krş. Başaran, 1993, s. 32).

*14- Yönetici, başarının bir ekip işi olduğunu da unutmamalıdır. Özellikle branşların ve toplumsal ihtiyaçların sürekli çeşitlendiği asrımızda bir kişinin her işten anlaması veya herkesin bir branşın uzmanı dahi olamazken, yöneticinin her branşta uzman olması beklenemez. Bu nedenle yönetimde başarı artık tamamen ekip işi olmuştur, denilebilir. Yönetici, ekibini iyi kurarsa başarısız olması düşünülemez. Bu gerçeği bilen yöneticiler, "ben" tabirini kullanmaktan özellikle sakınırlar ve devamlı " biz " kelimesini kullanmaya gayret gösterirler. Bu hal, psikolojik olarak, aynı zamanda çalışanları takdir anlamı taşıdığından onları,*

görevlerine daha motive etmiş olur. Bu da yöneticinin başarısının devam edeceği anlamını içerir.

*15- Yönetici, personeline güven duymalıdır.* Onlara olan davranışlarını güven duygusuna dayandırmalıdır. İnsan psikolojisi, kendisine güven duyulmasından hoşlanır. Ayrıca toplumda güvenilen insanlar daima çoğunluktadır, güvensizler azınlıktadır. Fırsat bulduğunda her türlü zararı işleyebilecek, kötülüğü yapabilecek insan sayısı son derece azdır, kanaatimizce yüzde değil, belki binde beşi bile geçmez. Altmış beş milyonluk bir ülkede bu tür insan sayısı üç-beş milyonu geçmeyeceği gibi, bin öğrenci mevcutlu bir okulda bu güvensiz öğrenci sayısı yine üç- beş kişiyi geçmez düşüncesindeyiz. Gözlem ve tecrübelerimiz bu yöndedir.

Ancak sosyal gerçek bu doğrultuda olmasına rağmen ülkemizdeki yerleşmiş olan yönetim anlayışı, maalesef, tamamen aksi istikamettedir. Yani yöneticiler, yönettiklerine hep güvensizlik gözüyle bakar ve davranışlarını bu güvensizlik temelleri üzerine oturturlar. Örneğin kanunlar yasaklarla, disiplin yönetmelikleri hep yasaklarla doldurulup güven niteliğine sahip çoğunluk, adeta sık boğaz edilmektedir; nerede ise çoğunluğun hareket kabiliyeti sıfırlanmaktadır; vatandaşı veya öğrenci :...o yasak, bu yasak, yeter yahu...! dedirtilecek duruma getirilmektedir. Bunun neticesinde de hep ceza peşinde koşan, hiç yüzü gülmeyen... devamlı kendisinden korkulan kötü bir yönetici imajı çizilmiştir. Hâlbuki gerçek yönetici, kendisinden korkulandan ziyade kendisine sığınılan kimsedir. Kanun ve yönetmelikler de güvenilen çoğunluk ölçü alınarak, yasaklan az, hürriyetleri çok nitelikte olmalıdır. Demokratik yönetim ve disiplin anlayışı da zaten bunu gerektirmektedir, denilebilir.

Aksi durum yöneticiyi çok büyük hatalara sevk edebilmekte ve yeni bazı olumsuz olayların çıkmasına ve dolayısıyla okulda huzurun kaçmasına sebep olabilmektedir. Meslek hayatımızda bunun örneklerine çok rastlamışızdır. Özellikle yöneticilerin, öğrencilere yönelik bu hoş olmayan tavırlarına daha sık rastlanmaktadır, denilebilir. "Öğrenci mi? Mutlaka yalan söyler..." peşin hükmü onlara yerleşmiş durumdadır. 1970'li yılların sonu veya 1980'li yılların başlarında görevli bulunduğum okulda bu konunun tipik bir örneği yaşanmıştır." Bir musibet bin nasihatten yeğdir." Atasözü gereği bizler de burada bu olayı nakletmeyi yararlı bulmaktayız. Şöyle ki :

Bin beş yüz öğrenci mevcutlu okulda altı tane müdür yardımcısı bulunmasına rağmen, genç ve dinamik bir muavin bir arkadaşımız vardı. Bayrak merasimlerinde adeta okulda başka muavin yokmuş gibi hep kendisi öne atılır



ve öğrencileri merasime hazır hale getirirdi. Yani bu kadar idealist ve vazifesine düşkün bir meslektaşımızda Ancak yeterli pedagojik formasyona ve tecrübeye sahip olmadığından çok hatalar yapıyordu. Çok zaman kaş yapayım derken göz çıkarabiliyordu. Yönetici olarak ise , toplumda yerleşmiş bulunan ve bir yöneticide bulunmamasını ısrarla istediğimiz "Öğrenci mi; yalan söyler.." peşin hükmüne sahipti. Ve bir gün kendisine bağlı sınıfların birinden bir öğrenci, karın ağrısı şikâyetiyle, doktora sevk etmesi isteğiyle bu muavin arkadaşımıza başvurur. Fakat meslektaşımız teşhisini daha önce koymuş bulunduğundan, öğrencinin mazeretine inanmaz ve

"Dersten kaçmak için yalan söylüyorsun, değil mi? " der, öğrenciyi azarlar ve sınıfına geri gönderir. Fakat öğrencinin şikâyeti aslında doğrudur. Ağrıları arttıkça artar. Arkadaşlarının dayanılmaz ağrılar içinde kıvrandığını gören diğer sınıf arkadaşları, artık idareye de başvurma ihtiyacı duymadan, teneffüste bahçede iken, hemen yoldan bir taksi çağırarak hastaneye kaldırır. Ve ilk muayeneyi müteakip öğrenci ameliyata alınır ve kurtarılır. Çünkü apandisi ya patlamış, ya da patlamak üzereymiş... Orasını tam hatırlayamıyorum.

Evet ertesi günü bu durumu öğrenen bizler, ilgili muavin arkadaşla beraber öğrenciyi ziyarete gittik, geçmiş olsun, dedik ama olaydan da ciddi bir şekilde üzüldük, muavin arkadaş da izin vermediğine, doktora sevk etmediğine çok pişman oldu ama iş işten geçmişti. Arkadaşları ilgilenmeseydi, belki de öğrenci apandisi patlamasından zehirlenip vefat edebilirdi de. O zaman vefat edeni nasıl geri getirecektik?...

Bu olaydan iki sonuç çıkarmamız gerekmektedir :

Birincisi: Yönetici arkadaşımızın öğrenciye güvensiz davranması.

İkincisi: Kendisini doktor yerine koyması.

Öyleyse prensip olarak öğrencilere güven duygusuyla hareket daha uygundur. Ayrıca özellikle sağlık konularında (şikayetlerinde) kendimizi doktor yerine koymamalıyız. Meslektaşımız kendisini doktor yerine koyduğu için bu hatayı işlemiştir. Bu durumlarda öğrencinin doktora sevk edilmesi daha doğru bir hareket olur. Bırakınız ; şikayetin doğru veya sahte olduğunu doktor ayırt etsin. Bu sorumluluğu sizler yüklenmeyiniz. Yoksa yukarıdaki meslektaşımızın hatasına düşmek kaçınılmaz olur. Bu hata yüzünden ölüm olayı ile karşılaşılırsa insan hukuk ve vicdan karşısında kendisini nasıl savunabilir.? En azından ömür boyu vicdan azabı çekmek zorunda kalınmaz mı?....

O halde lütfen, önce kendimizi güven duygusuyla hareket etmeye alıştıralım. Aksi durumla karşılaşıldığında da gözünün yaşına bakmayalım. Ama ne olur peşin hükümlü ve olumsuz tavırlı olmayalım. Bu durum, mayası insan sevgisi olan bizim mesleğimizle hiç mi hiç bağdaşmaz....

16- Okul yöneticisi esas mesleğinin öğretmenlik olduğunu unutmamalıdır. Yani yönetici de olsa pedagojik sevgisini kaybetmemelidir. Yönetim alanında yaygın olan "Meslekte asıl olan öğretmenliktir." (İlgar, 1996,s. 1 ) sözünden kast olunanın , yöneticinin bu yönünün olduğu kanaatindeyiz. Yöneticinin; öğrenci, öğretmen ve personeline ve hatta çevresine karşı, resmiyetinden ziyade bu insani yönü ağır basmalıdır. Başka bir ifade ile kuralcılığı insani yönünü boğmamalıdır. Ama uygulamalarda maalesef, tam aksi nitelik taşıyanlara da az rastlamıyor, değildir. Kendim de Milli Eğitimde görev yaparken (1980'li yılların başında) böyle olumsuz niteliklere sahip müdür ile karşılaşmışımdır : Öğretmenlerine karşı hiç yüzü gülünüyor ; ufak birer hatalarını görse, örneğin bir gün dersine beş dakika geç kalmış olsa hemen sarı zarf çıkarıyor yani yazılı soru ve cevap işlemine başvuruyordu. Öğretmenler Kurulu toplantılarında da yersiz ultimatolar veriyor; kendisiyle çatışmaya girecekler olursa bu durumda devletin (Milli Eğitim Müdürlüğü'nün) kendisini destekleyeceğini...ifade ederek öğretmenleriyle olan ilişkilerini daha da gerginleştiriyordu . Daha sonra ben o okuldan ayrılarak başka bir eğitim kuruma geçmişim. Öğretmen ve idareci arasındaki ilişkiler daha da gerginleşmiş ve olay, ertesi yıl, Milli Eğitim Müdürlüğüne intikal etmiş. Okulun öğretim yılı boyunca teftişi neticesinde : ...Benimle çatışanın ayağı kayar ...anlamında sözler sarf eden müdür beyin kendisi hatalı bulunarak ayağı kaydırılmıştır; ( başka bir okula öğretmen olarak atanmıştır. (.Öğretmenler yerlerinde kalmışlar.

İşte buradaki yöneticinin açık hatası, esas mesleğinin öğretmenlik olduğunu, müdürlüğün gelip geçici bir görev olduğunu, her an tekrar öğretmenlik görevine dönebileceğini veya döndürülebileneğini unutmuş olması; dolayısıyla personeline kraldan ziyade kralcı kesilmiş (diktatörlüğe yönelmiş) olmasıdır.

Ayrıca teftiş esnasında Demirbaş listesinde kayıtlı bulunan Laboratuardaki on üç dürbünden hiçbiri bulunamamış. Bu sebeple de okul müdürü, mahkemeye verilmiş... Bunları aynı okuldaki görevli öğretmen arkadaşlarımdan dinlemişim...Mahkeme sonucunu, takip edemediğim için, öğrenemedim. Bizi esas ilgilendiren mahkeme sonucu değil, yöneticinin mahkemeye verilmiş olayıdır. Burada müdürün görevini ihmal olayı vardır. Çünkü okul yöneticisi, okulun her türlü demirbaş eşyasının korunmasından da sorumludur. Bu nedenle yönetici, demirbaş eşyaları da ilgili (kullanan) personele veya öğretmene zimmetlemesi (imza ile vermesi) gerekirdi. Teftişte müdür beyin bu vazifesini de yapmadığı görülmüştür.

17- Yönetici; kurumundaki olumlu - olumsuz, basit veya karmaşık, her türlü olayı rapor etmeyi de ihmal etmemelidir. Bu tedbir; hem kurum

faaliyetlerinin sağlıklı yürümesi, hem de resmi soruşturma vuku bulduğunda olayı aydınlatabilmesi veya kendini savunabilmesi vb. için gerekli bir davranıştır. Bu konuda yine yaşanmış bir örneği aktarmayı yararlı bulmaktayım. Şöyle ki :

Yine yetmişli yılların başında (1972-1973 dönemi) görevli bulunduğum okulda müdür yardımcılığı görevi verilmişti. Okulun bitişiğinde bir Cemiyete (Derneğe) ait özel talebe yurdu vardı, (okul binası da o cemiyete aitti.). Okul müdürü ile anlaşmalı olarak yurdun öğrencileri okulda mütalaa (etüt) yapıyorlardı. Yine ilgili cemiyetle anlaşma gereği okulun yönetici yardımcıları da sıra ile gece nöbet tutuyorlardı. Bir hafta sonu (tahminen Cuma günü akşamı) idi. Nöbet bende idi. Üst kattaki sınıflardan birinin başkanı, gürültü yapıyor, bize rahat ders çalıştırmıyor... Gerekçesiyle sınıfındaki bir arkadaşından şikayete geldi. Ben normal olarak o öğrenciyi odama çağırttım. Öğrenciye, bu şikayetlerin doğru olup olmadığını sordum. Hiç cevap vermedi. Bunun üzerine ikinci olarak: Peki; bu şikayetçi arkadaşının sana bir garazı (düşmanlığı) mı var? Niçin başkasını şikayet etmiyor da seni şikayet ediyor?...diye sordum. Maalesef buna da hiç cevap alamadım. Tabiatıyla böyle durumlarda genellikle ne düşünülür?...Sükut ikrardan gelir, şeklinde düşünülür. Yani şikayet edilen tarafın suçlu olduğu kabul edilir. Ben bu düşüncemi yine içimde saklayarak, gerekli tembihatımı yaparak tekrar sınıflarına gönderdim. Fakat öğrencilerin odamdan çıkmalarını müteakip merdivenlerde bir gürültü- patırdı işittim. Hemen arkalarından ben de geldim. Gördüm ki, Şikayet eden öğrenci ayakta, şikayet edilen öğrenci ise çökmüş durumda....Durumu sorduğumda şikayet eden öğrenci: Hocam: arkadaşım, beni niçin Muavine şikayet ettin diye, arkamdan kovalıyordu, Bu esnada ayağı merdiven basamaklarına takıldı ve düştü...dedi. İlk planda kabul edilebilecek bir cevaptı bu ifadeler. Sonra diğer öğrenciye sordum: Sen ne diyorsun? diye. Fakat maalesef, bu sefer de yine öğrenciden tek bir kelime cevap alamadım. Yine içimden, demek ki suçlu sensin... Şeklinde düşünerek, tekrar sınıflarına gönderdim ve bir daha böyle bir şikayet istemediğimi söyledim.

Yalnız, şikayet edilen öğrencinin kaşının üzerinde bir çizik, kızartı vardı. Bunu da düşme neticesi olabileceğini düşünerek ve basit bir çizik olarak değerlendirip üzerinde durmadım. Araya Cumartesi, Pazar da girdiğinden yani öğrenciler evci (hafta sonu izinli) olarak evlerine gitmişlerdi. Tabiatıyla Pazartesiye kadar öğrencilerle iletişimimiz olmadı. Ancak olay o kadar büyümüş ki, bu esnada kaşında çizik olan (şikayet edilen) öğrencinin, bu çizikten mikrop kapma neticesi göz kapağı şişmiş ve o gözü tamamen kapanmış... Babasının sorusu üzerine çocuk, arkadaşının gözüne yumruk vurduğunu söylemiş... Olacak ya, bu öğrencinin bir kardeşi (ağabeyi) varmış; o da iki ay önce trafik kazasında vefat etmiş... Bu açısını henüz unutamamış olan baba bu ikinci çocuğunun da gözünün kör olduğunu zannederek, büyük bir fevran içinde Pazartesi sabahı

çocuğuyla birlikte soluğu, okul müdürlüğünde alıyor. Baba; oğlunu döven öğrenciyi görse linç edecek durumda. Durumu öğrenince tabiatıyla ben de çok üzöldüm. Okul müdürü, çocuğu hastaneye sevk ettiği gibi (ki sonradan öğrencinin gözünün kör olmadığı, sadece göz kapağının şiştiği anlaşıldı. Buna da sevindik tabii.), normal olarak benden rapor istedi. Yaptığım soruşturma neticesinde öğrencinin düşmediği; kaşının üstündeki çizidin düşme sonucu oluşmadığı; bilakis tartıştığı diğer (şikayet eden sınıf başkam) arkadaşının salladığı yumruk neticesi oluştuğu ortaya çıktı.

Sorulara hiç cevap vermemek suretiyle yöneticiyi de yanılta böyle bir öğrenci tipi belki milyarda bir çıkar diye düşünüyorum. O da bana rast geldi. Ve yöneticiliğimin ilk yılına (acemiliğime) rast geldiği ve olayı da basit görmem sonucu rapor etmeyi düşünemedim. Bu da bir yönetici olarak benim için bir eksiklik ve ömür boyu unutamayacağım bir iz bıraktı bizlerde.

Sonuç; Paragrafın başında da belirttiğimiz gibi, yönetici, görevi esnasında vuku bulan her türlü olayı mutlaka rapor etme alışkanlığı kazanmalıdırlar.

*18- Okul disiplini açısından yönetici; öncelikle kendisi problem olmamalı, sonra da öğretmenlerinin problem olmamalarını tembih etmelidir.* Çünkü meslek hayatımızda okullardaki bazı öğretmen- öğrenci ve idareci olaylarının bizzat hoca veya yöneticilerin olumsuz tutumlarından kaynaklandığı görülmüştür. Her olayda mutlaka öğrenci veya personel suçlu olmamaktadır. Bu hususa da dikkat edilmesi gerekmektedir.

Ayrıca öğretmen- öğrenci arasında bir problem çıkmışsa bunun da, yönetime aksettirilmeden önce, öğretmen tarafından halledilmesinin uygun olacağı hatırlatılmalıdır. Çünkü başarılı öğretmen demek yalnız iyi ders anlatan kimse değil, aynı zamanda öğrencileriyle olan ilişkilerinde de başarılı olan (sınıfta. sınıfa hakim olan) kimse demektir. Her meselede yönetimden yardım istemek, o öğretmen için bir olumsuzluktur, bir otorite zaafı demektir. Meslektaşlarımız bu konuda dikkatli olmalıdırlar. Aramızdaki samimiyetten olacak, zannediyorum, bir bayan meslektaşımız, sürekli öğrencilerden şikayet eder, ve yönetici olarak devamlı yönetimimizden yardım isterdi. Bir gün ben de samimi olarak bu gerçeği kendine hatırlattım ve bu şikayet konularını herkese açmamasını, yönetime de sık sık getirmemesini, kendisinin halletmesinin daha uygun olacağını, ancak kendisini de aşan durumları yönetime aksettirmesini tembih ettim ve bu konuda başarılı olması için bazı özel taktikler verdim. Meslektaşımız teşekkür etti ve gerçekten de o günden sonra sınıf ve öğrencilerle olan şikayetleri sıfırlanacak seviyede azalmıştır, diyebilirim.

Dolayısıyla yönetici aynı zamanda rehber rolü oynayabilmelidir. Yani sorunları resmi davranışlarla değil, bazen gayri resmi (samimi) ilişkilerle de halletmeyi prensip edinmelidir. Yönetici bu tür davranışı ile, ileride ortaya çıkabilecek ve başını ağrıtabilecek pek çok olayların da önüne geçmiş olur. Bu konuda pek çok örnek bulunmaktadır.

19- *Yönetici , Mevzuata, özellikle Milli Eğitim mevzuatına (kanun ve tüzüklerine vb.) hakim olmalıdır.* Bu göreve getirilen bir kimsenin bu konuyu hiç bilmemesi zaten düşünülemez ama yeterli olmayabilir. Son gelişmeleri takip edememiş olabilir. Çünkü Türkiye'de sık sık Hükümetlerin ve buna bağlı olarak da sık sık Milli Eğitim Bakanlarının değişmekte oluşu, mevzuatta da sık sık değişikliklere sebebi olabilmektedir. Yöneticiliğe başlayan kimse, ilk planda bu eksiklerini tamamlamayı hedeflemelidir. Bu alanda "Milli Eğitim Mevzuatı" adıyla yayınlanmış eserler vardır. Önce bunu temin etmelidir. Sonra Bakanlığın resmi yayın organı olan " Tebliğler Dergisi"nin önceki sayılarını temin edip gözden geçirmeli ve bundan sonraki sayılarını da iyi takip edip, öğretmenlerine de imzalatmalıdır.

20- *Keza bundan böyle yöneticiliği meslek edinenler; yalnız mevzuatı takip etmekle kalmamalıdır,* bu alandaki bilimsel gelişmeleri, ortaya konan yeni eğitim teorilerini de takip ederek kendini geliştirmeli ve bu alanda kendisi de yeni bilgi ve teoriler ortaya koymaya gayret etmelidir. Meslek aşkı ve hizmet bilinci bunu gerektirmektedir. Başka bir ifade ile yönetici dinamik bir yapıya sahip olmalıdır.

21- *Makamlara bağlı bu idari unvanlar,* ilmi unvanlar gibi, sürekli olmasalar da kişilere hükmedici ve şöhrete yükseliş kolaylığı sağladıklarından, bu hal, *insanın nefesine (duygusal yapısına) cazip (çekici) gelmektedir.* İnsanoğlu, duygusal olarak devamlı, bilimsel unvanlara değil; para, makam ve emredici nitelikleri içinde taşıyan bu yönetim unvanlarına genellikle bir zaaf veya düşkünlük göstermektedir. Bu gerçek; dün de, bugün de değişmemiş ve değişmemektedir...hatta ülkemizdeki milletvekili seçimlerinde bu gerçek daha net görülebilmektedir : Üniversitelerde ilim adamı, hatta ileride devleti de yönetecek insanları yetiştirme gibi kutsal bir göreve nail olmuş pek çok profesör unvanına sahip eğitimcilerimiz bile bu rüzgarın (nefsi isteklerin) etkisi altında kalarak bu yüce görevlerinden ayrılabilirler; bazen hedefledikleri bu emellerine de ulaşamıyor (örneğin milletvekili veya bakan da olamıyorlar) ve açıkta kalıyorlar. Eski görevlerine dönmeleri de kolay olmamakta; dönseler de siyasete bulaştıkları (partileri belli olduğu) için objektiflikleri ve öğrencilere etkileri azalmaktadır. Bazıları belediye başkanlığına geçmektedirler.... Halbuki onların talip oldukları bu görevleri, akademisyen olmayan yani eğitimci

olmayan diğer branş erbabı da yapabilir ve yapmaktadırlar da. Ama herkes üniversite hocası olamaz ki ...Bu hocalık unvanı, senelerin çalışmaları ile, nice ter ve saç döktüren imtihanlar sonucu elde edilebilmektedir. Bizce bu eğitimcilik ve ilim adamlığı görevi, diğerleriyle kıyaslanmayacak derecede yücedir, kutsaldır. Sonra insan bu temel mesleğinden ayılmadan, izinli olarak veya danışman olarak da yöneticilere yardımcı olabilirler...

ilim adamlarımızın bu konu üzerinde biraz daha düşünme ricasında bulunmaktayız. Bu cüretimizin hoşgörü ile karşılanacağı umudunu taşımaktayız.

*22- Yönetici; gerektiğinde bu görevden kendi iradesiyle ayrılmasını da bilmeli ve becermelidir, affedersiniz , kovuluncaya kadar beklememelidir. Bu davranış; bir büyüklük, olgunluk alameti olduğu gibi, aynı zamanda en demokratik bir davranış niteliği taşır. Yine bu davranış ; geleceğimizi emanet edeceğimiz gençlerimize yönetim kapılarını da açarak onların bu alanda tecrübe sahibi olmalarına ve ülke yönetimine daha aktif hizmet yapmalarına fırsat vermek anlamını taşır. Zamanında çekilmesini bilen yönetici; hem toplumdaki veya yönetilenler üzerindeki saygınlığını korumuş olur, hem de bu bilinçli davranışa örnek olmuş olur, düşüncesindeyiz. Hatta halk arasında makamlara hizmet aracı olarak değil de temel amaç olarak bağlanan ve ne pahasına olursa olsun, oradan gitmek istemeyenler için : ya göreceği var, ya da süreceği var,...şeklinde anlamlı bir söz vardır. Bu veciz sözün de daima göz önünde bulundurulmasında mutlak yarar görmekteyiz.*

Keza insan hayatında doğum ile ölüm birer gerçekse ve hayatımızı buna göre değerlendirmek zorunda isek, yöneticilik unvan ve makamlarını da buna benzetebiliriz: Yönetim makamına geldiğimiz veya getirildiğimiz gün, psikolojik olarak, hemen kendimizi o görevden ayrılacağımız güne de hazırlamalıyız ki, o gün gelince psikolojik yıkıntı ve çöküntüye uğramamalıyız.

*23- Yönetici; görevinde rahat, başarılı ve adaletli olabilmesi için, mümkünse bu görevini, kendi memleketinin dışında (doğup büyüdüğü, eş-dost ve akrabalarının bulunmadığı yerde) yapmalıdır. Çünkü kan bağının bulunduğu yerlerde kayırma isteklerinden kurtulmak mümkün olamamaktadır. Veya kolay olmamaktadır. Tecrübeler bu doğrultudadır. Adaleti tatbik etmeye kalktığınız zaman, bu hükmünüz bazı dostlarınızı üzebiliyor ve dedikodulara sebep olabiliyor, huzurunuz kaçırılıyor; kayırmaya baş eğdiğiniz zaman da bu sefer adaletten ayrılmış olmanın huzursuzluğu vicdanınızı kaplıyor.... Böyle faktörlerden uzak bir yerdeki görevde ise adalet daha rahat tatbik edilebildiği için görevde başarılı olmak, hem daha kolaylaşıyor, hem de huzursuzluğa düşmemiş oluyorsunuz. Bu konunun örneklerini herkes, her zaman ve her yerde rahat görebilirler, görüşünderiz.*

24- *Yönetici; yerine göre, duruma göre tavır koymasını bilmelidir.* Adil olmayan girişimler, babasından bile gelse, kibar bir şekilde onu geri çevirmesini bilmelidir

25- *Yönetici; üzerine amme (kamu) hakkı geçirmeme konusunda da çok, hem de çok titiz olmalıdır..* Yöneticilik, kişiye bu konuda (devlet mallarını kendi özel işlerinde de) kullanma fırsatı verdiği için yöneticilerin, bu konularda daha da titiz davranmaları gerekmektedir. Devletin malı demek, milletin malı demektir. Yönetici bu şura sahip olmalıdır. Kişilerle icabında helalleşmek mümkündür ama milletle teker teker nasıl helalleşebilirsiniz? ...

26- *Yönetici; meslek sırlarını korumasını da bilmelidir.* Özel anlamda görev sırrı, geniş anlamda devlet sırrı da denilebilen ve halka açıklanmaması gereken bazı çok özel bilgiler de vardır. Başarılı yönetici bunları saklamasını bilmelidir. İfşa edilmesi toplumun zararına olabilecek bu tür bilgiler, bazen yönetici ile birlikte mezara da gidebilir. Yöneticiler, görevlerinin bu nazikliğinin farkında olmalıdırlar. Yöneticinin her söylediği doğru olmalı ama her doğruyu da her zaman ve her yerde söylememenin gerekliliği de iyi bilinmelidir.

Keza yönetici; zan üzerine (mişli- mişli konuşmalara göre) hareket etmemeli; kesin bilgi ve bulgulara göre hareket etmelidir; bu alışkanlığı kazanmalıdır. Yöneticilik makamı çok ve sık konuşma, edebiyat yapma yeri değildir. Şikayet yeri ise hiç değildir. Sonra halk arasındaki "Çok mal haramsız, çok söz ise yalansız olmaz." Sözlerindeki inceliği de dikkate almakta yarar görmekteyiz. Bu nedenle yönetici az konuşmalı ama doğruyu konuşmalı ve doğru karar vermelidir. Böylece hem adaleti yerine getiren, hem de otoritesini korumada başarıya ulaşmış bir kimse olur. Aksi takdirde yanlışta ihtimalleri artacağından o nispette de otoritesinin sarsılması kaçınılmaz bir gerçek olur.

27- *Okul yöneticisi; sekreterlik (yazışma ) konularında da yeterli formal bilgilere de sahip olmalı ki, sekreterine ve yardımcılara rehberlik yapabilsin.* Bu konulardaki eksiklerin giderilmesi veya yanlışların düzeltilmesi için kurumda, elbette en son başvurulacak kimsenin yönetici olduğu gerçeği unutulmamalıdır.

28- *Netice olarak okul yöneticisi; okulun yalnız eğitim programlarından ve personelinden değil, tüm demirbaşlarından da yani dışarıya ve üstlerine karşı okulun en son ve tek sorumlusu olduğunu unutmamalıdır* Başka bir ifade ile okul yöneticisi; yönetimin temel görevinin örgütü, amaçlarına uygun olarak yaşatmak olduğunu da unutmamalıdır. (Bursalıoğlu, 1989, 6, 16 ).

29- *Yönetici; liderlik vasıfları taşıyamaya özen göstermelidir.* Lider, batı dillerinden Türkçeye geçmiş bir kelimedir. Arapçası imam, Türkçesi de önder, demektir. Liderliğin

farklı tanımları olmakla beraber (Kaya, 1986,8.100 ; İlgar,1996,s.55-56), kabul edilen görüş, liderliğin bilgi kadar yeteneğe de dayanan bir sanat özelliği taşıyor olmasıdır. (Tezcan, 1993, s. 177; İlgar, 1996, s. 30). Bu bakımdan yönetimde başarı sadece yönetim bilgilerine sahip olmakla değil, aynı zan-manda yöneticilik yeteneği taşımakla mümkündür, denilebilir. Özet olarak lider; toplumu yönlendirebilen, toplumu arkasından sürükleyebilen kimsedir. Fevkalade vasıflarıyla temayüz eden kimsedir. Toplumun teveccühü ile başkan kabul edilen insandır. Yani atanmış bir başkan olmayıp karizmatik niteliğe sahip, toplumun iradesiyle reis kabul edilen kimsedir.

Yönetici, ise daha çok atanmış kimseleri ifade eder. Ancak bunlar seçimle de iş başına gelmiş olabilirler. Mesela milletvekilleri, muhtarlar, belediye başkanları, parti başkanları... böyledir. Toplumumuzda, lider kelimesi daha çok başkan anlamında kullanılmaktadır. Parti lideri demek, genellikle parti başkanı demektir.

Bu husus şöyle de özetlenebilir: Her lider aynı zamanda başkandır ama her başkan mutlaka aynı zamanda bir lider demek değildir.

Bu açıdan denilebilir ki; her yönetici veya her başkan, taşıdığı liderlik ölçüşünce başarılı olur. Yönetilenler tarafından, yöneticilerin böyle liderlik vasıfları taşımaları da zaten beklenir. (İlgar,1996,s.57-58). Bu nedenle her yönetici, liderlik vasıfları taşımaya gayret etmelidir. Daha doğrusu doğuştan böyle bir nitelik taşıyorsa bunu liderlik bilgi ve tecrübeleriyle donatmaya ve ortaya koymaya çalışmalıdır. Buna özen göstermelidir. Böyle bir vasıf taşımadığı anlaşıldığında da, görevini bu nitelikleri taşıyanlara bırakması uygun olur. Akıl ve hizmet duygusu bunu gerektirir.

Osmanlı devletinin yükselmesinde ve yönetimindeki başarısında, 1455 yılında Fatih Sultan Mehmet tarafından kurulan ve üstün zeka ve yetenekli öğrencilerin alındığı ve üstün bir eğitimin verildiği "Enderun" mektebinin rolü tarihen sabit bulunmaktadır. (Kaya, 1986, s.128 ; Akyüz, 1993, s.78-82 ; Fidan-Erden, 1988, s.216

*30- İletişimde başarı, yönetimde de başarı demektir.* Bu nedenle yönetici; yönetilenle olduğu kadar yönetenlerle (ast ve üstleriyle) iyi ilişkiler kurmayı başarmalıdır. (Bilindiği gibi iletişim olayı: verici, ileti, alıcı, taşıyıcı ve dönüt unsurlarından oluşmaktadır. Başaran, 1993,s. 64 vd.). Nitekim Batı Ülkelerinde eğitimin ana konusu : etkin okul, etkin müdür'dür. (Bakioğlu, Çağdaş Eğitim, Nisan , 1998).

*31- Yönetimde tek tek her personeli memnun etmek kesinlikle mümkün değildir.* Sosyal ve siyasal gerçek böyledir. Yönetici bu gerçeği, daima göz önünde bulundurmalı ve adaletten ayrılmamayı prensip edinmelidir.



32- *Yönetici aynı zamanda denetçi demektir.* Eğitim sisteminde oku! görevlilerinin birinci müfettişi okul müdürünün kendisidir. Denetimden hoşlanmama veya denetime karşı direnç ise insanın doğasında (yaratılışında) bulunmaktadır. (Başaran, 1993, s.76). Her yöneticinin, denetim görevini yerine getirirken, bu gerçeğin de bilincinde olması uygun düşmektedir. Keza okul yöneticilerin; devletin belirlediği genel eğitim politikalarını uygulamakla görevli ve sorumlu olduklarını unutmamaları gerekmektedir. (Kaya, 1986, s.94 ).

33- *Yönetim makamı, şikayet yeri değil, bilakis şikayetlere çözüm bulma yeridir.* Her yöneticinin, görevinin bu inceliğini iyi kavramış olması, yönetimdeki başarısının ayrılmaz, hatta önde gelen şartlarından biridir, denilebilir. Kısacası yönetim karar verme yeridir. Yönetim süreci kararla başlar, yine kararla biter.. Karar yetkilisi de yöneticinin kendisidir. (Bursalıoğlu, 1999, s. 102). Keza yöneticinin kolay ve doğru karar verebilmesinde vizyon sahibi olmasının büyük rolü olduğu da (Bakıoğlu- Hesapçıoğlu, 1997, s.72) unutulmamalıdır.

34- *Yöneticilik, keza bir açıdan da zaman yöneticiliği demektir.* Onun için yönetici ilkel, planlı ve programlı bir çalışma düzenine sahip olup zamanını iyi değerlendirmeli, boşa harcamamalıdır. (Bu konuda bkz. Muhsin Abay, Zamanı Değerlendirmek ve İş Başarmak, İstanbul, 1996 : Mahmut Tezcan, Boş Zamanlar Sosyolojisi, Ankara, 1993).

Ülkemiz yöneticilerinde bu konuda açık bir eksiklik görülmektedir, denilebilir. Hatta özel ziyaretçi ve özel sohbetlerden resmi işlerine zaman ayıramayanların, bundan yakınan yöneticilerin sayılarının küçümsenmeyecek derecede olduğu da söylenebilir. Bilgi, gözlem ve duyularımız bu doğrultudadır. Örneğin " Bir orta kademe yöneticisi; üçgünlük zaman günlüğünü yazarak günde yaklaşık altmış kez çalışmalarının gereksiz yere bölündüğünü saptamıştır." (Açıklan, 1994,s. 118).

Ülkemizdeki yönetim ve yönetici durumunu aksettirmesi bakımından bu bir fakat tipik örneği unutmamakta yarar görmekteyiz veya yöneticiyi zamanını iyi değerlendirmesi açısından uyarıcı yeterli bir misal kabul etmekteyiz.

35- *Okul yöneticisi-*, halkın eğitim seviyesini yükseltmeye çalışmalı, eğitim felsefesiyle yakından ilgilenmeli ve eğitim planlaması çalışmalarında personeline rehberlik yapmalı ve bu konuda onlara cesaret vermelidir. (David Oldroyd; The Management of School- based staff devolopment: an example, s. 356: Understanding School Management, 1988).

36- *Yönetim; bir bakıma veya öncelikle, kişinin kendisini yönetebilmesi olayıdır.* Albay, 1996,s. 29). Kendini yönetemeyen bir kişinin bir ülkeyi veya bir okulu başarıyla yönetebileceği nasıl düşünülebilir?... Dolayısıyla Okul yöneticisinin de yönetimde başarı gösterebilmesi için , bu başarıyı önce

kendisinde gerçekleştirmelidir, denilebilir.

Hulasa:

Görüldüğü ve görülebileceği ve her yönetimde olduğu gibi okul yönetiminde de başarı, tek taraflı olmamaktadır. Okul yöneticisinin başarılı olabilmesi için yöneticinin yalnız tecrübeli ve yönetim uzmanı olması yeterli değildir; aynı zamanda, en az belirli ölçüde eğitim uzmanı olması gerekmektedir. Yani idari otorite kadar, ilmi otoriteye ve öğretmenlik mesleğinin mayası olan pedagojik sevgiye de sahip olması gerekmektedir....Eğitimin temel amacının daima öğrenciyi kaybetmek değil, kazanmak olduğunu iyi kavrayıp bu uğurda azami fedakarlıktan ve hatta riske girmekten bile çekinmeyen ; personeline sürekli tiken gibi batan, sürekli cezalandırıcı tavırlar sergileyerek yönetilenleri kendinden soğutan ve uzaklaştıran (korkulan) bir kimse değil; bilakis personelini koruyan, onların şahsiyetlerine önem veren, onlara güven duygusuyla yaklaşan, aksi sabit olduğunda ancak kuralları uygulayan ve kendisine sığınılan (sevilen- sayılan) bir kimse olmalıdır ve gerçek başarının bu şekilde mümkün olduğunun ve olacağına idraki içinde olmalıdır. Okul disiplinine uymayan veya uyamayan öğrencilere de suçlu gözüyle bakıp onlara hakim ve savcı gibi değil, bu tür öğrencileri hasta olarak kabul edip onlara bir doktor gibi yaklaşabilmelidir. Eğitimi niteliği taşıyan bir okul yöneticisine bu tür davranışın daha uygun olacağını kavramış olmalıdır.

Keza, bir yöneticinin her şeyi bilmesinin veya her alanın uzmanı olmasının mümkün olmadığı gerçeğini görerek ekip çalışmasına önem vermeyi asla ihmal etmemesi gerekmektedir.

Yine okul yöneticisi; sadece okulun günlük işlerini organize eden, yöneten bir kişi olmaktan yükselerek, okul eğitiminin kalitesini yükseltmek için eğitim programlarının geliştirilmesini ve bu konuda öğretmenlerini motive eden, onlara bu konuda ortam hazırlayan, başka bir ifade ile geleceği gören, vizyon sahibi bir kişi olmalıdır. Gelişme ve geliştirmenin ise zaten insanın tabiatında (yaratılışında) bulunduğunu unutmamalıdır. Bu gelişme ve geliştirme olayının gerçekleştirilebilmesi için de yöneticilerin demokratik bir yapıya sahip olmalarının gerekliliği de unutulmamalıdır. Aksi durumda ast- üst arasında yeterli diyalog ve iletişim sağlanamaz. Dolayısıyla yeterli bilgi akışı ve bilimsel gelişme de gerçekleşmez.

Tüm okul ve eğitim yöneticilerinin bu ideal denilebilecek niteliklere sahip olmaları ve ülkeyi hem ilmi yönden, hem de ahlaki (sosyal) yönden hızla kalkındırarak nesillerin yetişmesine zemin hazırlayıcı olmaları daimi dileğimizdir.

## KAYNAKLAR

- Abay, Muhsin ; Zamanı Değerlendirme ve İş Başarmak, İstanbul, 1996, İhlas Vakfı Yay.  
Açıkalın, Aytaç ; Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yönetimi, Ankara, 1994, Pegem Yay.
- Akyüz, Yahya : Türk Eğitim Tarihi (Başlangıçtan 1997'e), Ankara, 1997, İstanbul Kültür Üniversitesi yay.
- Alkım Yayınları ; Yök Mevzuatı, Ankara, 1996  
\_\_\_\_\_ Anayasa, Ankara, 1997  
\_\_\_\_\_ Milli Eğitim Mevzuatı, Ankara, 1996  
\_\_\_\_\_ Devlet Memurları Kanunu^Ankara, 1996
- Arseven, A. Doğan ; Alan Araştırma Yöntemi, Ankara, 1993.
- . Arslantürk, Zeki; Sosyal Bilimciler İçin Araştırma Metot ve teknikleri, İstanbul, 1995, İfav Yay.
- . Atay, Hüseyin : Osmanlılarda Yüksek Din Eğitimi, İstanbul, 1983.  
; Kur'an'da Bilgi Teorisi, İstanbul, 1982, Furkan yay.
- . Attar, Feridüddin ; Tezkiret'ül Evliya (Hazırlayan : Süleyman Uludağ), Bursa, 1984, İlim ve Kültür Yay.
- . Aydın, Ayhan ; Sınıf Yönetimi; Ankara, 1998, Anı yay.
- . Bakioğlu, Ayşen ; " Lider Öğretmen M.Ü.A.E.F.E.Bİİ.Dergisi, 1998, sayı:10, s.11-19.  
; " (1994). Batı Ülkelerinde Eğitim Gündeminin Ana Konusu: Etkin Okul, Etkin Müdür." Çağdağ Eğitim, Nisan, 1998,  
; " Lider Öğretmen M.Ü.A.E.F.E.Bİİ. Dergisi, 1998, sayı:10,s.11-19.
- Bakioğlu, Ayşen- Hesapçioğlu, Muhsin ; "Düşünmeyi Öğretmekte Öğretmen ve Okul Yöneticinin Rolü", M.Ü. A.E.F.E.Bil.Dergisi,1997, sayı: 9. s.49-78.
- Başar, Hüseyin ; Sınıf Yönetimi , Ankara, trs. Pegem Yay.
- Başaran, İbrahim Ethem ; Eğitime Giriş, Ankara, 1984, 1994.  
; Eğitim Yönetimi, Ankara, 1993, 1996
- Bursalioğlu, Ziya ; OKUL Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1999, Pegem Yay.  
; Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri, Ankara, 1975, A.Ü.E.B.Fak.Yay.
- Celkan, Hikmet Yıldırım ; Eğitim Sosyolojisi, Erzurum, 1989.
- Çelikkaya, Hasan ; Fonksiyonel Eğitim Sosyolojisi (Pedagojik Formasyon Amaçlı), İstanbul, 1996,1998, Alfa yay.  
; Eğitime Giriş (Pedagojik Formasyon Amaçlı), İstanbul, 1997, Alfa yay.  
; " Eğitimin Kelime Anlamları ve farklı Açılardan Görünüşü", M.Ü. Eğitim Bilimleri Dergisi, İstanbul, 1991, Sayı.3, s. 73-85  
; " Sistemli Bilgi \*, İnsan ve Kainat (Aylık Bilim, Teknoloji ve Araştırma Dergisi), İstanbul, 1994, sayı,104, s. 22-23, İhlas Holding Yay.
- . Danışmend, İsmail Hami ; İzahlı Osmanlı Tarihi Kronolojisi, Cilt 1, İstanbul, 1971, Türkiye Yayınevi Yay.

- . Demirel, Özcan ; Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, 1998, Kardeş Kitap ve Yayınevi.
- Erden, Münire; Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, 1995, Pegem yay.
- . Fındıkoğlu, Ziyaaddin F.; içtimaiyat, İstanbul, 1947, C.I- 1950, C.II,- 1958, C.III
- . Fidan, Nureddin- Erden, Münire; Eğitim Bilimine Giriş, Ankara,
- . Gürsel, Musa; Okul Yönetimi, Konya, 1997, Mikro yay.
- . Hesapçioğlu, Muhsin; Öğretim İlke ve Yöntemleri Eğitim Programları ve Öğretim), İstanbul, 1998, Beta Yay.
- . İlgar, Lütfü; Eğitim Yönetimi- Okul Yönetimi- Sınıf Yönetimi, İstanbul, 1996, Beta Yay.
- . Kaya, Yahya Kemal; Eğitim Yönetimi (Kuram ve Türkiyedeki Uygulama), Ankara, 1979, Todaie Yay., **Ankara, 1986, Bilim Yay.**
- Kemal, Namık ; Osmanlı Tarihi, 1971, Hürriyet Yay.**
- Küçükahmet, Leyla ; öğretim tike ve Yöntemleri**, Ankara, 1995, Gazi büro Kitabevi.
- . Muhibbi (Kanuni Sultan Süleyman) Divanı; (Hazırlayan; Çoşkun Ak), Ankara, 1987, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yay.
- Ron Glatter- Margaret Preedy- Coluin Richers- Many Masterden ; Understanding School Maagement, Open University Press- Milton Keynes- Philadelphia (1988).
- . Uzunçarşılı, İsmail Hakkı; Osmanlı Tarihi, I. Cilt, Ankara, 1982, Türk Tarih Kurumu Yay.
- . Taymaz, Haydar; Okul Yönetimi, Ankara, 1995, Saypa Yay.
- . Tezcan, Mahmut; Eğitim Sosyolojisi, Ankara, 1992, Zirve Ofset
- . Varış, Fatma; Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, 1978, A.Ü.E.B.F.Yay.; 1996, Alkım Yay.