



**T.C.  
Mersin Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı**

**İLKOKUL VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN  
OKULLARINDAKİ YÖNETSEL UYGULAMALARININ  
BANKACI EĞİTİM MODELİ ÇERÇEVESİNDE  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ramazan KARATEPE**

**Mersin, 2016**



T.C.

MERSİN ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

İLKOKUL VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN OKULLARINDAKİ YÖNETSEL  
UYGULAMALARININ BANKACI EĞİTİM MODELİ ÇERÇEVESİNDE  
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

RAMAZAN KARATEPE

DANIŞMAN

DOÇ. DR. BİNALİ TUNÇ

MERSİN, 2016

## TEŞEKKÜR

Uzun ve yıpratıcı eğitim hayatımda beni her zaman, her koşulda destekleyen babama ve ilk öğretmenim olan anneme sonsuz teşekkürlerimle başlamak istiyorum.

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde en önemli pay kuşkusuz ki ufuk açan, ilhan veren fikirleriyle danışmanım Doç. Dr. Binali TUNÇ'a düşmektedir. Kendisine içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca Yüksek Lisans eğitim sırasında kendilerinden çok şey öğrendiğim bölüm hocalarım Prof. Dr. Ayşe BALCI KARABOĞA, Doç. Dr. Yusuf İNANDI, Yrd. Doç. Dr. Sıdıka GİZİR ve Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ERGEN'e teşekkürü borç bilirim. Kendileri bana çok değer kattılar.

Tez çalışması esnasında “Senin tez bitmedi mi daha?” diyerek beni motive eden iş arkadaşlarım Araştırma Görevlileri Bilge BAKIR AYĞAR, Mehtap SEZGİN, Ashı SARIŞAN, Esin DÜNDAR, Halil Erdem ÇOCUK, Murat ULAŞ, Volkan Lütfi PAN, Gürol YOKUŞ ve artık uzakta olsalar da Sevgi YILDIZ ve Gamze YAVUZ KONOKMAN da teşekkür ettiklerim arasında. Gençler yıllar sonra burayı okuduğumuzda aklımıza çok güzel anılar gelecek. Biz çok iyi bir ekip olduk. Sevgilerle.

Tez jürisindeki değerli katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Metin ÖZKAN'a ayrıca teşekkür ederim.

Son olarak da tez yazma sürecinde bana her türlü desteği veren, büyük fedakarlıklar yapan Duygu AKAR'a en özel teşekkürlerimle...

Ramazan...

**ÖZET****İLKOKUL VE ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN OKULLARINDAKİ  
YÖNETSEL UYGULAMALARININ BANKACI EĞİTİM MODELİ  
ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ****Ramazan KARATEPE**

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Doç Dr. Binali TUNÇ (Danışman)

Ocak, 2016

100Sayfa

Paulo Freire'nin Bankacı Eğitim Modeli olarak tanımladığı geleneksel eğitim anlayışında okullar toplumda var olan ezme-ezilme ilişkisinin yeniden üretildiği kurumlardır. Bankacı Eğitim Modeli herkese kesin roller veren, bu rollerin dışına çıkılmasını yasaklayan, özgürleştirici bir anlayıştan uzak, öğrencilere bilgi istifleyen bir eğitim anlayışıdır. Böylelikle öğrenciler eleştirel bilinçten uzak yetiştirilecektir. Okuldaki her türlü işleştiren sorumlu kişiler olarak yöneticiler, okulların ve öğrencilerin nasıl bir kimliğe sahip olacakları konusunda kilit öneme sahiptirler. Bu çalışmada okul yöneticilerinin okul yönetirken gerçekleştirdikleri gündelik uygulamalarının Bankacı Eğitim Modeli çerçevesinde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışma nitel araştırma yöntemiyle kurgulanmış olup 11 okul yöneticisi ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Yöneticilere okullarda amaç belirleme, planlama, okul kuralları, denetim, ekonomi, öğretmenlerin kişisel gelişimi ve belirli günler ve haftalarla ilgili sorular sorulmuştur. Gelen cevaplardan konularla ilgili temalar oluşturulmuştur. Temaların kaç yönetici tarafından vurgulandığı belirtilmiştir. Ayrıca konuyla ilgili kategorize edilemeyen çarpıcı yönetici görüşleri de ilgili başlığın

altında verilmiştir. Sonuç olarak yöneticilerin merkeziyetçi yapıya çok fazla bağımlı oldukları gözlemlenmiştir. Bazı konularda yöneticilerin karar verme yetkileri olmayıp sadece verilen görevleri yerine getirmektedirler. Karar verebildikleri konularda da merkeziyetçi yapıya uygun hareket etmek zorunda kalmaktadırlar. Böylelikle okullar hakim siyasi ideolojinin yeniden üretim merkezi haline gelmektedir. Yöneticiler ise belirlenmiş olan politik kararların okullardaki uygulayıcılarıdır.

Anahtar Kelimeler: Bankacı eğitim modeli, eleştirel pedagoji, okul yöneticileri, Paulo Freire.

**ABSTRACT****EVALUATION OF MENAGING PRACTIES OF PRIMARY AND  
SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS WITH THE PERSPECTIVE OF  
BANKING CONCEPT OF EDUCATION.**

Ramazan KARATEPE

Masters Thesis

Institute of Educational Sciences

Associated Professor Binali TUNÇ (Advisor)

January, 2016

100 Pages

According to Paulo Freire's Banking Concept of Education schools are reproduction areas of oppression and being oppressed relationship. Banking Concept of Education is an education mentality of giving roles to people, prohibiting to quit the roles, being far away from freedom, and filling information in students' brains. By this way, students grow without critical awareness. School principals who are responsible from everything in schools, have a critical role about schools' and students' identity. In this study, Daily practices of school principals during school management process is evaluated with the perspective of Banking Concept of Education. The study was designed as a qualitative work and interviews were done with 11 school principals. Principals were asked about setting objectives, planning, school rules, supervising, economy, personal development of teachers, and special days and weeks in schools. From the answers, themes were created about the subjects. Frequencies of the themes were stated. In addition, uncategorized answers were written under the related headline. As result, school principals are very centralized. In some occasions, principals can't make decisions, instead they just apply central decisions. When

school principals made some decisions, they have to act according to central administration. With these steps, schools become reproduction centers of dominant political ideology. School principals are just the implementers of central ideological decisions.

Key Words : Banking concept of education, critical pedagogy, school principals, Paulo Freire



## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY</b> .....	<b>İ</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>İİ</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>İİİ</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>V</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>İX</b>
<b>KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>X</b>
<b>BÖLÜM 1</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 PROBLEM.....	5
1.2 AMAÇ.....	5
1.3 ALT AMAÇLAR.....	5
1.4 ÖNEM.....	5
1.5 SINIRLILIKLAR.....	6
1.6 TANIMLAR.....	6
<b>BÖLÜM 2</b> .....	<b>7</b>
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>7</b>
2.1 ELEŞTİREL TEORİ VE ELEŞTİREL PEDAGOJİ.....	7
2.1.1. <i>Bankacı Eğitim Modeli</i> .....	10
2.2. EĞİTİM YÖNETİMİ.....	15
2.2.1. <i>Okul Yönetimi</i> .....	17
2.2.2. <i>Öğretimsel Liderlik</i> .....	20
2.2.2.1. <i>Öğretimsel Liderliğin Boyutları</i> .....	23
<b>BÖLÜM 3</b> .....	<b>26</b>
<b>YÖNTEM</b> .....	<b>26</b>
3.1 ARAŞTIRMA MODELİ.....	26
3.2 ÇALIŞMA GRUBU.....	27
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....	27
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	28
3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	28

<b>BÖLÜM 4</b> .....	<b>29</b>
<b>BULGULAR</b> .....	<b>29</b>
4.1 AMAÇLAR .....	29
4.1.1 <i>İdeal İnsan</i> .....	31
4.1.2 <i>Başarı</i> .....	34
4.2. PLANLAMA .....	43
4. 2. 1. <i>Merkezi Planlama</i> .....	45
4. 2. 2. <i>Zümlerler</i> .....	48
4.3. OKUL KURALLARI .....	50
4.3.1. <i>Yönetmelikler</i> .....	52
4.3.2. <i>Kılık Kıyafet</i> .....	53
4.3.3. <i>Ödül-Ceza Sistemi</i> .....	56
4.4. EKONOMİ .....	60
4. 4. 1. <i>Ödenek Yok</i> .....	61
4. 4. 2. <i>Gelir Kaynakları ve Okul-Aile Birliği</i> .....	62
4. 4. 3. <i>TEFBİS</i> .....	66
4. 5. DERS DENETİMİ VE KOORDİNASYON .....	67
4. 5. 1. <i>Ders Dinleme</i> .....	68
4. 5. 2. <i>Ders Dışı Uyarı</i> .....	70
4. 5. 3. <i>Koordinasyon</i> .....	71
4. 5. 4. <i>Müdahale</i> .....	73
4. 6. BELİRLİ GÜN VE HAFTALAR.....	74
4. 6. 1. <i>Planlama</i> .....	74
4. 6. 2. <i>Katılım</i> .....	77
4. 6. 3. <i>Gereksiz</i> .....	78
4. 7. KİŞİSEL GELİŞİM.....	79
4. 7. 1 <i>Olumlu Tutum</i> .....	79
4. 7. 2. <i>İlgisiz Öğretmen</i> .....	81
<b>BÖLÜM 5</b> .....	<b>84</b>
<b>TARTIŞMA VE YORUM</b> .....	<b>84</b>
<b>SONUÇ</b> .....	<b>89</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>91</b>
<b>EK</b> .....	<b>95</b>
GÖRÜŞME FORMU.....	95

**TABLolar DİZİNİ**

Tablo 1. Okulun amaçlarına ve ideal öğrenci tanımına ilişkin görüşlerin alt temaları..	30
Tablo 2. İdeal öğrenci temasının alt temaları.....	32
Tablo 3. Başarı temasıyla konusundaki alt temalar .....	36
Tablo 4. Planlama konusundaki görüşlere ilişkin alt temalar .....	45
Tablo 5. Kurallar temasına ilişkin alt temalar .....	53
Tablo 6. Ekonomi temasına ilişkin alt temalar .....	62
Tablo 7. Ders denetimi ve koordinasyona ilişkin alt temalar .....	69

**KISALTMALAR DİZİNİ**

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

TEFBİS: Türkiye'de Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemi Projesi



## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

Eğitim nedir ve tarafsız bir eğitim olabilir mi? Eğitime ilişkin bu temel soruya verilebilecek cevapları ikili sınıflandırmak olanaklıdır. Geleneksel eğitim olarak tanımlanabilecek ana akım görüşe göre okullar, bireylerin hayatlarında gereksinim duyabilecekleri temel bilgi ve becerilerin yanı sıra, ekonomik bir gelir elde edebilecekleri bir mesleki yetiştirme gerçeğiyle gerçekleştirildiği kurumlardır. Okullara dair bu geleneksel düşünceye, önemli eleştirilerin yöneltildiği alternatif eğitim düşünceleri ise büyük ölçüde “eleştirel eğitim” olarak tanımlanmaktadır. Eleştirel eğitimciler, okulların asıl işlevinin, bireysel ve toplumsal kazanımların ötesinde, siyasal ve ideolojik bir biçimlendirme olduğunu ifade etmektedirler. Bu çalışmada okullara bu eki eksenle bakılarak, eleştirel bir çözümleme yapılmaktadır.

Çalışmada geleneksel ve eleştirel yaklaşımlar Paulo Freire'nin çalışmalarında tanımladığı “Bankacı eğitim” ve bu eğitim anlayışının eleştirisi olarak ortaya koyduğu “problem tanımlayıcı eğitim” çerçevesinde yapılmaktadır. Freire, Bankacı eğitimle, insanların var olan sistemin mantığıyla bütünleştirilmelerinin kolaylaştırılarak, var olan sisteme uyumunun sağlanmasının amaçlandığını belirtir. Bankacı eğitimle bahsettiği, eğitimin var olan sistemin devamını sağlayan bir araç olarak hizmet etmesidir. Diğer yandan Freire'nin kendisini de konumlandığı, bireylerin kendilerini içinde buldukları gerçekliğe eleştirel ve yaratıcı bir zihinle baktıkları, dünyalarının dönüştürülmesine nasıl katılacaklarını (tarihlerini nasıl yaptıklarını ve yapabileceklerini) keşfettikleri bir araç ve ‘özgürlük pratiği’ olduğunu ifade ettiği ‘özgürleştirici eğitim’dir. Çalışmada Freire'nin bu teorik sınıflamasından hareket edilmektedir. Ancak eğitimin tüm boyutlarıyla çözümlenmesinin olanaksızlığı nedeniyle, çözümlenmeler eğitimin yönetim boyutuyla sınırlandırılmıştır.

Freire'nin Bankacı eğitim anlayışı dünyada ve Türkiye’de sürdürüle gelen formal ve sorunlu eğitim düzenlemelerini ifade eder. Freire eğitim eleştirilerini, eğitim teknikleri, araçları, uygulayıcılarının nicelik ve niteliğinden öte, bu bileşenlerin oluşturduğu sosyo-politik amaçlar ve etkileşimlerdir. eğitim bir öğrenme sürecinin ötesinde dünyanın, yaşamın, her türlü sosyo-politik yapının oluşumuna yön veren ideolojik bir araçtır. Eğitim sınıflı toplumlarda, sınıflar arasındaki ayrışmaların önemli bir etkenidir. Dolayısıyla Freire'nin yönelttiği eleştiriler aynı zamanda hâlihazırdaki eğitim sistemlerinin bir eleştirisidir. Freire'nin eğitim yönetimi boyutuyla ilgili doğrudan bir değerlendirmesi olmasa da bu çalışmada klasik eğitim yönetimi alanındaki anlayışlar ve son dönemlerde güncel olan öğretim liderliği kavramıyla ilişkili teorik ve pratikteki durumlar Freire'nin eleştiri noktalarından hareketle araştırmacı tarafından belirlenmiştir.

Kuşkusuz eğitimin eleştirel bir perspektiften analizi Freire ile sınırlandırılmaz. Büyük ölçüde Freire'nin öncülük ettiği geniş bir eleştirel eğitim yazını bulunmaktadır. Eleştirel pedagoji perspektifi, okulların, egemenlerin hegemonyasını devam ettiren araçlar olduğu, tek tip ideolojiye sahip, var olan eşitsizlikleri sorgulamaktan uzak, belirli düşünce kalıplarıyla şekillenmiş, tüketici bireyler yetiştirilmesine karşı durur. Bu konuda gerek McLaren (2013) gerekse Giroux (2013) pek çok eğitim kurumunun suya sabuna dokunmayan popüler kültür dersleri, sulandırılmış eleştirel versiyonlar ve post-modernizmin hafif versiyonlarından başka bir şey sunmayan politik araçlardır. Diğer taraftan eleştirel pedagoji okullarda bireyi özgürleştiren, kendisini ve içinde bulunduğu dünyayı sorgulayan, eleştirel bilince sahip bireyler yetiştirilmesini vurgular. Eleştirel pedagojide odak eğitim-iktidar ilişkileridir. Bunun yanı sıra toplumsal ilişkiler ve eğitsel pratikler, iktidar yapısının yeniden üretildiği eğitsel ilişkiler de eleştirel bir perspektiften çözümlenir. Toplumsal eşitsizliklerin yeniden üretildiği bu ilişkiler deşifre edilerek insancıl, özgürleştirici bir eğitim pratiğine ulaşılabilir. Ancak daha önce de sözü edildiği gibi çalışmada eleştirel pedagoji perspektifi Freire'nin "bankacı eğitim" eleştirileri ve buna karşı önerdiği "problem tanımlayıcı eğitim" düşüncesiyle sınırlandırılmaktadır.

Kökleri Frankfurt Okulu'na dayanan eleştirel pedagojinin öncülerinden kabul edilen Freire, Ezilenlerin Pedagojisi'nde (2013) eğitimin, toplumun ezenler ve ezilenler olarak ayrıştırılmasında kullanılan siyasal bir araç olduğunu dile getirir. Geleneksel eğitim anlayışını "Bankacı Eğitim Modeli" olarak adlandıran Freire'ye (2013) göre bilgi bir yatırım nesnesidir. Öğretmenler tıpkı bankaya para yatırıp gerektiğinde kullanmak gibi bir anlayışla, öğrencilerin zihinlerine bilgi aktarmaktadır. Zihnine bilgi aktarılan öğrenciler okulda pasif konumdadırlar ve kendilerine verilen bilgileri zihinlerine istiflemekle meşguldürler. Bu işle meşgul olan öğrenciler dünyayı dönüştürebilecekleri eleştirel bilinçten uzak kalırlar. Diğer taraftan bankacı eğitim herkese kesin roller vermekte ve bu rolün dışına çıkılması söz konusu değildir. Öğretmen sınıfta mutlak bilgi kaynağı ve otorite iken öğrencilerin ise bu bilgi kaynağından faydalanması beklenir. Böylece bireysel edilgenlik hali gelecekte, toplumsal hayatın her alanına sirayet etmekte ve öğrenciler egemen sınıfın lehine olan toplumsal koşulları yeniden üretir hale gelirler (Freire, 2013)

Bankacı eğitim bir eğitim veya öğrenme modeli olmaktan öte, nelerin, ne kadar ve nasıl bilinebileceğini belirleyen, toplumsal dünyayı biçimlendiren ideolojik formasyon sürecidir. Bu bakımdan eğitim modelleri, programları, öğrenme amaç ve süreçleri değişse de aslolan sınıflı toplumsal yapının sürdürülebileceği toplumsal konumlara toplumsal meşruiyet kazandırılmasıdır. Neo-liberal politikalarla şekillenen okullarda, egemen sınıfın isteğine uygun ideolojik olarak pasifize edilmiş, tüketim toplumunu besleyen, iktidar ilişkilerini sorgulamaktan ve dünyayı dönüştürmek yerine yeniden üretilmesi yönünde çaba gösteren bireyler yetiştirilmektedir.

Freire'nin bankacı eğitim konusundaki belirlemeleri sınıflı toplum düşüncesi, problem tanımlayıcı eğitim ise eşitlikçi bir toplumsal yapının kurulması çabalarından ayrı düşünülemez. Bu yönüyle Freire'nin düşünceleri ezen ve ezilen ilişkilerinin yeniden üretilmesine dönük eğitimsel faaliyetlerin çözümlenmesini gerektirir. Standartçı ve zorunlu eğitimin küçük yaşlara indirilmesi, diğer yandan zorunlu eğitim süresinin uzatılmasının bankacı eğitim çözümlenmeleri çerçevesinde ele alınması gereklidir. Sınıflı bir toplum inşasında Dünyayla benzer şekilde Türkiye'de de zorunlu eğitim küçük yaşlarda başlamaktadır. Böylece çocuklar daha küçük yaşlardan başlayarak bankacı eğitime tabi olurken; yetişkinler “yaşam boyu eğitim” düsturu çerçevesinde örgün eğitim sonrasında da bankacı eğitim uygulamalarına dahil olmaktadır. Bu bakımdan bankacı eğitimin giderek yaşamın daha uzun dönemlerini etkiler hale gelmektedir.

Eğitimin giderek daha küçük yaşlardan başlayarak yetişkinlikte de süren bir nitelik kazanması, bilginin depo edilmesi, birey bilincini geliştirmekten çok sınırlandırıcı etkisinin derinleşmesine yol açmaktadır. Bankacı eğitimde daha uzun süre kalmak, sınıflı toplumsal koşulların bireyin bilincinde daha fazla yer etmesini sağlamaktadır. Üniversiteden mezunları ve sonrasında zorlu engelleri aşarak istihdam imkanı kazanmış bireyler, bu seçimin çabalarının eşitsizlikleri hayatın doğası olarak gören bir bilinçle yetiştirilmektedirler. Çünkü kapitalist sistemin mantığıyla yarışmacı bir şekilde yetiştirilen bireyler, tek başarı yolunun sınavlardan yüksek puan alıp “iyi” bir mesleğe sahip olmayı düşünmektedir. İyi bir mesleğe giden yol merkezi sınavlardan geçtiği için, öğrenciler var güçleriyle merkezi sınavlara hazırlanmaktadır. Sonuç olarak bu bireyler var olan sistemi yeniden üretmek için sistemin içine dahil olmaktadır. Çoğu zaman farkında olmadan bilgi ve becerilerini ezenlerin hizmetine sunmaktadır. Böylece ezenler konumun güçlendirirken, ezilenlerin büyük bölümü açlık ve yoksulluk sınırının altında hayatlarına devam etmektedir.

Toplumun ezenler ve ezilenler olarak ayrıştırıldığı sistemin devamlılığının sağlanmasında en kritik nokta eğitimidir. Eğitim kademesi en üst noktadan en alt birime kadar Bankacı Eğitim Modeli'ne uygun olarak tasarlanmıştır. Bu tasarıma göre herkesin almış olduğu rolün gerekleri vardır ve bürokratik hiyerarşi içindeki rollerin dışına çıkılmamaktadır. Kişiler kendilerinin koymadıkları kuralları yerine getiren bu rollerde görev almak için büyük mücadele içine girmektedirler. Bu rollere eriştiklerinde de sorgulamadan rollerinin gereğini yerine getirmektedir. Okul yöneticilerinin resmi görevleri arasında okulun sevk ve idaresini sağlamak, öğretmenlerle ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurmak, öğrencilerin iyi eğitim almasını sağlamak sayılabilir. Ayrıca bu görevlerin dışında toplumun okul yöneticilerinden çeşitli beklentileri vardır. Bu beklentiler ağırbaşlı, saygılı ve güvenilir, otoriter olması, örnek kişilikte olması, toplumun değerlerine uygun bireyler



yetiştirmek olarak sıralanabilir. Toplumun genel başarı algısı olan yüksek akademik başarı ve üst kurumlardan gelen her yönüyle başarılı okul beklentisi yöneticiler üzerinde ağır bir yük olmaktadır.

Oysaki yöneticiler eğitim süreci esnasında okulların amaçlarının belirlenmesi, planlamanın yapılması, eğitim faaliyetlerinin denetlenmesi, akademik başarının artırılması, ekonomik sorunların çözülmesi ve genel eğitim-öğretim faaliyetlerinin sorunsuz bir şekilde yürütülmesinden sorumlu iken, bu konularda okul düzeyinde karar alınmasında ise söz sahibi olamamaktadırlar. Katı merkezietçi yönetim sisteminde, okul yöneticileri başarısızlığa karşı da büyük bir baskı altına alınırlar. Bu uygulama sorumluluğuyula sınırlandırılmış görev tanımı, yöneticileri de okul bileşenlerini kontrol etmek ve uygulamaları merkezi yönetimin yönergelerine uygunluğunu kontrol etmeye yönlendirmektedir. Bu yönüyle Bankacı eğitim konusundaki okul düzeyli uygulamalar yöneticilerin bir seçimi olmaktan çok merkezi siyasal sistemlerin bir seçimi ve uygulaması olmaktadır. Okul yöneticileri bu süreçte alt düzeydeki bir uygulayıcı olmak dışında bir konum sağlamamaktadır.

### 1.1 Problem

Mersin il merkezinde bulunan ilk ve ortaokul yöneticilerinin okul yönetimine ilişkin görüş ve davranışlarının Bankacı Eğitim Modeli açısından eleştirel çözümlemesi.

### 1.2 Amaç

Bu araştırmada, yöneticilerin gündelik yönetsel uygulamalarını Bankacı Eğitim Modeli çerçevesinde çözümlemek amaçlanmaktadır. Toplumsal yeniden üretimin gerçekleştiği okullarda, bir yandan merkezi yönetimin kontrolü, diğer yandan akademik başarı baskısı altında görev yapan okul yöneticileri eğitimsel amaçları belirleme, eğitim sürecini planlama, okul ekonomisini belirleme, karar süreçlerini nasıl işlettikleri gibi konulardaki görüşleri ve uygulamaları ortaya konulmaya ve eleştirel açıdan yorumlanmaya çalışılacaktır.

### 1.3 Alt Amaçlar

1. Okul yöneticilerinin okulların amaçlarının belirlenmesi konusundaki görüşleri ve uygulamaları nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin eğitim-öğretimin planlanması konusundaki görüşleri ve uygulamaları nelerdir?
3. Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim faaliyetlerinin denetlenmesine ilişkin görüşleri ve uygulamaları nelerdir?
4. Okul yöneticilerinin okul ekonomisi ile ilgili görüşleri ve uygulamaları nelerdir?
5. Okul yöneticilerinin okullardaki kurallara ilişkin görüşleri ve uygulamaları nelerdir?
6. Okul yöneticilerinin okullardaki belirli gün ve haftalara ilişkin görüşleri ve uygulamaları nelerdir?
7. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin kişisel gelişimine yönelik görüşleri ve uygulamaları nelerdir?

### 1.4 Önem

Eleştirel pedagoji alanına yönelik ilgi artmaktadır. Buna karşılık eleştirel pedagoji'nin kurucusu olarak kabul edilen Paulo Freire ve eğitim eleştirisi olan Bankacı Eğitim Modeli üzerine yapılan çalışmalar özellikle Türkiye'de çok kısıtlıdır. Bu çalışma ile Bankacı Eğitim Modeli'nin okullarda yönetici davranışlarıyla nasıl yeniden üretildiği konusunda somut veriler elde edilmiştir. Bu veriler ışığında okulların rolü daha iyi yorumlanabilecektir. Paulo Freire ve dolayısıyla eleştirel pedagoji alanında yeni çalışmalara öncülük etmesi hedeflenmektedir.

### 1.5 Sınırlılıklar

Bu çalışma 2014-2015 eğitim öğretim yılında Mersin il merkezinde görev yapmakta olan 11 okulun yöneticisinin araştırma sorularına vermiş oldukları cevaplarla sınırlıdır.

### 1.6 Tanımlar

**Bankacı Eğitim Modeli:** Paulo Freire'nin Ezilenleri Pedagojisi kitabında aktardığı, genel olarak eğitimde herkese roller veren, kuralların dışına çıkarmayan, zihni köreltici, ideolojik olarak pasifize edilmiş bireyler yetiştirmeyi amaçlayan eğitim anlayışıdır.

**Okul Yöneticileri:** Mersin il merkezindeki okullarda görev yapan, çalışmaya gönüllü olarak katılan 11 müdür veya müdür yardımcısı.

## BÖLÜM 2

### KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1 Eleştirel teori ve eleştirel pedagoji

Eleştirel Pedagoji kavramı Frankfurt Okulu'nun Eleştirel Teori görüşüne dayanmaktadır. 1923 yılında bir grup genç araştırmacı Almanya'da bulunan Frankfurt Üniversitesi bünyesinde Toplumsal Araştırmalar Enstitüsü adı altında bir enstitünün kurulmasına öncülük ettiler. Enstitüye daha sonradan Frankfurt Okulu adı verilmiştir ve enstitü bu isimle anılmış ve Frankfurt Okulu'nun oluşturduğu düşünce geleneğine "Eleştirel Teori" denilmiştir (Kızılçelik, 2008). II. Dünya Savaşı sırasında okul kapanmış ve bazı teorisyenler Amerika'ya göç etmek zorunda kalmış olsalar da düşünce geleneği varlığını sürdürmüştür. Savaş sonrası hem Amerika'da kalan, hem de Almanya'ya dönen teorisyenlerin katkısıyla beslenmiştir (Slater, 1998). Hegelci çerçevede çalışan ve yabancılaşma, kültür endüstrisi, kamusal alan ve kapitalizm gibi kavramlar üzerinde odaklanarak eğitim ve kültür alanlarında öznelliklerin ideolojik yeniden üretimine kitle kültürü bağlamında önem veren Theodor Adorno, Herbert Marcuse ve Habermas gibi eleştirel kuramcılar, eleştirel pedagojinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamışlardır. Diğer akımların yanında Frankfurt Okulu'nun Eleştirel Kuramı, eleştirel pedagojiyi daha fazla etkilemiştir (İnal, 2010).

Balkız'a (2009) göre Eleştirel Teori'yi, esas itibariyle bir ideoloji eleştirisi olarak tanımlamak mümkündür. Okul'un ideoloji eleştirisi, Marx'ın ekonomi-politik eleştirisine dayanmaktadır. Marx'ın eleştirisi ise bilim görünümü adı altında bir ideolojinin eleştirilmesiydi ve düşünürler de sosyolojik pozitivizmi eleştirirken Marx'tan esinlenmişlerdir. Bu bağlamda eleştirinin amacı insanı nesneleştirmek değil, insanları ideolojik baskıdan kurtarıp özgürleştirecek, özgür seçimleriyle davranan toplumsal bireyler haline getirebilmektir (Kesik, 2014). Dolayısıyla, eleştirel teorisyenler ideolojiden, tahakküm ilişkilerini süreklileştiren veya meşrulaştıran bir 'dünya tasavvuru' olarak söz ederler. Eleştirel teori perspektifinden, toplumsal çelişkileri maskeleyen hizmet eden bilinç formları ideoloji olarak adlandırılabilir. Eleştirel teoride toplumsal analiz ile ideoloji eleştirisi birbiriyle iç içe geçer. Verili haliyle gerçekliği betimlemek ve analiz etmek yerine, eleştirerek analiz etmek temel amaç olarak kabul edilir. Pozitivist toplum teorisinin amacı toplumu verili haliyle kontrol etmek ve korumak olduğu halde, eleştirel teorinin amacı verili durumu aşmak ve onun farklı bir gerçeklik potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktır (Balkız, 2009). Bu niteliğinin, eleştirel teorinin en belirgin özgürleştirici niteliği olduğunu söyleyebiliriz.

Kesik (2014) Frankfurt Okulu kuramcılarını birbirlerine bağlayan noktanın, insan özgürlüğüyle ve özgürlüğün liberal sistem içinde farklı tahakküm ve toplumsal

baskı biçimleriyle nasıl dönüştüğü ile ilgilenmeleri ve modern toplumun rahatsızlıklarını belirleyerek, âdil ve demokratik bir toplum yaratmak için gerekli toplumsal değişmelerin doğasını anlamayı amaçlamalarını ifade etmektedir. Eleştirel teorisyenlerin genel ortak noktası, toplumda var olan güç ilişkilerinin sosyal pozitivizm ile pekiştirildiğini, bu nedenle ilişkilerin sorgulanmasıyla, insanların özgürleşebileceği düşüncesidir.

Eleştirel teorisyenlerin toplumu dönüştürme çalışmaları eğitimde de etkili olmuştur. Eleştirel teorinin etkisinin eğitimde hissedilmeye başlanmasıyla birlikte, pozitivizm güdümlü eğitim anlayışı sorgulanmaya başlanmış ve eleştirel pedagoji akımı hayat bulmuştur. Yıldırım (2013) eleştirel pedagojinin temel referansları açısından, radikal demokrasinin değişimini ve dönüşümünü öngören bir akım olarak ele almıştır. Bu akımın amacı demokrasi kültürünü zenginleştirerek derinleştirmek ve aktif sürekli bir yurttaşlık bilinci kazandırmaktır.

Benzer şekilde McLaren (2011) eleştirel pedagojinin okulları hem tarihsel bağlamda, hem de içinde buldukları sınıfsal farklılıkların şekillendirdiğini, baskın toplumun sosyal ve siyasal dokusunun bir parçası olarak ele alıp incelediğini belirtmektedir. Yani bir demokrasi bilinci kazandırmak için toplumun durumunun ne olduğunu analiz edip sorunları ortaya koyan ve bunun için çözümler arayan bir anlayış olduğunu öne sürmektedir.

Giroux (2009) ise eleştirel pedagojiyi tanımlarken öğretmenlerin ve öğrencilerin kuramla pratik, eleştirel çözümlerle sağduyu, öğrenme ile toplumsal dönüşüm arasındaki ilişkiyi etkin olarak sorgulayabilecekleri, tartışabilecekleri bir ortam yaratma hedefiyle eğitsel pratiği dönüştürmekten ve okulları reforme etmekten bahsetmektedir. Ona göre eleştirel pedagoji çoğu kez görmezden gelinen “Yapılan eğitimi neden yapıyoruz ve niçin geleneksel yollarla yapıyoruz?” ve “Devlet eğitimi/öğretimi kimin çıkarına hizmet ediyor?” sorularına verilen yanıtlar doğrultusunda örgütlenmiş bir olgudur. Eleştirel pedagoji sadece öğrencilere eleştirel düşünmeyi ya da toplumsal özne olmayı öğretmekle kalmaz aynı zamanda toplumun her alanına yerleşmiş, tutucu toplumsal pratikleri meşrulaştıran mitleri ve kökleşmiş varsayımları sorgulayabilen ve dünyaya yön verecek sorumluluğu alabilecek öğretmen ve öğrenciler yetiştirmeyi hedeflemektedir.

Giroux (2013) eleştirel pedagojinin bilgi, otorite ve güç arasındaki ilişkiyi aydınlatan bir politik süreç olduğunu ifade etmektedir. Bu politik süreç bilgi, değerler ve becerilerin üretimi konusunun kimlerin kontrolünde olduğunu sorgulamakta, ayrıca bilgi, kimlikler ve otoritenin şimdiki sosyal ilişkilerle nasıl kurgulandığını aydınlatmaktadır. Güç, politikalar ve bilgi, okulda ve sınıf içinde bilginin, değerlerin ve sosyal ilişkilerin yaratılmasına etki etmektedir. Benzer şekilde Yıldırım (2013)

eleştirel pedagojinin temel kavramı olarak okulu ve okulun fonksiyonlarını, kurumsal değerini, sosyal kurumlarla ilişkisini ve finansal arka planını ele almaktadır.

Diğer taraftan McLaren (2007) okullara iki açıdan yaklaşmaktadır. O'na göre okullar sadece baskı, sosyalleşme ya da eğitim alanı değildir. Okullar aynı zamanda öğrencileri yetkilendiren ve kendilerini dönüştürmeye teşvik eden kültürel bir alandır. Okullar bir taraftan egemen sınıfın isteğine uygun itaatkâr, uysal ve düşük ücretli çalışacak işçiler yaratırken, diğer yandan da öğrencileri özgürleştirebilecek bir alandır. Bu açıdan McLaren eleştirel pedagojiyi antipolitik postmodernizimden uzak tutarak öğrenmenin pasifleştirilmesine karşı çıkmaktadır. Bunun yerine eleştirel pedagoji kapitalist okullaşma ve küreselleşmenin doğasında var olan baskın ideolojilerin yeniden üretilmesine karşı bir başkaldırı olmalıdır.

Bunun yanında eleştirel pedagojiyi sömürgeleştirmeden kurtulma yaklaşımı olarak da adlandıran McLaren (2011) bu yaklaşımın çeşitli ilerici girişimleri savunduğunu ifade etmektedir. Bu girişimlerin arasında daha küçük sınıf mevcutları, gelişmiş okul binaları, eğitime yüksek finansman kaynakları, sosyal sınıf, cinsiyet, ırk, din, cinsel yönelim gibi farklılıkları dikkate almayacak eşitlikçi eğitim politikaları gibi örnekler bulunmaktadır.

McLaren (2011) eleştirel pedagojinin dünyayı iyileştirmek, onarmak, dönüştürmek anlamına gelen İbranice "tikkun" deyiminin duyarlılığıyla hareket ettiğini ve eğitim camiasının içinde hala umudunu yitirmeyen bireyler için tarihi, kültürel, siyasi ve etik açıdan yönlendirmeler içerdiğini savunmaktadır. Ona göre eleştirel pedagoji ezilenin yanında yer almaktadır ve devrimci niteliğe sahiptir. Eleştirel pedagoji yoluyla şimdikinden çok daha farklı bir dünya yaratmak mümkündür.

İnal (2010) eleştirel pedagojinin temel karakteristiklerini dörde ayırmaktadır. İlk olarak eleştirel pedagoji, sosyal ve eğitsel bir adalet ve eşitlik görüşü üzerine temellenir. Eleştirel pedagoji, eğitimi, insana hizmetin ve toplumsal gelişmenin geniş ortamının bir parçası olarak ele almakta ve bu yüzden, sadece okullaşma, müfredat ve eğitim politikası sorunlarıyla değil, sosyal adalet ve insanın kapasitesiyle de ilgilenir. İkinci olarak eleştirel pedagoji, eğitimin politika alanında çok derin biçimde kökleştiği inancı üzerine kuruludur. İnal eğitimle ilgili olarak alınan tüm kararların derin politik içermelerinin olduğu ve eleştirel eğitimcilerin, mevcut eğitimin eşitsiz yapısını vurgularken iktidara ve iktidarın eğitim dünyasında ve okullarda nasıl bölüştüğünü ve buna angaje olduğunu anlamaya özel önem sarf ettiğini belirtmektedir. Üçüncü karakteristik ise eleştirel pedagoji, insani sorunların hafifletilmesine adanmıştır ki, bu durum, gerçek bir demokratik topluma ulaşma projesinin etik bir parçası olarak görülür. Eleştirel pedagoji savunucuları, bilhassa sorun yaşayan, yaşamları ayrımcılık ve yoksulluk açısından olumsuz etkilenen grup ve bireylerle ilgilenirler. Son olarak da

eleştirel pedagoji, yoksul öğrencilerin okullardaki eşitsiz eğitim uygulamalarından zarar görmelerini ve marjinalleştirilmelerini önleme çabalarına odaklanırlar. Doğal olarak eleştirel eğitimde, başarısızlıklarından dolayı öğrenciler suçlanmazlar. Suçlama, neoliberal eğitimciler tarafından savunulan bir görüştür. Onlar, okulların zarar verici yerler olmaya devam etmediğini ileri sürmek için çalışırlar.

Kuşkusuz ki okulların eleştiri almalarının sebepleri vardır. Bu sebepler eleştirel pedagoji akımının doğuşuna kaynaklık eden özelliklerdir. Bu özelliklerin başında okulların egemen sınıfların kültürünün oluşturulması ve yeniden oluşturulmasında çeşitli norm, değer ve eğilimleri öğretme işlevini üstlenerek egemen grupların ideolojik hegemonyasına katkıda bulunması gelmektedir. Dolayısıyla okullar etkin bir ideolojik araçtır (İnal, 2009). Bu yüzden de hâkim ideolojinin yoğun baskısı ve yönergeleri altında hareket etmektedir. Bu durum okulların bağımsız eğitim veren kurumlar olma özelliğini yok etmekte, aksine onları birer ideolojik aygıt haline getirmektedir. (Althusser, 2014).

Eleştirel pedagoji konusunda Freire'ye ayrı bir yer ayırmak gereklidir. Bu çalışma da Freire'ye ayrılan özel bir yer niteliği taşımaktadır. Eleştirel pedagojinin gerçek kimliğini kazanmasında Freire'nin öncülüğü ve teorik açıklamaları öncüdür. Freire ideolojik kapitalist eğitime ilişkin eleştirilerini “Bankacı Eğitim Modeli” adı altında sistemleştirmiştir. Bundan sonraki kısımda Bankacı Eğitim Modeli daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

### **2.1.1. Bankacı Eğitim Modeli**

Paulo Freire'ye göre, tarafsız eğitim diye bir şey yoktur. Freire, eğitimin ya insanların var olan sistemin mantığıyla bütünleşmelerini kolaylaştırarak düzene uygunluk sağlamakta kullanılan bir araç olarak işlediğini ya da onların kendilerini içinde buldukları gerçekliğe eleştirel ve yaratıcı bir zihinle baktıkları, dünyalarının dönüştürülmesine nasıl katılacaklarını (tarihlerini nasıl yaptıklarını ve yapabileceklerini) keşfettikleri bir araç ve 'bir özgürlük pratiği' olduğunu ifade etmektedir (Freire, 2013). Freire kendini ikinci safta olarak konumlandırmakta ve süregelen klasik eğitim uygulamalarının var olan sistemin devamını sağlayan bir araç olarak hizmet ettiği tezini savunmak için Bankacı Eğitim Modeli'ni geliştirmiştir.

Shor,(akt. Mayo, 2012) Freire'nin erken dönem çalışmalarında Karl Marx etkisine dikkat çekmekte, Freire'nin yaptığı “ezme” analizinin temelini Marx'ın bilinç teorisinin olduğunu ifade etmektedir. Freire'nin yazılarında Marx'ın erken dönem çalışmalarının etkisi daha belirgindir. Bu çalışmalar; Alman İdeolojisi, 1844 El Yazmaları, Feurbach Üzerine Tezler, Kutsal Aile. Son olarak da Freire'nin çalışmalarının etkilendiğini düşündüğü bir alıntıyı aktarmaktadır.

*“Egemen sınıfın fikirleri her dönemde egemen fikirlerdir, yani, bundan dolayı toplumun egemen materyal gücünü yöneten sınıf aynı zamanda onun egemen entelektüel gücünü de yönetendir.” (Marx Engels 1970, sf. 64.)*

Shor ve Freire (1987) kapitalist eğitimde öğrenciyle öğrenilen materyal arasında ilişkinin azaldığını, bu sürecin de yabancılaşmanın insandışılaştırma sürecini temsil ettiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda öğrendiği içeriğe yabancılaşan öğrenciler, Marksist anlamda emeğin üretimine yabancılaşan işçilerle benzerlik göstermektedir. Bu şekilde yabancılaşma, kişileri egemen grupların fikirlerine ve kültürüne açık hale getirmektedir. Benzer şekilde Durakoğlu (2013) bu tarz bir eğitim sürecine maruz kalan öğrencilerin kültürel yabancılaşma yaşadıklarını ve kültürel emperyalizm karşısında savunmasız kaldıklarını ifade etmektedir. Freire'nin eleştirdiği eğitim anlayışında öğretmen gerçeklikten sanki kıpırtısız, durağan, ayrı bölümlerden oluşan ve öngörülebilir bir şey gibi söz eder. Anlatılan konular öğrencilerin dünya deneyimlerinden uzak olup uzun uzun yapılan bu anlatımlarla öğrenciler kendi gerçekliklerinden uzaklaştırılmakta, bunlarla olan bağları koparılmaktadır. Bu işlem somutluktan uzak laf kalabalığı kelimelerle yapılır.

Anlatı yoluyla öğrenciler mekanikleşmekte ve her şeyi ezberlemektedir. Bu durum onları öğretmenler tarafından doldurulması gereken boş bidonlara dönüştürmektedir. Öğretmenler bidonları doldurabildikleri ölçüde iyi öğretmen; öğrenciler doldurulmaya müsait oldukları ölçüde iyi öğrencidir (Freire, 2013). Bu durumda eğitim bir yatırım nesnesine dönüşmektedir. Öğretmenler öğrencilere yatırım yapmaktadır. Bu durum öğrencilerin ezberleyerek, tekrarlayarak kendi gerçeklikleriyle ilgisi olmayan bilgileri zihinlerine doldurmalarıyla gerçekleşir.

Bankacı eğitim modelinde bilgi, her şeyi bildiğini düşünen kişiler tarafından, hiç bir şey bilmediği düşünülen kişilere verilmiş bir armağandır. Freire başkalarını bilgisiz saymayı baskı ideolojisinin bir özelliği olarak görmekte, bu durumun eğitimin aslında bilgi araştırması olduğunun inkâr edildiğini ifade etmiştir.

Freire'ye (2013) göre bankacı eğitimde öğretmen ve öğrenci rolleri çelişkiler içermektedir. Eğitim çalışması öğretmen öğrenci çelişkinin çözümlemeye işe başlamalıdır; çelişkinin kutupları öyle uzlaştırılmalıdır ki, her iki taraf da aynı anda öğrenci ve öğretmen olmalıdır. Bu çözüm bankacı eğitim modelinde bulunmaz. Tersine bankacı eğitim çelişkiyi sürdürür ve hatta bir bütün olarak ezen topluma ayna tutan şu davranış ve uygulamalarla çelişkiyi körükler:

- a. Öğretmen öğretir ve öğrenciler ders alır.
- b. Öğretmen her şeyi bilir, öğrenciler hiçbir şey bilmez.
- c. Öğretmen düşünür, öğrenciler hakkında düşünülür.



- d. Öğretmen konuşur, öğrenciler uslu uslu dinler.
- e. Öğretmen disipline eder, öğrenciler disipline sokulur.
- f. Öğretmen seçer ve seçimini uygular, öğrenciler buna uyar.
- g. Öğretmen yapar, öğrenciler öğretmenin eylemi yoluyla yapma yanılsamasındadır.
- h. Öğretmen müfredatı seçer ve (kendilerine danışılmayan) öğrenciler buna uyar.
- i. Öğretmen bilginin otoritesini, kendi mesleki otoritesiyle karıştırır ve bu otoriteyi öğrencilerinin özgürlüğünün karşıtı olarak öne sürer.
- j. Öğretmen öğrenme sürecinin öznesidir, öğrenciler ise sadece nesnesidir (Freire, 2013).

Freire öğrencilerin kendilerine yüklenen bilgiyi istiflemeyle uğraşırken dünyayı değiştirebilecekleri eleştirel bilinçten uzak kalacaklarını belirtmektedir. Öğrenciler kendilerine dayatılan bu pasif rolü ne kadar iyi oynarsa, sözde gerçekliği o kadar iyi kabul ederler. Dünyayı dönüştürebilecek güçten mahrum kalırlar. Böylelikle bankacı eğitim öğrencilerin yaratıcılığını azaltır veya tamamen bitirir, safdilliklerini körükler. Bu durum, dünyanın değişmesini istemeyen ezenlere hizmet eder.

Freire, ezenlerin kendi çıkarlarını korumak için, ezilenlerin içinde bulunduğu düzeni değil, ezilenlerin bilinçlerini değiştirdiğini ifade etmektedir. Çünkü bilinci değiştirilmiş kişiler buldukları durumu kabullenirler ve kolayca egemenlik altına alınırlar. Bunu sağlamak için bankacı eğitim modeli kullanılır. Bu modelle birlikte vesayetçi bir sosyal yardım modeli kullanılır. Bu durum Victor Hugo'nun "Sizler yardım edilmiş yoksullar istiyorsunuz, bizse ortadan kaldırılmış yoksulluk." özdeyişinin adeta bir uygulamasıdır. Bir uygulama aracı olan sosyal yardım yoluyla ezilenler ezenlere karşı minnet duymaktadır. Aydın (2013) bu konuda devletlerin rolünü şöyle ifade etmektedir:

*"Çağdaş devletin temel işlevi, halka köleliği sevdirmeye yeteneğine sahip olmasıdır, diyor Huxley. Kölelik sevgisi, insan nesli için, ilk olarak çok gelişmiş bir aşılama yöntemiyle daha bebekken uyuşturucu ve bağımlılık yapıcı bir aile eğitimi verilmelidir. İkinci olarak, tüm yönleriyle gelişmiş bir ayrımcılık anlayışıyla, insanlar arası eşitsizliğin bilimi öğretilmelidir. Bu bilime dayanarak, hükümetteki yöneticiler, her bir yurttaşı toplumsal ve ekonomik hiyerarşi içinde kendisine en uygun olacak yere yerleştirebileceklerdir. (Yerine tam oturmayan kişiler, toplumsal dizge konusunda tehlikeli düşünceler geliştirme ve hoşnutsuzluklarını başkalarına da aşılama eğilimindedirler.) Üçüncü olarak gerçeklik (ne denli önemli olursa olsun), insanların sık sık kaçıp kurtulma gereksinimi duydukları bir şey olduğu için, onları sürekli yalanla beslemek gerekir. Bu arada alkol ve öteki uyuşturucu maddelerin yerine geçecek bir şey, cin ya da eroinden hem daha az zararlı hem de daha çok keyif veren bir madde*

*bulma görevi asla savsaklanmamalıdır. Dördüncü olarak da, diğerlerine göre daha uzun süreli ve sistemli bir iş olarak ele alınması koşuluyla, insanı her yönüyle standartlaştırmaktır. Beğeni anlayışı, siyasal tercihi, hobileri, kayguları, inançları, kısaca tüm yönleriyle bir diğeri ile aynı olan insanlar üretmek, hem yönetimin işini kolaylaştırır hem de insan ırkını farklılaşma tehlikesinden korur.”*

Benzer şekilde Freire (2013) de ezilenlerin var olan sisteme itiraz etmeleri halinde marjinal (sıradışı) olarak nitelendirilip, sağlıklı toplumun patolojileri muamelesi gördüklerini ifade etmektedir. Bu kişiler yetersiz ve tembel kabul edilip bir an önce toplumun kalıplarına uygun hale getirilmelidir. Oysa ki bu kişiler asla marjinal, tembel veya yetersiz değildirler. Onlar toplumun genel dizgesine uyum sağlayabilmeli; aksine bu dizge toplumun geneline hizmet edecek hale getirilmelidir. Bu değişim ezenlerin çıkarlarıyla çatışmaktadır. Bankacı eğitim modelinin kullanılması da bu çıkarların devamlılığının sağlanması içindir.

Bankacı eğitim modeli, bilinçli ya da bilinçsiz birçok iyi niyetli öğretmen tarafından uygulamaya geçirilir. Öğretmenler kendilerindeki tasarrufların gerçeklik açısından çelişkili olduğunun, bu tasarrufların aslında insandışılaşmaya hizmet ettiğinin farkında değildir. Freire sağduyu sahibi kişilerin er ya da geç bu durumun farkına varıp, var olan sisteme karşı çıkacaklarına inanmaktadır. Ancak devrimci ve hümanist eğitimci bu kadar bekleyemez. Bilinçli eğitimciler eleştirel düşünmeyi teşvik etmelidir ve karşılıklı insanlaşma çabası içine girmelidirler. Bu çabalar insanlara ve insanların yaratıcı gücüne karşı bir güven içermelidir. Bunun için öğretmenler öğrencilerle bir çeşit arkadaşlık geliştirmelidir. Bankacı eğitim modeli böyle bir arkadaşlığa izin vermez çünkü öğretmen öğrenci çelişkinin çözülmesi Freire’ye göre ezenlerin erkinin altının yapılması demektir.

Oysaki ezenler, ezilenlerin bilinçlenmesini önlemek için katı kurallar koyarlar. En başta eğitimciye düşen görev doğru bilgi olduğuna inanılan bilgileri öğrencilere aktarmaktır. Zaten edilgen konumdaki insanlar, bu şekilde daha da edilgen hale gelmektedir. Eğitilerek edilgenleşen insan dünya düzenine daha kolay uyum sağlayabilir. Bu kişiler var olan sistemi sorgulayamaz.

Freire (2013) çoğunluk, kurallara ne kadar uyarırsa, egemen azınlığın kural koyarken o kadar cesur davranacağını ifade etmektedir. Bankacı eğitim modeli de bu amaca etkili bir şekilde hizmet eder. Öğrencilerin ders saatleri, ödevleri, ölçme-değerlendirmeleri, öğretmen-öğrenci mesafesi, sınıf geçme kriterleri hep birlikte düşünmeyi engellemeye yarar.

Egemenliğin uygulaması olan eğitim öğrencileri baskının dünyasına benimsetmek niyetiyle, öğrencilerin safdilliğini canlandırır. Freire (2013) bu

suçlamayı gerçek hümanistlerin dikkatini çekmek için yaptığını vurgulamıştır. Gerçek hümanistler özgürleşme peşindeyken bankacı eğitim uygulamasını kullanırlarsa şayet, hedeflerini inkar etmiş olurlar. Devrimci bir toplum ezenlerin uygulaması olan bankacı eğitim modelini kullanamaz. Kullanan toplumlar ya yanlış yoldadır ya da insanlarına güvensizdir.

Freire gerçek özgürleşmeyi başka bir mevduatın yatırılması değil, insanlaşma olarak tanımlamaktadır. Ona göre özgürleşme bir praksistir. Yani üzerinde yaşanılan dünyayı dönüştürmek için düşünmek ve harekete geçmektir. Özgürleştirmeye gerçekten inanan insanlar ne bankacı anlayışı kabul ederler ne de egemenlik yöntemlerinden olan içi boş propaganda ve sloganları. Özgürleştirmeye gerçekten inananlar insanları bilinçli varlıklar olarak kabul etmelidir. Eğitimde bilgi yatırımına son verilmeli ve bunun yerine insanların dünyayla ilişkilerindeki problemleri tanımlarının pratiğine geçilmelidir. Bu pratik problem tanımlayıcı eğitimidir. Bankacı eğitim modelinin yerini almalıdır. Özgürleştirici eğitim bu şekilde mümkün olabilir.

Shor eleştirel okur-yazarlık olarak tanımladığı bu eğitimi kişisel ve sosyal gelişim için alternatif yolların keşfedilmesine yönelik bir statükoya meydan okuma çabası olarak görmektedir. Bu tür okur-yazarlığı, dünyayı yeniden düşündüren sözcüklerle ve toplumda kendini muhalif olarak konumlamayla açıklamaktadır. Eleştirel okur-yazar olan kişiler yaşamı yeniden düşünürken eşitsizliğin bulunduğu yerde adaleti desteklemek için siyasal ve kişisel, kamusal ve özel, ekonomik ve pedagojik olanı ilişkilendirir.

Freire'ye göre özgürleştirici eğitim, Shor'a göre eleştirel okur-yazarlık olan bu eğitim kişileri iktidar hakkında pedagojik pratikler üzerine düşünmeye yöneltir. Pedagojik pratik, politik bir eylem olarak görülmektedir. Bu durum başta Freire olmak üzere birçok eleştirel eğitimcinin çalışmalarının temel özdeyişi olmuştur. Eğitim doğal bir etkinlik olarak görülse dahi, eleştirel pedagojide çalışmış herkes için bu durum temel nosyon olmalıdır (Mayo, 2012).

Freire özgürleştirici eğitimin bilgi aktarımından değil idrak ediniminden oluştuğunu açıklamaktadır. Bu anlayışta idrak edilen nesne asıl hedef değil, öğrenci öğretmen arasındaki diyalogu gerçekleştiren bir aracıya dönüştüğü bir eğitim aracıdır. Bu diyalogun gerçekleşmesiyle birlikte öğrenci-öğretmen çelişkisi ortadan kalkmaktadır. Bu çelişki ortadan kalktığında yeni bir kavram doğar: "Öğrenci öğretmen" ve "öğretmen öğrenci". Böylelikle öğretmenler diyalog içinde aynı zamanda öğrenen konumuna gelmektedir. Benzer şekilde öğrencilerle diyalogla öğretici rolünü de üstlenmektedir. Bu süreçte otoriteye bağlı gerçekler ortadan kalkmaktadır.

Problem tanımlayıcı öğretimde Freire'nin öğretmen tanımı ise idrak etme temeline dayanmaktadır. Öğretmen-öğrenci rolünde, ister bir proje hazırlarken, ister diyalog halindeyken sürekli bir idrak etme halindedir. Yani eğitimci kendi düşüncesini, öğrencilerin düşüncesiyle birlikte sürekli biçimlendirmektedir. Öğrenciler de uysal dinleyici rolünden çıkıp öğretmenle diyalog halinde eleştirel arayışlardır. Öğretmen malzemeyi öğrencilere istiflemez, üzerinde düşünmeleri için sunar. Öğrenciler kendini ifade derken öğretmen de kendi düşüncelerini sorgular. Bu sayede bilinç sürekli açık haldedir. Bankacı eğitim bilinci boğmaya çalışırken, problem tanımlayıcı eğitim bilincin su yüzüne çıkması ve gerçekliğe eleştirel müdahalede bulunması için çaba göstermektedir.

Freire açıkladığı iki eğitim sistemini karşılaştırırken, bankacı eğitimin gerçeği mitleştirerek insanlara dünyada gerçek anlamda var olma yolunu açıklayan belirli olguları gizlerken, problem tanımlayıcı eğitimin bu mitleri bozmayı görev edindiğini belirtmektedir. Bankacı eğitim diyaloga direnirken, problem tanımlayıcı eğitimde diyalog olmazsa olmaz koşuldur. Bankacı eğitim öğrencileri yardım edecek nesnelere olarak görürken, problem tanımlayıcı eğitim öğrencilerin eleştirel düşünürler haline gelmesi için çabalamaktadır. Benzer şekilde bankacı eğitim yaratıcılığı önleyip dünyadan ayırarak bilincin evcilleşmesine yol açarken, problem tanımlayıcı eğitim yaratıcılığa dayanır, gerçek düşüncüyü ve gerçeklik üzerine eylemde bulunmayı teşvik etmektedir. Bu şekilde insan, yaratıcı ve sorgulayıcı bir dönüşüme katılarak özgün bir varlık olma yetisine kavuşabilir.

Hümanist ve özgürleştirici bir praxis olan problem tanımlayıcı eğitim, egemenliğe tabi olan insanların kurtuluşları için mücadele etmek zorunda oldukları fikrinden ortaya çıkmaktadır. Bu hedefle hem öğretmenler, hem öğrenciler otoritenin ve yabancılaştırıcı entelektüelliğin üstesinden gelerek eğitim sürecinin gerçek öznelere olmalıdırlar. İnsanlar gerçeklik hakkındaki yanlış anlayışlarının üstesinden gelerek, dünyayı insanlaştırıcı dönüşümün eylem nesnesi yapmalıdırlar (Freire, 2013).

## **2. 2. Eğitim yönetimi**

Bu çalışmada bankacı eğitim modeli eğitim yönetimi boyutuyla sınırlandırılmaktadır. Bu bakımdan bankacı eğitim modelinin okul yöneticilerince nasıl anlaşıldığı, bu konudaki uygulamalarının neler olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Ancak öncelikle eğitim yönetiminin kavramsal tartışılması yapılacak ve eğitim yöneticilerinin okullarındaki uygulamalar değerlendirilecektir.

Klasik tanımıyla yönetim, örgütlerde insan ve madde kaynaklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda en etkili şekilde kullanma işi olarak kabul edilmektedir. Alanyazında bu tanıma benzer birçok tanım bulunmaktadır. Aydın (2010) yönetimi insan ve madde kaynakları aracılığıyla belli bir amacın gerçekleştirilmesi olarak

tanımlamaktadır. Benzer şekilde Balcı'ya (2014) göre yönetim örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgütün madde ve insan kaynaklarının örgütlenmesi, eşgüdümlemesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin bütünüdür. Fişek (1975) ise yönetim kavramını hem devletin örgütleyici eylemlerini, hem de bu eylemleri yürüten makineyi adlandırmak için kullanmaktadır.

Taymaz (2003) yönetime yapılan farklı yaklaşım ve tanımların ortak yönlerini şu şekilde ifade etmektedir.

- a. Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma
- b. Örgütün gereksinim duyduğu insan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma
- c. Örgüt için belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama
- d. Örgüt çalışanlarını izleme, denetleme ve geliştirme.

Tanımlardan hareketle yönetime yönelik yaklaşımların, klasik yönetim anlayışının etkisinde olduğu söylenebilir. Klasik yönetimin hiyerarşik, buyurgan ve katı rollere sahip özellikleri bu anlayışın uzun yıllar boyunca özellikle devlet kurumlarında kullanılmasına yol açmıştır. Böylece bir merkezden alınan kararlar emir komuta zinciriyle en uç noktalara iletilmekte ve merkeziyetçi yapı güçlenmektedir. Eğitim yönetimi alanında da benzeri bir merkeziyetçi yapıya bağlı hiyerarşik sistemleri görmek mümkündür.

Eğitim yönetimi de yönetim alanındaki gelişmelerden etkilenmektedir. Hatta eğitim yönetimindeki ilk teori ve uygulamalar büyük ölçüde kamu yönetimi kaynaklı iken, son yıllarda işletmecilik anlayışının kamu yönetimine olan etkisinin eğitim yönetiminde de gözlemek olanaklıdır. Son dönem eğitim yönetimi alanındaki teori ve uygulamaların büyük çoğunluğunun işletmecilik kaynaklı olduğu söylenebilir. Bu bakımdan ilk dönem eğitim yönetimi akademik yazını olarak gelişen düşünce alanı, son dönemlerde liderlik ve öğretim liderliği kavramlarının istilasına uğramıştır. Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin bankacı eğitim modeli çerçevesindeki uygulamalarının analiz edilmesi liderlik kavramı altında sınıflandırılmış ve uygulamalar bu sınıflamayla belirlenmeye çalışılmıştır.

Eğitim yönetimi ve bir alt kademesi olan okul yönetimi, siyasi karar verici organlarca belirlenen politikalar doğrultusunda genel ve özel amaçları gerçekleştirmekten sorumludurlar. Eğitim yönetimi eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenen, genel yönetimin, eğitim alanına uygulanmasıdır (Kaya, 1999). Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılmaktadır. Eğitim yönetimini diğer kurumlardan farklı yapan eğitimin kendine özgü olduğu yani eğitim işinin özgünlüğüdür

(Aydın, 2010). Bu özgünlük eğitim sürecinin girdisinin ve çıktısının insan olmasından kaynaklanmaktadır. Eğitim yönetiminin kendine özgü bazı yönleri şu şekildedir (Taymaz, 2003).

- a. Eğitim doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili bir hizmettir. Eğitim örgütü insanlar içindir ve onlara yeni davranışlar kazandırır veya onların davranışlarını değiştirir.
- b. Eleştirel bir tutum geliştirmek eğitimin temel amacıdır ve bu okuldan beklenir.
- c. Eğitim, onu denetleyen güçlerin yapısı bakımından da öteki örgütlerden farklıdır. Bu yüzden eğitim yöneticileri değişik baskılar altında bulunur.
- d. Eğitim kurumlarının yapısı ve örgütlenmesi özel dikkat gerektirir. Diğer örgütlerden farklı olarak okul ayrı bir birim olarak anlaşılabilir. Eğitim örgütleri ülke çapına yayılmış sistemin bir parçasıdır.
- e. Eğitimle ilgilenen ve onu doğrudan ve dolaylı yoldan denetlemeye çalışanların sayısı oldukça çoktur. Çeşitli baskı grupları ve bireyler eğitimi kendi çıkarları doğrultusunda etkilemeye çalışırlar ve bunun için yöneticilere çeşitli baskılar uygularlar.

Eğitim yönetimi üzerindeki baskılardan hareketle, baştaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, eğitimin büyük baskılar altında olduğunu, eğitim yöneticilerinin karar alıcılardan ziyade uygulayıcılar rolünde olduklarını ve eğitimle ilgili alınan kararların büyük çoğunluğunun siyasi organlar tarafından saptanan politik kararlar olduğunu söyleyebiliriz. Alınan kararlar hiyerarşik yapıyla birlikte en küçük birimlere kadar iletilebilmektedir. Böylelikle pozitivizm odaklı olan klasik yönetim yaklaşımının pratikteki uygulaması olan hiyerarşik sistem, devlet yönetiminde ve özelde eğitim yönetiminde etkili bir şekilde kullanılmaktadır. Herkesin rolünün belli olduğu bu sistem uzun yıllardır kullanılmaktadır.

Gerek yönetimde, gerekse eğitim yönetimi alanındaki pozitivist yaklaşım, pratikte kolay uygulanabilir olmasının yanı sıra entelektüel temelinin zayıf olması nedeniyle yaygın bir şekilde kullanıldı (Çelik, 1997). Eleştirel düşünürlerin en çok eleştirdikleri konuların başında gelen eğitimin bu özelliği, eğitimi hegemonik bir alan haline dönüştürmekte ve herkese keskin roller vermektedir. Freire'nin (2013) bankacı eğitim anlayışının yönetim alanındaki tezahürü olarak nitelendirebileceğimiz bu durumu somut olarak okul yöneticilerinde görmek mümkündür.

### **2. 2. 1. Okul Yönetimi**

Burada yönetim ve eğitim yönetimi konusunda oluşturulan teorik açıklamalar, okul düzeyinde yönetici rolleri ve davranışlarıyla ilişkilendirilerek somutlaştırılmaya çalışılmıştır. Yönetim ve eğitim yönetimi konulu alanyazında kapitalist sınıflı

toplumların ideolojik konumlarını esas alan çalışmalar ağırlıktadır. Özellikle eğitim yönetimi alanında Freire'nin Bankacı Eğitim olarak ifade ettiği eğitim uygulamalarının dışına çıkıldığı pek gözlenmemiştir. Bu bakımdan eğitim yönetimine dair alanyazını tanımlamak, özellikle Türkçe alanyazını, Bankacı Eğitim düşüncesi çerçevesinde okumak gerekir.

Alanyazında okul ve okul yönetiminin ne olduğuyla bağlantılı olarak okul yöneticisinin rollerinin neler olduğu konusundaki tartışmalar birbiriyle çok benzeşmektedir. En yaygın anlamıyla okul, eğitim sisteminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda öğrencilere bilgi ve beceri davranışlarının kazandırıldığı yer (Balci, 2014) olarak tanımlanır. Modernleşme ve sanayileşme sürecinin kitlelere ulaşma yerleridir (Demirtaş, 2014). Okullar eğitim yönetiminin en özel alanıdır ve eğitim yönetimini toplumla buluşturan yerler (Aslanargun, 2007) olarak tanımlanır. Bu bakış açılarının ortak noktasının, bir toplumsal inşa sürecinin okul boyutuna yapılan vurgudur. Okullar eğitim sisteminin en alt parçaları olarak eğitimin uygulama alanları olarak tasarlanarak bir toplumsal yönlendirme süreci gerçekleştirilir.

Okula dair bu konumlandırma okul yöneticilerinin rol ve görev tanımlarının da belirleyicisi olmaktadır. Okul yöneticileri, okullarında, bir taraftan etkili bir örgüt yönetimi gerçekleştirmekle, diğer taraftan da üstlerin ve toplumun beklentileri yönünde başarılı öğrenciler yetiştirmekle sorumludurlar. Bursalıoğlu'na (2013) göre eğitim yöneticisi okulların madde ve insan kaynaklarını belirlenmiş amaçlar çerçevesinde, en etkili şekilde kullanan, okulu bir roller sistemi olarak gören ve başarılı olmak için herkesin beklentilerini karşılamaya çalışan kişidir. Benzer şekilde yöneticiler, eğitim kurumunun belirlenen politika ve amaçlar doğrultusunda işletilmesine ve istenilen standartlarda ürün ortaya koymalarını sağlayan kişilerdir (Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu, 2002). Dolayısıyla okul yöneticileri ülkenin eğitim misyonunu oluşturmak ve öğrencilere aktarmakla sorumludur. Ayrıca öğrencilerin akademik başarısını yükseltmekten ve okulun sorunsuz bir şekilde işleyişinden de sorumludurlar.

Okul ve okul yönetimine ilişkin teorik açıklamaların yanında, bağlayıcı olan hukuksal mevzuatta da Bankacı Eğitim anlayışı açıkça gözlenmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Mevzuatına göre ilköğretim okulu yöneticileri okulun her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmaz 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 (MEB, 2014). Bu tanımlamada en çarpıcı nokta “görevlerin yerine getirilmesini sağlar” ifadesidir. Eğitim hizmetinin üretildiği alan olan okulların yönetiminden beklenen, “verilen görevlerin yerine getirilmesini sağlamak”tır. Merkezi

yönetim organlarınca belirlenmiş politik toplumsal tasarımların okullarda gerçekleştirilmesi amaçlanmakta ve bu amacın yerine getirilmesinden birinci derecede okul yöneticileri sorumlu tutulmaktadır. Okul bileşenlerinin sürece katılımına, görüş ve öneride bulunmalarına, karar vermelerine dair herhangi bir ifadenin geçmemesi de Bankacı Eğitim anlayışının baskınlığı göstermektedir.

Benzer şekilde 2000 yılında yayımlanan Okul Müdürleri Görev Tanımları belgesinde özellikle okul yöneticilerinin görevleri ve hangi kişisel özelliklere sahip olması gerektiği açık bir şekilde ifade edilmiştir. Görev tanımlarına göre okul yöneticilerinin okuldaki her duruma hâkim olması beklenmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin sahip olması gereken özellikler arasında liderlik özelliğinin olması, işletmeciliği bilmesi, astlarıyla uyumlu çalışabilmesi, bakanlığın, il ve ilçe teşkilatının yapısını bilmesi gibi özellikler yer almaktadır. Görev listesinde tanımlı 66 görevden başlıcaları şunlardır.

- Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
- Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.
- Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlar ve bu plânın uygulamaya geçirilmesini sağlar.
- Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.
- Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.
- Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.
- Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde



bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.

- Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.

Başlıca görevlere bakıldığında okul yöneticisine amaç belirleme, planlama, uygulama, denetim gibi konularda çeşitli görevler yüklendiğini görebiliriz. Bu görevlerin, yukarıda bahsedilen eğitim yönetiminin genel ilkelerine uygun olduğunu, okul yöneticilerinin kendilerine çizilen sınırlı alanlarda inisiyatif kullandığını, bunun dışında yaptıkları bütün işlerin önceden belirlendiğini söylemek mümkündür. Yani yöneticiler amaç belirleme, planlama, uygulama denetleme gibi somut davranışlarını, kanunlar, yönetmelikler, yönergeler gibi yazılı ve kesin olan emirlerin kendilerine çizdiği yollarda gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla okul yönetiminde bireysel davranışlara fazla yer yoktur. Bursalıoğlu'nun da (2013) altını çizdiği gibi roller sistemini benimseyen bir yönetici, kendi rollerini ve okuldaki diğer öğretmenlerin rollerini keskinleştirir ve bu rollerin dışına çıkılmasına izin vermez. Benzer şekilde Taymaz (2003) bir kurumdaki rollerin makamda bulunan kişilerin davranış biçimlerini belirlediğini ifade etmektedir. Bu durum çeşitli mevzuatlarla garanti altına alınmıştır.

Okul bileşenlerinin keskin rollere sahip olduğu, bireysel özelliklerin ve davranışların göz ardı edildiği klasik yönetim anlayışı temelli yönetim tarzı bizlere Freire'nin (2013) bankacı eğitim modelinin okul yöneticilerince nasıl uygulandığı konusunda fikir verebilir. Keskin rollere sahip olan yöneticiler, bu rollerin herkes tarafından uygulanmasını sağlamakla görevlidirler. Bahsedilen roller önceden belirlenmiştir. Okul yöneticileri bu rolleri hem yerine getirir, hem de herkesçe benimsenmesi için çaba gösterir.

## 2. 2. 2. Öğretimsel Liderlik

Daha önceki kısımlarda da belirtildiği gibi yönetim alanındaki klasik kamu yönetimi anlayışının yerini günümüzde işletme yönetimi temelli kavram ve anlayışların aldığı gözlenmektedir. Bu nedenle araştırmada okul yöneticilerinin Bankacı Eğitim Modeli çerçevesinde belirlenmesi amacıyla güncel yönetim anlayışını ifade eden Öğretimsel Liderlik kavramı alınmıştır. Bu başlık altında öğretimsel liderliği ne olduğu, konu ile ilgili alanyazındaki genel kavramsal tartışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmanın amaçları arasında öğretimsel liderlik bulunmamakla birlikte, öğretimsel liderli bir belirleme ve tanımlama kaynağı olarak alınmıştır.

Dolayısıyla okullarda yöneticilerin somut olarak hangi davranışları gösterdiklerini anlamak için öğretimsel liderlik konusundan yararlanılmıştır.

Liderlik uzun zamandır yönetim biliminde en fazla tartışılan konular arasında yer almaktadır. Liderlik kavramının ne olduğu, nasıl yapılması gerektiği, liderlerin özelliklerinin neler olduğu, kimlerin lider olabileceği gibi konular tartışıla gelmiştir. Benzer tartışmalar eğitim alanında da yaşanmıştır. Eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerini taşıyıp taşımadıkları konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Genel olarak her yöneticinin liderlik vasfı taşımayacağı düşüncesinde uzlaşmıştır. Anacak burada liderlik alanyazınındaki gelişmeler ve uygulamalara girilmemektedir. Öğretimsel liderliğe gelinen süreçte diğer liderlik tanımlarına yer verilmiştir.

Liderlik konulu alanyazında liderliğin ne olduğu, liderin hangi özellikleri taşıdığı gibi konularda çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Genel olarak liderliği koşullara göre değişen, dinamik, esnek bir olgu olarak kabul etmek olanaklıdır. Robbins (1994, 169) liderliği, amaçlara ulaşabilmek için bir grubu etkileyebilme yeteneği olarak görür. Hoy ve Miskel (2010, 377) liderliği bir grubun üyelerinin içsel ve dışsal olayların yorumunu, amaç seçimini, aktivitelerin düzenlenmesinin, bireysel motivasyon ve yeteneklerini, güç ilişkilerini ve ortak yönlerini etkileyen sosyal bir süreç olarak tanımlarlar. Türkçe alanyazında Çelik (1999, 3) liderliği iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirme olarak tanımlamaktadır. Zel (2006, 109) ise liderliği, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümü olarak almaktadır. Torlak (2008, 263) bir hedefin başarılması için başka bireylerin davranışlarının yönetilmesini liderlik olarak tanımlamaktadır.

Liderlik kavramına ilişkin tanımların ortak noktaları; gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkartılması ve harekete geçirilmesidir. Buna göre, etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu belirlemeye, tanımlamaya ve bunu açık bir biçimde ortaya koymaya dayanır. Bu bağlamda liderler örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları belirler ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar (Arslan, 2007). Liderlik kavramı, lider olan bireylere ciddi sorumluluklar yüklemektedir. Fakat güçlü bürokratik sistemlerde liderliğin hangi konularda ne kadar etkili olduğu tartışmalıdır. Çünkü hedeflerin, işleyişin önceden belirlendiği, insan gücü alımının merkezden atamalarla yapıldığı kamu sistemlerinde, lider olması gereken kişilerin de merkezi yönetimlerce atanması bir çelişki doğurmaktadır.

Diğer taraftan liderlikle ilgili konular geneldir. Yani örgütsel tüm alanlarda geçerli olabilir. Dolayısıyla liderlik teorileri okullarda da uygulanmış ve konuyla ilgili

çok sayıda çalışma yapılmıştır. Fakat sadece eğitim kurumlarına özgü bir liderlik anlayışı ihtiyacı ise öteden beri gündeme gelmiştir. Eğitimin kendine özgü yönleri dikkate alınarak Hallinger ve Murphy'nin çalışmalarından öğretimsel liderlik kavramı doğmuştur.

1980'li yıllarda temel bir yönetim rolü olarak ortaya çıkan öğretimsel liderlik, öğretim ve programın kontrol ve koordine edilmesine dayanmaktadır (Sayın, 2010). Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özellik, hiç kuşkusuz öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Bir başka ifadeyle, öğretim liderliği öğrenciler, öğretmenler ve öğretim programının yer aldığı öğretim süreçleriyle doğrudan ilişkili olan bir liderliktir. (Gümüşeli, 1996)

Öğretimsel liderliğin bir başka önemli özelliği ise diğer liderlik modelleri gibi başka yönetim alanlarındaki liderlik kuramlarından etkilenmeyip, tamamen eğitim ortamından çıkmış olmasıdır. Daha önceki liderlik kuramları eğitim dışı örgütlerde yapılan çalışmaların eğitim alanına uygulanmasından doğmaktaydı. Oysaki öğretimsel liderlik eğitim örgütlerine yönelik geliştirilmiş olan bir liderlik kuramıdır (Çelik, 1999).

Öğretimsel liderlikle ilgili çalışmalara bakıldığında birbiriyle örtüşen tanımlar dikkati çekmektedir. Hallinger ve Murphy'e göre "etkili bir okulda, etkili bir yönetici rolü; gerekli okul kaynaklarını sağlayan, okulda etkili bir öğrenmenin gerçekleşmesine öncülük eden, bütün öğrenciler için yüksek düzeyde başarıyı öngören öğretim liderliğini ifade etmektedir (Akt. Tahaoğlu ve Gedikoğlu 2009, 275). Evan'a göre (1994) öğretimsel liderlik, "Eğitim işini başarmak için müdür, öğretmenler, öğrenciler, aileler ve okul kurulunun birlikte çalışabilecekleri bir örgüt ikliminin yaratılmasıdır." (Akt. Aksoy, 2006, 28). Öğretimsel liderlik, en basit tanımla liderlerin okullarında ve bölgelerinde öğrenme ve öğretmeyi geliştirmek için yaptıkları her şeydir (Aksu, Gemicı ve İşler 2006).

Farklı açılardan tanımlanmaya çalışılan öğretim liderliği rolü, doğrudan ve dolaylı etkinliklerin birleşiminden meydana gelir. Dolaylı etkinlikler eğitim ve öğretime katkıda bulunan işleri izlemek ve uygulamak kadar, bu konudaki okul politikalarının oluşturulmasını da içerir. Bu politikalar bütün işgörenler için beklentileri açık bir biçimde gösterir. Okul yöneticisi belirli aralıklarla öğretmenlerin bu politikaları nasıl yürüttüklerini izleyebilir. Diğer yandan; bir yöneticinin sınıf uygulamaları ile okulun amaçlarını bütünleştirmeye, amaçları geliştirmeye, açıklamaya ve gerçekleştirmeye karşı ilgisi dolaylı yönetici etkinliğinin bir başka biçimini gösterir. Daha çok okul düzeyli beklentileri gösteren bu politika ve uygulamalar doğrudan denetim yapılamadığı durumlarda öğretmen ve öğrenci davranışlarına yön vermek amacıyla düzenlenir. Yöneticiler dolaylı etkinlikler yoluyla

işgörenlerin görev alanı içindeki iş yapısını etkileyebilirler. Bu yüzden dolayı etkinliklerin belki de en olumlu yönü, sürekli denetimi gerektirmemesi nedeniyle yönetici için fazla zaman alıcı olmamasıdır. Buna karşın en olumsuz tarafı, doğrudan denetimin olmamasından dolayı, belirlenen politikaların uygulama etkililiğinin öğretmenlerin politikalara bağlılığı ile sınırlı olmasıdır (Purkey ve Smith, 1983)

Literatürde etkili okul müdürleri genellikle sınıf sorunlarını bilen, öğretimsel amaçları ve hedefleri belirleyen, programlı liderler olarak belirtilmektedir (Griffin, 1993, 35). Bu liderler aynı zamanda yüksek akademik standartlar koyarlar, sık sık sınıfları ziyaret ederler, öğretmenlerin denetlenmesi ve değerlendirilmesine önem verirler. Bunlara ek olarak öğretim programlarını planlar ve değerlendirirler, öğrenme için olumlu bir hava yaratırlar (Hallinger ve Murphy, 1985).

### 2. 2. 2. 1. Öğretimsel Liderliğin Boyutları

Öğretimsel liderliğin boyutlarıyla ilgili bir görüş birliğinden sözedilemez. Öğretimsel liderliğin boyutları ve alt boyutları okullarda yöneticilerin nasıl davranmaları gerektiği bakımından önemlidir. Çeşitli araştırmacılar konuyla ilgili boyutlar belirlemişlerdir. Bu boyutlar, araştırmada dikkate alınan öğretimsel liderlik alt boyutlarının belirlenmesinde önemlidir. Şişman'ın (2002) öğretimsel liderliğin alt boyutlarını alanyazından hareketle tartıştığı çalışmasında genel olarak dile getirilen boyutlar,

- Eğitimsel amaçları belirleme
- Okul misyonu ve vizyonu belirleme, bileşenlerle paylaşma,
- Öğrenme-öğretme için olumlu bir iklim oluşturma,
- Program ve öğretim süreçlerini düzenleme ve değerlendirme
- Okulda insan kaynağını oluşturma, geliştirme ve denetleme

Konuyla ilgili yapılmış olan birçok araştırmada birbiriyle benzer noktaların farklı şekillerde ifade edildiği gözlenmektedir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar göz önüne alındığında öğretimsel liderliğin boyutlarıyla ilgili Hallinger ve Murphy'nin (1985) araştırmasında temel aldığı boyutlar kabul görmektedir. Araştırmacılar 3 ana boyut ve bu boyutların alt boyutunu oluşturan 11 davranış boyutu ortaya koymuşlardır. Bu araştırmada okul yöneticilerinin okullarındaki uygulamalarını bankacı eğitim modeli çerçevesinde belirlenmesinde Hallinger ve Murphy'nin (1985) öğretimsel liderlik alt boyutları dikkate alınmıştır. Böylelikle okul yöneticilerinin okullardaki davranış ve uygulamaları belirli bir teorik temele dayandırılarak anlaşılmaya çalışılmıştır.

*Okul Misyonunu Tanımlama:* Okul yöneticisinin öğretim liderliği rolünün en önemli boyutlarından birisi okulun misyonunu veya amacını açıklamaktır. Öğretim liderlerinin çoğunlukla okulun başarmaya çalışması gereken şeylerle ilgili bir vizyona sahip oldukları söylenir. Okulun misyonunu tanımlama, okulun tümünde yapılan çeşitli etkinlikleri bir bütün olarak birbirine bağlayan paylaşılmış amaçlar duygusunu oluşturarak, bu vizyonu işgörenlere ve öğrencilere ifade etmeyi gerektirir (Gümüşeli, 1996; Hallinger ve Murphy, 1985)

Okul misyonunu tanımlama boyutuna ilişkin alt boyutlar şunlardır:

1. Okulun amaçlarını geliştirme
2. Amaçları açıklama

*Eğitim Programı ve Öğretimi Yönetme:* Okulun varoluş nedeni ve tek amacı eğitimin amaçlarına göre öğrencileri yetiştirmektir. Öğrencilerin yetiştirilmesi ise okulun eğitim programına göre olur. Eğitim programı bir bakıma okulun üretim planı niteliğini taşır. Bu yüzden okulu yönetmek demek aslında eğitim programı ve öğretimi yönetmek demektir.

Öğretim liderliğinin bu ikinci boyutu, özellikle eğitim programı ve öğretimle ilgili alanlarda öğretmenler ile birlikte çalışmayı içerir. Eğitim programı ve öğretimi yönetme boyutu birbiriyle ilişkili birkaç görevden meydana gelir. Bunlar, öğretimi denetleme ve değerlendirme, eğitim programını eşgüdümleme ve öğrenci ilerlemesini izlemedir (Gümüşeli, 1996; Hallinger ve Murphy, 1985).

Eğitim programı ve öğretimi yönetme boyutuna ilişkin alt boyutlar şunlardır:

1. Öğretimi denetleme ve değerlendirme
2. Eğitim programını eşgüdümleme
3. Öğrenci başarısını izleme

*Olumlu Öğrenme İklimi Geliştirme:* Okulun öğrenme iklimi, işgören ve öğrencilerin okulda öğrenmeyi etkileyen düzgülü ve tutumlarına işaret eder.

Klasik okul müdürü olmak yerine öğretim lideri olmayı yeğleyen okul müdürleri öğretim zamanını dikkatli kullanarak, yüksek nitelikli işgören geliştirme programlarını seçerek ve uygulayarak, öğrenci ve işgörenler ile sık sık karşılaşma fırsatları yaratarak, öğrencilerden beklentilerin ne olduğunu biçimlendiren açık ve kesin standartlar belirleyerek, akademik başarıyı ve verimli çabaları destekleyen bir ödül yapısı yaratarak öğrenci ve öğretmen tutumlarını etkileyebilirler. Bir başka

ifadeyle, müdürler öğrenme iklimini yukarıdaki etkinlikleri doğrudan ya da dolaylı olarak yerine getirerek düzenlerler. Bu boyutta yer alan görev fonksiyonları Őyledir (Gümüşeli, 1996; Hallinger ve Murphy, 1985).

1. Öğretim zamanını koruma
2. Mesleki geliŐmeyi sağlama
3. Sürekli görünme
4. Öğretmenlere özendirici ödüller verme
5. Akademik lnler geliştirme ve uygulama
6. Öğrenmeyi özendirici ödüller verme

Okul yöneticisi hem sistemin bir uygulayıcısı olarak var olan sistemin aynen uygulanmasında kilit role sahiptir hem de akademik başarı odaklı eğitimin uygulanmasında en önemli kişidir. Diğer taraftan okul yöneticileri bürokratik baskıyı en çok hisseden kişilerdir. Üst makamlardan gelen emirlerin uygulamaya konmasında sorumlu kişiler olmalarına rağmen, bu emirleri sorgulama veya reddetme Şansları bulunmamaktadır. Bu durum onları kuralların sıkı birer uygulayıcısı haline getirmektedir. Üstelik toplumda akademik başarının tek başarı kriteri olması yöneticilerin üstüne ağır bir yük getirmektedir.

## BÖLÜM 3

### YÖNTEM

#### 3.1 Araştırma Modeli

Bu araştırma kapsamında Bankacı Eğitim Modeli çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamaların ilk ve ortaokullarda yönetsel açıdan nasıl hayata geçirildiği, hangi somut uygulamaların yapıldığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Okullarda yönetici davranışlarının somut olarak ortaya konulabilmesi için sayısal verilerden ziyade, okul yöneticilerinin gündelik yaşamda yaptıklarını, kararlarını, davranışlarını kendilerinden duymak daha uygundur. Dolayısıyla araştırma nitel araştırma tarzında kurgulanmıştır.

Nitel araştırma yöntemleri sosyal olayların ve olguların doğasını anlamaya yöneliktir. Bu nedenle pozitivist paradigmadan farklıdır. Pozitivist paradigmaya dayanan yöntemler gerçeği neden sonuç ilişkileriyle açıklamakta, sayısalılaştırarak ele almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2012). Nitel araştırmaya dayalı yorumlamacı yaklaşımlar ise, gerçekliği sosyal ortamda oluşan, karmaşık ve sürekli değişen bir olgu olarak görmektedir. Dolayısıyla okul yöneticilerinden kendilerini anlatmasını istediğimiz bu çalışma nitel araştırmanın bir alt boyutu olan anlatı araştırmasıdır.

Anlatı araştırmasında bireylerden yaşadıkları ile ilgili hikayeler toplanır. Özellikle belirli konular hakkında yaşam tecrübesi fazla olan kişilerden anlatı yoluyla veriler toplanabilir. Anlatılardaki hikayeler bireylerin deneyimlerini konu etmektedir ve kendilerini nasıl gördüklerine ışık tutabilmektedir. Anlatı hikayelerinde çoğu zaman mülakat tekniği kullanılmaktadır. (Creswell, 2013)

Okul yöneticileri ile görüşmeler yoluyla, yöneticilerin okulu yönetirken hem hiyerarşik olarak üst kademedeki olanların beklentilerini hem de toplumun beklentilerini karşılamaya çalışırken, Bankacı Eğitim Modeli uygulamalarına dair neler yaptıklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Okul yöneticilerinin, görevlerini yaparken somut olarak hangi davranışları gösterdiklerini ortaya koyabilmek için, Öğretimsel Liderlik alanından faydalanıldı. Öğretimsel Liderlik konusu, okulda yöneticilere her konuda yetki vermekte ve onların okulda tam bir hakimiyet kurmasını beklemektedir. Bu araştırma kapsamında öğretimsel liderliği sorguladığımız sorularda, öğretimsel liderliğe pek uygun olmayan hiyerarşik görevler, kısıtlamalar, zorunluluklar, çatışmalar bizleri bankacı eğitim modeli tarzı uygulamalara götürecektir. Çünkü öğretimsel liderlik yöneticilere ne kadar bağımsız hareket etme fırsatı verse de, merkezîyetçi yapıyla kurgulanmış hiyerarşik eğitim sistemimiz okullarda bağımsız hareket etmeyi neredeyse imkansız kılmaktadır.

### 3.2 Çalışma Grubu

Araştırma Mersin il merkezinde bulunan 11 tane devlet okulunun yöneticileri ile 2014-2015 öğretim yılında gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerden 10 tanesi erkek, 1 tanesi kadındır. Yöneticilerin çalıştığı okullardan 5 tanesinin çevresi konumları itibarıyla üst sosyo-ekonomik sınıfa aittir. 6 okul da orta ve alt sosyo ekonomik gruptadır. Yöneticilerin 4 tanesi müdür yardımcısı, 7 tanesi okul müdürüdür.

Araştırmada evrene genelleme yapma kaygısı güdülmemiştir. Çalışma grubu oluşturulurken ise sosyo ekonomik farklar gözetenilmiştir. Dolayısıyla birbirine benzer çevrelerde yer alan okullardaki yöneticilere ulaşmak için kar topu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örneklemede çalışma yapılan kişiler üzerinden başka kişilere ulaşılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2012) Görüşme yapılan yöneticiler üzerinden benzer çevredeki tanıdıklarına ulaşılmış ve görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Günümüzde insanların güvenlik endişeleri ve okul yöneticilerinin üstlerindeki politik baskı göze alındığında, yöneticiler tanıdıklarının referansı olmadan görüşme yapmaya ve ses kaydı almaya pek sıcak bakmamaktadır. Tanıdık yöneticilerin telkini ile görüşme yapmaya razı olmuşlardır. Bu yüzden kartopu örnekleme araştırmamız açısından oldukça kullanışlı olmuştur.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama tekniği olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda konuya derinlik ve bütünlük katmak için görüşme, gözlem doküman analizi gibi teknikler kullanılmaktadır. Bunlardan hangisinin kullanılacağı ise araştırma konusu ve şartlarla belirlenmektedir (Glesne, 2013).

Konumuz gereği kullanmış olduğumuz görüşme, araştırmacılara önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Stewart ve Cash, 1885; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2012). Görüşme yoluyla araştırmacılar çeşitli avantajlar elde etmektedir. Bunların arasında esneklik, sözel olmayan davranış, ortam üzerinde kontrol, soru sırası, veri kaynağının teyit edilmesi, tamlık ve derinlemesine bilgi gibi avantajlar sayılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Okul yöneticilerinin okulu yönetirken göstermiş oldukları davranışları somut olarak tanımlayabilmek için Öğretimsel Liderlik konusu temel alınmıştır. Konuyla ilgili alan taraması yapılmış, hem nicel yöntemle hazırlanmış olan ölçek soruları hem de nitel yöntemle hazırlanmış olan görüşme soruları incelenmiştir. Okul yöneticilerinin davranışlarını öğrenebilmek ve bu davranışları eleştirel pedagoji açısından yorumlayabilmek amacıyla görüşme soruları geliştirilmiştir. Geliştirilen sorular



uzman görüşüne sunulmuş ve geri bildirimler üzerine sorulara son şekli verilmiştir. Daha sonra bu soruların uygun olup olmadığını anlamak için bir okul yöneticisiyle pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşme neticesinde soruların uygun olduğuna karar verilmiştir. Sorulardan ve araştırmayla ilgili bilgilerden oluşan görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşmeler bu forma dayalı olarak yapılmıştır.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Görüşme formu hazırlandıktan sonra görüşmelere başlanmıştır. Okul yöneticileri ile yapılacak birebir görüşmeler için kendilerinden başka herhangi bir kurumdan izin alma ihtiyacı duymadık. Çünkü yaptığımız görüşmeler eğitim öğretim faaliyetlerinde herhangi bir aksamaya sebep olmadığı gibi, yöneticilerin işlerini de aksatmadık. Görüşmeler için okul dışında rahat bir ortamda buluştuk ve yöneticilerin de izinleriyle görüşmeleri ses kaydına aldık. Görüşmeler 28-30 dk civarında sürmüştür. 11. Görüşme neticesinde katılımcıların yeterince tekrara düştükleri, farklı cevap gelmediği görüldüğünden görüşmeler sonlandırılmıştır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Görüşmeler neticesinde elde edilen ses kayıtları öncelikle deşifre edilerek kağıda aktarılmıştır. Sorulan sorular konu başlıklarına göre tasnif edilmiştir. Ayrıca herhangi bir konu içerisinde başka bir konuya ait cevaplar varsa onlar da tespit edilmiştir. Daha sonra verilen yanıtlardan hareketle her konuyla ilgili kodlamalar yapılmıştır. Kodlamalar birbirine benzerliklerine göre temaları oluşturmuştur. Her temanın kaç yönetici tarafından dile getirildiği belirlenmiştir. Temaların frekansları buna göre belirlenmiştir. Bununla birlikte temaların altında alt kategoriler varsa onlar da tablolarda belirtilmiştir. Temalara ilişkin katılımcıların neler söylediklerine ilişkin bilgi verildikten sonra direk alıntılarla konunun daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Daha sonra konuyla ilgili açıklamalar ve yorumlar yapılmıştır.

## BÖLÜM 4

### BULGULAR

Bu bölümde okul yöneticilerinin görüşlerine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmektedir. Okul yöneticileri okullarda amaçlar, program, başarı, kurallar, denetim, ekonomi gibi konularda verdikleri cevaplar analiz edilmiştir. Konularla ilgili vurgu yapılan kavramlar belirginleştirilmiş ve alt temalar oluşturulmuştur. Yöneticilerin öne çıkardıkları ifadelerin frekans değerleri tablolarda verilmiştir.

#### 4.1 AMAÇLAR

Amaçların belirlenmesi konusunda yöneticilere “Okulun amaçları nelerdir? Okulun amaçları nasıl belirleniyor? Amaç belirlenirken kimlerden katkı alıyorsunuz?” ve amaçlarla ilişkili olarak yetiştirilmek istenen ideal öğrenci tipini belirlemeye yönelik *Sizce ideal öğrenci nasıldır? İdeal öğrencinin akademik başarısı, görünüşü davranışı nasıl olmalıdır?* soruları sorulmuştur. Amaçların belirlenmesine ilişkin verilen cevaplara genel olarak bakıldığında tüm yöneticiler amaç belirleme konusunda Milli Eğitim Bakanlığı’nın tek yetkili olduğunu ifade etmektedir. Buna bağlı olarak yazılı kuralları (kanun, yönetmelik, yönerge, ilkeler vs.) plan, program ve müfredatı ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili öne çıkan temalar ve vurgulanma sıklıkları tablodadır.

**Tablo 1.** Okulun amaçlarına ve ideal öğrenci tanımına ilişkin görüşlerin alt temaları

Kavram	f
MEB Amaçları (Genel ve özel)	11
Yazılı kurallar (Yönetmelikler, Kanun, Yönerge, Kurallar, İlkeler)	9
Plan ve program	8
Müfredat	6

Okul yöneticileri amaç belirleme konusunda MEB’in, okulların genel amaçlarını belirlediğini ifade etmişlerdir. Okulların bulunduğu konuma bakılmaksızın bu konuda fikir birliği mevcuttur. Konuyla ilgili *MEB’in çizdiği çerçeve* vurgusu yapılmıştır.

Hiçbir okul yöneticisi bu çerçevenin dışına çıkmayla ilgili bir ifade kullanmamıştır. Belirtilen çerçeve içerisinde var olan yazılı kurallara ilişkin vurgular yapılmaktadır. Yazılı kurallar yöneticileri hazır gelen plan ve programlar ve müfredatı uygulamaya yöneltmektedir. Dışarıdan destek alma konusunda zaman zaman öğretmen öğrenci veli gibi paydaşlardan katkılar alınsa da, bu katkılar MEB çerçevesinin dışına çıkmaktan ziyade okuldaki rutin işleyle ilgili konularda olmaktadır. Konuyla ilgili bazı yöneticilerin görüşleri şöyledir:

*“Okulumuzun amaçları milli eğitimin müfredat programındaki amaçlar ne ise o şekilde yapıyoruz. Biz öğretmenlerle yapmış olduğumuz toplantılarda tabi öğretmen arkadaşlarımızın çoğu biliyor. Milli eğitimin müfredatındaki amaçların dışında çevresel faktörlere ve çevre etkinliklerine bağlı kalarak, okulun bulunmuş olduğu çevreye göre belirli amaçları biz saptıyoruz ve bu amaçları da kendi aramızda kuramlarımızı alıp bunları bu şekilde uygulayabiliyoruz. Ama! Ana hatlarıyla plan program amaç dersiniz MEB yönergesinin veya planlamasının dışına biz çıkamıyoruz sadece çevresel faktörler neyse o kısıtlamayı biz yapabiliyoruz. O hem idarenin hem de öğretmenin yetkisi ile oluyor.” Y7*

*“Okulumuzun amaçlarını biz yönetmeliğimize göre belirliyoruz. Onun çerçeve plan içerisinde onun içinde kalarak uygun bir şekilde bunu uyguluyoruz bu amaçları. Tabi ki ilköğretim kurumları yönetmenliğine uygun bir şekilde hareket etmek durumundayız.” Y5*

*“Milli eğitimin genel amaçları doğrultusunda önceliğimiz iyi insan yetiştirmek ve bize gelen öğrenciyi bir üst eğitim kurumuna hazırlamaktır. Yani amaçları daha çok dediğim gibi bakanlığın çizdiği çerçeveyi doğrultusunda, bizim çok da onun dışına çıktığımız bir şey yok.” Y3*

*“Evet, şimdi amaçları derken bakanlık belirlerken mesela MEB 1739 sayılı temel eğitim kanunu var orda işte milli manevi değerlerine bağlı, işte girişken, üretken, bilişsel, akademik düşünen bu tür verilerle açıyor bunu. Biz de bunun içerisinde doldurmak noktasında mecburen zaten öğrenciyi içine sokuyoruz. Öğretmeni içine sokuyoruz. Veliyi de içine sokuyoruz. Ve çalışmaları da o noktada planlıyoruz. Yani bilişsel hareket ederek o amaçlara götürüyoruz. O amaçlar adı konulmuştur fakat içeriği düzenlemek bize okula kalıyor.” Y6*

Örneklerden de anlaşılacağı üzere MEB okullara uymaları gereken kanunları, kuralları, ilkeleri göstermektedir. Yöneticilerin dışarısına çıkamayacağı bu yazılı

kurallar okulları büyük bir merkezi kontrol sistemine almaktadır. Okullar daha en başından yani amaçların belirlenmesi aşamasında merkezi otoritenin kontrolüne girmektedir. Böylelikle okulların neye hizmet edeceği en başından belirlenmektedir. Okullara plan, program ve müfredatla iletilenler, yöneticiler tarafından sorgulamaksızın uygulamaya konulmaktadır. Yöneticilerin amaçlarını belirlemedikleri bir kurumda yöneticilik yapmaları, aslında yönetici değil de uygulayıcı olduklarının bir göstergesidir. Bu durum eğitim alanındaki merkezîyetçi yapının, yöneticilere çok fazla hareket alanı bırakmadığını göstermektedir. Yöneticiler kurum içi rutin işlerden sorumlu tutulmaktadır ve bağımsız hareket etme gibi bir şansları yoktur. Üstelik bu durum hemen herkesçe kabullenilmiş hatta içselleştirilmiş görünmektedir. Sonuç olarak özellikle amaç belirleme konusunda okullarda MEB'in dediği olmaktadır ve yöneticilerin bu konuda uygulayıcı rollerden fazla görevi yoktur denilebilir.

#### 4.1.1 İdeal İnsan

Okullardaki ana amaç olan insan yetiştirme konusunda yöneticilerin zihinlerindeki ideal öğrenci profili başarılı, olumlu kişilik sahibi, saygılı, özgüveni yerinde imajı çizmektedir. Konuyla ilgili genel tutum bireyleri yetiştirmeye yönelik olumlu tutum gösterilse de, bu tutumun yine kanunlar ve kurallar çerçevesinde olduğu söylenebilir. Konuyla ilgili başarı teması hep vurgulanmıştır. Bunun yanında sorgulayan, özgüveni yerinde, saygılı kişilik teması öne çıkmıştır. Son olarak belirtilen temalar kanunların çizdiği çerçevede değerlendirilmiştir. Yani verilmek istenen kişilik davranışları kanunlar temasıyla çerçeveselendirilmiştir. Yöneticilerin temaları hangi sıklıkla kullanıldığı Tablo 2 aşağıdaki gibidir.

**Tablo 2.** *İdeal öğrenci temasının alt temaları*

İdeal Öğrenci Teması	Frekans
Akademik Başarı	7
Olumlu Davranışlar (Sevgi, Saygı, Sorgulama, Özgüven, Hür Tutum)	7
Kanunlar (Kanunların çizdiği çerçeve vurgusu)	5

Akademik başarı temasına ilişkin görüşler, olumlu davranışla iç içe geçmektedir. Yöneticiler çoğunlukla başarının, olumlu davranışla birlikte gelmesi gerektiğini düşünmektedir. Konuyla ilgili yönetici görüşleri şu şekildedir:

*“İdeal öğrencimiz okuyan, araştıran, arkadaşların hakkına hukukuna saygılı çevreye saygılı, çevreye duyarlı, insanlar çocuklar öyle diyeyim.”*  
Y3

*“Evet yeni bu sadece akademik başarıyla sınırlı bir öğrenci profili değil bizim bahsettiğimiz prosedür. İnsani olarak ve çevresine, etrafına tüm büyüklerine küçüklerine saygılı, sevgili, kendini özgürce ifade edebilen, düşüncesiyle ifade edebilen öğrenciler yetiştirebilmek. Bunu yanında bu şeyleri gerçekleştirdikten sonra akademik başarı kendiliğinden geliyor. Biz önce vatanına milletine devletine, bayrağına bağlı kendini sorgulayan, çevresini sorgulayan insanlar yetiştirebilmek. Akademik başarılar onunla birlikte oluşuyor.”* Y10

*“İdeal bir öğrenci tipi bilirsin yani tabii ki öğrenciler içerisinde farklı farklı özellikler gösterenlerde var. Ama hepimizin ortak bir görüşüdür ideal bir öğrenci tipi: okuluna düzenli gelen, kılığıyla kıyafetiyle, derslerine katılımıyla, çalışmasıyla, başarısıyla iyi bir profil olması lazım. Bu da bir ideal öğrenci tipi taşıyordur tabii ki.”* Y1

Örneklerden de görüleceği üzere yöneticiler akademik başarı ve olumlu kişilik özelliklerinin birlikte var olması yönünde görüş bildirmişlerdir. Okul yöneticilerinin bu konuda iyi niyetli çalışmaları olduğu söylenebilir.

Fakat bazı yöneticilerin öğrencilerinden akademik başarı bekleme konusunda pek istekli olmadıkları da görülmüştür. Alt sosyo ekonomik çevrede görev yapan yöneticiler, akademik başarıdan ziyade, öğrencilere belirli değerler aktarabilmeyi ve onları bir arada tutmayı hedeflemektedir. Konuyla ilgili yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

*“Öğrenci idealimiz muhakkak var. Kişisel olarak var bulunduğumuz konum olarak var bir eğitimci olarak var yani yıllarımızı eğitime verince ister istemez bir ürün çıkartmak noktasında bir hedefiniz olmalı mutlaka. Olmazsa zaten bir yere varamazsınız bir şeyi değiştiremezsiniz ki benim şahsım adına ideal tipim: birincisi kişiliği yani siz insanları eğitim noktasında herkesi mühendis ya da doktor yapamazsınız. Böyle bir yetkiniz de yetkinliğiniz de yok zaten. Burası bir fabrika değil tornavidadan çıkan*

*gibi herkesi doktor yaptın mı öğretmen yaptın mı asker yaptın mı böyle bir şeyimiz yok yani.” Y9*

*“Biz burada uygulamada çocuklara kazandırmaya çalıştığımız amaçlar var bunlar iyi bir insan iyi bir vatandaş olması çevreye saygılı duyarlı öğrenciler olması. Burada ideal bir öğrenci 6-11 yaş arası bize geliyor çocuklar. Biz burada sadece okuma yazma dört işlem bilen çevreye duyarlı öğrenciler olarak yetiştiririz. Peki ideal öğrenci nasıl olur? Ailesinin eğitimden beklentisi varsa işimiz kolay ama yoksa zorlanıyoruz. Çocuğu motive etmekte okul kurallarını vermekte okulu sevdirmekte zorlanıyoruz. Burada aile çok önemli. Bizim okulumuzun bulunduğu çevreden dolayı maalesef ailelerin çocukların eğitimine ilgisi yok. Bir şeyi öğretmek için karşı tarafın istekli olması gerekiyor. Karşıdan istek olmazsa siz ne yaparsanız yapın olmuyor zorlanıyorsunuz. Velinin ve öğrencinin okulunun beklentisi yok. Buda bizim işimizi her haliyle zorlaştırıyor. Velilerimiz çevreyi oluşturuyor ve çevreden olumsuz bakış olunca başarısız oluyorlar. Çocuklar genelde kısa yoldan hayata atılma para kazanma sermaye biriktirip iş kurma dışarıda çalışma istiyor. Okul yolu ile bunu başaramayacağını düşünüyorlar. Çocuklar arasında bu kavramlar var.” Y4*

Bununla birlikte konumları gereği resmi mevzuattan uzaklaşamayan yöneticiler, kişilik gelişiminin kanunlar çerçevesinde olması gerektiğini vurgulamaktadır. Kurullarla çizilen çerçevede yapılan vurgular şöyledir:

*“Ben her şeyden önce eğitime daha çok önem veriyorum. Eğitim olmadan öğretime zaten geçemezsiniz ki başarıda sağlayamazsınız. Önce eğitim tabii ki burası bir okul devlet kuralları olan bir okul disiplini olan bir okul yani kimse burada kendi kafasına göre hareket edemez. Herkes bu okulun sınırları içerisine girdiği zaman bende dâhil bu okulun kurallarına uygun olarak hareket ediyoruz ve etmek zorundayız.” Y5*

*“Ama kişilik olarak bir temel olarak bizim vermek istediğimiz bakanlığın temel kanunlarında belirtilen bir çocuğu doyurulması gereken milli manevi değerlerine bağlı ülkesini seven Atatürk’e ve milliyetçiliğe bağlı olan yani bu noktada bizim vermemiz gereken özellikle bir geleceği taşıyacak özelliklerimizi bizi biz yapan değerlerimizi almış, benimsemiş, özümsemiş ve yaşamaya çalışan bir genç. Ondan sonra da akademik olarak başarı. Yani şu örneği vermek çok uygun olur gibi geliyor bana kuş kanadı gibi. Kuşun iki tane kanadı var birini eksik bırakırsanız uçuramazsınız.” Y9*

Bir yönetici de bireysel vurgu yapmıştır fakat okullarda bireylerin kaybolup gittiğini ifade etmiştir.

*“Ya benim ideal öğrenci tasarımı özgün bunun altını çiziyorum çünkü her insan bir bireydir yani farklı özelliklere, meziyetlere sahiptir. Biz eğitmen olarak bunu ortaya çıkarabilmek ve pekiştirebilmek birinci vazifemiz. Yani her insana tek tip muamele etmeden kendi bireysel, özgün özellikleri doğrultusunda yetiştirmek benim temel hedefim ama maalesef okullarımız tabii ki 20-30 kişilik sınıflar olunca bazen gerek kalabalığa kurban gidiyor.” Y6*

Okullarda amaç belirleme ve amaçlara dayalı ideal öğrenci profiline baktığımızda, yöneticilerin özgür hareket etmekten uzak oldukları görülmektedir. Hiçbir yönetici kendini resmi çizgilerin dışına çıkartmamıştır. Ülkedeki yönetici profilini yansıttığını düşündüğümüz bu davranışlarla, öncelikle okullarda özgür yetişen bireyler değil, devletin istediği bireyler yetiştirilmektedir. Yöneticiler, hiyerarşik sistemi tamamen benimsemiş görünmekte ve bağımsız yönetici profilinden ziyade kuralların, kanunların iyi birer uygulayıcısı rolünü benimsemişlerdir. Dolayısıyla Bankacı Eğitim Modeli uygulamaları kendini belirgin bir şekilde göstermektedir.

#### **4.1.2. Başarı**

Okullarda öğrenci başarısının takibi ve niteliği konusunda okul yöneticileri çoğunlukla merkezi sınavlarda başarı vurgusu yapmışlardır. Öğrencileri motive edebilmek için somut ödüllendirme, koçluk sistemi gibi yöntemler uygulamaktadırlar. Bununla birlikte okullar arasındaki sosyo-ekonomik farklılıkların en belirginleştiği konu başarı konusudur. Üst sınıf okullarında başarıyı arttırmaya yönelik yoğun çalışmalar yapılırken, daha düşük seviyedeki okullar ise öğrencilerini okulda tutabilmek, demirbaşları tamamlayabilmek gibi sorunlarla uğraşmaktadır.

Okullarda başarı ile ilgili olarak yöneticilere; *Öğrencileri başarılı kılmak için ne gibi çalışmalar yapmaktasınız? Öğrencilerin başarılarını nasıl takip ediyorsunuz? Öğrencilere derslerde başarılı olmaları için özendirici davranışlarda bulunuyor musunuz? Başarılı ve başarısız öğrencilere karşı nasıl geribildirimlerde bulunuyorsunuz?* soruları sorulmuştur.

Gelen yanıtlardan iki tema oluşturulmuştur. Merkezi Sınavlara Yönelik Çalışmalar ve Ödüllendirme. Merkezi sınavlarda başarı (Günümüzdeki adıyla TEOG) başarının en önemli kriteri gibi görünmektedir. Çalışmaların çoğunluğu bu başarıyı arttırmaya yönelmiştir. Ödüllendirme temasında da okulların bulunduğu konuma göre somut ve soyut ödüllendirme olarak niteleyebileceğimiz iki tür ödüllendirme vardır. Üst sosyo-

ekonomik çevredeki okullar “çeyrek altın, bisiklet, tablet” gibi ödülleri verebiliyorken, alt çevredekiler “aferin, bravo” gibi motivasyon yöntemleri kullanmaktadır. Ayrıca iki yönetici anlatılanlardan farklı olarak, derslerde ve sınavda başarının tek başarı ölçütü olmaması gerektiğini ve kitap okuma becerisinin kazandırılmasının asıl başarı olduğunu vurgulamıştır. Başarı temasıyla ilgili vurgulanan kavramların frekans sıklıkları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.** *Başarı temasıyla konusundaki alt temalar*

Başarı Temasının Alt Temaları	Frekans
Merkezi Sınavlara İlişkin Çalışmalar	
1. Deneme Sınavı	6
2. Kurslar	9
3. Koçluk Sistemi	3
Ödüllendirme	
1. Somut Ödüllendirme	6
2. Soyut Ödüllendirme	4

Merkezi sınavlara ilişkin yöneticiler yoğun bir çalışma içerisindedirler. Çalışmaya katılan 11 yöneticinin çoğunluğu başarı olarak merkezi sınavlardaki başarıyı önemsemektedir. Buna yönelik çalışmalar arttırılmaktadır. Hatta üst sosyo-ekonomik çevrelerdeki okulların adeta dersane işleyişine sahip olduğu söylenebilir. Buradaki yöneticiler başarı ölçütünü çok yükseklerle koymuştur ve dersaneler gibi öğrencileri yarışa aldıkları söylenebilir. Üst sosyo-ekonomik çevrede görev yapan bir okul yöneticisinin görüşleri şu şekildedir.

*“Biz öğrencilerimizi başarı kılmak için bir kere rutin olarak aylık bir sınav yaparız. Öğretmenlerimizin oluşturmuş olduğu soru bankalarından bir deneme sınavı yaparız. Bu deneme sınavında gelişimi görürüz. Bu gelişim süreci içinde dereceye giren öğrencilerimizi ödüllendiririz ve koçluk*



sistemini uygularız. Çok iyi öğrencileri 3-5 öğrenciyi belirli öğretmene emanet ederiz."Bunun dışının ağrımından bile sen sorumlusun" diye bir koçluk sistemi getiririz ve onu takip ettiririz. Bu sene bunu ben Eylül ayında geldim. Burda uyguladım. O koçluk sistemi uyguladığım 8. sınıf öğrencilerde iyi şeyler bekliyorum. Merkezi sınavlarda zaten hedefimiz her ne kadar sınava yoğunlu bir öğrenci yetiştirmek istemesek de bu ister istemez kendini gösteriyor. Başarı ölçütümüz kendi okulumuzun geçen yıl ki almış olduğu seviyenin bir üstüne çıkabilmek. Ölçüt bu. bunu yapmak için de bu sene okullarımızda özellikle hafta sonunda eksik olan öğrencilerin kurslarla telafi etmeleridir. Öğretmenlerin bire bir burda eğitim verdiği ben şahit oldum. Tek tek sınıflara girip yine dinledik arkadaşlarımızın ihtiyaçlarını belirledik ona göre kurs ayarladık. Üniversite ile işbirliğine girdik. Özellikle yabancı dil konusunda öğrencilerimizin birçoğunun eksik olduğunu gördük. Mersin Üniversitesinden stajyer öğrencilerimizi Cumartesi buraya getirerek yaklaşık 24 tane öğrenci geldi bize.24 tane öğrenci birer tane öğrenci buldu ve ona birebir İngilizce dersi verdi. İngilizce sınavlarında geçmiş yıllardaki başarısızlığın biraz daha azaldı." Y10

Benzer şekilde yine üst sosyo-ekonomik çevredeki bir yönetici de aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır.

"Evet. Öğretmenlerimiz gerçekten başarılı. Ee seviye grupları yapıyoruz. Yani her sınıfta her şubede seviye grupları bu seviye gruplarında okuma yazma var anlama var anlatma var birde normalin üzerindeki öğrencilerimize akademik eğitime, testlere, TEOGlara yetiş şey yapıyoruz, hazırlıyoruz. Az önceki ödüldeki öğrencilerimizin hepsi 3.sınıf ve gerek veli toplantıları işte ee yetiştirme kursları yetiştirme kurslarımız çok iyi bu yetiştirme kurslarında yapıyoruz. Bu seviye gruplarını. İşte burada veli der ki işte birinci gruba benim öğrencimi de al. Sıkıntı biraz buralarda olur. Bunlara müsaait vermeyiz." Y8

Örneklerden de anlaşılacağı üzere, sınavlarda iyi dereceler yapmasıyla bilinen bu iki okulun merkezi sınavlar konusunda dersane mantığıyla yönetildiği görülmektedir. Öğrencileri sürekli bir yarış halinde tutma, başarı ölçütünü sürekli yükseltme, günümüzde ne yazık ki tek hedef haline gelmiştir. Diğer okullar da yarıştan geri kalmamak için merkezi sınavlara yönelik çalışmalar yapmaktadır. Özellikle dershanelerin kapatılmasından sonra okullarda kurslar artmıştır. Öğrenciler derslerden sonra kurslara kalmaktadır. Kurs uygulaması okulların çoğunda devam etmektedir. Kursların yanı sıra deneme sınavları ile öğrenciler rutin olarak takip edilmektedir.

Ayrıca yöneticilerin koçluk sistemi dedikleri bir uygulama da vardır. Her öğretmen belirli öğrencilerden sorumludur ve o öğrencilerin evlerine kadar gidip takip etmektedir. Konuyla ilgili yönetici görüşleri şu şekildedir.

*“Biz bu sene ne yaptık örneğin bakanlığın işte ücretsiz kurslar açtık 400-450 öğrencimiz vardı kurstan faydalanan ama bu da tabiki amacına ulaşmadı doğal olarak çünkü veli ücretsiz diye gönderdi iki gün sonra göndermemeye başladı. Bir de biz hafta içi yaptık okuldan sonra öğrenci yedi saat dersten sora iki saatte kurs olunca kaldırmadı öğrenci ki burslu öğrencimiz var bir tane o gelmişti. Ben dedi asla yapamayacağım dedi babasına kurstan aldı öğrencisini burslu öğrenci bu yani çünkü vücut bir yere kadar. Onun haricinde u rehber öğretmenlerimiz özellikle 8'lere ve diğer şubelere çeşitli seminerler verdiler işte akademik başarıyı arttırıcı başka da herhangi bir şey yapılmadı bu yıl ama deneme sınavları her okulda ne kadar bakanlık yasak dese de resmi olarak olmasa da yapılıyor deneme sınavları deneme sınavlarının geri dönüşünü alıyoruz bir şekilde öğretmenlerde sınıflarda paylaşıyorlar. Biz de idari olarak hani resmi olmasa da sınıf sınıf dolaşıp bazen işte işimizden arta kalan zamanlarda ders esnasında bir şekilde çocukları motive etmeye çalışıyoruz Akademik olarak kendi hayatımızdan diğer öğretmenlerin hayrına örnek vererek bir şeyler yapmaya çalışıyoruz.” Y2*

*“Bazı deneme sınavlarını yaparak çocuklarımızı veya işte öğretmenlerimizden gelen geri dönüşümlerle biz bunları takip etmeye çalışıyoruz. Deneme sınavları sonucunda da ee alınan neticelere göre takiplerini öğretmenlerimiz yapıyor. Bizler yapıyoruz idare olarak. Tabii öğrenci sayımız kalabalık olduğu için bireysel olarak hepsi bizim yapmamız mümkün değil. Öğretmen vasıtasıyla bunların geri dönüşümlerini dikkate alıp aşağıya doğru değerlendiriyoruz tekrar. Hafta sonları da ee zaten bu sene bakanlığımızın başlatmış olduğu bir kurs sistemi var. O kurslar devam ediyor. Bunun dışında da öğrencilerin bireysel olarak katıldıkları bazı kurslar vardır ki dershaneler falan onlar bu sene kapandı gerçi ama bireysel olarak katılanlarda vardır. Bizimde ayrıca katkı olarak dediğim gibi zaman zaman deneme sınavları yaparak bu pekiştirmeye çalışıyoruz.” Y1*

*“Şimdi onunla ilgili ben burada göreve başlayalı 6 ay oldu daha. İlk başladığımda biliyorsunuz Milli Eğitim Bakanlığının kurslar diye yeni bir uygulaması çıktı. Kurslar burada başlamış ama sadece 8. sınıflara açılmıştı. Ben göreve başladıktan sonra 5 6 ve 7 lere de açtık.*

*Arkadaşlarla konuştuğum iletişime geçtik yani öğretmenlerin de rahat olması lazım bu işler için. Onları razı ettik tüm okula yaydık. Onlar sürekli her ay denemeler yaparak çocukların seviyesini belirleyerek onları ödüllendirerek onlara belli bir seviyede destek olarak sistemi de belli bir mantığa oturttuk. Her öğretmene bir öğrenci teslim ettik ve ben de bir öğrenci aldım. Çocuğun evine gittim yattığı ortamı, yemek yediği ortamı, ailesiyle tanıştım her şeyini gördüm birebir hâkimiyet açısından. Yani koçluk sistemini bundan sonra geliştirmeyi düşünüyoruz. Geriye aldığımız dönütler çok iyi hem öğrenciden hem veliden. Ayrıca sayısal olarak da bize çok yansdı. İlk dönem ortalamalarımızla ikinci dönem uygulama yapıldıktan sonraki uygulamalarımız çok farklı. Bunun gibi başka uygulamalar da var ama koçluğu deneyerek başladık koçluk tuttu. Bundan sonra biraz daha geliştireceğiz farklı uygulamalarla.” Y9*

*“Zaten dershaneler de kapatıldığı için bakanlık yetiştirme kurslarını zorunlu kıldı. Biz okullarımızda ders çıkışı haftanın 4 günü yetiştirme kursları açıyoruz. Hani öğrenciler okuldan sonra tekrar eksik gördükleri derslerde takviye eğitim alıyorlar. Biz öğretmenlerimizden veya dışarıdan ücretli öğretmen talep ediyoruz.” Y6*

*“Biz merkezi sınav uygulamalarında hani pek kendi okul imkânlarımızla kendi değerlerimizle yapıyoruz. Öğretmenlerimiz zümre olarak işte birinci sınıflar ikinci sınıflar üçüncü dördüncü sınıflar zümresi daha çok şu an puan ve not olayı dördüncü sınıfta olduğu için biz dördüncü sınıflarda öğretmen arkadaşlarımız kendileri ortak bir sınav hazırlayarak öğrencilerimizin ölçme ve değerlendirmedeki durumlarını hesaplayabiliyoruz, bakabiliyoruz. Y7*

Örneklerden anlaşılacağı üzere yöneticiler merkezi sınavlarda başarıyı artırmaya yönelik yoğun faaliyetler içerisinde. Bu çalışmalar sosyo-ekonomik çevreden bağımsız olarak devam etmektedir. Dershanelerin kapatılmasıyla okullar artık dershane rolünü de üstlenmeye başlamıştır. Dolayısıyla yöneticilerin görev ve sorumlulukları artmıştır. Onlar da yeni rollerini artık bir özel sektör çalışanı gibi görmektedir. Dolayısıyla, artık her okul bir dershanedir ve her yönetici bir özel sektör çalışanı gibi sürekli ürün, performans gibi değerleri artırmakla yükümlüdür. Bu talebin MEB’den gelmesi de dikkate değer bir konudur.

İki yönetici ise başarı konusunda biraz daha farklı düşüncelere sahiptir. Birisi ilkökul diğeri ortaokul yöneticisi olan bu kişilerden ilkökulda çalışan, asıl başarının kitap okuma alışkanlığı kazandırmak olduğunu ifade etmiştir. Diğer yönetici ise öğrencileri

sadece akademik anlamda başarı başarısız olarak nitelendirmenin yanlış olduğunu, başka alanlara da yönlendirebilmek gerektiğini fakat bunu yapamadıklarını belirtmiştir. Konuyla ilgili görüşler şöyledir:

*“Ara ara deneme sınavları yapıyoruz. Ondan daha çok o bize fikir veriyor. Artı öğretmenlerimizin de sınıfta yapmış olduğu sınavlar daha çok oralardan takip ediyoruz. Ee bir de günümüzde giderek zayıfladı, eskiden daha azdı da teknolojinin gelişmesiyle, teknolojik ürünlerin çoğalması ile çocukların ilgilerini dağıtan çok şey var. Cep telefonu diyebilirim, bilgisayar, televizyon çeşit çeşit kanallar. Bu bağlamda okumayı çok önemsiyorum kendi adıma, arkadaşlara da sürekli tepki veriyorum. Düzenli bir kitap okuma alışkanlığı olan bireyin öğrencinin hayatta ve her alanda gerek okul hayatında gerekse yarın hayata atıldığında ne bileyim bir sonucu bile olsa okuyan araştıran, okuma alışkanlığı olan bireylerin daha başarılı olacağını düşünüyorum o bağlamda çocuklara okuma alışkanlığı kazandırmaya çalışıyoruz. Ne yapıyoruz bunun için de? Teşhir ediyoruz, ödüllendirme yoluna gidiyoruz. Kitap alıp hediye ediyoruz, bu şekilde çocuklarımız kitap okusunlar istiyoruz.” Y3*

*“Ya dediğim gibi okulda şimdi takip ettiğimiz bir müfredat var. Şimdi bazı dersler var on üç tane dersimiz var işte matematik, fen bilgisi, Türkçe, sosyal diye gidiyor. Şimdi bunlar öğrenciyi giriyor bu derse bir şekilde alıyor ama şimdi öğrenciyi sadece bu dersler bazında veya başarısız diye nitelendirmek aslında çok sığ bir bakış açısı. Bence yapılması gereken dediğim gibi öğrencinin gerçekten iyi olduğu alanı tespit etmek mesela benim Türkiye derecesi yapan sporcularım var ama matematiği zayıf. Başarısız bir öğrenci mi bu? Diyemeyiz. O noktada doğru yönlendirmelerle, o öğrenciyi yönlendirmek önünü açmak gerekiyor. Okullarımız dediğim gibi; yani sonuçta belirli bir müfredatı takip ediyoruz. Öğretmenim derse giriyor, işte matematik dersinde çocuk bu seviyede maalesef diyor. Bu ders için yetersiz diyor ya da başarısız diyor. Ama bizim gözümüzde eğitimci olarak aslında o çocuğun farklı yetenekleri vardır. Keşke onları bulabilsek o noktada destekleyebilsek.” Y6*

Öğrencileri başarıya güdülemek konusunda, ekonomik koşulları rahat olan okullar, masraftan kaçınmazken, ekonomik sıkıntısı olan okullarda yöneticiler öğrencileri sözel olarak motive etmeye çalışmaktadır. Sosyal adaletsizliğin bir yansıması olan bu durumun devlet okullarında bile bariz şekilde görülmesi, oldukça düşündürücüdür. Somut olarak verilen ödüller arasında çeyrek altın, bisiklet, tablet gibi değerli hediyeler bulunmaktadır. Bazı örnekler şu şekildedir.

*“Tabii şimdi ödüllendiriyoruz. Yani öğrencilerimiz ilde, ilçede ve bölge de herhangi bir sportif faaliyetlerde efendim kültürel TÜBİTAK bu gibi yerlerde başarılı olan öğrencilerimize sözüm ona plaket ve ya altın çeyrek ondan sonra başarı belgesi gibi maddi ve manevi değerlerle değerlendiriyoruz onu bugün 6 tane altın verdik.” Y8*

*“Evet şimdi benim okulum aynı zamanda devletin özel bir okulu gibidir. Buradaki veliler çok üst seviyedir. Öğrenciler çok üst seviyedir. Bu okula gelirken bunları herkes biliyor. Dediğiniz gibi başarısız öğrencilerin birilerinin orda çıkıp ödül alması, alkışlatılması onları çok kamçladı zaten benim hedefim de bu. Altta hiç kimseyi bırakmamak. Üst kısımda bu tür etkinlikleri yaptıkça başarı seviyemiz daha da yükseldi. Alttaki öğrenciler yani başarısız öğrenciler kendilerini orda görebilmek için ödül tahtasına yazılabilmek için büyük bir gayret içerisine girdiler. Bu da bize olumlu dönüt olarak yansıdı. Yoksa ödül sistemi ile birilerini ödüllendirip birilerini böyle nasıl söylesem kırmak, onun gururunu incitmek değil.” Y10*

*“Şöyle, ee okul olarak biz tabi başarı sonuçta ödül bir teşvik edici yani ateşliyor bir noktada. Biz okul olarak işte hatta ilan ettik ilk ona girenleri TEOG sınavında işte ilk ona girenlere tablet vereceğiz. Bilgisayar bisiklet vereceğiz diye ilan ettik çocuklara. O biraz teşvik edici oluyor. İşte sosyal sportif etkinliklere katılanlara ekstradan sözlü puan verecek öğretmenlerimiz. Bunu çocuklara ilan ediyoruz çünkü ödüllendirme tetikleyici yani. Bunu kullanıyoruz elimizden geldiğince.” Y6*

*“Yani deneme sınavları yaptık dediğim gibi ordaki öğrencileri bi akademik başarı anlamda soruyorsan dediğim gibi onları bir hediye yani küçük bir hediye de olsa hediyeler verdik arkadaşlarının önünde işte toplantıda törende çocukları orda söyledik. En azından daha bir etkili oluyor törende. Birkaç öğretmenimizi birkaç öğrencimizde kendi sınıfında orda onore ettik hediye veya şeylerle aklımızda hani geziye götürmek çocukları motive etmek o anlamda düşünüyoruz.” Y2*

Fırsat bulan yöneticiler öğrencilere her türlü hediyeyi vererek, onları yarışın içinde canlı tutmayı hedeflemektedir. Yöneticilerin deyimiyle *kamçılanan* öğrenciler yarışta daha ileride olmak, *altta kalmamak* için var güçleriyle çalışmaktadır. Etrafımızda kolaylıkla gözlemlenebilecek bu durum, yöneticiler tarafından bu şekilde gerçekleştirilmektedir. Toplumdaki üst sınıflardaki öğrenciler, daha iyi olmaları için motive edilirken, alt sınıflarda durum oldukça farklıdır. Yöneticiler çoğunlukla konuşarak, başarılı olanları takdir ederek, çocukları okulda tutmaya ve bu yarışın içine

dâhil etmeye çalışmaktadır. Konuyla ilgili bazı soyut ödüllendirme örnekleri şu şekildedir:

*“Bizler başarılı olmaları konusunda nasıl özendirici davranışlarda bulunuyoruz, öncelikle bunun için çok düşünmeye gerek yok zaten çocukların ailesinin sosyoekonomik durumlarının zaten göz önüne serdiğimizde başka modelleri gösterdiğimiz zaman çocuk zaten başarılı olmak konusunda özeniyor. Yani bir iki tane seçenek sunuyorsun biri okumuş, altında arabası var evi var her yıl tatile giden bir kişi diğeri okumamış, parasız pulsuz gezen çocuklarına imkân sunamayan bir kişi ikisi arasındaki fark nedir? Birisi çalışmış diğerleri yemiş diğeri çalışmamış e bizde onlara başarılı olmaları sonucunda böyle bir şeye ulaşabilecekleri yönde telkinde zaten bulunuyoruz.” Y5*

*“Şimdi ödüllendirmek lazım. Tabii bunlara da okulun imkânlarına göre biz bunu yapabiliriz. Zaman zaman sadece maddi ödüllendirme şeklinde düşünmeyelim biz bunları. Çocuklarımızı motive etmek işte bir törende bunları duyurmak başarılarını dile getirmek dahi onları motive ediyor ayrıca.” Y1*

*“Özendirici davranışlarınız derken bizim biliyorsunuz bir liderlik boyutumuz var okul müdürü olarak. İdarecilik boyutunda bakanlığın verdiği uygulamaları yaparsınız ama liderlik boyutunda tamamen birincisi örnek olma ikincisi hedef verme önyak olma. Bu öğretmen için de geçerli öğrenci için de geçerli. Yani fırsat buldukça sınıflara mesela bir öğretmen rahatsızdır derse girememiştir derse ben girerim. Müfredat haricinde genel olarak hangi konuda rehberlik edebilirsek mesela bugün kaç tane soru çözdün? Getir bakalım çözemediğin soru var mı? Mesela kendi branşım Türkçe ama alakasız bir matematik sorusunu çocukların dikkatini çekmek amacıyla soruyu okutuyorum sırf dikkatlerini çekebilmek için okur okumaz cevabı C diyorum sırf dikkatlerini çekebilmek için. Ya hocam olur mu falan diye itiraz ediyorlar. Yanıma alıyorum. Çözemediniz mi çözemedik. Matematikçi buluyorum görüşürüyorum onları. Yani elimizden geldiğince bu noktada destek olmaya çalışıyoruz ama tabii burada bence eğitim sistemindeki dönüşümü ya da bir şeyleri ileri noktaya getirmenin kalitesini arttırmanın temel unsuru öğretmendir.” Y9*

*“Onları spor, sanat yoluyla okulu sevdirmeye çalışıyoruz. Böyle okulda tutmaya çalışıyoruz. En fazla yapmamız gereken şey sosyal etkinliklerin sayısını arttırmak. Çocuk kendini değerli hissettiğinde başarı artıyor. Biz*

*velinin yaptığı gibi öğrencileri direk yargılamıyoruz. Böyle yaparsak bu sefer öğrenci tamamen okula gelmiyor.” Y4*

*“Öğrencilerimizin başarısını geri bildirimde biz yaptığımız kontroller neticesinde tabii ki okulumuzun çevresi varoş diye tabir ettiğimiz mahalleden dezavantajlı bir bölge okulu olduğu için biz velilerimizden çok ciddi bir şekilde yardım göremiyoruz. Yani eğitim babında söylüyorum. Buradaki tek güç bizi harekete geçiren öğretmenin kendi sağladığı katkılar. Yani çocuk da eğer diyelim ki matematik dersinde bir başarısızlığı varsa yine öğretmen bu eksikliği görüyor ve bu eksikliği öğretmenimiz kendi gayretleri ile aşmaya çalışıyoruz. Ha biz veliden şunu talep ediyoruz. Derslere daha iyi çocuğun motive olabilmesi için ailelerden biraz daha çocukları daha ilgilenmelerini, başka okullarda okuyan ağabeyleri ablaları varsa onlardan biraz daha yardımcı olmalarını istiyoruz. Örneğin çocuğun anlamadığı ders ve konuları varsa bunu öğretmenlerimiz kendi imkânları ile tekrar yine çocuklara kadrolu yönde gidiyoruz.” Y7*

Okul yöneticilerinin gerek somut gerekse soyut yolla yaptıkları ödüllendirmelerden iki sonuca ulaşabiliriz. Birincisi, ekonomik olarak üst seviyede yer alan gruplar başarılı olmaya daha müsait. Ayrıcalıklı olan gruplar, ekonomik olarak ayrıcalıklı kalmaya teşvik edilmekte. Öğrenciler çeşitli hediyelerle, çeşitli imkanlarla yarışın içerisinde sürekli önde kalmaktadır. Bu imkana sahip olamayan öğrenciler, toplumda sürekli geri planda kalmaktadır. Genel başarı ölçütünün sınavlardan alınan puanlar olduğu düşünüldüğünde, alt sosyo-ekonomik çevrelerdeki öğrencilerin başarısız olmaları için her türlü koşul mevcuttur. İkinci olarak da okulların geneline baktığımızda bir yarışın içinde tutulan çocuklar, tam da Freire'nin bahsettiği gibi dünyayı dönüştürecek bilinçten uzak yetişmekte, sadece kendilerine verilen hedeflere doğru yol almaktadır. Öğrenciler öğrenmenin öznesi değil nesnesi konumuna gelmektedirler. Kim daha çok bilgi istiflerse o daha çok ileri gidecektir. Neredeyse tüm okullar bu şekilde dizayn edilmiştir.

Dizaynın yönetim boyutuna bakıldığında ise okul yöneticileri, emir komuta zinciri içerisinde bu dizaynı sürdürmekle yükümlüdürler. Olanakları olan yöneticiler maddi teşviklerle, olmayanlar sözlü telkinlerle öğrencileri yarış içerisinde tutmaya çalışmaktadırlar. En tepeden bu şekilde tasarlanan sistemde yöneticiler hiyerarşik zincir içerisinde kendilerine verilen rolü yerine getirmektedir. Bankacı Eğitim Modeli'nin bir yansıması olan bu sistemde kişiler verilen rollerle meşguldürler. Var olan düzeni yeniden kurup gelecek nesillere aktarmak ve böylece devamlılığını sağlamak üzere görevlendirilen yöneticiler, dünyayı değiştirip dönüştürecek eleştirel bilinçten uzak kalmakta, öğrencileri de uzak yetiştirmektedir.

## 4.2. PLANLAMA

Okullarda planlama konusu okulda eğitim öğretimin neleri içerdiği, nasıl yapılması gerektiği, diğer okullarla eşgüdüm sağlanması açısından önem arz etmektedir. Planlamaya ilişkin gelen verilere baktığımızda, yöneticilerin çoğunluğunun planlama aşamasında devre dışı olduğunu görüyoruz. Büyük planlar ve ders içerikleri merkezden hazır gelmektedir. Yöneticiler ve öğretmenler zümre toplantılarıyla okul içinde işleyişi düzenlemektedirler. Okullarda tek tip öğretimin sağlanabilmesi adına zümrelere önem verilmektedir. Fakat daha önce bahsettiğimiz üst sosyo-ekonomik çevredeki okullardan iki tanesinin, merkezi sınavlarda daha başarılı olmak için MEB planlarından farklı bir planlama yaptığı görüldü. Bu okullar planlarını merkezi sınavlara göre ayarladıklarını ve nisan ayı itibarıyla dersleri bitirdiklerini ifade etmiştir.

Konuyla ilgili olarak yöneticilere *Okullarda planlamayı nasıl yapmaktasınız? Hangi konuları siz planlıyorsunuz? Hangileri sizin dışınızda planlanıyor? Yıllık planlara, zümrelere hangi durumlarda müdahalede bulunursunuz?* soruları yöneltilmiştir. Gelen cevaplardan Merkezi planlama ve Zümreler temaları oluşturulmuştur. Merkezi planlama temasında yöneticiler planların merkezden geldiğini, çoğunluğunun aynı şekilde uygulandığını, ders kitapları, kılavuz kitapların hazır olarak geldiğini, bunların mecburen uygulandığını ifade etmişlerdir. Zümreler temasında ise bazı yöneticilere zümrelere çeşitli müdahalelerde bulduklarını, bazıları ise müdahalede bulunmadığını belirtmiştir. Ayrıca iki yönetici bölge zümrelerinden bahsetmiştir. Bölge zümrelerinin okullar arası farklılaşmayı önlemede etkili olduğu ifade edilmiştir. Temalarda öne çıkan ifadeler ve frekansları Tablo 4'deki gibidir.



**Tablo 4.** *Planlama konusundaki görüşlere ilişkin alt temalar*

Tema	f
<b>Merkezi Planlama</b>	
1. Kılavuz kitaplar	5
2. Yıllık plan	4
3. Müfredat	4
4. Hazır planlar	3
<b>Zümreler</b>	
1. Müdahale yok	7
2. Müdahale var	4
3. Bölge zümresi	2

#### 4. 2. 1. Merkezi Planlama:

Merkezi planlama konusunda bakanlık tarafından belirlenen konular okullara iletilmekte ve okullar bunları uygulamaktadır. Okullardaki yöneticiler plan yapma konusunda yetki ve sorumluluk sahibi değillerdir. Yöneticiler hazır gelen planları uygulamakla yükümlüdürler. Konuyla ilgili yönetici görüşleri şu şekildedir. İlk örnek daha açıklayıcı olması bakımından karşılıklı diyalogu içermektedir.

*“Şimdi biz planlamayı tabi ki bizlerin yıllık planları vardır. Müfredat vardır ve o hazır olarak gelen programlara uymak zorundayım. Buna göre planlıyoruz.*

Araştırmacı: Pekâlâ inisiyatif aldığımız konular var mı? Plan yaparken ben şu konuda inisiyatif kullanmış olurum. Şu şekilde değiştirebilirim dediğiniz planlar var mı?

*Ona pek fazla gerek duymuyoruz çünkü zaten bu düşünülerek hani önümüze hazır geldiği için.*

Araştırmacı: Anladım. Bu sizin inisiyatifiniz dışında yukardan planlanıp geldi.

*Tabi ki bu uzmanlar tarafından zaten planlanmış bir şey. Zaten pilot okullarda uygulanmış olduğu şekliyle geliyor.” Y5*

*“Müfredatla ilgili bir defa inisiyatif alamıyorum. Müfredat belirlenmiş. Bakanlığın verdiği o müfredatta elbette ki inisiyatif alabildiğimiz yerler var nadir de olsa ama çoğunlukla bizim o müfredatı Türkiye genelinde uygulandığı için onu uygulamak zorundayım. Ayrıca yapacağımız çalışmalarla ilgili belli bakanlığın çalışma planında olan şeyler var bunları uygulamak zorundayız. İnisiyatif alabildiğimiz yerler çoğunlukla bizim burada bölgesel olarak yaşadığımız sıkıntılarla ilgili olarak inisiyatif alabiliyoruz. Ekonomik konularla ilgili kaynak bulma konusunda inisiyatif alabiliyoruz onun dışında çok fazla inisiyatif alamıyoruz. Çünkü biz resmi bir kurum olduğumuz için yönetmelikler bizim atacağımız her adıma kadar belirlemiş. Bize biraz daha inisiyatif verilmeli mi? Bence verilmeli. Biraz daha adımlarımızı geniş atabilmeliyiz. Yani mesela çok basit bir örnek ben burada teneffüsü saatlerini dakikalarını ben belirleyebilmeliyim. Mesela benim bu çevremde ekonomik durumları iyi olmadığı için çocuklarının çoğu kahvaltı yapmadan geliyor aileleri çalıştığı için eksikleri var böyle*

*olunca da bir bakıyorsunuz dersin ilk saatleri kantinin önünde müthiş bir yığılma var. Sebebi çocuklar aç çünkü kahvaltı yapmadan gelmiş. Ben onu mesela yirmi dakikaya yirmi beş dakikaya çıkarabilmeliyim. Bunun gibi mesela bölgesel olarak bazı şeyleri şu anda bakanlıkla mesela bunun çalışmasını yapıyoruz sürekli bizim sorumluluğumuzu arttırıyoruz bununla ilgili de kaynak vermeye çalışıyor ve bu devam edecek böyle. Bunun devamında da mutlaka buna doğru gidiyoruz bu da mutlaka olmalı bölgesel olarak biz kendi inisiyatifimiz dâhilinde kararlar alıp bu kararlar doğrultusunda hareket edebilmeliyiz.” Y9*

*“Öğretim planları bakanlığın belirlediği amaçlar doğrultusunda. Yıllık planlarda hazır geliyor. Öğretmenlerimizde kılavuz kitaplar var onlarda hepsi yer alıyor. Öğretmenler buna ekleme çıkarma yapabiliyor. Çocukların seviyesine göre ve çevrenin şartlarına göre. Bunun dışında belli derslerin günlük planları öğretmenler yapıyor. Çevre inceleme gezi planlarını okulda kendimiz yapıyoruz.” Y4*

*“Şimdi biliyorsunuz bütün okullarda milli eğitim bakanlığının uygulaması olduğu sistem şu şekilde; ders kitapları basılıyor bize dağıtılıyor sene başında bu şekilde aynı şekilde yine örnek olması açısından kılavuz kitapları, öğretmen kılavuz kitapları da öğretmenlerimizin eline geçiyor. Adı üzerinde bu kılavuz sadece örnek, bunu öğretmen arkadaşımız zümre olarak oturuyor, planlı programlı yaparken basmakalıp bir şekilde o gelen kılavuzu aynı şekilde uygulamıyor. Çevreye de çevreye ve çocukların durumuna göre planları yeniden oluşturuyor. Oradaki tabi kılavuz planlarına biz bakıyoruz fazla çocuklarımıza uygun olmayan varsa onlarla biz kendi planlarımızı ayarlayarak takviye ediyoruz. Yani ille de o kılavuzdaki program ne ise onu tıpa tıp uygulayacağız diye bir şey yok. Öğretmenler bu kılavuzu ama tabi yüzde yetmiş seksen o kılavuza bağlı kalıyor tabi ki çevresel faktörler göz önünde bulundurularak uyguluyoruz.” Y7*

*“Zaten milli eğitim bakanlığının bir çerçeve planı var. Daha çok ona uyuyoruz. Onun haricinde öğretmenimiz kendi ders planını oluştururken çevrenin imkânlarını da göz önüne alarak, küçük rötuşlar yapabiliyor. Ama daha çok bağlayıcı olan milli eğitim bakanlığının çerçevesini çizdiği genel plan program.” Y3*

*“Yani derslerin programlarını diyorsan derslerin programlarını tabi ki bakanlık en son ne zamandı 2007’deki bu işte sistem değişikliğinden dolayı*

*günlük planlar işte yıllık planlar vs. bunlar kaldırıldı. Genel olarak kaldırıldı. Kılavuz kitaplar okula basılmış olarak geliyor. Orda da yıllık plan içerisinde hedefleri davranışları işte hangi davranışları yapması gerekiyor öğrenci bunlar şey olarak geliyor. Fakat bakanlık tabii ki üzerinde değişiklik yapabilirsin diye ifadesi mutlaka var ama öğretmenlerimiz genelde bakanlığın vermiş olduğu müfredat doğrultusunda oradaki hedef davranışları uyguluyor.” Y2*

İki yönetici ise planlamalarını merkezi sınavlara göre yapabilmektedir. Planları kendilerine göre değiştirebilmektedirler.

*“Yalnız her şeyden önce planın güncelleştirilmesi konusunda benim hassasiyetim var. Eğer Mersin’de oturuyorsanız Mersin’deki yıllık planın ünite planını Mersin’in şartlarına göre uyarlanması lazım. Burada siz bir hayvancılıktan bahsedemezsiniz. Burada siz bir fındıkçıda anlatamazsınız. Bir fındık yetiştiriciliğini anlatamazsınız. İşte tam da demek istediğim bu. Günün şartlarına uygun, bölgeye uygun ve bir şekilde günün şartlarına, bölgenin şartlarına, şehrin şartlarına hatta oturduğunuz mahallenin şartlarına uygun olması konusu hassasiyetim var. Planla ilgili söyleyeceklerim bunlar.” Y10*

*“Şimdi bir planlamayı tabii yine Milli Eğitim temel kanun tüzükleri doğrultusunda içerisinde şartlarımıza göre yani şartlarımıza göre ee bazı konuları öne çekeriz bazılarını ortaya çekeriz kısa vadede orta vadede uzun vadede planlayarak bunu sene başındaki seminerlerde ve zümre öğretmenler kurulunda alırız. Yani bir örnek vermek gerekirse mesela 8.sınıfların tüm konularını biz martta bitirdik. Nisana kadar TEOG çalışmalarının herkes gücünün yettiği kadar bunları da grup grup ayırdık yani gruplaşma yani. Tabii seviye grubu bir konu anlatma ikincisi işte test çözme, test teknikleri birde yüzde 60’ından fazlasını hızlı test çözme ve sınav hazırlık.” Y8*

Planlama temasındaki görüşler incelendiğinde, merkezîyetçi yapının çok kuvvetli olduğu görülmektedir. Merkezden tepeden inme anlayışla dağıtılan planlar, müfredat, kılavuz kitap gibi araçlar okullarda neyin nasıl öğretileceği konusunda, tek söz sahibi konumdadır. Okul yöneticileri ve öğretmenler bu planlara küçük müdahalelerde bulunmaktadır. Hatta değiştirmeyi düşünmek bile istememektedirler. Çünkü her şey hazırdır. Alınıp uygulanacaktır. Bankacı Eğitim anlayışının tam bir tezahürü olan bu durumda, insanlar düşünmemeye teşvik edilmektedir. Planın içeriğinin, öğretim şeklinin sorgulanması, sistemi değiştirecek şekilde değiştirilmesi yasaklanmıştır.

Sadece iki örnekte olduğu gibi, merkezi sınavlarda ses getirebilecek okullar planlamalarını yine sınava uygun bir şekilde değiştirebilmektedir. Ülkenin ve eğitim dünyasının merkezi sınavlara bu denli bağlı olduğu toplumumuzda, merkezi sınavlara hizmet etmek için yapılan değişiklikler kabul görmektedir. Diğer taraftan insani ihtiyaçlar için bile yöneticilerin bazı değişiklikler yapabilmesine izin verilmemektedir. Bugün okullarda yöneticiler kaçta girip çıkacaklarını bile merkezden öğreniyorlar. Dolayısıyla insanı özgürleştirecek, birey olarak ön plana çıkaracak plan, program değişiklikleri yapılamamaktadır. Yöneticiler, yine sadece uygulayıcı rolünü yerine getirmekle yükümlüdürler.

#### 4. 2. 2. Zümreler:

Okulda derslerin işlenişinde ve eşgüdümünde önemli bir yeri olan zümre toplantıları belki de en kritik noktadır. Okullarda derslerin nasıl işleneceğine o toplantılarda karar verilir. Ancak günümüzde hazır gelen planlar, müfredat ve kılavuz kitaplar sayesinde, zümre toplantılarında sadece rutin işleyişin konuşulması, sınav zamanlarının belirlenmesi gibi gündem maddeleri yer almaktadır. Bununla birlikte zümreler sayesinde derslerin birbirinden farklılaşmasının önüne geçilmektedir. Hatta bölge zümreleri vasıtasıyla da okullar arası farklılaşmanın önüne geçilmektedir. Yöneticiler gerekli gördükleri takdirde zümrelere müdahale etmekte ve tek tip bir işleniş sağlamaktadır. Konuyla ilgili olarak yöneticiler şunları ifade etmiştir:

*“Kesinlikle bulunuyorum. Yıllık planlara şöyle bulunuyorum bizim okulumuzun eğer eksik olduğu noktada şöyle bir mantık var ölçemediğiniz hiçbir şeyi düzeltemezsiniz. Ben elimden geldiğince her şeyi ölçmeye çalışıyorum. Okula ilk geldiğim gün anket uyguladım mesela hem öğretmenlere hem velilere işin açıkçası bir şey yapıyorsak profesyonel yapmalıyız. Bir şeyleri düzeltmek adına mutlaka bunları yapmak zorundayız.” Y9*

*“Evet şimdi zümreler bildiğimiz gibi aynı branş olan öğretmenler yani diyelim ki İngilizce dersi üç tane öğretmen bir araya geliyorlar. Yapacakları işi planlıyorlar. Burada planlama yaparken şunu öğretiyorlar. Şimdi sınav sayıları zaten belli eğitim bakanlığı şu kadar saatten fazla da yapamazsın diye sınırlama koyuyor ama dediğim gibi ders katılım notunu nasıl vereceğiz. İşte proje notunu nasıl vereceğiz. Bu tür verilerde ortak hareket etmeleri gerekiyor. Kaç sınav, işte sınavın soru sayısını nasıl vereceğiz, ne zaman vereceğiz bunda ortak hareket etmeleri gerekiyor kesinlikle çünkü zümre ortak bir karar. Üçü birbirinden farklı olursa biz de araya gireceğiz ve orta yolu bulacağız artık ama şimdi dediğimiz gibi bir*

*öğretmenin istediğini diğer öğretmen istemiyor. İnanın öyle bir şey gelmedi bana şimdiye kadar. Şimdi sizin dediğiniz anlamda mutlaka makul bir yol bulmuşlar olsaydı benim aklıma gelirdi çünkü böyle bir talepleri olmadı şimdiye kadar.” Y6*

*“Tabii ki. Yıllık planlar incelememiz altında zümre toplantılarında öğretmenlerimizin yaptığı zümre toplantılarına mutlaka bir idareci olarak katılıyoruz ve buralarda eğitim-öğretime olumsuz etkileyecek ya da katkı sağlayacağını düşündüğümüz ekstra fikirlerimiz varsa bunları da mutlaka kendilerine yardımcı oluyoruz.” Y11*

*“Ha. Zümre toplantılarına, zümre toplantıları tabi ki biz de idari olarak görüşlerimizi bildiriyoruz hatta öğretmenlerimiz işte zümrede bir karar alınacak işte resim, müzik vs. bu toplantılarda zümre toplantılarında bir sergi yapalım işte mayıs ayı dedi mi biz diyoruz mayıs ayında olmaz bu iş karne haftası vs. bunu Nisan’a alalım şeklinde tabi ki okulun işleyişiyle ilgili biz ilgileniyoruz ama belki bu işlenişi ile hakkında genel olarak bilgi sahibi olmadığımız için müdahale etmiyoruz.” Y2*

*“Yıllık planlarda, zümrelerde yine bakanlığımızın belirlemiş olduğu bir ilkeler vardır. Neye göre hazırlanacak? Nasıl hazırlanacak? Nasıl uygulanacak bunları bakanlığımız belirler. Ama zaman zaman bunlarda aksama olduğunu bunu gözlediğimiz zamanda müdahale ediyoruz tabii ki.” Y1*

*“Zümre toplantılarına tamamen katılıyorum. Bugün de zaten bir sene sonu zümre toplantılarımız var. Yine onlara da katılacağım. Çok fazla müdahale etmek istemiyorum. Şimdi zaten benim öğretmenlik yaptığım senelerde 1985’li yıllarda bir zümre toplantılarına, yıllık planlara, günlük planları hazırlarken elimizle yazardık. Öğretmen bilgisayardan çıktıyı alıyor, bunu yıllık plan, günlük plan dağıtarak günlük plan diye sınıfta uyguluyor. Bir hazırbulunuşluk var. Bunu faydası yok mudur? Tabi ki bunun faydası da vardır zararı da vardır.” Y10*

*“Yani yıllık planlara, zümre toplantılarına tabi ki müdür muavini başkanlık yapıyor. Özellikle zümre toplantılarına. Orada zaten zümre olduğu için orda aynı branştan olan öğretmenler bir araya geliyor. Zaten onlar kendi eksikliklerini görüyorlar. Pek fazla müdahale etmemizi gerektirecek durum olmuyor. Zaten zümre toplantılarını biz ilde genişletilmiş zümre toplantısından sonra yapıyoruz. İu orada alınan*

*kararlara uygun bir şekilde de okul içerisindeki zümre toplantılarını gerçekleştiriyorlar. Her okulun zümre başkanı ne yapıyor gidiyor u bizim herhangi bir lisede bölge mesela biz 15. bölgeyiz örneğin bizim bağlı olduğumuz lise var, orada ortaokulların örneğin zümre başkanları bir araya geliyor örneğin Türkçe hepsi bir araya geliyor zümre başkanları orada gündem oluşturuyorlar ve ona uygun maddeler alıyorlar ve oradaki zümre başkanı arkadaşım, oraya giden zümre başkanı arkadaşım okulumuza geliyor, o da burada onu ne yapıyor bir nevi oranın aynası oluyor. Buraya yansıtıyor bunu burada da bu kararlar alınıyor.” Y5*

Okullarda, tek tip öğretimin sağlandığı en önemli noktanın zümre toplantıları olduğu görülmektedir. Her ne kadar kişisel olarak öğretim teknikleri farklılaşsa da, öğretmenler müfredatta yazmayan bir şeyi okullarda öğretmez. Her öğrenciye aynı şeyler öğretilmeli ve aynı sorular sorulmalıdır. Bu durum tüm il ve ülke genelinde sağlanmalıdır. Zümreler bunun teminatıdır. Herhangi bir olumsuzluk durumunda yöneticiler devreye girmektedir. Böylelikle kimse kendisine verilen rolün dışına çıkamamaktadır. Rollerin bu kadar keskin olduğu bir sistemde özgür bir eğitimden söz edilemez. Bu sistemlerde, kişiler sadece kendilerine verilen rolleri yerine getirerek sistemin devamlılığını sağlamaktadır. Bankacı Eğitim Modeli'nin en önemli vurgularından biri olan keskin roller, zümreler sayesinde bir kez daha hayata geçmektedir. Zümreler ve yöneticiler kimseye farklılaşma lüksü vermemektedir. Amaçlarda olduğu gibi planlama konusunda da Bankacı Eğitim Modeli tarzı uygulamaların çok belirgin olduğu söylenebilir.

### **4.3. OKUL KURALLARI**

Okullarda kurallar yöneticilerin varlıklarını en çok hissettirdikleri konuların başında gelmektedir. Yöneticiler kural koyma, kuralları uygulama ve kurallara bağlı olarak ödül ceza sistemlerinin işletilmesinde en önemli konumdadır. Yapılan görüşmelerde yöneticilerin kurallar konusunda genellikle uygulayıcı oldukları görülmüştür. Yani yöneticiler kendilerine verilen yazılı kuralları uygulama yönünde davranış göstermektedirler. En çok vurguladıkları konu ise kılık kıyafet olmuştur. Kılık kıyafet konusunda demokratik bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Ayrıca okullun iç işleyişi ile ilgili kararlar alırken öğretmenlerle ortak karar aldıklarını vurgulamışlardır. Disiplin konusunda bir taraftan ödüller yoluyla öğrenciler disiplin altına alınmaya çalışılmıştır. Olumsuz davranışlar konusunda, rehber öğretmenlerle koordineli çalışıldığı, mümkün olduğunca ceza verme taraftarı olmadıklarını ifade etmişlerdir. En büyük yaptırım ise başka okula nakil şeklinde gerçekleşmiştir.

Okul kuralları ile ilgili olarak yöneticilere *Okullarda kuralları nasıl belirlemektesiniz? Kurallar konulurken öğretmen, öğrenci, veli gibi paydaşlardan katkı alıyor musunuz?*

*Kurallara uymayanlarla ilgili nasıl yaptırımlarda bulunuyorsunuz?* gibi sorular yöneltilmiştir. Yöneticilerden gelen cevaplardan Yönetmelik, Kılık-Kıyafet ve Ödül-Ceza temaları oluşmuştur. Temalara ilişkin kavramların ne sıklıkla vurgulandığı Tablo 5’te belirtilmiştir.



**Tablo 5.** Kurallar temasına ilişkin alt temalar

Tema	Frekans
<b>Yönetmelik</b>	
1. Yönetmelikler, Kanunlar, Normlar	10
2. Kılık Kıyafet	7
<b>Ödül Ceza</b>	
1. Rehberlik Servisi	5
2. Ceza	2
3. Disiplin	2

#### 4.3.1. Yönetmelikler

Yönetmelik temasına baktığımız zaman, diğer alanlarda olduğu gibi bu konuda da yöneticilerin yönetmeliklere çok sıkı biçimde bağlı oldukları görülmektedir. Yöneticiler, merkezden belirlenmiş kurallara tabii olduklarını ve bunları uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili görüşler şu şekildedir.

*“Yani bu kurallarda yine bireysel değildir. Genelde bakanlığımızın almış olduğu şeyler vardır. İlin almış olduğu kararlar vardır. Okulun bireysel uygulamış olduğu kurallar çok fazla değildir.Yani atıyorum bir disiplin olayı veya işte bir cezalandırma gibi şeyler tamamen yönetmeliklerle belirlenmiştir.Biz bunlara uymak durumundayız.” Y1*

*“Kural aslında çok kural var. Yani kural olmalı bence yani nasıl anayasa varsa okulunda bir anayasasının ya da okulunda belli bir kuralı olması lazım. Bu kurallar olmazsa ister istemez bir yerde bir eksiklik vardır. Bir karmaşa çıkıyor ortaya.” Y2*

*“Yani bir defa keyfi kuralımız yok. Şimdi bizim de; dediğim gibi burası devlet kurumu kurallar var işte kılık kıyafet olsun giriş çıkış saatlerine*

*kadar da zaten herkesin uyması gereken ders saatleri belli öğlen çıkma saatleri belli işte mesaisi belli.” Y6*

*“Şimdi okul kuralları derken, tabi ki iki yüz yirmi iki sayılı ilköğretim kanununa göre eğitim ve öğretim kanununa göre şimdi çocuklarımızın okula gelişi gidişi burada herkesin görev dağılımını zaten kanun belirlemiş, göstermiş. Öğretmenimizin yapacağı şeyler belli, öğrencilerimizin de yapacağı şeyler de belli. Bizim de okul içerisinde eğitim öğretim saatleri içerisinde belli zaman dilimi içerisinde örneğin diyelim işte sabah saat yedide kışın, yazın bir dakika oynama ile yedi yirmide ders başlar. Akşam saat kışın beşte biter. Öğrenci grubu için söylüyorum. Yaz sezonunda da beşi yirmi geçe biter. İşte öğle saatlerinde de bir giriş çıkışta on dakika ara vardır. Bu zaman çizelgesini dahi bize milli eğitimin emrettiği şekilde yapıyoruz. Bunun dışına çıkmamız yasal değil doğru değil.” Y7*

*“Yani bu da bizim koymuş olduğumuz bireysel kurallar değil. Zaten olması gereken kurallar yani belirli çizgilerimiz zaten vardır. Biz yönetmeliklere göre hareket ederiz ve yönetmeliklere göre bu kuralları uygularız.” Y5*

Okuldaki genel kurallar konusunda yöneticiler herhangi bir inisiyatif alamadıkları gibi kuralları değiştirme ya da uygulamama gibi bir konumda da değillerdir. Yöneticiler kendilerine verilen rolü uygulamaktadırlar. Okullarda hangi kuralların olması gerektiği merkezden belirlenmiştir. Hiyerarşik biçimde aktarılan kurallar sorgulanmadan öğrencilere dayatılmaktadır. Dolayısıyla kurallar konusu da yöneticilere Bankacı Eğitim Modeli'nin dayatıldığı bir araçtır. Ancak okul içi bazı kurallar konusunda yöneticilerin kısmen demokratik tutum sergiledikleri söylenebilir. Kılık kıyafet konusu bunlardan birisidir.

### **4.3.2. Kılık Kıyafet**

Okullarda tek tip kılık-kıyafet yönetmeliğinin değiştirilmesi ile birlikte bu konuda öğrenciler daha özgür hale gelmişlerdir. Yöneticiler kılık kıyafet belirlerken velilere ve öğretmenlere danışmaktadır. Ayrıca çeşitli konularda öğretmenlere ve velilere de danışılmıştır. Bu konuda yönetici davranışları demokratiktir. Konuyla ilgili görüşler şu şekildedir.

*“Şimdi örneğin okul kıyafetleri mesela şuan bizim okulumuzda serbest kıyafet yok. Neden yok? Çünkü velilere biz anket uyguladık ve bu anket sonucunda veliler serbest kıyafeti uygun görmediler ve okul kıyafetine devam edilmesi yönünde karar alındı. Evet ama u biz mesela ne yaptık?*

*Okul kıyafetinin rengini önümüzdeki yıl 2015-2016 eğitim-öğretim yılından itibaren değiştireceğiz. Bunu da zaten kılık kıyafet komisyonu adı verdiğimiz bir komisyonumuz var.5.sınıflardan başlayarak kademeli olarak diğer sınıflarda isterse yeni kıyafeti alacak örneğin;5'lerin giyeceği kıyafet önümüzdeki yıl farklı kıyafet ama seneye diyelim 6.sınıftan olan öğrenciler normal okul kıyafeti ile bu yıl ki okul kıyafeti ile gelebilir. İsterse onlarda belirlemiş olduğumuz komisyonun belirlemiş olduğu yeni kıyafeti giyerek okula gelebilecek.” Y5*

*“Diğer konulara gelince örneğin kılık kıyafetle ilgili milli eğitim bakanlığının bize önergesinde sunmuş olduğu gibi veya yönetmesinde sunmuş olduğu gibi çalışmalarımızı bize bakanlık hangi şekilde söylüyorsa biz onu aynı o şekilde uygulamaya çalışıyoruz. Bakanlığımızın en son kılık kıyafetle ilgili bir kanun yönetmelik değişikliği oldu. Öğrencilerin daha rahat derse devam edebilmeleri için, kılık kıyafetinin işte önlük değil de artık tişört pantolon ve bu şekildeki kılık ve kıyafetlerini okul aile birliğinin öğretmenlerle ve velilerle de yapmış olduğu çalışmalar sonucunda; tek tek velilere sorarak ve sorduktan sonra dört yıl içerisinde geçerli o kılık kıyafet olayı veli hangi kılık kıyafeti istiyorsa biz o kılık kıyafeti karar alıyoruz. Ve dört yıl boyunca onu uyguluyoruz. Bir dört yıl sonra tekrar yine velilere soruyoruz. Veliler derse ki beyaz gömlek, gömlekse gömlek pantolonsa pantolon, etekse etek. O şekilde ille şu renk bu renk olsun diye zorlamadan tamamen velilerimizin çoğunluğun isteği neyse o şekilde, kılık kıyafetleri o şekilde ayarlıyoruz.” Y7*

*“İşte genel geçer kurallar var onun dışında öğretmenler kurulu olarak mesela biz toplandığımızda kendi içimizde de okulun imkânlarına göre kurallar çıkarabiliyoruz mesela nöbet olayı var. Diyoruz ki şu koridorda daha fazla güürültü oluyor. Oraya iki değil de üç nöbetçi öğretmen koyalım. O kuralı da hepimize bağlıyorlar kurul kararı. Tamamen okulun ihtiyaçlarına göre yani o anki ihtiyaçlara göre biz de kural belirleyebiliyoruz ama keyfi değil. Kesinlikle istişare ederek yani.” Y6*

*“Şimdi tamamen bunlar kurul kararıyla oluşan şeyler.Ben öğretmenime danışmadan herhangi bir kural üzerine bir kural koyarım ne de kuralları değiştirmek için müdahale ederim.Öğretmenlerim için mutfağında.Bu okul için faydalı olabilecek hangi kural varsa bana getirirler ben de bunun üzerine düşünürüm idari yapı olarak analizini yaparım.Öğrencilerime bu konuyla ilgili soru sorarım.Basit bir şeyden bahsedeyim size. Ben buraya geldiğimde kız öğrencilerin etek giydiğini hiç pantolon giymediğini gördü.*

Bazı kız öğrencilerin etekleri çok kısa ve sürekli uı aşıya doğru çektiriyorlar eteklerini. Belki bedenlerinde olan gelişiminden dolayı belki kendi öyle istediği için ama bir rahatsızlığın olduğunu sezdim. Öğretmen arkadaşlara öğretmenler odasına topladım. Dedim ki "Arkadaşlar bu okulda kız öğrencilerin pantolon giymesi yasak mı?" Ya işte biz etek olmasını tercih etmiştik. Peki pantolon giysek nasıl olur? Durdular düşündüler. Bir şeyler çıktı. Çok güzel fikirler çıktı. Evet hocam pantolon giyse çocuklar daha rahat eder. Bir oylama yaptık. Pantolon giyen işte 90 tane öğretmen var burda 78 tanesi pantolonun giyilmesi konusunda hem fikir oldu. Arkadaşlar dedim velilerinize söyleyin yarından itibaren kız öğrenciler pantolon giyecek. Bugün şimdi etek giyen yok. Şimdi kurallar alınırken şunu anlatmaya çalışıyorum. Birlikte alındığında günahın da sevabını da birlikte katlanırsınız ama okul müdürü pantolon giyeceksiniz. Sizin böyle bir lüksünüz yok" Y10

Tabii ki kılık-kıyafet konusunda örneğin okul kıyafeti mi yoksa serbest kıyafet mi? Uygulansın velilerle yapılan anket ve oylama sonucu burda bir sonuca vardık. Okuldaki herhangi bir kuralı koymak için kesinlikle biz yöneticiyiz biz böyle bir kural koyduk bundan sonra sizler de buna uyacaksınız gibi metot seçmiyoruz. Çünkü bunun hiçbir zaman uygulanabilir olduğunu da düşünmüyoruz. Sadece problem durumu tespit edip bunu dile getirmek bize düşüyor. Bunu öğrencilerimizle ve öğretmenlerimizle uygun ortamlarda paylaşıp onlardan çözüm üretmelerini bekliyoruz." Y11

"Şöyle başlayayım. Dün bizim öğretmenler kurulu toplantımız vardı mesela normalde gündemde olmadığı halde söz hakkı verdim dedim ki 'herkes bir ikiye cümleyle yılı bir değerlendirsin önce siz değerlendirin'. Değerlendirdiler hepsinin ortak şikâyetini dinledim disiplin sorunuymdu. Yani bu konuda nasıl bir okul olacağız. O zaman dedim 'şimdi yaz tatiline giriyoruz dönüşte yani hep beraber bir okul anayasası yapalım. Bu anayasanın kurallarını birlikte belirleyelim aramıza öğrenci de alalım, veli de alalım'. Örnek veriyorum problemimiz nereden çıkıyor cep telefonundan cep telefonu gelecek mi gelmeyecek mi? Yani kimisi getirsin kimisi getirmesin net olacağız burada yaşadığımız sıkıntıları benim tahmin ettiğim birçok okullarda da bazı kuralların net olmaması. Ben bunu anayasa haline getireceğim tabiri caizse öğretmenlere de altına imzalarını attıracağım ve sınıflara asacağız. Ve örnek veriyorum cep telefonu getirilmeyecek hiçbir öğrenci getirmeyecek hiçbir öğrenciye taviz verilmeyecek." Y9

*“Öğretmenler toplantısında işte bu sene “Arkadaşlar işte şu kapıdan çıkış olmasın, öğrenci buraya girmesin veya” tabi bunu öğrenciye çok fazla sorulmuyor sonuçta okul kuralları öğrenciye sorarsan her şey serbest olur. İşte şurada şu yapılmasın şu saatler arası şurası kullanılmasın gibi okulun işte temizlikle alakalı nöbetle ilgili nöbetçi öğretmenlerle ilgili belli kuralları alıyoruz ve uygulamaya çalışıyoruz çünkü ister istemez uygulanmıyor tam olarak. Ayrıca öğretmen kendi sınıfında kural zaten koyuyor. Onlara artık karışamayız ama genel olarak okul kuralları var kılık kıyafetten tutunda bahçede, törende nasıl durulması gerektiği vs bunları kurallarını ister istemez biz uyguluyoruz.” Y2*

Kılık–kiyafet özelinden kurallara bakıldığı zaman yöneticilerin özellikle okul içi kuralları belirlerken daha demokratik tutuma sahip olduklarını söylemek mümkün. Öğretmenlerin ve velilerin kararlara katılması demokratik bir tutumdur. Bununla birlikte bu davranışın değişen kılık-kıyafet yönetmeliği sonrası edinildiğini de hatırlatmakta fayda var. Yani demokrasi de okullara yönetmeliklerle bahşedilmiştir. Ayrıca okulun asil unsurları olan öğrencilerin genellikle kararlara dahil edilmediğini görmekteyiz. Öğrencilerin konuyla ilgili düşündükleri önemsiz hale getirilmiştir. Kararlar yetişkinler tarafından alınmakta ve uygulanmaktadır. Her ne kadar öğrenci yararına olacağı düşünülse de, öğrencilerin karara dâhil edilmediği bir sistem bire bir Bankacı Eğitim Modeli uygulamasıdır. Freire'nin (2013) belirttiği *öğrenciler düşünmez, onlar hakkında düşünülür ve öğretmenler seçer, öğrenciler uygular* maddelerinde olduğu gibi, öğrenci geri plana itilmiştir. Yöneticiler ve öğretmenler kendilerine verilen kısıtlı demokratik hakları kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaktadır denilebilir.

### **4.3.3. Ödül-Ceza Sistemi**

Okullarda ödül ceza uygulamaları konusunda yöneticiler herkesin kurallara uyması gerektiğini belirtmişlerdir. Öğretmenlere yönelik davranışlarda, yöneticiler kendilerinin rol model olduklarını, tüm kurallara uyduklarını bu sayede öğretmenlerin de kurallara uymama gibi şanslarının kalmadığını ifade etmişlerdir. Öğrencilere yönelik ceza verme konusunda pek istekli olmadıklarını belirtmişlerdir. Sorunları genellikle rehberlik servisi ve velilerle çözdüklerini ifade etmektedirler. Verilen en ağır ceza öğrencileri başka bir okula nakletmektir. Bunun dışında herhangi bir ceza verdiğini söyleyen idareci olmamıştır. Ödüllendirme konusunda üst makamların da onayıyla çeşitli belgeler, ödüller verilmektedir. Konuyla ilgili yönetici görüşleri şu şekildedir.

*“Tabi ki yani kurallara burada herkes uymak zorunda. Başta ben uyararak diğer elemanlarımın da uymasını sağlıyorum zaten öyle bir şansları*

*kalmıyor. Uymama gibi şansları olmuyor. Öğrenciler kurallar uymadığı zaman zaten öğrenci görüşmesi, veli görüşmesi şeklinde görüşmeler yapıyor rehber öğretmenimiz var. Bu devam ettirdiği takdirde gerekli cezayı veriyoruz. Yani tabiki bizim ilköğretim kurulları yönetmeliğinde cezalarımız vardır. Yani uyulmayan her kurala göre karşılığında bir cezası da var ödül olduğu gibi cezası da vardır. Ama bu cezalar çok ileri boyutta olan cezalar değildir.” Y5*

*“Ödev ve ceza sistemi şöyle bizim davranış değerlendirme kurullarımız var. Önce cezadan bahsedeyim sonra ödülde bahsedeyim. Davranış değerlendirme kurullarımızda okulda uyulması kuralları belirli kurallara vardır. Nedir disiplin suçu demeyelim. Liselerde bu üniversitelerde disiplin suçuymuş ama bizim disiplin suçu yoktur. Bunları yapan çocuklar uyarılır. Sözdde olarak uyarılır önce. İkinci defa yaptığı zaman bir şöyle metin hazırlarız. Yazılı olarak bir sözleşme alırız. Ailesinden ve kendisinden ve tekrarın dahilinde o zaman davranış değerlendirme kurulumuz vardır. Bu beş kişilik bir grup. İçinde müdür muavini olmak üzere bunlar toplanır, bu öğrenci hakkında karar verir. Vereceğimiz cezada bizim bu okuldan şu okula gitmesidir. Ceza budur başka bir cezamız yoktur. Okuldan uzak uyarı bu tür cezalar bunun içinde sabittir. Ödüle gelirse ödülle şöyle; biz bu sene tüm sınıflarımızı pikniğe götürdük, bowling oynamaya götürdük, sinemaya götürdük, geziye götürdük. Bunu da yaparken bir aylık bir gözlem rehber öğretmenlerimiz tarafından sınıftan takip edilir. Bu sınıflar bir komisyona bağlıdır. Bu komisyon belirler ve der ki "5-A sınıfı bu ayın sınıfı oldu." Nasıl oldu? 1; Sınıfını çok temiz tuttu. 2; Öğretmenlerine karşı çok saygılı oldu.3; Ders akademik olarak puanlamada sınavlarda yüksek puanlar alttan bir önceki şeyde en fazla başarıyı onlar gösterdi. Kılık ve kıyafetine çok dikkat etti. Bu şekilde bunları aldık nereye götürdük? 5-A sınıfı okul müdürü ile birlikte Forum'da sinemaya gitti. Aldık götürdük. Bu da diğer sınıfları kamçıladi.” Y10*

*“Yaptırımlar şöyle okulumuzda hem ilkokuldan ilkokuldaki öğrencilerden hem de ortaokuldaki öğrencilerden sorumlu iki ayrı rehberlik ve psikolojik danışman rehber öğretmenimiz var. İki tane. Bunlarla istişare içindeyiz sürekli. Bu tür düzen bozan kurallara uymayan öğrencilere karşı görüşmelerini ve nasıl bir yaptırım nasıl bir yol izleneceğini onların vereceği kararlarla birlikte uyguluyoruz. Mutlaka olumlu davranışları olan öğrencilerimizi belgelerle ödüllendiriyoruz ve diğer öğrencilerinde teşvikini böylelikle sağlamış oluyoruz.Net uyguladığımız yazılı bir ceza yok. Sadece belli korkutmalar ya da veliyi okula çağırarak veliden de*

destek almayı bekleyerek bu şekilde olumsuz davranışları gidermeye çalışıyoruz.” Y11

“Hayatta en sevmediğim şey cezadır. Bu öğretmenler içinde geçerli. Bakın biz 40 tane öğretmenle çalışıyoruz. Bunların içinde kurallara uymayanlar oluyor, unutan arkadaşım oluyor, o oluyor bu oluyor yani insanlarla çalışıyoruz. Herkesten %100 makine gibi verim vermesini beklemek doğru değil. Burada mümkün olduğunca işin liderlik konumuyla çalışmaya çalışıyorum. Yönetmenlik konumuyla çalışsam sürekli o cezaları uygulamam gerekiyor ama kırmadan dökmeden o insanların okulu önemsemesini benimsemesini o noktada başını zayıflatmadan idare etmeye çalışıyorum. Öğrenciler noktasında da eğer çözüm olmayacaksa da yani verebileceğimiz bazı cezalar vardır kınamadır okul değişikliğidir. Onları çok zorda kalmadıkça uygulamamaya çalışıyoruz ama adli vakaya dönüşmüşse okulun dışına da taşmışsa aileler çok problem haline getiriyorsa o zaman da cezayı uyguluyoruz. Yönetmeliğin bize verdiği standartlarda hangi cezaya uygun geliyorsa mecburen uyguluyoruz. Ha uyguladığımız örnekler var mı var. Mesela 4 tane öğrencimize okul değişikliği cezası verdik. Hem okulun hem öğretmenin salahiyeti açısından gitmesi gerekiyor yani. O zaman yapacak bir şey kalmıyor.” Y9

“Şimdi öğrencilere yönelik bir defa çocuk bunlar yani daha on bir yaşında on iki yaşındaki çocuğa ben vereceğim ceza kesinlikle yani ceza vermeyi de düşünmedim. Şimdi onları vermedim ama ne yapıyoruz? Velisini çağırıyoruz. Diyalog halinde işte çocukla konuşuyoruz. Rehberlik servisi ile konuşuyoruz. Yani bir küfür mü etti diyelim? Küfür ettiyse bile velisini çağırıyoruz, bir arkadaşına zarar verdiyse yani bu olumsuz durumu ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapıyoruz. Yani kınama falan okuldan uzaklaştırıyorum çok nadir, biz bunu yapmadık. Olumlu yaklaştırmaya çalışıyoruz çünkü kaybedecek hiçbir çocuğumuz yok.” Y6

“Şimdi bizim öğrencileri denetleme kurullarımız vardır. Sene başında yine bu da kurulur. Çok fazla ceza vermenin taraftarı değilim ben. İşin doğrusu. Ceza caydırıcı olmuyor. Özellikle ortaokul öğrencilerinde çok fazla bir caydırıcılığını görmüyorum ben cezanın. Mümkün merteye rehberlik servisini devreye sokarak onları biraz daha kazanma yönünde yönelik bir yol izliyoruz. Tabii ki ee işin içinden çıkamadığımız bir durum varsa mutlaka çeşitli gerekleri işletiyoruz.” Y1

Bir okul yöneticisi ise öğrenci davranışlarının kötü olduğunu, cezaların yetersiz geldiğini ve cezalandırmanın daha ileri seviyede olması gerektiğine inanıyor:

“Kurallara uymayanlarla ilgili yani ödülleri söyledik ama cezada çok çok sıkıntı var. Biz hani ortaokul yıllarımızı gözümüzün önüne getirelim. Kural kurallara uymazsak karşılığı neydi bir güzel farklı şekilde dayak diyelim biz ona eğitim de dayak olmaz ama vardı yani. Eğitimden örnek veriyorum siz bir şey yaptığınız zaman dayak yediğiniz zaman ben artık o davranışı yapmıyordum. Hani dayak cennetten çıkmadır olayına benziyor iş biraz. Bir öğrenci bir şey yaptığı zaman dayak yediği zaman diğeri yapmıyordu. Şimdi günümüzde tabi ki eğitimde dayak olmamalı o başka bir şey annesi babası bile bir turnağına zarar gelmesin çocuğunun herhangi bir kaba kuvvette bulunmuyor burda öğretmenin bir şey yapması öğrenciye tabi ki doğru bir şey değil ama günümüz öğrencileri günümüz zamane çocukları dediğimiz kavramda öğrenciler ki bizim burda bunun daha kötü durumda olanlar vardı yani anneye babaya bırakın öğretmene okul idaresine saygı kalmamış. Eskiden okul müdürünün müdür yardımcısının odasına girerken bir ceketimizi iliklerdik. Şimdi ceket yok ama öğrenci eli cebinde sakız çiğneyerek giriyor. Bu da tabi ki belli kurallara uymadığını gösteriyor ama buna ne yaptırında bulunuyorsun en fazla sözlen olarak uyarıyorsun “yapma, etme, bağırma” ama tabi ki yönetmelikte bazı maddeler var şu şu kurallara uymadığın zaman öğrenciye uyarı cezası ikinciye kınama cezası üçüncü okul değiştirme cezası var ortaokullarda. Çocuk yüz kızartıcı bir suç bile işlese yani her türlü hani cinsel içerikli olur başka bir şey yani büyük bir suç işlese bile yani adli bir şey yoksa işin içinde çocuğa en fazla okul yönetimi ya da öğrenci davranışı değerlendirme kurulu ne cezası veriyor okul değiştirme. Sonra ilçeye gidiyor ilçede karar ilçedeki kurul topluyor. Öğrenci velisi benim öğrencim maddi durumum yok şöyle böyle gelme ihtimali de var. Cep telefonları bizim için çok büyük bir sorun. Kural koyuyoruz. Getirmeyin. Yani uygulanmıyor ortaöğretim kurumları yönetmeliği iyi yani 2-3 gün uzaklaştırma 1 hafta uzaklaştırma gibi farklı okuldaki uzaklaştırma gibi maddeler var ama ortaokulda herhangi bir çocuğu caydırıcı çok büyük bir ceza yok. Okul değiştirme yaptırımı uygulamadık biz ben hiçbir zaman görmedim kendi çalıştığım okullarda ama uyarı kınama cezası verdiğin zaman şöyle oluyor çocuk takdir-teşekkür alamıyor. Yaptırımı bu oluyor. Artı siciline işleniyor. Çocuğu kokuttuğumuz zaman ki e-okulda resmi olarak işleniyor kendi sisteminde çocuğun. Ama bunlar hiçbir zaman caydırıcı olmuyor.” Y2

Yöneticilerin görüşlerinden anlaşılacağı üzere öğrencilerin ödüllendirilmeleri, okuldaki kurallara uymalarına, belirli kurulların gözüne girmelerine, istendik davranışları göstermelerine bağlı. Böylelikle öğrenciler sisteme uygun iyi bir öğrenci olmanın mükafatını alacaklardır. Cezalandırmalar konusunda yöneticilerin inisiyatif



olarak fazla ceza vermediklerini görüyoruz. En ağır cezalar okul değiştirme şeklinde gerçekleştirilmiştir. Boyelelikle ğrencilerin korunduğu söylenebilir. Ayrıca kıyafet konusunda da kısmen de olsa demokratik sunum sergilenmiştir. Fakat hiçbir yönetici karar alırken öğrencilere danıştığını ifade etmemiştir. Dolayısıyla okulun asıl unsurları olan öğrenciler kısıtlı demokrasiden de mahrum bırakılmıştır. Alınan kararlar öğrencilere ilan edilmekte ve öğrencilerden bu kararlara uymaları beklenmektedir. Dolayısıyla tam anlamıyla bir demokrasiden söz edilemez.

Sonuç olarak okullarda kural uygulamalarıyla öğrenciler tek tip bir düzenin varlığına alıştırılmaktadır. Yöneticiler kendilerinin belirlemedikleri kuralların uygulayıcısı durumundadırlar. Öğrenciler kendilerine dayatılan kurallara uymak zorundadır. Kurallara yeterince uyma ve uymama durumunda nelerin olabileceği yönetmeliklerle belirlenmiştir. Herkesin davranışlarının karşılığını alacağı bir sistem olarak tasarlanan okullarda, kurallar Bankacı Eğitim Modeli tarzı uygulamalarının teminatı gibidir. Okullar kurallar ve ödül–ceza sistemleri aracılığıyla bir düzene sokulmaktadır. Bu düzeni kuran merkezi sistem okullar üzerinde istediği gibi şekillendirme yapabilir.

#### 4.4. EKONOMİ

Okulların en çok sorun yaşadıkları alan ekonomidir. Okulların belki de özerk davranabilmesinin yolunu açacak olan ekonomi konusunda yapılan görüşmeler neticesinde tüm yöneticiler devletten düzenli denek alamadıklarını ifade etmişlerdir. Yani okulların düzenli bir gelir kaynağı yoktur. Milli eğitim müdürlükleri aracılığıyla çeşitli faturalar ödenmektedir. Bazı okullar kantin ve çeşitli bağışlarla kendilerine kaynak sağlamaya çalışmaktadır. Toplanan kaynaklar okul aile birliğine aktarılmakta ve yine harcamalar da okul aile birliği üzerinden yapılmaktadır. Üstelik bakanlık okullardaki her türlü maddi hareketliliği internet üzerinden kontrol edebilmektedir. Yani okullar üzerinde ciddi bir kontrol söz konusudur.

Ekonomi konusuyla ilgili olarak yöneticilere *Okulunuzun ekonomik kaynakları nelerdir? Bu kaynakları nasıl ve neye göre kullanmaktasınız? Prosedürler nelerdir? TEFBİS Sisteminden bahseder misiniz?* soruları yneltirmiştir. Yöneticilerden gelen sorulardan denek Yok, Gelir Kaynakları ve Okul-Aile Birliği ve TEFBİS temaları ortaya çıkmıştır. Temaların vurgulanma sayıları tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** *Ekonomi temasına ilişkin alt temalar*

Ekonomi Temasının alt temaları	Frekans
Ödenek Yok	9
Gelir Kaynakları	
1. Bağış	6
2. Kermes	2
3. Milli Eğitim Müdürlükleri	4
Okul-Aile Birliği	8
TEFBİS	7

#### 4. 4. 1. Ödenek Yok

Yöneticilerin en çok vurguladıkları kısım ödenek olmadığıdır. MEB günümüzde ilköğretim okullarına herhangi bir para ödeneği göndermemektedir. Dolayısıyla okullar maddi olarak çok zor durumdadır. Birçok ihtiyaç karşılanamaz durumdadır. Konuyla ilgili yöneticilerin görüşleri şu şekildedir.

*“Yani okulumuzun net bir sabit bir gelir kaynağı yok. İhtiyaçlarımızı İlçe Milli Eğitimden ya da İl Milli Eğitimden aldığımız maddi desteklerle gidermeye çalışıyoruz. Ama bu çok yeterli olmuyor tabii.” Y11*

*“Bizim genel bütçeden pay almayan okullarımız var. Anaokulları ilkokullar ve ortaokullar pay almıyor. Bir ödenekleri yoktur yani bize para gelmez devletten.” Y9*

*“Şimdi devlet desteği yok. Yani hiçbir okulda yani liselerin dışında ilkokul ve ortaokullarda devlet desteği yok.” Y8*

*“Şimdi tabi ki okulumuzun yani ekonomik kaynak derken burası bir ortaokul sonuçta herhangi bir ödememiz söz konusu değil.” Y5*

*“Bunu en başta şöyle söyleyeyim hiçbir velimiz buna inanmıyor. Benim kendi ailem, ablaımlar işte çocukları olan yakınlarım bile inanmıyorlar buna. Neden inanmıyorlar diyorum ki devlet tarafından ortaokullara ilkokullarda aynı şekilde ilkokul ve ortaokulların herhangi bir maddi ödenek asla yok diyorum. Yani yıllık 10.000 lira yıllık 20.000 lira devletin para gönderdiğini zannediyor bu ülkedeki bütün vatandaşlar yani %90'ı bizim okula örnek veriyorum para gönderildiğini zannediyor bunu hani inanmıyor veli, ama bu gerçek.” Y2*

Yöneticilerin görüşlerinde belirttiği gibi, okullara herhangi bir maddi ödenek ayrılmamaktadır. Bu durum yönetmeliklerle belirlenmiş durumdadır. Okulöncesi ve ilköğretim kademesinde devlet okullara para göndermemektedir. Dolayısıyla okulların giderleriyle ilgili kaynak bulma sorumluluğu yöneticilere düşmektedir.

#### 4. 4. 2. Gelir Kaynakları ve Okul-Aile Birliği

Okullara herhangi bir ödenek yapılmamasından dolayı yöneticiler çeşitli yollardan gelir elde etmeye çalışmaktadırlar. Bunlardan en yaygın olanı milli eğitim müdürlükleri aracılığıyla elektrik, su, ısınma gibi giderlerin karşılanması. Ayrıca aynı yollarla okullara demirbaş temini ve tadilat da yapılmaktadır. Nakdi gelir olarak ise okullar bağış veya aidat adı altında para toplamaktadırlar. İki okul yöneticisi kermesler aracılığıyla toplanan paraların okullara yönlendirildiğini ifade etmiştir. Bu toplanan paralar üst sosyo-ekonomik çevrelerde bile yeterli görülmemektedir. Bazı okullar kantin gelirlerinden de nakit elde etmektedir. Fakat kantin gelirleri de yeterli bulunmamaktadır.

Okul-Aile birlikleri ise paraların toplanması aşamasında inisiyatif almaktadır. Yöneticiler bağışların ve kermeslerin okul aile birlikleri vasıtasıyla toplandığını ifade etmişlerdir. Toplanan paralar okul-aile birliklerinin hesabına yatmaktadır ve çeşitli harcamalar, yönetimin talebiyle, okul aile birlikleri tarafından yapılmaktadır. Maddi gelirler konusunda yöneticiler aşağıdakileri ifade etmişlerdir:

*“Bizim gelirlerimiz daha çok veli bağışları, kantin geliri bazen de sosyal etkinliklerimiz oluyor oradan birlikte gelirimiz oluyor. Fakat bu veli bağışı noktalarımızda da ciddi sıkıntı var. Bakanlık diyor ki veliyi ikna ederek al. Ama maalesef bu konuda da bu çevre biraz elit bir çevre olmasına rağmen velilerimiz çok duyarsız. Devlet versin mantığı var aslında devlet veriyor da yani. Bizim istediğimiz devde kulak devletin yanında. Bu sene biz velilerimizle konuştuk. Sene başındaki okul aile birliği genel kurul toplantısında. Dedik öğrenci başına 25 lira birinci dönem, ikinci dönem 25 lira bize katkı yaparsanız okulumuzun ihtiyaçlarını nedir işte bunlar yaz geldi: boya badana yapılacak A dan Z ye tadilatı var. Yıl içerisinde hizmetli çalıştırdık. Dönem dönem milli eğitim satın alma yoluyla bize destek oldu ama sene başından sene sonuna kadar değil yani. Belli dönemlerde biz okul aile birliği üzerinden bu maaşları ödedik. Biz ödediğimiz dönem sırf personel giderimiz ayda yedi bin beş yüz lira. Diğer gelir giderleri saymıyorum. O noktada da yani veli ilgisi az bu sene bizim topladığımız bağış diyebilirim henüz bakamadım bir istatistiğini çıkaracağım onun. Ama kabaca yüzde 40-45 diyebilirim yani. Belki hadi 50 diyelim tahminen 60 değildir. O bizi yoruyor he bu kaynakları nasıl harcıyorsunuz dersiniz de önceliğimizde işte en çok ihtiyaç duyduğumuz*

mesela okul bahçeden girdiğinizde görmüşsünüzdür, boya istiyor, boyası dökülüyor. Şu klimalar salkım saçak bahçede duvarlara monte edilmiş. Belli bir şey de yok böyle simetri de yok gözü tırmaıyor. Saçma sapan bir görüntü var. Şimdi klimacılar çalışıyor onlardan bir miktarını çatıya aldırдық, bir miktarını böyle simetrik bir şekilde hizalatacağız, hizalatıyoruz. Ondan sonra işte bu boyayı bu tadilat işini bitirdikten sonra gelecek sene sınıfları biz standarda kavuşturulmuş diyoruz. Sınıflarda dolaplar çok sağlıklı değil rastgele dolaplar yaptırılmış, kimi büyük kimi küçük Allah korusun büyük dolaplar devrilsen bir öğrenci altında kalır. Onları belli bir standarda kavuşturulmuş. Temin edebilirsek milli eğitim müdürlüğünden edemezsek kendi imkânlarımız ile bir şekilde belli bir standarda kavuşturulmuş diyoruz. Bakıyoruz önceliğimiz ne paramız ne, neye paramız yeter o öncelik olan şeyi eldeki kaynaklarla çözebiliyor muyuz? O şekilde harcamaya çalışıyoruz.” Y3

“Maalesef ekonomik kaynak yok denecek kadar az. Yani okullarda genelde bizim okulumuzda öyle sadece bir kantin gelirimiz vardır. Okul kantinin aylık geliri vardır o aydan aya yattığı zaman işte çok fazla bir şey değildir o. Onu kullanmaya çalışırız. Zaman zaman bir ihtiyaç duyduğumuz zaman bunu İl Milli İlçe Milli Eğitimden çeşitli şurda kullanacak diye bu gelen paralar okul aile birliğine girer. Okul aile birliği bütçesinden de yine faturalar karşılığı harcamalar yapılır.” Y1

“Şimdi şöyle bu tamamen okul aile birliğinin konusuna girer. Biz okul aile birliği seçerken belli kriterleri olan nedir bu kriterler; işte saat 9'da gelip akşam 4'e kadar yanımızda olan insanlardan seçiyoruz. Ev hanımlarından seçiyoruz. Bu konuda kendini yetiştirmiş insanlardan seçiyoruz. Kaynaklarımız nelerdir; kaynaklarımız bizim tamamen öğrencilerden topladığımız, her öğrenciden yıllık biz hoşumuza gitmese de biz temizlik ücreti adı altında topluyoruz. Bunu kullanırken bizim kendi okulumuz için söylüyorum devletin bize temizlik hizmetçisi olarak verdiği bir kişi var. Bu bahçe içerisinde iki bina var.30 tane derslik var, 60 tane şube var. Bunları temizlemek için 7-8 kişiye ihtiyacımız var. İşte okul aile birliği tam da burada konuda devreye giriyor. Hizmet alımı yapıyor. Bir şirketle sözleşme imzalıyor, ihaleye çıkartarak o şirketin elemanlarını çalıştırıyor. Her ay okulun 11 bin lira geçen ay geçen yıl için söylüyorum temizlik gideri oluyor. Onun dışında işte kapı kolu kırıldı şu kırıldı bu kırıldı. Kaynakları düzenli kullanma açısından diyoruz ya. Buradaki okul aile birliği üyeleri temizlik elemanları ile beraber okulun işlenişini, ekonomik sorunlarını tek tek tespit ediyor, elektriğini, suyunu, temizliğini bunların çözümü için kendilerine göre çaba harcıyorlar. Tabi bizde bunların hem harcamalarını

denetliyoruz hem toplanan ücretlerimizin bankadaki birikimini denetliyoruz yani benim bilgim dâhilinde olan her şey rutin şekilde gider. Yani okul müdürü olarak ben her ne kadar burada okul aile birliği bağımsız çalışsa da okul müdürü ile birlikte hareket etmek durumunda.” Y10

“Ortaokulların bütçesi yok. Okul aile birlikleri var. Okul aile birlikleri işte velilerle bağıştır, işte yaptıkları etkinliklerle para toplayabiliyorlar. Zaten bir tek parayı onlar toplayabiliyor. Biz de okul aile birliğinin işte onlardan taleplerimiz oluyor. Onlar karşılıyor. Bir de kantinimiz var. Okul aile birliğimiz kantini kiraya veriyor, ondan gelir kaynağımız ondan.” Y6

“Okulumuzun ekonomik kaynakları tabi ki öncelikle bizim asıl ana kaynağımız milli eğitim bakanlığının bize sağlamış olduğu yardımlardır. Milli eğitim bakanlığı okulumuzun elektrik, su giderini kendisi karşılıyor yani özel idare kanun vazifesi. Şimdi de özel idare yerini onu altyapısal güvenlik çalışmaları yapıyor. Ama şu an bize elektrik ve su ihtiyacımızı faturalarımızı direk milli eğitim bakanlığı karşılıyor. Aynı şekilde ADSL, internet bağlantımızı yine milli eğitim bakanlığı karşılıyor. Bunun haricinde ekonomik olarak okulumuza katkı sağlayacak okul aile birliklerimiz var. Her okulun mutlaka okul aile birliği vardır. Ve bu okul aile birliklerimiz yönetim kurulunu her sene ekim ayında seçer. Bu çalışmaları yıl içerisinde yapar. Okul aile birliklerinde de gelen parasal kaynaklar okulun kantini varsa, kantinden gelen gelir varsa odur. Onun haricinde biz hiçbir şekilde kayıt zamanı kayıttan para toplanmaz yasak, toplayamayız. Bağış adı altında hiçbir şekilde talepte bulunmayız. Ama tabi keyfi olarak veliler biz bir bağışta yardımda bulunacağız derlerse okul aile birliğine yardımda bağışta bulunabilirler. Okulumuzun daha çok ekonomik sıkıntısını milli eğitim müdürlüklerimiz vasıtasıyla, milli eğitim müdürlüklerimizle gerek çalışmaları yapıyoruz. Okulumuza şu şu işlerden dolayı şöyle bir parasal ihtiyacımız vardır diyoruz ve okul milli eğitim müdürlükleri de gerek ilçe gerek il kendi arasında görüşerek onlar kendi kaynakları var, oradan bize gönderiyorlar. Bir de bunun haricinde bizim okulumuzun kantinini milli eğitim müdürlüğü vasıtasıyla biz ihaleye çıkarıyoruz ve bu ihaleyle alan kişinin okul aile birliğine katkısı oluyor ve okul aile birliğinin başkanlığına yönetim kurulunun katkılarıyla biz ekonomik sorunlarımızı halletme yoluna gidiyoruz.” Y7

“Yani okulumuzun net bir sabit bir gelir kaynağı yok. İhtiyaçlarımızı İlçe Milli Eğitimden ya da İl Milli Eğitimden aldığımız maddi desteklerle gidermeye çalışıyoruz. Ama bu çok yeterli olmuyor tabii. Okul bütçemizi

yine kendi içerimizde yaptığımız birtakım kermeslerle ya da katkı paylarıyla bir parça hareketlendirmek istiyoruz. Ama bulunduğumuz çevre hep söylediğim gibi ekonomik düzeyi çok yeterli değil. İhtiyaç sahibi çocukların geldiği bir okul dolayısıyla onlardan bir destek almamız çok zor. Bunun dışında değişik kurumlardan ya da hayırseverlerden bir parça yaptıracağımız işlerde destek alırsak ne ala kendi yağımızda tabiri caizse kavrulmaya çalışan bir okuluz. Dolayısıyla bu şekilde bir ekonomik dengemiz olduğu içinde harcama yaparken de çok zorlanıyoruz. Önceliklerimizi belirliyoruz ve onlar doğrultusunda hani peyderpey ihtiyaçlarımızı karşılamaya çalışıyoruz.” Y11

“En büyük ve garanti gelir kantin geliridir. Elektrik suyu ilçe milli eğitim öder ihtiyaçları da talep ederiz onlar zamanı gelince verir. Onun dışında direk okul aile birliğine başvururuz. Kırtasiye bakım onarım temizlik giderlerimiz oluyor. Birde ödüllendirme yapacaksak bunları da yine okul aile birliğinden karşılıyoruz. Okulun harcaması okul aile birliği başkanlığında yapılır okul müdürü yapamaz. Biz taleplerimizi oraya yazarak bildiririz okul aile birliği de bunun hakkında bilgi verir bize. Okul aile birliği harcamalarını ihale usulü ile yapar. Onların harcamalarının idaresini okul idaresi yapıyor paraların tamamı bankaya yatırılır harcamalar da buradan yapılır.”

Bir de devletin şu okula katkısı nedir devletin okulu burası tabi bu arada elektrik ve su faturası onu da devlet derken ilçe milli eğitim aracılığıyla devlet kendi kendine onu belediyeye vs ödüyor. Elektrik su faturası, buranın ısıtma sistemi kömür olsaydı bir de onu veriyor bir de sadece bu kadar diyeyim. Bu yıl mesela ne yaptılar; bir ihale yapılmış temizlik malzemeleri geldi okula devlet tarafından diyelim bir de ilk defa bu ikinci dönem okula fotokopi kâğıdı gönderildi. Büyük bir miktarda yani bir yıl yetecek kadar nerdeyse. Bunlar haricinde okula herhangi bir devletin verdiği bir şey yok. Ha bir de yardım boya veriyorlar. Boya sağ olsunlar sadece boyayı veriyorlar o da çok kaliteli bir boya olmadığı için sıkıntı. Boyacıyı da biz buluyoruz. Parasını biz veriyoruz. Devlet iş korusu? Çalışanları dediğimiz bu çalışanları altı ay sonra gönderiyor ama okul temiz olmak zorunda bundan dolayı okulun geliri sadece okul kantininden tutunda bizim ortalama yıllık yirmi bin liraya yakın bizim gelirimiz var aylık iki-iki buçuk arası bir para yatıyor okula. Evet okulda güvenlik olursa bütün para da ayrıca ona gidiyor. Onu hani güvenlik varsa okulda saymıyorum kantini. Geriye kalan para nedir velilerin bize vermiş olduğu okul aidatları. Okul aidatı dediğimizde nasıl okulun milli eğitim bakanı karne parası almayın okulları parayı servise vermeyin cümlesinden yola

*çıkarak velilerde doğal olarak kimse para vermiyor bize. Okulumuz arasında bu yıl kaçtı 20 t140tl bir ücret vardı okul aidatı. Biz mesaj atarak öğrencilere sınıfta söyleyerek okul aile birliği başkanı aracılığıyla ne kadar toplamışızdır.1.000 öğrenci olsa 40 liradan düşünün 40.000 tl yapıyor. 40.000 tl bir okulu bu okulu bir yıl da idare eder. Çok çok büyük bir para çünkü öğrencilerden belki 2.000 lirayı geçmemiştir bize gelen para. Veli de haklı sosyal devlet, devletin okulu niye para versin?” Y2*

Yöneticilerin görüşlerinden de anlaşılacağı üzere okullar gelir kaynağı bulmakta zorluk çekmektedir. Milli eğitim müdürlükleri düzeyinde asgari giderleri karşılanmaktadır. Bunun haricinde okulların ekstra ihtiyaçları için maddi kaynakları çok yetersizdir. Üst sosyo-ekonomik çevredeki okullar bile gelir elde etmekte zorluk yaşamaktadır. Velilerin bağışıyla ve kantin gelirleriyle yönetilmeye çalışılan bir okul düzeni mevcuttur. Okulların ekonomik olarak neredeyse yok denecek bütçeleri, onların hareket etmesini engellemektedir. Ekonomik olarak bağımsız olamayan okullar kendi içlerine çekilip kalmıştır denilebilir. Yapacakları her harekette izin alırken olduğu gibi, ekonomik olarak da üst kurumlara bağıdırlar. Dolayısıyla okulların herhangi bir konuda özgür davranmasını bekleyemeyiz.

#### **4. 4. 3. TEFBİS**

Uzun adı Türkiye'de Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemi Projesi olan TEFBİS sistemi bir internet portalı aracılığıyla her okula ne kadar gelir geldiğini ve bu gelirlerin nereye harcanmış olduğunu kontrol eden sistemdir. Yöneticiler kullanıcı adı ve şifreleriyle girdikleri sistemde, okula yapılan bağışları, kantin gelirlerini, diğer tüm gelirleri işlemek zorundadırlar. Ayrıca yine yapılan her harcamayı fiş ve fatura numaralarıyla sisteme yüklemektedirler. Bir okula bağış yapan kişi, bu sistem aracılığıyla yaptığı bağışları da görebilmektedir. Konuyla ilgili yönetici görüşleri şu şekildedir:

*“Tabi TEFBİS adını verdiğimiz bir sistemimiz var. Sadece faturalar değil aynı zamanda gelirleri de oraya güne gün oraya işliyoruz. Yani orada şu da var bakın mesela ben şöyle örnek vereyim; siz diyelim bu okula bağış yaptınız maddi olarak nakit. Biz onu sisteme girdiğimiz zaman siz bu okula ne kadar bağış yaptığınızı da sistem üzerinden de görebiliyorsunuz. Hani hiçbir zaman acabaya yer verme olayı bizde yer yoktur. Her şey objektiftir. Her şey açıktır. Veli isterse kendi TC’sini girerek ne kadar okula bağış yaptığını orada görebilir.” Y5*

*“TEFBİS adı altında bir sistem vardır. Orda gelir-giderleri biz günün gününe aylık olarak işlenir, raporlar alınır. Nerden ne kadar para gelmiş? Nereye harcanmış orda görülür zaten.” Y1*

“Öğrencilerden aldığımız gelirler var işte makbuz karşılığında alıyoruz. Bunu okul aile birliği makbuz karşılığı alıyor ücreti iki gün içerisinde bankaya yatırmak zorunda yönetmelikler böyle. Daha sonra TEFBİS yerine okul müdürü olarak görevim gereği TEFBİS sistemine giriyorum. Tarihini işte fatura tarihi olsun kim tarafında verilmiş TC kimlik numarası otomatik olarak TEFBİS sistemine düşüyor. TC'nizi girdiğiniz zaman kimlik bilgileri geliyor. O kişi kaydedilmiş oluyor. Giderler de normalde okul aile birliği ve okul müdürüyle beraber istişare ederek karşılama yapıyor gelir-gider yıl sonunda hesaplanıyor bakılıyor işte okulun geliri her ay tabi ki duyuruyorsun internet sitesinde ya da okulun uygun bir yerine asılıyor veliler görsün diye.” Y2

“TEFBİS konusu da bakanlığın açmış olduğu bir modül TEFBİS. Yaptığımız her harcamanın topladığımız her kuruluş parayı oraya sisteme işliyoruz. Yani Ankara'dan bakanlıktan biri gönderiliyor, işte merak edip de bu sene ne kadar para toplanmış, ne kadar harcama yapılmış diye baktığımızda oradan bizim durumumuzu görebiliyor.” Y3

“Evet sondan başlayayım. TEFBİS sistemi bakanlığın son dönemde yaptığı en iyi uygulamalardan bir tanesi. Şimdi biz kurum olarak hesap verilebilirlik konusunda açık olmak zorundayız. Çünkü biz bir eğitim kurumdayız. Okullarda yaşanan olumsuzluklardan sonra böyle bir sistemin olması gerekiyordu çok iyi oldu. Resmî olarak bizim bir defterimiz var bakın biz bu deftere işleriz bu defterde her şey vardır. Ama bu deftere ben istediğim gibi yazarım bunu sadece ben görürüm. Şimdi bakan oturup ortaokullar genelinde grafik çıkartabiliyor.” Y9

Okullar ekonomik olarak bağımsız olmadıkları gibi, gelir elde ederken ve harcama yaparken sistemin gözetimi altındadır. Okullar merkezden bağımsız olarak ekonomik hareketlilikte bulunamaz. Merkezi sistem yöneticilerin her adımını denetlediği gibi, okullara giren çıkan her kuruluşun da hesabını tutmaktadır. Şeffaflık açısından iyi bir uygulama olmakla birlikte, okulların merkeziyetçi sisteme bağlanması adına kuvvetli bir araçtır. Sistemin okullar üzerindeki gücünü pekiştirmektedir. Dolayısıyla okullar, bakanlıktan herhangi bir ödenek alamadığı halde, ekonomik olarak bakanlığa hesap vermek zorundadır. Okulun bağımsızlığını elinden alan bu sistem sayesinde okullarda özgür bir anlayıştan bahsedemeyiz.

#### 4. 5. DERS DENETİMİ VE KOORDİNASYON

Okullarda öğretmenlerin müfettişler tarafından denetlenmesi kaldırıldıktan sonra öğretmenleri denetleme görevi okul yöneticilerine verilmiştir. Okullarda çoğunlukla müdürler, öğretmenleri derslerinde dinlemektedir. Konuyla hazırlanmış olan denetim



defterleri üzerindeki kriterler üzerinden öğretmenlere puanlar vermektedir. Daha sonra öğretmenlerle görüşüp dersin kritiği yapılmaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerin konu dışına çıkmaları ve müfredattan uzaklaşmaları için de koordinasyonu sağlama görevi yine yöneticilerdedir. Yöneticiler böyle durumlarla karşılaşırlarsa, öğretmenlere müdahalede bulunabilmektedirler.

Konuyla ilgili olarak yöneticilere *Okulunuzda eğitim öğretimi nasıl denetlemektesiniz? Eğitim öğretimi denetlerken eğitim ortamına müdahalede bulunur musunuz? Okulunuzda eğitim öğretim koordinasyonunu nasıl sağlamaktasınız? Aynı zümredeki, aynı seviyedeki derslerin işlenişinde farklılık görürseniz, plan, program, müfredat dışına çıkılırsa bu duruma nasıl müdahale edersiniz?* soruları sorulmuştur. Yöneticilerden gelen cevaplardan Ders Dinleme, Ders Sonrası Değerlendirme, Koordinasyon ve Müdahale temaları oluşturulmuştur. Temaların yöneticiler tarafından vurgulanma sıklıkları tablo 7'deki gibidir.

**Tablo 7.** *Ders denetimi ve koordinasyona ilişkin alt temalar*

Tema	Frekans
Ders Dinleme	11
Ders Sonrası Değerlendirme	9
Koordinasyon	6
Müdahale	6

#### 4. 5. 1. Ders Dinleme:

Okul yöneticilerinin öğretmenleri doğrudan denetledikleri en önemli konu ders işlenişidir. Bu süreçte yöneticiler müfettiş gibi derse girer ve öğretmeni dinler. Görüşme yapılan yöneticilerin tamamı okullarında müdürün veya müdür yardımcısının ders denetimi yaptığını ifade etmiştir. Ders denetimleri esnasında yöneticiler genelde pasif dinleyici konumundadırlar. Genellikle notlar aldıklarını ifade etmişlerdir. Derse müdahalede bulunmamaktadırlar. Konuyla ilgili görüşler şu şekildedir.

*“Şimdi ders denetimi geçen yıllarda ilköğretim müfettişleri tarafından yapılıyordu. İlköğretim müfettişleri toplu olarak okula gelip bireysel olarak öğretmenlerin dersine bir saat iki saat neyse dinliyorlardı ona göre bir puan veriyor. Bazı müfettişler “Hocam harika dersiniz var. Çok iyi anlatıyorsunuz” şöyle böyle anlatıyor. Bir ay sonra not geliyor. Vermiş öğretime 80 puan bana vermiş işte ben belki daha iyi değilim bana vermiş 95 diğer öğretime biraz göreceli bir kavramdır. Bu yıldan itibaren artık yeni bir literatür getirildi artık öğretmen performans değerlendirmesi*

*bunu da okul müdürü bireysel olarak kendisi öğretmeni derste dinleyerek yapıyor.” Y2*

*“Ben her sınıfın dersine girip, derslerini arkadaşların dinlemeye çalıştım. Bazılarına da yetişemedim ama çoğuna girdim.” Y3*

*“Bakanlığın yönetmelikleri ile sorumluluk okul müdürüne verildi. Okul müdürü senede iki sefer yasal olarak derse rehberlik ve denetim yapmak için girmek zorunda. Öğretmenin planına dersteki durumuna araç gereç durumuna öğrenciler ile ilgili davranışlarına güncel konuları işleyip işlememesine ilk denetimde izliyoruz. İkinci denetimde MEB tarafından belirlenen amaçlara ne kadar yaklaştığı açısından bir denetleme yapılır. Burada müdür isterse kendisi ders işleyebilir isterse öğretmenin ders işlemesine denetim yapar onun dışında öğrencini kalabalık olduğu okullarda hangi müdür yardımcısı sorumlu ise ona da müdür izleme yetkisi verebiliyor.” Y4*

*“Eğitim-öğretim öğretmenlerimiz bizler tarafından ders denetimi gerçekleştiriyor. Artık müfettişlerin son iki yıldır derslere girerek denetim yapmaları kaldırıldı. Okul müdürü tamamen bu anlamda öğretmenlerin derslerini denetliyor. Bizde dönem de iki kez öğretmenlerimizin derslerini ziyaret ederek denetimlerini gerçekleştiriyoruz.” Y11*

*“Ders denetimi temel olarak bizim buradaki ilk vazifemiz. Yani bizim temel anlamda öğretmenlerinde bizimde şuanda sizin de burada olmanızdaki temel kaynağı öğrencidir. Burası bir eğitim kurumu ve siz öğrenciye verilmesi gerekeni vermemişseniz ve siz idari olarak bakanlık bu konuda güzel bir çalışma yaptı ve sorumluluğu bize bıraktı artık müfettişler sınıflara girmiyor öyle olunca da bizim sorumluluğumuz arttı. Biz bunu normal rutin olanı bizim ders denetleme defterimiz var onu alır sınıfa gireriz öğretmeni dinleriz 20 dakika ya da 25 dakika yeterli bulduğumuz bir süre dinleriz ondan sonra değerlendirmemizi yaparız.” Y9*

*“Tabii ders denetlemeden ziyade izleme ve ziyaret ben o denetime biraz yani müfettiş şeyinde onu bayağı yumuşattık. Yani ders denetlemeyi ben ders ziyaret hatta girmiş olduğum sınıflara ders ziyareti yapıldı derim. Orada izlerim. Sadece öğretmenin duruşunu, hâkimiyetini, bakışını, anlatımını, çocuklara karşı olan ilgisi yani çocuk gerçekten öğretmeni canla dinleyebiliyor mu? Veya okulda müdür var onun için mi dinliyor? Bunlara dikkat ederim. Orada ufak tefek notları alırım. Onu öğretmen arkadaşla birebir görüşürüz.” Y8*

*“Evet şimdi okulumuzda eğitim-öğretimi nasıl denetliyoruz? Bizler okul müdürü olduğumuz için eskiden öğretmenlerin denetimini vali müfettişlerince gerçekleştiriliyordu ama şimdi artık o kalktı ve öğretmenlerin denetlenmesi okul müdürlerine bırakıldı. Bizde tabi periyodik olarak öğretmenlerimizin derslerine girerek denetlemeyi gerçekleştiriyoruz.” Y5*

Örneklerden anlaşılacağı gibi artık denetimler sınıf ortamında yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Okul yöneticileri ders izleme defterleri aracılığıyla öğretmenleri izlemekte ve buna göre puan vermektedir. Bu durum sistemin öğretmen üzerindeki kontrolünü arttırmıştır. Artık denetim daha yakından gerçekleşmektedir. Yöneticiler öğretmenleri merkezce belirlenmiş kriterlere göre değerlendirmektedir. Dolayısıyla değerlendirme yöneticilerin şahsi düşüncesine göre değil merkezi kriterlere göre yapılmaktadır. Yöneticiler sadece uygulayıcı konumundadır. Şahsi görüşlerden ziyade merkezi değerlendirme kriterinin baz alındığı bu denetim şekli merkezi otoritenin güçlendirilmesine hizmet etmektedir. Merkezi otorite herkesin uyması gereken rolleri belirlemiştir ve yöneticileri bu konuyu denetlemek üzere görevlendirmiştir. Bankacı Eğitim Modeli tarzı uygulamaların en belirginini olan bu yöntem sayesinde öğretmenlerin sistemin kontrolü dışına çıkması önlenmektedir.

#### **4. 5. 2. Ders Dışı Uyarı**

Yöneticiler ders dinlemede esnasında öğretmenlere müdahalede bulunmamaktadırlar. Bunun yerine ders çıkışı öğretmenlerle bire bir görüşerek, gerekli uyarıları kendilerine ilettiklerini ifade etmişlerdir. Konuyla ilgili görüşler şu şekildedir.

*“Tabi ki ders içindeki öğretmenimize herhangi bir müdahale yapmıyoruz, dersimizi dinliyoruz eksik varsa söylüyoruz. Yapmamız gereken ön çalışmamız varsa daha ileriki günlerde aşamalarda onları oturup beraberce karar veriyoruz. Ama ders içerisinde öyle çok büyük bir boyutta uyarı olmuyor.” Y7*

*“Ders ortamında müdahale de bulunmak zaten doğru olmaz öğretmen derste tek otoriterdir. Dersten sonra oturup gördüğümüz bir aksaklık varsa bunu paylaşmak.” Y1*

*“Öğretmen tabiki sınıf ortamında olmaz. Doğru bir davranış olmaz. İu derse birlikte giriyoruz ya da öğretmen girdikten sonra girip birlikte teneffüse çıkıyoruz ve benim odamda o dersin kritiğini yapıyoruz.” Y5*

*“Denetim yaparken ders ortamına müdahale o anda değil ama gözlemlerimiz sonucunda izlemelerimiz sonucunda eğitim-öğretime zarar verdiğini düşündüğümüz ya da aksattığını, engellediğini düşündüğümüz bir*

*husus varsa sonrasında muhakkak ki öğretmenimizle işbirliği yaparak bunu gideriyoruz.” Y11*

Yöneticilerin öğretmenleri ders esnasında uyarmadıklarını, dersten sonra bire bir görüşme yoluyla çeşitli uyarılarda bulduklarını görmekteyiz. Öğretmenin ders esnasında uyarılmaması oldukça iyi bir davranış olmakla birlikte, öğretmenlerin çeşitli müdahalelerle ve uyarılarla belirli standartlara sokulması Bankacı Eğitim Modeli tarzı bir uygulamadır. Öğretmenleri özgür bırakmak yerine standartlaştırmak, merkezi sistemin okullar üzerindeki kontrolünün en belirgin örneğidir. Yöneticiler kendilerine yüklenen görevlerle öğretmenleri standartlaştırmaktadırlar. Böylelikle sistematik bir kontrol devreye girmekte ve farklılaşmanın önüne geçilmektedir.

#### **4. 5. 3. Koordinasyon**

Koordinasyon konusu, yöneticilerin öğretmenler üzerindeki denetiminin bir parçasıdır. Öğretmenlerin birbirinden farklılaşmalarını önlemek amacıyla yöneticiler özellikle devreye girmektedir. Öğretmenlerin çeşitli sebeplerle belirlenen planın dışına çıkmasına müsaade edilmemektedir. Bununla birlikte üst sosyo-ekonomik çevredeki okullarda sınava yönelik fark getirecek yöntem ve tekniklere ise müdahale edilmemektedir. Yani ayrıcalıklı kesime avantaj sağlayacak değişikliklere müsaade edilmektedir. Konuyla ilgili yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

*“Yok, zaten bir çerçeve plan var yani, o çok olmaz. Verilecek işlenecek şeyler bellidir aşağı yukarı. Ha bazen metotta farklılık olabilir. Kimi öğretmen ne bileyim mesela teknolojiyi daha çok kullanır dersin işleyişinde biraz daha yatkındır ona. Bazı arkadaşlarımız da eski sistem dediğim tebeşir, tahta şeklinde devam ediyor.” Y3*

*“Zümre toplantılarımızı biz zaten bu farklılığı ortadan kaldırmak için yapıyoruz. Hiçbir sınıfımız tek şube değil. Herkesin en az 1 tane zümresi var. Branşlarda da yine aynı şekilde hiçbir branş öğretmenimiz tek değil. Dolayısıyla tüm öğrencilerin aynı şartlarda aynı müfredat programına sahip aynı içerikte faydalanması için bu koordinasyonu zümre toplantılarında ortak aldığımız birtakım kararlarla sağlıyoruz. Öğretmenlerimiz de zaten sürekli zümreleriyle işbirliği içerisinde bu hususla ilgili ortak sınavlar yapıyorlar. Yaptıkları her dersin bir sınavı ortak oluyor o şekilde de zaten koordinasyonu sağlamaya çalışıyoruz.” Y11*

*“Ben öyle bir şey olamaz. Şimdiye kadar ona ben müsaade etmem çünkü bunu sene başında birincisi 11 ve ikinci dönem zümreleri yapıyorlar. Orada zaten birlikte fikir birliğine vararak hesaplama yapıyorlar yani*

*sonradan ayrı ayrı hareket etmeleri doğru olmaz. Zaten öyle bir şey olursa bizim daha farklı daha ileri daha güzel bir şey varsa tabi onu diğer zümrelere de ne yaparız biz yayarız yani o olanaktan herkesin yararlanmasını isteriz.” Y5*

*“Genelde farklı ders işleme olayı olsa da şu şekilde yani dediğim gibi milli eğitimin bize vermiş olduğu plan ve program dâhilinde olduğu için pek böyle aykırı bir şekilde ders işleme yöntem ve tekniği olmuyor zaten her şey bellidir, çünkü yöntem ve tekniklerimiz belli. Bunun dışarısında yani zümre olarak yapmış olduğumuz çalışmaları zaten zümrede bunlar enine boyuna bunu arkadaşlar tartışıyorlar. Eğer öğrencide bir sorun varsa zümre olarak arkadaşlar bir araya geliyor. Zümreden kastım tabi ki İngilizce dersi, din kültürü dersi için söylüyorum ve tabi sınıf öğretmeni. Sınıf öğretmeni bunları işlerken oturup enine boyuna çocuk çocuk, öğrenci öğrenci bunlar tek tek konuşuyorlar ve tedbirlerini ona göre alıyorlar zaten ama genel olarak ana hatlarıyla diyecek olursanız bizim zümrenin yapmış olduğu çalışmalar ne ise o çalışmaları biz o şekilde değerlendiriyoruz. Öğretmen arkadaşlar da zaten yönetmelik çerçevesinde yaptıkları için pek de fazla da bir sorun olmuyor. Farklılık olmuyor.” Y7*

Bir yönetici ise genel görüşün aksinde fikirde bulunmuştur. Üst sosyo-ekonomik çevrede görev yapan bu yönetici sınav başarısı söz konusu olduğunda öğretmenlerine bağımsız hareket edebilme fırsatı tanımaktadır.

*“Şimdi şöyle açıklayayım. Bizim yaptığımız toplantıda almış olduğumuz kararlar kesin bire bir uygulanacak kararlar değil. Öyle şey oluşur ki hemen anında değiştirip başka bir sisteme yani Fırsat eğitimidir dediğimiz şey anında değiştirebiliriz. Burda müdahale etme söz konusu olamaz. Öğretmen o anda bir toplantıda karar almışız ama düşünmüş o sistemin kendine çok fazla uygun olamayacağını veya farklı sınıflarda farklı şeylerin olabileceğini hissetmiş, bunu da bizimle paylaşmış ve ben 5-A sınıfını ya da 7-A sınıfında hocam böyle değil de böyle bir sistem uygulandığında çocuklardan daha iyi bir verim alıyorum diyorsa biz buna karşı çıkmayız ve o zümre kararları hep böyle net, bağlayıcı katı kararlar değil. Kendi aralarında da bunu zaten istişare ederler. Zaman içerisinde sadece toplantı kaynakları ile değil resmi olmayan görüşmelerde öğretmenler odasında paylaşırlar. İşte ben şu sınıfa şu şekilde anlattığımda daha başarılı oluyorum. Sizde bunu deneyebilirsiniz diye birbirlerine önerilerde bulunabilirler.” Y10*

Okul yöneticileri, öğretmenlerin birbirlerinden farklılaşmaması konusunda hassas davranmaktadırlar. Yöneticiler olarak ders içeriklerinde bir farklılaşmanın önüne

geçmektedirler. Dolayısıyla işlenen konular tek tipleşmektedir. Daha önce planlama konusunda da görüldüğü gibi içerikte farklılaşmanın önüne geçilmektedir. Herkese merkezin belirlediği konular aktarılmaktadır. Bu durum da merkeze bağlılığı yükseltmektedir. Herkese tek bir merkezden aynı konuların aktarıldığı, öğretmenlerin göz ardı edildiği uygulamalarla herkesin standartlaştırılması hedeflenmektedir.

Buna karşılık olarak, sosyo ekonomik olarak üst düzey çevrede bulunan bir okul daha önce de belirttiği gibi planlamada öğretmenleri serbest bırakmaktadır. Merkezi sınavlardan yüksek puan getirecek her türlü uygulama, yöneticilerce kabul görmektedir. Bu durum ayrıcalıklı kesimin ayrıcalığının daha da pekişmesi anlamına gelmektedir. Ayrıcalıklı kesime hizmet veren okullar, özel sektör mantığıyla çalışmakta ve tamamen başarıya odaklanmaktadır. Dolayısıyla diğer kesimlerin mağduriyeti devamlı hale gelmektedir. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesi açık bir şekilde göz ardı edilmektedir.

#### 4. 5. 4. Müdahale

Koordinasyon konusuyla ilişkili olarak müdahale teması yöneticilerin öğretmenlerin işlemeleri gereken konulardaki durumuna müdahale edip etmemeleri ile ilgilidir. Yöneticiler programdan sapma gördüklerinde öğretmenlere müdahale ettiklerini ya da edebileceklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler çeşitli sebeple plandan sapma gösterirlerse yöneticiler devreye girmektedir. Bu konuyla ilgili görüşler şu şekildedir:

*“Bu durumdan haberdar olunca çünkü planlamalar ortak müfredatlar ortak ama uygulamadan kaynaklanan aksaklıklar varsa bunun önce kaynağını öğrenmeye çalışırız. Çoğunlukla bu öğrencinin hazır bulunuş seviyesiyle alakalıdır. Eğer müfredatın altındaysa bunu birebir öğretmenle görüşerek hocam bu konuları şu şekilde işleyelim. Zaten arkadaşlar gelir konuşur ‘hocam biz şu konuları veremedik’ mesela neden ‘çocuklar hazır olmadıkları için alamıyorlar’ mesela. Ya bunun için kurs ya bunun için ek ders ya da bunun için telafi dersi programlarız o çocuklara o konuları anlatmasını sağlarız.” Y9*

*“Müdahale derken yani herhangi bir öğretmenin herhangi bir konuda biraz eksiği varsa onun tamamlaması yönünde bir telkinde bulunuyoruz sadece.” Y1*

*“Bu daha çok birinci sınıflarda ortaya çıkıyor. Birinci sınıflarda çizgi çalışmaları var bunun süresi var ses çalışmasının ayrı süresi var okumanın ayrı süresi var. Bu süreleri herkesin uyması konusunda uyarılarımız olur. Müdahalemizin başka yönü de dördüncü sınıflardaki ortak sınavların aynı anda yapılması gibi.” Y4*

*“Olumsuz bir şey varsa zaten onun önlemini ben alıyorum. Yani bizler tabii ki ne yapıyoruz örneğin; özellikle sekizlerde çok sık oluyor. TEOG sınavları, konulardan çıkıyor konuların tamamlanması gerekiyor ve onunla ilgili zaten biz denetimlerimizi yapıyoruz.” Y5*

Yöneticilerin görüşlerinden anlaşılacağı üzere, herhangi bir konuda programdan sapma gösterilirse hemen müdahale edilmektedir. Konuyla ilgili genel olarak söylenenlere bakıldığında sapmalar yaşanır ise bunların zorunlu haller durumunda olduğu görülmektedir. Bunun haricinde öğretmenlerin program dışına çıktıkları, farklı müfredat takip ettikleri gibi bir ifade yer almamıştır. Dolayısıyla öğretmenler herhangi bir şekilde plan, program dışına çıkamamaktadır. Olası bir durumda karşılıklı olarak yöneticilerin olduğunun farkındadırlar. Herkes rollerini benimsemiş görünmektedir.

#### **4. 6. BELİRLİ GÜN VE HAFTALAR**

Okullarda belirli gün ve haftalar sık sık gerçekleştirilen etkinlikler arasındadır. Çeşitli etkinliklerle kutlanan birçok program vardır. Bu programların en kritik noktası ise ideolojik aktarımın en yoğun yapıldığı etkinlikler olması. Özellikle milli bayramlar ve anma günleri öğrencilere resmi ideolojinin aktarıldığı en önemli günlerdir. Bunun yanı sıra diğer programlarla da öğrencilere çeşitli değerler aktarılır. Milli ve manevi değerlerin öne çıktığı bu etkinlikler genellikle sene başında planlanır ve zamanı gelince uygulamaya konulur. Zaman zaman çevreden de insanların katılımıyla bu törenler kutlama havasında da geçmektedir.

Konuyla ilgili yöneticilere *Okulunuzda belirli günlerdeki törenler, kutlamalar ve anmalar için programlar nasıl yapılmaktadır? İçerik nasıl oluşturulmaktadır? Programa kimler katılmaktadır?* Gibi sorular yöneltilmiştir. Gelen cevaplardan Planlama, Katılım ve Gereksiz temaları ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin tamamı planlama yaptıklarını ve programları gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir. Ayrıca yine tüm katılımcılar bazen sadece öğrencilerle, bazen de veliler ve resmi davetli kişilerle programlara katılım gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte iki yönetici programların şimdiki halleri ile gereksiz olduğunu ifade etmişlerdir.

##### **4. 6. 1. Planlama:**

Okullarda belirli gün ve haftalarla ilgili programların planlanması, sene başında yapılmaktadır. İlgili konunun içeriğine göre öğretmenler atanmaktadır. Daha sonra öğretmenler çeşitli öğrencilerin de desteğiyle bir program ortaya çıkarmaktadır. Bu programlardaki içerik yöneticilerin veya okulda kurulan komitenin denetiminden geçirilmekte ve ondan sonra sergilenmektedir. Genellikle konuşmalar ve şiirlerle coşkulu bir şekilde öğrencilere bir takım ideolojik değerler aktarılmaktadır. Ayrıca milli bayramlar haricinde her etkinlik büyük çapta gerçekleşmemektedir. Bazı

etkinlikler daha küçük çapta kutlanmaktadır. Bazı günler ise tamamen göz ardı edilmekte ve kutlanmamaktadır. Konuyla ilgili yöneticilerin görüşleri şu şekildedir.

*“Ya şimdi biz tabi ki belirli gün ve haftalar dediğimiz çeşitli törenler, kutlamalar ya da anma (Atatürk’ü anma gibi) programları sene başında biz planlıyoruz okulun eğitimi öğretimi başladığında o da hazır oluyor. Neye göre tabi ki mesela bir 23 Nisan töreni diyelim. Ulusal Egemenlik Çocuk Bayramını kutlamak için bir Türkçe öğretmenimiz veya bir sosyal bilgiler öğretmenimiz ya da bir resim öğretmeni ya da müzik öğretmeni de dâhil ediyoruz. Çünkü bu bir kutlamadır. Müzik olacaktır. Müzik öğretmeni de orda önderlik yapacaktır. Bu şekilde dengeli bir şekilde tabi ki bazı günler vardır nedir bizim kulüplerimiz vardır. Şimdi bir sigaranın zararları ile ilgili bir gün var ise bir tören var ise biz onu Yeşilay kulübüne veriyoruz mesela o kulüpte hangi öğretmen varsa onu o arkadaşımıza veriyoruz. Yani bir nevi işi ehline veriyoruz ya da branşa göre veriyoruz diyelim.” Y5*

*“Belirli gün ve haftalarla ilgili kutlama programımız sene başında yaptığımız öğretmenler kurulunda listelenerek bunlar öncesinde okul idaresi tarafından hangi günlerin ya da haftalarının kutlanacağı belirleniyor. Okulda yaptığımız sene başı öğretmenler kurulu toplantısında öğretmenlere sunuyoruz. Burada özellikle bu haftayı ben kutlamak istiyorum diyen öğretmenlerimiz kendi iradeleriyle seçimlerini yapıyorlar. Geri kalanları yine okul yönetimi tarafından öğretmenlere eşit düzeyde dağıtılıyor. Uygulamaya geldiğinde öğretmenlerimiz öğrencileri işin içine katarak bu programları hazırlıyorlar. Özellikle milli bayramlarımızın ortak değerlerimizin dikkate alındığı özel günler muhakkak ki okul bahçesinde topluca tüm öğrencilerin eşliğinde bir programla kutlanılmaya ya da anılmaya gayret ediliyor bu hususta.” Y11*

*“Şimdi bunlar hakkında biz yine deminki bir soruda belirtmiş olduğum gibi sene başında bir planlama yaparız. Öğretmenler kurulumuzda belirli gün ve haftaları kutlama komünitesi kurarız. Bu komünite kendi arasında görev dağılımı yapar ve o gün gelmeden 1 hafta 10 gün evvel hazırlıklarını yaparlar. Bize getirirler bizde bir denetlemeden geçirdikten sonra günü geldiğinde onu öğrencilere sergileriz.” Y1*

*“İçerik ee sene başında bir kutlama komisyonu oluşturuyoruz. Onlarla oturup konuşuyoruz işte nasıl bir şey yapalım. Mesela bu sene nevrüz etkinliği bizdeydi. Milli eğitim tarafından bize verildi. Oturup tartışıyoruz arkadaşlarla farklı fikirler alıyoruz. Daha sonra bir programda karar kılıyoruz işte şunlar şunlar olsun, şuna gerek yok gibi. Bir çerçeve çıkıyor ortaya o şekilde düzenliyoruz.” Y3*



*“Şimdi onda çok yani elliye yakın belirli gün haftalar var. Biz bunu her haftaya düşecek şekilde veya her ay iki üç kutlanacak şekilde mesela bunlardan tabii milli bayramlar vazgeçilmezlerden, ilköğretim haftası,10 Kasım işte İnsan Hakları, dünya çocuk günü, Yeşilay, Kızılay işte mahalli kurtuluş günleri. Yani u çocukların seviyesine ve milli, manevi değerleri biraz kabartacak şekilde komisyonumuzu oluştururuz sene başında. Milli belirli gün ve haftalar günüsünü bunlar aynı zamanda yazıları filan inceler, denetler bunlara bir gündem hazırlarız.” Y8*

*“Belirli günler ve haftalar biliyorsunuz okullarımızda hemen hemen bütün bir yıl boyunca kutlanıyor. Tabi yoğun olarak kutlandığı aylar genelde mart nisan ayları hatta mayıs aylarıdır. Onun haricinde hemen hemen her hafta belirli gün ve aylar kutlamamız vardır. Belirli gün ve hafta kutlamalarımız biz sene başında plan ve programımızı yapıyoruz. Okulumuzda kutlanması gereken plan program yapılıyor. Görevli öğretmenlere görevler tebliğ ediliyor. Uygulanacak sistem şu şekilde gününden önce öğretmen arkadaş geliyor. Okul müdürüne müracaata bulunuyor dilekçesiyle. Programın akışını da gündemini yazıyor ben şu gün şu saatte belirli günler kutlamasını yapacağım gerekli çalışmaları yapacağım diye bize bildiriyor biz de buna olur veriyoruz. Tabi bir şartlar oranında ama o program salonda yapılıyor, okul dışında yapılıyor. Bu plan ve program yapılırken e biraz da tabi ki çok ciddi boyutta çalışmaları yapıyoruz desek doğru olmaz. Yapıyoruz ama biraz da geçiştirme babında gidiliyor. Üstünkörü yapılıyor. Biz bu uyarılarımızı yapıyoruz. Her belirli gün ve hafta kutlamalarında mutlaka öğrenciye faydası olacağına inanıyoruz. Bu şekilde öğretmen arkadaşlarımızı da uyarıyoruz. Arkadaşlar bu çalışmaları ona göre yapıyorlar. Belirli gün ve hafta kutlaması mutlaka okulumuzda anlamına uygun olarak yapılıyor ve kutlanıyor.”Y7*

Yönetici görüşlerinden anlaşılacağı üzere belirli gün ve haftalarda planlamalar okul idaresince gerçekleştirilmektedir. Öğrencilere aktarılacak içerik çeşitli kurulların onayından sonra sergilenmektedir. Bu kurulların içeriğini beğenmediği herhangi bir etkinliğin sunulması söz konusu olmamaktadır. Gerek konuşma metinleriyle, gerekse şiirlerle coşkulu bir şekilde aktarılan bu içerikler, öğrencilere ideolojik değerler aktarımı yapmaktadır. Yönetimin buradaki işlevi aktarılan değerlerin resmi ideolojiye uygunluğunu saptamaktır. Resmi ideolojinin süzgecinden geçmeyen bir içerik öğrencilere aktarılamaz. Öğrencilere resmîyete uygun değerler, coşkulu bir şekilde aktarılmakta, böylelikle kolay kabul etmesi sağlanmaktadır. Bir otoritenin dayattığı içeriğin insanları tektipleştirecek şekilde aktarılan içerikler Bankacı Eğitim Modeli

tarzı uygulamalarla birebir örtüşmektedir. Öğrencilere resmi ideoloji aktarılırken yöneticiler bu konuda aracılık rolünü üstlenmektedir.

#### 4. 6. 2. Katılım

Programlara katılım etkinliğin türüne göre değişmektedir. Yöneticiler milli bayramlara velilerin ve hatta çeşitli kamu görevlilerinin de katıldıklarını ifade etmişlerdir. Böylelikle daha coşkulu kutlamalar yapılmaktadır. Bununla birlikte bazı etkinlikler okul çapında öğrencilere düzenlenmektedir. Bu etkinlikler daha küçük çapta ve sade geçmektedir. Konuyla ilgili olarak yöneticiler şunları ifade etmişlerdir:

*“E tabiki bu genel her törene bizler çağırarak olursa ki onların da gücü yetmez buna çünkü üç beş tane bizim törenimiz yok 50 tane törenimiz var nerdeyse haftada bir tören var. Biz velileri çağırsak da teşrif edeceklerini zannetmiyorum ama bir 23 Nisan örneğin ya da 29 Ekim gibi milli bayramlarda tabi ki biz velilerimizi de çağırıyoruz davet ediyoruz ve gelmelerini istiyoruz ki geçmişte en son 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramında biz iki okul birlikte kutladık. Ortak bir program yaptık müzikli gerçekten hoş ondan sonra velilerimizi davet ettik burada sıklamalar yapıldı. Ayrılar, sıklamalar hani baya bir güzel şenlik havasında geçti.” Y5*

*“Kimi davet ediyorum; öncelikle zaten o öğrencilerin velilerini davet ediyorum. Geniş bir kutlama olduğunda tabi ki okul müdürlerini de davet ediyorum. Kimleri davet ediyorum o il ile ilgili şube müdürlerini davet ediyorum ama her şeyden önce öğretmen, öğrenci ve veli ile birlikte bu işi yaparsak daha verimli oluyor. İşin resmi boyutuna çok fazla kaçmadan.” Y10*

*“Kimleri davet ediyoruz? İşte okul müdürlerini, daire amirlerini, üst düzey kaymakamlığı, ilçe müdürleri, şube müdürleri, onları gerek şifahen gerek davetiye ile etkinliğimize davet ediyoruz.” Y3*

*“Biz 23 Nisana büyük kutlama yapıyoruz. Sene sonu olursa okuma bayramı gibi bunlarda veliler kesin katılır okul aile birliği çevrede okul müdürleri milli eğitimden görevliler. Çevrede muhtarlardan siyasi partilerden katılımlar olabilir. En kapsamlı 23 Nisan yaparız.” Y4*

*“Mesela program büyük çaplı bir programsa veliler dâhil olur okul aile birliği dahil olur belediyeler dahil olur dışarıdan. Yani ilçe müdürleri diğer okulların müdürleri belediye başkanı davet edilir falan bu tür programlarımız mutlaka vardır yani. Ortaklaşa çocuklarımızla mesela esnaftan çağırırız dışarıdan çağırırız o tabi bizim bir yönümüzü de sosyal*

*olma yönümüzü halkla veliyle irtibatımızı sağlayan temel kaynaktır onları da iyi değerlendirmemiz gerekir.” Y9*

Kutlamalardaki resmi davetli sayısının çok olduğu görülmektedir. Resmi yanının bu kadar kuvvetli olması bir önceki temada da bahsettiğimiz resmi ideolojik aktarımın kuvvetli olduğunu göstermektedir. Bu tür törenlerde var olduğu bilinen hiyerarşik düzenler, protokol, konuşmalar gibi araçlarla öğrencilere resmi ideolojinin aktarımı yapılmaktadır. Resmi ideolojinin aktarımı ise Bankacı Eğitim Modeli'nin en belirgin özelliğidir. Kişilere sistemin istediği rolleri vermek, onların bu rolleri benimsemesini sağlamak, sistemin devamlılığına hizmet eden bu roller sayesinde var olan merkezietçi yapıyı ayakta tutmak en büyük hedeftir.

#### **4. 6. 3. Gereksiz**

İki yönetici bu tür programların şimdiki durumlarıyla etkili olmadıklarını, öğrencilerin dikkatini çekmediğini, gereksiz zaman kaybı olduğunu ifade etmişlerdir.

*“fakat ne kadar faydalı oraya geleceğiz çünkü 900-1000'e yakın öğrencimiz var bu öğrencilerle birlikte burada üç beş tane şiir iki üç tane yazı etkinlik yaptığın zaman en fazla bir şiir dinliyor öğrenciler. İkinci şiir veya yazıdan sonra ister istemez öğrencinin ki trafik haftası veya yerli malı haftası çocuğa cazip gelmiyor doğal olarak. Çocuk dinlemiyor 970 tane 1000'e yakın öğrenci ister istemez orda boğuyorsunuz sırada, ayakta, güneşte veya soğukta pek şey yararlı olan bir şey değil Belirli gün ve haftaların hani kaldırılması demiyim de farklı bir şekilde işlenmesi gerekiyor aslında. Gerekirse bunları derslerin içerisine u ki var zaten konuların arasında ama belli bir örneğin; yerli malı haftası varsa bunun sosyal bilgiler dersine bir ünite olarak bir ünite içerisinde konu olarak koyulabilir. Çünkü çocuklar dinlemiyorlar, amacına ulaşmayan belirli gün ve haftalar yani farklı bir şeyler yapılması gerekiyor bu okulda belirli gün ve haftalarla ilgili amacına ulaşmıyor ama rutin olarak yapılması gereken bakanlıkla ilgili bir şey olduğu için yapıyoruz yani.” Y2*

*“Belirli gün ve haftalar çok çok fazla. Ortaokul çocukları on iki yaşında on üç yaşında şu kürsüde konuşan insanları iki dakika dinleyemiyorlar yani çağımızın çocukları artık biliyorsunuz teknoloji ile renklerle görsellikle böyle daha haşır neşir. Şurada konuşana bir dakika tahammülleri yok konuşmaya. Yani anlamlı olan şu mu onu tam bilmiyorum yani belirli gün ve haftaların ama biz veriyoruz sonuçta öğretmen plan yapıyor program yapıyor günü belli saati belli zaten. Şimdi burada programı anlatıyorlar gösteriyorlar ama tam verimli olup olmadığı noktasında emin değilim.” Y6*

İki yöneticinin görüşlerinden aslında programların değişen öğrenci profiline uygun olmadığını çıkarabiliriz. Öğrenciler programlara zorla katılmaktadır. Buna rağmen ilgi düşüktür. Yöneticiler de bu durumun farkında olmasına rağmen değişiklik yapamamaktadır. Bakanlık tarafından uygulanan yönergeler doğrultusunda gerçekleşen bu programlar, Bankacı Eğitim Modeli'nin nasıl gerçekleştiğinin bir örneğidir. Kişiler rolleri gereği, faydalı olduğuna inanmadıkları uygulamaları bile yapmaktadırlar. Böylelikle sistemler kişilerden bağımsız olarak varlığını devam ettirebilmektedir.

#### 4. 7. KİŞİSEL GELİŞİM

Okullarda öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimine yönelik yönetici görüşleri bu başlık altında incelenecektir. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmedikleri konusunda eleştiriler sürekli olarak yapılmaktadır. Bu konuda yöneticilerden öğretmenlerin kendilerini geliştirmesi, ufkunu açmaları ve daha donanımlı hale gelmeleri konusunda motive edici olmaları beklenmektedir. Görüşme yapılan yöneticilerin tümü öğretmenlere kolaylık sağladıklarını veya sağlayabileceklerini ifade etmişlerdir. Yönetmelikte yer alan haklarını kullanmalarına yardımcı olduklarını belirtmişlerdir. Fakat dört yönetici öğretmenlerin büyük bir kısmının bu tür etkinliklere ilgisiz olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte yöneticilerin kişisel gelişim, yüksek lisans doktora gibi konuların içeriğine ilişkin ifadeleri yer almamaktadır. Yani yöneticiler kişisel gelişim, seminerler, lisansüstü eğitim gibi konuların insanı özgürleştirici, insan ufkunu açıcı, hayata farklı bir pencereden bakma ihtimali gibi olanaklar sunan bir fırsat olduğunu ifade etmemişlerdir.

Konuyla ilgili olarak yapılan görüşmelerde yöneticilere *Öğretmenlerin mesleki gelişimine yönelik neler yapmaktasınız? Lisansüstü eğitim, seminerler, bilimsel toplantılar gibi etkinliklere katılmak isteyen öğretmenlere yönelik tutumunuz nasıldır?* gibi sorular yöneltilmiştir. Gelen yanıtlardan Olumlu Tutum ve İlgisiz Öğretmen temaları oluşturulmuştur. Olumlu Tutum teması her yönetici tarafından kullanılmıştır. İlgisiz Öğretmen ise 3 yönetici tarafından ifade edilmiştir.

##### 4. 7. 1 Olumlu Tutum

Okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerine yönelik olumlu tutum içerisinde olduklarını ifade etmişlerdir. Lisansüstü eğitim alanlara, bireysel teşvikin yanı sıra, ders programlarını düzenleme konusunda da yardımcı olduklarını belirtmişlerdir. Kişisel gelişime yönelik diğer etkinliklere de yöneticiler tarafından desteklenmektedir.

Konuyla ilgili yönetici görüşleri şu şekildedir:

*“Bu tür çalışmalar hep vardı ve var olacaktır. Hatta harç dönemlerinde bu zaman dilimlerinde yüksek lisans çalışmaları, doktora çalışmalarının az olduğunu düşünüyorum, hatta bunların çoğaltılmasını düşünüyorum. Eskiden beri hep vardı okul müdürü olarak bizler bu tür çalışmada olan arkadaşlarımıza gereken kolaylığı tabi ki de sağlıyoruz, gösteriyoruz. Örneğin benim okulum ortaokulum varken, biz o öğretmenimizin plan programını ona göre yapıyorduk. Onun yapacağı çalışmalar varsa ona zaman dilimi ayırıyorduk. Okul içerisinde yine uygulaması gereken çalışmalar varsa onlara biz gerekli kolaylığı sağlıyorduk. Şu an ben bunun doktora çalışmalarını, yüksek lisans çalışmalarının daha da çoğalması taraftarıyım. Çünkü zaman artık öyle gerektiriyor. Sadece dört yıllık lisans okulunu bitirip de öğretmen olarak gelmesi bana göre artık yetmiyor. Zaman gelecek artık her öğretmen adayı veya her kişi diyelim. Dört yıllık lisansın üzerine mutlaka yüksek lisansını doktorasını yapması lazım, gerektiğine inanıyorum.” Y7*

*“Yani benim tutumum zaten olumlu. Bir de bizi şu an milli eğitim müdürlüğü de destekliyor. Yani hatta ben inanıyorum ki önümüzdeki süreçte bu yüksek lisansı herhalde bütün öğretmenlere zorunlu yapacaklar gibime geliyor, çünkü gelişim bir yerde duruyorsa orada bir sıkıntı olur öğretmenlerin bize yönelik bu hizmet içi eğitim faaliyetleri sürekli yapılacak diye biliyorum. Yapılması da gerekiyor. Yeni şeyler, yeni fikirler, yeni düşünceler şimdi yeni yeni öğretmensiniz burada. Öğrencinin bir kalıbı var mesela araştırmıyorsanız kapalı e bazı şeyler emrivaki oluyor yani. Emrivaki yani işte resmi yazı geliyor şu hizmet içi eğitime katılın diye. Katılıyor öğretmenlerimiz, geliştiriyor.” Y6*

*“Özellikle yani yüksek lisans programlarına devam etme hususunda her fırsatta öğretmenlerimizi ben kendi adıma konuşmam gerekirse teşvik ediyorum. Çünkü mesleğe başladıktan belli bir süre sonra sahip olduğunuz akademik bilgilerin zamanla körelmeye başladığını ve artık çalışma şeklinizin bir rutine bindiğini görüyorsunuz. Oysa gelişen ve değişen dünyada insanın her daim bir şeyler öğrenme ihtiyacı var. Öğrenmeyi de yenilenebilmek için yoksa yeniliğinizi yitiriyorsunuz. Bu anlamda öğretmenlerime her zaman destek oluyorum. Onlarda bu anlamda ilgili heyecan uyandırmaya çalışıyorum. Bu tür değişik programlara eğitim programlarına, seminerlere, hizmet içi eğitimlere ya da lisansüstü eğitimlere doğru yol almak isteyen öğretmenler olduğunda da her türlü imkânı zaten devlet bu anlamda destekliyor. Yüksek lisans yapan öğretmene bu anlamda kolaylık sağlıyor. Bizlerde okul idaresi olarak her türlü bu anlamdaki faaliyetlerde önlerini açıyoruz.” Y11*

*“Biz her zaman için okuldan lisansüstü eğitim yapan öğretmenlerimizin programında esneklik sağlarız destekleriz. Ayrıca hizmet içi eğitim faaliyetlerini de özendirip destekleriz. Hatta bunu bizzat sorar duyuru yaparız hizmet içi eğitim almak isteyen var mı diye MEB ile iletişime geçeriz.” Y4*

*“Ben de yüksek lisans yapmış birisi olarak işletme yönetiminde yüksek lisans yaptım bende bu konuda bir taleple birisi geldiği zaman ben de seviniyorum. Ben arkadaşlarımdan böyle bir talep gelmediğini gördüğüm zaman da ben devreye giriyorum. Mesele topluca bir seminer alıyoruz. Okulla beraber bazı etkinliklere katılıyoruz. Daha bundan 20 gün önce burada bir hafta sonu bakın cumartesi pazar sabah 8 akşam 5 öğretmenler buradaydı. Eğitim aldılar yani zorunlu değil paralı değil sadece kişisel kariyerlerine katkı sağlayacağına inandığımız bir eğitimi arkadaşlar ben de katılacağım dedim. Sağ olsunlar kırmadılar geldiler burada bir hafta sonu çoluğunu çocuğunu bıraktılar hatta bir tanesinin eşi kaza yaptı öylece bırakıp geldi. Bu noktada eğer öğretmene siz biraz önyak olabilirsiniz öğretmenlerden bu konuda talep geliyor. Bana geldiği zaman da ben kesinlikle destek olurum yurtdışı bile deseler sevinerek destek olurum.” Y9*

Yönetici görüşlerine bakıldığında öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri yönünde oldukça olumlu ifadeler var. Yöneticiler öğretmenlerin önünü açacaklarını, onlara destek olacaklarını öne sürmektedirler. Konuyla ilgili olarak yönetmelikler gereği öğretmenlere kolaylık sağlanması gerekmektedir. Burada ilginç olan ise yöneticilerin gelişimin ne olmasına yönelik genel geçer kalıplardan başka bir şey öne sürmemeleri. Öğretmenlik mesleğinin ufuk açıcı yönünden, insanları ve nesilleri etkilediği için öğretmenlerin zihinsel olarak üst düzeyde olmaları gerektiğini ifade eden yönetici olmamıştır. Bankacı Eğitim Modeli'ne karşı öne sürülen Problem Tanımlayıcı Eğitim anlayışındaki gibi sisteme karşı bir uyanış görülmemektedir. Tavsiyeler ve çabalar yüzeysel kalmaktadır. Ki zaten bu durum İlgisiz Öğretmen temasına yansımaktadır.

#### **4. 7. 2. İlgisiz Öğretmen**

Yöneticiler, kendilerinin olumlu tutumlarına karşın öğretmenlerin kendilerini geliştirmek istemediklerini ifade etmişlerdir. Bu konuda görüş bildiren yöneticiler öğretmenleri, ilgisiz tembel, gelişime kapalı olarak nitelemiştir. Konuyla ilgili görüşler şu şekildedir.

*“Ben hep desteklerim ama o konuda öğretmen arkadaşların çok ciddi tembelliği olduğunu görüyorum.” Y3*

“Öğretmenin bana projesiyle ya da bir şeyler yapmak için geldiğinde ben her zaman onlara onu söylüyorum. Bir şeyler getirin bana ben sizinle yürüyeyim. Ben sizle koşayım. Ama maalesef neyden kaynaklanıyor bilmiyorum öğretmenlerimizde böyle bir çekingenlik bir geri adım atma var. Onları bıraksanız akşama kadar oturalım. Akşam eve gidelim. Ama desem ki ben size bir program ayarladım. Buyurun bir profesörümüz gelecek bize belli konularda seminer verecek. Böyle hepsinde olmasa da bir direnç var. Bu da nedir böyle 50 yaşın üzerindeki öğretmen gruplarında o direnci göre çok fazla aşamıyorum. en büyük şey bu. Kendini yenilemeyen, teknolojik şartlara kendini uyum sağlayamayan hala şu bilgisayarın klavyesine basamayan öğretmenlerimiz var ya. Bu eğitim sisteminde artık bunlar konuşulmamalı. Akıllı tahtalardan, Fatih Projelerinden bahsederken daha bilgisayar kullanmasını bilmeyen öğretmen varsa bu toplumda vay halimize. Ben projeleriyle, düşünceleriyle, önerileriyle gelen her türlü öğretmene kapım sonuna kadar açık ve onunla birlikte yürürüm, koşarım. Önemli olan öğretmenin kendini geliştirmiş olması, yetiştirmiş olması. Sadece okuldan aldıklarımızla değil.” Y10

“En basit şöyle okulumuzda 1 yüksek lisans yapan öğretmenimiz var yani bitirmiş olan yüksek lisanslı bir tane de rehber öğretmenimiz işte şu anda yüksek lisansı tamamladı. İki öğretmenimiz oluyor.47 tane personel var. Öğretmen artı idare bunlardan iki tanesi yüksek lisanslı diyelim. Bu öğretmen ve okul olarak çok çok kötü bir şey ki genelde böyle bir okulda iki çıkmıyor bile yani o anlamda sıkıntı var. Artı işin seminer ve hizmet içi eğitim boyutuna gelirse ya öğretmenlerimizde bir toplumun vermiş olduğu şey belki toplumun yansıması yani kendini geliştireyim, bir şeyler yapayım diyen öğretmen sayısı, örnek vereyim bizim okulumuzda 44 öğretmen var %20’dir. Yani bu yaşı ne olursa olsun on yıllık öğretmen çok rahat mesela yani ben kendimi geliştirmek istemiyorum diyor. Bakıyorsun yirmi yıllık hani yaşla veya tecrübe ile alakası yok. Öğretmenlerde o klasik var. Ben geçen yıl görev başlarında burada öğretmen arkadaşlara müdür beyle paylaşmıştım. “ÖRAV” diye bir dernek var Öğretmen Akademisi Vakfı diye. Onların güzel bir lider öğretmen seminerleri var ben daha önce çalıştığım iki yerde de almıştım oraya söyledim arkadaşlar böyle böyle bir şey alalım öğretmen olduğumuz zaman ve burada idareci olduk bir imza cd’si imzaladım öğretmenleri istiyorum istemiyorum okulun %80’i istemedi. %20’si istedi yani 8-10 kişi istememişti bile ki bunun için 20 kişilik grup yetiyordu. Ondan sonra ben artık seminerle ilgili hizmet içi eğitimle ilgili çok fazla bir şey beklentim yok okuldan ve bu bütün okullarda böyledir. Hani seminer zamanı okullarda iki haftalık bir boşluk

*vardır. Tabii illa o seminer zamanı olacak diye değil. Herhangi bir yılın herhangi bir zamanı çoğu hizmet içi eğitimlerde bir bakanlık tarafından il milli eğitim tarafından belirli kişilerle götürüldüğü için öğretmenlerde çok fazla istekli değil hizmet içi eğitim modeline. Gelip ordan tercih yapayım sonra gideyim işte. Şurada burda bir seminere gideyim demeye bile çalışsa onu yapamıyorsun çünkü her gün belli ama okulumuzda çok büyük okulumuz içi demeyim genel olarak öğretmen camiası hizmet içi eğitim ya da kendimi geliştireyim düşüncesi içerisinde değil Türkiye’de.” Y2*

Öğretmenlerin kişisel gelişime yönelik kapalı olmaları aslında uzun zamandır eleştirilmektedir. Fakat yöneticilerin “ben isteyen desteklerim” tutumu, ilgisizlik karşısında heveslerinin kırılması aslında ilgisiz ve isteksiz olanın yöneticiler olduğunu göstermektedir. Kişisel gelişimin içeriğini dolduramayan yöneticiler, öğretmenler ilgisiz diyerek işin içinden çıkmaktadır. Oysaki Bankacı Eğitim Modeli’nin verdiği rollere hapsolmuş zihinlerden kurtulmanın belki de tek yolu kişisel gelişimdir. Öğretmenler ve yöneticiler önce kendilerinin ufuklarını açmalı, önce kendilerini özgürleştirmeliler ki daha sonra yeni nesilleri etkileyebilsinler. Fakat görüldüğü üzere eğitimde kendini geliştirme çok da yaygın değil.



## BÖLÜM 5

### TARTIŞMA VE YORUM

Bankacı eğitim modelinin eğitim yönetimi boyutuna ilişkin okul yöneticilerinin uygulamalarının incelendiği araştırmada genel olarak okul yöneticilerinin var olan eğitim sisteminin sıkı birer uygulayıcısı ve koruyucusu oldukları görülmektedir. Öğrencilerin kişilik gelişimlerinin en belirgin yaşandığı dönemde, çoğu öğrencinin ilk defa ailesinden ayrılarak bu kadar yoğun zaman geçirdiği ilk ve ortaokullarda, her şeyin hiyerarşik sistem basamaklarına uygun yapıldığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerin, yönetsel işlem ve eylemlerinde önceliği, merkezi karar birimlerince belirlenen çerçevede uygulamaları yürütmeye verdikleri gözlenmiştir. McLaren (2013) eğitimin tarafsız değil, siyasi bir pratik olduğu yönündeki belirlemesi, bu çalışmada yöneticilerin merkezi siyasi organlarca belirlenmiş kararlar doğrultusunda konumlanarak, direktifleri, okul düzeyinde güvence altına alma çabalarıyla örtüşmektedir. Bu hiyerarşik karar belirleme süreci, yerel birimlerin eğitim hizmetinin üretim sürecinde edilgenleştirilerek sürecin inşasına dâhil edilmemeleri, bankacı eğitimin doğasını açıkça ortaya koymaktadır.

Okullarda amaç konusu ile ilgili, yapılan görüşmelerde, yöneticilerin hiç birinin okulların temel amaçlarını belirlemede bir rolünün olmadığı dile getirilmiştir. MEB'in amaçlarını kanunlarla, yönetmeliklerle belirlediği okullarda, yöneticiler sadece sistemin uygulayıcısı olmaktadır. Merkezi karar birimlerince belirlenen her türlü eğitimsel amaç, materyal, araç, zaman ve süreçlerin, uygulanmasının sorumluluğu yöneticilere bırakılmaktadır. Okul yöneticilerinin, okullarda eğitimsel amaçların belirlenmesine müdahil olamamaları, eğitimdeki merkezîyetçi yönetim anlayışının en önemli göstergesidir. Yöneticiler merkezden gelen amaçları aynen kabul etmekte ve uygulamaktadır. Yöneticilerin bu duruma itiraz etmeleri gibi bir niyetleri olmadığı gibi, aksine bu durumu kabullenmiş ve benimsemiş görünmektedirler. Aksini belirten yönetici olmamıştır. Dolayısıyla okullarda MEB amaçları dışında bir amaç belirlemek söz konusu değildir. Okullarda yöneticilerin amaç belirleme, ya da amaçları gözden geçirme gibi yetkileri yoktur.

Okullarda, eğitimsel amaçlar çerçevesinde, yetiştirilmek istenen ideal öğrenci özellikleri de merkezi otoriteren sisteme uyumlu görünmektedir. Okul yöneticilerinin istediği öğrenci tipi akademik olarak başarılı, kılık kıyafeti düzgün, çevresine saygılı, kurallara uyan bir öğrencidir. Yöneticiler genellikle böyle öğrenciler yetiştirmek istediklerini ifade etmişlerdir. Kulağa oldukça hoş gelen bu tanımdaki öğrenciler, siyasal ve toplumsal “makbul” özelliklerle donatılmaya çalışılmaktadır. Kurallara uyan, sisteme itiraz etmeyen uyumlu bireyler yetiştirmek Bankacı Eğitim Modeli'nin en önemli hedefidir. İstenilen kalıba uymayan öğrenciler Freire'nin (2013) deyimiyle marjinalleştirilecektir. Toplumsal dizgede marjinallik kabul görmeyecektir. Özellikle

resmi bir kurumda marjinalleşme diye bir şeyin söz konusu olamayacağını düşünürsek, eğitim sisteminin yetiştirmek istediği bireyler tamamen toplumsal dizgeye uyacak, sistemi benimseyip kabullenecek bireylerdir. Tüm eğitim sistemi buna göre düzenlenmiştir.

Yöneticilerin zamanlarının ve çabalarının önemli bir bölümünü öğrencilerin akademik başarısını arttırmaya yönelik harcamaktadırlar. Günümüzde neoliberal politikalarla birlikte şekillenen kapitalist sistem, karlılığını en üst düzeye çıkarabilmek için yarışmacı, her türlü rekabete girebilen, üst düzey verim sağlayan bireylere ihtiyaç duymaktadır. Eğitim sistemleri de artık buna göre düzenlenmektedir. Merkezi sınavlarla, toplumsal konumlardaki hiyerarşiye uygun olarak bireyleri de “yetenek, ilgi, kapasite ve beceri” ölçme-değerlendirmeleriyle, bir ele sistemi oluşturulmaktadır. Öğrenciler küçük yaştan itibaren bitimsiz bir yarışa hazırlanmaktadır. Yöneticilerin görevi ise, -kendi deyimleriyle- “öğrencileri kamçılamaktır”. Kamçılanan öğrenciler daha yüksek ücret ve konular elde edebilecekleri bir meslek için bütün çocukluklarını ve gençliklerini kendilerine bir daha lazım olmayacak bilgileri istiflemekle uğraşacaklardır. Öğretmenleri bu konuda en büyük yardımcılarıdır. Öğretmenler artık sınava hazırlayıcı birer “test teknisyenine” dönüşmüştür. Öğretmenler ne kadar iyi hazırlarlarsa, okullar o derece başarılıdır. Okullarda başarı merkezi sınavlara endekslenmiştir. Bilgi metalaşmıştır. Yıldız’ın da (2014) belirttiği gibi eğitimden anlaşılan “test, soru, sınav ve puan”dır. Öğrenciler Bankacı Eğitim Modeli’nde tasvir edildiği gibi kendilerine verilen bilgileri istiflemekle meşguldürler. Sorgulamadan bu bilgileri depolayan öğrenciler gerçek bir özgürleşme pratiğinden çok uzaktadırlar.

Bu konuda sosyo-ekonomik farklılıklar da okulları etkilemektedir. Merkezi sınavların bir diğer olumsuz tarafı ise ekonomik olarak dezavantajlı kesimlerin bu sınavlarda arkalarda kalmasıdır. Görüşme yapılan okullar, aslında Türkiye’deki durumun bir örneğidir. Üst sosyo-ekonomik çevredeki okullar, alt sosyo-ekonomik çevredeki okullara göre çok daha başarılıdırlar. Çünkü üst çevredeki öğrencilerin sınavlarda başarılı olması için tüm ihtiyaçları karşılanırken, alt çevrelerdeki okullarda tam tersi yaşanmaktadır. Varlıklı semtlerdeki çocuklar aileden başlayarak üst düzey bir sosyal sermaye içinde yetişirken, diğer çocuklar için okulda başarı belki de hayatlarındaki son gereksinimlerden biridir. Dershaneler kapatılmış olsa bile, merkezi sınavlar nedeniyle ihtiyaç devam ettiğinden çeşitli isimlerle ve şekillerde varlığını sürdürdüğü bilinmektedir. Ayrıcalıklı bir çevrede doğan çocuklar ikinci bir ayrımı dershanelerle elde etmektedir. Üstelik özel ders kavramı da artık oldukça yaygınlaşmıştır. Özel dersler de dershaneyle birlikte gitmektedir. Ayrıca bazı okulların da özel dershane mantığıyla çalıştığı da araştırmada gözlemlenmiştir. Öğrencileri ödüllendirmek için çeyrek altın, bisiklet, tablet gibi hediyeler veren okullar vardır.

Diğer taraftan ise dezavantajlı kesimlerdeki öğrenciler bunların birçoğundan mahrum kalmaktadır. Ailevi olarak dezavantajlı diyebileceğimiz kent kısımlarında yetişen çocukların okula ilgisi görece az olabilmektedirler. Ortaöğretim ve yükseköğretim düzeyinde okul ve program türlerine göre öğrenci profillerini gözlenmek bu yargıyı destekler niteliktedir (Tunç, 2011). Alt sosyo ekonomik gruptan birçok öğrenci okul saatlerinde ekonomik bir gelir sağlayabilecek faaliyetlere katılmak zorunda kalmaktadırlar. Bazı yöneticiler öğrencileri okulda tutabilirlerse kendilerini başarılı göreceklerini ifade etmiştir. Bir yönetici ise görüşme bitiminde sohbet esnasında sınıflardaki demirbaşları tamamlayabilmenin en büyük hedefi olduğunu söylemiştir. Dolayısıyla bu durumdaki çocuklardan ve okullardan sınav başarısı beklenmemektedir. Günümüz eğitim sisteminin en bilindik problemi olan bu durum bir kez daha karşımıza çıkmaktadır. Avantajlı toplumsal gruplar, avantajlarını eğitimle devam ettirirken, dezavantajlı toplumsal gruplar bir toplumsal yeniden üretim sürecinde konularını çocuklarına devretmek dışında bir seçenek bulamamaktadırlar. Elbette ki bu durumun aksi yönde örnekler bulunmaktadır, ancak üst sosyo-ekonomik düzeydeki çocukları eğitimle üst düzeye çıkarken, alt sınıf çocukları ise alt sınıfta kalmaya devam etmektedir.

Okullarda yöneticilerin müdahil olamadıkları bir diğer konu ise eğitim programı ve ders planlamasıdır. Merkezîyetçi yönetimin en temel araçlarından olan müfredat ve planlama günümüzde de tek merkezden okullara uygulanmaktadır. MEB hazırlamış olduğu eğitim programlarını, kılavuz kitapları gibi araçlarla neyin nasıl öğretileceğine merkezden karar vermektedir. Yöneticilerin ya da öğretmenlerin eğitimsel içeriği belirleme, içeriği değiştirme gibi bir şansları yoktur. Öğretmenler kendilerine verilen içeriği okutmakla yükümlüdürler. Bu durum içeriğin niteliğini gündeme getirmektedir. Bu çalışmada eğitimin politik bir araç olduğundan hareketle eğitimsel plan ve programın da politik birer araç olduğu kabul edilmektedir. Yani hâkim siyasi ideoloji ve dünya görüşü, eğitimde öğrencilere aktarılmaktadır. İnal (2008) ders kitaplarını, her siyasi iktidarın meşru ve savunulur gördüğü resmi bir ideoloji ve ona uygun resmi tarihin çerçevesine uygun olan bilgi ve değerlerin aktarıldığı ve yeniden üretildiği eğitimsel araçlar olarak tanımlamaktadır. Aslında bu kadar önemli olan siyasi araçların kişilerin tercihlerine bırakılmasını beklemek de biraz garip olurdu. Sistemin istediği gibi düşünen insanı yetiştirmenin en önemli aracı olan okullarda yöneticilerin ve öğretmenlerin görevleri aslında hiyerarşinin yönergelerini uygulamak olmaktadır. Yöneticilerin okullarında gerçekleştirdikleri etkinlikler ise gündelik rutinlerin ayarlanması, sevk ve idarenin sağlanmasından öteye geçememektedir.

Öğretmenlerin okullarda planlama yapabildikleri tek alan zümrelerdir. Orada da kaç sınav yapılacağı, hangilerinin ortak olacağı gibi uygulama kararlarıyla sınırlı kalmaktadır. Yöneticiler genellikle zümrelere müdahale etmemekle birlikte, denetleyici rollerini sürdürmektedirler. Bunun dışında yöneticilerin okullarda önemli

bir planlama görevi olduğunu söylemek zordur. Amaç belirleme konusunda olduğu gibi planlama konusunda da yoğun bir merkezîyetçi anlayış, yöneticilere, okullarının giriş çıkış saatlerini dahi ayarlama yetkisi tanımamaktadır. Yerel koşullardan ve bileşenler yerine merkezî siyasi organların baskın konumları, Bankacı Eğitim Modeli'nin göstergeleri olarak görülebilir.

Bununla birlikte bazı istisnalar da mevcuttur. Yukarıda bahsedilen dersane gibi çalışan okullarda yöneticiler, sekizinci sınıfların ders planlarını TEOG sınavına göre ayarlamaktadır. Yani merkezî sınavlardan yüksek not alabilecek öğrencilerin bulunduğu okullar, ders planlarında sınavlara yönelik esnek düzenlemeler yapabilmektedirler. Böylelikle sınav başarısı devamlı kılınacaktır. Alt sosyo ekonomik çevrelerdeki okullarda ise yöneticiler böyle bir ifade kullanmamıştır.

Yöneticilerin okulda en aktif oldukları konulardan birisi ise denetim konusudur. Ders denetimi ve okul kuralları birlikte ele alındığında yöneticilere “uygulamaların kontrolü” dışında alan bırakılmamaktadır. Okullarda denetimin yöneticilere verilmesi ile birlikte, müfettişlerin yerine okullarda denetimi yöneticiler yapmaktadır. Yöneticiler bir taraftan ders denetimi yaparak öğretmenlere not vermekte, diğer taraftan öğretmenlerin plan, program ve müfredattan sapmasını önlemektedir. Merkezî planlama ve kılavuz kitaplarla hareket imkânı kısıtlanan öğretmenler, yönetici denetimiyle daha fazla kontrol altına alınmaktadır. Gereken durumlarda öğretmenlerin uyarılması, planmış olan müfredata sadık kalmalarının sağlanması yöneticilerin görevlerindedir. Böylelikle sistemden sapmalar en aza indirgenerek, herkesin aynı eğitimi alması, aynı şeyleri öğrenmesi, aynı şekilde düşünüp aynı şekilde yaşaması sağlanmalıdır.

Bunun yanı sıra okul kuralları, giriş çıkış saatleri gibi tek düze bir hayatın yaşandığı okullarda insanlar tek tipleştirilmektedir. Yöneticiler ise bütün bu rutin hayatın kontrol edicisi konumundadır. Yöneticilere belki de en demokratik davranma şansının sağlandığı konu ise kılık-kıyafet konusudur. Yöneticiler öğrencilerin hangi kıyafetleri giyeceği konusunda velilere ve öğretmenlere danışmakta ve kararı onlara bırakmaktadırlar. Burada düşündürücü olan ise yöneticilerin kıyafetler belirlenirken öğrencilere sormamalarıdır. Bu konuda herhangi bir yönetici görüş bildirmemiştir. Dolayısıyla tam bir demokrasiden bahsedilemez. Yöneticiler, öğretmenler ve veliler öğrenciler hakkında karar alırken, öğrencilerin düşünceleri ise tamamen göz ardı edilmektedir. Bankacı Eğitim Modeli'nin tam bir yansıması olan bu durum aslında öğrencilerin tümünün bir dizgeye alınmasını ifade etmektedir. Herkesin belirli bir dizgeye alındığı, standart konuları öğrendiği, standart yaşadığı, belirgin bir ödül ceza sisteminin olduğu bir kurum özgürleştirme aracı olamaz. Kimsenin kendisine verilen rollerden dışarı çıkamadığı bir kurumda özgürleşmekten bahsedilemez.

Öğrencilerin ideolojik olarak şekillendirildiği bir başka konu ise belirli gün ve haftalardır. Öğrencilere şiirlerle metinlerle, resmi ideolojinin belirlediği içerik aktarılmaktadır. Milli bayramlarda kutlamalar, anmalar, günlük ve haftalık törenler yoğun bir siyasallaştırma yapmaktadırlar. Daha çok tarih kitaplarında verilen bu değerler (İnal, 2008), mili bayramlarda ve diğer günlerde de tekrarlanarak ideolojik aktarımı üst düzeye çıkarmaktadır. Bu durum da tek tip insan yetiştirmeye yönelik hizmetin devam ettiğini göstermektedir.

Okullarda gözlemediğimiz bir diğer sorun da öğretmenlerin kişisel gelişimidir. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmedikleri, entelektüel bireyler değil de test tekniklerine döndüklerine ilişkin eleştiriler (Yıldız, 2014; Işık, 2014) ve öğretmenliğin eski itibarını yitirdiğine yönelik bulgular (Yıldız ve Ünlü, 2014) yöneticilerin öğretmenlere yönelik eleştirisiyle birlikte değerlendirildiğinde anlamlı olabilir. Popüler kültürle birlikte değişen toplum yapısı, teknolojiyle birlikte artan bilgiye ulaşım imkânları öğretmenin sınıfta tek bilgi kaynağı ve otorite rolünü sarsmıştır. Üstelik merkezi sınavlara ilişkin yoğun baskıyla birlikte öğretmenlerden artık test teknikleri rolüne girmesi sonucunu doğurmuştur. Çünkü artık başarı sınavlara göre ölçülmektedir.

Yöneticiler, öğretmenlerin kişisel gelişimine destek verdiklerini ifade etmişlerdir. Ancak bu ifadeleri destekleyici ifadelerin sınırlığı dikkati çekmektedir. Yöneticilerin öğretmenlerin kendilerini geliştirmesini savunmalarına karşın yönetsel maddi ve kurumsal desteklerin sunulmaması yukarıdaki yargıyı desteklemektedir. Öğretmenliğin toplum liderliği olduğu, bireyleri ve nesilleri etkileyebileceği, ufku açık öğretmenlerin toplumu ileri taşıyabileceği gibi ifadeler yer almamaktadır. Bununla birlikte bazı yöneticiler, öğretmenlerin tamamen gönülsüz olduklarını, kendilerini gelişime kapattıklarını da ifade etmişlerdir. Yöneticiler öğretmenlerin kendini geliştirmesine liderlik etmezken, öğretmenlerin de bu yönde taleplerinin pek fazla olmaması, kişisel ve mesleki gelişimin eğitimcilerce önemsenen bir durum olmadığını düşündürmektedir. Bu durum Bankacı Eğitim Modeli'nin "başarı"sını da göstermektedir. Bireylerin var olan durumlarını kabullenmeleri, rutin eğitimsel eylemler için kendilerini yeterli görmeleri, değişime ve gelişime yönelik talep ifadelerinin olmaması dikkate değerdir.

Okul düzeyinde demokratik bir yönetimin önemli boyutlarından biri olan okul bütçesi konusunda da ifadeler Bankacı Eğitim düşüncesini yansıtmaktadır. Ekonomik kaynaklar konusunda merkezi yönetimin kaynak sağlayıcı olduğuna dair bir ifade kullanılmamıştır. Ancak okulların kendilerinin sağladıkları ekonomik kaynakların ise sıkı bir merkezîyetçi yapı kontrolüne tabi olduğu ifadelerden anlaşılmaktadır. Yani MEB okullara herhangi bir kaynak sağlamak yerine, okulların kendi özkaynaklarıyla yaptıkları harcamaları katı bir merkezî denetime almaktadır. Okullar sabit giderlerini il

veya ilçe milli eğitim müdürlükleri aracılığıyla karşılamaktadır. Bununla birlikte yasal olmasına karşın aida ve bağış adı altında okullar kaynak arayışına girmektedirler. Bu bütçe de okul aile birliğinin hesabındadır. Yöneticiler bu parayı doğrudan kullanamamakta, belirli prosedürlere uymak durumundadırlar. Okul hesabına gelen ve harcanan her tutar, merkezi bir denetim aracı olan TEFBİS ile kontrol edilmektedir. Okulun hesabındaki her türlü hareket bu sisteme girilmek zorundadır. Gelirin hangi kaynaklardan, hangi yollarla edinildiği, harcamaların kimlerce ve nasıl kullanıldığının bilgisinin sisteme yüklenmesi zorunludur. MEB sistem üzerinden ekonomik kaynakların durumuyla ilgili anında veri elde edebilmektedir. Bir başka ifadeyle verilmeyen bir kaynağın hesabı sorulmaktadır. Ekonomik kaynakların kullanılmasının kontrolü konusunda katı bir merkezîyetçilik söz konusudur. Yöneticiler ekonomik olarak bağımsız olamadıkları için, bağımsız hareket etme imkânına sahip değildirler.

## SONUÇ

Okul yöneticilerinin okulların işleyişine yönelik davranışlarının Bankacı Eğitim Modeli çerçevesinde incelendiği bu araştırmada, yöneticilerin ifadeleri, katı bir merkezîyetçi yönetimin varlığını göstermektedir. Yöneticilerin görevleriyle ilgili tüm işlem ve eylemlerinin yakından ve sıkı denetim süreçleriyle kontrol altına alındığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerin bu kontrol mekanizmasında birer uygulayıcı konumundadır.

Okulları bu denli sıkı bir kontrol altına alınmasının nedeni eğitim bileşenlerinin düşünce ve faaliyetlerini kontrol etmektir. Ulus devlet anlayışının ortaya çıkmasıyla beraber zorunlu eğitimin de uygulanmaya başlanması insanları birbirine benzetme düşüncesine dayanmaktadır. Kişilerin devletlere olan sadakatlerinin artırılması ve mevcut düzeni tehlikeye atacak bir hareket içine girmemesi için çok küçük yaşlardan itibaren zorunlu eğitim vardır. Öğrencilere akademik bilgi aktaran kurumlar olarak görünen okullar, günlük pratikleriyle aslında pasifize edilmiş bireyler yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Freire'nin Bankacı Eğitim Modeli olarak tanımladığı sistemin temelinde de bu vardır. Öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler eğitim sisteminde belirli rollere sahiptirler. Bu rollerin dışına çıkılmasına izin verilmez.

Araştırmada da görüldüğü üzere yöneticiler, görevlerini yasal mevzuata uygun yürütmektedir. Öğretmenlerin ve öğrencilerin de bu şekilde davranmalarını sağlamak onların görevidir. Bununla birlikte amaç, hedef belirleme, müfredat, ders içeriği, kurallar gibi konular yöneticilerin inisiyatifine bırakılmamaktadır. Her ne kadar yöneticiler iyi niyetle okulları yönetseler de, Bankacı Eğitim Modeli'nin uygulayıcılığından öteye geçemedikleri anlaşılmaktadır. Bir başka nokta yöneticilerin

de rollerini benimseyip sisteme uyum sağlayıcı ifadeleri de dikkate değerdir. Bir başka anlatımla yöneticiler de Bankacı Eğitim Modeli içinde pasifize edilmiş bireylerdir.

## KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E. Gültekin, M. ve Çubukçu, Z. (2002) *Okul yöneticisi yeterliklerine dayalı eğitim programı önerisi (Hizmet öncesi - Hizmetiçi eğitim)* 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu'nda bildiri olarak sunulmuştur (16-17 MAYIS 2002). Ankara.
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Sosyal Bilimler Dergisi* 19. 235-249.
- Aslan, H. (2012). *Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aslanargun, E. (2007 ). Okul-aile işbirliği ve öğrenci başarısı üzerine bir tarama çalışma. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 18. (18) ss.119-135.
- Aydın, A. (2013). *Yaşama sanatı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. (10. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi
- Ayhan, S. (1995). Paulo Freire: yaşamı, eğitimi felsefesi ve uygulaması üzerine. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28(2).
- Ayık, A. ve Şayir, G. (2014). İlköğretim kurumlarında görevli okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Ekev Akademi Dergisi*. 18(60). 15-30.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul ve okul geliştirme*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balkız, B. (2009). *Frankfurt Okulu ve eleştirel teori: Sosyolojik pozitivizmin eleştirisi*. 26 Nisan 2015 tarihinde, <http://m.friendfeed-media.com/3c8a1ae094115d1fd13a74daa502a5c70666c0b6> adresinden alınmıştır.
- Başaran, İ.E. (1994) *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Eğitim yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara. Pegem Yayınevi.
- Coşkun, Z. (2006). *Okul müdürlerinin yönetim süreçleriyle ilgili davranışlarının öğretmenlerin verimliliği üzerine etkisi konusunda öğretmen ve okul*



*müdürlerinin görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Çelik, V. (1997) *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: PegemYayımları

Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayınları

Çoruk, A. (2012) *Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Çanakkale.

Durakoğlu, A. (2013). Poulou Freire's perceptin of dialogue based education. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*. 4(3). 102-107.

Freire, P. (2013). *Ezilenlerin pedagojisi*. (Çev.: D. Hattatoğlu ve Erol Özbek) İstanbul: Ayrıntı Yayınevi. (Eserin orijinali 1982'de yayımlandı).

Giroux, H. (2009). *Eleştirel pedagoji ve neoliberalizm*. İstanbul: Kalkedon Yayınları

Giroux, H. (2013). *The neccesity of critical pedagogy in dark times*. 10.10.2014 tarihinde <http://truth-out.org/news/item/14331-a-critical-interview-with-henry-giroux> adresinden alınmıştır.

Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 28 (3). 531-548.

Işık, S. Y. (2014) 2000'lerde öğretmenler ve antientellektüalizm. İçinde: Yıldız, A. (Ed). *Öğretmenliğin dönüşümü*. (s. 27-55). İstanbul: Kalkedon Yayınları.

İlgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık

İnal, K. (2008). *Eğitim ve ideoloji*. İstanbul: Kalkedon Yayınları.

İnal, K. (2009) Eleştirel pedagoji: Ezilenler için eğitim. *Eleştirel Pedagoji*. 1 (1). 2-10.

İnal, K. (2010). Eleştirel pedagoji: Eğitim(d)e modern özgürleştirici bir yaklaşım. *Alternatif Eğitim Dergisi* 15. 11. 2014 Tarihinde <http://dergi.alternatifegitimdernegi.org.tr/tr//content/view/36/44/> adresinden alınmıştır.

- Karagöz, B., K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Takya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Karikatür. (2014) Sanatçısı bilinmeyen bu karikatür 18 Kasım 2014 tarihinde <http://enlivenedlearning.com/2012/12/23/reflections-on-literacies-part-1-oaxaca/> adresinden alınmıştır.
- Kesik, F. (2014). Eğitim yönetiminde çoğul bir ses: Eleştirel kuram. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi* 4 (2), 93-133.
- Kızılcıkelik, S. (2008). *Frankfurt Okulu* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık
- Mayo, P. (2012). *Özgürleştiren praksis: Paulo Freire'nin radikal eğitim ve politika mirası*. Ankara: Dipnot Yayınları
- McLaren, P. (2007). *Kapitalistler&İşgalciler: İmparatorluğa karşı eleştirel bir pedagoji*. İstanbul: Kalkedon Yayınları
- McLaren, P. (2011). *Okullarda yaşam: Eleştirel pedagojiye giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık
- MEB (2014). *İlköğretim Mevzuatı*. 01.12.2014 Tarihinde [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ilkveokuloncyon\\_0/ilkveokuloncyon\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ilkveokuloncyon_0/ilkveokuloncyon_0.html) adresinden alınmıştır.
- Sağır, M. ve Memişoğlu, S. P. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin öğretmen ve yönetici algıları. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. 1(2). 1-12.
- Shor, I. ve Freire, P. (1987). What is the “dialogical method” of teaching? *Journal of Education*. 169 (3). 11-31.
- Slater, P. (19998) *Frankfurt okulu: Kökeni ve önemi, Marksist bir yaklaşım*. İstanbul, Kabalıcı Yayınevi.
- Şevik, Y. (2014). *İlkokul müdür ve müdür yardımcılarının öğrencilerin akademik başarısını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri ile akademik başarısına katkıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayınları

- Taymaz, H.(2003) *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları
- Tunç, B. (2011). Yükseköğretimde teknik eğitim fakültesi tercihinin sosyo-ekonomik kökenlerine ilişkin bir inceleme: Tarsus Teknik Eğitim Fakültesi örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 11(4), 1929-1948.
- Turan, S. , Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açısı. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi* 2 (3)
- Yıldırım, A. (2013). *Eleştirel pedagoji: Paulo Freire ve Ivan Illich'in eğitim anlayışı üzerine*. (3. Baskı) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2012) *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yıldız, A. (2014) Türkiye’de öğretmenlik mesleğinin dönüşümü. İdealist öğretmenden sınava hazırlayıcı teknisyen öğretmene. İçinde: Yıldız, A. (Ed). *Öğretmenliğin dönüşümü*. (s. 13-26) İstanbul: Kalkedon Yayınları.
- Yıldız, A ve Ünlü, D. (2014) Metaforlarla öğretmenliğin dönüşümü: “Dün heybetli bir şelaleydik, bugün ise kurumaya yüz tutmuş bir dere. İçinde: Baykal, N. S., Ural, A. ve Alica, Z. *Eleştirel eğitim seçkisi* (s. 56-67). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık

EK

## GÖRÜŞME FORMU

Sayın yönetici, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak çalışmaktayım. Yüksek lisans tezim için okul yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik davranışlarının pedagojik analizini araştırmaktayım. Görüşmelerimizi sizin için de uygunsa kaydetmek istiyorum. Verilerin raporlanması kısmında kişisel bilgileriniz, çalıştığınız okul gibi bilgiler hiçbir şekilde deşifre edilmeyecektir. Araştırma verileri bu araştırma dışında herhangi bir yerde kullanılmayacaktır. Dilerseniz sorularımıza geçelim.

Ramazan KARATEPE

Mersin Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

Araştırma Görevlisi

1. Okulunuzun amaçları nelerdir? Bu amaçlar nasıl belirlemektesiniz? *Amaçların belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde öğrenci, öğretmen veli gibi paydaşların katkısını alıyor musunuz? Size göre ideal öğrenci nasıl olmalıdır? İdeal öğrencinin akademik başarısı, davranışları, karakteri, dış görüntüsü nasıldır?*
2. Öğrencileri başarılı kılmak için ne gibi çalışmalar yapmaktasınız? Öğrencilerin başarılarını nasıl takip ediyorsunuz? *İdeal öğrenci profilini oluşturmak için neler yapıyorsunuz? Merkezi sınavlara ilişkin başarı ölçütünüz nedir? Bu başarıya ulaşmak için hangi düzenlemeleri yapıyorsunuz? Hafta içi ve hafta sonu ders dışı kurs, etüt, kültür sanat gibi*

*çalışmalar düzenliyor musunuz? Bu etkinliklere yönelik devamı nasıl sağlamaktasınız?*

3. Öğrencileri derslerde başarılı olmaları konusunda özendirici davranışlarda bulunuyor musunuz? Başarılı ve başarısız öğrencilere karşı nasıl geribildirimlerde bulunuyorsunuz?
4. Okulunuzun eğitim-öğretim planlamasını nasıl yapmaktasınız? Hangi konuları planlarken inisiyatif almaktasınız? Hangi konular sizin inisiyatifiniz dışında planlanmaktadır? *(Bu planları kimler yapmaktadır? Planlar dışına çıkılmasına neden izin veriyorsunuz? Bunun sakıncaları nelerdir?)*
5. Yıllık planlara, zümre toplantılarına hangi durumlarda müdahalelerde bulunursunuz?
6. Okulunuzda belirli günlerdeki törenler, kutlamalar ve anmalar için programlar ne derecede önemsenmektedir? Bu etkinliklerde içerik nasıl oluşturulmaktadır? *Kimlerin hangi görevi alacağı nasıl belirlenmektedir? Törenlere kimler katılıyor? Katılım sağlamak için neler yapıyorsunuz?*
7. Okulunuzda eğitim öğretim nasıl denetlenmektedir? Derslerin etkili bir şekilde işlenmesine yönelik engeller neler olabilir? *Bunları ortadan kaldırmak için neler yapıyorsunuz?*
8. Eğitim öğretimi denetlerken eğitim ortamına müdahalede bulunur musunuz? *Sınıflarda derslerin verimli işlenmediğini düşünüyorsanız ne gibi müdahalelerde bulunursunuz? Öğretmenlerin çalışmalarını denetlemek için ne yapmaktasınız?*
9. Okulunuzda eğitim öğretim koordinasyonu nasıl sağlamaktasınız? Aynı zümredeki, aynı seviyedeki derslerin işlenişinde farklılıklar görürseniz, plan, program, müfredat dışında ders işlenirse bu duruma nasıl müdahale edersiniz?

10. Okulunuzda kuralları nasıl belirlemektesiniz? *Kılık kıyafet, okul saatleri gibi konularla ilgili kurallar nasıl belirlenmektedir? Kurallar konulurken öğrenci öğretmen veli gibi bileşenlerin görüşlerine ne derece yer vermektedir?*
11. Kurallara uymayanlara karşı ne gibi yaptırımlar uygulamaktasınız? Ödül ceza sisteminiz nasıl işlemektedir?
12. Okulunuzda öğrenci-öğretmen ve öğretmen –yönetici ilişkileri nasıl gerçekleşmektedir? İlişkilerin yapısını bozan davranışlara karşı tutumunuz ne olmaktadır? *İletişim ve insan ilişkileri konusunda uygun davranmayan öğrenci ve öğretmenlere yönelik neler uyguluyorsunuz?*
13. Öğretmenlerin mesleki gelişimine yönelik neler yapmaktasınız? Lisansüstü eğitim, bilimsel toplantılar, seminerler gibi etkinliklere katılmak isteyen öğretmenlere karşı tutumunuz nasıldır?
14. Okulunuzun ekonomik kaynakları nelerdir? Bu kaynaklar nasıl ve neye göre kullanılmaktasınız? *Prosedürler nelerdir? Kaynakları kullanırken ne gibi sıkıntılar yaşamaktasınız?*