

## Okul yöneticisini güçlendirmek: Akademinin belirsiz rolü

İbrahim Hakan Karataş<sup>1</sup> 

**Öz:** Bu sayıda akademinin, okulu ve okul yönetimini güçlendirme sorumluluğunu ele aldık. Bu editör yazımda, okulları ve okul yöneticilerini güçlendirmenin akademik bir sorumluluk olup olmadığını sorguladım. Eğitim yönetimi alanında akademinin araştırma, yayın ve topluma hizmet yoluyla olan katılımını eleştirel bir yaklaşımla inceleyerek, uygulama pratiğinde, politika etkisinde ve okullara doğrudan destek sağlanmasında mevcut boşlukları ortaya koymaya çalıştım. Akademinin eğitim kurumlarını ve okul yöneticilerini güçlendirme ve teoriyi uygulama ile birleştirme konusundaki rolünü geliştirmesi gerektiğine işaret ettim.

**Anahtar Kelimeler:** School yönetimi, akademik sorumluluk, okul güçlendirme, teori ve uygulama, politika etkisi, eğitim yönetimi.

## Empowering the school administrator: The ambiguous role of academia

**Abstract:** In this issue, we addressed academia's responsibility to strengthen schools and school management. In this editorial, I questioned whether empowering schools and school administrators is an academic responsibility. Taking a critical approach, I examined academia's engagement in the field of education management through research, publication, and community service, aiming to reveal existing gaps in practical application, policy impact, and direct support to schools. I emphasized the need for academia to enhance its role in empowering educational institutions and school administrators, as well as in bridging theory with practice.

**Keywords:** School administration, academic responsibility, school empowerment, theory and practice, policy impact, educational management.



Okul Yönetimi Dergisi  
*School Administration Journal*

Okul Yöneticileri Derneği  
e-ISSN: 2822-4221

Editöryal  
*Editorial*

Karataş, İ. H. (2024). Okul yöneticisini güçlendirme: Akademinin belirsiz rolü. *Okul Yönetimi Dergisi*, 4(2), 81-84.

Yayın / Published  
30 Ara / Dec 2024

<sup>1</sup> Prof. Dr. İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Okul Yönetimi Başeditör, ihkaratas@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5569-014X

Okulun ve okul yöneticilerinin güçlendirilmesi akademinin bir sorumluluğu mudur? Yüzeysel, ham ve yersiz bir soru gibi görünse de sorunun muhatabı olan tarafların vereceği cevaplar önemlidir: Akademi, okul yöneticileri ve öğretmenler, veliler ve toplum ve elbette idare yani Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). Sorunun yüzeyselliği okul ve okul yöneticilerinin güçlendirilmesinin birçok faktöre ve okulun içinde bulunduğu bağlama bağlı olmasından kaynaklanıyor. Hamlığı da akademi için bu sorumluluğu kimsenin reddetmeye cesaret edemeyecek olmasından geliyor. İşin bir boyutu da okulun ve okul yöneticilerinin güçlendirmeye gerek olup olmadığı meselesidir ki bu yazıda bunu tartışmayacağım. Zira peşinen söyleyeyim, ben güçlendirmeye gerek olduğunu düşündüğüm için bu konuyu bir mesele olarak ortaya koyuyorum.

Muhatapların soruya verecekleri cevapları tahmin etmeye çalışalım. Veliler ve toplum, böyle bir ihtiyaç ve olanağın farkında mıdır? Mesela herhangi bir velinin ya da vatandaşın aklına, okulla ilgili bir durumda/sorunda akademinin okulu güçlendirmesi gerektiğine dâir bir fikir, öneri, yaklaşım gelebilir mi? Akademi mensubu olmama rağmen bir veli olarak bu görüşü şimdiye kadar savunmadım. Elbette akademisyen olarak bunun gerekliliğini bilsem de.

MEB akademinin böyle bir sorumluluğu olduğunu kabul eder mi? Sanırım bu soruya verilecek cevaplar da pek olumlu görünmüyor. Her ne kadar yasalarda ve millî eğitimin temel ilkelerinde “bilimsellik” vurgulansa da bu ilişkinin organik bir hal al(a)madığını herkes kabul eder. MEB-YÖK arasında, MEB ile eğitim fakülteleri arasında ve MEB ile akademisyenler arasındaki ilişkinin çok resmî, zayıf ve hatta biraz da *doslar alışverişte görsün* düzeyinde olduğunu söylemek çok mu ileri bir değerlendirme olur?

Ya okul yöneticileri ve öğretmenler? Onlar için okul ve eğitim, MEB hiyerarşisi içinde yürütülen bir kamu kurumu (idâri kurum) niteliğinde. Nitekim okul yöneticileri ve öğretmenler de işin doğası gereği MEB’e karşı sorumlular zaten. Ancak akademinin okulu ve okul yöneticilerini güçlendirme sorumluluğuna dâir ne düşünüyor olabilirler? Kayda değer sayıda yüksek lisans ve doktora mezunu öğretmen ve okul yöneticisi için akademinin sorumluluğu konusunda, MEB hiyerarşisini önceliklendirmek kaydıyla, yani bir noktaya kadar akademiden yararlanabileceklerine dâir bir farkındalık ve tecrübe oluşmuş olsa da öğretmen ve okul yöneticilerinin çok büyük bir kısmının akademinin böyle bir sorumluluğu olduğunu düşünmedikleri kanaatindeyim.

Son olarak ve bu yazının konusu da olan ‘akademi bu soruya nasıl bir cevap verirdi?’ sorusuna verilecek cevabın da genel olarak içeriği şöyle olacaktır: İki farklı kurumun farklı sorumlulukları var. Hem meri mevzuat hem de teâmüller akademiye doğrudan bir sorumluluk yüklediği gibi böyle bir sorumluluk yerinde ve işlevsel de olmayacaktır. Zaten akademi dolaylı olarak bu sorumluluğun gereklerini kendi profesyonelliğine uygun biçimde yerine getirmektedir.

Acaba gerçekten de yerine getirmekte midir? Öncelikle akademini ne yaptığını/yapması gerektiğini bilindik başlıklar altında yeniden listeleyelim: eğitim öğretim, araştırma-geliştirme, yayın ve yaygınlaştırma, proje ve topluma hizmet, danışmanlık ve mentorlük, hizmetiçi eğitimler, kurumsallaştırma, savunuculuk, yapıyı yeniden kurma. Bu başlıkları; alanım gereği, Okul Yönetimi Dergisinin kapsamı gereği ve bu sayının konu başlığının bir gereği olarak ağırlıklı olarak eğitim yönetimi alanı üzerinden değerlendireceğim.

1. **Eğitim öğretim:** Türkiye’de 100’ün üzerinde eğitim fakültesi ve 80’in üzerinde yakın eğitim yönetimi anabilim dalı var. Bunların birçoğunda tezli (63) ve/veya tezsiz yüksek lisans (45) ve doktora programları (29) bulunuyor. Detayına burada girmek mümkün değil ama söz konusu programlarda teorik bilgi ağırlıklı bir eğitim yapıldığını, bu teorilerin çoğunlukla batıdan özellikle de ABD ve İngiltere gibi anglo sakson kültürden devşirildiği, uygulamaya dönük, klinik ve sahaya yönelik eğitim içeriğinin çok az olduğunu, ders içeriklerinin ve adlarının birbirlerinden “ilham” olarak oluşturulduğunu, bir iki tanesi de bana ait olan çok sayıda araştırmada ortaya koyulduğunu biliyoruz. Tezli programlarla tezsiz programlar arasında neredeyse hiçbir farkın olmadığı, doktora programlarının da ağırlıklı teorik çalışmalar olduğunu izliyoruz. Programlarda staj, uygulama, yerinde öğretim, klinik öğretim gibi detaylar olmadığı gibi program ve ders içeriklerinin kişisel tecrübe ve gözlemler ve diğer üniversitelerden ilham almak dışında saha ile ilişkilerinin neredeyse hiç olmadığı biliniyor. Bir iki çaba dışında EYD lisansüstü programları için bir sorgulama, iyileştirme, geliştirme, güçlendirme, yerelleştirme, sahadaki ihtiyaç ve beklentilere uygun hale getirme teşebbüsüne pek rastlamıyoruz. Mesela kaç programda hocalar bir araya gelerek lisansüstü programların içeriklerini okulu ve okul yöneticileri güçlendirecek biçimde revizyonu için çalıştay düzenlemiştir? Hele iki ya da daha fazla programdan hocaların bir araya gelerek bir çalışma yaptıklarına ben şimdiye kadar hiç rastlamadım. Gerçi kendime haksızlık etmeyeyim. Yıllar önce benzer bir çalıştay kişisel çabalarımınla yapmıştım ama belirgin bir sonuç alamadığımızı itiraf etmeliyim.
2. **Araştırma-geliştirme:** Akademinin ayrıncı özelliği bilimsel araştırma ve geliştirme çalışmalarıdır. Alana ilişkin durumu analiz eder, sorun alanlarını belirler ve bu sorunların çözümüne yönelik bilimsel çalışmalar yapar. Empirik, deneysel çalışmalarla alana ilişkin durumu ortaya koyar, yeni modelleri test eder ve sonuçlarına göre çözüm ve uygulama

önerilerini sıralar. EYD alanındaki araştırmalara ve bilimsel çalışmalara ilişkin yapılan değerlendirmelerde bu çalışmaların batı kaynaklı teori ve kavramların Türkiye’de test edilmesi üzerine kurulu olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların Batı standartlarında olanları zaten batılı tartışma ve gündemlere angaje olan Batılı ülkelerdeki etkisi güçlü yüksek dergilerde yayımlanmaktadır. Türkiye’de yayınlanalar ise çoğunlukla kötü kopyalar niteliğindedir ve dolayısıyla ne Batı bilimine katkı sunmaktadır ne de yerel ihtiyaçlara çözüm olabilmektedir. Araştırmalar çoğunlukla, okulu ve okul yöneticilerini güçlendirmek temel niyetiyle değil, masa başında ve akademik ilerlemeye katkı sağlayacak şekilde planlanmakta ve yürütülmektedir.

3. **Yayın ve yaygınlaştırma:** Akademi, ürettiği bilimsel bilgiyi, uygulamadaki zorunları çözebilmeye odaklanmalıdır. Elbette birçok teorik çalışma doğrudan uygulamaya hitâp etmese de bu teorik çalışmaların uygulamaya uygun ve işlevsel hale getirilmesi de yine büyük oranda akademinin görevidir. Ancak Türkiye’de akademik yayıncılık hakemli dergilerdeki makalelere ve çoğunluklu editörlü kitaplardaki bölümlere indirgenmiş durumdadır. Akademi, yayın çeşitliliği bakımından oldukça zayıftır. Politika raporu, politika analizi ve tartışma raporları yok denecek kadar azdır. Bu sebeple politikaya ve karar alıcılara hitap edecek metin üretimi oldukça zayıftır. Okula ve okul yöneticilerine rehberlik edecek uygulamaya dönük pratik yayıncılık konusunda da akademi oldukça tutuktur. Okul yöneticileri ve öğretmenler için el kitapları, uygulama kitapları, durum raporları, kişisel bloglar, vloglar, popüler dergi yazıları, gazete yazıları gibi çeşitlilikten uzaktır. Bazı akademisyenler sosyal medya platformlarında popüler olsa da tartışmaların çoğunlukla akademik konular üzerinden yürüdüğünü ve yine akademisyenler arasında cereyan ettiğini görürüz. Doğrudan okula, okul yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik onları güçlendirecek, besleyecek, geliştirecek sistematik, pratik, sürdürülebilir yayın ve yaygınlaştırmanın zayıf olduğu görülmektedir.
4. **Projecilik ve topluma hizmet:** Akademi söz konusu olduğunda ilk üç sırada sayılan görevlerden biri de topluma hizmettir. EYD için toplum öncelikle okular ve özellikle eğitim yönetimi ve okul yönetimleri olmalıdır. EYD anabilim dallarında ve programlarında okula, eğitim yönetimine ve okul yönetimine yönelik programların bir gereği ve rutini olarak projeler geliştirilmekte midir? Doğrudan uygulamaya yönelik bilimsel çalışmalar planlanmakta mıdır? Bu projelerdeki sonuçlar EYD programlarındaki derslere, bölgedeki okullara ve eğitim yönetimine katkı sağlayacak biçimde yaygınlaştırılabilmekte midir? Yoksa akademisyenler kendi alanlarında, çoğunlukla okulların ya da il/ilçe millî eğitim müdürlüklerini geliştirdiği projelerde danışman, araştırmacı olarak ve çoğunlukla pasif rollerde görevler mi almaktadırlar? Doğrudan okul ve okul yönetimini güçlendirmek üzere program bazlı ne tür çalışmalar yapılmaktadır?
5. **Danışmanlık ve mentorlük:** Akademinin bir görevi de üretilen bilimsel bilginin uygulamaya yansması için danışmanlık ve mentorlük gibi hizmetler sunmaktır. Okullarda yönetsel süreçler, profesyonel gelişme, örgüt geliştirme süreçlerine dâir sürekli, sistematik, kurumsal bir danışmanlık kültürü ve uygulamasına da pek rastlamıyoruz. Öğretmenlik Uygulaması dersleri bağlamında lisans öğrencilerinin okuldaki uygulamaları, yönerge doğrultusunda yürütülmektedir ve görevlendirilen her akademisyen bu görevini yerine getirmek zorundadır. Ancak bu denli yasal zorunluluğu olan bir sürecin yönetiminde bile etkili bir uygulama sürecinin yürütüldüğünü söylemek zordur. Esasen bunun dışında akademisyenlerin okullara sürekli bir danışmanlık hizmeti vermesi için bir yasal ve kültürel zemin de yoktur. Ancak akademi böyle bir sorumluluğunun olduğunu düşünmekte midir? Evetse bunu hayata geçirmek için bir teşebbüs yapmakta mıdır? Kişisel ilişkiler üzerine kurulu, kısa süreli ve yapılandırılmamış bazı örnekler rastladık. Bir ara MEB Din Öğretimi Genel Müdürlüğü de bazı imam hatip liselerine bu tür bir danışmanlık mentorlük hizmeti için zorunluluk getirmiş ve üniversitelerle bağlantı kurmaları konusunda okul yöneticileri zorlamıştı. Ancak bu teşebbüsün de ne düzeyde etkili olduğu ve devam ettiği araştırmaya değer.
6. **Hizmetiçi eğitimler:** Profesyonellik ve uzmanlık gerektiren mesleklerin eğitimi akademide yapılır. Hal böyle olunca da bu uzmanların meslekî gelişmelerinin de akademi desteğiyle yürütülmesi gerekir. MEB hizmetiçi eğitimleri, yıllarca bünyesindeki genel müdürlükler üzerinden ve akademiden destek alarak yürüttü. 1 Ocak 2025’te yürürlüğe girecek Öğretmenlik Meslek Kanunu hükümleri doğrultusunda artık hizmet içi eğitimler Millî Eğitim Akademisi (MEA) ile yürütülecek. MEA de akademisyenlerden destek alacağını kanunda belirtmiş. Ancak akademisyenler, sahip oldukları bilimsel ve teorik bilgiyi uygulamacıların ihtiyaç duyduğu beceri setleri şeklinde yapılandırabilmiş ve bu beceri setlerini kazandıracak eğitim modülleri geliştirmiş midir? Hizmetiçi eğitim, akademisyenler için, çoğunlukla, bir slayttan bazı teorik bilgileri sunmak, eğer biraz sahne becerisi varsa kendini dinletebilmeyi başarmaktan ibaret gibi görünüyor. Ancak beceri odaklı, güncel ihtiyaçlara göre revize edilmiş ve kurum ve bölge düzeyinde özelleştirilmiş hizmetiçi eğitim sunma kapasitesi bakımından EYD programları çok da başarılı değillerdir.
7. **Kurumsallaştırma:** Akademi, meslekleşme bakımından önemlidir. Zira bir uzmanlık alanının meslekleşmesi, o alanın akademide bir kürsüsünün, bir akademik dergisinin, bir kongresinin vb

bilimsel kurumlarının olmasını gerektirir. Diğer taraftan alanın uzmanlarını temsil eden bir derneğin olması, o dernek vasıtasıyla mesleğin yetkinliklerinin, etik kodlarının belirlenmesi ve bunların izlenmesi gerekir. Yine bu sivil oluşum sayesinde gündem oluşturma, gündemi tartışma ve öneriler sunma görevi de yine mesleğin sahipleri sayılabilecek akademisyenlere düşmektedir. Türkiye’de akademisyenlerin kurduğu EYEDDER, bu misyonları yerine getirmek amacıyla kurulmuştur. Ancak bugün itibarıyla akademik alanda bir ağırlığı olmakla birlikte uygulamacılar yani okul yöneticileri nezdinde güçlü bir tanınırlık ve etkiye sahip olduğunu söylemek zordur. Eğitim yönetimi alanında Okul Yöneticileri Derneği ve EYUDER gibi daha çok uygulamacıların ağırlıklı olduğu sivil oluşumlar okul yöneticileri nezdinde EYEDDER’den daha güçlü bir tanınırlığa ve etkiye sahiptir.

8. **Savunuculuk:** Akademinin bir görevi de alanlarına ilişkin gelişmeler hakkında ürettikleri bilimsel bilginin gerektirdiği savunuculuk görevini yerine getirmektir. Savunuculuk akademik faaliyetlerden ve üretimden farklı bir eylemi ifade eder. Gündem oluşturmak, var olan gündemin kendi alanlarını ilgilendiren boyutlarıyla ilgili olarak gündeme etki etmek, kendi alanlarını ilgilendiren politik gelişmelerle ilgili ürettikleri bilimsel bilginin gerektirdiği katkıyı sunmak ve gerektiğinde fiilî eylem ve hareketlere kadar giden bir dizi demokratik hak savunuculuğu bu başlık altında değerlendirilebilir. Geleneksel medyada görünmek ve görüşlerinin yer bulmasını sağlamak, sosyal medyada ve farklı platformlarda gündem oluşturmak, gündemi yönlendirmek, gazete yazıları, bloglar ve vloglar ile gündeme katkıda bulunmak savunuculuk eylemleri olarak sıralanabilir. Birçok akademisyenin sosyal medya mecralarında özellikle X platformunda savunuculuk rollerine ilişkin eylemlerine rastlanmaktadır. Ancak bu örnekle oldukça az olduğu gibi kitlesel de değildir.
9. **Yapıyı yeniden kurma:** Son olarak akademi kendini de geliştirmek ve yeni yapılar kurarak etki alanını artırma sorumluluğuna sahiptir. Birkaç yıl önce alandaki karışıklığı önlemek ve program adlarındaki çeşitliliği ve uyumsuzluğu önlemek adına YÖK kararıyla bütün anabilim dallarının adı “eğitim yönetimi” olarak sadeleştirildi. Her ne kadar birkaç üniversite bu değişiklik uygulanmadıysa da. Ancak EY anabilim dalı birçok alt alanı barındıran şemsiye bir bilim daldır. Eğitim denetimi başta olmak üzere, eğitim ekonomisi, eğitim planlaması gibi geleneksel alt alanları bulunmaktadır. Ancak EY anabilim dalları her geçen gün bu çeşitliliğini kaybetmekte ve oldukça birbirine benzer birimlere dönüşmektedir. Oysaki her alanda oldukça derin bir değişim ve dönüşüm geçirdiğimiz bir çağda EY ana bilim dallarının üniversiteler bazında özelleşmiş, spesifik konularda uzmanlaşmaları, çeşitlenmeleri, derinleşmeleri ve etki oluşturmaları gerekir. Örneği AI başta olmak üzere dijital teknolojiler, sosyal adalet, göç, kültüre duyarlı eğitim, belirsizlik ve kriz yönetimi, uluslararasılaşma; özel eğitim, meslekî eğitim, üstünlerin eğitimi gibi alan bazı uzmanlaşmalar; ekonomi, hukuk, politika, planlama gibi temel alanlarda uzmanlaşmalara ihtiyaç vardır. Diğer taraftan okul yönetimi ve yükseköğretimin yönetimi yanında merkezî yönetimin ve taşra yönetim birimlerinin ve özel okulcuğunun güçlendirilmesi konularında da uzmanlaşma ihtiyacı vardır. Başta MEB’in ve Maarif Vakfı’nın yurtdışında yürüttüğü okullar olmak üzere eğitim yönetiminin Türkiye merkezli bir küresel perspektifinin geliştirilmesi gerekir. Son olarak bölgesel ve küresel güç olma yolunda ilerleyen Türkiye’nin hele de çevresinde bu kadar sıcak bölge varken eğitim diplomasisi alanında güçlü bilimsel bilgi katkısı ihtiyacı duyduğu açıktır.

### Sonuç Olarak

Akademinin bilimsel yöntemlerle bugünün ve yarının sorunlarına çözümler üretme, bu çözümleri uygulama ve geliştirme, karar alıcıları ve uygulayıcıları bilgilendirme, uyarma ve farkındalık oluşturma rolleri ve sorumlulukları konusunda sanırım kimsenin bir şüphesi yok. EY anabilim dalları ve programları, bu genel misyon doğrultusunda, kendi görevini eğitim, okul ve okul yönetiminin güçlendirilmesi bakımından hakkıyla yerine getirebiliyor mu? Yukarıda detaylarını vermeye çalıştığım üzere bu misyonu tam anlamıyla yerine getirebildiğimizi düşünmüyorum. Evet, okulu ve okul yönetimi güçlendirmek akademinin sorumluluğudur, bu açık ve tartışmasızdır. Politik, yasal ve kültürel zemin ve ortam buna uygun olmasa da bu akademinin sorumluluğudur. Bu temel yaklaşım doğrultusunda bu yazıda diğer unsurları tartışarak konuyu kalabalığa getirmeden açıkça tekrar söylemeliyim ki akademi sorumluluğunun kendine düşen kısmını tam anlamıyla yerine getirmemektedir. Hal böyle olunca da diğer unsurlara ilişkin eleştiri ve tespitleri bir mecra bulamamaktadır.