

Bir Öğrenim Çevresi Olarak

Okulu Yönetmek

Aytaç AÇIKALIN Prof. Dr.

Metin ÖZKAN Doç. Dr.

2. Baskı





Prof. Dr. Aytaç AÇIKALIN - Doç. Dr. Metin ÖZKAN

**Bir Öğrenim Çevresi Olarak
OKULU YÖNETMEK**

ISBN 978-605-318-082-1
DOI 10.14527/9786053180821

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2019, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Bu kitap T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayınev**dir. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** ve **Pegemindex.net** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

1. Baskı: Mart 2015, Ankara
2. Baskı: Ağustos 2019, Ankara

Yayın-Proje: Şehriban Türüldür
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Salmat Basım Yayıncılık Ambalaj Sanayi Tic. Ltd. Şti.
Büyük Sanayi 1. Cadde 95/1 İskitler/ANKARA
Tel: 0312-3411020
Faks: 0312-3413050

Yayıncı Sertifika No: 36306
Matbaa Sertifika No: 26062

İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay / ANKARA
Yayınevi: 0312 430 67 50 - 430 67 51
Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: pegem@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

SUNU

“... İş başındaki okul yöneticilerinin ve deneticilerinin kendilerini yetiştirmeleri, geliştirmeleri için hizmet üretmeye, hizmeti ulaştırmaya ve sunmaya gidiyorum. Bugüne kadarki mesleki başarılarını bakarak, Allahın izniyle bunu da başarabileceğime inanıyorum.

Başarabildiklerimi ve başaramadıklarımı, çok farklı bir “okul yöneticiliği” kitabının girişinde “sunmak” ve tartışmak umuduyla tüm meslektaşlarıma Allahaismarladık diyorum. Kurumsal, akademik ortama dönmek üzere, tekrar alana, uygulayıcıların yanına iniyorum. Orada daha yapacağım çok iş, öğreneceğim çok şey olduğunu anladım.

Saygılarım emeklerinize, saygılarım insan kişiliğinize sunulmuştur.”

Mart 1998

Eryaman ANKARA

Prof. Dr. Aytaç AÇIKALIN

Yukarıdaki satırlar *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle OKUL YÖNETİCİLİĞİ* kitabımın girişinde yer alan “Dördüncü Kez Sunum” diliminin son satırlarıdır. Kitabın kapağında ise “4. ve Son Basım” yazısı yer almaktadır.

Sözümde durdum, on yedi yıl sonra döndüm. Ancak kurumsal akademik ortama veda etmiş olarak meslektaşlarımla arasına, *eğitim öğretim ile talim terbiyenin* birlikte yönetildiği bir zaman diliminde, elimde bu kitap ile döndüm. Tam on yedi sene! Dile kolay. “Ne yaptın?” diye sormakta haklısınız, Ziya Paşa’ya (*) öykünerek cevap vermeye çalışayım.

* Diyar-ı küfrü gezdim beldeler kâşaneler gördüm
Dolaştım mülk-i islami bütün viraneler gördüm

*Maarif Vekâlet'i ve mektep çevrelerinde gezdim;
sanki umutlar gördüm*

*Dolaştım talim terbiye alanlarını koyu kaygılar, zayıf
beklentiler gördüm.*

Son yüzyılda Türkiye politik, ekonomik ve toplumsal alanda hızlı değişimler, sıçramalar yaşamış ve yaşamaktadır. Meşrutiyetten başlayarak ihtilal, inkılâp, devrimlerle sarsılırcasına yaşanan bu sıçramalar sonucu, genelde sistem dengesini kaybetmiştir. Memleketim, şimdi yeni dengesini bulmanın çabasını vermektedir. Eğitim kesimlerindeki denge arayışlarında geçmişteki dengelere dönme özlemi baskındır. Bu tutum sıkıntılı süreçlere neden olmaktadır. Eğitimde beklenen değişim ve gelişim, aranan dengelerin modern, özgün (orijinal) olmaktan öte ancak yeni, farklı fakat *kendimize özel* yapılarda kurulması ile başarılabilir.

Yaklaşık 2010 yılından başlayarak özellikle 2013-2014 yıllarında Türkiye Eğitim Sistemi, amaç, yapı, süreç boyutlarında keskin değişimleri göze aldı. Sonuçta tüm sistemin havası bir ısındı, bir soğudu, kurumun kurulu dengesi bozuldu. Dengesi bozulan kurumda eski paradigmalara direnirken Merkez ve taşra teşkilatında yöneticilerin bir kısmı yeni yapılanmanın dışında kaldı. Özellikle bir okulda dört yıl süre ile çalışmış okul müdürlerinin yaklaşık % 65'i yeniden değerlendirilmeye alındı. Bunlardan belli ölçütleri koruyanlar yeniden atandılar veya boşalan okul müdürlüklerine yenileri atandı. Çok yoğun bir “tebdil-i mekân” durumu yaşandı ama ferahlık henüz hissedilemedi.

On yedi senede Türkiye'nin her yerinde on binlerce okul müdürü, müdür yardımcısı ile “Paylaşım Ortamlarında” birlikte oldum. Bu ortamlarda sohbet katılan müdür meslektaşlarının her biri bir “kitap” gibiydi. Kimi ciltli, kimi yepyeni daha hiç açılmamış, okunmamış, kiminin yaprakları katlanıp işaretlenmiş, kiminin okunurken formları dağılmış velhasıl hepsi birbirinden

farklı on binlerce kitap. Onların hepsi benim mesleki kitaplığım oldu. Eğitim yöneticileri için hepsi görölmeye, incelenmeye, okunmaya değerdi. Okumaya çalıştım tümünü, sonra baktım kitapların içeriği hemen hemen aynıydı: Bu kitapta yazdıklarım gibi.

Alanda çalışırken bir dal gibi, ışığa, bilime yönelmiş bir genç meslektaşı, Metin bir kişi, Dr. Özkan'ı tanıdım. Anlatacak çok hikâyesi olduğunu söyledi ve hikâyelerinin birçoğunu benimle paylaştı. Öğretmenlik ve okul müdürlüğü yaptığını, en üst düzey akademik öğrenimini başarı ile tamamladığını, ancak şimdilerde ulema sınıfına giremediğini, henüz “post” vermediklerini anlattı. Sonunda “Bunları yazar mısın?” dedim. Yazdı getirdi; hepsi taze ceviz yaprağı kokusundaydı; etkili, düzgün ve genzi yakıcı. O, eğitim yönetimi alanı için “gelecek” idi, hiç tereddüt etmeden kitabın sayfalarını onunla paylaştım.

Oluşum biçimi ile elinizdeki bu kitap bir “Paylaşım” ürünüdür. Biz, “Pay”larımızı toplayıp, paylaşmak için getirdik. İsteyen içinden kendi payına düşeni alabilir.

***Bu kitap,
karakterli ve çalışkan
kendi onurunu, mesleğinin ve
kurumunun itibarını koruyan
“Kartal Başlı” Okul Müdürlerinin
armağamıdır.***

Mart 2015

Kilitbahir Köyü/Çanakkale

BİR OKUL, MÜDÜRÜ KADAR OKULDUR.

Aytaç Açıkalın

OKUL, EĞİTİM SİSTEMİNİN KARAKUTUSUDUR.

Paylaşım

<i>Sunu</i>	iii
<i>Paylaşım</i>	xi

1. Pay

<i>İlk Hafta İlk Gün</i>	1
--------------------------------	---

2. Pay

<i>Müdürüm Hoş Geldin!</i>	15
----------------------------------	----

3. Pay

<i>Okul Yöneticisi “Olmak ya da Olmamak”</i>	31
--	----

4. Pay

<i>Neden Okulda Yönetici Olunur?</i>	47
--	----

5. Pay

<i>Etkili Okul Müdürlerinin Özellikleri</i>	53
---	----

6. Pay

<i>İş Bilir Müdür</i>	69
-----------------------------	----

7. Pay

Ağaçtan Düşen Adam 81

8. Pay

Bir Müdürün Hatıra Defteri 89

9. Pay

M.O.Y.S.- Meslektaş Ortamında Yönetim Sohbetleri..... 105

10. Pay

Ön Sıralarda Oturanlar ve Arkadakiler 131

11. Pay

Okulu Yönetmede Etik..... 139

12. Pay

Bilimsel Bulgulardan Öğrenim İçin..... 153

İlk Hafta İlk Gün

Prof. Dr. Açıklan

EYTEPE Okulu müdürlüğü sizin ilk yöneticilik göreviniz. EYTEPE gibi benzeri olmayan bir okula müdür olarak atandığınız için mutlu ve gururlu olmanız gerekir. Okullar insanlar gibidir. Hem hepsi birbirine benzer hem de hiçbiri diğerine benzemez. Binaları, işleyişleri, kadroları, nicel özellikleri ile ufak bir kısım farklılıklar dışında hemen hepsi aynıdır. Buna karşılık çevreleri, öğrencileri, öğretmenleri, diğer çalışanları, yöneticileri ve bunlar arasındaki ilişkiler bakımından hiçbir okul; havası ve yaşantısı ile başka bir okula benzemez. Genelde yapı ve işleyişleri kâğıt üzerinde aynı olan okulların farklılıklarını örneklemek gerekirse;

- *Öğrencileri, öğretmenleri özel arabaları ile gelen okullar,*
- *Öğretmen yokluğundan derslerin boş geçtiği okullar,*
- *Öğretmenlerin raporlu olması nedeniyle derslerin boş geçtiği okullar,*
- *Velilerin okul bahçesinden, sınıflardan çıkmadığı okullar,*
- *Öğretmenleri gruplara bölünmüş okullar,*
- *Çevresi iş yerleri ile çevrili okullar,*
- *Tek (normal) öğretim yapan okullar,*
- *Sınıflarında 15-18 kişinin öğrenim gördüğü okullar...*

Bu özelliklerin sıralamasını dilediğiniz kadar uzatabilirsiniz. Ancak bir yerlerde... “yöneticileri yetkin öğrenim liderleri olan okullar” yazdığınız zaman esas farklılığı belirtmiş olabilirsiniz.

Müdürlüğüne atandığınız EYTEPE Okulunu düşünürken bu sınırlılıklar içinde kalmanız gerekir fakat okul müdürü olarak sınırsız farklılıklardan önceden haberdar da olmanız gerekir. Böyle bir yaklaşım, okul yöneticisini gerekli olan ön bilgi yetersizliğinden bir ölçüde kurtarıırken yönetici olarak kestirim gücünün ve yaratıcılığının önündeki engelleri de azaltacaktır. Unutmamanız gereken önemli nokta, EYTEPE'nin şimdiye kadar çalıştığınız okullardan pek farkı olmadığı; ancak hiçbirine de benzemediğidir.

Biraz kaygılı ve heyecanlı olmanız doğaldır. Bir bakıma bu görev, sizi değerlendirenlerin güveni, sempatisi ve geçmişteki başarılı öğretmenlik ya da yöneticilik yaşamınızın ödülüdür. Nedense bugüne kadar çalıştığınız okulların hiçbirinde yöneticilik görevi istemediniz. Size birkaç kez müdür yardımcılığı görevi önerdiler ancak siz her seferinde, “Yöneticilikte gözüm yok,” “Ben öğretmenliği seviyorum,” benzeri savunmalarla önerilen görevleri kabul etmediniz. O zamanlar yöneticiliği gerçekten istemiyor muydunuz? Yoksa müdür yardımcılığı için kendinizi yeterli bulmuyor muydunuz? Geçmişte hiçbir yöneticilik öğrenimi görmediğiniz için başarısız olmaktan korkuyor muydunuz? Müdür yardımcılığı “önerilerini geri çevirmekle, çevrenizdekilere: “Bana okul yöneticiliği teklif ediyorlar ancak kabul etmiyorum.” iletisini vererek bir tür doyum sağlıyordunuz ve bu sizi onurlandırıyordu sanırım.

Bunların tümü değil, sadece bir kısmı gerilerde kaldı. Ancak şu aşamada kendinize karşı dürüst olmanız gerekir. Yukarıdaki soruların cevaplarını gerçekçi bir yaklaşımla kendi kendinize bulmaya çalışınız. Bu cevapların bir kısmı okul müdürü olarak ileride bazı durumları anlamanız ve açıklamanızda size kılavuzluk edebilir.

Okul müdürü olmak için temel ilkelerinizin hiçbirinden ödün vermediniz. Bu konuda birilerinin gücünden yararlanarak başkalarının önüne geçmek isteyip istemediğinizi bilmiyorum. İnanmak istediğim “onurlu bir yol” izlediğinizdir. Üstlerinizin, öğretmen arkadaşlarınızın, öğrenci hatta okul aile birliği başkanlarının sizi gerektiği biçimde değerlendirdiğine inanıyorsunuz, bu yargınızda haklısınız. Onlara güveniyorsunuz. Peki ya kendinize?

Kendini yeterli hisseden ve bunu eylemleri ile kanıtlayacak durumda olan birilerinin, yöneticilik görevine kendiliğinden talep olması doğaldır. “Yöneticilik istenmez, verilir.” düşüncesi geleneksel bir görev anlayışının anlatımıdır. Kişinin yetkin olduğu durumlarda alçak gönüllü olmasına pek gerek yoktur. Bir görevi daha iyi yapacağınıza olan güveniniz tam ise bunu yüksek sesle söyleyebilmelisiniz. Yöneticiliğin koşullarından biri istekliliktir. Yönetme isteği insancıl bir duygudur, bu nedenle yöneticilik isteminin kınanması sadece kültürel bir tepkidir.

Şimdi sizden beklenen, okul yöneticiliği görevini, “hatıra binaen”, “istemeyerek”, “geçici bir süre için”, “ısrar ettikleri için” kabul ettiğinizi söylemek gibi bir çelişkili duruma düşmemenizdir. Sizin yönetmeye istekli olmanız, çevrenizdekilerin size inanmaları, sizinle iş birliği, kader birliği yapmalarının ve size bağlılıklarının ön koşuludur. Hiç kimse kendi yaptığına inanmayan birinin arkasından gitmez. İnsanları gerçekten inandığınız düşüncelere daha kolay inandırabilirsiniz, hatta kendinizi bile.

EYTEPE Okul müdürü olarak göreve başlayabilirsiniz artık. Ancak yanlış anlaşılmasın, okul müdürü olarak göreve başlamak demek, hemen kalkıp okula gitmek demek değildir. Önce yapacaklarınızı tasarlamak, planlamak gerekir.



Aşağıdaki maddelere, nedenlerini belirterek kısa cevaplar verin lütfen:

Çalıştığınız okuldan ne zaman ayrılmanız uygun olur?

Ayrılma konusunu çalıştığınız okulun yöneticileri (müdür, müdür yardımcıları) ile görüştünüz mü? Ne önerdiler?

Atanma yazınız (kararnameniz) atandığınız okula ulaşmış mı?

Gideceğiniz okulun müdürü nereye, hangi görevle atanmış?

Atandığınız okulun müdürü ilişkisini kesmiş mi?

Not edin lütfen

Öğretmen olarak çalıştığınız süre içinde, “Ben okul müdürü olsam...” diye eleştirdiğiniz ya da tasarladığınız durumlardan aklınızda kalanlar nelerdir? Bunları bir yerlere not ettiyseniz, yeniden bir kez daha gözden geçirin, içinde bugün işe yarayacak olanlar varsa, aşağıdaki boşluğa *not edin lütfen*.

.....

Tecrübe Konuşuyor

Göreve başlayacaksınız. Okula gitmeden önce aldığınız notları tekrar gözden geçirin. Arkadaş ve dostlarınızın size bir kısım önerileri (tavsiyeleri) olacaktır. Onlara ne tümüyle kulaklarınızı tıkayın ne de hepsini kabul edip uygulamaya kalkışın. Tavsiyeler, yaşantılar sonucu kazanılmış deneyimlere dayanan yargılardır. Hiç kimse daha önce şimdiki bir durumu yaşamadığına göre, EYTEPE okul müdürlüğüne ilişkin tavsiyelerin tümünün kesinkes geçerliliği söz konusu değildir. İşte yıllarını öğretmenlik, müdür yardımcılığı ve okul müdürlüğünde geçirmiş bir mes-

lektaşın, (Faruk CEZAYİRLİ'nin) “yeni atanan bir okul müdürüne tavsiyeleri” dikkatle okuyun ve düşüncelerinize ve yönetim anlayışınıza uygun gelen yerleri işaretleyin.

Sen artık bir okulun müdürüsün, okulu sen yöneteceksin. Kıvançlı ve ürkek hâlini bir an önce üzerinden atmalsın. Bugüne kadar öğretmen ya da müdür yardımcısı olarak gördüğün okulu, şimdi “Bir de idareci gözüyle gör.” Artık kimsenin kolayca görmeyeceği durumları senin görmen gerekir. Çünkü sen müdürsün, bunu herkes senden bekler. Her gün okulun her yerinde olman, öğrenciye, öğretmene, personele her gün ayrı bir yerde, ayrı bir saatte “merhaba” demen gerekir.

“Zirvedeki adam yalnızdır.” Öyleyse okul müdürü de yalnız mıdır? Hayır. Okul müdürü bir dairenin, daireden de öte bir kürenin merkezi konumundadır. Etrafında binlerce nokta var. Bunu yaşamaya hazırlan.

Müdür yardımcılarını tek tek dolaş. Onları yeniden tanı. Seni gördüklerinde, “Ben bu insana karşı mı sorumlu olacağım?” desinler. “Ben bu insana karşı sorumlu olacağım.” desinler. Benimse sinler seni. Sen istersen onlar çalışırlar. Onların çalışma şevki senin sözlerinle doğar, özünle ilerler, gelişir. Bunu unutma.

Tebrikler... tebrikler. Odan çiçek bahçesi olmuş. Tanıdık tanımadık herkes kuyrukta. Çıkarıcısı, çıkarısız, seveni sevmeyeni, layık göreni görmeyeni... herkes (seni kutlamak için) kuyrukta. Beni ne kadar severlermiş deme; bütün bunlardan tedirgin olma ama tedbirli ol.

İlk on beş günde senden mucize beklemiyorlar. Sadece ilk mesajlarını verebilirsin. İdareci arkadaşlarıyla, öğretmenlerinle diyalogun sevecen, güler yüzlü fakat kararlı olmalı. Onlara önderlik edeceğini unutma. Onlar başlarında işini bilen, sağlam düşünen, iradeli ve haksızlık yapmayan bir müdür görmek isteyeceklerdir.

Sorumluluk tamamen sende olacaktır. Gelen denetçiler her konuda sana ulaşan bir yol bulacaklardır. Sorumlulukları paylaşmayı bileceksin.