Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıları

Perspectives of School Principals on Their Own Task

Selahattin TURAN[*], Nuray YILDIRIM[**] & Elif AYDOĞDU[***]

Özet

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açılarını incelemektir. Araştırma verileri; yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla toplanmış ve betimsel analiz yoluyla çözümlenmiştir. Her bir okul müdürüyle yapılan görüşme yaklaşık otuz dakika sürmüştür. Araştırma bulgularına göre; okul müdürlerinin kendilerini en çok insani ve maddî konularla ilgili sorumlu hissettikleri, paydaşlar ve maddî konularla ilgili bazı sorunlar yaşadıkları ve yöneticiliğin bir meslek mi yoksa görev mi olması gerektiği konusunda belirsizlik içinde oldukları ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda katılımcılar, bir okul müdürünün iletişime açık, sabırlı, âdil, pedagoji ve yönetim bilgisine sahip, öğretmenlik deneyimi olan kişiler olmaları gerektiğini belirtmişlerdir.

Anahtar Sözcükler: okul müdürü, görev algısı, okul yönetimi

Abstract

The purpose of this study was to examine perspectives of school principals on their own task. Data were collected through semi-structured interview and analyzed through descriptive analysis. The interviews of each school principals took about thirty minutes. According to the findings of the study, school principals feel themselves responsible for the quality of human interactions and the financial issues related daily operations of school. While principals were facing problems with stakeholders and financial issues, they indicated that they are uncertain about the future of task or profession of principalship. At the same time participants indicated that a school principal should be a person having features such as open to communication, patient, honest, having knowledge of pedagogy and management, having teaching experience.

Key Words: school principal, task perception, school administration

[*] Prof. Dr. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, e-posta: sturan@ogu.edu.tr

[**] Araş. Gör. Afyon Kocatepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, e-posta: nrytas@hotmail.com

[***] Araş. Gör. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, e-posta: aydogduelf@gmail.com

Giriş

Eğitim, insana dönük bir hizmet; okul, eğitim hizmetini üreten bir örgüt ve yapı; eğitim ve okul yönetimi de uygulamalı ve disiplinler arası insani bir çalışma alanı olarak tanımlanır (Şişman, 2010). Okul yönetimi, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarıyla birlikte çalışma ve iş yapabilme sürecidir. Bir başka ifadeyle okul müdürleri, görev yaptıkları okulların amaçlarını gerçekleştirmek ve okulun etkililiğini en üst düzeye çıkarmak için çaba harcayan, okulun gelişimi için gerekli kaynakları sağlamaya çalışan, çalışanlarını geliştirmeye yönelik faaliyetler düzenleyen lider kişilerdir (Bursalıoğlu,1978, 1980, 1999, 2000; Saxe, 1980; Foster, 1986; Gorton, 1987; Thom, 1993; Owens, 1995; Ilgar, 1996; Karip, 2004; Karslı, 2004; Hoy ve Miskel, 2010). Okul müdürleri, okulların gelişim ve iyileştirme sürecinde anahtar bir rol oynamaktadır. Bu anlamda çeşitli uzmanlar arasında bir katalizör ve koordinatör olma durumundadır (Balcı, 2007). Katalizör ve koordinatör olmak için okul yöneticisinin hem insan ilişkilerinde hem de yönetim anlamında gerekli kuramsal bilgilere sahip olması ve bunları uygulamaya geçirmesi gerektiği söylenebilir.

Başarılı okul müdürlerinin, etkili liderlik davranışı, iyi iletişim becerileri, grup dinamiği ve yönetimi, müfredatı değerlendirme, örgütleme ve plânlama gibi görevlerinin yanında öğretmenlerin öğretimsel becerilerinin geliştirilmesi doğrultusunda etkili bir rehberlik yapması beklenir. Okul müdürü, öğrencinin başarı düzeyini arttırma, öğretmenlerin öğretim yöntemlerini geliştirme ve etkili öğretim konularında öğretmenlere denetim sürecinde yol göstericidir (Çelik, 2007; Sergiovanni, 2008). Dünyanın birçok ülkesinde okul müdürlerinin seçimi veya atanmasında öğretmenlik mesleği esas alınmaktadır. Türkiye'de eğitim yöneticilerinin lisans eğitimi sonrasında belirli bir süre başarılı öğretmenlik yapmış olmalarının bir ön koşul olarak kabul edilmesi yerinde olup gelişmiş ülkelerdeki uygulamalarla örtüşmektedir (Şişman ve Turan, 2004). Bu açıdan bakıldığında okul müdürleri öğretmenlerin sahip olması gereken bilgi donanımlarına (alan bilgisi, meslek bilgisi, genel kültür v.b.) sahiptirler. Bunun yanında yöneticiliğin gerektirdiği meslekî bilgi ve becerilere de sahip olmaları beklenmektedir. Okul müdürlerinin meslekî beceri ve donanımlarının yanında dürüst, sabırlı, esnek, idealist, heyecanlı gibi bazı kişisel nitelikleri de barındırması istenmektedir (Thom, 1993; Foster, 1986).

Türkiye'de ilköğretim okul müdürlerinin görevlerini konu alan çalışmalar incelendiğinde müdürlerin genel olarak ya da belirli alanlar açısından (denetim, insan kaynakları vb.) rollerini, yeterliklerini veya becerilerini (Şahin, 2000; Kombıçak, 2008; Küçükali, 2001; Türkmen, 2008; Töremen ve Kolay, 2003, Özyurt, 2010) ve bunları sergileme düzeylerini (Dönmez, 2002; Öncel, 2006; Bayraktutan, 2011; Çelikten, 2004; Yakut 2006; Yavuz, 2006, Aşıt, 2009) ele alan incelemelerin yapıldığı görülmektedir. İlköğretim okulları müdürlerinin görev tanımı, 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde (MEB, 2000) "Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir, uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürümesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirilmesini yapar." şeklinde özetlenmiştir. Ayrıca bu yönetmelikte ilköğretim okul müdürlerinin görevleriyle ilişkili olduğu birimler, görevin gerektirdiği nitelikler, rapor verdiği amirler, görevi yerine yetirmek için gereken beceriler, çalışma koşulları ve 66 maddeden oluşan görev listesine yer verilmiştir. Okul müdürlerinin görev tanımları bu yönetmelikte detaylı olarak belirlenmiş olmasına rağmen müdürlerin kendi görevlerine ilişkin bakış açılarını inceleyen çalışmalar oldukça azdır. Bu çalışmada bakış açısından kastedilen müdürlerin görev olarak algıladıkları sorumluluklar, bunları yerine getirmek için gerekli gördükleri kişisel özellikler ve beceriler, bu süreçte izledikleri yollar ve karşılaştıkları sorunlardır. Bu bağlamda söz konusu çalışmanın amacı, kamu ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açılarını ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmaktadır:

1. İlköğretim okul müdürlerinin kendi görevleriyle ilgili algıladıkları sorumluluklar nelerdir?
2. İlköğretim okul müdürlerinin sahip olmaları gereken kişisel özelliklere ilişkin görüşleri nelerdir?
3. İlköğretim okul müdürlerinin sahip olmaları gereken bilgi donanımına ilişkin görüşleri nelerdir?
4. İlköğretim okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken personeliyle ilişkisinde izlediği yollar nelerdir?
5. İlköğretim okul müdürlerinin görevlerinin yerine getirirken karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri nelerdir?

Yöntem

Çalışmanın Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemi benimsenerek olgu bilim deseni çerçevesinde yürütülmüştür. Olgu bilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgu bilim çalışmalarında amaç; bireyin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve buna yüklediği anlamları ortaya çıkartmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu çalışmada, okul yöneticiliği olgusu detaylı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın Katılımcıları

Bu çalışmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kolay ulaşılabilir durum örneklemesi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, küçük bir örneklemden elde edilen bilginin amaca uygunluğunu artırır. Diğer bir ifadeyle bu örneklemde yer alan katılımcılar, araştırmacının keşfetmek istediği olgu hakkında bilgi verici kişilerdir (McMillan ve Schumacher, 2006). Kolay ulaşılabilir durum örneklemesi ise araştırmacıya hız ve kolaylık sağlar. Araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu bağlamda çalışmanın katılımcılarını Eskişehir il merkezinde görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 6 ilköğretim okulu müdürü oluşmaktadır. Tablo 1'de katılımcıların özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 1

Çalışmanın Katılımcıları

	Cinsiyet	**Kıdem Aralığı**	**Lisans Eğitimi**	**Yüksek Lisans Eğitimi**
Katılımcı 1	Erkek	5-10 yıl	Açıköğretim Fakültesi	Eğitim Yönetimi
Katılımcı 2	Erkek	5-10 yıl	Sosyal Bilgiler Öğr.	Eğitim Yönetimi
Katılımcı 3	Erkek	10-15 yıl	Fizik Öğr.	Fizik
Katılımcı 4	Erkek	5-10 yıl	Eğitim Programları	-
Katılımcı 5	Erkek	5-10 yıl	Sınıf Öğr.	-
Katılımcı 6	Erkek	5-10 yıl	Sınıf Öğr.	-

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bir olguya ilişkin katılımcıların günlük yaşam deneyimlerini nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmalarda kullanılan en uygun teknik uzun görüşmeler yapmaktır. Bu bağlamda, çalışmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme yoluyla toplanmıştır. Bu görüşme biçiminde, araştırmacı konuları önceden seçer fakat görüşme esnasında soruların anlatım biçimine ve sırasına karar verebilir. Görüşmelerde kullanılan sondalar ile araştırmanın kapsamlılığı artırılabilir (McMillan ve Schumacher, 2006). Bu çalışmada kullanılan görüşme soruları araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır. 2009-2010 eğitim öğretim yılında yapılan bu görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmış ve her bir görüşme yaklaşık otuz dakika sürmüştür. Verilerinin analizinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Katılımcıların yanıtları temel alınarak her bir soru için tema ve alt temalar hazırlanmıştır. Bu temaların güvenirliğini belirlemek amacıyla görüşmelerin bilgisayar ortamına aktarılmış dökümü ve görüşme temaları alandan bir uzmana verilerek değerlendirilmesi sağlanmıştır. Çalışmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği uyuşum yüzdesi kullanılmıştır: *Güvenirlik = Görüş Birliği/(Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)*. Bu işlem sonunda güvenirlik yaklaşık .97 olarak bulunmuştur. Her bir temanın hangi sıklıkta tekrar ettiği hesaplanarak frekans tabloları oluşturulmuş ve katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak görüşler desteklenmiştir.

Bulgular

Bu bölümde çalışmanın bulguları her bir alt amaç temel alınarak sunulmuş, görüşme yapılan okul müdürlerinin vermiş olduğu yanıtlar doğrultusunda oluşturulan temalar ve alt temalara yer verilmiş ve ayrıca bu temaları destekleyen alıntılar eklenmiştir.

Okul Müdürlerinin Kendi Görevleriyle İlgili Algıladıkları Sorumluluklar

Okul müdürlerinin kendi görevleriyle ilgili algıladıkları sorumlulukları incelendiğinde dört ana tema ortaya çıkmıştır. Bunlar; *insan boyutu, maddi boyut, sağlıklı bir okul ortamı oluşturma boyutu ve çevre boyutu* ile ilgili sorumluluklardır.

Tablo 2'de görüldüğü gibi görüşme yapılan okul müdürleri kendilerini en çok insan boyutuyla ilgili sorumlu görmektedirler. Okul müdürlerinin insan boyutu ile ilgili görev ve sorumlulukları ise *sosyal ve psikolojik boyut, akademik boyut ve kültürel boyut* olarak üç alt tema altında ele alınmıştır. Okul müdürleri, kendilerinin *sosyal ve psikolojik açıdan*; öğrencinin sosyal gelişiminin sağlanması, paydaşların mutluluğunun sağlanması, öğretmenin sosyal gelişiminin desteklenmesi, çalışanların önünün açılması, bireysel hedefler koyulmasının sağlanması, öğrencinin potansiyelini fark etmesinin sağlanması ve sosyal etkinliklere öğrencinin katılımının sağlanması için velinin ikna edilmesi şeklinde sorumlulukları olduklarını düşünmektedirler. Örneğin Katılımcı 5, öğrencinin sosyal gelişimini ve potansiyelini fark etmesinin akademik başarıdan daha önemli olduğu şeklindeki görüşünü şöyle dile getirmiştir: "*En büyük sorumluluğumuz öğrencilerin kendi bireysel gelişimlerini bir bakıma üste çıkarmak. Önce kendilerini tanımalarını sağlamak, yaşamı tanımalarını sağlamak dolayısıyla da okul ortamı olarak var olan potansiyellerini ortaya çıkarmak, özgüvenlerini kazanmalarını sağlamak. Hedef Türkiye'de akademik başarı olarak gözükse de sonuçta buradan mezun olan öğrencilerin kendini ifade edebilmeleri, kendi sınırlarını ya da sınırlılıklarını bilerek yaşama tutunmalarını ve kendi ayakları üzerinde durabilmelerini sağlamak önemlidir.*"

Okul müdürleri kendilerinin *akademik açıdan*; öğrencinin akademik gelişiminin sağlanması, öğrencinin nitelikli ürün koymasının sağlanması, yetiştirme kurslarının açılması, eldeki öğretmenin etkili kullanılması, velilerle akademik başarı için iletişim içinde olunması, öğretmenlerle kurul toplantılarının yapılması, öğrenci ve öğretmenin motive edilmesi ve ödül sisteminin kullanılması gibi sorumlulukları olduklarını belirtmişlerdir. Örneğin, Katılımcı 1'in öğrencinin akademik başarısı üzerinde birçok değişkenin etkili olduğu fakat kendisinin de bu başarıdan sorumlu olduğu ile ilgili görüşü şöyledir: "*Şimdi öğrencilerin akademik başarılarının bir sürü değişkenleri var; sosyoekonomik düzey, dershane, özel hoca, fiziki imkânlar, teknoloji, öğrencinin sahip olduğu imkânlar. Bilgisayarı var mı? Evde özel çalışma odası var mı? Parçalanmış aile çocuğu mu? vs. bunların toplamına baktığımızda… benim etki ve yetki alanımın dışında olduğu için onlar sorumluluk hissi vermiyor. Çünkü bu sizin dokunabileceğiniz ya da değiştirebileceğiniz değişkenler olmuyor. Buradaki akademik başarısında kendimi sorumlu hissetmiyorum ama eğer dersler boş geçiyorsa, ben öğretmen bulamıyorsam ya da elimdeki öğretmenden yeteri kadar performansı konusunda yaralanamıyorsam o zaman kendim başarısızım. Öğrencilerin akademik başarısı konusunda sorumlu hissederim.*"

Okul müdürleri insan boyutuyla ilgili sorumlulukları arasında en çok sosyal ve psikolojik boyut yanında akademik boyuta önem vermelerine rağmen bazıları *kültürel boyuta* da dikkat çekmiştir. Müdürler okulda, bir kültürün oluşturulması ve devam ettirilmesi, kurumsal hedefler koyulması şeklinde de görev ve sorumlulukları olduklarını belirtmişlerdir. Örneğin Katılımcı 2'nin bu konuyla ilgili düşüncesi şöyledir: "*Okulda önceliğim kültürü oluşturma, oluşturulan kültüre uygun hareket tarzının devamını okulda sağlamak. Benim burada en titiz olduğum nokta (bu)… Bir kültürü sağlam tutabilmek artı yeni gelen arkadaşlarımız veya velimizle, öğrencimizle bu kültüre uygun yapıda bir hareket tarzını geliştirebilmek.*"

Okul müdürleri insan boyutundan sonra en çok maddi açıdan kendilerini sorumlu görmektedirler. Okul müdürleri *maddi açıdan*; okulun fiziki imkânlarını geliştirmeleri, teknolojiyi okula getirmeleri, malzeme ve donanım sağlamaları, ısıtmayı sağlamaları, sağlıklı ve temiz bir ortam oluşturmaları, güvenliği sağlamaları, okula kaynak aramaları, öğretmen sağlamaları gibi sorumlulukları olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin Katılımcı 3, okulun fiziki imkânları ile ilgili görev ve sorumluluğunu şöyle belirtmiştir: "*Okulu eğitim öğretime hazır tutmak gerekir. Bunu kaynak olarak öğretmen kaynağından tut maddi kaynağa kadar (sağlamak), onun haricinde okulun ısınması, temizliği gibi durumların problem olmamasını (sağlamak)*"

Tablo 2'de de görüldüğü gibi okul müdürleri kendilerini en çok insan boyutu ve maddi boyutla ilgili sorumlu görürken *sağlıklı bir okul ortamı oluşturma* ve *çevre* boyutlarıyla ilgili de görev ve sorumlulukları olduklarını belirtmişlerdir. Okul müdürleri, *sağlıklı bir okul ortamı oluşturma açısından*; okulla ilgili sorunları kendi bünyesinde çözmek, sorun oluşmadan önce önlem almak ve stresten uzak bir ortam oluşturmak konularında kendilerini sorumlu görürlerken, *çevre açısından*; sivil toplum örgütleriyle işbirliği ve okulun çevreye model oluşturmasını sağlamak konularında kendilerini sorumlu görmektedirler. Katılımcı 1, çevre boyutuyla ilgili sorumluluğunu şöyle ifade etmiştir: "*Sivil toplum örgütleriyle, üniversitelerle, belediyelerle, dernek, vakıf aklınıza gelebilecek her kurum, kuruluş ve kişilerden bu tür yardımları alarak okulun fiziki, teknolojik niteliğini arttırarak öğrenci ve öğretmenin gelişimini sağlamaya çalışıyoruz*"

Tablo 2

Okul Müdürlerinin Kendi Görevleriyle İlgili Algıladıkları Sorumluluklar

Sorumluluklar	***Frekans***
İnsan boyutuyla ilgili sorumluluklar	***32***
Sosyal ve psikolojik boyutla ilgili sorumluluklar	**14**
Öğrencinin sosyal gelişimini sağlamak	4
Paydaşların mutluluğunu sağlamak	3
Öğretmenin sosyal gelişimini desteklemek	2
Çalışanların önünü açmak	2
Bireysel hedefler koyulmasını sağlamak	1
Öğrencinin potansiyelini fark etmesini sağlamak	1
Sosyal etkinliklere öğrencinin katılımını sağlamak için veliyi ikna etmek	1
Akademik boyutla ile ilgili sorumluluklar	**13**
Öğrencinin akademik gelişimi sağlamak	5
Öğretmenlerle başarı üzerine kurul toplantıları yapmak	2
Öğrencinin nitelikli ürün koymasını sağlamak	1
Yetiştirme kursları açmak	1
Eldeki öğretmeni etkili kullanmak	1
Velilerle akademik başarı için iletişim içinde olmak	1
Öğrenci ve öğretmeni akademik başarı için motive etmek	1
Ödül sistemini kullanmak	1
Kültürel boyutla ilgili sorumluluklar	**5**
Kültür oluşturmak ve devamlılığını sağlamak	3
Kurumsal hedefler koymak	2
Maddi boyutla ilgili sorumluluklar	***13***
Fiziki imkânlarını geliştirmek	4
Öğretmen sağlamak	2
Teknolojiyi okula getirmek	2
Malzeme ve donanım sağlamak	1
Isıtmayı sağlamak	1
Sağlıklı ve temiz bir ortam oluşturmak	1
Güvenliği sağlamak	1
Okula kaynak aramak	1
Sağlıklı bir okul ortamı oluşturma ile ilgili sorumluluklar	***4***
Okulla ilgili sorunları kendi bünyesinde çözmek	2
Sorun oluşmadan önce önlem almak	1
Stresten uzak bir ortam oluşturmak	1
Çevre boyutuyla ilgili sorumluluklar	***2***
Sivil toplum örgütleriyle işbirliği	1
Okulun çevreye model oluşturmasını sağlamak	1

Okul Müdürlerinin Sahip Olmaları Gereken Kişisel Özelliklere İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerinin Tablo 3'te yer alan kişisel özelliklere sahip olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu özelliklerden en çok iletişime açık, sabırlı, adil, kendini geliştirme katılımcıların birçoğu tarafından dile getirilmiştir. Görüşmeye katılan okul müdürlerinin hepsinin iletişime açık olunmasına vurgu yaptığı ortaya çıkmıştır. Örneğin Katılımcı 1'in bu konudaki görüşü şöyledir: "*Sosyal ilişkilerin yoğun yaşandığı okullarda çalışanlar, öğretmenler, veliler, öğrenciler, sivil toplum örgütleri ile okul sürekli hareket halindedir, canlı bir organizma gibidir… iletişim yeterliliği (olmalı) bu hem sözlü hem yazılı hem de beden dilini iyi kullanmak*".

Okul müdürleri tarafından vurgulanan temel özelliklerden biri de sabırlı olmaktır. Katılımcı 4, neden sabırlı olunması gerektiğini şu şekilde anlatmıştır: "*Çok sabırlı olmak gerekiyor. Çünkü karşısındaki çocuk. Ailelerle ilişkilerde de çok sabırlı olmak gerekiyor. Çünkü herkes çocuğunun çok iyi olmasını istiyor, birinci olmasını istiyor, çok iyi davranışlar göstermesini istiyor…Niye ben birinci değilim diye bizim karşımıza gelecektir.*" Katılımcı 2 ise okul müdürünün sabrının sınırlarını şu şekilde belirtmiştir: "*Bazen o noktada acaba karaktersiz miyiz diye düşündüğümüz zamanlar da olmuyor değil... Çünkü okulun genel işleyişi gereği tepki vermeniz gereken noktalarda tepki veremediğiniz pozisyonlar da oluyor… Mesela diyelim ki belediyeyle bir işiniz var. Bunu çözmek için gidiyorsunuz, adam sizi 45 dakika kapısında bekletiyor. Ama okulla ilgili olduğu için 45 dakika onun kapısının önünde bekliyorsunuz gidip 5 dakika derdinizi anlatıyorsunuz, adam size bir bakalım diyip savsaklayabiliyor…okul diyorsunuz, yutuyorsunuz, devam ediyorsunuz.*"

Tablo 3

Okul Müdürlerinin Sahip Olmaları Gereken Kişisel Özellikler

Kişisel Özellikler	***Frekans***
İletişime açık/Dışadönük	6
Sabırlı	5
Adil/Dürüst	4
Kendini geliştiren	2
Koruyucu	1
Eleştiriye açık	1
Destekleyici	1
Yönlendirici	1
Lider	1
Cesur	1
Yetiştirdiğinin insan olduğunun bilincinde olan	1
İyi bir dinleyici	1
Kabul sınırları geniş	1
Bireysel sorunlarını okul ortamına yansıtmayan	1
Empatik	1
Hoşgörülü	1
Çalışkan	1
Zeki	1
Ulaşılabilir hedefler koyan ve hedefe ulaşma çabası gösteren	1
Denge unsuru olan	1
İyi bir gözlemci	1

Okul Müdürlerinin Sahip Olmaları Gereken Bilgi Donanımına İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerinin görevleriyle ilgili sahip olmaları gereken bilgi donanımları incelendiğinde müdürlerin Tablo 4'te yer alan konularda bilgili olmaları gerektiğini vurguladıkları görülmüştür. Bu konular; pedagoji, yönetim, öğretmenlik deneyimi, liderlik, teori ve uygulama, durumsallık, branş bilgisi, zaman yönetimi, mevzuat bilgisi, ekonomi, genel kültür, sosyoloji, felsefe, insan ilişkileri ve karar alma süreci olarak ortaya çıkmıştır. Görüşme yapılan okul müdürlerinin üçü okul müdürünün öğretmenlikten gelmesi gerektiğini belirtmiştir. Katılımcı 1, bunun gerekçesini şu şekilde açıklamıştır: "*Gerçekten bir okul yöneticisinin öğretmenlikten geliyor olması (gerekiyor), yönetmelikte de var, hakikaten bu böyle olması gerekiyor… Çünkü öğretmenlikle ilgili uygulamaları okul yöneticisi olduğunuzda, çalışanlarınıza daha iyi yansıtabilirsiniz."* Okul müdürlerinden ikisi ise durumsallığın önemine dikkat çekmiştir. Katılımcı 2, durumsallıkla ilgili görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: "*Çok bire bir örtüşmese de teoriyi bildiğinizde hakikaten uygulamada çok iyi sonuçlar alabiliyorsunuz. Sadece teoriyi birebir uygulamalarınıza yansıtmaya çalışmamalısınız. Yoksa kendi gerçeklerinizle örtüşmez…Buradaki uygulamalarınızı başka bir okulda uygulayamazsınız. Burada kurmuş olduğunuz iletişim türünü, çalışanlarla, velilerle, öğrencilerle kurduğunuz o süreci başka bir okulda uygulayamazsınız. Daha farklı bir şey yapmak gerekiyor. Hani buna durumsallık da diyoruz.*" Okul müdürlerinin iki tanesi ise yöneticilikte ekonomi bilmenin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Katılımcı 5, bu konuda şöyle bir görüş bildirmiştir: "*…her şeyden önce bir de maliyet işi var. Bir işletme kültürü var, okul aile birliği, ana sınıfı, kantin bunların hepsi işletme mantığıyla çalışıyor.*"

Tablo 4

Okul Müdürlerinin Sahip Olmaları Gereken Bilgi Donanımına İlişkin Görüşleri

Bilgi Donanımı	***Frekans***
Pedagoji	3
Yönetim	3
Öğretmenlik deneyimi	3
Liderlik	2
Teori ve uygulama	2
Durumsallık	2
Branş bilgisi	2
Zaman yönetimi	2
Mevzuat bilgisi	2
Ekonomi	2
Genel kültür	1
Sosyoloji	1
Felsefe	1
İnsan ilişkileri	1
Karar alma süreci	1

Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Personeliyle İlişkisinde İzlediği Yollar

Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken personeliyle ilişkisinde izlediği yollar incelendiğinde *personelin yönetimi* ve *karar alma süreci* şeklinde iki alt tema ortaya çıkmıştır. Görüşme yapılan okul müdürlerinin dört tanesi personelin ilgi ve yeteneklerine göre görev dağılımı yaptığını belirtmiştir. Katılımcı 2, bunu şöyle ifade etmiştir: "*Mesela arkadaşımız bir konuya karşı çok ilgili ve meraklıysa bu konuyla ilgili hizmet içi eğitimde o arkadaşımızı ön plana çıkartmaya çalışıyoruz. Örneğin yeşil bayrak süreci işliyor. Hem o süreci kendisi takip ediyor hem bu okula artı olarak dönüyor. Aynı zamanda kişisel anlamda kendisi de tatmin oluyor.*" Görüşme yapılan okul müdürlerinin iki tanesi ise personeli seçme şanslarının olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcı 4, bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: "*Şimdi zaten çok fazla seçme şansımız yok. Örneğin bir tane müdür yardımcısı var. Müdür yardımcısının görevleri öğrenci işleriyle ilgilidir ama daha çok yönetimle ilgilidir. Bir tane memur var. Bir tane hizmetli var. Bu anlamda personel olarak çok müdahale edemiyoruz*" Okul yöneticilerinin karar alma sürecinde izledikleri yolar incelendiğinde ise görüşme yapılan okul müdürlerinin hepsinin öncelikle konuyla ilgili kişilere danışmayı tercih ettiği görülmektedir. Katılımcı 5, bu durumu şöyle ifade etmiştir: "*Öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenleri, öğrencileri ilgilendiren konularda öğrencileri, aile birliğinin konularında da mutlaka sürecin içerisinde olan insanları bir şekilde karar sürecine katmaya çalışıyoruz. Yoksa karar sürecine katmadığımız zaman o karar benimsenmiyor, benimsenmeyen bir kararı uygulamada sorun yaşıyorsunuz*" Müdürler bazen kararları kendilerinin aldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 3, bunu şu cümlelerle ifade etmiştir: "*Bazen çoğunluğun dediğini açıkçası göz ardı ettiğim oluyor. Çünkü mecburen böyle oluyor. Kırarak, yıkarak değil, ben eminim ki daha iyi olacak, bakalım bir görelim, değerlendiririz gibi sözlerle.*" Görüşme yapılan okul müdürlerinden bir tanesi ise öğrenci ve veli profiline ayrıca okulun koşullarına ve imkânlarına göre karar aldıklarını belirtmişlerdir. Bu konuyu Katılımcı 1 şöyle ifade etmiştir: "*Aslında karar alma sürecinde okul açısından düşündüğümde okulun sahip olduğu gerçekleri çok iyi bilmek gerekiyor. Yani okulumda veli profilim nedir? Öğrenci profilim nedir? Bu çevrede ben ne yapabilirim? Neleri nasıl yapabilirim? Bunları kavradığımızda karar alma süreciniz daha çabuk gerçekleşiyor*"

Tablo 5

Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Personeliyle İlişkisinde İzlediği Yollar

Personeliyle İlişkisinde İzlediği Yollar	***Frekans***
Personelin yönetimi	***14***
Personele bireysel ilgi ve yeteneklerine göre görev verme	4
Personeli seçme şansının olmaması	2
Duyguları dikkate alma	1
Her birini bir birey olarak görme	1
Paydaşların kararına saygı gösterme	1
Paydaşların fikrini alma	1
Adil bir şekilde görev dağılımı yapma	1
Gönüllülüğe göre görev dağılımı yapma	1
Yetkilendirme yapma	1
Okula zarar vermeyen küçük gruplaşmalarını görmezden gelme	1
Karar alma süreci	***20***
Sadece konuyla ilgili kişilere danışarak küçük gruplarla karar alma	6
Çalışanlarla birlikte oylama yoluyla karar alma	5
Bazen kararları kendisinin alması	5
Herkesin müdürden onay almayı beklemesi	1
Emir vermeme	1
Öğrenci ve veli profiline göre kararlar alma	1
Okulun koşullarına ve imkânlarına göre kararlar alma	1

Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri

Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar incelendiğinde yedi ana tema ortaya çıkmıştır. Bunlar; *paydaşlarla ilgili sorunlar, meslek-görev karmaşası, maddi sorunlar, sistemle ilgili sorunlar, ahlaki sorunlar, akademik başarıyla ilgili sorunlar ve zamanla ilgili sorunlar* olarak tespit edilmiştir.

Tablo 6'da görüldüğü gibi en sık karşılaşılan *paydaşlarla ilgili sorunlar*; *öğretmenlerle ve velilerle ilgili sorunlar* olarak iki alt tema halinde incelenmektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerin niteliksizliğinden, öğretmenlerin heyecanlarını kaybettiklerinden, öğretmenlik eğitimi almamış kişilerin öğretmenlik yapmasından, ücretli öğretmenlikten, öğretmenlerin kariyer gelişimine önem vermemelerinden dolayı sıkıntılar yaşarken; velilerin söz hakkını kendinde görmelerinden, velilerin eğitimi önemsememelerinden, velilerin aşırı beklentilerinden, velilerin sosyo-ekonomik düzeyinin çok düşük olmasından ve velilerin okulu üst makamlara sürekli şikâyetlerde bulunmalarından dolayı sorunlar yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Katılımcı 3,öğretmenlerin niteliksizliğini ve zamanla ilk heyecanlarını kaybettikleri hakkındaki görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir: "*Şimdi öğretmen kaynağının çok nitelikli olduğunu düşünmüyorum açıkçası. Nitelikli insan var ama bu sistemde insanlar köreliyor, niteliklerini kaybediyorlar, zamanla sistemin çarklarının dişleri arasında eziliyor, kayboluyor..."* Öğretmenlerin kariyer gelişimine yeterli önem vermediklerini ve aldıkları eğitimi pratikte kullanmadıklarını Katılımcı 2 şöyle ifade etmiştir: "*Bizde klasik bir mantık vardır. Meslek sahibi oldum, ne oldum öğretmen oldum, artı şu da yanımda olsun, bunu tercih eden arkadaşım yok…Şu an mevcut personelimizde 6 arkadaşımızın yüksek lisansı var. Ama bunlar da dediğim gibi daha çok kariyer anlamında değil de sürecin getirdiği unsurlar. Mesela arkadaşımızın birisi işletmede yüksek lisansı var… İşletmedeki yüksek lisansı görebiliyor muyuz, bağdaştırabiliyor muyuz hayır.*" Katılımcı 5 ise öğretmen eksikliğine değinmiş ve bunun çözümü olarak görülen ücretli öğretmenlik ile ilgili yaşadığı sorunları şu şekilde dile getirmiştir: "*Okul yöneticisinin sorunlarından bir tanesi de öğretmen atamaları. Şimdi, örneğin geçen yıl en temel derslerden birisi sosyal bilgiler branşı ücretli öğretmenle çalıştı bir yıl. Yani öğretmen istihdamı meselesinin sağlam temellere oturtulması gereklidir. Dolayısıyla devamlılık olmadığı için ücretli öğretmene sınıf öğretmenliği veremiyor, ders dışı etkinlik anlamında çalışma yaptıramıyorsunuz... Ders saati kadar derse girer, maaşını alır, çeker gider. Ama okul burası öyle değil ki. Okul bizim için yaşam alanı. Öğretmenle öğrenci teneffüslerde, ders dışı zamanlarda bire bir iletişim halinde olmalı ki veliyi tanıyacak, çevreyi tanıyacak, öğrencinin bireysel özelliklerinin farkına varacak…*". Müdürlerin velilerle ilgili yaşadıkları problemlerden birisi velilerin bağış yaptıkları için söz hakkını tamamen kendilerinde görmeleridir. Bu konuyu Katılımcı 3, şu şekilde ifade etmiştir: "*Şimdi adam gelip de buraya parayı verdikten sonra mevcut olan söz hakkının üstünde kendine hak görüyor*".

Okul müdürlerinin veliler açısından karşılaştığı sorunlardan birisi de velilerin eğitimi önemsememesidir. Katılımcı 3'ün bu konu hakkındaki görüşü şöyledir: "*Benim bu çalıştığım yerdeki veli profilinde sıkıntı var. Maddi imkânsızlıklar var. İnsanların hayatlarında öncelikleri var. Eğitim benim velilerim arasında hakikaten çok sonradan geliyor. Yani ilk başta Maslow'un var ya en alttaki yani hayatını devam ettirme ihtiyacını gidereememiş insanlar var. Çok zor bir şey. Şu anda yaşadığımız en büyük sıkıntılardan bir tanesi bu*"

Okul müdürlerinin en sık karşılaştığı sorunlardan birisi de *meslek-görev karmaşası* olarak karşımıza çıkmıştır. Okul müdürleri bu konuda yöneticiliğin bir tanımlaması olmaması, ek bir görev olması ve meslek olmaması, yöneticilere aşırı sorumluluk yüklenmesi, yöneticinin çok fazla yetkisinin olmaması, yöneticilik statüsünün çok fazla önemsenmesi, yönetici yetiştiren bir kurumun olmaması, yönetici seçilme ölçütlerinin olmaması gibi sorunları oldukları belirlenmiştir. Katılımcı 1, yöneticiliğin bir tanımının olmamasından dolayı yaşadıkları sıkıntıyı şöyle anlatmaktadır: "*Birçok sorunu var okul yöneticisinin ama asıl sorun okul yöneticilerinin kendilerini bir yere koyamamaları, nerede olduğumuz belli değil... Yani okul yöneticisi sadece bir ek görev olarak bize verilmiş bir görev. Baktığın zaman bunun mevcut tanımı yapılmamış"* Katılımcı 5 ise okul yöneticilerinin yetiştirildiği bir kurumun yokluğu ve yönetici olma kriterlerinin belirgin olmaması konusunda duyduğu rahatsızlığı şöyle ifade etmiştir: "*Türkiye'de okul yöneticiliği meslek olarak tanımlanmıyor. Bu bir görev. Okul yöneticisi öğretmenler arasından seçilmiş… O nedenle birincisi, okul yöneticiliğinin bir meslek olması gerekiyor. Nasıl beden eğitimi öğretmenlerinin seçilme kriterleri varsa okul yöneticiliğinin de seçilme kriterleri olmalı…*"

Okul müdürlerinin en sık karşılaştığı sorunlardan bir diğeri ise *maddi sorunlar*dır. Bu boyutta yaşanan sorunlar; personel yetersizliği, bina yetersizliği, ödenek olmaması, teknolojik yetersizlik, bağış yoluyla para toplama ve okulların eşit maddi imkânlara sahip olmamasıdır. Katılımcı 3 maddi boyutla ilgili yaşadığı sorunları şu şekilde açıklamaktadır: "*En büyük sorun maddi para kaynağı açıkçası…Ortaöğretim kurumlarında çok fazla bu anlamda sıkıntı yaşandığını düşünmüyorum. (Onların) ödenekleri var devlet tarafından gelen. Bence bu anlamda bir yanlışlık da var…devlet ilköğretime kesinlikle finans ayırmıyor. Dolayısıyla biz de kendi işimizi kendimiz yapmak zorunda kalıyoruz.*" Katılımcı 1'in maddi kaynağın eksikliği ve bu eksikliği gidermek için bağış yoluyla kaynak elde etmenin zorluğu ile ilgili düşüncesi şöyledir: "*Bir kere kaynağınız yok. Kaynak yaratırken sıkıntı oluyor. Tek kaynağınız veli, okul aile birlikleri. Ama burada da okul aile birliği kanalıyla bağış yoluyla (kaynak) toplamak zorundasınız. Bu bağış da bazen sıkıntı yaratabiliyor. Çünkü hiçbir veli bağış yapmak istemiyor...Sistem açısından okul yöneticisi kaynağı bulamayınca kafasında tasarladığı projelerin ve çalışmaların hiçbirini hemen hemen yerine getiremiyor.*"

Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlardan bir diğeri ise *sistemle ilgili sorunlar*dır. Müdürler, bürokrasi, siyasal baskı ve atamalarla çok fazla oynanması gibi konulardan rahatsızlık duymaktadırlar. Örneğin Katılımcı 2, atamalarda sürekli değişiklik yapılmasından yaşadığı sıkıntıyı şu şekilde dile getirmiştir: "*Mesela atamalarla çok fazla oynanıyor, çok değişik gerekçelerle…Ne kadar doğru yaptığınıza inansanız bile bunun varlığı bile insanı rahatsız eden bir unsur…*" Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlardan bir diğeri ise *ahlaki sorunlar*dır. Müdürler, velileri bağışa teşvik etmenin çirkinliği ve öğrencileri para konusunda uyarma anlamında sorun yaşamaktadırlar. Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlardan bir diğeri ise *akademik başarıyla ilgili sorunlar*dır. Müdürler, sınav sistemi ve özel okulların başarılı çocuklarını alması konularında sorunlar yaşamaktadırlar. Okul müdürlerinin diğer bir sorunu da *zaman* olarak karşımıza çıkmıştır. Katılımcı 1, ders yüklerinin fazla olmasından dolayı zamanla ilgili sorunlar yaşadığını şöyle ifade etmiştir: "*Okul müdürleri şu anda 6 saat derse giriyor bu da büyük sorunlardan birisi aslında. Nedeni de şu: okul yöneticiliği hareketlilik isteyen bir iş. Yani durağan bir yapıda değil. İşte toplantılar, görüşmeler, …belediyeler, üniversiteler. Bir şekilde okula kaynak sağlamak ya da bir seminer eğitimi almak için üniversitelerle de görüşüyoruz. Tüm bunlar hep zaman gerektiriyor.*"

Tablo 6

Okul Müdürlerinin Görevlerini Yerine Getirirken Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri

Sorunlar	***Frekans***
Paydaşlar ile ilgili sorunlar	***10***
Öğretmenlerle ilgili sorunlar	**5**
Öğretmenlerin niteliklerini kaybetmesi	1
Öğretmenlerin heyecanlarını kaybetmesi	1
Öğretmenlik eğitimi almamış kişilerin öğretmenlik yapması	1
Ücretli öğretmenlik	1
Kariyer gelişimine önem vermeme	1
Velilerle ilgili sorunlar	**5**
Velilerin söz hakkını kendinde görmesi	1
Velilerin eğitimi önemsememesi	1
Sosyo-ekonomik düzeyi düşük veli	1
Aşırı beklentisi olan veliler	1
Velilerin okulu üst makamlara sürekli şikayet etmeleri	1
Meslek-görev karmaşası	***8***
Yöneticiliğin bir tanımının olmaması	1
Ek bir görev olması, meslek olmaması	1
Yöneticilere aşırı sorumluluk yüklenmesi	1
Yöneticinin çok fazla yetkisinin olmaması	1
Yöneticilik statüsünün çok fazla önemsenmesi	1
Yönetici yetiştiren bir kurumun olmaması	1
Yönetici seçilme ölçütlerinin olmaması	2
Maddi sorunlar	***6***
Personel yetersizliği	1
Bina yetersizliği	1
Ödenek olmaması	1
Teknolojik yetersizlik	1
Bağış yoluyla para toplama	1
Merkez okullarla kenar semtlerdeki okulların eşit maddi imkânlara sahip olmaması	1
Sistemle ilgili sorunlar	***3***
Bürokrasi	1
Siyasal baskı	1
Atamalarla çok fazla oynanması	1
Ahlaki sorunlar	***2***
Velileri bağışa teşvik	1
Öğrencileri para konusunda uyarma	1
Akademik başarıyla ilgili sorunlar	***2***
Sınav sistemi	1
Özel okulların başarılı çocukları alması	1
Zamanla ilgili sorunlar	***1***
Ders yükünün olması	1

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açılarını belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, katılımcı müdürlerin kendilerini en çok insani ve maddi açıdan sorumlu gördükleri ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri insan boyutu açısından *sosyal ve psikolojik*, *akademik* ve *kültürel* anlamda görev ve sorumluluklarının olduğunu belirtmişlerdir. Sosyal ve psikolojik açıdan müdürler; öğrencinin sosyal gelişiminin sağlanması, paydaşların mutluluğunun sağlanması, öğretmenin sosyal gelişiminin desteklenmesi, çalışanların önünün açılması, bireysel hedefler koyulmasının sağlanması, öğrencinin potansiyelini fark etmesinin sağlaması ve sosyal etkinliklere öğrencinin katılımının sağlaması için velinin ikna edilmesi şeklinde sorumlulukları olduklarını düşünmektedirler. 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB, 2000)'nde yer alan okul yöneticisinin görev listesi incelendiğinde okul müdürlerinin ders dışı eğitici, sosyal, kültürel, sportif faaliyetleri düzenlemeleri ve etkili şekilde yürütmeleri, öğretmenlerin laboratuar, kütüphane, spor salonu gibi sosyal tesisleri kullanmalarını izlemeleri, okulda dergi, gazete gibi yayınların çıkarılması, film ve gösterilerin yapılması ve denetiminin sağlanması gibi sosyal anlamda görevleri bulunmaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin sosyal açıdan kendilerinden beklenen görevleri ile algıladıkları görevlerinin kısmen örtüştüğü düşünülebilir. Okul müdürleri akademik açıdan ise öğrencinin akademik gelişiminin ve nitelikli ürün ortaya koymasının sağlanması, yetiştirme kurslarının açılması, eldeki öğretmenin etkili kullanılması, velilerle iletişim içinde olunması, öğretmenlerle kurul toplantılarının yapılması, öğrenci ve öğretmenin motive edilmesi ve ödül sisteminin kullanılması gibi sorumlulukları olduklarını belirtmişlerdir. Tekrar 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB, 2000)'nde yer alan yönetmeliğe dönüldüğünde okul müdürlerinin görev listesinde sıralanan birçok görevin akademik başarıyı sağlamaya yönelik olduğu görülmektedir. İlgili yönetmeliğe göre okul müdürleri, okuldaki eğitim-öğretim-yönetim görevlerini kanuna göre yürütme, verimliliğini artırma, kaliteyi yükseltme ve sürekli gelişimi sağlamak için araştırmalar yapmak ve bunlara dayalı iyileştirme projeleri hazırlamak ve uygulamak, okulda öğrenen birey ve organizasyon felsefesini yerleştirmek, öğretmenler kuruluna başkanlık etmek, öğretmenlerin meslekleriyle ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik etmek, görevini başarıyla yürütenleri ödüllendirmek, görevinin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanmak, öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler vermek, etütlerin verimli ve zamanında yürütülmesini sağlamak gibi görevleri yerine getirmelidir. Pozitivist, rasyonel ve merkeziyetçi modern eğitim yönetimi anlayışı okullarda yönetici, öğretmen ve öğrencilerin psiko-sosyal ihtiyaç ve beklentilerine karşılık verememekte, bu yönüyle bazı sorunlara sebep olmaktadır (Arslanargun, 2007). Çalışmaya katılan okul müdürlerinin, öğrencilerin sadece akademik açıdan gelişiminin değil aynı derecede sosyal gelişiminin de sağlanmasını görev olarak algıladıkları görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışmaya katılan müdürlerinin insanı ön plana almayan ve ihtiyaçlarını göz ardı eden tamamen klasik bir yönetim anlayışına sahip olmadıkları da söylenebilir.

Okul müdürleri insan boyutundan sonra en çok maddi açıdan kendilerini sorumlu görmektedirler. Bu anlamda okulun fiziki imkânlarının geliştirmeleri, teknolojiyi okula getirmeleri, malzeme ve donanım sağlamaları, ısıtmayı sağlamaları, sağlıklı ve temiz bir ortam oluşturmaları, güvenliği sağlamaları, okula kaynak aramaları, öğretmen sağlamaları gerektiğini belirtmişlerdir. 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB, 2000)'nde yer alan yönetmeliğe göre okulun derslik, laboratuar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereçleri hizmete hazır bulundurulması, yeni teknolojik gelişmelerin okula kazandırılması, okul, bina ve tesislerin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları, güvenliği için gerekli tedbirleri alması, ders araç-gereçlerinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği, düzeni için gerekli tedbirleri alması, sağlık taraması yapılması, okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuata göre yürütülmesi gibi görevleri bulunmaktadır. Çelikten (2004)'in yapmış olduğu çalışmanın bulgularında, okul müdürünün en fazla zaman ayırdığı işler arasında okulu amaçlarına ulaştırmak için yapılan mali işler ve okula kaynak aramanın yer alması araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir.

Görüşme yapılan müdürler ayrıca okulla ilgili sorunları kendi bünyesinde çözerek, sorun oluşmadan önce önlem alarak ve stresten uzak bir ortam kurarak sağlıklı bir okul ortamı oluşturmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Çelikten (2004)'in yapmış olduğu çalışmanın bulgularında, okul müdürünün zaman ayırdığı işler arasında çalışanlar arasındaki sorunların çözümü, öğrenci ve diğer çalışanlar arasındaki anlaşmazlık ve disiplin sorunlarının çözümü için ilgili yardımcısını görevlendirmek, sorunun örgüt dışına taşmadan okul içinde çözümü için çaba harcamanın yer alması araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Ayrıca çalışmaya katılan müdürler, sivil toplum örgütleriyle işbirliği yaparak ve okulun çevreye model oluşturmasını sağlayarak çevreyle ilişki kurulması açısından kendilerini sorumlu görmektedirler. 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB, 2000)'nde yer alan yönetmeliğe göre okul müdürlerinin okulun iç ve dış öğeleriyle birlikte çalışması, okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir işbirliği yapılmasına önem vermesi, okulun imkânlarını çevreye açarak

okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi haline gelmesini sağlamak, çevre imkânlarından okulun, okul imkânlarından da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlamak gibi görevleri olduğu yer almaktadır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin görevleriyle ilgili yönetmelikte yer alan maddelerin çalışmanın katılımcıları tarafından da görev olarak algıladığı görülmektedir. Bu çalışmanın katılımcıları olan okul müdürleri, görevlerini iyi bir şekilde yerine getirmek için iletişime açık, adil, sabırlı, koruyucu, eleştiriye açık, destekleyici, yönlendirici, lider, cesur, yetiştirdiğinin insan olduğunun bilincinde olan, iyi bir dinleyici, kabul sınırları geniş, bireysel sorunlarını okul ortamına yansıtmayan, empatik, hoşgörülü, çalışkan, zeki, ulaşılabilir hedefler koyan ve hedefe ulaşma çabası gösteren, kendini geliştiren, denge unsuru olan, araştırmacı, iyi bir gözlemci ve fedakârlık gibi özellikler barındırmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca okul müdürleri, iyi bir yöneticinin pedagoji, yönetim, öğretmenlik deneyimi, liderlik, teori ve uygulama, branş bilgisi, zaman yönetimi, mevzuat bilgisi, ekonomi, genel kültür, sosyoloji, felsefe, insan ilişkileri ve karar alma süreci gibi konularda bilgili olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. 2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB, 2000)'nde yayımlanan yönetmelikte de okul müdürünün liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip olmak, ekip çalışması anlayışına önem vermek, kaynakları etkili ve verimli kullanmak, iyi insan ilişkileri kurmak, güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olmak, eleştiriye açık olmak, kendini geliştirmek, bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili, tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip olmak gibi kişisel özellikler yer almaktadır. Ayrıca ilgili yönetmelikte öğretmenlik tecrübesine sahip olunması, bilgisayar ve ofis ekipmanlarını kullanma becerisi ve yönetim fonksiyonlarını bilme ve uygulama yeteneğine de yer verilmiştir. Görüldüğü gibi yönetmelikte bir okul müdüründen beklenen kişisel özelliklerin ve becerilerin çoğu araştırmanın katılımcıları tarafından da vurgulanmıştır. Okul müdürleri özellikle iletişime açık, adil ve sabırlı olunmasının çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Altun (2003)' un yapmış olduğu çalışmada ilköğretim okul müdürlerinin formal ve informal iletişime önem verdikleri bulgusu bu çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Ayrıca Özgan ve Aslan (2008)'ın yapmış olduğu araştırmada, okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenin motivasyonunu pozitif yönde etkilemesi iletişimin önemli bir özellik olarak müdürler tarafından çok vurgulanmasının önemini ortaya koymaktadır.

Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken personeliyle ilişkisinde izlediği yollar incelendiğinde *personelin yönetimi ve karar alma süreci* şeklinde iki alt tema ortaya çıkmıştır. Görüşme yapılan okul müdürleri, personele bireysel ilgi ve yeteneklerine göre görev verdiklerini, duyguları dikkate aldıklarını, herkesi bir birey olarak gördüklerini, paydaşların fikrini aldıklarını, paydaşlara saygı gösterdiklerini, adil ve gönüllülüğe göre görev dağılımı yaptıklarını, yetkilendirmeye başvurduklarını, zararsız küçük grupları görmezden geldiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca okul yöneticileri personeli seçme şanslarının olamadığını da belirtmiştir. Görüşme yapılan okul müdürleri, karar alma sürecinde, sadece konuyla ilgili kişilere danışarak küçük gruplarla karar alma, çalışanlarla birlikte oylama yoluyla karar alma, bazen kararları kendi başına alma, herkesin kendilerinden onay almayı beklemesi, emir vermeme, öğrenci ve veli profiline göre kararlar alma, okulun koşullarına ve imkânlarına göre kararlar alma şeklinde yollar izlediklerini belirtmişlerdir. Altun (2003)'un yapmış olduğu çalışmada da okul müdürlerinin ortak karar alma tekniklerini kullanmaya, önem verdikleri ve uygulamaya çalıştıkları şeklinde benzer sonuçlar bulunmuştur.

Okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken paydaşlarla ilgili, sistemle ilgili, görevle ilgili, maddi, ahlaki, akademik başarıyla ve zamanla ilgili sorunlar yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Okul yöneticileri öğretmenlerin niteliksizliğinden, öğretmenlerin heyecanlarını kaybettiklerinden, öğretmenlik eğitimi almamış kişilerin öğretmenlik yapmasından, ücretli öğretmenlikten, öğretmenlerin kariyer gelişimine önem vermemelerinden dolayı sıkıntılar yaşarken; velilerin söz hakkını kendinde görmelerinden, velilerin eğitimi önemsememelerinden, velilerin aşırı beklentilerinden, velilerin sosyo-ekonomik düzeyinin çok düşük olmasından ve velilerin okulu üst makamlara sürekli şikâyetlerde bulunmalarından dolayı sorunlar yaşamaktadırlar. Okul yöneticilerin en sık karşılaştığı sorunlardan biri de meslek-görev karmaşasıdır. Okul yöneticileri bu konuda yöneticiliğin bir tanımlaması olmaması, ek bir görev olması ve meslek olmaması, yöneticilere aşırı sorumluluk yüklenmesi, yöneticinin çok fazla yetkisinin olmaması, yöneticilik statüsünün çok fazla önemsenmesi, yönetici yetiştiren bir kurumun olmaması, yönetici seçilme ölçütlerinin olmaması gibi sorunları oldukları belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlardan bir diğeri ise sistemle ilgili sorunlardır. Yöneticiler, bürokrasi, siyasal baskı ve atamalarla çok fazla oynanması gibi konulardan rahatsızlık duymaktadırlar. Meşe (2009)'nin yapmış çalışmada okul müdürlerinin neredeyse yarısı siyasi baskıya maruz kaldıklarını ve atamalarda siyasi tercihin rol oynadığını belirtmişlerdir. Çalışmadaki müdürler, personel yetersizliği, bina yetersizliği, ödenek olmaması, teknolojik yetersizlik, bağış yoluyla para toplama ve okulların eşit ekonomik imkânlara sahip olmaması gibi maddi sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca müdürler, velilerden para istemeyi ve bu konuda öğrencilerini uyarmak zorunda kalmalarını ahlaki açıdan çirkin bir davranış olarak görmektedirler. Alpay (2011)'ın yapmış olduğu çalışmada da müdürler,

okulun ihtiyaçlarını bütçe dışı kaynaklardan sağladıklarını, eleman yetersizliği çektiklerini, bağış sağlamaya çalıştıklarını belirterek devlet tarafından ilköğretim okullara ödenek sağlanması gerektiğini vurgulamışlardır. Meşe (2009)'nin yapmış olduğu araştırmada okul müdürlerinin en önemli idari sorunlarının maddi yetersizlikler olduğu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlardan bir diğeri ise akademik başarıyla ilgili sorunlardır. Yöneticiler, sınav sisteminin öğrencilerin yetenekleri doğrultusunda eğitim almalarını engellediğini düşünmektedirler. Özel okulların başarılı öğrencilerini ellerinden almalarından dolayı rahatsızlık duymaktadırlar. Bütün bu sorunların yanında ders yüklerinin olmasından dolayı da zamanla ilgili sorunlar yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırma bulgularına dayalı olarak şu öneriler yapılabilir: Yönetici atamaları için daha açık ölçütler oluşturulabilir ve öğretmenlik deneyimi göz önüne alındığında lisansüstü düzeydeki eğitimle yönetici yetiştiren kurumlar oluşturularak yöneticiliğin bir meslek haline getirilmesi yönündeki hâlihazırdaki iyileştirmelere devam edilebilir. Ayrıca sistem içinde yer alan yöneticilerin pedagoji, mevzuat, zaman yönetimi, personel yönetimi, teknoloji, etkili iletişim gibi konularda sürekli mesleki gelişim imkânları yapılandırılabilir. Yöneticilerin yaşadıkları maddi sıkıntılar ortadan kaldırmak için okullara bütçeden ihtiyaç doğrultusunda pay ayrılabilir ve okul-çevre işbirliği daha da güçlendirerek bu bağlamda okullara destek sağlanabilir. Ayrıca benzer bir araştırma farklı yöneticilik kıdemlerine sahip okul müdürleri üzerinde yapılarak göreve bakış açılarındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya çıkarılabilir. Bunun yanı sıra müdürlerin algıladıkları görevler ile bu görevleri yerine getirme durumu diğer bir ifadeyle sergilenen davranışları gözlem yoluyla veri toplayarak incelenebilir.

Kaynakça

Alpay, A. G. (2011). *İlköğretim okullarında finansman ile ilgili okul müdürlerinin görüşleri üzerine nitel bir araştırma.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Altun, S. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim-online, 2*(1), 10-17.

Arslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve postmodern eğitim yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 50,* Bahar, 195-212.

Aşıt, Y. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin öğretmen algıları.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: Pegem A.

Bayraktutan, İ. (2011). *İlköğretim okul müdürlerinin denetim rolleri (Sivas ili örneği).* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Bursalıoğlu, Z. (1978). *Eğitimde yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (1980). *Eğitim yöneticisinin davranış etkenleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

Bursalıoğlu, Z. (1999). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (11. bs.). Ankara: Pegem A.

Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlemek*. Ankara: Pegem A.

Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik* (4. bs.). Ankara: Pegem A.

Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(1), 123-135.

Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 29*, Kış, 27-45.

Foster, W. (1986). *Paradaigms and promises: New approaches to educational administration*. New York: Prometheus Books.

Gorton, R. A. (1987). *School leadership and administration* (3. ed.). Iowa: Wm. C. Brown Publishers.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (Çeviri Ed. S. Turan) (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama.* Ankara: Nobel Dağıtım.

İlgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Karip, E. (2004). Yönetim biliminin alan ve kapsamı. Y. Özden, (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde (s. 1-39). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Karslı, M. D. (2004). *Yönetsel etkililik* (2.bs.). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Kombıçak, M. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin yeterliliklerinin incelenmesi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Küçükali, R. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik becerilerine ilişkin müdür ve öğretmen algı ve beklentileri.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

MEB (2000). *Milli eğitim bakanlığı ilköğretim okulları müdürlüğü görev tanımı.* Tebliğler Dergisi. Sayı: 2508, Tarih: Ocak 2000.

Meşe, Ü. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar (Bahçelievler örneği).* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

McMillan, J. H. ve Schumacher, S. (2006). *Research in education: Evidence-based inquiry* (6th ed.). Boston: Pearson Education.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data.* California: Sage Publication.

Owens, R. G. (1995). *Organizational behavior in education* (5th. ed.). Boston: Ally and Bacon.

Öncel, Y. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Özgan, H., ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 7*(1), 190-206.

Özyurt, O. (2010). *İlköğretim okul müdürlerinin mevzuattaki görevlerini yapabilme açısından kendilerini yeterli hissetme düzeyleri.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Entitüsü, İstanbul.

Saxe, R. W. (1980). *Educational administration today: An introduction*. California: McCutchan Publishing Corporation.

Sergiovanni, T. (2008). *The Principalship*. NY: Allyn &Bacon.

Şahin, A.E. (2000). İlköğretim okul müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22,* Bahar, 243-260.

Şişman, M. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (3.bs.). Ankara: Pegem Akademi.

Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri, 2*(1), 13- 25.

Thom, D. J. (1993). *Educational managment and leadership.* Alberta: Detselig Enterprises Ltd.

Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi, 160*, 341-350.

Türkmen, H. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlilikleri.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yakut, G. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Yavuz, M. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılanma düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16*, 657-670.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.