ÖNCÜ
YÖNETİCİLER
LEADING HEADTEACHERS

Öncü Okul Yöneticileri Derneği

Politika Notu - 10

20. Milli Eğitim Şûrası'nda Okul Yöneticiliği ile İlgili Kararlar

Dr İbrahim Hakan KARATAŞ

Yasemin OĞUZ COŞKUN

Öz: 1-3 Aralık 2021'de *"eğitimde fırsat eşitliği", "öğretmenlerin mesleki gelişimi"* ve *"mesleki eğitimin güçlendirilmesi"* olmak üzere üç temayla gerçekleştirilen 20. Millî Eğitim Şûrası'nde toplam 128 karar alınmıştır. 20. MEŞ'te okul yöneticiliğini dolaylı olarak güçlendirecek 10 karar, mesleki gelişimi desteklemeye yönelik 7 karar ve okul yöneticiliğinin meslekleşmesine yönelik 9 karar olmak üzere toplam 26 kararın, okul yöneticiliği ile ilgili olduğu görülmüştür. Okul yöneticiliği ile doğrudan ilişkili olan kararlara genel olarak bakıldığında üç başlık altında toplamak mümkündür:

1. *Okulların fiziki yapılarını ve insan kaynaklarını güçlendirerek okul yöneticilerinin öğretimsel lider olarak eğitim öğretim süreçlerine odaklanabilmesini sağlamak*,
2. *Okul yöneticilerinin mesleki yeterliliklerini artırmak*,
3. *Okul yöneticiliğinin bir uzmanlık olarak mevzuatta ve uygulamadaki yerini güçlendirmek*.

20. Millî Eğitim Şûrası

1-3 Aralık 2021'de "*eğitimde fırsat eşitliği", "öğretmenlerin mesleki gelişimi" ve "mesleki eğitimin güçlendirilmesi"* olmak üzere üç temayla gerçekleştirilen Millî Eğitim Şûrası (MEŞ) Türk eğitim tarihinde 20. Şûra olarak yerini almıştır. Tavsiye niteliğinde kararların alındığı şûraların temel amacı eğitim hakkının kullanılmasının önündeki engellere dikkat çekmek, bunların ortadan kaldırılmasına yönelik önerilerde bulunmak; sunulan eğitimin verimliliğini ve kalitesini artırmaktır. Eğitimin tüm paydaşlarının temsil edildiği şûralar eğitim sistemimizin farklı bakış açılarına göre değerlendirilmesine de olanak tanımaktadır.

Okul yöneticiliği alanında çalışmalarını sürdüren, Türkiye'de okul yöneticiliği mesleğinin ve okul yöneticilerinin güçlenmesi için çalışan Öncü Okul Yöneticileri Derneği, 20. MEŞ öncesi, Ekim 2021'de düzenlediği çalıştay sonunda dernek üyelerinin görüşleri ve önerileri doğrultusunda 20. Milli Eğitim Şûrası Hazırlık Çalıştayı Raporunu hazırlamış ve sunmuştur. MEŞ'de alınan kararlar ve derneğin raporu incelendiğinde çalışma raporunda ele alınan birçok konunun Şûra kararlarında da yer aldığı görülmektedir.

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL

Eğitim sistemleri dinamik bir yapıya sahiptir ve toplumun değişen ihtiyaç ve beklentilerine göre sürekli şekillendirilmesi gerekir. Nitekim her dönemde temel amaç eğitimde erişebilirliği, verimlilik ve kaliteyi artırmak olmakla birlikte Türk eğitim tarihinin dönemsel önceliklerini bugüne kadar yapılmış şûra kararlardan yola çıkarak analiz etmek mümkün olmaktadır. Örneğin 2014 yılında yapılan 19. MEŞ'te okul öncesi eğitimle ilgili önceliklerin daha çok öğretim programlarının içeriği ile ilgili olduğu görülürken 20. MEŞ'te okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılmasına ve okul öncesi eğitime erişebilirliğin önündeki engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik kararların önemli yer teşkil ettiği görülmektedir. Yine geçmiş şûralarda hiç bahsi geçmeyen ve pandemiye bağlı hızlı bir biçimde eğitim sistemimize giren "hibrit eğitim" "harmanlanmış eğitim" gibi kavramlar 20. MEŞ kararları arasında yerini almıştır.

Önceki MEŞ'lerde Okul Yöneticiliği

20. MEŞ'in ana teması *eğitimde fırsat eşitliği* olmuştur. Eğitim hakkını çeşitli nedenlerle kullanamayan veya sınırlı düzeyde kullanan, olanaksızlıkları nedeniyle kendini geliştiremeyen ve potansiyelini kullanamayan bireylerin mevcudiyeti günümüz dünyasında bireysel, ulusal ve evrensel bağlamda kabul edilemez bir durumdur. Yapılan araştırmalar okullardaki fırsat eşitliğinin ve sosyal adaletin sağlanması ile okul liderlerinin rolleri ile arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Değişen ihtiyaç ve beklentiler okul liderlerine yeni sorumluluklar yüklemekte ve bu ise klasik yönetim yaklaşımlarının yerine yeni liderlik tutumlarını gerektirmektedir.

Yürürlükteki mevzuat, eğitim kurumlarının şartları ve olanakları, bulundukları çevrenin sosyo-kültürel ve ekonomik yapısı ve eğitim faaliyetleri üzerinde etkili diğer tüm faktörler okul yöneticilerinin performansını belirlerken, okul müdürünün bireysel özellikleri ve mesleki yeterlilikleri de kuruma olumlu ya da olumsuz yansımaktadır. Bu nedenle Türk eğitim sisteminin en çok üzerinde durulan alanlarından biri eğitim yöneticiliği olmuş ve bu konu iyileştirilmesi gereken bir alan olarak çeşitli defalar ele alınmıştır. Derneğimizin YK Başkanlığını da yürüten İbrahim Hakan Karataş ve dernek üyemiz Tuğçe Bulut Boz tarafından yazılan ve yine dernek bünyesinde çıkarılan Alanyazın Dergisi'nde yayımlanan *Milli Eğitim Şûralarında Eğitim ve Okul Yöneticiliği* adlı makalede 2020 yılına kadar gerçekleştirilen on dokuz MEŞ'te eğitim yönetimi ve organizasyonu ile ilgili kararlar bütüncül olarak incelenmiştir. Makaleye göre eğitim ve okul yöneticiliğinin en kapsamlı ele alındığı ilk şûra 1982 yılında yapılan 11. MEŞ olmuş; bu şûrada eğitim yöneticiliği bir uzmanlık olarak tanımlanmış; eğitim yöneticilerinin görevleri sıralanmış ve nasıl yetiştirileceğine dair kararlar alınmıştır. Yine aynı makalede hemen tüm MEŞ'lerde okul yöneticiliğinin ana gündem maddeleri arasındaki yerini aldığı belirtilmiştir. 20. MEŞ'de okul yönetici ile ilgili kararların yer alması bu alanın henüz iyileştirme gerektiren alanlardan biri olarak varlığını devam ettirdiğinin göstergesidir.

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL

20. MEŞ'te Okul Yöneticiliğine İlişkin Kararlar

Yetiştirilmesi, seçilmesi, atanması, yetki ve sorumlulukları ve mesleki gelişimleri güncelliğini koruyan başlıklar olarak okul yöneticiliği konusunun 20. MEŞ'te de doğrudan ele alındığı kararlar mevcuttur. Diğer yandan tüm MEŞ kararlarının dolaylı da olsa okul yöneticilerini ilgilendirdiğini söylemek mümkün olmaktadır. Başka bir ifadeyle 20. MEŞ kararlarının neredeyse tamamı bu veya şu şekilde okul yöneticileri ile ilişkilidir. Okul yöneticiliği ile doğrudan ilişkili olan kararlara genel olarak bakıldığında üç başlık altında incelemek uygun olacaktır:

1. Okulların fiziki yapılarını ve insan kaynaklarını güçlendirerek okul yöneticilerinin öğretimsel lider olarak eğitim öğretim süreçlerine odaklanabilmesini sağlamak (43, 44, 52, 58, 75, 83, 102, 111, 119),

2. *Okul yöneticilerinin mesleki yeterliliklerini artırmak (103, 104, 105, 112, 114, 124, 122)*,

3. *Okul yöneticiliğinin bir uzmanlık olarak mevzuatta ve uygulamadaki yerini güçlendirmek (116, 117, 120, 121, 123, 125, 126, 127, 128)*.

Bu çalışmada Öncü Yöneticiler Derneği olarak okul yöneticiliği ile doğrudan ilgili 20. MEŞ kararları maddeler bazında ele alınmış, alınan kararların mevcut duruma göre analizleri yapılmış ve uygulanabilirlikleri değerlendirilmiştir.

Alınan kararlar incelendiğinde 20. MEŞ'te okul yöneticiliğini dolaylı olarak güçlendirecek 10 karar, mesleki gelişimi desteklemeye yönelik 7 karar ve okul yöneticiliğinin meslekleşmesine yönelik 9 karar olmak üzere toplam 26 kararın, okul yöneticiliği ile ilgili olduğu görülmüştür. Aşağıda bu kararlar, ilgili olduğu başlıklar altında incelenmiştir.

1. Okulların Fiziki Yapılarını ve İnsan Kaynaklarını Güçlendirmeye Yönelik Kararlar

43. Eğitim öğretim hizmetlerinin daha etkili sürdürülmesi için her okulun ihtiyaçlarının karşılanmasında dezavantajlı okullar incelenerek okula özgü esnek bütçe sağlanmalıdır.

Okulların personel, bakım onarım, temizlik ve kırtasiye sarf malzemeleri, eğitim materyali temini gibi sürekli giderleri bulunmaktadır. Devlet okullarının maddi kaynakları eğitim kademelerine göre farklılık göstermektedir. Okul öncesinde alt ve üst sınırları önceden belirlenen, velilerden alınan ve aidat olarak isimlendirilen maddi kaynak söz konusudur. İlk ve ortaokullarda elektrik, su, doğalgaz gibi temel giderlerin dışında diğer giderler için tahsis edilmiş sabit bir ödenek bulunmamaktadır. Ortaöğretim kademesinde ise belli giderler için tahsis edilen sınırlı ödenekler mevcuttur. Okullar, Okul Aile Birliği Yönetmeliği doğrultusunda varsa kantini kiraya vermek, kermes, gezi gibi etkinlikler düzenlemek ve veli desteğini sağlamak suretiyle kendilerine kaynak oluşturmaya çalışmaktadırlar. Ancak okulun bulunduğu çevre, ailelerin sosyo-ekonomik yapısı, okul ve eğitim ile ilgili algıları velilerden sağlanabilecek

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL

desteğin sınırlarını da belirlemektedir. Dolayısıyla temel giderleri karşılamak üzere oluşturabilecekleri kaynak miktarları bakımından okullar arasında büyük farklar ortaya çıkmaktadır. Bazı okullar sağladıkları desteklerle okulun imkânlarını artırıp, öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini destekleyecek farklı öğrenme ortamları oluşturabilirken birçok okul asgari ihtiyaçlarını dahi karşılamakta zorluk yaşamaktadır.

Okullarda yaşanan maddi kaynak sıkıntısı öğrenciye sunulan hizmetin ve öğrenme ortamının kalitesini düşürmektedir. Diğer yandan okulun imkânlarını artırmak için okul yöneticisinin gösterdiği çaba takdir ve destek görmek yerine velilerin okulla olan bağını zayıflatabilmektedir. Veliyi bağış yapmaya zorlayan uygulamalar eğitim öğretim süreçlerine veli katılımını engelleyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalıştay raporumuzda da ifade edildiği üzere tüm bu nedenlerle okul ya da öğrenci bazlı bütçeleme fırsat eşitliğinin önündeki birçok engelin ortadan kaldırılmasında, okul yöneticilerinin zamanını ve enerjisini eğitim öğretim süreçleri için kullanmasını sağlamada ilk ve en önemli adım olacaktır. 20. MEŞ'de konu ile ilgili alınan kararlar uygulama alanı bulması gereken öncelikli başlıklardandır.

> *44. Dezavantajlı bölgeler başta olmak üzere tüm okullarda fiziki kapasite, donatım malzemeleri, eğitim materyalleri, spor tesisleri, kütüphane, dijital içerikler vb. iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.*

Öğrencilerin bilişsel, sosyal ve duyuşsal gelişimlerini desteklemek, onların sağlıklı ve güvenli şekilde eğitim öğretimlerine devam etmelerini sağlamak üzere okul içinde ve dışında oluşturulan öğrenme ortamlarının varlığının ve çeşitliliğinin fırsat eşitliğine ve verilen eğitimin kalitesine katkı sunacağı açıktır. 21. Yüzyıl becerilerine sahip olması beklenen bireylerin bu becerileri kazanması zenginleştirilmiş eğitim ortamları ile mümkündür. Okul yöneticisi okulun fiziki imkânlarının ve donanımlarının elverdiği ölçüde eğitim planları yapabilmekte ve öğrencilerine sunacağı hizmetin sınırlarını mevcut şartlar belirlemektedir. Okullar arasındaki fiziki ve donanımsal farklılıklar eğitimde fırsat eşitliğinin önünde önemli bir engelken aynı zamanda okul yöneticilerinin performanslarını da etkileyen bir faktör olmaktadır. 20. MEŞ'de bu husus ele alınmış ve okullarda bu tür alanların oluşturulmasının gerekliliğine yönelik kararlar oldukça geniş yer tutmuştur. Farklı öğrenme ortamlarının oluşturulmasının ve donanımlarının zenginleştirilmesinin önündeki en önemli engel yine kaynak yetersizliğidir. Şûra'da bu bağlamda alınan kararların asgari düzeyde hayat bulması birinci aşamada bütçelemeye bağlıdır.

Fiziki kapasite ve donanımla ilgili iyileştirmeler üst yönetimler tarafından planlama, şartname ya da talimat aşamasında kalmamalı, bu çalışmalar bizzat Bakanlık tarafından yürütülmeli ve tüm okullarda eğitim öğretim süreçlerini zenginleştirecek alanlar aynı standartlarda oluşturulmalıdır. Konuyu örneklendirmek gerekirse 2023 Vizyon Belgesi'nde yer bulan Tasarım Beceri Atölyelerinden beklenen fayda öğrencilerin beceri temelli gelişimlerini

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL

desteklemektir. Ancak bu hedef belirlenirken ve bu alanların oluşturulması beklenirken okulların fiziki kapasiteleri ve kaynakları göz önünde bulundurulmamıştır. Ortak standartların sağlanması için teknik şartnameler hazırlanmak dışında Bakanlık düzeyinde herhangi bir çalışma yapılmamış ve bütçeleme yapılmamıştır. Bu durumda sağlayabildiği destekle bazı okul yöneticileri birden fazla Tasarım Beceri Atölyesi kurabilirken başka bir okulda mekânsal problemler ya da kaynak yetersizliğinden dolayı bu alanları oluşturamamıştır. Bu da okullar arası kalite ve başarı farklarının artmasına neden olduğu gibi okul yöneticilerinin öğrenme ortamlarını zenginleştirme konusundaki yetkinliklerinin sorgulanması sonucunu da doğurmuştur. Dolayısıyla daha öncede belirtildiği üzere bu çalışmalar okullara bırakılmamalı, dezavantajlı bölgeler öncelikli olmak üzere Bakanlık tarafından yürütülmelidir. Özetle 20. MEŞ kararları içerisinde yer alan tüm okullarda fiziki kapasite, donatım malzemeleri, eğitim materyalleri, spor tesisleri, kütüphane, dijital içerikler vb. iyileştirme çalışmaları ivedilikle hayat bulmalıdır.

52. Eğitim kurumlarına uzman kütüphaneci, sağlık personeli (hemşire), teknik eleman, temizlik ve güvenlik personeli istihdam edilmelidir.

Okul bir sistemdir ve eğitim, öğretim, yönetim, sağlık, güvenlik, rehberlik, beslenme, destek hizmetleri gibi birçok alt sistemden oluşur. Bu alanlarda hizmet üretmek üzere istihdam edilecek personelin sayısı ve niteliği sistemin çıktılarına da yansıyacaktır. Yönetici ve öğretmen görevlendirmelerinin yanı sıra diğer personelin de nicel ve nitel olarak yeterli olması eğitimin kalitesini artıracaktır.

Okullarda yaşanılan ve okul yöneticisi tarafından çözülmesi beklenen en önemli problemlerden biri de personel eksikliğidir. Öğrencilerin güvenli, sağlıklı ve temiz bir eğitim ortamında eğitimlerini sürdürmek en temel haklarıyken kaynak sorunu yaşayan okullar destek personel çalıştırmakta dahi zorlanmaktadırlar. Velilerin okuldan haklı beklentileri karşılık bulamadığında yine bunun sorumlusu okul yönetimi olarak görülmekte; ayağı incinen öğrencinin velisi arandığında okul müdürü "beni niçin arıyorsunuz, okulda doktor yok mu?" gibi tepkilere maruz kalabilmektedir. Sağlık personeli, uzman kütüphaneci, doktor istihdamı şu an okullar için büyük bir lüks sayılabilecek görevlendirmelerdir. Çünkü geçmiş yıllarda Bakanlık tarafından hizmet alımı yöntemiyle görevlendirilen güvenlik görevlileri dahi artık okulun kendisinin oluşturabileceği kaynağa bağlı olarak istihdam edilebilmektedir. Dolayısıyla 20. MEŞ'de yer alan bu kararla okullardaki önemli bir eksiğe dikkat çekildiği görülmektedir.

58. Okullarda yardımcı hizmetler için hizmet alımı tekrar devreye sokulmalıdır. Hizmetli personel sayılarının artırılması ve çalışma süresinin uzatılması sağlanmalıdır.

Yapılan protokoller kapsamında okullarda destek personel görevlendirmesi yapılsa da bu görevlendirmeler ihtiyacı karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Somut bir örnekle 4 katlı, 24

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL

derslikli ve 750 mevcutlu bir okulda TYP kapsamında görevlendirilen 2 personel tarafından okulun tüm temizliğinin uygun hijyen şartları doğrultusunda yapılmasını beklemek doğru olmayacaktır. Aynı okulda biri güvenlik olmak üzere en az 3 personele daha ihtiyaç duyulacaktır ki Okul Aile Birliği kaynaklarından bu personellerin çalıştırılması birçok okul için neredeyse imkânsızdır. Dernek Çalıştay Raporu'nda da ifade edildiği üzere okullar hizmetli ve destek personel bakımından desteklenmelidir. 20. MEŞ'de konu ile ilgili yer bulan kararlar hayata geçirildiğinde okul yöneticilerinin karşı karşıya oldukları önemli bir problem alanı ortadan kaldırılmış olacaktır.

74. Özel mesleki ve teknik Anadolu liselerinde en az bir yöneticinin atölye, laboratuvar ve meslek dersleri alanından olması sağlanmalıdır.

Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği'nde yönetici atamalarında okulun türü ve uygulanan programa göre ilgili alanda eğitim almış öğretmen ve yöneticilerin atanmasına dair zorunluluklar bulunmaktadır. Bu bağlamda aynı yönetmelikte "meslekî ve teknik eğitim kurumlarının müdür yardımcılarından en az biri atölye, laboratuvar veya meslek dersleri öğretmenleri arasından görevlendirilir" denilmektedir. Okullarda çoğu süreç ortakken uygulanan programa göre farklı süreçlerde söz konusu olabilmektedir. Nitekim yönetici atama yönetmeliğinde yer alan bu zorunluluklarla süreçlerin yönetiminde ve takibinde verimliliğin sağlanması amaçlanmaktadır.

Özellikle meslek liseleri diğer okul türünden farklı bir yapıya sahiptir ve meslek lisesi yöneticilerinin İş Kanunu'ndan Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'na kadar daha birçok alana hâkim olmasını gerektirmektedir. Her ne kadar mezunlar üniversite sınavına girme hakkına ve bir üst öğrenime devam hakkına sahiplerse de bu okulu tercih eden öğrenciler kısa sürede iş yaşamına dahil olmaktadırlar. Bu öğrencilerin iş yaşamına hazır hale getirilmeleri için tasarlanmış olan meslek liselerinin yöneticilerinden birinin meslek dersleri öğretmeni olması, okuldaki eğitim faaliyetlerinin okulun amacına uygun olarak tasarlanması ve yürütülmesi öğrencilerin mezuniyetten sonra başlayacakları çalışma hayatlarını da olumlu etkileyecektir. Meslek liselerini tercih edilen okullara dönüştürmek, mesleki eğitimi yaygınlaştırmak ve meslek liselerinde kaliteyi artırmak gibi öncelikli hedeflerin olduğu düşünüldüğünde yönetici görevlendirmeleri ile ilgili aynı uygulamanın mesleki eğitim veren özel eğitim kurumlarında da olması bu hedeflere hizmet edecektir.

75. İl/İlçe millî eğitim müdürlüklerinde, mesleki ve teknik eğitimden sorumlu müdür yardımcısı ve/veya şube müdürü atölye, laboratuvar ve meslek dersleri alanından görevlendirilmelidir.

İlçe ve İl Milli Eğitim Müdürlükleri'nin görevi genel olarak eğitim politikaları ve stratejik planlarını, mevzuat ve programlar doğrultusunda yönetmek, yönlendirmek, denetlemek ve koordine ederek etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmektir. Bu üst yönetim birimlerinde

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL

şube müdürü ve müdür yardımcısı kadro sayıları hizmet verilen il/ilçedeki öğrenci sayısına göre oluşturulmaktadır. İl ve ilçelerde bu kadrolarda görevlendirilen müdürlerin sorumlu oldukları birbirinden farklı çok sayıda alan bulunmaktadır. Aynı şube müdürü hem temel eğitimden hem de destek hizmetlerinden sorumlu olabilmekte ve genellikle görev süresi içerisinde sorumlu oldukları alanla ilgili uzmanlaşmaktadırlar. Mesleki eğitimin yanında inşaat emlak, hukuk gibi diğer birçok bölümde uzmanlık gerektirmektedir. Bu karardan yola çıkılırsa İnşaat Emlak bölümüne bir mühendisin, hukuk bölümüne bir avukatın görevlendirilmesi gerekecektir. İl ve ilçe yönetimlerinde çok sayıda sürecin ve sınırlı sayıda görevlendirmenin olduğu düşünüldüğünde 20. MEŞ'de yer alan bu kararın uygulama alanının olmayacağını söylemek mümkündür.

83. Mesleki ve teknik eğitim ile ilgili okul yöneticileri ve denetimde görevli müfettişlerin atanmasında atölye ve meslek dersleri öğretmenlerine öncelik verilmelidir.

Okullardaki süreçlerin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinde, gerekli rehberlik çalışmalarının yürütülmesinde 2014 yılındaki mevzuat değişikliğine kadar müfettişler aktif rol almışlardır. Etkili ve verimli bir rehberlik ve denetim için denetmenin iyi yetişmiş ve mevzuata hâkim olması gerekmektedir. Meslek liselerinin yöneticilerinin meslek dersi öğretmenlerinden görevlendirilmesi ilgili mevzuatta yer almaktadır. Ancak meslek lisesi denetimlerinin bu alandan olan müfettişler tarafından yapılması yönündeki şûra kararı uygulanabilirliği zayıf olan bir karardır. Zaten 2014 yılında yapılan yönetmelik değişikliği ile öğretmen denetimleri okul müdürlerinin görev alanına dâhil edilmiştir. Diğer okullarda olduğu gibi meslek liselerinde müfettişler tarafından sistematik ve sürekli bir denetim yapılmamakta; ihtiyaç duyulan alanlarda münferit konular üzerine müfettiş denetimleri söz konusu olmaktadır.

102. Öğretmenlerin mesleki gelişim programları güncel ihtiyaçlar temelinde belirlenmelidir. Bu kapsamda teknoloji, uzaktan eğitim, harmanlanmış eğitim, çevrim içi psikolojik danışmanlık, özel eğitim ve kaynaştırma eğitimi, yabancı dil, bağımlılıkla mücadele, temel sağlık bilgisi, afet yönetimi ve acil durum eğitimleri verilmelidir. Hizmet içi eğitimler yüz yüze, uzaktan ve harmanlamış olarak çeşitlendirilmelidir.

Eğitimin en önemli unsuru öğrenen ve öğretendir. Bilgi çağında öğrenen kısmında yer alan öğrencilerin değişen teknolojik yapılara olan hâkimiyetleri onların bilgiye ulaşma konusundaki imkânlarını artırmıştır. Bu bağlamda öğretim tarafında yer alan öğretmelerin bu durumu göz önünü bulundurarak kendilerini geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Eğitim sisteminin dinamik yapısı bu mesleği icra edecek olan eğitim personelinin de mesleğe hazırlık sürecinde ve sonrasında gelişim sürecinin dinamik olmasını ve mesleki gelişim programlarının değişen ihtiyaçlara ve beklentilere cevap verebilecek şekilde revize edilmesini gerektirmektedir. Ortaya çıkabilecek ani ve acil durumlarda eğitim öğretimin aksamadan yeni koşullara adaptasyonu okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yeterlilikleri ile ilişkilidir. Covid 19

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL

pandemisi ile birlikte hızlıca ve zorunlu olarak eğitim hayatına giren uzaktan eğitim modeli okul yöneticilerine ve öğretmenlere yüz yüze eğitimden farklı olarak yeni sorumluluklar yüklemiş, ilave yeterlilikler gerektirmiştir. Pandemi, öğretmenlerin afet ve acil durum yönetimi de dâhil birçok alanda desteklenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Diğer yandan öğretmenlerin bugünün gündemi olan harmanlanmış eğitim gibi zamanın ve şartların ortaya çıkardığı yeni eğitim modelleri, yeni öğretim yöntem ve teknikleri konusunda da sürekli gelişim programlarına ihtiyaç duydukları bilinmektedir. Dernek Çalıştay Raporu'nda ifade edildiği ve 20. MEŞ'de yer verildiği üzere mesleki gelişim programlarının güncel ihtiyaçlar temelinde planlanması önem arz etmektedir.

111. Etkili ve verimli eğitim denetiminin yapılabilmesi için teftiş, sistemi yeniden yapılandırılarak müfettişlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı yapmaları amacıyla denetim ve rehberlik hizmetleri sunmaları sağlanmalıdır.

Verimlilik analizlerinin yapılması, sistemin uygulayıcıları olan öğretmen ve okul yöneticilerinin performansının belirlenmesi önceden belirlenmiş ölçütlere ve standartlara göre yapılacak rehberlik ve denetim faaliyetleri ile mümkündür. Bu okullar arası farkların azaltılması açısından da önemlidir. Denetim en genel tanımı ile mevcut durumu değerlendirmek; amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını, güçlü ve zayıf tarafları tespit etmek, yapılan çalışmaların daha verimli hale getirilmesi için ilgililere önerilerde bulunmak, onların gelişimi için gerekli ortamı hazırlamak ve onlara rehberlik etmektir.

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin denetimi 2014 yılına kadar çeşitli dönemlerde farklı adlarla anılan müfettişler tarafından gerçekleştirilirken 2014 yılında yapılan yönetmelik değişikliği ile öğretmen denetimleri tamamen okul müdürlerinin görev alanına dâhil edilmiştir. Yönetmelik değişikliği ile okulların denetimi boş bırakılan bir alana dönüşmüş; imkân farklılıklarına uygulama farklılıklarının eklenmesiyle okullar arası farklar da giderek açılmaya başlamıştır. Bu konuda yapılması gereken ya okul yöneticilerinin öğretmen denetimleri ile ilgili yetkinliklerinin ve yetkilerinin artırılması ya da teftiş sisteminin yeniden yapılandırılmasıdır.

Çalıştay raporunda yer verdiğimiz bu husus 20. MEŞ kararları içerisinde de yer almıştır. Okul içerisinde iç denetim mekanizmasının olmasının mutlaka sisteme olumlu katkıları mevcuttur ancak teftiş sistemi içerisinde müfettiş denetimlerini bir bakıma dış denetim olarak değerlendirmek ve bu yapıya yeniden işlerlik kazandırmak hem okul yöneticilerinin öğretmen denetimi ile ilgili üzerlerindeki baskıyı azaltacak hem de okullar arası uygulama farklılıklarından ortaya çıkan ayrışmaları önleyecektir.

Bu vesileyle 20. MEŞ'in son günü olan 3 Aralık 2021 tarihinde Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde bir değişiklik yapılmış ve teftiş sisteminin eğitimde kaliteyi yükseltmek için bireysel ve kurumsal gelişimi esas alan daha etkili bir rehberlik ve denetim mekanizması oluşturulması amacına matuf biçimde yeniden düzenlendiği ve müfettiş açığını kapatmak

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL

amacıyla 750 yeni kadro ihdas edildiği belirtilmiştir. Bu değişikliğin, teftiş sisteminin etkililiğini artırmaya vesile olmasını umuyoruz.

119. İstisnai bir uygulama olan ücretli öğretmenlik koşulları iyileştirilmelidir.

Ücretli öğretmenlik uygulamalarında öğretmenin görevlendirilmesi, devamının sağlanması, öğrenci ve velilerdeki olumsuz yargının kırılması, eğitim öğretim sürecinin kesintiye uğramadan devam etmesinin sağlanması okul yöneticilerinin sorumlu oldukları çok sayıda başlığa yeni bir başlık olarak eklenmektedir. Eğitim öğretim sürecine belirli süreliğine dâhil olan ve kadrolu öğretmenlerle aynı sorumlulukları paylaşan, buna rağmen okullardaki destek personelden daha az ücret alan öğretmenin kendisi başta olmak üzere tüm taraflar açısından psikolojik, sosyal, ekonomik birçok olumsuzluğu barındıran ücretli öğretmenlik uygulaması her boyutuyla acil iyileştirme gereken alanların içerisindedir.

2. Okul Yöneticilerinin Mesleki Yeterliliklerini Artırmaya Yönelik Kararlar

103. Öğretmenlerin mesleki gelişiminde okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik becerileri geliştirilmelidir.

Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde okul müdürünün görev, yetki ve sorumlulukları "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, taşımalı 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" şeklinde ifade edilmektedir. Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nde de okul müdürünün görev tanımı benzer şekildedir.

Görev tanımlarına bakıldığında okul müdürlerinin okulun tüm işleyişi ile ilgili çok sayıda ve farklı başlıklarda görev alanlarının olduğu görülmektedir. Ancak okuldaki öğretimsel liderlik yaklaşımına göre tüm bu görev alanları içerisinde ön plana çıkması gereken eğitim öğretim süreçleridir.

Ancak okullarda olması gereken imkânların eksikliği, okul müdürünün zamanının ve enerjisinin çoğunu bu eksiklikleri tamamlamak için harcaması, asıl uzmanlık alanı ile ilgili süreçlerin takibini zorlaştırmaktadır. Örneğin okul müdürü iş güvenliğinde ihtisaslaşmamıştır, okulda iş güvenliği ile ilgili süreçleri yönetmek bir yana istenilen raporlarda yer alan teknik terimleri anlamakta bile zorlanmaktadır. Okul müdürü mali müşavir ya da muhasebeci değildir, ancak çalıştırılan personelin özlük haklarını, SGK ve vergilendirme işlemlerini, hizmet alımları ile ilgili süreçleri yönetmek durumundadır. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik becerilerinin artırılması için yapılacak eğitimler şüphesiz çok kıymetlidir ancak bununla birlikte okul

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL

yöneticilerinin uzmanlık alanları dışında yerine getirmesi beklenen sorumluluklar ile ilgili yükü de azaltılmalıdır. Öğretimsel liderlik anlayışına göre okul müdürünün okul içerisindeki yeri sınıf ve koridorlardır ve okul yöneticilerine bunun için zaman bırakılmalıdır.

104. Millî Eğitim Bakanlığında çalışan personel sayısı ile orantılı mesleki gelişim bütçesi oluşturulmalı ve bütçe tertibinde bu adla yer alması sağlanmalıdır.

Mesleki yeterlilikleri yüksek, donanımlı bir öğretmen kadrosu tüm okul yöneticilerinin idealidir. Ancak bu noktada okul yöneticileri için iki handikap ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin yeterliliklerini artırmak hedefiyle düzenlenen eğitimler zaman zaman eğitim öğretimi kesintiye uğratabilmektedir. Bu ise öğrenci başarısına ve okulun düzenine olumsuz yansımakta, öğrenciler arasında davranış problemlerinin artmasına neden olmaktadır. Eğitim öğretim dönemi içerisinde aynı zaman diliminde çok sayıda öğretmen hizmet içi eğitime katılmak durumunda kaldığında okul yöneticileri öğretmen eksikliğinden kaynaklı ciddi problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Diğer bir handikap ise hizmet içi eğitimlerle edinilen bilgi ve becerilerin öğretmenler tarafından eğitim öğretim süreçlerine ne ölçüde yansıtıldığıdır. Mesleki gelişim programlarında izleme çalışmaları daha çok katılımcı sayısı üzerinden yürütülmekte; eğitimi almış öğretmenin aldığı eğitimle ilgili ne tür çalışmalar yaptığı izlenmemektedir. Özellikle zorunlu olarak katılım sağlanmış eğitimlerden okul yöneticisine kalan boş dersler, boş geçen dersler nedeniyle baş gösteren veli memnuniyetsizliği, artan disiplin sorunları olmaktadır. Bu nedenlerle mesleki gelişim programlarının mesai saatleri dışında da yapılabilmesini sağlayacak yasal düzenlemelere ve öğretmenlerin çalışma saatleri ile ilgili yeni bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Diğer yandan mesleki gelişim programlarında hibrit, harmanlanmış gibi eğitim modellerinin de yaygınlaştırılması bu alana yönelik problemlerin çözümüne katkı sağlayacaktır.

Hizmet içi eğitimleri istatistikleri artırmak için yapılmaktan ziyade söz konusu alanda kendini geliştirmek ve edindiği yeni bilgi ve deneyimleri eğitim öğretim ortamlarına aktarmaya istekli eğitim personelinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe bürünmesi gerekmektedir. Eğitmenlerin ders ücretleri, konaklama ve ulaşım giderleri dışında hizmet içi eğitimlerin kalitesini artırma ve içeriğini zenginleştirme noktasında kullanılmak üzere 20. MEŞ'de de ifade edildiği üzere bir bütçeleme çalışması niteliğin artmasına katkı sunacaktır.

105. Belli aralıklarla ve merkezî olarak uygulanan mesleki gelişim programlarına ilaveten eğitim öğretim süreci içerisinde kurum türlerine göre öğretmen ve yöneticilerin kendi mahallinde mesleki gelişim programlarından sürekli olarak faydalanmaları sağlanmalıdır.

Eğitim faaliyetleri için merkezi olarak belirlenmiş mevzuatlar ve standartlar olmasına rağmen ülkenin her yerinde hedeflere aynı ölçüde ulaşılamamasında, tüm bireylere fırsat eşitliğinin aynı ölçüde sağlanamamasında coğrafi etmenler, kültürel, ekonomik faktörler ve

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL

etnik nedenler gibi birçok değişkenin etkili olduğu bilinmektedir. Her bölgenin, ilin, ilçenin ve hatta okulun öncelikli eğitimsel ihtiyaçları değişebilmekte ya da her uygulama, yöntem ve teknik değişkenlere bağlı olarak aynı sonucu vermemektedir. Hizmetiçi eğitim planlarının sahanın gerçekleri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak yapılmasının önemine Dernek Çalıştay Raporu'nda dikkat çekilmiş; 20. MEŞ'de de mahallinde mesleki gelişim programlarının gerekliliğine yönelik karar alınmıştır.

Hizmetiçi eğitim faaliyetleri halen Bakanlıkça merkezi olarak ve İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından mahalli olarak yapılmaktadır. Her ne kadar hizmetiçi faaliyetler konusunda bir anket çalışması yapılıyorsa da bu tür faaliyetlere gönüllü katılım düzeyi oldukça düşük kalmaktadır. Öğretmenlerin okul bazlı planlama ile hizmet içi eğitime alınmasının zaman ve kaynak tasarrufu sağlamanın yanı sıra öğretmenlerin ihtiyaçlarına da hitap edecek olmasından dolayı daha fonksiyonel olacağı düşünülmektedir.

112. Öğretmenlerin ve eğitim çalışanlarının lisansüstü eğitim yapmaları desteklenmeli ve teşvik edilmelidir.

Tüm bireyler için önemli olan hayat boyu öğrenme öğretmenler için daha da hayati önem taşımaktadır. Klasik ifade ile misyonu "öğretmek", yeni yaklaşımlara göre ise "öğrenmeye rehberlik etmek" olan öğretmenlerin sürekli gelişimlerinin desteklenmesi gerekmektedir. Mevzuatta öğretmenlere öğrenim izni ile ilgili gerekli kolaylıklar sağlanabileceğine dair genel hükümler yer almasına rağmen branşa, okulun öğretmen durumuna bağlı olarak uygulamada bazı zorluklar yaşanabilmektedir.

Lisansüstü eğitim kişilerin alanlarda uzmanlaşmasını sağlayan bir eğitimdir. 21 yüzyıl eğitim becerilerinin kompleks yapısı okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin lisans eğitiminden daha fazla eğitim almasını zorunlu kılmaktadır. Diğer yandan her bir öğretmenin kendi uzmanlık alanındaki yayınları tarama imkânı ve sonrasında literatüre katkı sağlayacak çalışmaları yapması eğitim bilgi dağarcığına önemli katkılar sağlayacaktır. Bu bağlamda çalıştay raporunda da belirtildiği üzere MEB yönetici ve öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapma olanağı sağlayan bir yapı oluşmalı ve lisansüstü eğitim türlü motivasyon kaynakları ile teşvik edilmelidir. Ayrıca yönetici ve öğretmenlere alanı ile ilgili dünyadaki güncel çalışmalara ulaşabilmesini sağlayacak düzeyde yabancı dil öğrenme imkânı sağlanmalıdır.

114. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyen kurum ve kuruluşlarca verilen eğitimlerin akreditasyonu sağlanmalıdır.

124. Her okul için yönetici ve öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sunmak amacıyla yıllık belirli bir bütçe ayrılmalıdır.

122. Öğretmenlere eğitim öğretim ödeneği yanında kendi mesleki gelişimlerinde kullanmak üzere mesleki gelişim ödeneği tahsis edilmelidir.

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL

MEB tarafından açılan ve belgelendirilen programlar dışında okul yöneticileri ve öğretmenler mesleki gelişimlerini desteklemek üzere ihtiyaç ya da ilgi duydukları alanlarda çeşitli programlara katılabilmektedirler. Ancak eğer eğitimi düzenleyen kurum ve kuruluşlar ile MEB arasında herhangi bir protokol yoksa eğitim sonunda yapılan belgelendirmeye rağmen alınan eğitim okul yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki gelişimleri kapsamında kabul görmemektedir. Üstelik bazı eğitimler için yönetici ve öğretmenler ciddi bütçeler ayırmak durumunda kalabilmektedirler. Devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin ihtiyaç duydukları eğitimi almış ve mesleki olarak kendilerini geliştirmiş olmalarının dışında özlük hakları açısından bir kazanımları olmamaktadır. Mesleki gelişim programları düzenleyen kurum ve kuruluşlarla yapılacak işbirliği protokolleri, akreditasyon çalışmaları ve mesleki gelişimine yönelik bütçelendirme hem MEB dışında düzenlenen öğretmen eğitimlerinin çerçevesinin belirlenmesine hem de öğretmenlerin bu tür mesleki gelişim programlarına olan ilgilerinin artmasına hizmet edecektir.

3. Okul Yöneticiliğinin Bir Uzmanlık Olarak Mevzuatta ve Uygulamadaki Yerini Güçlendirmeye Yönelik Kararlar

127. Okulların yönetiminden sorumlu olan eğitim kurumu yöneticiliği ikinci görev olarak değil, liyakat ve uzmanlık gerektiren, yetki-sorumluluk dengesi sağlanmış, profesyonel bir meslek olarak düzenlenmelidir.

Ülkemizde okul yöneticiliği ikinci görev olarak öğretmenler tarafından yürütülmektedir. Farklı alanlarda eğitim almış öğretmenler MEB Yönetici Seçme Ve Atama Yönetmeliği'ne göre görevlendirilmektedir. Okul yöneticileri isteğe bağlı olarak ancak lisansüstü programlarla eğitim yönetimi alanında mesleki gelişimlerini destekleyebilmektedirler.

Her ne kadar okul yöneticileri öncelikli olarak öğretimsel lider olmak durumundaysa da okullardaki mevcut süreçler planlamadan iletişime, insan kaynakları yönetiminden mali kaynakların yönetimine, mühendislikten ticarete, hukuktan psikoloji ve sosyolojiye kadar birçok alanda uzmanlaşmayı gerektirmektedir. Mevcut sistemde görevlendirilen okul müdürleri yöneticiliği süreç içerisinde deneme yanılma ve tecrübe yoluyla öğrenmektedirler. Bu ise eğitim öğretimde istenilen hedeflere ulaşılmasında önemli bir engel olmaktadır. Çünkü klasik bir söylemle "bir okul, müdürü kadar okul" olabilmektedir. Dolayısıyla okul yöneticiliği uzmanlık mesleği haline getirilmelidir. Okul yöneticiliği eğitimi kadar mesleğe adaptasyon ve deneyim kazandırmada stajyer okul müdürlüğü uygulaması okul yöneticilerinin yetkinlikleri üzerinde olumlu etkiye sahip olacaktır.

Seçme ve atama süreçleri sağlıklı bir biçimde yürütülmüş olsa dahi okul yöneticilerinin görevleri sırasında yetki ve sorumlulukları arasındaki dengesizlik her geçen gün üzerlerindeki yükü artırmakta, yetkilerinin sınırlı olması karşılaştıkları problemlere çözüm üretmelerinde de sınırlayıcı olmaktadır. Dernek Çalıştay Raporu'nda da ifade edildiği üzere okul yöneticilerinin

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL

ücretleri ve özlük hakları okul büyüklüklerine, türlerine ve avantaj durumlarına göre belirlenmeli; yetki-sorumluluk dengesinin sağlandığı bir görev tanımı yeniden yapılmalıdır.

116. Öğretmenlik Meslek Kanunu çıkarılmalıdır. Kanun, resmî ve özel tüm okullarda çalışan öğretmenleri kapsayacak şekilde düzenlenmelidir.

117. Öğretmenlik mesleğini ve yöneticiliği daha cazip hâle getirecek şekilde maaş ve özlük hakları yeniden düzenlenmelidir.

123. Emekli ve görevde olan öğretmenler için 3600 ek gösterge verilmelidir.

1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda öğretmenlik devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamanın dışında öğretmenlerin yasal yükümlülükleri, görev ve sorumlulukları ilgili mevzuatlarda detaylandırılmakta; eğitim öğretimle ile ilgili çok sayıda kanun, yönetmelik ve genelge toplumun değişen eğitim ihtiyaçlarına göre öğretmenlere yeni görevler yüklemektedir. Öğretmen sadece sınıfında ders okutmaktan sorumlu olmayıp okuldaki tüm işleyişlerde aktif görev almak durumundadır. Ancak sorumluluklar sürekli artarken öğretmenleri motive edecek, temel gereksinimlerini hakkıyla karşılamalarını sağlayacak özlük haklarında gerekli düzenlemelerin yapılmaması okul içinde çok az sayıda öğretmenin süreçlerde gönüllü ve aktif görev almalarına neden olmaktadır. Öğretmenlik mesleğini derse girip öğretim programlarını uygulamaktan ibaret sayan öğretmenlerin sayısının azımsanmayacak kadar az olmadığı bilinmektedir. Oysa okulda öğrencilerin bilişsel, sosyal ve duyuşsal gelişimlerini desteklemek, onların sağlıklı ve güvenli şekilde eğitim öğretimlerine devam etmelerini sağlamak, tüm öğrencilere eşit imkânlar sunacak eğitim ortamları oluşturmak üzere yürütülmesi gereken çok sayıda süreç bulunmaktadır. Eğer okulda bir kurum kültürü oluşturulamadıysa bu süreçlerde yapılan görev dağılımları genelde planlama aşamasında kalmakta; çalışmalar mesleğini içselleştirmiş, sorumluluk duygusu yüksek birkaç öğretmen ya da okul yönetimleri tarafından yürütülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında en önemli engellerden biri zaman sıkıntısı olmakta; örneğin aynı ekipte yer alan öğretmenleri bir araya getirmek çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Diğer yandan toplumda var olan "öğretmenlik, vicdan işidir" algısı da mesleğin profesyonelliğine gölge düşürmektedir. Öğretmenler tarafından bakıldığında ise iyileştirilmeyen özlük hakları, her gün artan iş yükü, toplumun öğretmenlere bakış açıları, ödüllendirme sistemindeki görecelilikler vb. öğretmen motivasyonunu düşürmekte; asgari sorumluluklar dışında görev alma konusunda isteksizlik günden güne artmaktadır.

Çalıştay Raporu'nda ele alındığı gibi öğretmenlerin görev tanımlarının güncellenmesi, çalışma saatlerinin yeniden düzenlenmesini gibi yasal bir takım düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Öğretmenlik Meslek Kanunu ile öğretmenlerin hak, görev ve sorumluluklarının bütüncül olarak yasal bir zemine oturtulması okullarda süreç yönetimlerini kolaylaştıracak ve tüm bireylere ulaşılmasını sağlayarak daha kaliteli bir eğitim sunulmasına da olanak

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL

tanıyacaktır. 20. MEŞ'de bu düzenlemeye yönelik alınan kararların bir an evvel uygulama alanı bulması gerekmektedir.

120. Özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin devlet okullarında görev yapan öğretmenlerle asgari aynı düzeyde özlük haklarına sahip olmaları yönünde düzenleme yapılmalıdır.

5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu'nda özel öğretim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin özlük haklarını güvence altına alan maddeler mevcuttur. Uygulamadan kaynaklı problemlerin çözümü ise kontrol ve denetim mekanizması ile mümkündür.

121. Öğretmenler için ödüllendirme sistemi veri temelli olarak yeniden düzenlenmelidir.

Sunulan eğitimin kalitesinde çalışanların motivasyon düzeylerinin ve oluşturulmuş kurum kültürünün etkisi tartışılmazdır. Kurum kültürünün oluşmasında ise birçok dinamik etkilidir. Özellikle adalet duygusu personelin kuruma olan bağını ve güvenini etkilemekte; taltif edilme isteği yönetici ve öğretmenlerin motivasyonu için tetikleyici bir unsur olmaktadır.

Okul yöneticileri ve öğretmen ödüllendirmeleri 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve Millî Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge 'de yer alan kriterlere göre yapılmaktadır. İlgili mevzuatlarla ödül sisteminin esasları belirlenmekle birlikte uygulamada okul yöneticilerini zorlayan durumlar ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin birçoğu ödüllendirmede karar verici makamın okul müdürü olduğunu düşünmektedir. Oysa işleyişte okul yöneticisinin ilgili kriterlere göre belirlediği isimler mülki amir tarafından ödüllendirilmektedir. Özellikle mülki amirler arasında personelin ödüllendirilmesine yönelik tutum farklılıkları aynı süreçlerde görev almış ancak farklı il/ilçede görev yapan personeller arasında dengesizliklere neden olmaktadır. Örneğin bir ilçede pandemi döneminde gönüllü olarak görev yapan personel sık aralıklarla ödüllendirilirken başka bir ilçede süreç sonunda dahi ödüllendirilmeyebilmektedir.

Okul müdürünün ödüllendirme ile ilgili yetkisinin olmaması yönetim gücünü zayıflatmakta; yönetici kurumda dinamik bir yapının oluşmasına katkı sunacak bu yetkiden yararlanamamaktadır. Diğer yandan ödüllendirme için daha somut ve ölçülebilir kriterlere ihtiyaç vardır. 20. MEŞ'de alınan karar öğretmenlerin ödüllendirilmesinde objektifliği sağlamaya yönelik olmasının yanında okul müdürlerinin bu konudaki yetkilerinin artırılması bağlamında da düşünülmelidir. Ancak bunun için iyi yapılandırılmış bir sistem oluşturulmalıdır. Aksi takdirde yöneticiye verilecek bu yetki kurum kültürünü güçlendirmek yerine zayıflatan, kurum içinde çatışmalara yol açan bir unsur olacaktır.

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL

125. Bakanlık tarafından planlama yapılarak ihtiyaca göre öğretmenlerin mezun olduğu programa dayalı alanlar arası değişikliklerine imkân sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır.

Var oluş nedeni öğrenmeyi gerçekleştirmek olan okuldaki diğer tüm işlevler bu temel amaca hizmet etmek üzere kurgulanmaktadır. Bu kurgulamanın tüm kaynakların öğrencilerin en üst düzeyde öğrenmelerini sağlayacak şekilde etkili ve verimli şekilde yapılması gerekmektedir. İnsan kaynakları açısından düşünüldüğünde yönetici ve öğretmenlerin ihtisaslaştıkları alanlarda eğitim öğretim faaliyetlerini sürdürmeleri daha uygun bir yaklaşım olmakla birlikte bir öğretmenin yıllar boyu hedef kitlesi farklı olmakla birlikte aynı kazanımlar üzerinde çalışması zaman içerisinde mesleki tükenmişliğe yol açabilmektedir. 20. MEŞ'de ihtiyaca göre öğretmenlerin mezun olduğu programa dayalı alanlar arası değişikliklerine imkân sağlanması daha çok temel eğitimde ilkokul kademesinde uygulanabilirliği olabilecek bir alan olarak değerlendirilebilir.

126. Öğretmenlik bir kariyer mesleği olarak düzenlenmelidir. Kariyer sürecindeki ilerlemelerde öğretmenlerin özlük haklarında anlamlı ve belirgin artışlar sağlanmalıdır.

Ülkemizde öğretmen kariyer basamakları adaylık döneminden sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağı olmak üzere 2005 yılında, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunun 43. Maddesinde yapılan değişiklikle yasal zemine oturtulmuş; aynı yıl MEB tarafından hazırlanan "Öğretmen Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği" ile uygulama esasları belirlenmiştir. Ancak daha ilk uygulama uzman öğretmenlik sınavı ile sona ermiş; yapılan bu sınavın ardından sınava girme hakkı kazanan ve de sınavda başarılı olan öğretmenler uzman öğretmen sıfatını almaya hak kazanmışlardır. Yürütmenin iptali kararı üzerine sonraki yıllarda MEB tarafından öğretmen kariyer basamaklarına ilişkin herhangi bir çalışma yapılmamıştır.

Her meslek grubunda olduğu gibi yönetici ve öğretmenlerin motivasyonunun sağlanmasında ödül, görevde yükselme, kariyer gibi bir takım sistemlere ihtiyaç vardır. Diğerlerinden fazla sarf edilen emeğin ve zamanın bir karşılık beklentisinin olması olağan bir durumdur. Bu beklentinin karşılık bulması motivasyonu ve mesleğe olan bağlılığı artırdığı gibi tam tersi eğitim personelinde performans azalmasına yol açmaktadır. Bu nedenle 20. MEŞ'de ele alınan bu konu adım atılması gerekli bir alandır.

128. Kalkınmada öncelikli sosyo-ekonomik açıdan dezavantajlı bölgelerde görev yapan öğretmenlere ilave özlük hakları ve teşvikler verilmelidir.

Eğitim faaliyetleri merkezi olarak alınan kararlar ve tüm eğitim kurumlarını kapsayan planlamalarla ülkenin her yerine eşit bir şekilde ulaştırılmaya çalışılsa da coğrafi, kültürel ve ekonomik faktörler bölgeler arasında farklılıkları ortaya çıkarmaktadır. Özellikle dezavantajlı bölgelerde öğretmenlerin bir kısmının mevcut yaşam koşulları nedeniyle görev yapmak

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL

istememeleri bu bölgelerde tüm bu etmenlere öğretmen eksikliği ve sık öğretmen değişimi şeklinde eğitimi kesintiye uğratan yeni bir faktörün daha eklenmesine neden olmaktadır. Yer değişikliği yapamayan yönetici ve öğretmenler ise diğer meslektaşlarına göre daha zor koşullarda mesleklerini icra etmek durumunda kalmaktadırlar. Kalkınmada öncelikli sosyo-ekonomik açıdan dezavantajlı bölgelerde görev yapan öğretmenlere yönelik teşvik edici uygulamalara vurgu yapılan 20. MEŞ kararı ile ilgili yapılacak düzenlemeler hem o bölgelerdeki eğitimin öğretmen faktöründen dolayı kesintiye uğramasını engelleyecek hem de söz konusu bölgelerde çalışan öğretmenlerin koşullarının iyileştirilmesinde ve motivasyonlarının artmasında etkili olacaktır.

Değerlendirme

Başta da belirtildiği üzere bir kısmı doğrudan bir kısmı ise dolaylı olarak MEŞ kararlarının tamamı okul yöneticileri ile ilişkilidir. Çünkü okul yöneticisi üst yönetimler tarafından alınan kararların, yapılan planlamaların ve eğitim öğretimle ilgili tüm süreçlerin sahadaki uygulayıcısıdır. Okul öncesinin yaygınlaştırılması çalışmaları, aile eğitimleri, özel eğitim hizmetleri ya da izleme değerlendirme gibi diğer tüm süreçler okul yöneticisinden bağımsız düşünülemez. Eğitim öğretimde alınan her yeni karar, hayata geçirilmek istenen her yeni uygulama okul yöneticilerine ya yeni sorumluluklar yüklemekte ya da sorumluluk alanlarını genişletmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin özlük hakları, atanma ve görevlendirme biçimleri, mesleki gelişimleri ile ilgili atılacak adımlar, öğretmenlerin motivasyonunu ve mesleğe bağlılıklarını artıracak düzenlemeler ve eğitimler, okulların fiziki yapılarının iyileştirilmesi, donanım açısından zenginleştirilmesi, okullarda çeşitli alanlarda uzman personellerin ve destek personellerin görevlendirilmesi okul yöneticilerinin öğretimsel lider olarak eğitim öğretim süreçlerine yoğunlaşmasına olanak tanıyacaktır.

20. MEŞ'te okul yöneticiliği ile ilgili olduğu görülen toplam 26 karar alınmıştır. Bu kararlardan, resmi belgede 127. sıradaki karar okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olarak tanımlanması bakımından en önemli karardır. Okul yöneticilerini güçlendirmeye ve öğretim liderliğine odaklanmalarına destek olacak 10 karar, okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini teşvik etmeye ve desteklemeye yönelik 7 karar ve okul yöneticilerinin özlük haklarını güçlendirmeye yönelik 9 karar alınmıştır.

20. MEŞ'te alınan kararların önemli bir kısmının daha önceki MEŞ'lerde, kalkınma planlarında, politika dokümanlarında, stratejik planlarda, 2023 Eğitim Vizyon Belgesi'nde veya Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programlarında yer almış, gerçekleştirilme tarihleri belirlenmiş olsa da henüz tam anlamıyla hayata geçirilememiş ya da bir düzenleme yapılmış olsa da kadük kalmış ya da başarısız olmuş uygulamalardır. Bu yönüyle 20. MEŞ'te alınan kararların, bir yenilik getirdiğini söylemek zordur. Bununla birlikte alınan kararların sahadaki taleplerle büyük oranda uyumlu olduğu görülmektedir.

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL

Öncü Okul Yöneticileri Derneği olarak bu kararların okul yöneticilerinin talepleri ve beklentileri doğrultusunda hayata geçirilmesini yakından takip edeceğiz. Okul yöneticiliği mesleğinin yasal zemine kavuşmuş bir uzmanlık olarak kabul edildiği, uygun yasal ve özlük haklarını aldığı, kariyer sürecinin yapılandırıldığı, mesleki gelişimin teşvik edildiği ve okulların fiziki ve mali bakımdan ihtiyaçlarının karşı alındığı okullarda öğretim lideri olarak görevleri yaptıkları günlere bir an evvel kavuşmak istiyoruz.

Bu beklentimiz, Milli Eğitim Bakanı Özer'in, Şûra kararlarının takipçisi olacağına ve üç ayda bir izleme raporları ile gelişmeleri kamuoyu ile paylaşacağına dair sözü ile güçlenmiştir. Çocuklarımızın ve gençlerimizin potansiyellerini gerçekleştirdikleri eğitim kurumlarının yöneticileri olmanın sorumluluğu ve gururu ile 20. MEŞ Kararlarının bir an evvel hayata geçirilmesini diliyor ve bekliyoruz.

Dr İbrahim Hakan KARATAŞ

Lisans eğitimini 1998 yılında, Boğaziçi Üniversitesi Türk Dili ve Edebiyatı bölümünde tamamladı. 1998 yılında İstanbul Üniversitesi'nde pedagojik formasyon kursunu, 20021'de Eski Türk Edebiyatı alanında yüksek lisansını, 2008'de eğitim yönetimi alanında doktora eğitimini tamamladı. Özel ve kamu okullarında 12 yıl öğretmenlik yaptı. Bir süre ABD'de misafir araştırmacı olarak bulundu. Çeşitli STK'ların yönetim, danışma, gönüllü ve uzman kadrolarında görev aldı. İstanbul Medeniyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi anabilim dalında öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Öncü Okul Yöneticileri Derneği'nin ve Leading Education for Educators (LIfE) adlı uluslararası girişimin kurucusu ve yöneticilerindendir.

Yasemin OĞUZ COŞKUN

Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi Sosyal Bilgiler Öğretmenliği Bölümü'nde lisans, Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü'nde Orta Çağ Türk Tarihi üzerinde Yüksek Lisans derecesi almıştır. 2020 yılında Anadolu Üniversitesi Adalet Ön Lisans programını Yüksek Onur Belgesi alarak tamamlamıştır. Milli Eğitim Bakanlığı'nda Sosyal Bilgiler Öğretmeni olarak göreve başlamıştır. 2015 yılından itibaren okul müdürü olarak görevine devam etmektedir. Kaymakamlık, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve okul bünyesinde yerel, ulusal ve uluslararası birçok projenin hazırlanmasında ve yürütülmesinde görev almıştır. Görev yaptığı okullarda bilimsel ve kültürel faaliyetlerde ve proje çalışmalarında (TÜBİTAK Projeleri, e-Twinning, Harezmî vb.) ekip lideri/ ekip üyesi olarak aktif rol almaktadır. Uzmanlık alanları; toplam kalite yönetimi, stratejik planlama, proje hazırlama, etkili sunum hazırlama teknikleri ve yönetim becerileridir.

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL

ÖNCÜ YÖNETİCİLER
LEADING HEADTEACHERS

20. Milli Eğitim Şûrası'nda Okul Yöneticiliği ile İlgili Kararlar

1. Okulların Fiziki Yapılarını ve İnsan Kaynaklarını Güçlendirmeye Yönelik Kararlar

43. Eğitim öğretim hizmetlerinin daha etkili sürdürülmesi için her okulun ihtiyaçlarının karşılanmasında dezavantajlı okullar incelenerek okula özgü esnek bütçe sağlanmalıdır.

44. Dezavantajlı bölgeler başta olmak üzere tüm okullarda fiziki kapasite, donatım malzemeleri, eğitim materyalleri, spor tesisleri, kütüphane, dijital içerikler vb. iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.

52. Eğitim kurumlarına uzman kütüphaneci, sağlık personeli (hemşire), teknik eleman, temizlik ve güvenlik personeli istihdam edilmelidir.

58. Okullarda yardımcı hizmetler için hizmet alımı tekrar devreye sokulmalıdır. Hizmetli personel sayılarının artırılması ve çalışma süresinin uzatılması sağlanmalıdır.

74. Özel mesleki ve teknik Anadolu liselerinde en az bir yöneticinin atölye, laboratuvar ve meslek dersleri alanından olması sağlanmalıdır.

75. İl/İlçe millî eğitim müdürlüklerinde, mesleki ve teknik eğitimden sorumlu müdür yardımcısı ve/veya şube müdürü atölye, laboratuvar ve meslek dersleri alanından görevlendirilmelidir.

83. Mesleki ve teknik eğitim ile ilgili okul yöneticileri ve denetimde görevli müfettişlerin atanmasında atölye ve meslek dersleri öğretmenlerine öncelik verilmelidir.

102. Öğretmenlerin mesleki gelişim programları güncel ihtiyaçlar temelinde belirlenmelidir. Bu kapsamda teknoloji, uzaktan eğitim, harmanlanmış eğitim, çevrim içi psikolojik danışmanlık, özel eğitim ve kaynaştırma eğitimi, yabancı dil, bağımlılıkla mücadele, temel sağlık bilgisi, afet yönetimi ve acil durum eğitimleri verilmelidir. Hizmet içi eğitimler yüz yüze, uzaktan ve harmanlamış olarak çeşitlendirilmelidir.

111. Etkili ve verimli eğitim denetiminin yapılabilmesi için teftiş, sistemi yeniden yapılandırılarak müfettişlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı yapmaları amacıyla denetim ve rehberlik hizmetleri sunmaları sağlanmalıdır.

119. İstisnai bir uygulama olan ücretli öğretmenlik koşulları iyileştirilmelidir.

2. Okul Yöneticilerinin Mesleki Yeterliliklerini Artırmaya Yönelik Kararlar

103. Öğretmenlerin mesleki gelişiminde okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik becerileri geliştirilmelidir.

104. Millî Eğitim Bakanlığında çalışan personel sayısı ile orantılı mesleki gelişim bütçesi oluşturulmalı ve bütçe tertibinde bu adla yer alması sağlanmalıdır.

105. Belli aralıklarla ve merkezî olarak uygulanan mesleki gelişim programlarına ilaveten eğitim öğretim süreci içerisinde kurum türlerine göre öğretmen ve yöneticilerin kendi mahallinde mesleki gelişim programlarından sürekli olarak faydalanmaları sağlanmalıdır.

112. Öğretmenlerin ve eğitim çalışanlarının lisansüstü eğitim yapmaları desteklenmeli ve teşvik edilmelidir.

114. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyen kurum ve kuruluşlarca verilen eğitimlerin akreditasyonu sağlanmalıdır.

122. Öğretmenlere eğitim öğretim ödeneği yanında kendi mesleki gelişimlerinde kullanmak üzere mesleki gelişim ödeneği tahsis edilmelidir.

124. Her okul için yönetici ve öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sunmak amacıyla yıllık belirli bir bütçe ayrılmalıdır.

3. Okul Yöneticiliğinin Bir Uzmanlık Olarak Mevzuatta ve Uygulamadaki Yerini Güçlendirmeye Yönelik Kararlar

116. Öğretmenlik Meslek Kanunu çıkarılmalıdır. Kanun, resmî ve özel tüm okullarda çalışan öğretmenleri kapsayacak şekilde düzenlenmelidir.

117. Öğretmenlik mesleğini ve yöneticiliği daha cazip hâle getirecek şekilde maaş ve özlük hakları yeniden düzenlenmelidir.

120. Özel öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin devlet okullarında görev yapan öğretmenlerle asgari aynı düzeyde özlük haklarına sahip olmaları yönünde düzenleme yapılmalıdır.

121. Öğretmenler için ödüllendirme sistemi veri temelli olarak yeniden düzenlenmelidir.

125. Bakanlık tarafından planlama yapılarak ihtiyaca göre öğretmenlerin mezun olduğu programa dayalı alanlar arası değişikliklerine imkân sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır.

123. Emekli ve görevde olan öğretmenler için 3600 ek gösterge verilmelidir.

126. Öğretmenlik bir kariyer mesleği olarak düzenlenmelidir. Kariyer sürecindeki ilerlemelerde öğretmenlerin özlük haklarında anlamlı ve belirgin artışlar sağlanmalıdır.

127. Okulların yönetiminden sorumlu olan eğitim kurumu yöneticiliği ikinci görev olarak değil, liyakat ve uzmanlık gerektiren, yetki-sorumluluk dengesi sağlanmış, profesyonel bir meslek olarak düzenlenmelidir.

128. Kalkınmada öncelikli sosyo-ekonomik açıdan dezavantajlı bölgelerde görev yapan öğretmenlere ilave özlük hakları ve teşvikler verilmelidir.

Öncü Okul Yöneticileri Derneği
oncuyoneticiler@gmail.com +90 216 342 83 83 • +90 507 019 70 59 www.oncuyoneticiler.com
Murat Reis Mh. Teyyareci Muammer Sk. No: 10/2 Üsküdar - İSTANBUL