

## Özel Okulda Görev Yapan Yöneticilerin İdealizm Gerçeklik Bağlamında Yaşadıkları Temel İkilemler

Basic Dilemmas Experienced by Administrators Working in Private Schools in the Context of Idealism and Reality

**Muhammed Bahaddin Koç**

İstanbul/Türkiye

e-mail: mbahaddin@gmail.com

orcid: 0000-0002-7888-1026

### Öz

Özel okulların Eğitim - Öğretim faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duydukları bütçeyi, eğitim hizmeti sundukları öğrencilerin velilerinden temin etmeleri, eğitim faaliyetinin ticari faaliyete, okul - öğrenci iletişiminin ise ticari ilişkiye evrilme riskini doğurmaktadır. Bu risk, kurumun sahibinden / temsilcisinden başlayarak organizasyonun tüm unsurlarına sirayet edebilecek kapasiteye sahiptir.

Özel okulların yöneticileri hem Millî Eğitim Bakanlığının hem de kurumunun politikalarını uygulamakla yükümlüdür. Bu yükümlülüklerin elbette vicdanî sorumluluk ve ahlaki değerler çerçevesinde yerine getirilmesi gerekmektedir. Yöneticinin idealizm ve realite bağlamında yaşadığı temel ikilemler bu noktada ortaya çıkmaktadır. Not sisteminin işleyişi, çalışan maaşlarında ve eğitim ücretlerinde denge, veli taleplerinin karşılanması, öğrenci ihtiyaçlarının niteliklere göre belirlenmesi, kurumun tanıtım süreçleri gibi başlıklarda yöneticinin duruşu ve eylem pratiği, politika belirleyenin yönlendirmelerinden daha etkili olmaktadır. Bu durum aynı zamanda hem eğitim sistemine hem de kuruma yönelik algıların biçimlenmesinde temel rol oynamaktadır.

Bu araştırma makalesi, en az 5 yıl özel okulda yöneticilik deneyimi olan eğitimcilerle nitel görüşmeler gerçekleştirilerek hazırlanmıştır. Bu görüşmelerden hareketle yukarıda yer alan ikilemler üzerinden yönetici tipolojilerine projeksiyon tutulmuştur. Fenomenolojik bir kurgu içinde özel okullarda tekrara dayalı yerleşmiş yönetsel davranışlar da tespit edilmiş ve bu davranışlarda yöneticinin ahlaki tutumunun belirleyici rolü tartışılmıştır. Yaşanan ikilemlerde karar mekanizmalarının işleyişi ve alınan kararların uygulanabilirliği ile uygulanabilen kararların sürdürülebilirliği de değerlendirilmiştir. Makalede, yöneticinin ideal/vicdanî karar ver(e)mediği konularda yapılan öz değerlendirmelere de yer verilmiştir. Yöneticinin, temel iş ahlaki unsurları arasında yer alan, adalet ve liyakat mekanizmalarını işletirken sergilediği tutarlılığın ölçüsü ile sahip olduğu farkındalık düzeyi de değerlendirilen konular arasındadır.

**Anahtar kelimeler:** ideal eğitim, özel okul, vicdanî ikilem, yönetici ahlaki

### Atf

#### Citation

Koç, Muhammed Bahaddin (2023). Özel Okulda Görev Yapan Yöneticilerin İdealizm Gerçeklik Bağlamında Yaşadıkları Temel İkilemler. *Babür*, 2(1), 123-143.

### Başvuru

#### Submitted

02.11.2022

### Kabul

#### Accepted

27.12.2022

### Yayın Tarihi

#### Publication Date

05.02.2023

### Abstract

The fact that private schools obtain the budget they need to continue their education activities from the parents of the students to whom they provide educational services causes the risk of educational activities to evolve into commercial activities and school-student communication into commercial relations. This risk has the capacity to spread to all elements of the organization, starting from the owner/representative of the institution.

The administrators of private schools are responsible for implementing the policies of both the Ministry of National Education and the institution. Of course, these obligations must be fulfilled within the framework of conscientious responsibility and moral values. The main dilemmas experienced by the manager in the context of idealism and reality emerge at this point. The manager's stance and experience are more effective than the policy makers' guidance in terms of the functioning of the grading system, the balance in employee salaries and education fees, meeting the demands of parents, determining student needs according to qualifications, and promotion processes of the institution. This situation also plays a fundamental role in shaping perceptions towards both the education system and the institution.

This research article was prepared by conducting qualitative interviews with educators who have at least 5 years of management experience in a private school. Based on these interviews, projections were kept on the typologies of managers over the above-mentioned dilemmas. In a phenomenological fiction, repetitive administrative behaviors in private schools were determined and the determining role of the moral attitude of the administrator in these behaviors was discussed. The functioning of the decision mechanisms in the experienced dilemmas and the applicability and the sustainability of the decisions taken were also evaluated. The article also includes self-assessments carried out on the issues where the manager can't make an ideal/conscientious decision. The degree of the manager's consistency and the level of awareness he has while carrying out his business fairly and based on principle of merit, which are among the basic business ethics elements, are also among the issues evaluated.

**Key words:** ideal education, private school, conscientious dilemma, administrator ethics

### 0. Giriş

Türkiye'deki eğitim sistemi içinde özel okullar önemli bir konuma sahiptir. Başlangıcı Cumhuriyetin ilk yıllarına uzanan özel okulluluk modeli çeşitli dönemlerde farklı tartışmaların odağında yer alsa da özel okullar kuruluşlarından bu yana Türk Milli Eğitimin yükünü büyük oranda karşılamaktadırlar. Eğitim verdiği öğrenci sayısı ve istihdam imkânı sunduğu öğretmen kadrosunun yanında eğitim materyalinden inşaat malzemelerine kadar pek çok sektöre doğrudan ve dolaylı olarak katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda devletin, ülkenin geleceğine yatırım amacıyla da bir katma değer alanıdır (Çırak - Akan, 2000: 111). 2016 yılında açıklanan bir rapora göre; özel eğitim sektöründe sadece 110 Bini öğretmen olmak üzere istihdam edilen 285 Bin kişiye ödenen ücretler baz alındığında bile özel sektörün devlet yerine hizmet görerek devletin tasarruf etmesini sağladığı görülmektedir (Oran, 2017: 7).

Özel eğitim sektörü okullarla sınırlı kalmamaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı teşkilat yapısında genel müdürlük düzeyinde temsil edilen özel öğretim kurumları içinde milli eğitim müfredatına bağlı olmak koşuluyla okullara ve sınavlara destek amaçlı faaliyetini sürdüren kurumlar mevcuttur. Önceleri dersane olarak tanımlanan bu kurumlar günümüzde kurs ve benzer isimler altında yapılanmıştır.

Türkiye’de devlet tarafından kontrol edilen eğitim sisteminde müfredat Talim Terbiye Kurulu başkanlığı tarafından belirlenmektedir. Ülkede açılan özel okullar da diğer tüm okullar gibi bu kurul tarafından onaylanan müfredatlar doğrultusunda eğitim öğretim faaliyetlerine devam etmektedirler.

2021 – 2022 verilerine göre Türkiye’deki 70.383 okulun 14.179’u özel okul olarak varlığını sürdürmektedir. Eğitim- Öğretim süreçlerinde yer alan yaklaşık 19 Milyon öğrencinin 1 Milyon 500 Bini özel okullarda öğrenim görmektedir. Okullarda görev yapan 1 Milyon 139 Bin öğretmenden 164 Bini ise yine özel okullarda istihdam edilmektedir. Özel okulların kademe dağılımları ise yaklaşık olarak 6000 kurum okul öncesi, 2000 kurum ilköğretim, 2000 kurum ortaokul, 3500 kurum ise lisedir.

### 1. Özel Eğitim Kurumlarının Kısa Tarihi

Eğitimin devletin kontrolünde olduğu Türkiye’de özel okulluğun geçmişi Osmanlı Devleti’ne kadar götürmek mümkündür. Ancak bugünkü anlamda T.C. vatandaşları tarafından ve milli müfredata bağlı olarak gerçekleştirilen özel okul işletmeciliği Cumhuriyet Dönemi ile başlamış ve özel okullaşma alanında öncülük yapması düşüncesiyle hükümet ve özel sektörün ortak girişimi olarak Türk Eğitim Derneği (TED) kurulmuştur (Altay, 2019:30). En son 1984 tarihli Özel Öğretim Kurumları kanunu ile faaliyetlerini sadece kazanç sağlamak için düzenlememe, Türk Milli eğitiminin amaçları doğrultusunda fırsat ve imkân verecek yatırımlar ve hizmetler yapmak üzere gelir sağlayabilme koşulu ile özel okulların kuruluş ve açılış süreçleri düzenlenmiştir (Akyüz, 2018: 375).

Velilerin özel okullara yönelik talep artışlarına paralel olarak özel okulların sayısında yıllar boyu artış gerçekleşmiştir. Nitelikli eğitim, sosyal kültürel imkânlar ve fiziki koşullardaki rekabetin yanı sıra, yaşam tarzı, siyasi düşünce, sosyal sınıf etkisi de özel okulların artışına etki etmiştir. Konuyla ilgili hazırlanan bir akademik çalışmada velilerin bir özel okulu tercih etmelerindeki unsurların sırasıyla, yönetim ve akademik kadro niteliği, okulun fiziki şartları, ekonomik kaynaklar, iletişim süreçleri, sanatsal, sportif, sosyal ve kültürel faaliyetler, eğitim öğretim faaliyetleri olduğu tespit edilmiştir (Pulat, 2019: 75).

Özel okulların artışı rekabet koşullarının genişlemesini ve okulu tercih etmeyi düşünen velilerin bu tercihlerini etkilemeye yönelik pazarlama çalışmalarını da beraberinde getirmiştir. Buna ek olarak devlet okulları ile özel okulların kıyaslanması da sürekli gündemde kalan bir konudur. Her iki okul modeli arasında hem işletme hem de eğitim boyutunda önemli farklar söz konusudur.

### 2. Özel Okul ile Resmî Okul / Devlet Okulu Arasındaki Temel Farklar

Özel okullar ile devlet okullarının işleyişindeki en önemli fark finansal kaynaklardır. Devlet okullarındaki eğitmen kadrosunun maaşı devlet tarafından karşılanırken, demirbaş malzemeler ile eğitim materyalleri de yine devlet tarafından temin edilmektedir. Buna ek olarak temizlik ve benzeri rutin işlerde kullanılmak üzere okullara ödenekler sağlanmaktadır. Ayrıca okul aile birliğine veliler tarafından yapılan bağışlar da bu ve benzeri işleri takip edecek personelin istihdamı için kullanılmaktadır.

Özel okulların finansmanı ise okul sahibi bireyler ya da şirket ortaklığı veya vakıf teşekkülleri tarafından sağlanmaktadır. Bütçelerini velilerden aldıkları ücret ve varsa bağışçılarından aldığı bağışlardan oluştururlar. Devletin bütçe yılında yapılan bütçenin dışına çıkması mümkün değildir fakat özel okullar ihtiyaç duymaları halinde şirket sahiplerinden sermaye artırımı veya borçlanma yolu ile harcamaları için bütçe ayırabilirler (Kırmızı,

2000: 103). Özel okul yönetimleri eğitim hizmetini ve diğer tüm yan hizmetleri (servis, kıyafet, yemek) ücretli olarak sunmakta, öğrenciler belli bir bedel karşılığında bu hizmetten faydalanmaktadır. Bu durum; eğitimi, eğitim öğretim ortamını, okulun işleyişini ve sunulan eğitim dışı hizmetlerin dâhil olduğu bütün bir yönetim politikasını doğrudan etkilemektedir. Dahası bireyin en temel haklarından olan eğitim hakkının ticari bir faaliyetin parçası olması bir dizi riski de barındırmaktadır.

Bunun dışındaki farklar ise özgün müfredat konusunda özel okulların sahip olduğu esneklik, tam gün eğitim imkânı, sınıf mevcutlarının öğrenci lehine olması, gelişmiş psikolojik danışma, rehberlik ve ölçme değerlendirme sistemleri, okul öncesi ve ilköğretimde, ortaokulda olduğu gibi, resim, müzik, beden eğitimi, İngilizce, değerler eğitimi gibi farklı branşların müfredata dahil edilme imkânı, birden fazla dil öğretimi, sosyal, fiziksel, teknolojik ve sportif donatılar olarak sayılabilir. Elbette bu imkânların bir kısmı devlet okullarında da mevcut olabileceği gibi, bu imkânların pek azına sahip özel okulların varlığından da bahsetmek mümkündür.

Özel okulların resmî okullardan en önemli farkı ise çalışan performans takibidir. Devlet kurumlarında görev yapan öğretmenler 657 sayılı kanuna bağlı çalışmaktadırlar. Bunun yanında özlük hakları itibarıyla 4857 sayılı iş kanununa bağlı çalışan öğretmen ve yöneticilerin sözleşmeleri de bir yıl üzerinden hazırlanmaktadır. Bu durum özel okullarda görev yapan öğretmenlere performans kaygısı yaşatırken, öğretmen niteliğini sürekli yüksek tutma kaygısında olan özel okullar ve veliler için de avantaj olarak değerlendirilmektedir.

### 3. Okul Yöneticiliği

Okullardaki işleyiş okul müdürünün yetki ve sorumluluğunda gerçekleşmektedir. MEB'in okullardaki işleyiş düzenleyen yönetmelikte bu yetki ve sorumluluklar ayrıntılı biçimde belirtilmiştir. Bu yetki ve sorumluluklar okulun resmi ya da özel olmasına göre değişmektedir. Okul müdürü MEB teşkilatında yer alan il ve ilçe müdürlükleri nezdinde okul kurumunun birinci ve öncelikli muhatabıdır.

Ancak özel okulların yapısı gereği okul müdürleri sadece resmi kanallara karşı değil aynı zamanda kurucu temsilcisine karşı da sorumludur. Kurucu temsilcisi yetki ve sorumlulukları yine aynı yönetmelikte yer almaktadır. Buna göre vakıf, şirket ya da tekel işveren tarafından görevlendirilen kurucu temsilcisi okul müdürünün amiri olmakla beraber MEB tarafından okul müdürüyle birlikte özel kurumu temsilen muhatap alınan iki kişiden biridir. Buna ek olarak özel okullar kendi misyon ve vizyonları doğrultusunda özgün hiyerarşik yapıyı oluşturmaktadırlar. Okul müdüründen bağımsız ya da eşgüdümlü olarak görevlendirilen koordinatörler, zümre başkanları ve direktörler okulun akademik ve finansal yönetim süreçlerine katkıda bulunmaktadır.

Günümüzde okullarda geleneksel yönetim anlayışının değişim ve dönüşümüne yönelik son derece önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Bunun en önemli gerekçesi okul yönetimine, eğitimden etkilenen öğretmen, veli hatta öğrencinin de paydaş olarak dahil olduğu bir anlayışın hâkim olmaya başlamasıdır (Uğurlu, 2016: 222). Bu anlayışın yanında yöneticilik yerine ikame edilen liderlik kavramı da son dönemde gündeme gelmiştir. Bolat; müdür liderliğinin okul gelişimi için önemli ve hayati bir konumda olduğunu, pozisyon ve kaynaklar üzerindeki kontrolleri sebebiyle müdürlerin öğretmen liderliğini teşvik edebilecek stratejik güce sahip olduğunu Harise ve Lambert ile McLaughlin ve Talbert'ten aktarmaktadır (Bolat, 2016: 120). Kavram itibarıyla liderlik yetki alanıyla ilgili değildir. Okuldaki en yetkili kişi müdür olmasına rağmen tüm öğretmenleri kişisel yetkinlikleri ve becerileriyle etkileyen bir öğretmen de liderlik yapabilir (Sezgin, 2012: 97). Yöneticilik ve liderlik kavramlarının

sektördeki rekabet koşulları nedeniyle özel okullarda üzerinde daha fazla durulmaktadır. Daha genel bir ifadeyle rekabet koşullarının özel okulların pek çok alandaki işleyişini etkilediğini söylemek mümkündür.

Özel okulların bir eğitim kurumu olmasının yanında mali tabloların belirleyici olduğu bir işletme olması, okul yöneticilerinin görev tanımlarında da bu mali tabloların olumlu bir şekilde sürdürülebilir hale getirilmesinin yer alması, ideal eğitim politikalarının sahaya yansımaları sürecinde yaşanan gerilimlerin kaynağını oluşturmaktadır.

Eğitimde niteliğin artırılması Millî Eğitim Bakanlığı'nın daimî hedefleri arasındadır. Nitekim en son 2023 vizyon belgesinde de yer aldığı gibi bu konu güncelliğini korumaktadır. Eğitimin kalitesini artırmanın yolu okullardaki eğitim hizmeti kalitesini artırmaktan geçmektedir. Eğitim hizmeti kalitesini geliştirebilmek için de eğitim/öğretim hizmetlerine dair bütün hizmet süreçlerinin tanımlanmasıyla süreçler yönetimi yaklaşımına geçilerek, ailelerin ve velilerin de bu süreçte sorumluluk alabilmeleri ve katılımları sağlanabilir, aynı zamanda da etkili iletişim ve bilgilendirme yöntemleri de geliştirilebilir (Şener, 2000: 81). Bu değişime özel okulların öncülük etmesi beklenmektedir.

## 4. Yöntem

### 4.1. Araştırma Modeli

Yürürlükteki mevcut durumu anlamak amacıyla nitel araştırma yöntemi benimsenen çalışmada yorumlayıcı fenomenolojik araştırma tekniği (YFA) kullanılmıştır. Felsefeden Sosyolojiye taşınan bir kavram olan Fenomenoloji, önce Alman Filozof Edmund Husserl tarafından geliştirilen bir felsefi teori olmuş ardından da Alfred Schutz tarafından yorumcu sosyolojiye dönüştürülmüştür (Slattery, 2017: 231). İnsan bilincinin ve insanların içinde yaşadıkları dünyayı yorumlama biçimlerinin araştırılması olarak tanımlanan Fenomenoloji, Husserl'in insanın yaşantı dünyasının temellerine inme amacından hareketle Schutz tarafından toplumun araştırılmasına ve sosyal hayattaki gündelik yaşam pratiklerinin anlaşılması ve yorumlanmasına uygulanmıştır (Slattery, 2017: 232).

Temel sorusu "bir kişi veya kişiler için bu olguya ait yaşanan deneyimin anlamı, yapısı ve özü nedir" olan ve nitel araştırma konusundaki ilk temel yaklaşımlardan olan fenomenoloji, kişilerin bir olguyu nasıl deneyimledikleri hakkında açıklayıcı bir çalışmadır (Sart, 2017: 73).

### 4.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu belirlenirken amaçlı örnekleme yaklaşımlarından biri olan Amaçlı Tesadüfi Örnekleme yöntemine göre seçim yapılmıştır. Patton'a göre amaçlı bir örnekleme stratejisi, durumların tesadüfi seçimine yönelik herhangi bir olasılığı otomatik olarak elemez. Birçok kitle için tesadüfi örnekleme, küçük örneklerde bile sonuçların güvenilirliğini büyük ölçüde artırmaktadır. Nitekim Patton, küçük tesadüfi bir örneklemin amacının temsil edilebilirlik değil güvenilirlik (Patton, 2018: 241) olduğunu altını çizmiştir.

Bu kapsamda yöneticilerin idealizm ve gerçeklik bağlamında temel ikilemlerini tespit ederek anlamaya yönelik hazırlanan soruları yönelmek üzere 28 deneyimli özel okul yöneticisine davette bulunulmuştur. Kendilerine araştırma sorularının da iletildiği bu yöneticilerden 12 tanesinden olumlu dönüş alınmıştır. Katılımcı olmayı kabul etmeyen yöneticilerin bir kısmı yoğunluğunu gerekçe göstermekle birlikte konunun içerik itibarıyla halen aktif olarak bir görevde olan yöneticileri tedirgin etmiş olma ihtimali de değerlendirilmelidir. Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1:

<i>Katılımcı</i>	<i>Pozisyonu</i>	<i>Pozisyon Tecrübesi</i>	<i>Cinsiyeti</i>	<i>Yaşı</i>
OM1	Okul Müdürü	20 Yıl	Erkek	55
OM2	Okul Müdürü	15 Yıl	Erkek	50
MY1	Müdür Yardımcısı	5 Yıl	Kadın	35
MY2	Müdür Yardımcısı	7 Yıl	Erkek	36
OM3	Okul Müdürü	9 Yıl	Erkek	38
MY3	Müdür Yardımcısı	5 Yıl	Erkek	35
OM4	Okul Müdürü	15 Yıl	Erkek	40
OM5	Okul Müdürü	8 Yıl	Erkek	43
MY5	Müdür Yardımcısı	6 Yıl	Erkek	36
MY6	Müdür Yardımcısı	6 Yıl	Erkek	41
MY7	Müdür Yardımcısı	5 Yıl	Erkek	39
OM6	Okul Müdürü	12 Yıl	Erkek	43

### 4.3. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması sürecinde özel okullarda görev yapan ve en az 5 yıl yöneticilik deneyimi olan eğitimcilerle görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yapılandırılmış sorular üzerinden ilerlemiştir. Görüşme formunda araştırmanın içeriğine, araştırma sorusuna ve amacına yer verilmiştir. Araştırma sürecinde öncelikle katılımcıların bilgilendirilmesi sağlanmıştır. Görüşmeyi kabul eden katılımcılara sorular yöneltilmiştir. Katılımcılar sorulara yazılı olarak cevap vermişlerdir. Katılımcılara isimlerinin ve çalıştıkları kurumların bilgilerinin gizli kalacağı ifade edilerek verilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı belirtilmiştir. Bu şekilde katılımcıların güven sorunu yaşamalarının önüne geçilmesi hedeflenmiş ve son derece hassas bir konu olan idealizm ve gerçeklik ikilemiyle ilgili içten ve samimi cevaplar vermeleri sağlanmıştır. Özel okullarda uzun süre çalışmış ve bu sürenin önemli bir kısmında yöneticilik görevi üstlenmiş katılımcıların görevli oldukları dönemdeki gözlemleri, karar mekanizmalarına etki eden faktörler ile süreçlere eşlik eden duygu ve hissiyatları sorgulanarak verilere sağlıklı ve güvenilir biçimde ulaşmak amaçlanmıştır. Ayrıca gözlem ve değerlendirmelerini yorumlayarak görev alanlarındaki iş akışlarında ne ölçüde etkili ve verimli olabildikleri de tespit edilmeye çalışılmıştır. Verilen cevaplar yorumlanırken bazı anlatım bozukluklarına müdahale edilmiş, bağlamdan uzak cevaplar ise metinden çıkarılmıştır.

#### 4.3.1. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Çalışmanın analiz sürecinde ise sorular yönetsel süreçler, sürdürülebilirlik ve kişisel deneyimler başlıklarında gruplandırılarak yorumlanmıştır. Toplamda 9 soruya muhatap olan katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar kategorize edilmiş ve cevapların benzerliği ve farklılığına dikkat çekilerek bunların olası nedenleriyle ilgili yorumlar yapılmıştır.

## 5. Bulgular

### 5.1. Yönetmel Süreçler

Katılımcılara bu kategoride toplam 4 soru yöneltilmiştir. Bu sorular kurumsal politikaların MEB politikalarıyla uyuşması, okuldan eğitim hizmeti almak için ücret veren velinin kurumsal politikalara etki boyutu, yönetmel süreçlerde adalet, liyakat ve vicdan faktörü başlıklarında belirlenmiştir. İlk olarak “*Özel okul yöneticisi olarak, Millî Eğitim Bakanlığının politikalarının sahadaki realitelerle uyum sağladığını düşünüyor musunuz?*” sorusuna katılımcıların küçük bir bölümü olumlu cevap vermiştir. Verilen olumlu cevapların bir kısmında bunun nedeninin özel okulların mevcut uygulamaları olduğu yönündedir.

*Son birkaç yıldır evet. Özel okullar, devlet okullarına öncülük ettiğinden dolayı MEB de ona göre karar alıp uygulama noktasına geçmiştir.*

*MEB politikalarının sahadaki realitelerle örtüştüğünü düşünüyorum. Özel okulların birçoğu bence MEB’e bu süreçte yaptıkları çalışmalarla, iyi örneklerle ışık tutuyor.*

Olumlu cevap veren bazı katılımcılar ise konunun farklı bir yönüne dikkat çekmişler ve politikaların uyuşmasından çok, özel okul devlet okul ayırımına odaklanmışlardır. Bu katılımcılar özel okulların devlet okullarının gölgesinde kaldığını ve bu durumun da özel okulların öğrenci ve çalışan öğretmen nezdinde cazibesinin azaldığını düşünmektedirler.

*Bakanlığın eğitim politikalarına yönelik adımlarını değerli buluyorum. Ancak özel eğitim sektörü üvey evlat konumuna geldi, özel sektörü koruyup gelişmesine katkı sağlayacak adımlar atılmıyor.*

*Büyük oranda sağlıyor ancak bazı hususlar bizzat uygulama içinde bulunanlardan bilgi alınmadan devreye sokulduklarında problemler ortaya çıkıyor son zamanlarda daha olumlu bir işleyiş var gibi.*

*Sahadaki realiteler ve Millî Eğitim Bakanlığı politikaları son dönemde örtüşmeye başladı. Lakin Devlet Okulu standartları özel okul uygulamalarına yaklaştıkça özel okulların albenisi azalmaktadır bu durum özel okul yönetiminin daha büyük rantlar oluşturmasını sağlamaktadır*

Katılımcıların büyük bölümü ise bu soruya olumsuz cevap vermiştir. Bu cevapları müfredat ve insan kaynağı başlıklarında değerlendirmek mümkündür. Müfredata yönelik verilen cevaplar sınav sistemi ve eğitim içeriklerinin çeşitliliğine yönelik olmuştur.

*Büyük çoğunlukla düşünmüyorum. Örneğin Lise 2 ye kadar tüm öğrenciler aynı müfredata tabi tutulmakta. Bu çok yanlış. Bir öğrenci ilgi ve yeteneğine göre ders almalı. Sözelci bir öğrencinin sayısalci gibi matematikle muhatap olmaması gerekir. Küçük yaşta ilgi alanlarına göre yönlendirme yapılmalı.*

*Millî Eğitim Bakanlığının politikalarının daha çok sınav endeksli bir yapıyı destekleyici, teşvik edici olduğu kanaatindeyim. Bu noktada söylemler ile eylemler farklılık göstermektedir. Özel okullarda farklı açılımlar, atölye çalışmaları, sanat eğitimleri, sosyal kültürel etkinlikler, kulüp çalışmaları daha fazladır. Ancak sınav gerçeği ile her özel okul kaçınılmaz olarak karşılaşmaktadır. MEB’in yaklaşımları da okul yapılanmaları da sınavın toplum nezdindeki algısını güçlendirmekte, bu husus özel okul velilerince de kurumdan beklentiyi sınav eksenli çalışmalara çekmektedir. MEB’in, sınavı eğitimin merkezine yerleştirmekten uzaklaştırmak adına attığı adımlar maalesef sahada tam tersi bir etki meydana getirmektedir. Çünkü tedbirler yüzeysel tedbirlerdir. Ülkemizin bu çerçevede eğitim kurumlarını, türlerini, sınavsız yönlendirme süreçlerini, mesleki eğitim çalışmalarının tabana yayılmasını sağlamak gibi köklü –*

*radikal değişiklik yapma zarureti vardır.*

*Düşünmüyorum. Bırakın Milli Eğitim Bakanlığın politikalarını özel okulların uygulamaya çalıştığı politikaların bile realitelere uyum sağladığını düşünmüyorum.*

Bu soruya insan kaynağı başlığında verilen olumsuz cevaplar özel okullarda istihdam edilen öğretmenlerin özlük hakları ve eğitimci kalitesi konularında yoğunlaşmaktadır.

*Düşünmüyorum. Özellikle özel okul bir işletme olsa da eğitim kurumu olarak milli eğitim bakanlığına bağlı olarak hareket ediyor ve okulunuzda tüm süreçler mebbis ve e-okul üzerinden resmi olarak ilerliyor. Ama özel okul olarak anlaşma yapan bir öğretmen o eğitim öğretim sezonu içinde KPSS den devlete atanıp gidebilme hakkına sahip. Bu bence son derece tutarsız bir durum. Anlaşma yapan öğretmenler kendi çıkarlarını düşünebilir ancak sonuçta özel okulda eğitim gören öğrencilerin eğitimi de Milli Eğitim Bakanlığı'nı ve milli eğitim politikalarını ilgilendiriyor. (...) Özetle bir özel okulun öğretmeni ve öğrencisi sırf özel okul diye devre dışı bırakılmamalı. Aksi halde öğretmen sözleşmeli işçi statüsünde olarak algılanıyor. Eğer öğretmen o zaman öğretmen olarak kabul görmelidir.*

*Hayır. İdeal bazı çalışmalar insan profili açısından kesinlikle karşılık bulmuyor.*

*Sahadaki realiteleri göz önüne almaya çalışıyorlar, ama dönüştürmek de istiyorlar. Asıl soru şu: Nasıl dönüştürülebilirler? Bu çok kolay değil. Yukarıda ne kurgulanırsa kurgulansın, bunu sahada uygulayacak kişilerin eğitilmesi/yetiştirilmesi gerekiyor. Bu konuda yeterince iş yapıldığını sanmıyorum*

*MEB'in öğretmen alım planlaması ve zamanlaması özel okulları zor durumda bırakmaktadır. Proje okullarındaki kalite odaklı yaklaşımlar milli eğitim adına olumlu olsa da özel okula iyi öğrenci alımı zora girmiştir. Özel okulların ekonomik olarak zorda olduğu bilindiği halde bakanlığın teşvik edici veya kolaylaştırıcı bir gündemi yoktur.*

Bu bölümde katılımcılara yöneltilen diğer bir soruda piyasa koşulları ile evrensel kriterlerin karşılaştırılması istenmiştir. “Size göre yönetsel süreçlerde adalet ve liyakat mekanizmaları mı yoksa piyasa koşulları mı öncelikli belirleyici olmalıdır?” sorusuna bir katılımcı hariç tüm katılımcılar kanaatlerini adalet ve liyakat yönünde belirtmişlerdir. Bir katılımcı ise piyasa koşullarını kâr amacı güden kurumlarla sınırlamıştır.

*Yönetsel süreçlerde sadece adalet ve liyakat mekanizmaları kar amacı gütmeyen okullarda olmalı diye düşünüyorum. Belirli bir ölçüde kar amacı da güden okullarda bu mekanizmaların yanında piyasa koşulları da belirleyici bir mekanizma olmalıdır.*

Bazı katılımcılar bu soruya kısa cevap vermeyi tercih etmiş, bazıları da bu cevaplarını gerekçelendirmeyi tercih etmişlerdir.

*Elbette adalet ve liyakat olmalı. Bu iki kavram eksik olduğundan toplum geri kalmıştır. Buna bir örnek vermek isterim: (Burada katılımcı İslam Tarihinde yer alan Kâbe'nin Fethi sırasındaki olayı<sup>1</sup> anlatmaktadır) Kim olursa olsun iş ehlinde olmalı ve bizler de adaletli olmalıyız.*

<sup>1</sup> Katılımcının anlattığı olay TDV İslam Ansiklopedisi 431. Sayfadaki Hicabe maddesinde şöyle geçer: (...) Resûl-i Ekrem, Mekke'nin fethedildiği gün tavafın ardından Osman b. Talha'yı çağırdı ve Kâbe'nin kapısını açtırarak Beytullah'ı içerideki resim ve putlardan temizlettikten sonra Bilâl ve Üsâme ile birlikte içeri girip namaz kıldı (Buhârî, “alât”, 81). Dışarıya çıktıktan sonra Abbas ve Hz. Ali, sikâye ile birlikte hicâbenin de kendilerine verilmesini istediler. Ancak Resûl-i Ekrem Kâbe'nin anahtarını onlara vermedi ve Osman b. Talha ile amcasının oğlu Şeybe b. Osman'ı çağırarak, “Gün iyilik ve vefa günüdür. Ey Ebû Talha oğulları! Emaneti kıyamete kadar sizde kalmak üzere alın; hicâbeyi sizden ancak zalimler geri alır” (İbn Sa'd, II, 137) dedi ve anahtarını ikisine teslim etti. (...) Anahtarın Abdüddâroğulları'na, “Allah size emanetleri ehline vermenizi emreder” (en-Nisâ 4/58) meâlindeki âyetin nüzülünden sonra teslim edildiği de söylenmektedir (Taberî, V, 86-88). (...)



*Yönetsel ve işletmesel süreçlerin tamamında adalet ve liyakat esas olmalıdır.*

*Tabii ki de adalet ve liyakat öncelikli belirleyici olmalıdır.*

*Adalet ve liyakat*

*Adalet ve liyakat ön planda olmalıdır. Liyakatlı çalışan zaten piyasa koşullarını takip ederek, ona göre planlamasını yapıyordu.*

*Elbette ki liyakat ve ilkeler esas olmalıdır. Eğitim gibi değer ağırlıklı bir konuda piyasa kurallarına teslim olmak yanlıştır. Eğitim, Sağlık, Din... Bu üç saha asla ilkesiz yönetilmemelidir. Yakın menfaatler uzak idealleri yok eder.*

*Piyasa koşulları değişkendir. Herhangi bir kurum veya okul piyasa koşullarını dikkate alabilir. Bu ekonomik şartlarını belirlerken yapılı tabii. Ancak bir kurumun devamı ve güçlenmesi piyasa koşullarına göre aldığı sert, agresif kararlar ile şekillenmez. Adalet ve liyakat, hatta bu alanda yaptığı yatırım onu daha güçlü kılar. Evet bu iki kelimenin içerdiği unsurlara yatırım yapılmalıdır. Bu güçlendirdiği gibi, alınan kararları ve kurumun tutumunu da olumlu anlamda etkiler.*

Bu soruya adalet ve liyakat cevabını veren diğer katılımcılar ise mevcut duruma da projeksiyon tutarak eleştirel bir değerlendirme yapmayı tercih etmişlerdir. Katılımcılara göre her ne kadar ideal olan evrensel değerler ekseninde gerçekleşmesi gereken bir yapı olsa da sahadaki işleyişin bu eksenden oldukça uzak olduğu belirtilmiştir. Bu değerlendirmeler eğitimin ideal – gerçeklik bağlamındaki ikilemlerinden birini ortaya çıkarması açısından oldukça önemlidir.

*Elbette adalet ve liyakat mekanizmaları belirleyici olmalıdır. Özel okullarda mesleki tecrübe – liyakat ile birlikte, yaptığınız çalışmaların tanıtılması, ilanı, veli – öğrenci sayısının artırılması da gerekmektedir. Bu noktada özel okul yöneticisinin aynı zamanda piyasa şartları çerçevesinde bir nevi çalışmalarını pazarlaması gibi de bir durumu söz konusudur. Çalışma yapmak ayrı bir süreç (asıl olan budur), bir de bu çalışmaları yaymak, veliye – eve devamlı şekilde yansıtma çabası ayrı bir süreçtir.*

*Elbette adalet ve liyakat mekanizmaları yönetimi belirleyen faktörlerin başında gelmelidir fakat adil, dürüst insan sayısının gün geçtikçe azalması sonucu istenirse de böyle yöneticiler bulmak zorlaşmıştır*

*Ehliyet ve liyakat öncelikli olması gerekir. Sürdürülebilir ve kurumsal olmak için bu şarttır. Ama planlamalar kısa vadeli yapıldığı için, kısa vadeli sonuç veren sadece işletme mantığı ile hareket eden yönetici tercihleri yapılmaktadır. Bu durum da sık yönetici değişikliği yapılmasını zorunlu kıldığından kurumsal istikrar olmamaktadır.*

*Elbette adalet ve liyakat mekanizması belirleyici olmalı. İdeal olanı ise, bunu piyasa koşullarının da istemesi olmalı. Ama piyasa koşulları her zaman kısa vadede de olsa daha çok karlılığı önceliyor. Acımasız ve çoğu kez ilkesiz bir rekabetin içine çekiyor. Doğru olanın pek alıcısı olamayabiliyor.*

*Adalet ve liyakat mekanizmaları belirleyici olmalıdır. Fakat günümüzde birçok kurumda piyasa şartları belirleyici olmaktadır.*

Yukarıda da bahsedildiği gibi özel okullara yönelik tartışma alanlarından biri de eğitim kurumu ve ticari işletme bağlamında gerçekleşmektedir. Bu tartışmanın en temel argümanı olan eğitim ücretinin veli tarafından veriliyor olmasının kurumsal politikalara etkisini eğitim yöneticilerinin değerlendirmesine sunmak üzere “Velinin ücret vererek okuldan hizmet alması, işleyişe ilişkin karar verme süreçlerinizde üst düzey yöneticilerinizin ne kadar gündemine geliyor?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya verilen cevaplar çoğunlukla eğitim ücretinin ve kurumsal finansmanın veli tarafından karşılanıyor olmasının kurumsal

politikalarda belirleyici olduğu yönündedir.

*Genel yönetsel stratejiler üst düzey yöneticiler tarafından belirlendiği için birçok karar sürecinde de etkindirler.*

*Üst düzey yöneticiler aldıkları kararların büyük çoğunluğunu veli endeksli olarak oluşturur. Aksi durumda alınan bir karar uygulanırken velilerden olumsuz bir tepki alınırsa işleyişte güncellemelere gidilir*

*Kesinlikle gündeme geliyor. Yeni nesil özel okullarda alınan kararlarda velinin istekleri mutlaka değerlendirilip ona göre karar alınıyor.*

*Özel okulların bilhassa kâr amacı gütmeyen, gütmeyeceğini iddia ederek ortaya çıkan özel okulların en büyük handikapıdır. Bir yanda idealler öbür yanında pratikler... Zaman içinde idealler yerini realitelere terk etmeye başlıyor. Bu durum bilhassa kriz dönemlerinde üst yöneticilerin birinci gündemi oluyor.*

*Kaydını yaptıran öğrencinin sınıfa dağılımını belirlenmiş kriterlere göre yaptığınız halde, bazı veliler üst yöneticilere ulaşarak öğrencisinin kendi istediği sınıfa yerleştirilmesini sağlayabilir. (Veli ve kurucu baskısı ideal planlarımızı bozabilir. Yöneticilik etkinizi azaltabilir, mesleki olarak yetkin olduğu halde üst yöneticinin gönderilmesini istediği bir personel çıkışı yaşanabilir.)*

Öte yandan bazı katılımcılar bu müdahil oluşun her zaman değil belli koşullar altında gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde bunun da normal karşılanması gerektiğini, konuyu veli memnuniyeti bağlamında ele alma zarureti ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise kurumun herkesi ilgilendiren genel politikalarını etkilemediği sürece bu durumun normal olduğunu değerlendirmişlerdir. Hatta bir katılımcının bu durumu bir kontrol ve denetleme mekanizması olarak yorumlaması dikkat çekicidir.

*Veli verdiği paranın karşılığında neyi satın almış ise daha doğrusu verdiği paranın karşılığında hangi hizmetinizi almış ise eğer o hizmeti ilgili kurum veliye ne sebeple olursa olsun o hizmetle ilgili bir ya da birçok kalemi yerine getiremediği zaman gündeme geliyor. Yine aynı şekilde veli bedel olarak ödediği paranın karşılığı olan hizmetin dışında farklı bir hizmet almak istediğinde ya da özel muamele görmek istediğinde bu şekilde konu gündeme gelir.*

*Velinin ücret vermesi, kurumun da gelir tablosunun buna göre şekillenmesi sebebi ile verilen kararlarda “veli memnuniyeti” ni sağlamak, “veli kaybetmemek” esastır. Üst düzey yönetici toplantılarında da velinin beklentileri kararları etkileyici bir süreçtir. Gündem olarak her toplantıda yer almaz ancak kriz süreçlerinde, veli ile öğretmenin veya yöneticinin karşı karşıya gelmesi süreçlerinde, genel yaklaşım veliyi/öğrenciyi kaybetmemek üzerine kurgulanır. Bu nedenle eğitimsel gerçekler, özellikle öğrenciyi yaptırım gerektiren süreçler ile veliyi kaybetmemek arasında bir ikilem yaşanır.*

*Veli memnuniyeti önemli ancak velinin ücret vermesi aşırı söz sahibi olmasında etkili olmamaktadır. Sadece veli bir derdi olduğunda dikkate alınarak dinlenmekte ve çözümler daha hızlı bir şekilde bulunmaktadır.*

*Kurumumdaki duruma baktığımda; elbette veli bir müşteridir. Ancak eğitimin çocuklarımızın faydasına olacak şekilde dizayn edilmesi esastır. Velilerin talepleri değerlendirilir; ancak bu genel anlamda verilecek kararları etkilemez. Kalite, saygı, samimiyet ve faydacılık esastır.*

*Zaman zaman gündem edilebiliyorken çoğu zaman gündeme gelmiyor. Sahada yaşananlar ile ilgili bilgilendirme ve sunulan önerilerin de çok dikkate alındığını ve ona göre bir düzenleme yapıldığına şahit olmadım. Bu durum daha çok kurum sahibi*

*ve üst düzey yöneticilerin görüşleriyle şekilleniyor.*

*Her ne kadar ilkesel ve kritik kararlarda tek belirleyici olmasa da elbette tüm kararlarda velinin memnuniyeti (ücret vermesinin de etkisiyle) göz önüne alınıyor. Bu çok da kötü bir durum değil. Abartılmadığı sürece, ciddi bir kontrol ve hesap verme mekanizması oluşturuyor.*

Bir katılımcı ise konuya farklı bir açıdan yaklaşmıştır. Katılımcıya göre velinin kurumun politikalarına yön verip vermemesi doğrudan kurumun gücü ile ilintilidir. Güçlü ve etkili bir kurumun lokal ve genel politikalarında velinin belirleyici olması söz konusu değildir.

*Burada önemli olan hususun kurumun sektörde ne kadar kabul görüp görmediği. Eğer kurum eğitim sektöründe başarısı ve yapısı itibarıyla kendisini ispatlamış bir kurumsa işleyişinize yön verme anlamında etkisinin olmayacağını düşünüyorum. Burada eğer özel okul sadece para kazanmayı baz alıyorsa müşteri memnuniyeti açısından bunu ön plana çıkarıp bir şeyler yapabilir ancak zaten böyle örnekler de çok fazla kabul görmüyor.*

Birinci bölümde katılımcılara yöneltilen son soru ise doğrudan kendi karar süreçleriyle ilgili olmuştur. “Yönetici rolüyle kurumunuzun eğitim politikalarını uygularken ve karar alırken vicdanî sorumluluk ve ahlaki değerler çerçevesinde hareket edebildiğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuyla araştırmanın temel problemlerinden olan idealizm ve gerçeklik ikilemine ilişkin verilerin bir kısmına ulaşılması hedeflenmiştir. Soruya verilen cevaplarda katılımcıların büyük ölçüde vicdani sorumluluklarının gerektirdiği tutum ve davranışları sergiledikleri görülmektedir. Ancak bazı katılımcılar bunun bağlı bulunduğu kurumla doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Görüşlerinin önemsendiği, kararlarının dikkate alındığı bir kurumda çalışıyor olmanın getirdiği bir ortamın bunu sağlayabildiğini belirtmişlerdir.

*Mümkün olduğu kadar vicdani sorumluluk ve ahlaki değerler çerçevesinde hareket etmeye çalışıyorum.*

*Etik ve ahlak konusunda hassas davranmaya çalışıyorum. Kurumun menfaatleri ile paydaşların menfaatlerini eşit olarak gözetmeye çalışırım.*

*Evet. Kesinlikle düşünüyorum. Öyle bir hareket alanım olmasaydı 13 yıldır aynı kurumda çalışamazdım.*

*Şu an çalıştığım kurumda yapabiliyorum. Her hafta idari toplantıda diğer yöneticilerle istişare edebiliyorum. Tarafımca önerilen konular istişare açık olabiliyor.*

*Bu çelişkiyi en az yaşayabileceğim bir kurumda çalıştığımı düşünüyorum. Bizi bu konularda ikileme koyacak politikalar karşımıza çok çıkmıyor. Zaman zaman detaylarda prosedürler bu duyguya sevk eden durumlar ortaya çıksa bile düzeltme mekanizmaları çalışıyor. Rahatsız olduğumuz konuları tartışabiliyoruz.*

*Evet düşünüyorum. Çalıştığım kurum hakkaniyeti öncelikle diri tutmaya çalışan bir duruş sergilediği için ben de bu konularda rahatım. Bahsi geçen değerlere aykırı bir duruma düşeceğimizi şimdilik sanmıyorum.*

*Çoğunlukla evet. Mümkün mertebe kendi değerlerimle örtüşen kurumlarda çalışmayı tercih ediyorum. Diğer türlü tecrübe etmememe rağmen çalışabilmem mümkün olmazdı diye düşünüyorum.*

Bazı katılımcılar ise bu ikilemin kaçınılmaz olduğunu gerekçelendirerek ifade etmişlerdir. Kişisel olarak evrensel ahlak değerlerini önemsemeleri gerektiğini ve tutumlarının bu yönde olmasına rağmen zaman zaman sıkıntı yaşadıklarını ama bunun da normal olduğunu ifade etmişlerdir. Hatta bir katılımcı yöneticiliği bu riski almak üzerinden tanımlamıştır. Nitekim

bir katılımcı da bu durumun zaman içinde kurumu kaybı olacağını ön görmüştür.

*Özel okullarda her kurumun bir bakış açısı, eğitimde oluşturmak istediği bir katma değer vardır. Bu çerçevede yönetim kurulunun gösterdiği hedefler doğrultusunda çalışma zorunluluğunuz bulunmaktadır. Kurumun eğitim politikalarının dışında farklı bir uygulamaya dönük adımlar atmak yeni krizler demektir. Bu sebeple özel okul yöneticileri kendi değer yargıları, kişisel bakış açıları ile uyumlu politikalar geliştiren kurumlar ile çalışmayı tercih ederler, aynı durum tersi için bakılınca da doğrudur. Kurum ve yönetici bakış açıları uyumlu ise; vicdani sorumluluk ve ahlaki değerler çerçevesinde de uyum olacak ve çatışma olmayacaktır. Ancak kriz süreçlerinde, eğitim adına yapılması gereken doğrular, öğrenciyi/veliyi kaybetmeme ikilemi ile karşılaşınca bu noktada realite ile vicdani değerler ikilemi kaçınılmaz olarak gerçekleşmektedir.*

*Düşünüyorum. Ancak genel karşılaştığım husus benim bunu düşünmem ve uygulamamın kabul görmesi ve destek almam çok kolay olmuyor. Bazen kabul etmediğin hususları uygulamak zorunda kalıyorsun. Vicdani olarak kabul etmediğin bir duruma kurum politikaları açısından sessiz kalmak, bu kuruma ne kazandırır ne kaybettirir. Bunu da düşünmemiz gerekiyor.*

*Kurum adına karar alırken vicdani sorumluluk ve ahlaki değerleri dikkate almak en önemli görevimizdir. Ancak gücünüzün yetmediği durumlar olmaktadır. Böyle durumlarda yanlış olanı söylemekle yetinmeniz gerekebiliyor. Sonuçta alınan karar yanlış da olsa kurumsal olduğunda savunmak veya uymak zorunluluğu olabilmektedir. Evet. Ancak bu durum zaman zaman gerilim ve çatışmaları göze almayı gerektiriyor İyi bir yönetici bu riski alabilmelidir.*

İki katılımcı ise bu ikilemi de yetki şartına bağlamıştır. Kendi karar ve yetki pozisyonu içerisinde olan bir uygulama alanı söz konusu olduğunda rahat hareket edebildiğini ancak pozisyonunun yetki sınırı dışındaki alanlar için ahlaki çerçevede hareket edemediğini ifade etmiştir.

*Kendi sınırlarım dâhilinde evet, düşünüyorum ama yetkilerimin olmadığı fikirlerimin hiçe sayılabildiği alanlar da mevcut. Bu alanlara ait kararları ben almıyorum. Uygulayıcı ve takip edici bir roldeyim. İnanmadığım bir kararı öğretmenlere uygulamak zorunda olduğumda ara ara inisiyatif kullanarak yükü hafifletiyorum Karar verici pozisyonda isem evet. Değilsen hayır.*

## 5.2. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik sadece özel okullarda değil, eğitim politikalarının tümünde öne çıkan önemli bir kavramdır. Doğası itibarıyla dün, bugün ve yarın kapsayan eğitime dair atılmış adımlar, özel okulların başta yönetim kademeleri olmak üzere geleceğe dair planlamalarını doğrudan etkilemektedir. Araştırmada sürdürülebilirlik başlığı altına katılımcılara yöneltilen 2 soruda tekrara dayalı yönetsel davranışlar ve yaşanan ikilemlerin sürdürülebilirliğe etkisi irdelenmiştir. Özellikle “tekrara dayalı” ifadesi yanlış uygulamaların, müdahale edilmemesi ya da müdahalede geç kalınması nedeniyle, yerleşik hale gelmesine işaret etmektedir. Bu kapsamda katılımcılara yöneltilen, “*Özel okullarda olması gerekenden farklı olarak tekrara dayalı yerleşmiş yönetsel davranışlara örnek verir misiniz?*” sorusuna verilen cevaplarda katılımcılar çok farklı başlıklara değinmişlerdir. Bunlar arasında öğretmenlere verilen değer, çalışanın iş tanımı ve özlük hakları, velilere verilen tavizler, kurumun misyon ve vizyonunda yer almamasına rağmen kâr etme hedefinin eğitim politikalarında belirleyici olması, aynı uygulamaları yaparak farklı sonuçların ortaya çıkmasını beklemek yer almaktadır.

*Hatırlı velilere yapılan indirimler; disiplin kurallarında yapılan esnemeler...*

*Bursluluk sınavları, kişiye özgü muamele de diyebileceğimiz veliye şirin görünme politikaları.*

*Sadece şunu söyleyebilirim: Bir yöneticinin hep aynı görevde kalması. Farklı kademelerde rotasyona uğramaması.*

*Özel okul işletmesinin öğretmeni bir işçi olarak görmesi, yönetim olarak ise sizin kabul etmemeniz. En basitinden ben öğretmenin özel okulda çalışan diğer hizmet birimlerinden daha değerli ve önemli olduğunu düşünüyorum. Dolayısı ile tatil olsun, yapılan diğer uygulamalar olsun öğretmen özel okulun temel direğidir. Sen bu direğe gereken önemi verirsen o seni sırtında taşır. Hatasında bir balyoz da sen vurursan binayı yıkarın. Ama iş kolonları seçerken de yerleştirirken de önem arz ediyor. Bunu çok basit bir şeyle ifade edeyim bir öğretmenin ayrılması öğrenci, veli, dersler, ders programı, yapılacak çalışmalar birçok şeyi hem işleyiş hem de duygusal anlamda etkiler. Ancak örneğin kayıt yapan bir personelin değişmesi ya da muhasebeden birinin değişmesi bu kadar genele etki eden bir konu değildir. Yapılan iş bellidir.*

*Analiz ve sorgulama gücüne sahip hür fikirli öğrenciler yetiştirme hedefimiz diye ortaya çıkıp işleyişte papağanlaştırma durumuna düşmek.*

*Değişen her sınav sisteminin çalışma stratejisi farklı olmasına rağmen hep bir önceki sınav çalışmalarının üzerine yeni mesailer eklemek ve öğretmeni bunaltmak, enerjisini tüketmek, dinlenme hakkını elinden almak.*

*Öğretmenler ile sürekli toplantılar yapıp onlardan fikir aldıktan sonra, onları umutlandırdıktan sonra, “yönetim taleplerinizi kabul etmiyor” yalanına sığınmak! Madem kabul etmeyeceksiniz neden sürekli öğretmenler ile toplantı yapıyorsunuz diye sormak gerekiyor.*

*İşleyişte tek hedefin kârlılık olması tüm süreci etkilemektedir. Sizin ideal yaklaşımlarınız ve uygulamalarınız eğer kârlılık içermiyorsa hiçbir değer ifade etmemektedir.*

*Mesai saatleri. Kendini geliştiremeyen öğretmen eğitimleri. Eve iş taşımak. Sürekli toplantı yapmak. İnfomal iletişim kurmak. Verimsiz ders gözlemleri. Sonuçsuz veli ziyaretleri. Veli ile ticaret.*

*Veli kayıt süreçleri çoğu zaman öğretmen ve yönetici için bir baskı unsuru oluyor. Reklam ve bilinirlik için yapılmaya çalışılanlar da bazen eğitim kurumu için olması gerekenle çelişiyor.*

*Öğretmenlere az maaş verilmesi. Her zaman esnekliklerin (kayıt ücreti, okul kurallarının uygulanışı gibi) olması. Bu veli kazanma adına yapılan bir faaliyet için geçerli. Bakın veli kazanma diyorum ama asıl olması gereken eğitim kalitesinin ve duruşunun sağlanması değil midir? Bu olduğu zaman zaten kendiliğinden herkes gelmek ister.*

*Bir sonuç alınmadığını bile bile aynı uygulamaların devam ettirilmesi. Örnek verecek olursak, kayıt dönemleri diye adlandırılan süreçlerde birçok insanın okulda bekletilmesi. Hem kayıt gelmiyor hem de insanların moral motivasyonları düşüyor, kuruma duyulan aidiyet duygusu zayıflıyor.*

İkinci bölümün katılımcılara yöneltilen ikinci sorusu ise yöneticilerin görevlerini yerine getirirken yaşadıkları ikilemlere yönelik olmuştur. “Sektörde yaşanan ya da bizzat yaşadığınız ikilemlerde yapılan tercihlerin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği konusunda ne düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevapları üçe ayırmak mümkündür. Bazı katılımcılar mevcut piyasa ve rekabet koşullarında bu tip ikilemlerin son derece doğal olduğunu, bunun işleyişin sürdürülebilirliğine engel olmadığını düşünmektedirler. Bu kapsamda cevap veren

katılımcı görüşleri şöyledir:

*Serbest piyasa koşullarında sürdürülebilir olarak görüyorum. Özel okullukluk sektöründe arz talebe göre şekilleniyor. Nihayetinde piyasa şartlarının yönetsel davranışları da belirlediğini, şekillendirdiğini düşünüyorum.*

*Tercihleri piyasa koşulları ve kurumsal bütçeler belirliyor. Her okulun içinde bulunduğu duruma göre tercihleri farklı olabiliyor. Tercih tek ve aynı olamıyor*

*Bizzat yaşadığım ikilemlerim öğretmenlere yansımaz. Yapılan idari toplantılarda alınan kararlar nettir. Ona göre ikilemler ortadan kalkmış olur.*

*Kurumlar ayakta kalıyorlar. Demek ki racon böyle... Sürdürülebilir değil ama kurumlar başarıyor ve her yıl da aynı çark aynı şekilde dönüyor. Ve siz de çarkın bir dişlisi oluyorsunuz.*

*Eğitim süreçlerinde ticari kaygı – parasal durumlar ve veli beklentilerinin, eğitim niteliğini ve ilişkileri etkilemesi kaçınılmaz. Eğitim ile ilgili uygulamalar konusunda; MEB nezdinde her zaman okul müdürü sorumludur. Ancak okul müdürünün de özel okullarda yönetim kurulu, kurucu, üst yönetimden bağımsız hareket etmesi de zor bir durumdur. Şu andaki özel okullukluk uygulamaları çerçevesinde bu ikilemlerin yaşanması kaçınılmazdır.*

İki katılımcı ikilemi yaşamaktan ziyade bu ikilemi yönetebilmenin daha önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu şekilde ikileme düşülse bile bundan sıyrılarak çalışma olası bir performansa olumsuz etkinin önüne geçmek mümkündür.

*İkilem veya yaşanan sorunlarda süreci sabırla yönetmenin, yanlış yapan taraf olmamanın ve iletişim becerisinin çok önemli bir çözüm yolu olduğu kanaatindeyim.*

*İlkeli ve doğru bildiğinizden hareket eder, beklentilerinizi yakın menfaate göre ayarlamazsanız hayatta kaybetme ihtimaliniz yoktur. Tabii hayatı dünya- ahiret olarak düşünmek şartıyla.*

Öte yandan ikilemin sürdürülebilirliği konusunda katılımcıların yarısı olumsuz bir kanaat belirtmişlerdir. Yöneticilerin yaşadıkları ikilemlerin önüne geçilmesinin karar vericilerin sorumluluğunda olduğunu ifade eden katılımcılar bunun engellenmemesi durumunda sürdürülebilirliğin mümkün olamayacağını altını çizmişlerdir. Bu çerçevede hâkim görüş kurumun üst yöneticilerinin yola çıkarken eğitim politikalarını net bir şekilde belirlemesi ve süreç içinde tavizsiz bir şekilde bu politikaları uygulama konusunda irade göstermeleri gerekmektedir.

*Örneğin kurum eğitim alanında bir şeyler yapmak istiyor. Farklı çalışmalarda başarılar elde etmek istiyor. Elbette yatırım gerektiren hususlar olabiliyor. Hem sizden bir şeyler isteniyor, çalışıyorsunuz, çözüm yolu sunuyorsunuz, sonuç bütçeye dayanıyor. Özel okulda, bütçesiz, parasız, materyalsiz yatırımsız başarıyı yakalayabiliyorsanız sizden iyisi yok. Para harcamayalım ama bizim öğrencilerimiz her alanda başarılı olsun yarışmalara katılsın, dersi farklı yönleriyle inceleyebilsin! Çok zor. Böyle bir kurum dediğim gibi tercihini baştan yapmalı. Temel hedefim para kazanmak mı? Eğitim yapmak mı?*

*Çok da sürdürülebilir olduğunu düşünmüyorum. Çünkü sektörün çoğunluğu velinin verdiği para neticesinde algı yönetimi haline dönüşmüş vaziyette. Bu yüzden alınan kararlar ve tercihler günü kurtarmaya dönük bir hal aldı.*

*Son yıllarda özel okullarda oturmuş bir eğitim felsefesi stratejisi ve yöntemi yok. Alınan kararlar kısa vadeli, bir senelik deneye tabi tutulur cinsten. İkilemde kalınan tercihler mevcut yıl içinde başarı getirmediyse gelecekte zaten yenileniyor. Aklın yolu bir değil bin*

*Zorlayarak uygulanabilir olsa bile bence sürdürülebilir değiller. Suyun akışına çoğu kez uyulması isteniyor ama suya yön vermek için daha dirençli olmak lazım. Değişim ve dönüşüme öncülük etmek için doğruyu kararlı ve sabırlı biçimde yapmak lazım. Kalıcı çözümler olmuyorlar. Kısa vadede geçici kaybetmemeye dayalı çözümler oluyor. Daha çok günü kurtarma yönünde tercihler alındığını ve uygulanmaya çalışıldığını düşünüyorum. Bu durumun bizi, ülkemizi ve çocuklarımızı çok olumsuz etkileyeceğini ve açtığı hasarın zor düzeltileceğini ve bizi gerileteceğini düşünüyorum.*

### 5.3. Kişisel Deneyimler

Araştırmanın son bölümünde katılımcılara kişisel deneyimlerine yönelik sorular yöneltilmiştir. Yöneticilik pozisyonunda en az 5 görev yılını geride bırakan yöneticilerin tecrübeleri doğrultusunda ideal – gerçeklik bağlamındaki ikilemlerini tespit etmeye yönelik sorulara verilen cevaplar oldukça önemli verileri ortaya koymaktadır. Bu kapsamda yöneltilen soruların ilki “Yöneticilik deneyiminiz boyunca idealiniz, kişisel kanaatiniz ve ahlaki duruşunuz ile piyasa koşulları, sahadaki gerçeklik (realite) arasında kaldığınız ikilemlerden örnekler verir misiniz?” olmuştur. Cevabın kurumsal sınırları içerdiği gerekçesiyle cevap vermeyen bir yönetici dışında tüm katılımcılar sorulara cevap vermiştir. Verilen cevaplarda iki başlığın öne çıktığı görülmüştür. Bunlardan ilki kendilerine bağlı çalışan öğretmenlerin özlük hakları ve çalışma koşulları konusunda alınan kararlar, diğeri ise finansmanı karşılayan velilerin okulun genel işleyişine öğrencileri üzerinden müdahil olma çabalarıdır. Çalışanlara yönelik cevaplar şöyledir:

*İşletme verimliliği sebebiyle işten personel çıkarma, okulda satılan kitap ve kıyafet fiyatlarının fahiş olması...*

*Özlük hakları konusunda öğretmenin yanında yer almak istediğim halde kurumun yanlış uygulamalarını savunmak zorunda kalabiliyorum. Öğretmen arkadaşların, sizin iyi niyetinizi suistimal etmesi ve yönetilmesi zor velilere karşı kurumsal bir duruş sergilemede çekilen zorluklar diğer alanlar. Örneğin sizi rencide edici ifadeleri olduğu halde sineye çekmek zorunda kalabilirsiniz. Karşı cevaplar verseniz bu kez de üst yönetimle karşı karşıya kalabilirsiniz.*

*Eğitim-öğretimden ziyade çalışanların özlük hakları ile ilgili ikilemler yaşadım. Hak edişlerin kurumun menfaatleri doğrultusunda hareket etmek ikilemi çok zorladı. Mesela sözleşme 12 aylık olduğu halde son 1-2 ayın maaşını vermeden çıkarmak gibi.*

*Öğretmenlerin cumartesi günleri çalışması, haftalık mesai saatleri, maaş skalaları “idarecilik böyle yapılır” başlığı altında edindiğim tecrübelerin analizini ortaya çıkardığım yanlışlar, yöneticiliğin (üzülerek söylüyorum ki) yalan mekanizmasına dönüşmüş olması. Bir özel okulun velinin gözünü boyamak için neler yapabileceği ve benzeri...*

*Yöneticilik ideali öğretmenleri gözetip onların motivasyonunu yüksek tutmaya çalışan biri olarak, öğretmenlerin suistimalleriyle karşı karşıya geldiğim durumlar oldu. Örnek olarak (...) (Burada katılımcının verdiği örnek şahıs ve kurum adları geçtiği için paylaşılmamıştır.) İşte bu gibi durumlarda bazen öğretmen motivasyonunu düşündüğümüz için pişman olabiliyoruz.*

*Öğretmen değerlidir denir. Ancak değer verme konusunda insani, ahlaki ve mesai anlamında onun da bir insan olduğunu, bir ailesi olduğunu, çoluk çocuğunun olduğunu, evde sıcak çorbası olup olmadığını düşünmeden, empati yapmadan davranılır. Özetle, eğitimde insan yetiştirme misyonu ile yola çıkma, ardından kayıt sendromuyla erozyona*

*uğrayan bir yoldan çıkma yaşıyoruz.*

*Ben müdür yardımcısı olarak kurumun genel işleyişi ile ilgili konularda karar verme yetkisinde sahip değildim. Ancak kendi yaşadığım örneklerden hareketle kurumun duruşunu ilgilendiren konularda şunu söyleyebilirim; öğrenci sorunlarında bazen veli bağlantılı olarak çözüme kavuşamadığımız oldu. Burada velinin isteği ve dediği olunca tabi bizim açımızdan ve hatta öğretmen kadrosu ve diğer öğrenciler açısından durum çıkmaza girmiş oluyor. Kısır döngü halinde devam ediyor. Kurum kendi iç disiplini, adaleti, duruşu adına zarar görüyor. Bunlar kısa vadeli kayıpların yaşanmaması adına verilen kararların bir sonucu maalesef. Örnek olarak (...) (Burada katılımcının verdiği örnek şahıs ve kurum adları geçtiği için paylaşılmamıştır.) Sonuçta ciddi oranda disiplin sorunları yaşandı. Bu da zaman ve güç israfına neden oldu. Moraller, motivasyonlar yıprandı. Bunlar maddi kazanç sağlamak ile aynı teraziye konularak kâr oranları hesaplanması gereken durumlar değildir.*

Özel okulun mali yapı açısından güçlü bir işletme olmasının yolu, kayıt olan öğrenci sayısına bağlıdır. Bu durum öğrenci kaybetmeme endişesini beraberinde getirmekte, bu da bu bağlamda yaşanan ikilemlerin tetiklenmesine neden olmaktadır.

*Şahsen ideal olarak çok para kazanmaktan ziyade vatanını milletini seven, sadece ümmete değil tüm dünya insanlarına faydalı olan insanlar yetiştirmeyi gaye edinmiş biri olarak sahadaki gerçekliğin çok farklı olduğunu görüyorum. Sahada veliler; çocuklarının bir meslek sahibi olarak çok iş yaparak para kazansın moduna girmiştir. Hal böyle olunca idealizm ile pragmatizm çatışması yaşıyoruz ve bu bizi yıpratıyor. Çok değil belki 15 sene sonra pragmatizm mantığında yetişen bu neslin kendi çocuklarını yetiştirecek idealist yönetici ve öğretmen bulabileceklerini pek sanmıyorum.*

*Oldu elbette. Çünkü özel okul denince özellikle de şu zamanda kayıt sayısı önem arz etmekte. Yani şöyle bir kanaatim var her yıl öğrenci sayısı kapasiteye ulaşsın karlılık tutturulsun bence özel okul yöneticilerinin eğitim başarısı ile ilgili çok kaygılı olacağını düşünmüyorum. Benim alınmasını uygun görmediğim öğrenci kaydı alınabiliyor. Burada kriterim yine okulunun koyduğu kriter ancak sonuçta okulun sahibi sen değilsin!*

*Öğretmenin öğrenciye yaklaşımında bir otorite – disiplin oluşturması zaruridir. Yaptırım amaçlı ses tonunun yükseltilmesi dahi özel okul velisinde yanlış algılara sebebiyet vermekte, kurucu ile okul yöneticisinin karşı karşıya gelmesine sebebiyet vermektedir. Bu örnek tarafımdan da yaşanmıştır. Öte yandan özel okullarda öğrenci sayısının artması önemlidir. Bu noktada sayısal artış olmaması da kurucu ile okul yöneticisini karşı karşıya getirir. Kurucu dış kayıt sayısının artmasını da yöneticiden bekler. Bu da bir çatışma vesilesidir. Öğrencilerin uyması gereken davranışlar – yaptırımlar mevzuat ile belirlenmiş hükümlerdir. Bu konuda da ikilemler yaşadığımız süreçler olmuştur.*

*Kurum sahiplerinin yakını olan öğrencilere ayrıcalık yapılması talepleri ile karşılaştım (...) Ayrıca ülkedeki eğitim sistemine bağlı olarak ideal eğitim nosyonundan uzaklaşmak zorunda kalınması da bir başka ikilem alanını oluşturmaktadır.*

*Eğitim-öğretim alanında da öğrenciye haddinden fazla ders sayısı ekleyerek okula ve sınıfa mahkûm etmek önemli bir ikilem alanıdır.*

*Ek kaynaklar konusuna en başından beri karşıyım. Ama maalesef sıfırlayamıyoruz. Veya bursluluk sınavlarına karşıyım. Yeni eğitim sistemi ve felsefesi için test şeklinde bir sınavı küçük yaştan itibaren yapmak, sistemi başlamadan sabote etmektir.*

Bu bölümde katılımcılara yönetilen bir başka soruda “ikilem” yerine “tutarlılık” kavramı kullanılmıştır. Bu kavram kullanılırken yaşanan ikilemi daha somut uygulamalar



üzerinden tespit edilmesi hedeflenmiştir. Nitekim bazı katılımcılar kurumun kendi içinde yaşadığı tutarsızlıklardan örnekler vererek hedef doğrultusunda görüş beyan etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise kurum içinde şahit oldukları tutarsızlıkların yanında bütün bir eğitim sisteminin ya da sektörün yaşadığı kimi tutarsızlıklardan da örnekler vermişlerdir. Katılımcılara yöneltilen “Yöneticilik deneyiminiz sürecinde en sık yaşadığınız tutarsızlıklardan örnek verir misiniz?” sorusuna eğitim sistemi ve sektör genelinde verilen cevaplar şöyledir:

*Eğitim kurumlarında görev alan üst düzey yöneticilerin eğitim ve işletme kökenli olmaması.*

*Temel kriter ve yönetmelikleri hafifleterek, bu kadar çok özel okul ve kurs açılmasına müsaade eden milli eğitim bakanlığının şu an kenara çekilerek bunların batışına seyirci kalması.*

*Milli eğitime bağlı resmi okulların denetlenme süreçleri ile özel okulların denetlenme süreçlerindeki adaletsizlik.*

*Ülkemizin eğitim sisteminde var olan “sınav gerçeği” ve “yoğunlaştırılmış sınav hazırlıkları” ile “okulun sosyal – kültürel – sanatsal – sportif çalışmalar – atölye faaliyetleri”ni dengeleme çalışması.*

*Muhafazakar veya milli manevi değerler verdiğini iddia eden veya öyle olduğu düşünülen okulların devamlı kendi menfaatleri yönünde hareket etmeleri.*

Katılımcılar çalışma hayatları boyunca kendi kurumlarında şahit oldukları kimi tutarsızlıkları da kurumların iç işleyişinden örnekler vererek aktarmışlardır.

*Kayıt baskısı-fiyat indirimi konusu. Daha fazla öğrenci kaydı alabilmek için adil olmayan okul ücretinden indirim yaparak öğrenci kaydetme.*

*Bir çalışan olarak hakkınızın gözetilmediği. Kurumun maximum para kazanması için birçok şeyi gerçekleştirmek zorunda kalırsınız. Ancak sizin menfaatinizin çok düşünüldüğünü sanmıyorum. Mesaiye kalırsınız ancak ücret ödenmez, hafta sonu gelirsiniz ödeme yapılmaz, organizasyon şemasında eşit şartlarda olduğunuz kişilerle yan hak kavramının adil bir şekilde işletilmemesi gibi...*

*Özel okul kurucularının “işletme” bakış açısı, velinin “para verince içeriğe karışabileceği ve bu konuda kendini hak sahibi görmesi” şeklinde algılanabilecek yaklaşımlar neticesinde yaşadığınız ikilem. Proje çalışmaları ve öğrenci faaliyetleri ile ilgili olarak gerekli olan ödenek konusunda, kurucuların tereddütlü, çekimser yaklaşımları*

*Genel müdürler buldukları ofisinde eğitimden uzak bir şekilde sadece ticari olarak oturup karar alıyorlar fakat sahada en çok bulunan müdür veya yardımcılardan geri dönüt almıyorlar ya da ciddiye almıyorlar. Bu nedenle almış oldukları kararlar öğrenciye, öğretmene, personele ve ya veliye zarar verebiliyor.*

*Yönetim toplantılarında okulun mahremi olarak belirlenen bir hususu ertesi gün bir öğretmenden duymam. Kısacası iki kişinin bildiğinin sır olmaması gerçeği.*

*Okul ücretleri dışında diğer hizmetlerden aşırı kar etme arzusu, öğretmenlerin özlük haklarında gizli kısıtlamalar vesaire...*

*Kayıt esnasında sürecin olumlu sonuçlanması için her konuda söz verilmesi en çok karşımıza çıkan durumdur. Üst yönetimin çalışanlarla ilgili kararları ( tek taraflı ve patron gücü ile ) alana anlatırken yumuşatarak kırmadan dökmeden pedagojik sınırlar içinde anlatma zorluğunuz. Özellikle sınıf öğretmenliğinde yanlış veya yetersiz öğretmen istihdamında, sürecin yönetilme zorluğu ve mecburiyeti. ( yıllık anlaşma yaptığınız için en az bir yıl katlanma zorunluluğunuz)*

*Velilerin gerçekleri bize anlatmayı. Yani evdeki, aile içindeki tutumlar ile bize yansıttıkları çok ama çok farklı. Bize her şeyi güzel gösteriyorlar ama aile içindeki enkazı yansıtmıyorlar.*

*Sene başında veliyi içeriye almak için verilen çaba, süreç devam ederken veliyi içeride tutmak için! Yaşanan her aksiyon hata. Doğruyu bilmenize rağmen öğretmene veliyi izah etmek istemediğiniz eksikleriniz. İyi gitmeyen bir duruma iyi gidecek demenin ikiyüzlülüğü. Nesil yetiştirmek yerine işletim sistemini güncelleme toplantıları. Politika olarak kağıt üzerinde imzası olanların sahada gerçek imza atanların görüş ve isteklerini dinliyor gibi yapmaları.*

*(...) Sosyal ve ahlaki gelişim daha önemli ama realitede böyle olamıyor maalesef. Velinin para ile satın aldığı düşünüşü yanlış beklentileri karşılamaya çalışmak. Velilere verilen fiyatlardaki tutarsızlıklar. Söylemeden geçemeyeceğim: Öğretmen kalitesi ile yaşanan sıkıntılar. Bu tutarsızlık daha ciddi. Çünkü veli sağlam bir meblağ ödiyor ama gerçekte bunun karşılığını tam alamayabiliyor. Ama bunu veli de fark edemiyor.*

Bölümün ve araştırmanın son sorusuyla katılımcıların hissiyatına projeksiyon tutmak amaçlanmıştır. “Karar sürecinizde ideal/vicdanî karar vermediğiniz ya da veremediğiniz konularda neler hissettiniz?” sorusuna bir yönetici dışında diğer katılımcılar tarafından olumsuz duygularla cevap verilmiştir:

*Bir üst yöneticiye tabi olmak veya patronun kurallarına göre hareket etmek zorunda kaldığımız olmuştur (tebessüm ederek) ama şu an için patronlara hak veriyorum.*

Bunun dışındaki katılımcılarda üzüntü, huzursuzluk, güvensizlik gibi duygular öne çıkmaktadır.

*Eğitim-öğretim süreçlerini yöneten biri olarak vicdani sorumluluklarımızın çok büyük olduğunu düşünüyorum. Karar verme süreçlerinde zaman zaman vicdani kararlar veremediğim zaman veya yanlış bir karar verdiğim zaman üzülüyorum.*

*Büyük günahlar gibi ebedi bir vicdan sızısı ve pişmanlık olur.*

*Böyle durumlarda çok ön planda olmuyorum geride kalıp izliyorum. Hukuksuz bir karar alındığında razı değilsem kararı açıklayamayacağımı bildiriyor üst yönetimden ilgili kişilere aktarılmasını talep ediyorum. Hissettiğim duygular inançsızlık üzerine kurulu maalesef. Vicdani rahatsızlık veriyor. Kuruma karşı güvenim zedeleniyor; aidiyet zayıflıyor.*

*Üzülüyorum. Hele ki öğretmen arkadaş düzenli disiplinli ve başarılı bir şekilde çalışıyorsa onların taleplerinin geri çevrilmemesi noktasında elimden geleni yapıyorum. Üzülümüşümdür tabii. Allaha bunu özel olarak çok fazla yaşamadım. Genel sorunlar ise mesleki motivasyonu azaltıyor. İnsanın geleceğe dair güvenini sarsıyor o kadar. Adaletsizliğin huzursuzluğu; daha güçlü (kendim ve kurumum adına) olamayışımızın verdiği mutsuzluk ve güvensizlik.*

*Vicdani / ideal karar veremediğiniz zaman elbette rahatsız olmanız kaçınılmazdır. Özellikle mesleki tecrübe – birikiminiz ve eğitim gerçeklerini bilen birisi olarak; üst yönetim veya veli kaynaklı, fikirlerinize kıymet verilmediği gibi bir hissiyat oluştuğu zaman bu ciddi bir rahatsızlık kaynağıdır ve kendimi böyle durumlarda çok kötü hissederim.*

Bunun dışında bazı katılımcılarda ise hâkim duygu olarak yalnızlık öne çıkmıştır. Bu duyguların ortaya çıkması da bazı katılımcılarda kurumdan veya sektörden ayrılma arzusunu tetiklemektedir.

*Bir yönetici olarak “ben bunu söyleyeyim de ne olursa olsun, gerekirse ben işimden*

olayım” dediğim birçok zaman dilimi olmuştur. Hatta bazı yönetsel tutarsızlıklara karşı; “böyle devam ederse ben çalışmıyorum” dediğim de olmuştur. Ancak bu tip durumlarda ben şahsen kendimi yalnız hissetmişimdir. Bu da organizasyonda bir üst amirimi aşmamaktan kaynaklanmaktadır.

İkiyüzlü ve münafık olduğumu. İş olarak yaptığın çalışmaya şerh düşmene rağmen o işi yine senin yaptığında iç ses: “Allah hayırlı bir iş nasip etse de kurtarsak”. Üst yönetici eğitimi değil de tekstilci veya müteahhit olursa, vicdanı değil cüzdani düşünmenin ikilemi ve ruhun iflası... Özetle iktidarsızlık, korku, acziyet. Sonuç: Yalnızlık

Her zaman doğal olarak doğruların yanında olmaya, ahlaki ve vicdani olanın yanında yer almaya çalıştım. Sonuç istediğim şekilde olmasa bile, lider yöneticilik zor olsa da her zaman tercihim olmuştur. Gücünü koltuktan alan bir yöneticilik anlayışının uzun soluklu olmayacağına inanıyorum. Tüm süreçlerde insan yer aldığından sonuçlar uzun vadeli olmakta olup, patronların kısa vadeli beklentileri sizi agresif tutuma itebilir ve kendiniz olmaktan uzaklaştırabilir. Mesleğimizin en zor yanı da bu gerçekler içinde kalma zorluğudur ki bu sebeple birçok çalışanın bir an önce özel okul ortamından daha rahat olan devlet okullarında çalışma isteğini ve gerçeğini getirmiştir.

Kendimden kaynaklı bir durum yaşamadım. Ancak kurumsal kararlarda çok az oldu. O da insanın canını çok acıtıyor. Bir an evvel bulunduğunuz ortamdan uzaklaşmak istiyorsunuz. Umutsuzluğa ve karamsarlığa düşüyorsunuz. Boşa kürek çektiğinizi hissediyorsunuz.

Vicdanen huzursuz olurdum. Sindirmek çok zor olurdu. Ki asla unutamadığım durumlar olurdu bu tür yaşanmışlıklar. Çok sık gerçekleşmesi halinde de tercihim mesleği bırakmak olurdu. Çok şükür sık yaşadığım bir durum değil.

## Sonuç

Eğitim, kuşkusuz bir toplumun hayat damarlarından biridir. Toplumun sosyal yapısını, ekonomik yapısını, kültürel yapısını olumlu veya olumsuz etkileyebilecek sıra dışı bir güce sahiptir. Zaman içinde bu kurumların birbiriyle etkileşimde bulunmasına bağlı olarak hangisinin diğerine muhtaç olduğu tartışmaları yapılsa da, ekonomik, kültürel ve teknolojik güce sahip olmak için akademik eğitime ihtiyaç duyulurken, sahip olunan bu gücün doğru ve olumlu biçimde kullanılması için de ahlaki eğitime ihtiyaç duyulacaktır.

Türkiye, eğitim felsefesi ve eğitim farkındalığı açısından son derece avantajlı bir konumdadır. Sahip olduğu medeniyet kültürü ve yetiştirdiği dünya çapındaki isimler bu avantajın kaynağını oluşturmaktadır. Bu imkânlarla eşlik edebilecek nitelikli eğitim politikaları neticesinde de ülke çapında sürdürülebilir ideal bir eğitim modelini hayata geçirmek mümkün olacaktır.

Ülkedeki eğitim – öğretim faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyulan istihdam ve maddi kaynakların hatırı sayılır bir kısmını karşılayan özel okullarda görev yapan deneyimli yöneticilerin değerlendirmeleri idealize edilen eğitim ile sahadaki eğitimin belli alanlarda ciddi ayrışmaya gittiğini göstermektedir. Bunun kurumsal politikalar nezdinde önlenemez olduğu yapılan görüşmelerde çıkarılan sonuçlardan biridir. Ancak önlenememesi durumunda milli eğitim sistemine öncü katkılar sunması beklenen özel okulların enerjilerini kendi iç dinamiklerini yönetme çabasında tüketmesi riskini taşıdığı da görüşmelerin genel değerlendirmesinde en çarpıcı tespitlerden biri olarak öne çıkmıştır.

İnsanın en büyük çalışma motivasyonlarından biri olan güvene dayalı ilişkinin özel okul yöneticilerinin çalışma performansına etki eden önemli faktörlerden olduğu araştırma bulgularından biri olmuştur. Güvene dayalı ilişki, insanın temel gereksinimlerinden olan

güvenlik duygusuna işaret etmesinin yanı sıra, özgüveni ve özsaygıyı da barındıran, çevresindeki insanlara güvendiği ve kendisinin de güvenilir hissettiği bir ilişki biçimidir. Çalışma ortamındaki iki temel unsur bu ilişki biçiminin motivasyona katkısını etkilemektedir. Bunlardan ilki, çalışma sözleşmeleri iş kanununa bağlı hazırlanan özel okul çalışanlarının, bu sözleşmeleri bir yıl için imzalamasıdır. Bu durum çalışanları bir yandan performans anlamında diri tutarken diğer yandan endişeli bir duruma sevk etmektedir. Diğer husus ise, yöneticilerin yetki kullanıp sorumluluk alırken geniş bir iş tanımı aralığında ve inisiyatif kullanma imkanıyla görevine devam etme arzudur. Bu da iş tatmini ve inandığı değerleri tatbik etme fırsatı açısından son derece önemlidir. Her iki unsur da güvene dayalı ilişkinin olduğu çalışma ortamlarındaki iş süreçlerinin çalışanın lehine gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadır. Bu çalışma ortamında yönetici kâğıt üzerinde imzaladığı sözleşmenin süresine duygu ve düşünce dünyasında sınır koymayacak, öte yandan sahip olduğu vicdani değerler ve çalışma ahlakını da işine yansıtma imkânı bulacaktır.

Araştırmanın temel problemlerinden biri de özel okulların en önemli finans kaynağının aynı zamanda eğitim hizmetini satın alan velinin olmasının, okul-veli ilişkisini salt ticari bir ilişkiye dönüştürme riskini içermesinin yansıması, bu durumun kurumun eğitim politikalarına olan etkisinin incelenmesidir. Katılımcıların bu problemle ilgili sorulara verdikleri cevaplar, bahsedilen durumun özel okullar için önemli bir problem alanı olduğunu göstermektedir. İdeal ile sahadaki gerçekliğin çelişmesine bağlı ikilemlerin yoğun olarak yaşandığı alanda en fazla karşılaşılan durumun, velilerin öğrencilerine yönelik uygulamalarda farklılık beklentisi olduğu görülmektedir. Özellikle veli memnuniyetini kuruluş amacındaki temel ilkelerin başına koyan ya da mali açıdan güçlü olmadığı için varlığını öğrenci kayıt sayısına borçlu olan özel okullarda bu beklenti karşılıksız bırakılmamakta, velinin zaman içerisinde müşteriye evrilmesinin önü alınmamaktadır. Bu yaklaşım eğitimin temel prensibi olan eşitlik ve adalet ilkesini hayata geçirme çabasında olan yöneticilerin iş süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Veli açısından da ilk etapta olumlu gibi görünen bu kurumsal yaklaşım zaman içinde veliyi rahatsız etmektedir. Sürecin sonunda kurum, veli memnuniyetini de sağlayamayan bir konuma düşerken aslında hem eğitim politikasında hem de veli politikasında başarısız olmaktadır.

Bu kısırdöngüye dair en ciddi çözüm önerisi meslek hayatına özel okulda başlamış ve yine aynı kurumda yöneticilik pozisyonuna yükselmiş genç bir eğitim yöneticisinden gelmiştir. Veli taleplerinin her koşulda gelmesinin normal olduğunu belirten katılımcı, özel okulun, eğitim sektöründeki konumu, akademik başarısı ve kurumsal yapısı itibarıyla kendisini ispatlamış bir eğitim kurumu olması halinde, bu ve benzer taleplere kurum politikalarına aykırı bir dönüş yapmayacağını altını çizmiştir. Zaten velinin de böyle bir kurumdan hizmet almaya karar verirken bilinçli bir tercihte bulunduğu için bu gibi beklentilere gir(e)meyeceğini ifade etmiştir. Bütün bunlara ek olarak eğitim sektöründe de veli memnuniyetini önceleyen kurumsal yapıların fazla kabul görmediğini bir tespit olarak paylaşmıştır.

Araştırmanın üzerinde durduğu bir diğer alan ise, bu ikilemlerin vicdani ve ahlaki tutumlara etki boyutudur. Bu başlıkta yöneltilen sorulara katılımcılar büyük ölçüde vicdani ve ahlaki tavır ve davranışlardan taviz vermediklerini ifade etmişlerdir. Ancak aynı başlıkta yöneltilen diğer sorulara verilen cevaplarla birlikte bütüncül bir değerlendirme yapıldığında vicdanını rahatsız eden, bir başka deyişle içine sinmeyen uygulamaların bir parçası olmakla karşı karşıya bulunduğu ya yetki alanının dışında olduğu için konuyu bir üst yöneticisine yönlendireceğini ya da hayal kırıklığına eşlik eden kurumdan ayrılma arzusunun tetikleneceğini belirtmişlerdir.

Giriş bölümünde de belirtildiği üzere özel okullar ülkedeki eğitim sisteminin çok önemli bir parçasıdır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından paylaşılan istatistikler özel okulların sayısının

her geçen yıl arttığını ve özel eğitim sektörünün büyümekte olduğunu göstermektedir. Bu konuyla ilgili farklı disiplinlerde yapılan bilimsel araştırmalar da büyümekte olan bu sektörü anlama, analiz etme çabalarının bir sonucudur. Özel okulların mali ve kurumsal yapılarının güçlü olması, hem eğitim sistemine hem de ekonomik işleyişe ciddi katkı sağlayacaktır. Bu güç aynı zamanda hem çalışan memnuniyetini hem de veli memnuniyetini sağlamanın ön koşuldur. Araştırma sektörün önemli bir problem alanına ışık tutmuştur. Kurumların sürdürülebilirliğine en ciddi katkıyı sunan ara yöneticilerin yaşadığı ikilemlerin en aza inmesinin, kurumların içyapısındaki sorunları da azaltarak güçlü bir kurumsal yapıya geçmelerine imkân sağlayacağı düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Akyüz, Y. (2018). *Türk eğitim tarihi m.ö 1000- m.s. 2016*. Pegem Akademi.
- Altay, G. (2019). *Eğitim ve ekonomik büyüme ilişkisinin analizi: Türkiye'deki özel okullar örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
- Bolat, Ö. (2016). Öğretmen Liderliği Okul Gelişimi İçin Kavramsal Bir Model. M. Yavuz (Ed.), *Yeni nesil okul* içinde (s. 107-131). Eğitim Yayınevi.
- Çırak - Akan, S. (2012). *Türkiye'deki özel okulların finansman olanakları ve diğer ülkelerle karşılaştırılması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi
- Kırmızı, R. (2014). *Özel liselerin Türk eğitim sistemindeki yerinin iktisadi ve mali açıdan değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi
- Patton, M. Q (2018). Nitel Araştırmaların Desenlenmesi (Çev. İ. Eti – B. Turhan Türkkan). M. Bütün – S. B. Demir (Ed.), *"Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri"* (s. 209-258). Pegem Akademi. (Orijinal Basım 1980)
- Pulat, A. (2019). *İlkokul velilerinin özel okul tercihlerine etki eden faktörlerin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
- Oran. (2017). *Özel Okul Yatırım Fizibilitesi. Orta Anadolu Kalkınma Ajansı*.
- Sart, G. (2017). Nitel Veri Toplama Teknikleri / Gözlem. F. N. Seggie – Y. Bayyurt (Ed.), *Nitel araştırma yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımlar* içinde (s. 231-241). Anı Yayıncılık.
- Sezgin, F. (2012). Okul Yöneticisi ve Liderlik. S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s. 77-108). Pegem Akademi.
- Slattery, M (2017). Fenomenoloji (Çev. H.Harlak). Ü. Tatlıcan(Ed.), *"Sosyolojide temel fikirler"* (s. 230-239). Sentez Yayıncılık. (Orijinal Basım 2003)
- Şener, M. (2018). *Özel okullarda işletmecilik alanında yaşanan problemler ve çözüm önerileri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi
- Uğurlu, Z. (2016). Okul Örgütü ve Yönetimi. U. Akın (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* içinde (s. 179-230). Pegem Akademi.

### Çevrimiçi kaynaklar

- [http://sgb.meb.gov.tr/www/icerik\\_goruntule.php?KNO=460](http://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=460)
- [https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023\\_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf](https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf)
- <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/613.pdf>
- <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=19942&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=16154&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=19942&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonemligi&mevzuatTertip=5>