



ÖNCÜ
YÖNETİCİLER
LEADING PRINCIPALS

TÜRKİYE OKUL YÖNETİCİLERİ RAPORU

2018
2019

2020

2021

2022

2023



ÖNCÜ YÖNETİCİLER

Öncü Okul Yöneticileri Derneği

“Birlikte
yönetelim”

İlkelerimiz

Öncü Okul Yöneticileri Derneği meslektaş etkileşimini, profesyonel gelişme ve meslek bilincinin oluşması bakımından **temel ilke** olarak benimsemektedir.

Erdemlidir.	Öğrenci gelişimini önceler.	Ayrımcılık yapmaz.
Sürekli gelişmeyi esas alır.	İnsan odaklıdır.	Bilimsel bilgiye dayanır.
Paylaşmıcıdır.	Katılımcı bir yönetimi benimser.	Şeffaftır.

Amacımız

Her okulu, bütün öğrencilerin zihinsel, duygusal, sosyal ve fiziksel potansiyellerini en üst düzeyde geliştirebildikleri bir ortama kavuşturmak için

okul yöneticiliği **meslek bilincini güçlendirmek**

okul yöneticileri arasında ulusal ve uluslararası düzeyde **etkileşim platformu kurmak**

okul yöneticiliği mesleğinin kamuoyundaki **görünürlüğünü ve etkililiğini artırmak**

okul yöneticilerinin mesleki, **sosyal ve kişisel** gelişimine **katkıda bulunmak** amacıyla kurulmuştur.



Çocukların duygusal, zihinsel, sosyal ve fiziksel gelişimi mutlu ve etkili bir okul yaşantısından geçmektedir. Bunu sağlayacak baş aktörler okul yöneticileridir. **Öncü Okul Yöneticileri Derneği** bu bilinçle kurulmuş, okul yöneticiliği mesleğini ve meslek mensuplarını temsil eden sivil bir platformdur.

Önceliklerimiz

Okul yöneticiliği **meslek standartlarını ve etik ilkelerini** belirlemek

Etkin, ulaşılabilir ve sürdürülebilir **mesleki gelişim modeli** geliştirmek

Okul geliştirme programları hazırlamak

Okul yöneticileri arasında **bilgi, tecrübe ve değer paylaşım ağı** kurmak

Okul yöneticilerinin **özlük haklarını** geliştirmek

Çalışma Alanlarımız

Üniversitelerle işbirliği halinde okul yöneticilerinin profesyonel gelişimlerine katkı sağlayacak, **ihtiyaç odaklı ve uygulamalı sertifikalı eğitimler** düzenlemek

Sürelili ve süresiz yayınlar ve araştırmalar ile meslek bilincini geliştirmek, yaşamboyu öğrenme kültürünü yaygınlaştırmak ve kamuoyunu farkındalığını artırmak

Mesleki gelişime ve okullarımıza doğrudan ve dolaylı katkı sağlayacak **projeler geliştirmek**

Doğa sporları ve kültür gezileri gibi sosyal etkinliklerle meslektaş etkileşimini artırmak

Üstlendiğimiz sorumluluğu **kolaylaştıracak ve zevkli hale getirecek** süreçleri birlikte planlamak



Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları: 2
Rapor: 1

Türkiye Okul Yöneticileri Raporu - 2019

1. Basım, İstanbul, Haziran 2019
ISBN: 978-605-67030-1-0

Yazarlar

İbrahim Hakan KARATAŞ, Somayyah RADMARD,
Feride ÖKSÜZ GÜL, Nurgün VAROL, Şeyma DAĞ

Kapak Tasarımı ve İç Düzenleme

Ahmet KARATAŞ

Baskı Cilt

Limit Ofset (Sertifika No: 28397)
Litros Yolu 2. Matbaacılar Sitesi ZA-13
Topkapı / İstanbul
Tel: 0212 567 4535

Bu yayının bütün hakları Öncü Okul Yöneticileri Derneğine aittir. Kaynak göstermek şartıyla eserin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı serbesttir.

Atıf

Karataş, İ. H., Radmard, S., Öksüz Gül, F., Varol, N., & Dağ, Ş. (2019). **Türkiye okul yöneticileri raporu 2019**. İstanbul: Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları.

Kütüphane Bilgi Kartı

Karataş, İbrahim Hakan; Radmard, Somayyah; Öksüz Gül, Feride; Varol, Nurgün; Dağ, Şeyma.
Türkiye Okul Yöneticileri Raporu 2019
1. Basım, 32 s., 176x250 mm
Kaynakça var dizin yok.
ISBN: 978-605-67030-1-0
1. Okul yöneticiler, 2. Meslekleşme, 3. 2023 Eğitim Vizyonu



ÖNCÜ YÖNETİCİLER
LEADING PRINCIPALS

Öncü Okul Yöneticileri Derneği

Sertifika Numarası: 71512

Adres: Murat Reis Mahallesi Teyyareci Muammer Sokak

No: 10/2, Üsküdar – İSTANBUL

Tel: (0216) 342 83 83 - (0505) 019 70 59

E-posta: oncuyoneticiler@gmail.com

Web: www.oncuyoneticiler.com

İçindekiler

Takdim --	6
Önsöz --	7
Türkiye Okul Yöneticileri Raporu - 2019 --	9
Takdim --	11
Dünyada Okul Yöneticiliği --	12
Türkiye’de Okul Yöneticiliği --	14
<i>Yasal Zemin --</i>	<i>14</i>
<i>Kariyer ve Profesyonel Gelişme --</i>	<i>17</i>
<i>Türkiye’de Okul Yöneticiliğinin Açmazları --</i>	<i>18</i>
<i>Türkiye’de Okul Yöneticiliğinin Karşı</i>	
<i>Karşıya Kaldığı Sorunlar ve Meydan Okumalar --</i>	<i>20</i>
MEB 2023 Eğitim Vizyonunda Okul Yöneticiliği --	26
Sonuç Olarak --	28
Kaynakça --	30

Takdim

Okul yöneticiliğini yegane çalışma alanı olarak belirleyen Öncü Okul Yöneticileri Derneği, kurulduğu 2016 yılından bu yana mesleğin kamuoyundaki görünürlüğünü artıracak etkinlik ve çalışmalar yapmaktadır.

Bu kapsamda, okul yöneticiliği alanında politik savunuculuktan okul yöneticilerinin kişisel, sosyal ve mesleki gelişimine ilişkin çalışmalara; gezi ve ziyaretlerden sanat ve spor etkinliklerine, okul yöneticiliği alanında bilimsel araştırmalardan bilimsel toplantı çalıştay ve uluslararası konferansa, okulu ve okul yöneticilerini güçlendirecek proje ve girişimlere kadar birçok çalışma yürütmüştür.

Online medya üzerinden yapılan **Webseminerler**, sosyal etkileşim ve paylaşımı artırmak amacıyla gerçekleştirilen **Maksat Muhabbet Olsun** buluşmaları, **Yönetici Sohbetleri**, okul yöneticiliğine ilişkin spotlar içeren **Çuvaldızlar**, **Politika Notları**, **Yöneticilik Atölyeleri**, **Okul Yöneticileri Buluşmaları**, **Etik Okul Projesi**, **Kendi Kendine Öğrenme Merkezi**, **Genç Öncü Yöneticiler**, 2018 yılı boyunca yürüttüğümüz **Okul Yöneticiliği Meslek Olsun Kampanyası** ve İstanbul Medeniyet Üniversitesi ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü işbirliği ile bu yıl ilkini gerçekleştirdiğimizi **Okul Tasarımı ve Estetiği** temalı **Uluslararası Okul Yöneticileri Konferansı** ve bu konferansta ilk konserini veren **Öncü Yöneticiler Korosu** bu çalışmaların öne çıkanları olarak anılmayı hak ediyorlar.

Öncü Okul Yöneticileri Derneği'nin önemli çalışmalarından biri de **Türkiye Okul Yöneticileri Raporudur**. Türkiye'de okul yöneticiliği mesleğini güçlendirecek bir ekosistemin oluşturulabilmesi ve sürdürülebilmesi amacıyla okul yöneticiliğinin sosyal, mesleki, politik, yasal, bürokratik ve ekonomik görünümünün fotoğrafını çekmek, sahadan elde ettiği verileri bilimsel değerlendirmeler çerçevesinde analiz etmek, politika yapıcılara, meslektaşlarımıza ve mesleğe intisap etmeyi düşünen adaylara yol açmak ve bu yolla mesleğin gelişmesine katkı sağlamak amacıyla, Dernek üyelerimizin özveri katkuları, geribildirimleri ve destekleriyle bu raporu hazırlamıştır.

Raporun hazırlanmasında emeği geçen araştırmacılara, görüş ve önerileriyle raporun birçok eksikliğini tamamlayan değerli bilim insanlarına ve Derneği inançlı bağlılıkları ve maddi manevi katkıları ile ayakta tutan Öncü Okul Yöneticileri Derneği üyelerine teşekkür ederim.

Bütün çabamız bugünümüz ve yarınımız olan çocuklarımız için.

İstanbul, 25 Haziran 2019

Doç. Dr. İbrahim Hakan KARATAŞ

Öncü Okul Yöneticileri Derneği

Yönetim Kurulu Başkanı



Önsöz

Okul yöneticiliği zor ve politik bir iştir. Okul yöneticiliği, Türkiye’de profesyonel bir meslek olarak görülmemektedir. Gelişmiş ülkeler, 1970’li yılların başında, okul yöneticiliğinin stratejik bir alan olduğunu görmeye başlamıştır. Bu bağlamda eğitimde politika yapıcılar, söz konusu yıllarda, okul yöneticiliği ile ilgili ciddi akademik araştırmalar yaptırmış, raporlar hazırlatmış ve söz konusu araştırma ve raporları kamuoyuyla da paylaşmışlardır. Bu araştırma ve raporların ana tezi “iyi okul yöneticilerini nasıl seçeceğiz, nasıl atayacağız, sürekli mesleki gelişimlerini nasıl destekleyeceğiz?” soruları etrafında şekillenmiştir. Başka bir ifade ile *üstün insani niteliklere sahip, rol model, analitik düşünme ve analiz yapabilme becerisine sahip, sorun çözme kapasitesi* yüksek okul yöneticilerinin seçimi, atanması ve sürekli mesleki gelişimleri ilgili tartışmalar söz konusu bu çalışma ve raporlarının ana temasını oluşturmuştur.

Okul yöneticiliği herkesin yapabileceği alelade bir meslek değildir. Politik tercihlerle mesleki yetkinliği olmayan kişilerin yönetici olarak atanması, başta öğrenciler olmak üzere, bütün okul paydaşlarına ve topluma zarar verir. Bir okul yöneticisi okuldaki her şeyi batırabilir; her şeyi vezir de edebilir rezil de. Türkiye, iyi okul yöneticilerinin seçimi, atanması ve sürekli mesleki eğitimleri konusunda toplum ve kültür yapısına uygun, özgün ve kapsamlı bir *okul yöneticiliği modeli* geliştiremedi. Bu konunun ilgili kurum ve politika yapıcılar tarafından bir an önce acilen ele alınması, Türk eğitim sisteminin gelişimi, iyileştirilmesi, eğitimde değişim ve dönüşümün sağlanması açısından elzem bir konudur. Okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olmaması, Türk eğitim sisteminde okul yöneticilerini tekniker-idareci durumuna düşürmüş, “her çocuk kendine özgü, biricik, üstün bir değer, her çocuk öğrenebilir” ve benzeri temel pedagojik varsayım ve uygulama esaslı vizyoner eğitim liderliği anlayışından uzaklaştırarak daha çok piyasa ve sınav endeksli uygulamaların sürdürücüsü olan politik müdür tipini doğurmuştur.

Türkiye’de okul yöneticiliğinin bir an önce melekleşmesi, özgün ve liyakat temelli bir seçme, atama ve yetiştirme modelinin geliştirilmesi gerekir. Bu rapor geliştirilecek özgün ve liyakat temelli okul yöneticiliği modeline mütevazı bir katkı olarak görülebilir. Türkiye’de ve dünyada iyi okul yöneticilerinin niteliklerine dair birçok çalışma yapıldı. Akademik çalışmalar iyi okul yöneticilerinin bazı ortak özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Bunlardan bazıları şunlardır: insan ilişkileri ve etkili iletişim, medeni cesaret, güvenilir olma, rol model, yaşam boyu öğrenen, vizyon sahibi. Türkiye’de iyi okul yöneticilerinin niteliklerini esas alan özgün bir okul yöneticiliği modelinin geliştirilmesi yönetici atamalarıyla ilgili birçok tartışmayı sonlandıracaktır.



Öncü Okul Yöneticileri Derneği, Türkiye’de okul yöneticiliğinin meslekleşmesi, okul yönetimlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi konusunda ciddi çalışmalar yapmaktadır. *Türkiye Okul Yöneticileri* başlıklı bu kısa ve öz rapor da bu minvalde yapılan çalışmalardan biridir. Bu rapor, okul yöneticiliğine dair bazı temel sorunları tartıştıktan sonra okul yöneticiliğinin 2023 Eğitim Vizyonu etrafında bir değerlendirmesinin yapılması yönüyle takdire değerdir. Raporu hazırlayan meslektaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim. Bu raporun eğitimde politika yapıcılara, konu ile ilgili araştırma yapacak akademisyenlere ve sahada çalışan okul yöneticilerine ufuk açıcı, yol gösterici olmasını temenni ederim.

Bursa, 25 Haziran 2019

Prof. Dr. Selahattin Turan

Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi



Türkiye Okul Yöneticileri Raporu 2019

Özet

Bu raporun amacı Türkiye’de okul yöneticiliği mesleğine ilişkin yasal, sosyal, ekonomik, politik ve profesyonel durumu, sorunlar, gelişmeler, eğilimler ve beklentiler doğrultusunda analiz etmektir. Raporun girişinde, dünyada okul yöneticiliği alanındaki gelişmeler özetlenmiş, Türkiye’de okul yöneticiliğinin yasal durumu açıklanmış, okul yöneticiliğinin karşı karşıya olduğu engeller ve meydan okumalar özetlenmiştir. Raporunda 2023 Eğitim Vizyonu Belgesinde okul yöneticiliğine ilişkin tespit ve hedefler değerlendirilmiştir. Rapor okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak sosyal ve yasal zemine kavuşmasına yönelik önerilerle sona ermiştir.

Anahtar kelimeler: okul yöneticiliği, meslekleşme, 2023 eğitim vizyonu

Giriş

Türkiye’de okul yöneticiliği, taşıdığı moral anlam ve eğitim sistemi içindeki kritik önemine karşın bürokratik, siyasi, ekonomik ve sosyal baskı altında amorf bir yapı arz etmektedir. Bu durumun okul yöneticiliğinin anlamı ve kritik rolü konusunda fikir birliğine ulaşılmamış ve bu sebepten şimdiye kadar bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmemesinden kaynaklandığı iddia edilebilir. Esasında bu sonuç şaşırtıcı da değildir. Bir taraftan eğitim, okul, bilgi, erdem, çocuk gibi geleneksel ve manevi çağrışımları oldukça güçlü olan kavramlarla ilişkili iken diğer taraftan gelecek, kalkınma, zenginlik, demokrasi, sınıf atlama gibi modern ve maddi kavram ve olgularla ilişkili olması, okul yöneticiliğini, toplumun her kesimi için güçlü bir anlam kümesi ile ilişkilendirmeyi kolaylaştırmaktadır. Çoğu zaman birbirini nakzeden bu iki uç arasındaki gelgitlerin tartışmaya açılması, okul yöneticiliğinin amorf yapısının pekişmesinin önündeki perdenin aralanmasına da yardımcı olacaktır.



Eğitim sistemlerinin, katıksız ideolojik yapılardan ileri derecede özgürlükçü anlayışlara kadar değişen yelpazesinde modern, kitlesel, zorunlu eğitimin yürütüldüğü okulların yöneticiliğinin, 21. Yüzyılın getirdiği yeni zorluk ve meydan okumalarla tanımlanabilmesi ve sınırlarının belirlenmesi daha zor bir yapı arz etmektedir. Okul yöneticiliği, bütün küreyi etkisi altına alan gelişmeler kadar bölgesel tehdit ve değişimlerin de rüzgârından etkilenmektedir. Bir taraftan da ülke içindeki sosyal, ekonomik ve siyasi dönüşümlerin oluşturduğu dinamizm ile mücadele etmekle yüz yüzedir. Üzerinde daha fazla düşünmemizi gerektiren bir konu da okul yöneticiliğinin geleceğine ilişkin öngörü ve planlarımızla ilişkilidir.

Bütün bu yorucu tartışma alanlarına koşut

olarak okul yöneticiliği konusunu ele alınırken öne sürülen argümanların, olguyu doğru anlamamıza ve açıklamamıza ne düzeyde katkı sağladığı da net değildir.

Bu rapor Türkiye’de okul yöneticiliğinin arz ettiği manzaranın anlaşılmasına katkı sağlayacak parametrelerin doğru belirlenmesi ve kritik faktörlerin sağlıklı analiz edilmesi için bir arayış ve denemedir. Daha belirgin bir ifadeyle bu rapor, 2019 Türkiye’inde okul yöneticiliğinin anlaşılmasına katkı sağlamayı amaçlayan bir sivil teşebbüstür. Raporun öne çıkardığı ve tartışmaya açtığı konuların, okul yöneticiliğinin gelişmesine ve bu yolla okullarımızın niteliğini yükseltmeye küçük bir katkı sağlarsa gerçek amacına ulaşmış demektir.

Dünyada Okul Yöneticiliği

Eğitim sistemleri ve okul, kapitalizmin bunalımıyla at başı giden bir kriz içindedir. Bu kriz yerkürenin her köşesini etkilemektedir. Eğitim sistemi içinde bu krizin etkilerini üzerinde en çok hisseden kişiler ise okul yöneticileridir. Okul yöneticileri, okulun akademik amaçlarını yerine getirmesini sağlaması beklenen *öğretim liderleri* olduğu kadar bir örgüt ve işletme olan okulu yönetmesi ve yürütmesi gereken müdürlerdir. Değişen koşullar altında okulu idame ettirecek ve akademik başarıyı artıracak okul yöneticilerini bulmak ve görevde tutmak bütün dünyanın üzerinde kafa yorduğu bir sorun durumundadır. Yöneticilik

Bir taraftan eğitim, okul, bilgi, erdem, çocuk gibi geleneksel ve manevi çağrışımları oldukça güçlü olan kavramlarla ilişkili iken diğer taraftan gelecek, kalkınma, zenginlik, demokrasi, sınıf atlama gibi modern ve maddi kavram ve olgularla ilişkili olması, okul yöneticiliğini, toplumun her kesimi için güçlü bir anlam kümesi ile ilişkilendirmeyi kolaylaştırmaktadır.



Eğitim sistemleri ve okul, kapitalizmin bunalımıyla at başı giden bir kriz içindedir. Bu kriz yerkürenin her köşesini etkilemektedir. Eğitim sistemi içinde bu krizin etkilerini üzerinde en çok hisseden kişiler ise okul yöneticileridir.

kabiliyeti olan adayları mesleğe çekmek, görevin gerektirdiği yetkinlikleri kazandıracak öğrenme ve gelişme süreçlerini yapılandırmak, mesleğin zorluğuyla uyumlu bir özlük hakkıyla onu mesleğe almak ve karşı karşıya kaldığı güçlüklerde motivasyonunu yüksek tutmak, meslekten ayrılmasına önlem almak, bütün dünyanın okul yöneticileri ile ilgili olarak tartıştığı temel konulardır. Zira değişen koşullar, okulları daha karmaşık ve zor yapılara dönüştürmüştür, bu da daha nitelikli yöneticilerin mesleğe çekilmesini gerektirmiştir.

Diğer taraftan 20. Yüzyıldaki enerjisi 21. Yüzyılda iyice azalan refah devletleri, daha fazla serbest piyasa gereklerine uygun politikalar geliştirmektedirler. Sözleşmeli istihdam, okul giderlerinin okul düzeyinde karşılanmasına yönelik düzenlemeler ve artan hesap verebilirlik okul yöneticisi kıtlığına doğru giden bir eğilim oluşturmuştur.

Okul yöneticilerinin iş alımı, meslekte tutunmaları ve profesyonel gelişimlerine ilişkin geliştirilen yaklaşımlar ve bu yaklaşımların süregelen şekilde sorgulanması uluslararası arenada eğitim sistemlerinin temel uğraş alanlarından biri olmuştur. Kimi ülkelerde okul yöneticiliğinin şimdisinde ve geleceğinde sorun olarak görülen konular ulusal bir araştırma mekanizmasıyla incelenmektedir. Bunun sonucunda okul yöneticilerinin uygulamalarında kalite standartları belirlemek ve bu yöneticilerin hayat boyu öğrenme felsefesi ile mesleklerini sürdürmelerini sağlamak için ulusal liderlik enstitüleri kurulmuştur. Buna benzer girişimlerle birlikte okul yöneticilerinin yetiştirilmelerini geliştirmelerini sağlamak adına kaynaklar ayrılmış ve profesyonel bir meslek olarak okul yöneticiliğinin standartları ve yeterlilikleri belirlenmiştir (Chapman, 2005). Bu gibi gelişmeler, okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesini ve bireylerin bu doğrultuda kendilerine has profesyonel öğrenme ve kariyer geliştirme planları yapmalarına katkı sağlamaktadır. Diğer yandan okul yöneticiliği söz konusunda olduğunda pek çok ülkede bu tarz gelişmelerin yaşanmadığını ve okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmediğini söylemek gerekir. Bu durumu ortaya koyan ulusal ve uluslararası çapta oldukça fazla miktarda araştırma bulunabilir. Örnek vermek gerekirse Petzko, Clark, Valentine, Hackman, Norn ve Lucas (2002) yaptıkları derleme çalışmasında pek çok ülkede,

- Okul yöneticisi olarak istihdam edilecek kalifiye eleman bulmada zorluklar yaşandığını,



- Okul yöneticisi yetiştirmek için gereken hazırlık programlarının olmadığını ya da varsa da bu programların yeterli olmadığını,
- Profesyonel gelişme faaliyetlerinin sürekli ve eş güdümlü olmadığını,
- Kariyer gelişimi ve iş tatmininin önünde engeller bulunduğunu,
- Pek çok adanmış profesyonelin yöneticilik mesleğini, olması gerektiğinden çok daha erken dönemlerde bıraktığını görmüşlerdir.

Walker, Stott ve Cheng (2003) Asya-Pasifik bölgesinde yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin istihdam edilmesi hususunda bir eksiklik yaşanmadığını, ancak okul yöneticiliğine ilişkin kalite sorunu yaşandığını ortaya çıkarmışlardır. Okul yöneticilerinin hangi yapı ve kültür çerçevesinde yetiştirileceği ve geliştirileceği bu bölge için cevaplanması gereken ön önemli sorular arasında yer almaktadır.

Bu ve benzeri sebeplerden okul yöneticiliği konusu, Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) gibi uluslararası kuruluşların da gündemine aldıkları üzerinde çalıştıkları ve uluslararası raporlar hazırladıkları bir konudur. Ayrıca okul yöneticiliği alanında güçlü uluslararası inisiyatifler ve araştırma grupları da oluşmuştur. 2000 yılların başında başlayan ve çok uluslu bir araştırma grubu tarafından yönetilen Uluslararası Başarılı Okul Yöneticileri Projesi (ISSPP), 1990'larda kurulan Uluslararası Okul Yöneticileri Konfederasyonu (ICP) benzer girişimlerin iki güçlü örneğidir.

Okul yöneticilerinin profesyonel gelişimleri söz konusu olduğunda bölgesel ya da ulusal farklılıkların gözetilmesi gerekse de uluslar ve kültürlerin ortak araştırmaları sonucunda ortaya çıkan birikim ve uygulamalardan faydalanmak ülkemizde bu mesleğin profesyonelleşmesi için hızlandırıcı bir güç olabilir. Okul yöneticilerinin kariyer ve profesyonel gelişimleri için yapılması gerekenlere geçmeden önce ülkemizde okul yöneticiliğinin ne çerçevede gerçekleştiğini incelemek faydalı olacaktır.

Türkiye'de okul yöneticiliğinin durumu, dünya ile benzeştiği kadar kendine özgü koşulları ve sorunları ile de ayrılmaktadır. Bir taraftan küresel gelişme, etki ve bunalımlarla yüzleşmekte, diğer taraftan bölgesel sorunların odağında kalmakta, bir taraftan da iki asra yakın zamandır süregelen modern eğitim sistemimizin kendi ilke, politika, mevzuat ve teamülleri arasındaki gerginlikleri aşmaya çalışmaktadır.



Türkiye’de Okul Yöneticiliği

Türkiye’de okul yöneticiliğinin durumu, dünya ile benzeştiği kadar kendine özgü koşulları ve sorunları ile de ayrılmaktadır. Bir taraftan küresel gelişme, etki ve bunalmalarla yüzleşmekte, diğer taraftan bölgesel sorunların odağında kalmakta, bir taraftan da iki asra yakın zamandır süregelen modern eğitim sistemimizin kendi ilke, politika, mevzuat ve teamülleri arasındaki gerginlikleri aşmaya çalışmaktadır.

Yasal Zemin

Genel Şartlar ve Seçme

Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı devlet okullarında yönetici olmak isteyen eğitimciler, güncel yönetmeliğe göre görevlendirme ile pozisyonlarına yerleştirilirler. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği’ne göre okul yöneticileri (müdür ve müdür yardımcıları) çalışma süreleri boyunca ikincil bir görevi yerine getirirler. Bu yönetmeliğe göre; okul yöneticisi olarak görevlendirilmek için genel şartlar belirlendiği gibi müdür ve müdür yardımcısı olabilmek için ayrı özel şartlar da oluşturulmuştur (Resmî Gazete, 2018). Yönetici olarak görevlendirilmek isteyenler için belirlenen genel şartlar aşağıdaki gibidir:

1. Yükseköğretim mezunu olmak.
2. Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak.
3. Görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak.
4. Yazılı sınav başvurusunun son günü itibarıyla, son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.
5. Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülükten muaf tutulmuş olmak.

Müdür olmak için belirlenen üç özel şart bulunur ve bir müdür adayının bu üç şarttan en az birini sağlaması gerekir. Buna göre daha önce müdür olarak çalışanlar; kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak toplam en az bir yıl görev yapanlar ya da bakanlığın şube müdürü



veya daha üst ünvanlı kadrolarında görev alanlar müdür olma şartını yerine getirmiş olurlar. Müdür yardımcılarının da benzer şekilde belirlenen üç şarttan en az birine sahip olması gerekir. Yönetmelikteki 7. Maddeye göre; müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev alanlar, Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında çalışanlar veya adaylık dönemi dâhil en az iki yıl öğretmen olarak çalışmış olanlar müdür yardımcılığı görevine atanabilirler. Müdürlük özel şartları arasında öğretmen olma şartı bulunmadığından, öğretmenlerin doğrudan müdürlük yapamayacağını vurgulamak gerekir.

İlk defa okul müdürü olarak görevlendirilecek adaylar hem yazılı hem de sözlü sınav sonucuna göre değerlendirilirler. Daha önce müdür olarak çalışmış kişilerin yeniden görevlendirilmesinde ise farklı bir değerlendirme formu kullanılır. ÖSYM tarafından hazırlanan yazılı sınav test şeklindedir ve adayların 100 üzerinden en az 60 almış beklenir. Sözlü sınava davet edilecek adayların belirlenmesinde yazılı sınav puanlarının sıralaması dikkate alınır. Yazılı sınav konuları ve ağırlıkları (a) genel kültür ve genel yetenek: %35, (b) Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi: %10, (c) değerler eğitimi: %5, (ç) eğitim ve öğretimde etik %5, (d) eğitim bilimleri %35 ve (e) mevzuat %10 olarak belirlenmiştir.

Yönetici değerlendirme yönetmeliğinde yazılı sınava ilişkin duyurunun Bakanlık web sitesi üzerinden en az 30 gün önce yapılacağı belirtilmiştir. Bu duyuru başvuru bilgilerini ile sınava dair bilgileri içerir. Yazılı sınavda en yüksek puanı alan adaylardan başlamak üzere, alınmak istenen yönetici sayısının üç katı kadar aday sözlü sınava davet edilir. Sözlü sınav sırasında adaylar şu başlıklar altında değerlendirilir: yazılı sınav konuları (%20), bir konuyu kavrayıp özetleme, ifade yeteneği ve muhakeme gücü (%20), temsil kabiliyeti, liyakati ve tutum ve davranışlarının göreve uygunluğu (%20), özgüveni, ikna kabiliyeti ve inandırıcılığı (%20), bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı (%20).

Görevlendirme

Okul yöneticileri dört yıllık süreler ile görevlendirilirler; aynı unvanla aynı kurumda sekiz yıldan fazla kalamazlar. Ortak hükümler maddesi altında okul türlerine ve eğitim kurumundaki öğrencilerin cinsiyetine göre değişkenlik gösteren düzenlemeler bulunur. Bu düzenlemeler dışında yapılan görevlendirmelerin rekabete dayandığını ve sözlü sınavın uygulandığını söylemek gerekir. Yöneticilere ilişkin belirli bir eğitim henüz resmi olarak bulunmamaktadır.



İlk Görevlendirme

Müdür ya da müdür yardımcılığı olmayan okullar ile görev süresi dolan müdür ve müdür yardımcılarının bulunduğu okullar il milli eğitim müdürlüklerinin internet sitelerinde kamuya duyurulur. Okul yöneticisi olarak görevlendirilmek isteyen ve sözlü sınavda başarılı olan adaylar, başvurularını elektronik ortamda yaparlar ve en fazla 20 tercihte bulunabilirler. Görevlendirmeler her iki sınavda alınan puanların hesaplanmasının ardından puan üstünlüğüne göre gerçekleştirilir. Yazılı sınavın ağırlığı %80, sözlü sınavın ağırlığı %20'dir. Puan üstünlüğü ve tercih sırasına göre alınan müdür ve müdür yardımcılığı, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valilik onayının ardından görevlendirilirler. Adayların puanlarında eşitlik olması durumunda sırasıyla yazılı sınav puanı, sözlü sınav puanı, yönetici olarak hizmet süresi ve öğretmenlik meslek deneyimi yüksek olan aday seçilir. Yine eşitlik olması halinde de kura çekilir. Bu noktaya kadar müdür ve müdür yardımcılarının görevlendirilmesi fark yoktur, ancak ilk defa müdür olarak görevlendirilecek adayların çalışma alanları ile atanmak istedikleri okul türleri arasında bir uyum olması bu adaylara ek beş puan daha kazandırır.

Yeniden görevlendirilme

Müdür ve müdür yardımcılarının yeniden görevlendirmeleri, ilk defa görevlendirilecek yöneticilerden önce gerçekleşir. Dört yıllık görevini tamamlayan okul yöneticileri, kendi kurumlarında ya da farklı bir kurumda dört yıl daha çalışmak için başvurabilirler. Kurumlarında sekiz yıllık görev süresini dolduran yöneticiler ise farklı bir eğitim kurumuna aynı unvan ile yeniden görevlendirme isteğinde bulunabilir. İlk kez başvuranlardan farklı olarak yeniden görevlendirmelerde adaylar en fazla 10 eğitim kurumu tercih edebilmektedir. Yeniden görevlendirme isteyen müdürler, çalışma alanları ile atanmak istedikleri okul türleri arasında

Yeniden görevlendirme isteyen müdürler, çalışma alanları ile atanmak istedikleri okul türleri arasında bir uyum olması halinde ek beş puan daha alırlar. Kurumunda dört yılı tamamlayıp yine aynı kurumda kalmayı talep eden müdürlere değerlendirme formu puanına ek olarak 4 puan daha verilir.

bir uyum olması halinde ek beş puan daha alırlar. Kurumunda dört yılı tamamlayıp yine aynı kurumda kalmayı talep eden müdürlere değerlendirme formu puanına ek olarak 4 puan daha verilir. Puan üstünlüğüne göre müdürlerin yeniden görevlendirmeleri, il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile gerçekleşir. Puanların eşit olması durumunda sırasıyla yönetim alanında doktora derecesine, diğer alanlarda doktora derecesine, yönetim alanında yüksek lisans derecesine, diğer alanlardaki yüksek lisans derecesine, yöneticilik



kıdemine ve öğretmenlik hizmet puanına bakılır. Eşitlik bozulmazsa kura çekilir. Müdür yardımcılarının yeniden görevlendirilmesinde aynı kurumda kalmak isteyen dört yıllık müdür yardımcılar ek olarak dört puan alırlar. Tıpkı müdürlerde olduğu gibi puan üstünlüğüne göre belirlenir ve eşitlik durumunda müdürlerde uygulanan işlem uygulanır. Yöneticilerin yeniden görevlendirilmesinde kullanılan değerlendirme formu, kişisel bilgiler, etkinlikler, ödüller, cezalar ve hizmet bölümlerinden oluşur. Her bir bölümde oluşturulan değerlendirme kriterlerinin farklı puan değerleri bulunuyor. Adaylar topladıkları puanlara göre değerlendiriliyor.

Yüksek oranda merkezleşmiş eğitim sistemlerinde -ülkemizde olduğu gibi- okul yöneticilerinin sorumlulukları ulusal yasa ve yönetmeliklerin yorumlanmasına odaklanır. Okul yöneticisine verilen yetkiler, yönetim, planlama, finans ve öğrenci sağlığı gibi işlevsel alanlarda yoğunlaşır. Böyle bir bağlamda okul yöneticisinin öğretim liderliği ve karar alıcı rolleri ikinci planda kalır (Chapman, 2005).

Kariyer ve Profesyonel Gelişme

Ülkemizde okul yöneticiliği, kamu ve özel eğitim kurumlarında Milli Eğitim Bakanlığının belirlediği temel esaslara göre yapılır. Okul müdürünün görev ve sorumluluklarına ilişkin güncel yasal metinlere baktığımızda, Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde bu görev ve sorumluluklar aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Resmi Gazete, 2014):

“Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar.”

Yönetmelikte belirlenen görev ve sorumluluklar oldukça genel ifadeler içermekle birlikte uygulamada yöneticiliğin nasıl yürütüleceğine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Yöneticilerin bu sorumlulukları hangi yeterliklerle gerçekleştireceği sorusu her zaman tartışılmış ve belli dönemlerde çeşitli arayışlar ortaya çıkmıştır. Bu arayışların yasal metinlere de yansımalarını söyleyebiliriz. Örneğin, okul müdürünün görev ve sorumluluklarına ilişkin 2003 yılında yayınlanan İlköğretim Ku-



rumları Yönetmeliği'nde daha az kapsamlı bir tanım yer almaktadır, ancak bu tanımda yöneticinin denetim görevine de yer verilmiştir. Bu yönetmeliğe göre okul yöneticisi “ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur” (MEB, 2003: 248). Bu arayışların yansımalarını 14. Milli Eğitim Şurası'nda da görmek mümkündür. Bu şurada okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması ve yer değiştirilmesi konusuna ayrıca değinilmiştir. Alınan kararlara bakıldığında yöneticilikte esas olanın öğretmenlik olduğu vurgusu esnetilerek okul yöneticiliği formasyonuna ve yönetici niteliklere odaklanılmıştır. Ancak bu kararların uygulamadaki yeri tartışılmaktadır. Okul yöneticilerinin atama ve yer değiştirilmesi ile ilgili kararlar 1962 yılında gerçekleştirilen 7. Milli Eğitim Şurası itibarıyla alınmaya başlanmıştır. Güncel olarak 21.06.2018 tarihli Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği hükümleri, 12.01.2019 tarihli değişikliklerle geçerlidir. Ülkemizde henüz eğitim yöneticisi yetiştirmeye ilişkin bir sistem bulunmamaktadır. Buna rağmen yöneticilerden okullarla ilgili pek çok konuda ileri düzeyde yeterlilikler beklenmektedir.

Yüksek oranda merkezileşmiş eğitim sistemlerinde -ülkemizde olduğu gibi- okul yöneticilerinin sorumlulukları ulusal yasa ve yönetmeliklerin yorumlanmasına odaklanır. Okul yöneticisine verilen yetkiler, yönetim, planlama, finans ve öğrenci sağlığı gibi işlevsel alanlarda yoğunlaşır. Böyle bir bağlamda okul yöneticisinin öğretim liderliği ve karar alıcı rolleri ikinci planda kalır (Chapman, 2005). Okul yöneticilerinin işe alımları ve kariyer gelişimleri de merkezden yönetilen bürokratik ve hiyerarşik yaklaşımlarla sürdürülür. Merkezileşme ve yerinden yönetim arasında gerçekleşen politik değişimler ve eğitimde piyasa odaklı bir yaklaşımı belirleme şüphesiz okul yöneticilerinin rollerini etkiler. Merkezi sistemden uzaklaştıkça, okul merkezli karar alma ve özelleşmeye yöneldikçe politika üretme ve karar alma sorumlulukları merkez yönetim, yerel yönetimler, aileler, sivil toplum kuruluşları ve eğitim uzmanları arasında dağılır. Bunun sonucunda okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları toplumda daha fazla paydaşla muhatap olma durumunu içerir. Görev ve sorumluluklarda meydana gelen değişimler ve bu sorumlulukların yoğunlaşması okul yöneticilerinin yeni bilgi, beceri ve tutumlar edinmelerini zorunlu kılmaktadır. Bunun için okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, yerleştirilmesi ve geliştirilmesi konusu büyük önem kazanmaktadır. Bu mesleğin profesyonelleşmesi için, okul yöneticiliği pozisyonunun tüm yetkileri ile net olarak tanımlanması ve her yöneticinin gelişimi ve eğitimi için kişisel gelişim planlarının oluşturulması önerilmektedir (Garrett, 1999).



Türkiye’de Okul Yöneticiliğinin Açmazları

Okul yöneticiliği mesleğinin mevzuatta bir uzmanlık alanı olarak tanımlanması elbette önemli bir adım olacaktır. Ancak bu girişimin kısa vadede etkili bir sonuca dönüşebilmesi için sosyal algıda ve yönetim kültürümüzde bir değişim ve dönüşüm gerektiği açıktır. Zira ortaya konulan onca değerli görüşe, sayısız teşebbüse ve mevzuat düzenlemesine rağmen okul yöneticiliği konusunda tatmin edici bir ilerleme kaydedilememesinin sebepleri araştırılmalıdır.

Okul yöneticiliği alanında toplumsal kesimler, bürokrasi ve politikadaki gerginliğin birkaç sebebi olduğu görüşündeyiz. **Güç mesafesi** bu gerginliğin temel sebeplerinden biridir. Sadece siyasette ya da bürokraside değil, özel sektörde ve hatta STK’larda bile karşı karşıya kaldığımız güç mesafesini belirleyen temel unsur sosyal gücün kaynağıdır. Sosyal gücün kaynağı makam ve yasalar olduğunda yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim söz konusu demektir. Okul yöneticileri ise içinde buldukları sistemin en alt kademesindeki yöneticiler olduklarından güç mesafesinin ortaya çıkardığı sorunları en fazla hisseden kişiler olmaktadır. Güç mesafesinin bu denli etkin olması, okul yöneticilerini, öğrenci, öğretmen ve veli taleplerinden çok üst sıralı amirlerinin ve kendisi üzerinde bir şekilde nüfuzu olan kişilerin taleplerini karşılamaya zorlamaktadır.

Bu da çoğunlukla öğretmen, veli ve öğrenci ile çatışma yaşamasına sebep olmaktadır.

Gerginliğin diğer bir sebebi **aşırı merkeziyetçi yapı**dır. Merkeziyetçilik, aynı zamanda okul yöneticiliğinin etkililiğinin önündeki bir engeldir. İnsan kaynağı, olmayan bütçe, müfredat ve diğer süreçlerin neredeyse tamamının merkezden ve 60 bini aşkın okul için belirlendiği bir yapıda okul yöneticilerinin karar alma imkânı neredeyse bulunmamaktadır. İnisiyatif ve karar alsa dahi büyük bir risk alarak bunu yapmaktadır. Bu durum, okul yöneticisine eğitim liderliği yapacağı hiçbir alan bırakmayan ve onu sadece okulun fiziki ihtiyaçlarını gidermekle sınırlandıran bir yapı olarak tezahür etmektedir. Böyle bir merkeziyetçi yapıda okul türünün, bölgesel farklılıkların, okulun kendi dinamiklerinin neredeyse hiçbir önemi ya da anlamı da kalmamaktadır.

Güç mesafesi bu gerginliğin temel sebeplerinden biridir. Sadece siyasette ya da bürokraside değil, özel sektörde ve hatta STK’larda bile karşı karşıya kaldığımız güç mesafesini belirleyen temel unsur sosyal gücün kaynağıdır. Sosyal gücün kaynağı makam ve yasalar olduğunda yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim söz konusu demektir. Okul yöneticileri ise içinde buldukları sistemin en alt kademesindeki yöneticiler olduklarından güç mesafesinin ortaya çıkardığı sorunları en fazla hisseden kişiler olmaktadır.



Okul yöneticiliği maalesef son zamanlarda ivme kazanan *aşırı politize* olma durumu ile karşı karşıyadır. Politik etkileşim olarak da ifade edilebilecek bu durum, okul yöneticilerinin kendilerini doğrudan ilgilendiren bir konu olmaktan çok sistemin işleyişi ile ilgili bir durumdur. Gezi olaylarının ardından dersane tartışmasıyla patlak veren FETÖ/PDY sorunuyla, 2014'ten itibaren gündelik hayatın bir parçası haline gelen bu politize olma durumu, maalesef büyük bir heyecan ve iştiyakla okul yöneticiliği yapmak isteyen okul yöneticilerini de töhmet altında bırakmaktadır. Diğer taraftan, politik etkileşim, kaypak bir zemin oluşturduğundan durumdan vazife çıkaranlar, menfaat elde etmeye çalışanlar ve bozucu müdahale yapmak isteyenler için de bir alan açmaktadır.

Okul yöneticileri, *yetkisiz* amirlerdir. Okul yöneticileri, bütün süreçlerin merkezden karara bağlandığı bir yapıda yöneticilik yaparlarken, inisiyatif kullanabilecekleri bazı

Okul yöneticileri görevlerinin gerektirdiği özlük haklarından yoksundur. Neredeyse görevlerine ilişkin hiçbir özlük hakkı olmayan okul yöneticileri, aylık maaşı yani öğretmen maaşı, girmedeği halde ek ders ücreti ile telafi edilen, yaz tatili izni kullandığında ek ders ücreti de kesilen, ama okulda çalışan hizmetlinin sigortası ödenmediğinde icra takibine uğrayan, okulun iş sağlığı ve güvenliğinden sorumlu bir işveren konumundayken kendi güvenliğinden emin olmayan bir sosyal statüde, dört yıl sonra ise eskilerin ifadesiyle "ken lem yekün" yani sanki bunca yıl hiç okul yöneticisi olmamışlar gibi tekrar öğretmenliğe döndürülebilecekleri bir görevdir.

alanlar da doldurulmaya çalışılmaktadır. Mesela zümre toplantıları gündemi ve toplantı tutanaklarının emüfredat adlı bir modülle (şu an için resmen kaldırılmamakla birlikte takipsiz durumda olsa da), geri kalan öğrencilerin telafileri başka bir modülle, öğretmenlerin mesleki gelişimleri başka bir modülle takip edilmekte, hatta öğretmenlerin görevlendirilmeleri ve hatta kendi mesleki gelişim ve hayat boyu öğrenme ihtiyaçları bile kendileri dışında tasarlanmakta ve yürütülmektedir. Böyle yetkisiz bir işleyişte okul yöneticilerinin okul toplumuna liderlik imkânı kalmamaktadır.

Okul yöneticiliği ile ilgili gerginlik alanlarından bir diğeri de okul yöneticilerinin mesleki *yetersizlik*leridir. Öğretmenlikten ve bir okul dışındaki bir kurumu yönetmekten farklı yönetsel yeterlikler gerektiren okul yöneticiliği, bu konularda hiçbir uzmanlık eğitimi almayan, çoğunlukla sadece müdür yardımcılığı tecrübesiyle bu görevi üstlenmektedirler. Okul yöneticilerinin yetersiz olma durumları, okul yöneticiliği alanındaki manipülasyon alanını da genişletmektedir. Güç mesafesi, aşırı merkezîyetçilik, politik etkileşim ve yetkisizlik bu yetersizliğin doğrudan ya da dolaylı yansımalarıdır.



Okul yöneticileri görevlerinin gerektirdiği özlük haklarından *yoksundur*. Neredeyse görevlerine ilişkin hiçbir özlük hakkı olmayan okul yöneticileri, aylık maaşı yani öğretmen maaşı, girmedeği halde ek ders ücreti ile telafi edilen, yaz tatili izni kullandığında ek ders ücreti de kesilen, ama okulda çalışan hizmetlinin sigortası ödenmediğinde icra takibine uğrayan, okulun iş sağlığı ve güvenliğinden sorumlu bir işveren konumundayken kendi güvenliğinden emin olmayan bir sosyal statüde, dört yıl sonra ise eskilerin ifadesiyle “ken lem yekün” yani sanki bunca yıl hiç okul yöneticisi olmamışlar gibi tekrar öğretmenliğe döndürülebilecekleri bir görevdir. Böyle bir durumda okul yöneticileri kendilerini bir sosyal grup olarak görmekte zorlanmaktadırlar.

Türkiye’de Okul Yöneticiliğinin Karşı Karşıya Kaldığı Sorunlar ve Meydan Okumalar

Türkiye’de okul yöneticiliğinin durumu yukarıda açıklanan çerçevede beş başlık altında değerlendirilebilir.

İlk Düşmeyi Doğru İliklemek: Seçme Yerleştirme

Türkiye’de de, dünyada olduğu gibi okul yöneticiliği meşakkatli, yüksek riskli, oldukça dinamik ve hassas bir kamusal görevdir. Nispeten düşük geliri ve uzun ve zor mesaisiyle okul yöneticiliği, hızlı düşünen, doğru karar verebilen, sorun çözebilen, etkili iletişim yeteneği olan, politik ve sembolik liderlik becerileri kadar dönüştürücü bir öğretim liderliğini üstlenebilecek adayları beklemektedir. Bu nitelikleri haiz okul yöneticisi adaylarının sayısı, gelişmiş ülkelerle karşılaştırdığımızda Türkiye’de daha fazla olmakla birlikte her geçen yıl düşme eğilimindedir. Bu eğilim, artarak da devam edecek gibidir. Doğru adayı cezbedemeyen ve doğru adayların sürece dâhil olmasını güçleştiren faktörlerle okul yöneticiliği görevinin başka birtakım söylem, düzenleme ve önlemlerle gücünün artırılması pek mümkün olmayacaktır. Nitekim bu zorlu görevin altından kalkamayan bazı adayların görevi bırakma isteğinde olması da, büyük oranda ilk düşmenin doğru iliklenmesinden kaynaklanmaktadır.

Buna ek olarak Türkiye’de, profesyonel okul yöneticisi yetiştirme programı da yok denecek düzeydedir. Üniversitelerdeki ilgili programlar büyük oranda teorik ve sahadan kopuk iken MEB’in düzenlediği eğitimler de çoğunlukla mevzuat sınırları içinde kalmaktadır. Maalesef okul yöneticileri aday havuzunu besleyecek bir sivil girişim de bulunmamaktadır. Zaman zaman sendikalar ve bazı sivil toplum kuruluşları el yordamıyla inisiyatif olsa da bu girişimlerin bütüncül bir okul yöneticisi yetiştirme süreci olarak tanımlanması zor olacaktır.



Türkiye’de de, dünyada olduğu gibi okul yöneticiliği meşakkatli, yüksek riskli, oldukça dinamik ve hassas bir kamusal görevdir. Nispeten düşük geliri ve uzun ve zor mesaisiyle okul yöneticiliği, hızlı düşünen, doğru karar verebilen, sorun çözebilen, etkili iletişim yeteneği olan, politik ve sembolik liderlik becerileri kadar dönüştürücü bir öğretim liderliğini üstlenebilecek adayları beklemektedir.

yöneticilerinin atanma/görevlendirmelerinde bu politik etki artmıştır. Görevde kalma ilgili nispeten istikrarlı süre sınırlandırılmış ve bu da mesleğe intisap edecek olanlar için bir belirsizlik oluşturmuştur.

Bütün bu gerekçeler, okul yöneticiliğine talip olan nitelikli aday sayısını her geçen gün düşürmektedir.

Müdür Olmanın Dayanılmaz Ağırılığı: Kamu Yöneticiliği

Okul yöneticiliği, bağımsız bir kurumun özerk liderliği midir, yoksa bir devlet dairesinin taşra teşkilatının idaresi midir? Okul yöneticiliği, yeni nesil öğrenci ve veli için ilk kategoride bir görevken, Bakanlık, il ve ilçe teşkilatları ve öğretmenlerin çoğunluğu bakımından ikinci kategoride bir görevdir. Bu gerginlik okul yöneticisinin giyim kuşamından konuşmasına ve kendini ifade etmesine, olaylara yaklaşımından problem çözme stratejilerine kadar kararlarından bu kararları uygulama motivasyonuna kadar gözlemlenebilen bir durumdur. Türkiye eğitim sistemi aşırı merkeziyetçidir. Güç mesafesi oldukça fazladır. Özerklik ve inisiyatif alanları oldukça sınırlıdır.

Özerklik eksikliği, bütçe kullanımından öğretimsel kararlara, insan kaynağının yönetiminden çevre ve toplum ile ilişkilere kadar her alanda kendini hissettirmektedir. Okul yöneticileri bir taraftan kendi inisiyatifleri ile özerklik arzusunda ve bu arzuyu eyleme dönüştürme çabasındayken bir taraftan da bu riskin başlarına açacaklarını hesaplamak durumunda kalmaktadırlar. Bu gerginlik okul yöneticilerinin kendile-

Türkiye’de okul yöneticiliği görevine seçme ve atama süreçleri de bu sorunu pekiştirmektedir. Gerek mevzuat bakımından gerekse inanç ve teamüller bakımından okul yöneticiliği seçme süreci, okul yöneticiliğinin gerektirdiği nitelikleri öne çıkararak bir yapıda değildir. Aday okul yöneticilerinden beklenen nitelikler, geleneksel bürokratik devlet yapısı içinde alt düzey bir idari personel yeterliği düzeyindedir.

Türkiye’de okul yöneticilerinin atama/görevlendirme süreci de, göreve yüklenen anlamdan daha çok bazı toplumsal kesim, sivil kurum ve siyasi partilerin devletle ilişkilerini güçlendirmek ve/veya devlete sirayet etme emeli üzerinden eskiden beri aşırı politik bir alan olmuştur. Gezi ve FETÖ olaylarından sonra okul



rini ruhsal olduğu kadar eylemsel bakımdan da güvensizlik içinde hissettirmektedir.

Bu gerginliğe, aşırı merkeziyetçi bürokratik yapının getirdiği angaryalar ve hantallıklar eklenmektedir. Okul yöneticilerinin sağ kolu durumundaki müdür yardımcıları ve okulun akışında birinci derecede sorumlu olan öğretmenler düzeyinde olduğu kadar okulun yönetilmesini kolaylaştırıcı konumdaki ilçe ve il düzeyinde de açıkça görülen inisiyatif ve özerklik eksikliği okul yöneticilerini kararlarında ve eylemlerinde yalnızlığa itmektedir.

Bunlara ek olarak işlevsiz ve iyi organize edilmiş toplantılar, ilgili ilgisiz genel yazı ve direktifler, ilçe, il ya da ülke düzeyinde organize edilen ve okula empoze edilen projeler ve uygulamalar okul yöneticilerini bir memura dönüştürmektedir. Okuldaki mevzuatla çizilmiş belirli görevleri yanında il/ilçe milli eğitim müdürlüklerince çeşitli kurul ve komisyon görevleri, proje toplantıları, yasal toplantılar, özel öğretim kurum rutin ve kaçak takip denetimleri, çeşitli sınavlardan önce evrak kontrolleri ve sınav görevleri, özel belirli gün hafta kutlamalarına katılım, muhakkiklik görevleri gibi işlerle okul içindeki asli işlerini tali konuma düşürebilmektedir.

Yalnız Kahraman: Süregelen Sorunlar

Okul yöneticileri, neoliberal politikalar ve serbest piyasanın belirlediği koşullar altında evrilen okulların sorumluluğunu üstlenmiş durumdadırlar. Bu yeni türden sorumluluklar, kısmen mevzuatla (de jure) tanımlanırken çoğunlukla uygulamada (de facto) karşılımları çıkmaktadır. Okulun bütçe sorununu çözmek bunların başında gelmektedir. Mali kaynak oluşturma, yönetme ve sürdürme konularında hiçbir eğitim ve tecrübesi olması beklenmeyen okul yöneticilerinden hesap verebilirliğin bu denli revaçta olduğu bir çağda bu sorumluluğu üstlenmeleri beklenmektedir.

Okuldaki öğretmen eksikliği ya da temizlik, güvenlik gibi yardımcı hizmetler için ihtiyaç duydukları personel eksikliğini gidermek de okul yöneticilerine yüklenmiş bir sorumluluktur. Okulun güvenliğinden akademik başarısına, personel devamından özlük haklarına kadar geniş bir yelpazede çeşitlenen sorumluluklar okul

Bu gerginliğe, aşırı merkeziyetçi bürokratik yapının getirdiği angaryalar ve hantallıklar eklenmektedir. Okul yöneticilerinin sağ kolu durumundaki müdür yardımcıları ve okulun akışında birinci derecede sorumlu olan öğretmenler düzeyinde olduğu kadar okulun yönetilmesini kolaylaştırıcı konumdaki ilçe ve il düzeyinde de açıkça görülen inisiyatif ve özerklik eksikliği okul yöneticilerini kararlarında ve eylemlerinde yalnızlığa itmektedir.



yöneticilerini olağan üstü güçleri olan bir kahraman olmaya zorlamaktadır. Bütün bu sorumluklar, başta soruşturmacılık –ki başlı başına bir uzmanlık gerektiren ve derin ve yaygın etkileri olan bir görevdir-, sınav bina yöneticiliği, ilçe ve ildeki çeşitli komisyonlardaki görevlerle daha da artmaktadır.

Diğer taraftan klasik bürokratik yapı ve anlayış doğrultusunda okul yöneticileri

Demokratikleşme ve hesapverebilirlik, etkisi her geçen gün daha fazla hissedilen bir zorlayıcı unsura dönüşmüştür. Aşırı merkeziyetçi ulus devletlerin, neoliberal politikalarla gücünün zayıflaması ideolojik gücünü ve eğitime yüklediği misyonu da tartışmaya açmıştır. Diğer taraftan toplumsal kesimlerin taleplerinin görünürlüğünün artması eğitim sistemlerini kabuk değiştirmeye zorlamaktadır. Çok kültürlülük, farklılık, kapsayıcılık gibi kavramlar etrafında okul ve eğitim kendine yeniden yol çizmeye çalışmaktadır. Yeni kamu yönetimi ya da yeni kamu işletmeciliği kavramları etrafında tartışılan kamu kurumlarının yönetim anlayışındaki değişimler görece tutucu bir yapı arz eden eğitim sistemleri ve okulda da sarsıcı etkiler yapmıştır.

ri sorumlulukları nispetinde yetki ve haklara haiz de değildir. Bu durum en açık biçimde özlük haklarında görülmektedir. Hiçbir yöneticilik ücreti tahakkuk etmediği gibi yasal yıllık izni bile tartışmalı olan bir görev olarak okul yöneticiliği, bu görevi yerine getiren taliplileri oldukça yormaktadır.

Köprünün Altından Akan Sular: Değişim Yönetimi

Okul ve eğitim, baş döndürücü bir değişimin odağındadır. Değişimin son birkaç on yıl gibi kısa bir süre içinde ivmesinin artmış olması etkilerini artırmaktadır. Başlıklar halinde belirtmek gerekirse iletişim teknolojilerinde, üretim biçimlerinde, yaşam tercihlerinde, devlet, toplum ve birey ilişkilerinde yaşanan değişimler eğitim sistemine ve okula güçlü bir biçimde yansımaktadır. Bu değişim ve dönüşüm sürecinin yansımaları birçok alanda görülebilmektedir. Okulun geleneksel konumu ve işlevi kadar veli ve öğrenci beklentileri değişmiştir. Eğitimin ve okulun milli kimlikleri küreselleşme ile aşınmıştır. Öğretmen ve diğer çalışanların iç ve dış motivasyon kaynakları, değişen yaşam biçimleri ve beklentileri ile değişmeye başlamıştır. Öğrenme içerikleri kadar öğrenme biçimleri de değişmiştir.

Demokratikleşme ve hesapverebilirlik, etkisi her geçen gün daha fazla hissedilen bir zorlayıcı unsura dönüşmüştür. Aşırı merkeziyetçi ulus devletlerin, neoliberal politikalarla gücünün



zayıflaması ideolojik gücünü ve eğitime yüklediği misyonu da tartışmaya açmıştır. Diğer taraftan toplumsal kesimlerin taleplerinin görünürlüğünün artması eğitim sistemlerini kabuk değiştirmeye zorlamaktadır. Çok kültürlülük, farklılık, kapsayıcılık gibi kavramlar etrafında okul ve eğitim kendine yeniden yol çizmeye çalışmaktadır. Yeni kamu yönetimi ya da yeni kamu işletmeciliği kavramları etrafında tartışılan kamu kurumlarının yönetim anlayışındaki değişimler görece tutucu bir yapı arz eden eğitim sistemleri ve okulda da sarsıcı etkiler yapmıştır. Bütün bu değişim ve dönüşümler kaçınılmaz olarak önceliklerde, ilkelerde, politikalarda ve sonuçta mevzuatta değişiklikler gerektirmiştir. Türkiye gibi büyük ve aşırı merkezîyetçi ülkelerde bu değişim ve dönüşümün ruhunun ve uygulama ilkelerinin sahaya etkili bir biçimde aktarılamaması, ortaya çıkan neredeyse bütün sorunlara okul yöneticilerini muhatap etmiştir. Okul yöneticileri ise ya değişimi anlayamamış ve geleneksel yapıyı koruyucu bir tutum takınmış, ya da değişimin ruhunu anlasa da çoğunlukla baş etme imkânlarından yoksun olduğunu görmüştür. Bu yoksunluk yasal ve sosyal hak ve yetkiler kadar yetkinlik ve hazırbulunuşluk bakımından da geçerlidir.

İçine Düşmek: Krizin Yönetimi

Türkiye’de okul yöneticileri Türkiye’ye özgü değişim ve sorunlarla da mücadele etmektedirler. 21. Yüzyıla davranışçılıktan yapılandırmacılığa köklü bir felsefe değişikliği ile başlayan Türkiye, hızlı kalkınma ve büyüme için yetişmiş insan kaynağını artırmak amacıyla mesleki eğitimi geliştirmek ve eğitimde her kademe ve türde niteliği artırmak niyetindeydi. 1997’deki derin krizden sonra 8 yıla çıkan zorunlu eğitimi 2012’de 12 yıla çıkarmış, kademeleri 4+4+4 olarak yeniden belirlemiş, meslek liseleri ve imam hatip liselerine üniversite yerleştirmede uygulanan farklı katsayı uygulamasını kaldırmış ve imam hatip liselerine görece daha geniş bir alan açmıştır. Bu sırada eğitim siteminin fiziksel koşullarını iyileştirmek amacıyla başta derslik ve öğretmen sayısını artırmak ve böylece derslik ve öğretmen başına düşen öğrenci sayısını düşürmek, okulların eğitim ortamlarının niteliği artırmak, okulları teknoloji ile buluşturmak için FATİH Projesini başlatmak gibi bir dizi güçlü değişim hamleleri yapmıştır.

Son yıllarda bütün dünyada eğitimin en önemli gündemlerinden biri olan çeşitlilik, çok kültürlülük ve kapsayıcılık olguları Arap Baharı ve Suriye Krizi ile Türkiye için 6 milyonu aşkın göçmenin

Son yıllarda bütün dünyada eğitimin en önemli gündemlerinden biri olan çeşitlilik, çok kültürlülük ve kapsayıcılık olguları Arap Baharı ve Suriye Krizi ile Türkiye için 6 milyonu aşkın göçmenin ağırlanması olgusuna dönüşmüştür.



ağırlanması olgusuna dönüşmüştür. Bölgesindeki ülkelerle kıyaslandığında gerek demokrasisi gerekse de ekonomisi ile öne çıkan Türkiye, Azerbaycan, Irak, İran, Afganistan gibi birçok çevre ülkeden de gelenlere bir metropol olmuştur.

Son birkaç on yılda üniversite sayısı ve üniversite mezunu sayısının da artmasıyla veli profili değişmiş ve okuldan beklentiler de artmıştır. Dershanelerin kapatılması ile, kronik bir sorun olan ulusal sınavlara hazırlanma konusu okulların sorumluluğuna verilmiştir.

Zorunlu eğitimin 12 yıla çıkarılmasıyla %60'lardan %90'lara çıkan ortaöğretim okullaşma oranı okul nüfusunu aniden önemli ölçüde artırmış ve diğer gelişmelerle birleşen bir güvenlik zaafı ortaya çıkmıştır. Okullarda hiç olmadığı kadar yönetici ve öğretmenlere yönelik sözlü ve fiziksel şiddet gündeme gelmiştir. Okul yöneticileri ve diğer eğitim çalışanları, maruz kaldıkları bu şiddet olaylarında hızlı ve etkin bir hak arama sürecinden de mahrumdurlar.

Bütün bunlara ek olarak okuldaki niteliğin artırılmasından birinci derecede sorumlu kişiler olarak okul yöneticilerinin ve onların takım arkadaşları olan öğretmenlerin niteliğini ve motivasyonunu artırmakta güçlük çeken üst ve merkezi yönetim, tepeden inme ve ulusal ya da bölgesel projelere okulları angaje olmaya zorlayarak, okul yöneticilerinin inisiyatif alanlarını iyice daraltmıştır.

MEB 2023 Eğitim Vizyonunda Okul Yöneticiliği

Başkanlık sisteminin ilk Milli Eğitim Bakanı olan Prof. Dr. Ziya Selçuk'un göreve gelmesiyle güçlü bir beklenti oluşmuştur. Bakan, bu beklentiyi, 23 Ekim 2018'de Cumhurbaşkanı Erdoğan ile birlikte kamuoyuna açıkladığı 2023 Eğitim Vizyonu ile pekiştirmiştir.

Son zamanlarda okul yöneticiliğinin profesyonelleşmesi için sivil bir hareketlenme ve istek olmakla birlikte Milli Eğitim Bakanlığı'nın Güçlü Yarınlar İçin 2023 Eğitim Vizyonu belgesi de bu hareketliliğe katkıda bulunmuştur. Bu belgenin gündeminde olan pek çok konu doğrudan okul yönetimi ile ilişkili olduğundan okul yöneticilerinin sorumluluklarına ve yetiştirilmesine dair hedef ve beklentileri görmek mümkündür. Vizyon belgesinde, veriye dayalı yerinden yönetim, insan kaynaklarının geliştirilmesi, okulların finansmanı ve kurumsal teftiş hizmetleri gibi konular yasallaştırıldığı takdirde okul yönetiminin güçlendirilmesi ve yöneticilerin yetiştirilmesi konusunda somut adımlar atılabilir. Veriye dayalı yönetim bölümünde okul bazında veriye dayalı planlama ve yönetim sistemine geçilmesi ve bununla öğretmenler ve okul yöneticileri üzerindeki bürokratik iş gücünün azaltılması



hedeflenmektedir. Okul yöneticilerinin vaktinin önemli bir kısmını alan bürokratik işlerin azalması, yöneticilerin profesyonel gelişme alanlarında daha aktif olmasına katkı sağlayabilir. Okul yöneticilerini ilgilendiren diğer bir husus atamalarda yeterliliklere dayanan yazılı sınav uygulaması ve bu sınavın yanında başka nesnel ölçütlerin kullanılmasıdır. Burada yöneticilerin atanmasında hâlihazırda var olan görevlendirme işlemlerinden farklı bir yöntem izleneceği belirtilmiş ve bunun ilk adımı olarak 12.01.2019'da yapılan değişiklikle yazılı sınav yapılacağı ve bu sınavda yönetsel becerilerin ağırlık olacağı hükme bağlanmış, atama adımları belirlenmiş ve görece nesnel ölçütler netleştirilmiştir.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetilmesi bölümünde okul yöneticilerinin mesleki becerilerinin geliştirilmesine değinilmiştir. Bunun sağlanması için lisansüstü öğrenim ile desteklenen bir mesleki gelişim anlayışı, sistemi ve modelinin oluşturulacağı belirtilmiştir. Lisansüstü eğitim derecesine dayanan bir atama sistemi için yükseköğretim kurumları ile iş birliği yapılması vurgulanmıştır. Bunun için yükseköğretim kurumlarının gerekli altyapı ve insan gücü olanağına kavuşturulması önceliği ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticiliğinin, pek çok farklı ülkede olduğu gibi yüksek lisans düzeyinde mesleki uzmanlık becerisine dayalı profesyonel bir kariyer alanı olarak yapılandırılacağı belirtilmiştir. Bu bölümün belki de en çarpıcı hedeflerinden biri öğretmenler ve yöneticiler için yatay ve dikey kariyer uzmanlık alanları oluşturulmasıdır. Lisansüstü seviyedeki öğretim programları kariyer basamakları için bir araç olarak kabul edilmiş ancak bu programların asıl amacının yöneticilik becerilerinin geliştirilmesine yönelik olacağı vurgulanmıştır. Okul yöneticilerinin profesyonel gelişimine dair yapılan araştırmalar ve uygulamalar, gelişimin sürekli olabilmesi için farklı besleyici kanalların kullanımını vurgular. Vizyon belgesinde bu çerçevede üniversitelerin yanı sıra STK'lar ile iş birliği kurulacağı belirtilmiştir.

Belgenin genel olarak insana, eğitime, okula ve sisteme bakış açısı; sorunları tanımlama biçimi, çözüm için bütüncül yaklaşımı, belli bir takvime bağlı olan sis-

Belgenin genel olarak insana, eğitime, okula ve sisteme bakış açısı; sorunları tanımlama biçimi, çözüm için bütüncül yaklaşımı, belli bir takvime bağlı olan sistematik bir uygulama vadetmesi beklentilerin bir karşılığı olacağı inancını güçlendirmiştir. Eğitimin veriye dayalı yönetimi konusunun merkez teşkilatından okul düzeyine kadar her kademedede uygulamak üzere önlemler alınması ve sistemler geliştirilmesi de bilimsel, etkili ve tarafsız bir kamu yönetimine zemin hazırlayacak uygulamalar olmuştur.



Diğer taraftan 2023 Eğitim Vizyonu belgesi ile belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde uygulamaların sahadaki etkisini ve öğrenci, öğretmen ve velinin inancını artırmada okul yöneticileri kritik konumdadırlar. Okul yöneticilerinin bu kritik konuları ve rolleri, bu son hamlenin oluşturduğu tedirginliklerin ve belirsizliklerin aşılmasında hayati önemdedir.

profesyonel bir uzmanlık olduğunu tespit etmesi, yetiştirilmeleri ve seçimlerine yönelik bilimsel ve objektif yöntemler geliştirmesi, okul yöneticilerinin özlük haklarının iyileştirilmesinin takvime bağlanması ve en önemlisi okul yöneticiliğini de kapsayan bir öğretmen meslek kanununun hazırlanacağını vadetmesi okul yöneticiliğine yönelik sağlıklı ve doğru bir bakış açısını ortaya koymaktadır.

Bu kapsamda okul yöneticilerinin seçimi, ÖSYM tarafından gerçekleştirilen, yönetsel becerileri öne çıkaran bir yazılı sınava bağlanmıştır. Görevlendirilecek okul yöneticileri için bir temel eğitim planlanmış ve bu yaz ilk uygulamasının gerçekleştirileceği açıklanmıştır. Okul yöneticilerinin liyakat ve ehliyet ilkelerine göre seçiminin sağlanması amacıyla, yasal ve bilimsel olmasa da Bakan tarafından mülakatta yazılı sınav puanından düşük bir puan verilmeyeceği söylenmiştir.

Diğer taraftan 2023 Eğitim Vizyonu belgesi ile belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde uygulamaların sahadaki etkisini ve öğrenci, öğretmen ve velinin inancını artırmada okul yöneticileri kritik konumdadırlar. Okul yöneticilerinin bu kritik konuları ve rolleri, bu son hamlenin oluşturduğu tedirginliklerin ve belirsizliklerin aşılmasında hayati önemdedir.

Bütün bu değişim gerginliğinin odağındaki okul yöneticileri kendilerini yetkin, hazır ve mücadele edebilir hale getirecek arayışlarını artırmaktadırlar. Akademide ya da akademi dışında kendisine yararlı olabileceğini düşündüğü eğitimlere, bilimsel toplantılara, paylaşımlara katılmakta, sanal platformlarda meslektaş dayanışmasıyla ve akran öğrenmesiyle kendini geliştirmek için gayret göstermekte ve anlamlı

tematik bir uygulama vadetmesi beklentilerin bir karşılığı olacağı inancını güçlendirmiştir. Eğitimin veriye dayalı yönetimi konusunun merkez teşkilatından okul düzeyine kadar her kademedede uygulamak üzere önlemler alınması ve sistemler geliştirilmesi de bilimsel, etkili ve tarafsız bir kamu yönetimine zemin hazırlayacak uygulamalar olmuştur. Diğer taraftan Bakan'ın okul yöneticileri ve öğretmenlerle bizzat buluşması, yapıp ettiklerini kamuoyu ile açık seçik paylaşması ve sosyal psikoloji ve siyasal iletişimin gereklerine uygun stratejiler geliştirmesi değişime olan inancı güçlendirmiştir.

Vizyon Belgesi okul yöneticileri konusunu da bu anlayışla ele almıştır. Okul yöneticiliğinin pro-



yararlı bulduğu sivil girişimlere dahil olmaktadır. Okul yöneticilerinin Öncü Okul Yöneticileri Derneği gibi mesleği önceleyen sivil oluşumlara teveccühünü de bu çerçevede değerlendirmek gerekir. Bu yönleriyle okul yöneticileri, diğer ülkelerdeki meslektaşlarıyla karşılaştırıldığında mesleğe ve okula daha istekli, gelişmeye açık, kamusal sorumluluk almaya daha yatkın ve daha fedakar bir görev anlayışına sahip olduklarını söylemek abartılı olmayacaktır.

Sonuç Olarak

Okul yöneticiliğinin bir profesyonel uzmanlık alanı olarak tanımlanması ve bunun gerektirdiği adımların atılması merkezi hükümet kadar okul yöneticiliği mesleğini icra eden kişilerin de sorumluluğundadır. Okul yöneticileri, icra ettikleri görevin bir uzmanlık alanı olduğunun farkında olmak, bu uzmanlık alanının standart ve yetkinliklerini tanımlamak, mesleğin uygulanmasında bağlı kalınacak etik ilkeleri belirlemek için girişimlerde bulunmalıdırlar. Okul

yöneticiliği mesleğine ön hazırlık, mesleğe seçilme ve giriş kriterleri, profesyonel mesleki gelişimin esaslarının ve içeriklerinin oluşturulması, meslek onurunun korunması, mesleki dayanışmanın sağlanması, özlük hakları, çalışma koşulları, yetki, hak ve sorumlulukların sınırlarının belirlenmesi konusunda okul yöneticilerinin inisiyatif alabildiği bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Öncü Okul Yöneticileri Derneği gibi bu inisiyatifle okul yöneticileri ve okul yöneticisi adayları tarafından kurulan sivil oluşumlar da bu amaçla çalışmalarını sürdürmektedir. Bu tür mesleki örgütlenmelerin sayısının artması, Türkiye’de okul yöneticiliği mesleğinin kamuoyundaki görünürlüğünü artıracak gibi mesleğe ilişkin sorunların uygulama odaklı çözümünde de hızlı ve doğru yol almayı kolaylaştıracaktır. Bu teşebbüsleri, okul yöneticiliği görevinin üzerindeki sosyal, siyasi ve bürokratik baskıyı azaltacaktır. Mesleğin kendi dinamizmi içinde süregiden bir yapıya kavuşması mesleğin rolleri, sorumlulukları, gerektirdiği yetkinlikler ve haklar konusunda bir fikir birliğini kolaylaştıracaktır. Mesleğin, sosyal kesimlerin manipülasyon alanı

Mesleğin kendi dinamizmi içinde süregiden bir yapıya kavuşması mesleğin rolleri, sorumlulukları, gerektirdiği yetkinlikler ve haklar konusunda bir fikir birliğini kolaylaştıracaktır. Mesleğin, sosyal kesimlerin manipülasyon alanı olmaktan çıkmasını kolaylaştıracaktır. Mesleği yürütenlerin karşı karşıya kaldığı küresel, bölgesel, ulusal ve okul düzeyindeki sorunların doğru tanımlanmasına ve dayanışma içinde doğru ve ortak çözümler bulunmasına yardımcı olacaktır. Okul yöneticiliği amorf olmaktan da ancak böyle kurtulabilir.



olmaktan çıkmasını kolaylaştıracaktır. Mesleği yürütenlerin karşı karşıya kaldığı küresel, bölgesel, ulusal ve okul düzeyindeki sorunların doğru tanımlanmasına ve dayanışma içinde doğru ve ortak çözümler bulunmasına yardımcı olacaktır. Okul yöneticiliği amorf olmaktan da ancak böyle kurtulabilir.

Kaynakça

Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (29), 135-150.

Chapman, J. D. (2005). Recruitment, retention, and development of school principals. International Institute for Educational Planning. <http://www.iaoed.org/downloads/Edpol2.pdf> Erişim Tarihi: 14.04.2019.

Garrett, V. (1999). Preparation for headship? The role of the deputy head in the primary school. *School Leadership & Management*, 19(1), 67-81.

MEB (2003). İlköğretim kurumları yönetmenliği, Tebliğler Dergisi (2552). Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

MEB (2018). Güçlü yarınlar için 2023 eğitim vizyonu. Ankara: MEB Yayınları.

Petzko, V. N., Clark, D. C., Valentine, J. W., Hackmann, D. G., Norn, J. R., & Lucas, S. E. (2002). Leaders and leadership in middle level schools. *NASSP Bulletin*, 86(631), 3-15.

Resmî Gazete (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140726-4.htm> Erişim Tarihi: 12.04.2019.

Resmî Gazete (2018). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm>. Erişim Tarihi: 10.06.2019.

Resmî Gazete (2019). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/02/20190209-5.htm>. Erişim Tarihi: 10.0.2019.

Walker, A., Stott, K., & Cheng, Y. C. (2003). Principal supply and quality demands: a tale of two Asia-Pacific city states. *Australian journal of education*, 47(2), 197-208.



Öncü Yöneticiler Ne Yapar?

Yayınlar

Politika Notları

Ülkemizde uygulamaya konan ve konması planlanan eğitim politikalarına ilişkin Öncü Okul Yöneticileri Derneğinin görüşlerini içeren dokümanlardır. Bu dokümanlar Dernek üyelerimiz, uzmanlar ve meslektaşlarımızın görüşleri doğrultusunda kamuoyu yoklamaları ve çalıştaylar neticesinde hazırlanmaktadır.

Araştırmalar

Türkiye’de ve dünyada okul yöneticiliği mesleği ve okul yöneticilerinin durumunu analiz eden bilimsel çalışmalardır. Araştırmalar, konuya uygun bilimsel araştırma metodolojisi ile hazırlanmakta ve sonuçları kamuoyu ile paylaşılmaktadır.

Öncü Yönetici - Bülten

Öncü Yönetici, Öncü Okul Yöneticileri Derneği tarafından çıkarılan iki aylık bültendir. Öncü Yönetici, okul yöneticileri arasında mesleki paylaşım platformu kurmak ve okul yöneticiliği mesleğinin kamuoyunda saygınlığının artırılması amacıyla hazırlanmaktadır.

Çuvaldız

Çuvaldız, okul yöneticilerinin uygulamada dikkatlerini çekecek detayları, okul yöneticiliğinin püf noktalarını ele alan afişlerdir.

Tüm bu faaliyet alanlarına ilişkin görüş, öneri, istek, politika, araştırma, makale veya tez çalışmalarınızı bizlerle paylaşabilirsiniz.

e-mail: oncuyoneticiler@gmail.com

Mesleki Gelişim

Okul Yöneticiliği Merkezi

Okul Yöneticiliği Merkezi, okul yöneticileri ve yönetici adaylarına hizmet eden bir yaşam-boyu öğrenme merkezidir. Merkez, görevdeki okul yöneticilerinin profesyonel, kişisel ve kültürel gelişmelerine destek olacak eğitimler sunmaktadır. Ayrıca okul yöneticisi olmak isteyen adayların okul yöneticiliği mesleğine ilişkin yeterlikleri edinebilecekleri sistematik ve uygulamalı eğitimler de Merkez bünyesinde yer almaktadır. Eğitimler, genellikle cumartesi günleri gerçekleştirilmektedir. Protokol yapılan üniversitelerin sürekli eğitim merkezleri bünyesinde de eğitimler açılacaktır.

Kendi Kendine Öğrenme

Kendi Kendine Öğrenme, okul yöneticilerine kendi kendilerine öğrenme olanaklarını sunmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla okul yöneticiliği mesleğinin gerektirdiği yeterliklere katkı sağlayacağı düşünülen kitap, rapor, tez, makale, film vb yararlı malzemelerin; konferans, sempozyum, çalıştay, kongre gibi etkinliklerin tanıtıldığı ve paylaşıldığı bir platformdur.

İyi Örnekler

Okul yöneticilerinin, yönetsel süreçleri iyileştirmek, verimliliği artırmak ve takım çalışmasını teşvik etmek amacıyla geliştirdiği örnek yönetsel uygulamaların paylaşıldığı bir platformdur.

Bloglar

Okul yöneticilerinin mesleki deneyimlerine ilişkin yazıları başta olmak üzere yazılı ve sosyal medyada yayınlanan okul yöneticiliği mesleğini geliştirmeye, kamuoyundaki algısını iyileştirmeye ve mesleki deneyimleri paylaşmaya yönelik yazılı ve sesli blogların paylaşıldığı bir platformdur.

Sor-Cevapla

Okulu yönetirken karar almakta güçlük mü çekiyorsunuz? Mevzuatta yazanı tam olarak anlayamadığınız oluyor mu? Diğer meslektaşlarınızın aynı sorunu nasıl çözdüğünü öğrenmek ister misiniz? Öyleyse okul yönetimiyle ilgili sorularınızı sorun, meslektaşlarınızın cevaplasın.



ÖNCÜ
YÖNETİCİLER
LEADING PRINCIPALS

TÜRKİYE OKUL YÖNETİCİLERİ RAPORU

Türkiye’de okul yöneticiliği, taşıdığı moral anlam ve eğitim sistemi içindeki kritik önemine karşın bürokratik, siyasi, ekonomik ve sosyal baskı altında amorf bir yapı arz etmektedir. Bu durumun okul yöneticiliğinin anlamı ve kritik rolü konusunda fikir birliğine ulaşılmamış ve bu sebepten şimdiye kadar bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmemesinden kaynaklandığı iddia edilebilir. Esasında bu sonuç şaşırtıcı da değildir. Bir taraftan eğitim, okul, bilgi, erdem, çocuk gibi geleneksel ve manevi çağrışımları oldukça güçlü olan kavramlarla ilişkili iken diğer taraftan gelecek, kalkınma, zenginlik, demokrasi, sınıf atlama gibi modern ve maddi kavram ve olgularla ilişkili olması, okul yöneticiliğini, toplumun her kesimi için güçlü bir anlam kümesi ile ilişkilendirmeyi kolaylaştırmaktadır. Çoğu zaman birbirini nakzeden bu iki uç arasındaki gelgitlerin tartışmaya açılması, okul yöneticiliğinin amorf yapısının pekişmesinin önündeki perdenin aralanmasına da yardımcı olacaktır.

2018
2019
2020
2021

www.
oncuyoneticiler
.com

oncuyoneticiler
@gmail.com

(0505) 019 70 59

f t i oncuyoneticiler