



ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN BİR HAFTASINA GENEL BAKIŞ

Adem AYDIN

Yüksek Lisans Tezi

Eskişehir, 2016

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİBİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN BİR HAFTASINA GENEL BAKIŞ

Adem AYDIN

Yüksek Lisans Tezi

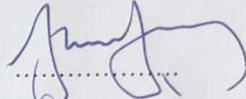
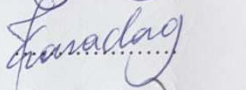
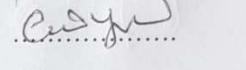
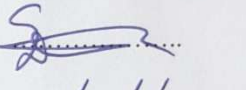

Danışman: Prof. Dr. Engin KARADAĞ

Eskişehir, 2016

JURİ DEĞERLENDİRMESİ

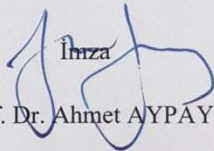
Yazar Adem AYDIN tarafından hazırlanan “OKUL MÜDÜRLERİNİN BİR HAFTASINA GENEL BAKIŞ” başlıklı çalışma, 12.07.2016 tarihinde yapılan tez savunması sonucunda jürimiz tarafından oy birliği/oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

- | | | |
|-------------|---------------|---------------|
| 1. Başkan | Prof. Dr. | Ahmet AYPAY |
| 2. Danışman | Prof. Dr. | Engin KARADAĞ |
| 3. Üye | Prof. Dr. | Cemil YÜCEL |
| 4. Üye | Doç. Dr. | Sinan YÖRÜK |
| 5. Üye | Yar. Doç. Dr. | Fatih BEKTAŞ |


.....

.....

.....

.....

.....

ENSTİTÜ ONAYI

12.07/2016


İmza
Prof. Dr. Ahmet AYPAY
Enstitü Müdür

Teşekkür

Tez çalışması boyunca değerli yardım ve yönlendirmelerinden dolayı tez danışmanım Prof. Dr. Engin KARADAĞ'ateşekkür ediyorum. Ayrıca yüksek lisans eğitimim boyunca birikimlerinden istifade ettiğim değerli hocalarım Prof. Dr. Ahmet AYPAY,Prof. Dr. Ayhan AYDIN ve üzerimde emeği olan diğer bütün hocalarıma teşekkür ederim.Yüksek lisans sürecinde ve hayatımın her anında maddi ve manevi katkılarıyla, sabır ve anlayışlarıyla çalışmalarımındaki başarıma büyük katkısı olan sevgili eşim Merve AYDIN'a,değerli desteklerini esirgemeyen sevgili mesai arkadaşlarıma, bir ömür desteklerini esirgemeyen aileme ve arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

OKUL MÜDÜRLERİNİN BİR HAFTASINA GENEL BAKIŞ

Özet

Amaç: Bu araştırmanın amacı; “okul müdürlerinin bir haftada hangi faaliyetleri ne kadar gerçekleştirdikleri, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin eğitim – öğretim işleri, yönetim işleri, öğrenci işleri, personel işleri, çevre ilişkileri ve bina işleri alanlarındaki dağılımlarının nasıl olduğu” sorusuna cevap aramaktır.

Yöntem: Tarama modeli kullanılan araştırmada, amaca ulaşabilmek için veritoplama aracı olarak kontrol listesikullanılmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürleri kontrol listesine bir hafta boyunca gerçekleştirdikleri faaliyetleri işaretlemişlerdir. Araştırmanınçalışma grubunu, 2014 – 2015 eğitim – öğretim yılında Bilecik ili Merkez İlçesinde görev yapmakta olan 34 okul müdürü oluşturmuştur.

Bulgular: Okul müdürleri bir hafta boyunca ve mesai saatleri içerisinde toplam 5365 faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Gerçekleştirdikleri faaliyetlerin yalnızca % 16,40’ı eğitim – öğretim faaliyet alanında gerçekleşmiş, geri kalan % 73.60’ lık kısmını ise diğer faaliyet alanları oluşturmuştur. Okul müdürleri en çok zamanlarını ise % 50,33 ile yönetim işleri faaliyet alanında, en az zamanlarını ise personel işleri faaliyet alanında harcamışlardır.

Sonuç ve Tartışma: Okul müdürleri eğitim liderliği rollerini yerine getirememekte ve bir yöneticiden çok büro memuru gibi davranmaktadırlar. Bürokratik işlere boğulan okul müdürleri zamanlarını kendileri planlayamamakta, hafta içerisinde karşılarına çıkan durumlar ile uğraşmaktadırlar.Okul müdürleri daha çok problemlerle ve problem durumunu ortaya çıkaran öğrenciler ile ilgilenmişler, başarılı ve problem çıkarmayan öğrenciler ile ise yeterince ilgilenememişlerdir.

Anahtar kelimeler: Okul Müdürü, Okul Yöneticiliği, Okul Müdürünün Görevleri.

OVERVIEW OF ONE WEEK OF SCHOOL ADMINISTRATORS

Abstract

Purpose: The aim of this research is to find an answer to the questions of how administrators use their time during work hours and which administrative, education, student affairs, personnel affairs, building works and environment interaction instructional activities intensively performed by school administrators.

Method: This study was designed with a descriptive model. The checklist was used for data collection to achieve the goal. School administrators marked the activities they performed in the checklist during a week. The population of the research consists of 34 school administrators working within the school systems of the province of Bilecik in 2014 – 2015 teaching season. In the study where screen methoding was used, survey was chosen as data collection tool.

Results: School administrators have performed 5365 activities during a week. 16.40% of the activities they performed, was realized in the field of educational activities. The rest 73.60% was consist of the other field of activities. School administrators have spent the most time in the management field work activities. School administrators have spent the least time in the field of personnel affairs activities.

Discussion and Conclusion: School administrators are unable to fulfill the role of educational leadership. They are behaving more like a desk officers. They do not manage the time due to bureaucratic jobs and immediate problems. School administrators have been dealt with the students who causes problems. They failed to deal with successful and rule-abiding students.

Key Words: School Principals, School Administrators, Principal's Tasks

İçindekiler

Teşekkür.....	i
Özet.....	ii
Abstract.....	iii
İçindekiler.....	iv
Tablolar Listesi.....	vii
Bölüm I: Giriş.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Amaç.....	3
1.2.1. Alt Amaçlar	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
Bölüm II: Kavramsal Çerçeve.....	5
2.1. Yönetim ve Yönetici.....	5
2.2. Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticisi	6
2.3. Eğitim Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	8
2.4. Okul Yönetimi.....	9
2.5. Okul Müdürü.....	11
2.6. Okul Müdürlerinin Rollerini	14
2.7. Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerler ve Yeterlilikler.....	18
2.8. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri	20
2.8.1. Vizyoner Liderlik	20
2.8.2. Öğretim Liderliği.....	22
2.8.3. Toplumsal Liderlik	23

2.8.4. Örgütsel Liderlik.....	24
2.8.5. Etik Liderlik.....	26
2.8.6. Politik Liderlik.....	27
2.9. Okul Müdürlerinin Görevleri, Yetkileri ve Sorumlulukları.....	28
2.10. Okul Müdürlerinin Atanması ve Yetiştirilmesi	34
Bölüm III: Yöntem.....	38
3.1. Araştırma Deseni.....	38
3.2. Çalışma Grubu.....	38
3.3. Veri Toplama Araçları.....	40
3.4. Verilerin Analizi	41
Bölüm IV: Bulgular.....	42
4.1. Okul Müdürlerinin Gerçekleştirdikleri Faaliyetlerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımının İncelenmesi.....	42
4.2. Okul Müdürlerinin Gerçekleştirdikleri Faaliyetlerin Okul Kademelerine Göre İncelenmesi	47
4.3. Okul Müdürlerinin Gerçekleştirdikleri Faaliyetlerin Kamu ve Özel Okullara Göre Dağılımının İncelenmesi.....	53
4.4. Okul Müdürlerinin Gerçekleştirdikleri Faaliyetlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımının İncelenmesi.....	59
4.5. Okul Müdürlerinin Gerçekleştirdikleri Faaliyetlerin Müdürlerin Branşlarına Göre Dağılımının İncelenmesi	63
4.6. Okul Müdürlerinin Gerçekleştirdikleri Faaliyetlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımının İncelenmesi	65
4.7. Okul Müdürlerinin Gerçekleştirdikleri Faaliyetlerin Yöneticilik Kademelerine Göre Dağılımının İncelenmesi	67

Bölüm V: Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	71
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	71
5.2. Öneriler.....	75
Kaynakça.....	76
Ek-A: Okul Müdürlerinin Doldurduğu Kontrol Listesi.....	84

Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
3.1	Çalışma Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar.....	39
4.1	Okullarda Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımları.....	42
4.2	Okullarda Gerçekleştirilen Alt Faaliyetlerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımları	43
4.3	Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Okul Kademelerine Göre Dağılımları.....	47
4.4	Gerçekleştirilen Alt Faaliyetlerin Okul Kademelerine Göre Yüzdelik Dağılımları.....	52
4.5	Okul Müdürlerinin Görev Yaptıkları OkulKademeleri.....	54
4.6	Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Aynı Okul Kademelerindeki Kamu ve Özel Okullara Göre Dağılımları.....	54
4.7	Kamu ve Özel Okulların Gerçekleştirdikleri Alt Faaliyetlerin Aynı Okul Kademelerinde Yüzdelik Dilimlerine Göre Dağılımları.....	56
4.8	Okul Müdürlerinin Cinsiyet Değişkenin Okul Kademelerine Göre Dağılımları.....	60
4.9	Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	60
4.10	Meslek Liselerinde Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları.....	62
4.11	Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Müdürlerin Branşlarına Göre Dağılımları.....	63
4.12	Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Müdürlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları.....	65
4.13	Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Müdürlerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımları.....	67

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmada ele alınan problem açıklanmış, araştırmanın amacı, alt amaçları ve önemi ifade edilerek sınırlılıklar belirlenmiş ve araştırmayla ilgili bazı terimlerin tanımları yapılmıştır.

1.1. Problem Durumu

İçinde bulunduğumuz yüzyılda teknolojik ve bilimsel gelişmelerle beraber insanların yaşamları, hayata bakış açıları, gelecekte beklenen rollerin artması, öğrencilerin içinde bulunduğumuz yüzyıla uyumlu birer birey olarak yetiştirilmesi şeklinde olmuştur. Bu durum; eğitim sistemimizde yeni anlayışlara gereksinimi arttırmış ve çağdaş liderlik stillerini özümsemiş yeni okul müdürlerine olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Tüm bu değişimlere eğitim sistemimizdeki özel okulların sayısının artışı ve devlet tarafından öğrenci başına özel okullara verilen teşvik verilmesi de eklenince, devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin üzerinde ciddi bir baskı oluşmuştur. Acaba tüm bu değişimlere ve baskılara okul müdürleri hazırlıklı mıdır?

Ülkemizde okul müdürlerinin yetiştirilmesini sağlayacak yönetici yetiştirme programı uygulanmamaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından, görevde olan okul müdürleri hizmet içi eğitimlerle yetiştirilmeye çalışılmakta, ama genellikle hedefe ulaşamamaktadır. Okul müdürleri yaptıkları işi çoğu zaman deneme yanılma yöntemiyle öğrenmekte ve süreç içerisinde deneyim kazanmaktadır.

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabilesinin, yetkin okul yöneticilerinin varlığını gerektirdiği söylenmektedir. Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır (Açıkalın, 1994, Karip ve Köksal, 1999). Okulların yönetiminden ve başarısından birinci derecede okul müdürleri sorumludur (Hausman, Crow ve Sperry, 2000:11).

Okul müdürleri işlerinde başarılı olabilmek için planlı hareket etmeyi ve zamanı iyi kullanmayı öğrenmelidir. Eğitim öğretim faaliyetleri, okulun ve dersliklerin öğrencilere hazırlanması, öğrenci ve personel işleri, veli ve çevre ilişkileri gibi farklı işlerin zamanında ve eksiksiz bir şekilde yapılması iyi bir planlama ile olur. Zaman yönetiminin önemi tüm yöneticiler için yadsınmamakla birlikte, özellikle mesleğe yeni başlayan yöneticilerin zaman yönetimi konusunda sorun yaşadıkları görülmektedir (Lyons, 1993). Beckman (2005) da mesleğe yeni başlayan yöneticilerin karmaşık durumlarla baş etmesi için önerdiği stratejilerden birisi yine zaman yönetimidir.

İyi yetişmiş, yetkin liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, zamana hükmetmek konusunda üst düzeyde yeterlilikleri olan kişilerdir. Zamana hükmetmek, zaman kontrol altına almak, zamanı yönetmek demektir. Zamanı yönetmek, olayları ve olguları önceliklerine göre sıraya koyabilmektir (Açıkalm, 1994).

Yönetim sürecinde kullanılan kaynaklar içerisinde en çok harcanan ve en kötü kullanılabilen kaynak zamandır (Peker ve Aytürk, 2002). Başaran (2008) örgütte zaman savurganlığına neden olan faktörleri belirtmiştir. Bu faktörler; gereksiz yapılan ve boş laflarla doldurulan toplantılar, boş boğazlığı dayanan ziyaretler, gereksiz yazışmalar, uzun telefon konuşmaları, uzun beklemler, görevin yapılması için seçilen yöntem ve teknolojinin işe yaramazlığı, iletişim bozukluğu, kuyruklar ve işgörenin kişilik özellikleridir.

Ülkemizde eğitim bilimleri üzerine yapılan araştırmaların yayımlandığı hakemli dergilerden “Milli Eğitim, Eğitim Bilimleri ve Uygulama, Eğitim ve Bilim, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri ve Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergilerinin” Mart 2015 – 2010 yılları arası sayıları incelendiğinde, okul müdürleri ya da okul yöneticilerinin “algıları, çatışma yönetimleri, davranışları, denetim yeterlilikleri, etkileri, görüşleri, iletişim stilleri, kariyer gelişimleri, liderlik stilleri, öğretimsel liderlikleri, özellikleri, tutumları, yeterlilikleri ve yönetim becerileri” konularında makalelerin yayımlandığı saptanmıştır. Okulda eğitim – öğretim faaliyetlerinin dışında, kaynak bulma, bakım – onarım işleri vs. gibi, birçok farklı işlemlerle de uğraşan okul müdürlerinin zamanlarını nasıl değerlendirdikleri ve hangi işleri yaptıkları ulusal literatürde bilimsel araştırmalara pek fazla konu olmamıştır. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezinde kayıtlı lisansüstü tezleri tarandığında da durum farklı değildir. 1988 – 2014 yılları arası okul müdürleri, okul yöneticileri ve eğitim yöneticileri üzerine yapılan

yüksek lisans tezlerinde de, yöneticilerin zamanlarını nasıl değerlendirdikleri ve gün içerisinde hangi işleri yaptıklarının üzerinde fazla durulmadığı görülmektedir.

Bir okul müdürünün günlük yaptığı işleri ve zamanını nasıl değerlendirdiği konularını ele alan Çelikten (2004) ve Şahin (2007) tarafından yapılan iki adet çalışma yer almaktadır.

Bu araştırmanın problem durumunu; okul müdürlerinin günlük mesailerini nasıl planladıkları ve değerlendirdikleri, mesai saatleri içerisinde neler yaptıkları oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada; okul müdürlerinin bir haftada hangi faaliyetlerine kadar gerçekleştirdikleri, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin eğitim – öğretim işleri, yönetim işleri, öğrenci işleri, personel işleri, çevre ilişkileri ve bina işleri alanlarındaki dağılımlarını belirlemek amaçlanmıştır.

1.2.1 Alt Amaçlar

- 1- Cinsiyet, yöneticilikteki kıdem, eğitim durumu, okul kademesi ve okul türleri gibi değişkenler okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetleri etkilemekte midir?
- 2- Okul müdürleri eğitim – öğretim faaliyetleri dışında hangi işleri yapmaktadır?
- 3- Okul müdürlerinin yaptıkları işlerin yüzde kaçını eğitim – öğretim faaliyetleri oluşturmaktadır?
- 4- Okul müdürlerinin yaptıkları işlerin yüzde kaçını eğitim – öğretim faaliyetleri dışındaki işler oluşturmaktadır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Literatüre bakıldığı zaman okul müdürlerinin zamanlarını nasıl değerlendirdikleri ve gün içerisinde hangi işleri yaptıkları üzerinde fazla araştırma yapılmadığı anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin günlük işlerinde eğitim – öğretim faaliyetlerinden çok; temizlik, onarım, kaynak bulma, gereksiz toplantılar vs. gibi

informal işlerle ilgilendikleri ve aslında yapmaktan çok da hoşlanmadıkları işlere daha fazla vakit ayırdıkları düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin zaman yönetimine ilişkin özellikle Amerika'da belli bir bilgi birikimini oluşturacak kadar araştırmanın olduğu gözlenirken, Türkiye'de bu alandaki araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir (Altun, 2011). Bu araştırmayla okul müdürlerinin yaptıkları işler ve hangi işlere ne kadar zaman ayırdıkları ortaya çıkarılacak, önem sırasına konulacak ve yaptıkları işlerin öğrencilerin gelişimine olan katkıları analiz edilmeye çalışılacaktır. Ayrıca ortaya çıkacak bulgular sonucunda, Milli Eğitim Bakanlığının yeni bir okul yönetim modeli geliştirmesi gerektiğini fark etmesi hedeflenmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

- 1- Araştırmacı tarafından oluşturulan kontrol listesi okul müdürlerinin faaliyet alanlarını tespit edebilecek niteliktedir.
- 2- Araştırmaya katılan okul müdürleri kontrol listesini içtenlikle ve o anki faaliyeti belirtecek şekilde doldurmuşlardır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

- 1- 2014 – 2015 eğitim ve öğretim yılında Bilecik Merkez İlçede görev yapan okul müdürleri ile,
- 2- Araştırmacı tarafından oluşturulan kontrol listesi ile sınırlıdır.

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde yönetim ve yönetici, eğitim yönetimi ve eğitim yöneticisi, eğitim yönetiminin tarihsel gelişimi, okul yönetimi, okul müdürü, okul müdürlerinin rolleri, okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler ve yeterlilikleri, okul müdürlerinin liderlik stilleri, okul müdürlerinin görevleri, yetkileri ve sorumlulukları ile okul müdürlerinin atanmaları ve yetiştirilmeleri konularına değinilecektir.

2.1. Yönetim ve Yönetici

Yönetim, toplumsal gereksinmelerin bir kısmının karşılanması için kurulan herhangi bir örgütte, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya getirilen insan gücü ve fiziksel kaynakları örgütleyip eş güdümlenerek harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilir (Başaran, 1988). Yönetim, belirlenen ortak hedeflere ulaşabilmek için, diğer insanların faaliyetlerini yönetme, düzenleme, iletişim kurma ve kontrol etme sürecidir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003). Yönetim; belli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere, parasal kaynakları, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiri ile uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2003). Yönetim; kurumu amacına ulaştırabilmek için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanattır (Erdoğan, 2004). Yönetim, mevcut kaynaklarla iş görme, beklenen güçlükleri yenme, beklenmeyen güçlüklerle uğraşmadır.

Başka bir tanımla yönetim; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, planlama, örgütlenme, koordinasyon, isteklendirme ve değerlendirme fonksiyonlarını sistemli bir şekilde örgütün (kurumun) ihtiyaçlarına göre uygulamaktır (Erdoğan, 2004). Kısaca yönetim, insanların bir araya gelerek bir amacı gerçekleştirmek için yaptıkları eylemlerin tümü denilebilir (Kutunis ve Alpaslan, 2006).

Daft (2007, s.7-9) yönetimi; örgütsel kaynakları planlayarak, liderlik ederek, örgütleyerek ve kontrol ederek örgütsel hedeflere etkin ve etkili bir şekilde ulaşmak olarak tanımlamıştır. Daft'a göre yönetimin dört temel fonksiyonu; planlama, örgütlenme, liderlik ve kontroldür. Planlama; gelecekteki örgütsel

performansın,gerçekleştirilecek görevlerin, bunun için gerekli kaynakların ve amaçları tanımlanmasıdır. Örgütlenme; genellikle planlamayı takip eder ve örgütün planın nasıl üstesinden geleceğini düzenler. Liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanları motive etmek için gücü kullanmaktır. Kontrol ise çalışanların etkinliklerini izlemek, örgütün amaçlarına ulaşmasında doğru yolda olup olmadığına bakarak ve gerektiğinde düzeltmeler yapmaktır. Yönetim işi ile ilgili iş ve davranışlar, yönetim işi ile ilgili formal görevler ve örgütsel koşullar kadar sosyal yapı ve çevre tarafından da etkilenirler.

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan ve prosedürleri uygulayan kişidir (Gökkyer, 2005). Yönetici, emrine verilmiş insanlarla iş birliği içinde çalışan ve bir amaca giden kişidir (Kutunis ve Alpaslan, 2006). Yönetimi belirli amaçlara ulaştıran, eldeki kaynakları en verimli şekilde kullanan ve kararları uygulayanlar yöneticilerdir (Genç, 2004). Barutçugil (2006) yöneticiyi; çalışanları aracılığı ile örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için gerekli olan işleri yaptıran kişi olarak tanımlamaktadır. DuBrin (2008) ise yöneticiyi grup üyelerinin çalışma performansından sorumlu ve aynı zamanda diğer çalışanların onayına ihtiyaç duymasına karşın örgütün kaynaklarını kullanmaya yetkili kişi olarak tanımlamaktadır.

Drucker (1999) yöneticilerin görevinin, kendi örgütlerine yön vermek, liderlik yapmak ve örgütsel kaynakların hedeflere ulaşmada nasıl kullanılacağına karar vermek olduğunu belirtmiştir. Drucker (1999)'a göre yöneticinin yönetim işinde kullanacağı beş temel ilke vardır. Bunlar:

1. Amaç belirleme
2. Organize etme
3. Motive etme ve iletişim kurma
4. Ölçme-değerlendirme yapma
5. Kendisinde dahil olmak üzere insanları geliştirme.

2.2. Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticisi

Birçok tanımlı yapılmış olmakla beraber eğitimin en yaygın ve bilinen tanımı: “bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir” (Ertürk, 1993). Bireylerde istendik davranışlar

meydana getirme süreci elbette ki rastgele bir süreç değildir. Ülkeler vatandaşlarında meydana getirmek istedikleri bu değişiklikleri eğitim sistemleri aracılığı ile gerçekleştirmek isterler.

İnsanda öğrenme yaşantıları yoluyla istendik davranış değişiklikleri oluşturma süreci olan ve onu geleceğe hazırlayan eğitim; toplumdaki değişimi temelden etkileyen ve toplumun her kesimine yayılmasını sağlayan en önemli araçtır. Eğitim; sosyal, ekonomik ve kültürel değişimi etkileyen, toplumun geleceğine yön veren bir süreç olarak kabul edilmektedir (Özdil, 1973).

Eğitim sistemi, ulusun tüm üyelerinin eğitim gereksinmelerini karşılamak, eğitim haklarını gerçekleştirmek ve devletin eğitimden beklediği yararları sağlamak için devletçe kurulan ve ülke düzeyinde yayılan eğitim örgütleri ve okullar bütünüdür (Başaran, 2006).

Eğitim sistemlerinin amaçlarını gerçekleştirmek için, tüm kaynakları çalışanları ile birlikte en etkili ve verimli bir şekilde kullanması gerekir. Bu ancak iyi bir yönetimle gerçekleştirilebilir ve yukarıda sayılan işlerin gerçekleştirilebilmesi tıpkı diğer örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de yönetim yani “*eğitim yönetimi*” düşüncesinin meydana gelmesine neden olmuştur (Yalçın, 2011).

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin eğitim alanına uygulanması olarak görülmektedir. Eğitim yönetiminin amacı, eğitim kurumlarını saptanan amaçlara ulaştırabilmek için insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Akçay, 1996). Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlarına ulaştırmak üzere var olan insan ve madde kaynaklarını etkili biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamayı amaçlar (Cömert ve Üstüner, s.2008). Eğitim yönetimi, belirlenen eğitim politikaları doğrultusunda eğitim örgütlerinin islerliğini sürdürmekle ilgilenir. Eğitim yönetimindeki amaç, bireyler arası ilişkileri sosyal ve düşünsel olarak birbirine bağlayarak etkili öğretimi sağlamaktır (Prawat, 1993).

Eğitim yöneticiliği, eğitimle ilgili kuruluş ve okulların, amaçlarına ulaşabilmeleri için, insan ve ilgili araç gereçlerin en etkili biçimde yerleştirilmesi ya da kullanılmasıdır (Binbaşoğlu, 1978). Kaya (1993)’ya göre eğitim yöneticisi; öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve

politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeylerinde bulunan, farklı beklentileri olan ögelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır.

1982’de toplanan 11. Milli Eğitim Şûrası, eğitim yöneticisini tanımlamış ve görevlerini şu şekilde sıralamıştır:

“Eğitim yöneticisi”, değişik sistem, kurum ve kademelerde eğitim hizmetlerini yönetmeye yeterli olacak nitelikte kuramsal alanda ve uygulamada yetişmiş uzmandır.

Yöneticinin görevleri şöyle sıralamıştır:

- Eğitim yöneticisi, değişik eğitim kurumlarında, okullarda, eğitim kademelerinde eğitim programlarını, öğrenci hizmetlerini, işgören hizmetlerini, bütçe işlerini, eğitim bina, araç ve gereçlerine ilişkin işleri yönetir.
- Eğitim yöneticisi, yönettiği kurum, okul ve kademenin yönetsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim süreçlerini etkin biçimde işletir.
- Eğitim yöneticisi, yönettiği örgütün alt sistemlerinin bir bütün olarak örgütsel amaçları gerçekleştirecek biçimde çalışmasını sağlar (MEB, 2006).

2.3. Eğitim Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Yönetim ve eğitim alanında örgütlenmenin çok eskilere dayandığı bilinmekle birlikte, eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak gelişmesi, kamu yönetimi ve genel yönetim bilimlerinden çok sonraları gerçekleşmiştir. Dünyada eğitim yönetimi düşüncesi 1900’lü yılların başlarında ortaya çıkmış, bu alandaki köklü değişimler 1950’li yıllarda Amerika Birleşik Devletlerinde yaşanmıştır. Eğitim yönetiminin sosyal süreç olarak sistematik olarak incelenmesi 1960’lar da tam anlamıyla patlama noktasına ulaşmıştır (Kaya, 1999). Eğitim yönetimi alanında geliştirilen kuramlar henüz çok yeni olduklarından, eğitim yönetiminin yararlandığı kuram, kavram ve ilkeler özellikle işletme yönetimine ve kamu yönetimine dayanmaktadır (Sarpkaya, 2008).

Eğitim yönetiminin Türkiye'deki gelişimine ve durumuna bakıldığında; Cumhuriyet'in kurulmasıyla birlikte 1924'te kabul edilen Tevhid-i Tedrisat Kanunu, John Dewey'in Türkiye ziyareti ve yazdığı rapor, 1926'da ğretmen yetiştirmek amacıyla Orta Muallim Mektebinin (şimdiki Gazi Eğitim Fakültesi) açılması, 1964'te Ankara niversitesi'nde Eğitim Fakültesi'nin kurulması ve sonra yurt genelinde açılan ilgili fakülte ve bölümler, Millî Eğitim şuraları, Yükseköğretim Kurulu'nun kurulması ve aldığı kararlar, yıllar içinde kanun ve yönetmelik değişiklikleri alana olumlu veya olumsuz etkide bulunmuştur (Bursalıoğlu, 2000; Sakaoğlu, 2003; Turan, 2000). Eğitim yönetiminin ayrı bir alan olarak çalışılması TODAE (Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü)'nün 1953'te kurulması ve 1963'te MEHTAP (Merkez Hkmet Teşkilti Araştırma Projesi) ile önerilmiş ve başlamıştır (şişman ve Turan, 2004). Daha sonra üniversitelerde kurulan bölümlerle eğitim yönetimi alanı akademik bir disiplin olma yoluna girmiştir. Bu çerçevede, 1960'lardan itibaren kuramsal gelişme açısından 4 kuşak akademisyen grubu ve onların bilimsel çabaları ve çalışmaları göze çarpmaktadır (Celep, 2009). Ayrıca, son 10 yıl içerisinde Eğitim Yöneticileri ve Eğitim Deneticileri Derneği (EYEDDER)'nin kurulması, 2001'den itibaren düzenlenen Ulusal Eğitim Yönetimi Kongreleri ve Eğitim Yönetimi Profesörler Kurulu (EYAK)'nun toplantıları ve raporları alanda akademik bir örgütlenmenin oluştuğunun göstergesi olarak değerlendirilebilir.

2.4. Okul Yönetimi

Okul, toplumun eğitim kavramı ve hizmetiyle özdeşleştirdiği kurum, eğitim sisteminin en işlevsel parçası ve üretim amaçlı somut örgütlenmesidir (Aıklın, 1994). "Okul, çok boyutlu bir olaydır ve ülkenin gelişmesi, ilerlemesi, kalkınması ile doğrudan ilgili" (MEB, 1993) olup önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak öğrencilerin davranışlarını değeriftirecek veya yeni davranışlar kazandıracak yaşantılar hazırlayıp sunan sosyal ve açık bir sistemdir (Başaran, 1993).

Okul çevresinden aldığı başta ğrenci kaynağı olmak üzere diğer kaynakları (program, ğretmen, teknoloji vb.) belli alt sistemler yardımıyla işe koşan, çevreye eğitim hizmeti ve eğitilmiş insanları ürün olarak sunan, kendi işleyişini değerlendirerek dönütler sağlayan, bu doğrultuda program ve süreçlerini gözden geçirerek gerektiğinde değeriklikler yapmak suretiyle varlığını sürdürmeye çalışan açık sosyal bir sistemdir.

Diğer bir ifadeyle okul, belirli bir mekanda, belirli bir rol yapısı ve belirli amaçlara bağlı olarak belirli bir insan grubuna, belirli bir süre, planlı ve programlı eğitim-öğretim hizmeti sunan toplumsal bir hizmet örgütü olarak nitelendirilebilir (Şişman ve Turan, 2005).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul müdürünün görevi ise okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu saptanmış amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır (Bursalıoğlu, 1982).

Taymaz (2003)' e göre okul yöneticisi, okulun tüm sistemlerinin gereksinim duyduğu öğrenciyi yetiştirmek üzere sistemi geliştirmeye çalışır. Bu görevin başarılmasında çağın gereklerine uygun bir yönetim anlayışına sahip olması son derece önemlidir. Çağdaş yönetim anlayışının oluşmasında yöneticinin yöneticilik deneyimi, kuramsal yeterliği, yönetim anlayışı gibi özellikleri yanında; kurumun yapılanması, işgörenin yetişmişlik düzeyi, parasal kaynaklar ve teknoloji gibi faktörlerde etkilidir.

Üst düzeyde eğitim politikalarını belirleyen, orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulanmasını gerçekleştirip, sistemin geri beslenmesini sağlayan işgörenler, ilk düzeydeki okul yöneticileridir (Açıkalin, 1994).

Okul yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Eğitim yöneticileri bunu yaparken, insan ve madde kaynaklarını koordine etmek, karar vermek ve grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin teori, teknik, ilke ve metotlarından yararlanır (Kaya, 1999). Okul yöneticisinin insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde yönetmesi, ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini göz önüne almasına ve buna göre davranmasına bağlıdır (Erkoç, 2000).

Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin 77. maddesi okul yöneticilerini; *“öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar, okulu hizmete hazır durumda bulundurur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm*

imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır” diye tanımlar. Yönetmeliğe gereği okul yönetimi; araştırma ve planlama,örgütlenme,rehberlik,izleme, denetim ve değerlendirme,iletişim ve yönetişimgörevlerini yerine getirir.

2.5. Okul Müdürü

Okul eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özelkonumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır (Açıkalm, 1994).

Okul müdürü okulu yöneten kimsedir. Okul müdürü okulun amaçlarına ulaşması için gerekli olan maddi kaynakları ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaktan sorumlu kişidir (Sağlam, 2010).

Geleneksel anlamda okul yöneticisi, mevcut yasalar ve kurallar çerçevesindeokulla ilgili kaynakların sağlanması ve örgütlenmesi, sonuçta okul amaçlarınıngerçekleştirilmesi için çaba gösteren, daha çok da mevcut statükoyu koruma vesürdürme amacı güden biri olarak görülür. Oysa çağcıl tartışmalarda okulyöneticilerinin, yöneticilikten çok liderlik davranışlarına vurgu yapılmakta; okulyöneticisi, gerektiğinde yerleşik yapı, prosedür ve alışkanlıkları değiştirerek okuldaki değişme sürecine öncülük etmesi gereken bir lider olarak görülmektedir (Şişman, 2004). Açıkalm, Şişman ve Turan’a (2007) göre ise okul müdürü, gelecek merkezli düşünebilen, vizyon sahibi, hayatı bir bütün olarak algılayabilen ve bunu öğrenme öğretme süreci ile bütünleştirebilen, okulu ahlaki ve etik değerler üzerine inşa eden, tavır ve davranışlarıyla başkalarına ilham kaynağı olan, dürüst, çalışkan, erdemli ve lider bir kişidir.

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç unsurların lideri okul müdürü olmalıdır. Gerçekte okul müdürleri resmi yetkilerinden güç alan amirlerdir. Atama ile göreve geldiklerinden başlangıçta ancak statü liderleridirler. Bu statünün verdiği resmi yetkinin sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki okul müdürünün etrafındaki gruplardan (okulun iç ve dış unsurları) kaynaklanırken, teknik yetki müdürün sahip olduğu yönetim bilgisi ve becerilerinden kaynaklanır (Bursalıoğlu, 1982).

Okul müdürü ilgili yasaların, eğitim politikalarının ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak için kendisine verilmiş olan yetkilerini kullanmak zorundadır. Bu yetkiler “okulun politikasını saptamak, okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, okul içi ve dışı öğelerle iletişim sağlamak, yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek” (Kaya, 1993) biçiminde sıralanmıştır.

Tarihsel süreçte müdürün en temel görevi okulu yönetmek, vizyon ve misyonu tanımlamak olarak kabul edilmiştir (Marsick ve Watkins, 1997; Morrison, 2007; Usdan, 2000). Bu kapsamda geçtiğimiz yüzyılda müdürün rolleri; yasal mevzuatı uygulamak, programı yürütmek, okulun personel ve diğer ihtiyaçlarını gidermek, bütçeyi dengeli bir şekilde kullanmak, okulu güvenli bir yer haline getirmek ve toplumla ilişkileri sağlıklı bir şekilde yürütmek olarak tasarlanmıştır (Usdan, 2000). Bu süreç içerisinde müdür, 1950’lerde yasal lider, 1970’lerde liderden ziyade insan ilişkilerini düzenleyen yönetici, 1980’lerde etkililik ve okul geliştirme uzmanı, 1990’larda değişim uzmanı ve öğretimsel lider ve 2000’lerde hesap verebilirliğe dayalı reformcu ve girişimci olarak görev yapmaktadır (Portin, Alejano, Knapp ve Marzolf, 2006; Foster, 2007; Degenhardt, 2006).

Son yıllarda nüfusta yaşanan hızlı artış eğitime talebi arttırmış ve sınırlı olan kaynakların sunumu aşamasında çeşitli sorunlar yaşanmıştır. Toplumsal değişme ve gelişmeler eğitim sisteminden beklentileri de arttırmış ve bu beklentiler okul yöneticilerine de yansımıştır. Okul yöneticilerinin çok çeşitli olan görevlerine bazen formal, bazen de informal olarak yenileri eklenmiştir. Günümüzde okul yöneticisinin örgütteki kriz durumuyla başa çıkması, çatışmayı yönetmesi, vizyon sahibi olması, işgörenleri güdülemesi, programlanmamış konularda geçerli, güvenilir kararlar vermesi ve problem çözme yeteneğine sahip kişiler olması beklenmektedir (Çelikten, 2004).

Çelikten (2004) bu beklentilerin ne derecede gerçekleştiğini saptamak için okullarda görevli öğretmenlere, yardımcı iş görenlere, öğrenci ve velilere “Okul Müdürü ne iş yapar” diye sorulduğunda alınan yanıtları: “Öğrencilerin dadılığını yapar, öğretmenlerin ve velilerin kahrını çeker, üstlerden gelen anlamsız buyruklarla uğraşır, astandan gelen bir sürü saçma sapan sorunları dinler”, “okulda disiplini sağlar”,

“akşama kadar odasında kahve içer”, “öğretmenleri çalıştırır”, “koltuk meraklısıdır”, “belgeleri imzalar”, “geç kalan öğrencileri cezalandırır”, “toplantılara başkanlık eder”, “yönetmelik hastasıdır” ve “okulu yönetir” şeklinde sıralamıştır.

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,1982;Saxe, 1980; Foster, 1986; Gorton, 1987; Thom, 1993; Owens, 1995; Ilgar, 1996; Karip, 2004; Karlı, 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.

Eğitim – öğretim uzun soluklu bir süreçtir ve bu süreçte okul müdürü, öğretmenleri ve diğer personeli (müdür yardımcısı,memur, hizmetli vb.) etkili bir şekilde yönetme, okulun fiziki şartlarınıdüzenleme, çevreyle iyi ilişkiler geliştirme, öğrencilerin her açıdan gelişiminitakip etme gibi sorumlulukları yerine getirmekle görevlidir. Dolayısıyla,eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinde okulmüdürü büyük öneme sahiptir (Erdem, Gürbüz ve Yıldırım, 2013).

Türü ve kademesi ne olursa olsun, bir okulun başarısında en büyükpay okul müdürünüdür (Austin veHolowenzak, 1985; Arnn veMangieri,1988; Levine veLezotte, 1990; Balcı, 2001; Buluç, 2009). Okul müdürü,öğretmen ve öğrencilerin okula bağlanmasını sağlayarak okul kültürününoluşumunda önemli rol oynar (Busher veBarker, 2003). Okul müdürlerinin bugörevleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için öğretmen ve diğerpersonelin rol ve beklentilerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir(Taymaz, 1986; English veHill, 1990). Bu sayede okulda sağlıklı iletişimlerkurulacak, okul kültürü şekillenecek (Peterson veDeal, 1998; Şahin–Firat,2010) ve etkili bir öğrenme ortamı sağlanmış olacaktır.

Okul müdürleri, yönettikleri eğitim kurumlarının niteliğini etkileyebilecek konumdaışgörenlerdir. Okul yönetiminin başlıca ögesi olan okul yöneticilerinin, okul-

çevre, toplumdeğişkenlerine göre okulu şekillendirmesi ve işgörenleri eşgüdümleyerek, onları okulundeğişen amaçları doğrultusunda güdülemesi gerekmektedir. Böyle bir sorumluluğuyüklenecek ve okulu etkili kılacak bir okul yöneticisinin, yönetim mesleğinde iyiyetişmesinin yanı sıra etkili bir lider olması da gerekmektedir (Arın, 2006). Dolayısıyla, okul yöneticisinin okul düzenini korumak adına yaptığı yönetsel isler haricinde okulugeliştirecek ve yenileyecek davranış modelleri ve mesleki donanımı da kullanması gerekmektedir. Bu anlamda okul yöneticisinin liderlik özelliklerine sahip olması okuluyenileme sürecinde önemli bir adım olarak görülebilir. (Çelebi, 2009).

Açıklan (1994) bugünkü okul müdürlerinin modasının geçmek üzere olduğunu, geleceğin çağdaş okul yöneticilerinin aşağıdaki özelliklere sahip olacağını vurgulamıştır. Çağdaş okul yöneticisi:

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış
 - Etkili iletişim becerisine sahip
 - Liderlik özellikleri baskın
 - Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen
 - Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş
 - Yabancı dil bilen
 - İletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten
 - Beden ve ruh yönünden sağlıklı
 - Eğitime inanmış
- yöneticidir.

2.6. Okul Müdürlerinin Rollerini

Her makama bağlı eylem ya da beklenen davranışlar vardır. Bu eylem ve davranışlar o makamda bulunan bireyin rolünü oluştururlar. Rol, bir makamda bulunan bireyden beklenen davranışlardır (Katz ve Kahn, 1977).

Dünyayı etkileyen ekonomik, teknolojik, toplumsal olaylar ile küreselleşme sonucunda gerek okul gerekse de okul müdürlerinin rolleri giderek değişmektedir. Bu konuda yürütülen araştırmalar, okul müdürünün rollerinin önemli oranda değiştiğini, rol yelpazesinin çeşitlendiğini ve iş yükünün arttığını ortaya koymaktadır. Bu anlamda bir

okul müdüründen halen yürüttükleri rollerin yanı sıra ğretim liderliği, öğretmenlerin profesyonel gelişimi, okuldaki süreçlerin yönetimi ile birlikte ğrenci ve öğretmenlerin denetlenmesi, karar verme, bütçe, finans, program geliştirme, okul-toplum ilişkisi gibi birçok rolü gerçekleştirmelerinin beklendiğini göstermektedir (Balyer, 2012).

Okul müdürlerinin yönetim görevlerini başarı ile yerine getirebilmeleri, kendi rolleri ile okuldaki diğer çalışan rollerini, doğru anlamalarına ve davranışlarını bunlara göre ayarlamalarına bağlıdır (Demirtaş, 2008).Başarılı okul müdürlerinin, etkili liderlik davranışı, iyi iletişim becerileri, grup dinamiği ve yönetimi, müfredatı değerlendirme, örgütleme ve plnlama gibi görevlerinin yanında öğretmenlerin öğretimsel becerilerinin geliştirilmesi doğrultusunda etkili bir rehberlik yapması beklenir. Okul müdürü, öğrencinin başarı düzeyini arttırma, öğretmenlerin ğretim yöntemlerini geliştirme ve etkili ğretim konularında öğretmenlere denetim sürecinde yol göstericidir (elik, 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 meslek bilgi ve becerilere de sahip olmaları beklenmektedir. Okul müdürlerinin meslek beceri ve donanımlarının yanında dürüst, sabırlı, esnek, idealist, heyecanlı gibi bazı kişisel nitelikleri de barındırması istenmektedir (Thom, 1993; Foster, 1986).

Okul yöneticilerinden beklentiler artmış; çok çeşitli olan görevlerine bazen formal, bazen de informal olarak yenileri eklenmiştir. Günümüzde “okul yöneticisinin örgütteki kriz durumuyla başa çıkması, çatışmayı yönetmesi, vizyon sahibi olması, işgörenleri güdülemesi, programlanmamış konularda geçerli, güvenilir kararlar vermesi ve problem çözme yeteneğine sahip kişiler olması” (elikten, 2001) da beklenmektedir.Ayrıca, okul müdürü gün boyunca farklı roller oynayabilmekte ve bunlar arasında sürekli olarak görev değiştirmek zorunda kalmaktadır. Bu roller arasında ğretim liderliği, işadamı, anne, baba, arabulucu, disiplin sağlayan, rehber, yargıç, ğretmen, yönetici, sırdaş, eğitici, problem çözücü, iletişim başlatıcı vb. görevleri üstlendiği gözlemlenmiştir

Müdürlerin rollerine dair oluşan beklentiler özellikle liberal ekonomik modelin benimsendiği 1980’li yıllarda değişmeye ve çeşitlenmeye başlamıştır (Foster, 2007; Morrison, 2007). Müdür rollerinde yaşanan değişim, okulda liderlik rolünün sadece teknik yönetime odaklanmaktan öte farklı bir yöne doğru kaymakta olduğunu göstermektedir. Bu bir paradigmatik dönüşümü ifade etmektedir ve okul müdürünün rollerindeki bu dönüşümün eski ve yeni okul yönetimi anlayışlarındaki değişimin doğal sonucu olduğu değerlendirilmektedir. Buna göre, eski okul yönetiminde müdürlerin gerçekleştirdikleri roller, katı kuralların hüküm sürdüğü bürokratik süreç ve normların bütünlüğünü korumaktan olarak tasarlanmıştır (Mulford, 2003) ve bu yaklaşımda başarılı okullar, temiz ve düzenli birlikler, az soruna neden olan ve yağlanmış düzenli çalışan makineler metaforlarıyla tanımlanmaktadır. Hâlbuki tür yönetim yaklaşımları çevre, öğrenci beklentileri ve standartlarını karşılamaktan uzak görünmektedirler (Portinvd, 2006). Diğer bir yandan, yeni okul yönetimi yaklaşımlarında müdür rolleri hesap verebilirlik, kendi kendine yönetilen okullar, rekabet, öğretim programı ve değerlendirme yöntemleri etrafında tasarlanmıştır. Bu nedenle, günümüz eğitim örgütlerinde görev yapan müdürlerin rolleri, sahip oldukları güçler, öğrenci performansına odaklı değerlendirme, karmaşık sosyal çevre, çok kutuplu toplum, öğretmenlerin rollerindeki değişim ve öğretme işinin yeniden düzenlenmesi gibi etkenlerden dolayı daha esnek ve çeşitlidir (Mulford, 2003). Buna göre okulda bütün öğrencilerin akademik ve sosyal olarak başarıya ulaşmaları tek amaçtır (Portinvd, 2006).

Çelikten (2004)’e göre müdürün gün boyunca formal ve informal görevlerinin çok fazla sıklıkta değiştiği, kısa süreli istek ve şikâyetlerle bölündüğü veya devam ettiği; öğretim liderliği, arabulucu, öğretmen, problem çözücü vb. rollerinde sürekli olarak değişim yaşamaktadır.

Morris’e göre 21. yüzyılda etkili okul liderliği, kolaylaştırma, öğreticilik, uzman danışmanlık, kaynakları eşgüdümleme, iletişimcilik ve destekleyicilik rollerini oynamayı gerektirmektedir.

Çelikten (2004), ilköğretimde görev yapan bir okul müdürünün görev ve sorumluluklarıyla yaptığı etkinliklerin ne derecede örtüştüğünü belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, okul müdürünün öğretim lideri, arabulucu, öğretmen ve problem çözücü gibi roller üstlendiğini gözlemlemiştir. Hallinger ve Murphy (1986), okul

müdürlerinin davranışlarını incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, okul ortamında etkili bir iletişim kurulmasında, açık ve makul bir disiplin politikasının oluşturulmasında, öğretimin örgütlenmesinde, öğrenci davranışları ve başarısı üzerinde olumlu bir etkinin görülmesinde, okulların akademik başarılarının artırılmasında, ortak bir vizyon oluşturmada ve gücün paylaşımında etkili müdürlerin rolünün olduğunu ortaya koymuşlardır.

Riehl'e (2000) göre, okul yöneticileri, öğrenme kapasiteleri farklı olan öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik özel koşulları ve uygulamaları oluşturmaktan sorumludur. Bu görev iki boyutta gerçekleştirilebilir:

- Öğrenme yeterliliği farklı olan öğrencilerin başarılı olabilmeleri için öğrenme ve öğretme ortamını biçimlendirme.
- 2- Farklı yeterliklerin olabileceğini kabul eden ve buna göre davranan bir okul kültürü oluşturma. Bu doğrultuda, öğretimsel liderlik, destekleyici, kolaylaştırıcı ve bürokrasiyi harekete geçiren bir katalizördür.

Santos'a (2008) göre, sürekli kendini yenileyen kamuoyu, dış çevre ve velilerle olan ilişkilerin doğasının değişmesi nedeniyle, okul yöneticisinin rolünün sınırları genişlemiş ve değişmiştir. Yani, artık, okul yöneticisi hem pek çok görevleri yerine getirmek hem de öğretimin lideri olarak okulun etkililiğini sürdürmek zorundadır. Bu anlamda, okulun etkililiğinden, okul yöneticisi birinci derecede sorumludur. Eğitimin amaçlarına ulaşması için okul yöneticisi; okula bir vizyon yükleyen, misyon çizen, yenilikleri getiren ve hesap vermeye hazır bir lider özelliğinde olmalıdır. Bu temel görev rollerinin yanı sıra, okul yöneticisi, okulun yapısal sorunlarının çözümüne çalışır, güvenli bir okul çevresi oluşturur, personel sorunlarını çözer, kayıt – takibişlerini düzenler ve öğretmenlere yol gösterir

Castle ve Mitchell (2001), 12 okul müdürüyle yürüttükleri nitel çalışmada mevcut işleyiş içerisinde müdürlerin görev ve rollerini beş ana başlıkta toplamışlardır. Buna göre, günlük rutin işleri oluşturan *yönetim görevlerini yerine getirmek*, okul içi ve çevresiyle ilişkileri düzenleyen *ilişki geliştirmek*, okulda bireyler ya da grupların işleri zaman ayrılması anlamına gelen *özel ihtiyaçları karşılamak*, öğretmenler ve eğitici olmayan çalışanları mesleki anlamda eğitmek, yetiştirmek ve desteklemek anlamına gelen *rehberlik etmek* (mentörlük) ve okulun gelecek hedeflerini belirlemek (*vizyon*) ve buna dair çalışmalar yapmak (*misyon*) olarak tanımlanan *yön belirlemektir*.

Çağdaş okul müdürlerinin rollerinin belirlenmesi amacıyla yürütülen araştırmalarda okul müdürlerinden gerçekleştirilmeleri beklenen roller: Öğretim lideri, toplum lideri/diplomat, vizyoner liderlik, örgütsel mimarlık, öğretmen/rehber/mentor, destekleyici/güdüleyici/koç, kültürel liderlik, güvenlik uzmanı, sosyal hizmet uzmanı, kolaylaştırıcı/değişim öznese ve yöneticisi, denetmen, hukuk uzmanı, zaman yöneticisi, program geliştirme ve yönetme uzmanı, disiplin figürü ve ekonomistlik (Hale ve Moorman, 2003; Foster, 2007; Fullan, 2003).

Balcı (2001) okul yöneticisinden beklenen rolleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Okul yöneticisinin stratejik planlama yeterlikleri gelişmiş olmalı, olay ve ilişkilere makro düzeyde bakabilmelidir.
- Pazarlama yeteneği üst düzeyde olmalıdır. Okullara yeni pazarlama ilgileri yaratmalı ve yeniden yapılaşmış kamu fon kaynağı sağlamalıdır.
- Okulların, öğrencilerin, öğretmenlerin, velilerin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek hizmetler üretmelerini sağlamalıdır.
- Okulların, hayatın her aşamasında eğitimin içerisinde olmasını sağlamalıdır.
- Okulların, okul destek hizmetleri dağıtımının merkezi olmasını sağlamalıdır.
- Okulun özerk yapısını korumalı, ulusal programların okulun özerkliğini azaltmadığının bilincinde olmalıdır.
- Okulundaki karar süreçlerine geniş çevre katılımı sağlamalıdır.
- Okulların amaç ve ürünlerine daha çok vurgu yapılacağını bilmeli, eğitim düzeyi oldukça yüksek bir toplumda öğrencilere en iyiyi sunmanın toplumun temel söylemi ve ilgisi haline geleceğini unutmamalıdır.

2.7. Okul Müdürlerinin Sahip Olması Gereken Değerler ve Yeterlilikler

Yeterlik, bir kişiye bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özelliklerin varlığı, veya bu rolü oynayabilmesini engelleyen özelliklerin yokluğudur. Başka bir tanıma göre ise yeterli olmak belli istemleri karşılayabilecek gerekli bilgi veya beceri, yahut hem bilgi hem de beceri sahibi olmaktır (Bursalıoğlu, 1982).

Eğitim yöneticilerinin yeterliklerinin ne olmasına gerektiğine dair Türkiye'deki ilk çalışmalardan birini Bursalıoğlu (1982) yapmıştır. Çalışmanın bulguları, farklı denek 16 gruplarının (öğretmenler, yöneticiler, müfettişler) yeterlik alanlarını farklı

değerlendirdiğini ortaya koymaktadır. Yine de tüm gruplarca yöneticinin göstermesi gereken yeterlik alanları şöyle belirlenmiştir:

- Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımı
- Okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi
- Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlar
- Okul personelinin yönetilmesi
- Liderlik davranışları
- Okulda olumlu bir hava yaratılması
- Yardımcı hizmetlerin sağlanması
- Okul-çevre ilişkileri
- Disiplin ve devamın sağlanması

Yönetici okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Dönmez, ilköğretim okul yöneticilerinin şu alanlarda yeterli olmasını belirtmiştir; amaçlara ulaşmak için gerekli adımları anlayacak bir vizyona sahip olma, öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilme, personeli nasıl değerlendireceğini bilme, değişimin devam ettiğini ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini anlama, eğilimlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma, büyük ve küçük grup toplantılarını nasıl daha kolaylaştıracağını ve yöneteceğini bilme, işi ile ilgili olarak kendine güven duygusunu yansıtabilme, çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilme, okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdüleceğini bilme, okulun bulunduğu bölgedeki ahlakî değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilme.

Aydoğdu, Turan ve Yıldırım (2012); *Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açılırları* adlı araştırmalarında, okul müdürlerinin görevleriyle ilgili algıladıkları sorumlulukları dört ana temada toplamışlardır. Bunlar; *insan boyutu, maddi boyut, sağlıklı bir okul ortamı oluşturma ve çevre boyutu* ile ilgili sorumluluklardır. İnsan boyutu temasının alt temaları; *sosyal ve psikolojik boyut, akademik boyut ve kültürel boyut* tur. Maddi boyut temasının alt temaları; *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* dır. Sağlıklı bir okul ortamı oluşturma temasının alt temaları; *okulla ilgili sorunları kendi bünyesinde*

çözmek, sorun oluşmadan önce önlem almak ve stresten uzak bir ortam oluşturmak' tır.Çevre boyutu temasının alt temaları; *sivil toplum örgütleriyle işbirliği ve okulun çevreye model oluşturmasını sağlamak'* tır.

Araştırmalar, yöneticilerin bazı temel yeterliliklerin yanında bazı kişilik özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunlar şunlardır: Duygu,düşüncelerini bütünleştirebilme; herkese karşı adil olma ve herkesi özgür bir birey olarak kabul etme; girişimci olma ve merak; bireysel ihtiyaçlarının farkında olma; yargıya varabilme; başkalarını daha üretken olabilmeleri için ikna edebilme; insanlara karşı açık ve dürüst olabilme; başkalarına kendilerini sınyabilecekleri bir ortam oluşturma (Balcı, 2001).

Okul yöneticisinin sağlam bir eğitim felsefesi, meslek bilgisi ve anlayışı, özellikle çocuklara karşı ilgi, okuma zevki, meslek idealleri gibi nitelikleri olmalıdır. Ayrıca, dürüstlük, sabır, esneklik, yakınlık, direşme ve canlılık gibi kişisel nitelikleri de bulunmalıdır. Okul yöneticisinin en az bir öğrenim dalında yetişmiş olması gerekir (Bursalıoğlu, 2005). Okul yöneticisinin örgütteki kriz durumuyla başa çıkması, çatışmayı yönetmesi, vizyon sahibi olması, işgörenlerigüdülemesi, programlanmamış konularda geçerli, güvenilir kararlar vermesi ve problem çözüme yeteneğine sahip kişiler olması" (Çelikten, 2001: 298) da beklenmektedir.

2.8. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri

Başta ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerin birçoğunda yenyüzyılın okullarını yönetebilecek müdürler için gerekli olan liderlik alanları, son yıllarda akademisyenlerin ve uygulamacıların ayrı ayrı ve ortaklaşa yürüttükleri çalışmaların temel konusunu oluşturmuştur. Bu bağlamda yürütülen çalışmalar sonucunda önemli aşamalar kaydedilmiş, çağdaş okul müdürünün liderlik alanları yeniden belirlenmiştir. Her birinin kendine özgü bilgi, beceri ve tutumları gerekli kılan bu liderlik alanları ve bu alanlara ilişkin önemli davranışlar aşağıdaki gibi altı başlık altında açıklanabilir. Bunlar vizyoner liderlik, öğretim liderliği, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderliktir (Gümüşeli, 2001).

2.8.1. Vizyoner Liderlik:Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilmeye dayalı olan bir

liderliktir” (Erdoğan, 2002).Çelik (2007)’a göre “vizyon, örgütün geleceğe yönelik olarak resmini çizmedir. Bu resmin çizimine astlarını katan ve onlara geleceğe yönelik bir ufuk kazandıran liderler geleceğin dünyasına yön vereceklerdir” (Memişoğlu, 2003). “Geleceğin yaşayan örgütleri olabilmenin yolu güçlü ve vizyon sahibi bir lidere sahip olmaktan geçer” (Şahin ve diğ., 2005). Çelik (2007)’e göre “vizyoner liderin en temel özelliği yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak yani yol açmaktır” (Erdoğan, 2002).

Bir okul müdürünün vizyoner liderlik alanında yeterli olabilmesi için aşağıdaki davranışları göstermesi gerekir (DDE, 1998; CCSSO,1996):

- Tüm ilgililerin katılımı ile okulun vizyonu ve misyonunu geliştirmek,
- Okulun vizyon ve misyonunu okul personeli, veliler ve okul toplumu üyelerine etkili bir biçimde aktarmak,
- Okulun vizyon ve misyonunun çeşitli semboller, törenler, konferanslar ve benzeri etkinlikler yoluyla sürekli gündemde tutmak,
- Ortak vizyona ulaşmak için takım çalışması yapmak, öğretmen, öğrenci, personel ve velilerin işbirliği içerisinde çalışabilecekleri koşulları yaratmak,
- Öğretmen, öğrenci ve diğer ilgililerin okulun vizyonuna ulaşmayöndeki çabalarını tanımak ve takdir etmek,
- Vizyon ve misyona ilişkin olarak ortaya çıkan gelişmelerden tüm ilgilileri haberdar etmek,
- Okul toplumunun okul geliştirme etkinliklerine katılımını sağlamak,
- Okulun eğitim programları, planları ve etkinliklerinin vizyon doğrultusunda düzenlenmesi ve uygulanmasını sağlamak,
- Vizyon ve amaçları gerçekleştirmeye dönük hedef ve stratejileri içeren uygulama programı geliştirmek,
- Okulun vizyonu ve amaçlarını geliştirmede öğrenci başarısına ilişkin verilerden yararlanmak,
- Vizyona ulaşmayı engelleyen faktörleri tanımak, anlamak ve ortadan kaldırmak için gerekli önlemleri almak,
- Okul misyonu ve amaçlarının gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları araştırmak ve temin etmek,
- Var olan kaynakların vizyon ve amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlamak,

- Vizyon, misyon ve uygulama planlarını okul toplumu ile birlikte düzenli olarak izlemek, değerlendirmek ve gözden geçirmek.

2.8.2. Öğretim Liderliği:Çağdaş okul müdürlerinin yeterli olmak zorunda kaldığı bir diğer liderlik alanı da öğretim liderliğidir.Öğretim liderliği kavramı, 1970’li yılların sonundan itibaren batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelmiştir. Öğretim liderliği, okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirmesini sağladığı davranışlardır (Şişman, 1997).

Bir öğretim lideri olan okul yöneticisi; okulunun içinde bulunduğu eğitim sisteminin yapısal özelliklerini, toplumsal-çevresel değerleri, beklentileri, olması gerekenleri doğru bir çözümlemeyle, öğrencileri ve personeli de katarak, geliştirdiğimisyonu uygulayarak okulunun vizyonuna ulaşabilir (Akdağ, 2002).

Bir okul müdürünün bu liderlik alanında yeterli olabilmesi su davranışları göstermesine bağlıdır (DDE, 1998; CCSSO,1996):

- Okuldaki tüm ilgililerin katılımı ile öğretimi geliştirmeye ve öğrenci başarısını yükseltmeye odaklanmış bir okul kültürü oluşturmak,
- Hedeflenen öğrenci başarısına uygun öğretim stratejilerinin uygulanmasına olanak verecek örgüt yapıları ve program modelleri geliştirmek ve uygulamak,
- Farklı öğrenci ihtiyaçları ve öğretim yöntemlerine cevap verecek nitelikte öğretim malzemesi ve yaşantılarının temin edilmesi ve oluşturulmasını sağlamak,
- Düşünme ve sorun çözme becerilerini geliştiren, öğrenme yaşantılarına uygulayan öğretimi teşvik etmek,
- Öğrenci başarısını sürekli ve sistemli olarak ölçmek ve değerlendirmek,
- Başarı ölçümünde farklı değerlendirme stratejilerini uygulamaya koymak için öğretmenlere destek olmak,
- Müfredat ve öğretimin geliştirilmesi için başarı değerlendirmeye yönelik olarak elde edilen verilerden yararlanmak,
- Eğitimle ilgili yeni teknolojileri izlemek ve okulda kullanılmasını sağlamak,

- Eğitime yardımcı ders dışı etkinliklerin öğretim programı ile bütünleşmesini sağlamak,
- Okul vizyon ve misyonuyla tutarlı, sürekli gelişime olanak sağlayacak nitelikte personel geliştirme plan ve programları hazırlamak ve uygulamak,
- Yasam boyu öğrenmeyi özendirmek ve bu konuda personele model olmak,
- Okulu başarıya dönük şekilde örgütlemek,
- Öğrenci ve personelin kendilerine değer verildiğini hissetmelerine olanak sağlayacak bir iletişim yapısı oluşturmak,
- Kendisi de dâhil tüm çalışanların performansına yönelik yüksek beklenti kültürü oluşturmak,
- Öğrenci ve çalışanların başarılarını tanımak ve ödüllendirmek,
- ilgililerin katılımıyla okul kültürü ve iklimini düzenli olarak değerlendirmek,
- Karar almada mümkün olduğunca çeşitli bilgi kaynaklarından yararlanmak,
- Öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte öğrenci hizmet programları geliştirmek ve uygulamak.

2.8.3. Toplumsal Liderlik:Çağımız okullarının değişen çevre yapıları, okul müdürlerinin toplumsal liderlik alanında da yeterli olmasını gerektirmektedir. Geçmiş yıllardan farklı olarak veliler ve toplumun okullar ve eğitime karşı daha ilgili davranmaları, okulla ilgili çeşitli etkinlik ve görevlere katılma istekleri, okul müdürlerinin okul dışındaki unsurlara da liderlik yapmasını zorunlu hale getirmiştir. Diğer yandan eğitimin demokratikleştirilmesi, etkililiğinin artması, okulun toplumsallaşması, kabul görmesi, saygınlığı ile okul müdürünün okul toplumuna karşı duyarlı olması arasında yakın bir ilişki vardır. Bunun için de çağdaş okulları yönetecek olan okul müdürlerinin, aynı zamanda bir toplumsal lider olabilmesi için kararlarını ve eylemlerini etkileyen iç ve dış öğelerin varlığından haberdar olması, kararlar üzerindeki etkilerini çözümlenebilmesi, onlarla iletişim ve etkileşime hazır bir tutum içinde olması gerekir (Açıkalın, 1994).

Çağdaş bir okul müdürünün aynı zamanda bir toplumsal lider olabilmesi için aşağıdaki davranışları göstermesi gerekir (DDE, 1998; CCSSO,1996):

- Okul-çevre ilişkilerine yönelik kapsamlı bir halkla ilişkiler programı hazırlamak,

- Okul çevresi ve veliler ile açık, etkin ve katılımadayaalı bir iletişim sistemi kurmak ve sürdürmek,
- Okul amaçları ve programlarına destek sağlamak için okul toplumuliderlerini tanımak ve etkilemek için gerekli çalışmaları yapmak,
- Veliler ve okul toplumunun okula ilişkin görüş, beklenti, düşünce ve kaygıları ile ilgili olarak düzenli ve sistemli olarak bilgi toplamak vebunlardan yararlanmak,
- Öğrencilerineğitimolanaklarınıartırmak için çevredeki tüm özel kuruluşlar, kamu kuruluşları ve varsa yüksek öğrenimkuruluşları ile etkileşime girmek,
- Okulun amaçlarınaulaşması ve sorunlarının çözümü için toplum kaynaklarını harekete geçirecek politikalar saptamak ve uygulamak,
- Okul programları ile tutarlı toplum, aile ve gençlik programları hazırlamak ve uygulamak,
- Okul çevresindeki farklıkişi ve gruplardan haberdar olmak ve tümkesimlere eşit davranmak,
- Basın ile etkili ilişkilergeliştirmek ve sürdürmek,
- Kamu kaynak ve fonlarından okulun amaçlarıdoğrultusunda ve akıllıca yararlanmak,
- Personele çevre ile işbirliğini geliştirmeleri için olanaklar sağlamak vedestek olmak.

2.8.4. Örgütsel Liderlik:Çağdaş okul müdürlerinin en önemli görevlerinden diğeri de okul çevresindeki değişiklikleri sürekli izleyerek, okulun örgüt ve yönetim yapısını bu değişimlere uyarlamaktır. Ancak bu yolla okulun en önemli müşterileri olan öğrenciler ile velilerin ihtiyaç ve beklentilerini yansıtan hedefleri belirlemeleri, bu hedeflere ulaşmaları olanaklı olur. Aksi takdirde okulun etkili olarak işletilmesi olanaklı değildir. Bunun için okul müdürleri etkinlikleri yürütürken bir yandan uyarlanma ile ilgili olarak ortaya çıkan sorunları çözerek, diğeryandan bireysel çabaları ve takım etkinliklerini koordine ederek, okulun hedefleri doğrultusunda bir bütün olarak ilerlemesini sağlamak durumundadırlar (Sashkin, 1998). Bir başka ifadeyle bir örgütsel lider olarak, örgütü vekaynaklarını mevcut mevzuata ve kurallara uygun bir biçimde yöneterek, güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı oluşturmak zorundadır.

Bunu gerçekleştirebilmek ise yöneticilerin aşağıdaki davranışları göstermelerine bağlıdır (DDE,1998; CCSSO,1996):

- Okul vizyon ve amaçlarına uygun işleyişplanları ve programları hazırlamak,
- Kararlara yön vermek için öğrenim, öğretim ve öğrenci ilerlemesine ilişkin bilgilerden yararlanmak,
- Karar sürecinde işbirliğiniolanaklıkılan süreçleri kullanmak,
- İşleyiş ile ilgili süreçleri öğrenmeyi kolaylaştıracak biçimde düzenlemekve uygulamak,
- Yeni eğilim ve gelişmeleri izlemek, incelemek ve okula uyarlamak,
- Yönetmelik işlemlerde yeni teknolojilerden yararlanmak,
- Okul ile ilgili sözleşmeye anlaşmaları düzenlemek ve uygulamak,
- Okul binası, araç-gereç ve donanım sistemlerinin güvenli, verimli ve etkili bir biçimde çalışmasını sağlamak,
- Zamanı örgütsel amaçlara en üst düzeyde ulaşacak biçimde etkili yönetmek,
- Olası sorun ve fırsatları ortaya çıkarmak ve değerlendirmek,
- Sorunlarla zamanında yüzleşmek, sorun belirleme ve sorun çözme becerilerini etkili olarak kullanarak sorunlara çözüm bulmak,
- Çatışma yönetimi becerilerini etkili olarak kullanmak,
- Grup süreci ve fikir-birliği sağlama becerilerini etkili kullanmak,
- İletişim becerilerini etkili olarak kullanmak,
- Para, insan ve madde kaynaklarını okul amaçları doğrultusunda etkili olarak kullanmak,
- Okulu sürekli geliştirmeye dönük girişimlerde bulunmak,
- Örgüt yapısı ve yönetim sistemlerini sürekli ve sistemli olarak gözden geçirmek, dirikleştirmek,
- Güvenli, temiz, estetik bir okul ortamı yaratmak ve sürdürmek,
- Okul kayıtlarının gizlilik ve güvenliğini sağlamak,
- Bütçe yönetimi ve raporlama işlevlerinin düzenli ve eksiksiz olarak yapılmasını sağlamak.

2.8.5. Etik Liderlik: Sergiovanni'ye göre; etik liderlik, moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanmakta, etik liderliğin en belirgin özelliği ise liderliğinin güç kaynağının moral güce dayanması ifade edilmektedir. Greenfield'e göre ise, etik lider; öğretmenler üzerinde güçlü bir etki oluşturan, kendisine ve işine yönelik olarak moral bir bakış açısına sahip olan ve öğretmenlerin iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişidir (Çelik, 2007).

Okul müdürünün etik açıdan lider olabilmesi için de su davranışları göstermesi gerekir (DDE, 1998; CCSSO,1996):

- Bireysel ve mesleki açıdan ahlaki standartlara uygun davranışlar sergileyerek çalışanlara ve okul toplumuna örnek olmak,
- Herkesi yüksek edime yöneltecek değer, inanış ve tutumları sergilemek,
- Yönetsel uygulamaların çalışanlar üzerindeki etkilerini dikkate almak,
- Okul etkinliklerinin sorumluluğunu üstlenmek,
- Makamının etki ve gücünü kişisel çıkarlardan ziyade okulun çıkarları için kullanmak,
- Bireyler arası ilksilerde duyarlı, saygılı, adil, eşit ve tutarlı olmak,
- Personel ve öğrencilerin hak ve mahremiyetlerini korumak,
- Okul toplumunu oluşturan farklı grupların görüş ve düşüncelerine değer vermek, onlara hassasiyetle yaklaşmak,
- Başkalarının yasal yetkilerini tanımak ve saygı göstermek,
- Okul toplumundaki hâkim değerleri yakından gözlemek ve dikkate almak,
- Okul toplumunda yer alan herkesin bütünlük içerisinde ahlaki davranışlar sergilemelerini teşvik etmek,
- Okulu kamu denetimine açmak,
- Yasa, tüzük ve yönetmelikleri adil bir biçimde ve okulun amaçları doğrultusunda kullanmak,
- Öğrenci ve personelin başarılarını kutlamak,
- Yasalardan ve sözleşmelerden doğan yükümlülüklerini eksiksiz bir biçimde yerine getirmek.

2.8.6. Politik Liderlik:Eğitim sisteminin sosyal bir örgüt olduğu kadar politik bir girişim özelliği taşıması, okulun politik düşünce ve eylemlerin odağında olması, okul müdürünün aynı zamanda politik lider olmasını getirmektedir (Bursalıoğlu, 1994). Çünkü okul müdürünün başarılı olması, bir bakıma, içinde bulunduğu toplumun ve çevrenin genel siyasi, toplumsal, ekonomik, yasal ve kültürel koşullarını anlamasına, bunlara uymasına ve gerektiğinde etkilemesine bağlıdır. Günümüz toplumlarında eğitimin kontrolünün giderek yerel örgütlere geçmesi, eğitim girişiminde çeşitli kişi ve grupların etkili olmaya başlaması, sivil toplum örgütlerinin eğitim üzerindeki ağırlığının artması, okul müdürlerinin politik liderlik alandaki çabalarını daha da arttırmalarını zorunlu kılmaktadır.

Bunun için çağdaş okul müdürlerinden, diğer liderlik alanlarıyla ilgili olanların yanında, politik liderlikle ilgili aşağıdaki davranışları da göstermeleri beklenmektedir (DDE,1998; CCSSO,1996):

- Öğrenciler ve okulun yararına olan politikalar geliştirmek,
- Okul politika ve programlarının planlanması ve değerlendirilmesi etkinliklerine okul toplumunun katılımını sağlamak,
- Öğrenciler ve velilerin temsilcisi olarak okul çevresine etkide bulunmak,
- Okul toplumunu oluşturan öğeler arasında okul çevresinin eğilimleri, önem verilen konular ve olası değişimlerle ilgili iletişimi geliştirmek,
- Okul toplumunu oluşturan çeşitli grupların temsilcileri arasında sürekli bir fikir alışverişini gerçekleştirecek programları hazırlamak ve uygulamak,
- Okul toplumunun eğitimle ilgili anayasa, yasa, tüzük ve yönetmeliklerden haberdar olmalarını ve bunlara uygun olarak etkinlik göstermelerini sağlamak,
- Kamu eğitim politikasının öğrencilere nitelikli eğitim sağlamak, doğru tutusunda şekillenmesine katkıda bulunmak,
- Eğitime yön veren karar organları ile sürekli diyalog içinde olmak,
- Okul toplumu dışındaki karar organları ile iletişim geliştirmek ve sürdürmek,
- Öğrenci haklarını korumak ve öğrencilere sağlanan fırsatları artırmak için yasal kuruluşlarla işbirliği yapmak.

(4) Müdürün görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

a) Öğretim yılı başlamadan önce personelin iş bölümünü yapar ve yazılı olarak bildirir. Öğretmenlerin gerektiğinde görüşlerini de almak suretiyle okutacakları derslere ilişkin görevlerin dağılımını yapar.

b) Ünitelendirilmiş yıllık planların hazırlanması amacıyla öğretmenler kurulu ve zümre toplantılarının yapılmasını sağlar. Zümrelerden derslere yönelik ünitelendirilmiş yıllık planı ders yılı başlamadan önce alır, inceler, gerektiğinde değişiklik yaptırarak onaylar ve bir örneğini iade eder.

c) Okulun derslik, bilişim teknolojisi sınıfı, laboratuvar, atölye, kütüphane, araç ve gereci ile diğer tesislerini sağlık ve güvenlik şartlarına uygun bir şekilde eğitim ve öğretime hazır bulundurur. Bunlardan imkânlar ölçüsünde diğer okullarla çevrenin de yararlanmasını sağlar. Diğer okul ve çevre imkânlarından da yararlanılması için gerekli tedbirleri alır. Öğrencilerin sürekli eğitimlerini yürütmek için millî eğitim müdürlüğü ve ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak il sınırları içindeki bütün okul ve işletmelerden yararlanılması, gerekli durumlarda bina kiralanmasıyla ilgili iş ve işlemleri yürütür.

ç) Eğitim ve öğretim çalışmalarını etkili, verimli duruma getirmek ve geliştirmek, sorunlara çözüm üretmek amacıyla kurul, komisyon ve ekipleri oluşturur. Toplantılarda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerektiğinde üst makama bildirir.

d) Öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla her öğretim yılında en az bir defa dersini izler ve rehberlikte bulunur.

e) Teknolojik gelişmeleri okula kazandırır. Okulun ihtiyaçlarını belirler, bütçe imkânlarına göre satın alma, bağış ve benzeri yollarla karşılanması için gerekli işlemleri yaptırır. Eğitim araç ve gereciyle donatım ihtiyaçlarını zamanında ilgili birimlere bildirir.

f) Okulun düzen ve disipliniyle ilgili her türlü tedbiri alır.

g) Personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli tedbirleri alır. Adaylık ve hizmetiçi eğitim faaliyetleriyle ilgili iş ve işlemleri yürütür.

ğ) Personelin performans yönetimi ve disiplin işleriyle öğrenci ödül ve disiplin işlerini yürütür.

h) (Değ: 1/7/2015-29403 RG) Rehberlik hizmetlerinin yürütülmesini sağlar. Özel eğitim gerektiren öğrencilerin yetiştirilmesi ve kaynaştırma eğitimiyle ilgili gerekli tedbirleri alır.

ı) Öğrencilere ders yılı içinde gerektiğinde 5 günü geçmemek üzere izin verebilir. Bu yetkisini yardımcılara devredebilir.

i) Öğrencilerin askerlik ertelemesine ilişkin iş ve işlemlerinin 21/6/1927 tarihli ve 1111 sayılı Askerlik Kanunu hükümlerine göre yürütülmesini sağlar.

j) Öğretmenlerin ve öğrencilerin nöbet görev ve yerlerini belirler, onaylar ve uygulamaya koyar.

k) Haftalık ders programlarının düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.

l) Diploma, öğrenim durum belgesi, sözleşme ve benzeri belgeleri onaylar.

m) Eğitim ve öğretim ile yönetimde verimliliğin artırılması, kalitenin yükseltilmesi ve sürekli gelişimin sağlanması için araştırma yapılmasını, bu konularda iyileştirmeye yönelik projeler hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlar.

n) Görevini üstün başarıyla yürüten personelin ödüllendirilmelerini teklif eder. Görevini gereği gibi yapmayanları uyarır, gerektiğinde haklarında disiplin işlemi yapılmasını sağlar.

o) Özürleri nedeniyle görevine gelemeyen personelin yerine görevlendirme yapılması için gerekli tedbirleri alır.

ö) İzinli veya görevli olduğu durumlarda müdür başyardımcısının, müdür başyardımcısının bulunmadığı hâllerde ise bir müdür yardımcısının müdür vekili olarak görevlendirilmesini millî eğitim müdürlüğüne teklif eder.

p) Eğitim ve öğretimle ilgili her türlü mevzuat değişikliklerini takip eder ve ilgililere duyurulmasını sağlar.

r) Stratejik plan ve bütçe önerilerini gerekçeli olarak hazırlar, ilgili makama sunar, yetkisinde bulunan bütçe giderlerini gerçekleştirir, takip eder, giderlerle ilgili belgeleri zamanında düzenletir, harcamalarla ilgili azami tasarrufun sağlanmasına özen gösterir.

s) Okulun bina, tesis, atölye, laboratuvar, salon, bahçe ve benzeri bölümleri ile araç-gerecinin diğer kurum ve kuruluşlarla birlikte kullanılması durumunda, mahalli mülki idare amirinin onayını da alarak ilgili kurumla bir protokol imzalar ve bir örneğini üst makama gönderir.

ş) Harcama yetkilisi olarak, müdür başyardımcısını veya müdür yardımcılarında birini 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre gerçekleştirme görevlisi olarak görevlendirir.

t) 28/12/2006 tarihli ve 2006/11545 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Taşınır Mal Yönetmeliğine göre memuriyet veya çalışma unvanına bağlı kalmaksızın, taşınır kayıt ve işlemlerini yürütmek üzere gerekli bilgi ve niteliklere sahip personel arasından taşınır kayıt ve kontrol yetkilisi görevlendirir.

u) Elektronik ortamda yürütülmesi gereken iş ve işlemlerle ilgili gerekli takip ve denetimi yapar.

ü) 9/2/2012 tarihli ve 28199 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliğindeki sorumluluklarını yerine getirir.

v) Öğrenci ve çalışanların sağlığının korunması, okulun fizikî yapısından ve çevreden kaynaklanan olumsuz sağlık şartlarının iyileştirilmesi amacıyla koruyucu tedbirlerin alınmasını sağlar.

y) Okul binası ve eklentilerinin sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı korunması için gerekli koruyucu güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.

z) Okul ve öğrencilerin katılacağı yarışmalar ve sınavlarla ilgili komisyonları oluşturur, bu etkinliklere katılan öğrencilere danışmanlık ve rehberlik yapmak üzere öğretmen görevlendirir.

aa) Görev tanımındaki diğer görevleri de yapar.

bb) 20/6/2012 tarihli ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun 11 ve 12 nci maddesi uyarınca acil durumlarla mücadele için gerekli tedbirleri alır.

(5) Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürleri ayrıca okuldaki eğitim, öğretimle ve işleyişiyle ilgili olarak;

a) (Değ: 13/09/2014-29118 RG) Derslik, atölye ve laboratuvarların birer üretim ortamı durumuna getirilmesini; çevredeki işletme, müze, turistik tesis ve benzeri kuruluşlarla işbirliğine gidilerek insan gücü ihtiyacıyla alana/dallara alınacak öğrenci sayılarının belirlenmesini; atölye, laboratuvar, uygulamalı ders, stajının buralarda yapılabilme imkânlarının araştırılmasını, mesleklerinde başarılı olanların ders, seminer ve konferans gibi etkinliklerle eğitime katkıda bulunmalarını sağlar.

b) Mesleki Açık Öğretim Lisesi programlarına katılan öğrencilere yüz yüze eğitim verilmesi için gerekli önlemleri alır. Okulun derslik, atölye ve laboratuvarlarında açılması planlanan yaygın eğitim faaliyetleri konusunda ilgili kurumlarla işbirliği yapar.

c) Mezunların elektronik ortamda izlenmesini, gerektiğinde mezunlar ve işyeri yetkililerine anket uygulanmasını sağlar. Okulun yıllara göre mesleki ve akademik başarısını tespit ederek sonuçlarından yararlanır.

ç) Okulda üretime ilişkin iş ve işlemleri yürütmek üzere atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmenleri arasından atanmış bir müdür yardımcısını, teknik müdür yardımcısı olarak görevlendirir.

d) Sektörle işbirliğine önem verir. Çevredeki sektörel gelişim ve değişimi izleyerek programların, iş hayatının istek ve beklentileri doğrultusunda geliştirilmesi konusunda yapılan çalışmaların, ilgili birimlere iletilmesini sağlar.

e) Döner sermaye iş ve işlemlerinde, 20/10/2006 tarihli ve 26325 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Döner Sermaye İşletmelerinde Üretimi Teşvik Primi Dağıtımı, Parça Baş Üretim, Atölye ve Tesislerin Özel Sektörle İşbirliği Yapılarak İşletilmesi Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre eğitim ve öğretimi aksatmamak şartıyla gerektiğinde sorumluluğundaki atölye ve laboratuvarlar ile makine ve teçhizatın özel sektörle birlikte kullanılmasına imkân sağlar.

(6) İşletmelerde mesleki eğitimle ilgili olarak;

a) Öğrencilere, yaşına uygun asgari ücretin 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanununda belirlenen tutarı kadar ödenecek ücret, ücret artışı ve diğer imkânlar konusunda öğrenci reşitse kendisi; değilse velisiyle birlikte işletmelerle eğitim sözleşmesini imzalar.

b) Eğitimin öğretim programına uygun olarak yürütülmesi ve okul-işletme arasında sürekli işbirliğini sağlamak amacıyla bir koordinatör müdür yardımcısıyla ilgili alandaki öğretmen, öğrenci, işletme sayısı ve işletmelerin okula uzaklıkları dikkate alınarak aynı alanın atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmenleri arasından yeterli sayıda koordinatör öğretmen görevlendirir, rehberlik eder ve denetler. Yönetici ve öğretmenlere, "işletmelerde meslek eğitimi" adıyla verilecek ek ders göreviyle ilgili programı hazırlar ve millî eğitim müdürlüğüne onaylatır.

c) İşletmelerde görevli eğitici personel/usta öğreticinin hizmetiçi eğitiminde, okulun personel ve diğer imkânlarıyla yardımcı olur.

ç) Eğitimde amaçlanan hedeflere ulaşılması için işletme yetkilileriyle işbirliği yaparak gerekli önlemleri alır. İşletme yetkilileriyle yapılan toplantılara başkanlık eder.

d) Okulda atölye, laboratuvar kurulmaması veya yeterli donanım bulunmaması hâlinde sektörle işbirliği çerçevesinde yapılan protokol kapsamında işletmelerin eğitim birimlerinde alan/dal derslerinin eğitim ve öğretimi için ilgili alanın atölye, laboratuvar ve meslek dersleri öğretmeni görevlendirir. Ayrıca uygulamalı derslerin eğitiminin işletmelerde yapılması hâlinde yüz yüze eğitim kapsamında ders okutmak üzere bu işletmelerde öğretmen görevlendirir.

(7) Anadolu imam-hatip ve imam-hatip lisesi müdürleri ayrıca okuldaki eğitim, öğretimle ve işleyişle ilgili olarak, okulun çevreyle ilişki kurmasını sağlamak amacıyla, dinî konularda halkın bilgilendirilmesine yönelik meslek dersleri öğretmenlerinin sorumluluğunda sosyal etkinlikler çerçevesinde hutbe, vaaz ve benzeri programlar düzenler ve bu konularda müftülük, il veya ilçe millî eğitim müdürlükleri, yükseköğretim kurumları ve diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapar. Mesleki Açık Öğretim Lisesi imam-hatip bölümü öğrencilerine yüz yüze eğitim verilmesi konusunda gerekli önlemleri alır. Ayrıca okulun mescit, kütüphane, kitaplık, laboratuvar ve benzeri eğitim ortamları ve uygulama çalışmalarında kazanılacak bilgi ve becerilerin okulun amaçlarına ve öğretim programlarındaki ilkelere uygun olarak kullanılmasını sağlar.

Okul müdürünün başarılı olabilmesi için sadece öğrenci başarısını arttırmaya çalışmakla kalmayıp, etkili bir eğitim-öğretim ortamının sağlanması için kaynağı sağlama (O'Connor, 2002; Myrick, 2003), dersi planlama sürecinde öğretmene destek olma (Canbazoğlu, Eroğlu ve Demirelli, 2010), okullarında üst birimlerle alt birimler arasında bir bağ kurma, öğrencilerde öğrenme kültürünün gelişmesi yönünde çaba sarf etme (Fullan, 2002) gibi önemli görevleri üstlenmesi gerekir. Ayrıca etkili okul müdürlerinin, gösterdikleri çaba, sergiledikleri girişimci ruh ve etik değerleri ile öğrencilerin üst düzeyde öğrenmelerini sağlamaları, okul içindeki ve dışındaki kişi ve kuruluşlarla okulun vizyonunu paylaşmaları gerekmektedir (Hallinger ve Murphy, 1986).

2.10. Okul Müdürlerinin Atanması ve Yetiştirilmesi

Ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirilmesi üzerine ilk çalışmalardan biri 1946'da Üçüncü Milli Eğitim Şurası'nda yapılmıştır. Görüşmelerde eğitim yönetiminin işlevleri tartışılarak bir meslek olarak kabul görmesi istenmiş ve bir model önerisi getirilerek, başarılı öğretmenlerden seçilecek kişilerin kurulacak olan Yönetim Enstitüsü ve 13 Akademisi'nde iki yıl öğrenim görmesi, bunu takiben üç yıllık bir yönetim deneyiminden geçmeleri ve başarılı oldukları takdirde okullara yönetici olarak atanmaları önerilmiştir (Başaran, 2006).

1940 yılında hem öğretmen hem de yöneticilerini kendi bünyesinde yetiştiren ülkemize özgü bir model olan Köy Enstitüleri projesi hayata geçirilmiştir. 1942 – 43 yıllarında Köy Enstitülerine öğretmen, yönetici ve denetmen yetiştirmek amacıyla bir araştırma merkezi kurulmuştur (YÖK, 2007).

Eğitim yönetimi alanında ilk lisans programı 1965 yılında Ankara Üniversitesi'nde açılmış, bunu diğer üniversitelerde açılan diğer lisans ve yüksek lisans programları izlemiştir. Doksanlı yılların sonuna doğru ise eğitim fakültelerinde yeniden yapılanma kapsamında eğitim bilimleri lisans programları kapatılmıştır (Başaran, 2006). Alınan bu karar ilgili 1997 tarihli YÖK raporunda (YÖK, 2007) şu şekilde gerekçelendirilmektedir: "Eğitim Fakültelerinde son yıllarda çok sayıda açılan program geliştirme, eğitim yönetimi, halk eğitimi, ölçme ve değerlendirme gibi eğitim bilimleri lisans programlarının belirli istihdam alanları yoktur. Bu alanlar öğretmenlik becerisi

üzerine inşa edilmesi ve lisansüstü düzeylerde açılması gereken programlardır. Bu alanlarda lisans eğitiminden geçen öğrenciler mezun olduklarında çoğunlukla ya işsiz kalmakta ya da kendi alanları dışındaki işlerde çalışmak zorunda kalmaktadırlar.”

Bu karardan sonra eğitim yönetimi programları yüksek lisans ve doktora düzeyinde devam edebilmiştir. Kuşkusuz yukarıdaki gerekçelendirmede bazı noktalar göz ardı edilmektedir. Aydın (1998), eğitim sisteminin verimli olabilmesi için öğretmenlerin yanı sıra iyi yetişmiş yönetici, denetçi, programcı vb. uzmanlık hizmetlerinin de olması gerektiğine dikkat çekmektedir.

Ülkemizde eğitim yöneticiliğini şekillendiren anlayışları sınıflandıran Şimşek (2004), cumhuriyetin kurulmasından bugüne eğitim yöneticisi yetiştirme alanında başlangıçtan bu yana üç temel yönelimin hakim olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi 1970’lerde 14 ortaya çıkan “Çıraklık Modeli”dir. Bu model merkeziyetçi anlayışla şekillenmiştir ve eğitim yöneticiliği yapmak için öğretmenlikten gelmenin yeterli olduğunu belirtmektedir.

Eğitim yöneticisi programlarını şekillendiren ikinci yönelim “Eğitim Bilimleri Modeli” olmuştur. Bu modelin temel varsayımı yönetimin bilimsel bir çalışma alanı olduğu ve yönetici olacak kişilerin örgüt, yönetim, liderlik gibi temel alanlarda akademik bilgi sahibi olması gerektiğidir. Bu model 1993’te yapılan 14. Milli Eğitim Şurasında, yönetici yetiştirmenin en iyi iki yolundan biri olarak görülse de, sözü edilen akademik bilgiyi vermek üzere açılmış lisans programlarından mezun olan öğrencilerin beklentilerinin aksine Milli Eğitim Bakanlığı üniversitelerin Eğitim Yönetimi Bölüm mezunlarını yönetici olarak atamamış, ancak bazılarını öğretmen olarak atamıştır (Şimşek, 2004).

Son model Milli Eğitim Bakanlığının 1999 yılında okul yöneticiliğine atamada getirdiği bazı ek ölçütleri kapsamaktadır ve tam olarak bir model değildir. Getirilen bu ek ölçütlerden bazıları herhangi bir alanda yüksek lisans yapmış olmak, eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik gibi alanlarda yayınlanmış eseri olmak tercih sebebi olarak gösterilmekle beraber, Yönetici Seçme Sınavından barajı geçme de ön koşul olarak konmuştur. Bu modele de eleştiri getiren Şimşek (2004), temelde yapılanın aday eleme olduğu ve varsayımın “Çıraklık Modeli”nden farklı olmadığını belirtmektedir.

Türkiye’de eğitim yöneticiliğine atanma ölçütlerinin zaman içinde değişikliklere uğramıştır. Şimşek (2004), karamsar bir çerçeve çizerek Türkiye’deki eğitim sisteminde Milli Eğitim Bakanlığı’nın merkezi yapısına dikkat çekmiş ve ülkemizde eğitim yöneticisinin yetiştirilmesinin zorluğuna dikkat çekmiştir. Bu görüşüne dayanak olarak öncelikle eğitim yöneticisi geliştiren programlar kusursuz olsalar dahi, mezunların okul sisteminden kaynaklanan sorunlardan dolayı görevlerini gerektiği gibi yerine getiremeyeceklerini ileri sürmektedir. Bu koşulun sağlandığı varsayımıyla hareket eden Şimşek, eğitim fakültelerine çok iş düştüğünü, var olan halinden farklı eğitim yöneticisi programları geliştirmenin zorunlu olduğunu, kuramdan ziyade uygulama ve klinik deneyime ağırlık verilmesi gerektiğine, ders içeriklerinde düzenlemelere gidilmesi 15 gerektiğine ve ölçme sisteminin çok boyutlu hale getirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Şimşek (2002) aynı zamanda farklı üniversitelerin eğitim fakültelerindeki uzmanları da bilgi paylaşımı ve işbirliği yapması gerektiğini dile getirmektedir. İşbirliği her fakültenin güçlü yanlarının ortaya konmasını sağlayacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olan okul ve kurumlara günümüzde 6 Ekim 2015 tarih ve 29494 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “**Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik**” ile yönetici görevlendirmeleri yapılmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı bu yönetmelik ile okul ve kurumlara yöneticileri kalıcı olarak atamaktan vazgeçmiş, okul yöneticiliğini öğretmenlik mesleğinin yanında ikinci bir görev olarak görmüş ve okul yöneticilerini 4 yıllığına görevlendirme yoluna gitmiştir.

Yönetmeliğin 5. maddesinde okullarda yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar açıklanmıştır. Bunlar;

- Yükseköğretim mezunu olmak.
- Başvurunun son günü itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak.
- Görevlendirileceği eğitim kurumunun türü itibarıyla öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak ve görevlendirileceği eğitim kurumunda aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak.

- ç) Başvurunun son günü itibarıyla, son dört yıl içinde adlî veya idarî soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.
- Zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirilecekler bakımından, ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş ya da bu yükümlülüğünden muaf tutulmuş olmak.

Yönetmeliğin 6. maddesinde ise okullarda müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar açıklanmıştır. Yönetmeliğin 6. Maddesine göre Müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

- Müdür olarak görev yapmış olmak.
- Müdür başyardımcısı olarak en az iki yıl görev yapmış olmak.
- Kurucu müdür, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı veya müdür başyardımcılığı dâhil toplam en az üç yıl görev yapmış olmak.
- Bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında görev yapmış olmak.

Yine bu yönetmeliğin 13. Maddesinde okullara yöneticilerin nasıl görevlendirileceği ve sürecin işleyişi; *“Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirme yazılı sınav sonucuna göre, müdürlüğe görevlendirme ise değerlendirme ve sözlü sınav sonucuna göre yapılır.”* şeklinde açıklanmıştır.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma deseni, evren ve örneklem, verilerin toplanmasında yararlanılan ölçme araçlarının hazırlanması, geçerlik ve güvenirlik değerleri ve uygulanması hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca, verilerin toplanması ve toplanan verilerin çözümlenmesinde yararlanılan istatistiki teknikler açıklanmıştır.

3.1. Araştırma Deseni

Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin ortaya çıkarılmasının amaçlandığı bu araştırma, var olan durumu betimlemeyi amaçladığından, nicel araştırma desenlerinden tarama modeli kullanılarak tasarlanmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırmayaklaşımlarıdır. Tarama modellerinde araştırma konusu olan olay, kişi veya nesne içinde bulunduğu koşul içerisinde olduğu gibi tanımlanır. Tarama araştırmacısı, tarama işleminde doğrudan kendisi gözlemleyeceği gibi daha önceden tutulmuş kayıtları ve dağınık bilgileri kendi gözlemleriyle bütünleştirerek yorumlamak durumundadır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, 2014 – 2015 eğitim ve öğretim yılında, Bilecik İli Merkez İlçesinde, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ve özel her okul türünde görev yapan 34 okul müdürü oluşturmaktadır.

Evrenin tamamına ulaşıldığı için örneklem seçilmemiştir. Çalışma grubunun demografik özelliklerine ilişkin özellikler Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1*Çalışma Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar*

Seçenekler	1	2	3	4	5	6	Toplam
Cinsiyet	Erkek	Kadın					
	<i>n</i> 30	4					34
	% 88.2	11.8					100
Branş	Okul Öncesi	Sınıf	Kültür Dersleri	Meslek Bilgisi			
	<i>n</i> 3	13	14	4			34
	% 8.9	38.2	41.2	11.7			100
Kıdem	1-5	6-10	11-15	16-20	+21		
	<i>n</i> 14	6	8	4	2		34
	% 41.2	17.6	23.6	11.7	5.9		100
Eğitim Düzeyi	Eğitim Enstitüsü	Lisans	Lisans Üstü				
	<i>n</i> 7	26	1				34
	% 20.6	76.5	2.9				100
Okul Türü	Kamu	Özel					
	<i>n</i> 30	4					34
	% 88.2	11.8					100
Okul Kademesi	Anaokulu	İlkokul	Ortaokul	İlköğretim Kurumu	Meslek Lisesi	Genel Lise	
	<i>n</i> 3	6	3	10	7	5	34
	% 8.8	17.6	8.8	29.5	20.6	14.7	100

İlköğretim Kurumu: Aynı binada eğitim – öğretim faaliyetlerine devam eden ve tek okul müdürü tarafından yönetilen ilkokul ve ortaokulu ifade etmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin demografik özelliklerine ait bilgiler tablo 3.1’de sunulmuştur. Araştırmaya 4 kadın ve 30 erkek olmak üzere toplam 34 okul müdürü katılmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin branşları; 3 okul öncesi öğretmenliği, 13 sınıf öğretmenliği, 14 kültür dersleri öğretmenliği ve 4 meslek bilgisi dersleri öğretmenliğidir. 7 Okul müdürü eğitim enstitüsü, 26 okul müdürü lisans ve 1 okul müdürü yüksek lisans mezunudur. Okul müdürlerinden yalnızca birinin yüksek lisans mezunu olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum; Milli Eğitim Bakanlığının, bünyesinde çalışan eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfındaki personelin üst öğrenimlerine devam etmelerini destekleyici, teşvik edici ve üst öğrenimlerine devam eden personele pozitif ayrımcılık yapan tutumunun olmaması gerçeği ile açıklanabilir.

Okul müdürlerinin yöneticilikteki kıdem yıllarına bakıldığında, kıdem yılları 1 – 5 yıl arası olan 14 müdürün olduğu dikkat çekmektedir. Yöneticilikte yeni olan müdürler bütün müdürler arasında % 41,2' lik yer kaplamaktadır. 10 Haziran 2014 tarih ve 29026 sayılı resmi gazetede yayımlanan “*Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik*” ile okul müdürlüğü daimi kadro olmaktan çıkarılmış ve müdürlük görevi öğretmenin ikinci görevi olarak tanımlanmıştır. Bu yönetmelik ile, görev yaptığı kurumda dört yılını dolduran bütün okul müdürleri bir gecede müdürlük görevinden alınmış ve öğretmen olarak atamaları yapılmıştır.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden 30' u kamu okullarında, 4' ü ise özel okullarda görev yapmaktadır. 3 okul müdürü anaokullarında, 6 okul müdürü ilkokullarda, 3 okul müdürü ortaokullarda, 10 okul müdürü ilköğretim kurumlarında (aynı binada eğitim – öğretim faaliyetlerine devam eden ve tek okul müdürü tarafından yönetilen ilkokul ve ortaokul), 5 okul müdürü genel liselerde (Fen ve Anadolu Liseleri) ve 7 okul müdürü de meslek liselerinde görev yapmaktadırlar.

3.3. Veri Toplama Araçları

Okul müdürlerinin bir haftalık zaman diliminde ve mesai saatleri içerisinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerin tespit edilmesinin amaçlandığı bu araştırmada, veri toplama aracı olarak “KontrolListesi” kullanılmıştır.

Kontrol listesi iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan okul müdürlerinin kişisel bilgileri, ikinci bölümde ise gerçekleştirdikleri faaliyetleri işaretleyecekleri bölüm yer almaktadır. Bu kontrol listesinde okul müdürlerinin okullarını yönetirken yaptıkları işler; “*Öğrenci İşleri, Eğitim – Öğretim İşleri, Yönetim İşleri, Çevre İlişkileri İşleri, Bina İşleri ve Personel İşleri*” olmak üzere altı faaliyet alanında sınıflandırılmıştır. Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri işler ise bu faaliyet alanlarına dağıtılmıştır.

Okul müdürlerine kontrol listelerini doldurmaları için bir haftalık bir zaman dilimi verilmiştir. Bu zaman dilimi içerisinde hangi alt faaliyeti kaç kere yaptıklarını kontrol listesine işaretlemişlerdir.

3.4. Verilerin Analizi

Okul müdürlerinden alınan kontrol listeleri Microsoft Office Excel programında oluşturulan çizelgeye girilmiş vetek liste haline getirilmiştir. Programdan yararlanılarak verilerin toplamları, yüzdelik dilimleri ve ortalamaları çıkarılmıştır. Araştırmada istatistiksel çözümlemelere geçilmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmıştır. Çalışma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin demografik özelliklerini belirleyici frekans (n) ve yüzde (%) değerleri çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlar bağımsız değişkenlere göre tablolaştırılarak bulgular bölümünde yorumlanmıştır.

BÖLÜM 4

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amaçları kapsamındaki analizlerle elde edilen bulgular, alt amaçlara göre sınıflandırılarak tablolar halinde sunulmuştur.

4.1. Okul Müdürlerinin Gerçekleştirdikleri Faaliyetlerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımının İncelenmesi

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bir haftalık süreçte ve mesai saatleri içerisinde gerçekleştirdiklerini belirttikleri faaliyet sayılarının faaliyet alanlarına göre dağılımı ve tüm faaliyet alanları içerisindeki yüzdelik dilimi tablo 4.1’ de sunulmuştur. Okul müdürleri mesai saatleri içerisinde ve bir haftalık süreçte en fazla yönetim işleri alanında ve en az personel işleri alanında olmak üzere toplam 5365 faaliyet gerçekleştirmişlerdir.

Tablo 4.1

Okullarda Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımları

Seçenekler	1	2	3	4	5	6	Toplam
	Öğrenci İşleri	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre İlişkileri	Bina	Personel	
Faaliyet Sayısı	<i>n</i> 453	880	2700	401	782	149	5365
	% 8,44	16,40	50,33	7,47	14,58	2,78	100

Tablo 4.1’ de görüldüğü üzere okul müdürleri mesai saatleri içerisinde ve bir haftalık süreçte toplam 5365 adet faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Gerçekleştirdikleri faaliyetlerin %16,40’ lık bölümünü eğitim – öğretim faaliyetleri oluşturmaktadır. %73,6’ lık bölümünü ise eğitim – öğretim faaliyet alanı dışındaki alanlar oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin %50,33 ile en fazla yönetim işleri alanında faaliyet gerçekleştirdikleri görülmektedir. En az faaliyet gerçekleştirdikleri alan ise %2,78 ile personel işleri alanıdır. Öğrenci işleri alanında % 8,44, çevre ilişkileri alanında ise % 7,47 oranında faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Bina işleri alanında ise % 14,58 ile öğrenci işlerinden daha fazla ve eğitim – öğretim faaliyeti alanına yakın faaliyet gerçekleştirmişlerdir.

Okullarda gerçekleştirilen faaliyet alanlarının alt faaliyetlere göre dağılımı Tablo 4.2’ de sunulmuştur. Tablo 4.2 incelendiğinde; okul müdürlerinin hangi faaliyet alanında hangi alt faaliyeti ne kadar gerçekleştirdiği ve gerçekleştirilen bu alt faaliyetin faaliyet alanı içerisindeki yüzdelik dilimi görülecektir. Yine tablo 4.2 incelendiğinde; hangi faaliyet alanında neden fazla faaliyet gerçekleştirildiği, okul müdürlerinin hangi alt faaliyetlere daha fazla yoğunlaştığı anlaşılacaktır. Faaliyet alanlarının okul kademelerine göre dağılımı tablo 4.3’te incelenecek ve faaliyet alanı bağlamında okul kademelerindeki durum ortaya çıkarılacaktır. Alt faaliyetlerin okul kademelerine göre dağılımı ise tablo 4.4’ te incelenecektir.

Tablo 4.2

Okullarda Gerçekleştirilen Alt Faaliyetlerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımları

Faaliyet Alanı	Alt Faaliyetler	Gerçekleşme Sayısı	Alan İçindeki Yüzdesi	Faaliyetler İçindeki Yüzdesi	Faaliyet Alanı Toplamı
Öğrenci İşleri	Devam - Devamsızlık	162	35,76	3,02	453
	Öğrenci Görüşmesi	44	9,71	0,82	
	Disiplin Sorunları	88	19,43	1,64	
	Öğrenci Rehberliği	25	5,52	0,47	
	Ödül ve Teşvik	29	6,40	0,54	
	Diğer Öğrenci İşleri	80	17,66	1,49	
	Sosyal Aktiviteler	25	5,52	0,47	
Eğitim – Öğretim İşleri	Ders Denetimleri	9	1,02	0,17	880
	Öğretmene Rehberlik	7	0,80	0,13	
	Öğretmen Görüşmesi	260	29,55	4,85	
	Derse Girme	48	5,45	0,89	
	Destekleme Kursları	19	2,16	0,35	
	Öğrenci Kulüpleri	29	3,30	0,54	
	Öğretim Programları	0	0	0,00	
	Veli Görüşmeleri	506	57,50	9,43	
	Yeniliklerin Takibi	0	0	0	
Teknolojinin Takibi	2	0,23	0,04		

	Resmi Yazışmalar	731	27,07	13,63	
	Planlama	208	7,70	3,88	
	Raporlama	75	2,78	1,40	
	Üst Yönetim İlişkileri	45	1,67	0,84	
	Mali İşler	437	16,19	8,15	
Yönetim İşleri	Okul Aile Birliği	20	0,74	0,37	
	Kişisel Gelişimi	0	0	0	
	Toplantılar	38	1,41	0,71	2700
	Eğitim Politikaları	37	1,37	0,69	
	Mesleki Rehberlik	0	0	0	
	Mevzuat İşleri	30	1,11	0,56	
	Okul İçi Komisyonlar	51	1,89	0,95	
	Telefon Görüşmeleri	802	29,7	14,95	
	Verilen İşlerin Takibi	226	8,37	4,21	
	Okul İçi Etkinlikler	42	10,47	0,78	
Çevre İlişkileri	Okul Dışı Etkinlikler	10	2,49	0,19	401
	Misafir Ağırlama	195	48,63	3,63	
	Kurumlar Arası İlişki	18	4,49	0,34	
	Malzeme Alımları	136	33,92	2,53	
	Bakım – Onarım	84	10,74	1,57	
	Temizlik	195	24,94	3,63	
Bina İşleri	Bahçe Peyzajı	6	0,77	0,11	782
	Koridor Düzenlemesi	26	3,32	0,48	
	Okulun Kontrolü	170	21,74	3,17	
	İş Güvenliği	301	38,49	5,61	
	Özlük İşleri	16	10,74	0,30	
	Sigorta İşleri	66	44,30	1,23	
	Maaş İşleri	34	22,82	0,63	
Personel İşleri	Ek Ders İşleri	0	0	0	149
	İzin İşleri	10	6,71	0,19	
	Personel Arası Sorun	23	15,44	0,43	
	Ödül ve Teşvik	0	0	0	

Öğrenci işleri faaliyet alanı incelendiğinde; okul müdürlerinin % 35,76 ile en fazla öğrenci devam – devamsızlık alt faaliyetini gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Öğrenci disiplin sorunları alt faaliyeti ise % 19,43 ile ikinci sırada gerçekleştirilen alt faaliyettir. Öğrenci sorunlarına yönelik olan bu iki alt faaliyet toplamda bu faaliyet alanının % 55,19’ luk dilimini kaplamaktadır. Bu veriler ışığında okul müdürlerinin öğrencilerin sorun alanlarına yönelik daha fazla faaliyet gerçekleştirdiği, “*öğrencilere rehberlik, ödül ve teşvik çalışmaları gibi*” olumlu davranış alanlarına fazla eğilemedikleri ortaya çıkmaktadır.

Eğitim – öğretim faaliyet alanı incelendiğinde; okul müdürlerinin % 57,5 ile en fazla veli görüşmeleri alt faaliyetini gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Veli görüşmeleri alt faaliyetini ise % 29,55’ lik dilim ile öğretmenlerle görüşme alt faaliyeti takip etmektedir. Toplamda bu iki alt faaliyet eğitim – öğretim faaliyet alanının % 86,60 gibi büyük bir dilimini oluşturmaktadır. Bu faaliyet alanının önemli alt faaliyetlerinden olan “*öğretim programları, eğitimde yeniliklerin takibi, öğretmene rehberlik, eğitimde teknolojinin takibi gibi*” alt faaliyet alanlarını okul müdürlerinin ya hiç gerçekleştirmedikleri, ya da çok az gerçekleştirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri bu faaliyet alanının en önemli alt faaliyetlerine fazla eğilememiş, daha çok bu alanın dolaylı alt faaliyetlerini gerçekleştirmişlerdir.

Yönetim işleri faaliyeti alanında okul müdürlerinden beklenen; ilgili yasaların, eğitim politikalarının ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak için kendisine verilmiş olan yetkilerini kullanmak zorundadır. Bu yetkiler “okulun politikasını saptamak, okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, okul içi ve dışı ögelerle iletişim sağlamak, yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek” (Kaya, 1993:134) olarak sıralanabilir. Okul müdürlerinin % 50,33 ile en fazla faaliyet gerçekleştirdiği faaliyet alanı olan yönetim işleri alanına yakından bakıldığında telefon görüşmeleri alt faaliyeti % 29,7’ lik bir dilimi oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin yönetim işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği işlerin yaklaşık üçte birini oluşturan bu alt faaliyetten sonra ise % 27,07 ile resmi yazışmalar alt faaliyeti gelmektedir. Okul müdürlerinin yönetim görevlerini icra ederken bu iki alt faaliyette % 57,04’ lük faaliyet gerçekleştirmesi üzerinde tartışılması gereken bir konudur. Bu duruma % 16,19’ luk dilim ile mali işler alt faaliyeti de

eklenince okul müdürlerinin yönetim alanında asıl işlerini ifa edemedikleri, “*kışisel gelişimleri, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine rehberlik etme, eğitim – öğretim faaliyetlerini planlama, eğitim politikalarını uygulama gibi*”önemli alt yönetim faaliyetlerini yeterince gerçekleştiremedikleri gerçeği ortaya çıkmıştır. Özetle okul müdürleri çağdaş liderlik stillerinden olan öğretimsel liderlik rollerini yerine getirememiştir.

Okul müdürlerinin çevre ile ilişkilerinin ele alındığı faaliyet alanı olan, okulun dış paydaşlarıyla ilişkilerinin durumunu ortaya koyan bu alanda % 48,63’ lük dilim ile en çok misafir ağırlama alt faaliyeti gerçekleştirilmiştir. Mal ve malzeme alımları alt faaliyeti ise % 33,92’ lik dilim ile ikinci sırada yer almaktadır. Çevre işleri faaliyet alanında en çok gerçekleştirilmesi beklenen alt faaliyet olan kurumlar arası ilişkiler, okul müdürlerince 18 kere gerçekleştirilmiş ve bu faaliyet alanında sondan ikinci sırada yer almıştır. Okul müdürlerinin tüm faaliyet alanlarında gerçekleştirdikleri alt faaliyetlerin büyük çoğunluğunun okul içerisinde gerçekleştirilmiş olması, özellikle yönetim faaliyeti alanında en çok gerçekleştirdikleri alt faaliyetlerin okul müdürlerini odalarına bağlaması kurumlar arası ilişkileri olumsuz yönde etkilemiştir.

Okul müdürlerinin her türlü inşaat işini öğrendiği, adeta ikinci bir meslek edinmelerine sebep olan bina işleri faaliyet alanında beklenin aksine % 38,49’ luk dilim ile iş güvenliği tedbirleri alt faaliyeti ilk sıraya yerleşmiştir. Okul müdürlerinin okulun temizliği ve bakım – onarımı alt faaliyetlerine göre iş güvenliği konusunda daha fazla faaliyet gerçekleştirmesinin sebebi 1 Temmuz 2016 yılından itibaren 6331 sayılı İş Sağlığı Güvenliği Kanununun okullarda da uygulanacak olması ve okullarda işveren pozisyonunda okul müdürlerinin gözükecek olmasıdır. Okul müdürlerini en çok uğraştıran, yoran ve veliler ile sık sık karşı karşıya getiren temizlik alt faaliyeti de % 24,94’ lük dilim ile bina işleri faaliyet alanında önemli yer kaplamıştır.

Okul müdürlerinin en az faaliyet gerçekleştirdiği alan olan personel işlerinde % 44, 30’ luk dilim ile sigorta işleri alt faaliyeti ilk sırada yer almaktadır. Birçok rolü olan okul müdürlerine muhasebeci rolünün de verilmesi, personel işleri faaliyet alanında sigorta işleri alt faaliyetinin bu kadar çok yer kaplamasının sebebi ücretli öğretmenler, okul aile birliklerince çalıştırılan temizlik personelinin fazlalığı ve pansiyonlu okullarda yapılan hizmet alımlarıdır. Personeller arası sorunlarda % 15,44’ lük performans

sergileyen okul müdürleri, personelin teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi alt faaliyetinde ise hiçbir faaliyet gerçekleştirmemiştir.

Az yetki ile fazla sorumluluk yüklenen okul müdürlerinin bir haftalık zaman diliminde gerçekleştirdikleri faaliyetlere bütünsel olarak bakıldığında; gerçekleştirdikleri ilk beş alt faaliyet sırasıyla *telefon görüşmeleri, resmi yazışmalar, veli görüşmeleri, mali işler ve iş güvenliğidedirleridir*. Okul müdürlerinin hiç gerçekleştirmedikleri alt faaliyetler ise *öğretim programları, eğitimde yeniliklerin takibi, kişisel gelişimleri, öğretmenlere mesleki rehberlik ve personele ödül ve teşviktir*.

4.2. Okul Müdürlerinin Gerçekleştirdikleri Faaliyetlerin Okul Kademelerine Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bir haftalık süreçte ve mesai saatleri içerisinde gerçekleştirdiklerini belirttikleri faaliyetlerin, alan bazında görev yaptıkları okul kademesi değişkenine göre dağılımı ve tüm faaliyet alanları içerisindeki yüzdelik dilimi tablo 4.3' de sunulmuştur. Okul müdürlerinin gerçekleştirdiklerini belirttikleri alt faaliyetlerin yüzdelik dilimlerinin okul kademelerine göre dağılımı ise tablo 4.4' de sunulmuştur.

Tablo 4.3

Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Okul Kademelerine Göre Dağılımları

Seçenekler	1	2	3	4	5	6	Toplam
	Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel	
Anaokulu	<i>n</i> 9	68	199	37	74	14	401
	% 2,24	16,96	49,63	9,23	18,45	3,49	100
	Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel	
İlkokul	<i>n</i> 24	202	385	36	126	20	793
	% 3,03	25,47	48,55	4,54	15,89	2,52	100
	Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel	
Ortaokul	<i>n</i> 55	130	300	29	87	12	613
	% 8,97	21,21	48,94	4,73	12	1,96	100

		Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel	
İlköğretim Kurumu	<i>n</i>	168	343	627	95	214	43	1490
	%	11,28	23,02	42,08	6,38	14,36	2,89	100
Genel Lise	<i>n</i>	84	73	410	84	109	24	784
	%	10,71	9,31	52,30	10,71	13,90	3,06	100
Meslek Lisesi	<i>n</i>	113	64	779	120	172	36	1284
	%	8,80	4,98	60,67	9,35	13,40	2,80	100

Öğrenci işleri faaliyet alanında; anaokulu müdürleri % 2,24, ilkokul müdürleri % 3,03, ortaokul müdürleri % 8,97, ilköğretim kurumu müdürleri % 11,28, genel lise müdürleri 10,71 ve meslek lisesi müdürleri % 8,80' lik dilimde faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Öğrenci işleri faaliyet alanında ortaokul, ilköğretim kurumu, genel lise ve meslek lisesi müdürleri birbirlerine yakın oranda faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Anaokullarında ve ilkokullarda görev yapan okul müdürleri ise öğrenci işleri faaliyet alanında; diğer okul kademelerinde görev yapan okul müdürlerine göre dikkat çekici oranda daha az faaliyet gerçekleştirmişlerdir.

Tablo 4.4' deki veriler doğrultusunda öğrenci işleri faaliyet alanında anaokulu ve ilkokul müdürleri aleyhine gerçekleşen farklılıkların hangi alt faaliyetlerden kaynaklandığına baktığımızda; bu okulların hedef kitlesini oluşturan öğrencilerin yaş grupları, bazı alt faaliyetlerin bu okullarda uygulamasının olmaması ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerin anaokullarında haftalık ders saatlerinin hepsine, ilkokullarda ise % 95' ine girmesi durumu karşımıza çıkmaktadır. Bu okullarda eğitim – öğretim gören öğrencilerin yaş grupları dikkate alındığında, öğrenci işleri alanı alt faaliyeti “*öğrenci disiplin sorunları*”, diğer okul kademeleri öğrencilerine göre önemsenmeyecek kadar basit sorunlardan oluşmakta (İzinsiz konuşma, yalan söyleme, arkadaşlarının sözünü kesme gibi) ve genellikle sınıflarda görev yapan öğretmenler tarafından çözülmektedir. İlkokullarda ortaya çıkan disiplin sorunlarının çok önemli olmadığı ve genellikle okul müdürüne yansıtılmadan öğretmenler tarafından çözüldüğü, Fatma SADIK ve Serkan ASLAN' ın “*İlkokul Sınıf Öğretmenlerinin Disiplin*

Problemleri İle İlgili Görüşlerinin İncelenmesi” adlı makalesinden de anlaşılmaktadır. Ayrıca bu okul kademeleri yönetmeliklerinde “*öğrenci davranışlarını değerlendirme*” ile ilgili her hangi bir yaptırım bulunmamaktadır. Yine öğrenci işleri alanı alt faaliyetlerinden olan “*öğrenci devamsızlığı*” da, bu okul kademelerinde velinin haberi olmadan gerçekleşmemektedir. Öğrenci genellikle mazerete dayalı devamsızlık yapmakta ve bu durumda veli tarafından öğretmene bildirilmektedir. Diğer okul kademelerinde daha fazla yaşanan öğrencinin velisinin izni olmadan okula gelmemesi durumu, öğrencilerin yaş grupları ve velinin okul ile olan sıkı irtibatı dikkate alındığında, genellikle yaşanmamaktadır.

Eğitim - öğretim işleri faaliyet alanında; anaokulu müdürleri % 16,96, ilkokul müdürleri % 25,47, ortaokul müdürleri % 21,21, ilköğretim kurumu müdürleri % 23,02, genel lise müdürleri 9,31 ve meslek lisesi müdürleri % 4,98’ lik dilimde faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Eğitim – öğretim işleri faaliyet alanında; anaokulu, ilkokul, ortaokul ve ilköğretim kurumu müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetler arasında incelenmesini gerektirecek oranda farklılıklar bulunmamaktadır. Genel ve meslek liselerinde görev yapan okul müdürleri ise eğitim – öğretim faaliyeti alanında; diğer okul kademelerinde görev yapan okul müdürlerine göre oransal olarak daha az faaliyet gerçekleştirmişlerdir.

Tablo 4.4’ deki veriler doğrultusunda eğitim – öğretim işleri faaliyet alanında genel ve meslek liseleri müdürleri aleyhine gerçekleşen farklılıkların hangi alt faaliyetlerden kaynaklandığına baktığımızda, veliler ile görüşme alt faaliyetinin çok fazla gerçekleştirilmediği dikkat çekmektedir. Velilerin çocuklarının eğitim – öğretim ortamına ilk katıldığı yıllarda okula karşı ilgisi üst düzeydedir. Ters orantılı olarak okul kademesinin artmasıyla velinin okul ile olan ilişkisi azalmaktadır. Bunun sonucu olarak da; diğer okul kademelerine göre, genel ve meslek liselerinde görev yapan okul müdürleri veliler ile görüşme alt faaliyetini daha az gerçekleştirmişlerdir. Bu durum, bir kez daha, lise kademesi düzeyinde okul – veli ilişkisinin zayıf olduğu gerçeğini doğrulamaktadır.

Yönetim işleri faaliyet alanında; anaokulu müdürleri % 49,63, ilkokul müdürleri % 48,55, ortaokul müdürleri % 48,94, ilköğretim kurumu müdürleri % 42,08, genel lise müdürleri 52,30 ve meslek lisesi müdürleri % 60,67’ lik dilimde faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Bütün okul kademelerinde en çok faaliyet gerçekleştirilen alan

yönetim işleri olmuştur. Her okul kademesi gerçekleştirdikleri faaliyetlerin yaklaşık olarak % 50' sini yönetim işleri alanında yapmışlardır. Yönetim işleri alanında okul kademeleri arasında ayrışma olmamıştır.

Yönetim işleri alanında gerçekleştirilen alt faaliyetlere baktığımızda ise; okul kademelerinin hepsinde resmi yazışmalar ve telefon görüşmeleri alt faaliyetleri en çok gerçekleştirilen faaliyetler olmuştur. Kişisel gelişim ve öğretmene mesleki rehberlik alt faaliyetini hiçbir okul müdürü gerçekleştirmemiştir. Mali işler alt faaliyeti hariç, diğer alt faaliyetlerde bütün okul müdürleri birbirine yakın performans sergilemiştir. Mali işler alt faaliyetinde ise; anaokulları, genel ve meslek liselerinde görev yapan okul müdürleri lehine ayrışma söz konusudur. Bu ayrışmanın ortaya çıkma nedeni ise; anaokullarının ücretli olması, genel lise ve meslek liselerinin ise bağlı oldukları genel müdürlüklerinden kendilerine direkt aktarılan ödeneklerinin olmasıdır. İlkokulların, ortaokulların ve ilköğretim kurumlarının ise, okul aile birliği bütçeleri hariç, kendilerinin tasarruflarında olan ödenekleri bulunmamaktadır. Bu okul kademelerinin ihtiyaçları milli eğitim müdürlükleri tarafından İl Özel İdareleri kanalıyla karşılanmaktadır.

Çevre İlişkileri işleri faaliyet alanında; anaokulu müdürleri % 9,23, ilkokul müdürleri % 4,54, ortaokul müdürleri % 4,73, ilköğretim kurumu müdürleri % 6,38, genel lise müdürleri 10,71 ve meslek lisesi müdürleri % 9,35' lik dilimde faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Anaokulu, genel ve meslek liseleri okul müdürleri birbirlerine yakın performans sergilemiş ve diğer okul kademelerinden daha fazla faaliyet gerçekleştirmişlerdir. İlkokul, ortaokul ve ilköğretim kurumu müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde birbirlerine benzerdir.

Çevre ilişkileri işleri alanında gerçekleştirilen alt faaliyetlere baktığımızda ise; misafir ağırlama alt etkinliğinde lise düzeyi okul müdürleri, malzeme alımı alt etkinliğinde kendi bütçeleri olan okul müdürleri daha fazla faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Okul içi etkinlikleri alt faaliyetinde ise anaokulu müdürleri ciddi manada daha fazla faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Anaokullarında okuyan öğrencilerin yaş aralıkları düşünülünce ve bu okulların öğrencilere kazandırmak istediği kazanımlar dikkate alınınca bu sonuç açıklanabilir bulunmaktadır.

Bina işleri faaliyet alanında; anaokulu müdürleri % 18,45, ilkokul müdürleri % 15,89, ortaokul müdürleri % 12, ilköğretim kurumu müdürleri % 14,36, genel lise

müdürleri 13,90 ve meslek lisesi müdürleri % 13,40' lık dilimde faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Bina işleri faaliyet alanında okul müdürlerinin görev yaptığı okul kademeleri değişkenine göre önemli ayrışmalar olmamıştır.

Bina işleri alanında gerçekleştirilen alt faaliyetlere baktığımızda ise; bütün alt faaliyetlerde okul müdürleri birbirlerine yakın performans sergilemişlerdir. 2016 yılından itibaren okullarda da *6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun* uygulanacak olmasından dolayı, en fazla gerçekleştirdikleri alt faaliyet iş güvenliği tedbirleri olmuştur. Okul kademelerinde eğitim gören öğrencilerin yaşları arttıkça, temizlik işleri alt alanında okul müdürlerinin daha az faaliyet gerçekleştirmeleri dikkat çekmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı Temel Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı okullar olan; anaokulları, ilkokullar, ortaokullar ve ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürleri koridor düzenlemeleri alt faaliyetini gerçekleştirmiş, lise düzeyi okullarda görev yapan müdürler ise bu alt faaliyeti gerçekleştirmemiştir.

Personel işleri faaliyet alanında; anaokulu müdürleri % 3,49, ilkokul müdürleri % 2,52, ortaokul müdürleri % 1,96 ilköğretim kurumu müdürleri % 2,89, genel lise müdürleri 3,06 ve meslek lisesi müdürleri % 2,80' lik dilimde faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Genel anlamda personel işleri faaliyet alanında bütün okul müdürleri birbirlerine yakın performans sergilemişlerdir. Bu alandaki personeli teşvik etme ve ödüllendirme alt faaliyetini bütün okul müdürlerinin gerçekleştirmemesi dikkat çekmektedir.

Tablo 4.4*Gerçekleştirilen Alt Faaliyetlerin Okul Kademelerine Göre Yüzdelerle Dağılımları*

Faaliyet Alanı	Alt Faaliyetler	Ana okulu	İlk okul	Orta okul	İlk öğretim	Genel Lise	Meslek Lisesi
Öğrenci	Devam - Devamsızlık	0,5	1,77	3,26	4,03	1,4	4,28
	Öğrenci Görüşmesi	0	0	0,16	1,07	2,55	0,55
	Disiplin Sorunları	0	0	3,1	2,42	1,4	1,71
	Öğrenci Rehberliği	0	0	0	0,54	1,4	0,47
	Ödül ve Teşvik	0	0	0,82	0,6	1,28	0,39
	Diğer Öğrenci İşleri	1,75	0,88	1,31	1,61	2,42	1,17
	Sosyal Aktiviteler	0	0,38	0,33	0	0,13	0
Eğitim - Öğretim	Ders Denetimleri	0,5	0,5	0,33	0	0,13	0
	Öğretmene Rehberlik	0	0,38	0	0,13	0,26	0
	Öğretmen Görüşmesi	3,99	5,8	6,04	6,44	4,08	2,57
	Derse Girme	0	0	0,98	1,21	1,28	1,09
	Destekleme Kursları	0	0	0,49	0,47	0,38	0,47
	Öğrenci Kulüpleri	0	0,76	0,49	0,6	0,64	0,47
	Öğretim Programları	0	0	0	0	0	0
	Veli Görüşmeleri	12,47	18,03	12,89	14,09	2,42	0,39
	Yeniliklerin Takibi	0	0	0	0	0	0
Teknolojinin Takibi	0	0	0	0,07	0,13	0	
Yönetim	Resmi Yazışmalar	12,97	12,86	14,19	12,15	11,86	16,82
	Planlama	3,99	3,15	2,12	3,83	4,59	4,75
	Raporlama	1,00	1,39	1,31	1,21	0,89	2,1
	Üst Yönetim İlişkileri	0,25	0,88	1,63	0,20	0,77	1,40
	Mali İşler	8,23	5,30	6,53	6,04	11,10	11,29
	Okul Aile Birliği	0,25	1,26	0,49	0,07	0,13	0,31
	Kişisel Gelişimi	0	0	0	0	0	0
	Toplantılar	1,00	0,76	0,82	0,74	0,26	0,78
	Eğitim Politikaları	0,75	0,88	0,65	0,67	0,51	0,70
	Mesleki Rehberlik	0	0	0	0	0	0
	Mevzuat İşleri	0,50	0,63	0,98	0,40	0,64	0,47
	Okul İçi Komisyonlar	2,24	0,50	1,79	0,74	0,77	0,78
	Telefon Görüşmeleri	13,72	16,65	13,54	12,21	17,86	16,36

	Verilen İşlerin Takibi	4,74	4,29	4,89	3,83	2,93	4,91
Çevre İlişkileri	Okul İçi Etkinlikler	4,24	0,38	0,16	1,21	0	0,23
	Okul Dışı Etkinlikler	0,25	0	0	0,60	0	0
	Misafir Ağırlama	1,25	2,52	3,43	2,48	6,12	4,98
	Kurumlar Arası İlişki	0	0,13	0,33	0,4	0,26	0,55
	Malzeme Alımları	3,49	1,51	0,82	1,68	4,34	3,58
Bina İşleri	Bakım – Onarım	0,25	1,13	2,94	2,21	0,77	1,32
	Temizlik	6,23	4,41	3,26	3,36	3,19	3,12
	Bahçe Peyzajı	0,50	0	0	0,27	0	0
	Koridor Düzenlemesi	2,00	0,76	0,16	0,74	0	0
	Okulun Kontrolü	3,74	3,78	2,45	3,36	3,19	2,73
	İş Güvenliği	5,74	5,80	5,38	4,43	6,76	6,23
Personel İşleri	Özlük İşleri	0,75	0,63	0,16	0,27	0,13	0,16
	Sigorta İşleri	1,50	0,25	0,82	1,21	1,79	1,64
	Maaş İşleri	0,75	0,76	0,49	0,67	0,64	0,55
	Ek Ders İşleri	0	0	0	0	0	0
	İzin İşleri	0	0,25	0,33	0,27	0,13	0,08
	Personel Arası Sorun	0,50	0,63	0,16	0,47	0,38	0,39
	Ödül ve Teşvik	0	0	0	0	0	0

4.3. Okul Müdürlerinin Gerçekleştirdikleri Faaliyetlerin Kamu ve Özel Okullara Göre Dağılımının İncelenmesi

Araştırmaya katılan Okul müdürlerinin görev yaptıkları okul kademelerinin dağılımı Tablo 4.5’ de verilmiştir. Okul müdürlerinin 30’ u kamu okullarında, 4’ü ise özel okullarda görev yapmaktadır. Özel okullarda görev yapan okul müdürlerinin 2’ si ilköğretim kurumlarında, diğer 2’ si de genel liselerde çalışmaktadır. Kamu okullarında görev yapan okul müdürlerinin ise 3’ ü anaokullarında, 6’ sı ilkokullarda, 3’ ü ortaokullarda, 8’ i ilköğretim kurumlarında, 3’ ü genel liselerde ve 7’ si meslek liselerinde çalışmaktadır.

Tablo 4.5*Okul Müdürlerinin Görev Yaptığı Okul Kademeleri*

Seçenekler	1	2	3	4	5	6	Toplam	
	Anaokulu	İlkokul	Ortaokul	İlköğretim	Genel Lise	Meslek Lisesi		
Kamu	<i>n</i>	3	6	3	8	3	7	30
Özel	<i>n</i>	0	0	0	2	2	0	4

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin kamu ve özel okullara göre dağılımı tablo 4.6’ da verilmiştir. Araştırmanın yapıldığı Bilecik İli Merkez İlçesindeki özel okullar ilköğretim kurumu ve genel lise kademeleri düzeyinde faaliyet göstermektedirler. Bu nedenle kamu ve özel okulların aynı okul kademesi düzeylerinde görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetler karşılaştırılacaktır.

Tablo 4.6*Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Aynı Okul Kademelerindeki Kamu ve Özel Okullara Göre Dağılımları*

Seçenekler	1	2	3	4	5	6	Toplam	
	Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel		
Kamu	<i>n</i>	132	261	476	48	184	34	1135
İlköğretim	%	11,63	23,00	41,94	4,23	16,21	3,00	100
Özel	<i>n</i>	36	82	151	47	30	9	355
İlköğretim	%	10,14	23,10	42,54	13,24	8,45	2,54	100
Kamu	<i>n</i>	48	43	294	51	80	14	530
G. Lise	%	9,06	8,11	55,47	9,62	15,09	2,64	100
Özel	<i>n</i>	36	30	116	33	29	10	254
G.Lise	%	14,17	11,81	45,67	12,99	11,42	3,94	100

Kamu ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin alanlar bazında yüzdeler dağılımı; yönetim işleri % 41,94, eğitim – öğretim işleri % 23,00, bina işleri % 16,21, öğrenci işleri % 11,63, çevre ilişkileri işleri % 4,23 ve personel işleri % 3,00 şeklindedir. Özel ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin alanlar bazında yüzdeler dağılımı; yönetim işleri % 42,54, eğitim – öğretim işleri % 23,10, bina işleri % 8,45, öğrenci işleri % 10,14, çevre ilişkileri işleri % 13,24 ve personel işleri % 2,54 şeklindedir. Kamu genel liselerinde görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin alanlar bazında yüzdeler dağılımı; yönetim işleri % 55,47, eğitim – öğretim işleri % 8,11, bina işleri % 15,09, öğrenci işleri % 9,06, çevre ilişkileri işleri % 9,62 ve personel işleri % 2,64 şeklindedir. Özel genel liselerde görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin alanlar bazında yüzdeler dağılımı ise; yönetim işleri % 45,67, eğitim – öğretim işleri % 11,81, bina işleri % 11,42, öğrenci işleri % 14,17, çevre ilişkileri işleri % 12,99 ve personel işleri % 3,94 şeklindedir.

Kamu ve özel ilköğretim kurumları müdürlerinin öğrenci işleri, eğitim – öğretim işleri, yönetim işleri ve personel işleri faaliyet alanlarında gerçekleştirdikleri faaliyetler arasında bariz farklılıklar bulunmamaktadır. Bina işleri faaliyet alanında yüzdeler dilime bakıldığında; kamu ilköğretim kurumu müdürleri özel ilköğretim kurumu müdürlerinden 2 kat fazla faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Özel ilköğretim kurumu müdürleri de çevre ilişkileri faaliyet alanında kamu ilköğretim kurumu müdürlerinden, yüzdeler dilimde, 3 katı fazla faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Kamu ve özel ilköğretim kurumları okul müdürlerinin çevre ilişkileri işleri ve bina işleri faaliyet alanlarında gerçekleştirdiği faaliyetler arasındaki farklılıkların nedeni; özel ve kamuda görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirdiği alt faaliyetlerin okul kademelerine göre dağılımını gösteren tablo 4.7’ deki veriler ışığında ayrıntılarıyla açıklanacaktır.

Kamu ve özel genel lise okul müdürlerinin personel işleri faaliyet alanı hariç, diğer faaliyet alanlarında gerçekleştirdikleri faaliyetler arasında bariz farklılıklar bulunmaktadır. Kamu genel liselerinde görev yapan okul müdürleri yönetim işleri ve bina işleri faaliyet alanlarında, özel genel liselerde görev yapan okul müdürlerinden araştırılması gereken oranda daha fazla faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Özel genel liselerde görev yapan okul müdürleri de öğrenci işleri, eğitim – öğretim işleri ve çevre ilişkileri işleri faaliyet alanında kamu genel liselerinde görev yapan okul müdürlerinden

araştırılması gereken oranda daha fazla faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Bu farklılıkların nedenleri; özel ve kamuda görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirdiği alt faaliyetlerin okul kademelerine göre dağılımını gösteren tablo 4.7' deki veriler ışığında ayrıntılarıyla açıklanacaktır.

Özel ve kamuda görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirdiği alt faaliyetlerin yüzdelik dilimlerinin okul kademelerine göre dağılımı tablo 4.7' de sunulmuştur. Okul müdürlerinin gerçekleştirdiği alt faaliyetlerin yüzdelik dilimleri hesaplanmış ve görev yaptıkları okul kademelerine göre dağıtılmıştır. Böylelikle tablo 4.6' daki verilerin karşılaştırılması sonucu faaliyet alanları bazında ortaya çıkan farklılıkların ayrıntıları ortaya çıkarılacaktır.

Tablo 4.7

Kamu ve Özel Okulların Gerçekleştirdikleri Alt Faaliyetlerin Aynı Okul Kademelerinde Yüzdelik Dilimlerine Göre Dağılımları

Faaliyet Alanı	Alt Faaliyetler	Kamu İlköğretim	Özel İlköğretim	Kamu Lise	Özel Lise
Öğrenci İşleri	Devam - Devamsızlık	5,29	0	1,89	0,39
	Öğrenci Görüşmesi	0,44	3,10	0,94	5,91
	Disiplin Sorunları	2,91	0,85	1,89	0,39
	Öğrenci Rehberliği	0,44	0,85	1,13	1,97
	Ödül ve Teşvik	0,26	1,69	0,75	2,36
	Diğer Öğrenci İşleri	1,59	1,69	2,26	2,76
	Sosyal Aktiviteler	0,70	1,97	0,19	0,39
Eğitim – Öğretim İşleri	Ders Denetimleri	0	0	0,19	0
	Öğretmene Rehberlik	0,18	0	0,38	0
	Öğretmen Görüşmesi	6,43	6,48	3,02	6,30
	Derse Girme	1,23	1,13	1,13	1,57
	Destekleme Kursları	0,62	0	0,57	0
	Öğrenci Kulüpleri	0,62	0,56	0,57	0,79
	Öğretim Programları	0	0	0	0
	Veli Görüşmeleri	13,92	14,65	2,26	2,76
	Yeniliklerin Takibi	0	0	0	0
Teknolojinin Takibi	0	0,28	0	0,39	

	Resmi Yazışmalar	14,27	5,35	14,34	6,69
	Planlama	3,00	6,48	4,91	3,94
	Raporlama	1,41	0,56	0,94	0,79
	Üst Yönetim İlişkileri	0,26	0	1,13	0
	Mali İşler	5,20	8,73	11,13	11,02
	Okul Aile Birliği	0,09	0	0,19	0
Yönetim İşleri	Kişisel Gelişimi	0	0	0	0
	Toplantılar	0,53	1,41	0,19	0,39
	Eğitim Politikaları	0,88	0	0,75	0
	Mesleki Rehberlik	0	0	0	0
	Mevzuat İşleri	0,53	0	0,75	0,39
	Okul İçi Komisyonlar	0,97	0	0,75	0,79
	Telefon Görüşmeleri	10,40	18,03	17,17	19,29
	Verilen İşlerin Takibi	4,41	1,97	3,21	2,36
	Okul İçi Etkinlikler	0,70	2,82	0	0
Çevre İlişkileri İşleri	Okul Dışı Etkinlikler	0,53	0,85	0	0
	Misafir Ağırlama	1,15	6,76	3,77	11,02
	Kurumlar Arası İlişki	0,18	1,13	0,38	0
	Malzeme Alımları	1,67	1,69	5,47	1,97
	Bakım – Onarım	2,73	0,56	1,13	0
	Temizlik	3,52	2,82	2,83	3,94
	Bahçe Peyzajı	0,26	0,28	0	0
Bina İşleri	Koridor Düzenlemesi	0,97	0	0	0
	Okulun Kontrolü	3,52	2,82	2,83	3,94
	İş Güvenliği	5,20	1,97	8,30	3,54
	Özlük İşleri	0,35	0	0	0,39
	Sigorta İşleri	0,97	1,97	1,51	2,36
	Maaş İşleri	0,70	0,56	0,57	0,79
Personel İşleri	Ek Ders İşleri	0	0	0	0
	İzin İşleri	0,35	0	0,19	0
	Personel Arası Sorun	0,62	0	0,38	0,39
	Ödül ve Teşvik	0	0	0	0

Kamu ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ilk 5 alt faaliyetler sırasıyla; resmi yazışmalar, veli görüşmeleri, telefon görüşmeleri, öğretmenlerle görüşme ve devam – devamsızlık alt faaliyetleridir. Hiç gerçekleştirmedikleri alt faaliyetler ise; personelin ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi, kişisel gelişim, öğretmenlere mesleki rehberlik etme, ders denetimleri, ek dersler, öğretim programları, eğitimde yeniliklerin takip edilmesi ve eğitimde yeni teknolojilerini takip edilmesi alt faaliyetleridir.

Özel ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ilk 5 alt faaliyet ise sırasıyla; telefon görüşmeleri, veli görüşmeleri, mali işler, misafir ağırlama ve planlama çalışmaları alt faaliyetleridir. Hiç gerçekleştirmedikleri alt faaliyetler ise; personelin ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi, personeller arası sorun, personel izin işleri, ek ders işleri, özlük işleri, koridor düzenlemeleri, öğrenci devamsızlığı, ders denetimleri, öğretmene rehberlik, destekleme kursları, öğretim programları, kişisel gelişim, eğitimde yeniliklerin takip edilmesi, üst yönetimle ilişkiler, okul aile birliği işleri, kişisel gelişim, okul içi komisyonlar, eğitim politikaları ve mevzuat işleri alt faaliyetleridir.

Kamu genel liselerinde görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ilk 5 alt faaliyetler sırasıyla; telefon görüşmeleri, resmi yazışmalar, mali işler, iş güvenliği tedbirleri ve malzeme alımları alt faaliyetleridir. Hiç gerçekleştirmedikleri alt faaliyetler ise; personelin ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi, ek dersler, kişisel gelişim, özlük işleri, öğretim programları, öğretmenlere mesleki rehberlik etme, okul içi – dışı etkinlikler, bahçe peyzajı, koridor düzenlemeleri, eğitimde yeniliklerin takip edilmesi ve eğitimde yeni teknolojilerini takip edilmesi alt faaliyetleridir.

Özel genel liselerde görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri ilk 5 alt faaliyetler sırasıyla; telefon görüşmeleri, misafir ağırlama, mali işler, resmi yazışmalar ve öğretmenlerle görüşme alt faaliyetleridir. Hiç gerçekleştirmedikleri alt faaliyetler ise; kurumlar arası ilişkiler, okul içi – dışı etkinlikler, eğitim politikaları, öğretmenlere mesleki rehberlik etme, okul aile birliği işleri, kişisel gelişim, üst yönetimle ilişkiler, eğitimde yeniliklerin takibi, öğretim programları, destekleme kursları, ders denetimleri, öğretmene rehberlik, bakım onarım, izin işleri, personelin ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi, bahçe peyzajı ve koridor düzenlemeleri alt faaliyetleridir.

Hem kamu hem de özel okullarda görev yapan okul müdürlerinin hiç gerçekleştirmedikleri alt faaliyetler; personelin ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi, öğretmenlere mesleki rehberlik etme, kişisel gelişim, eğitimde yeniliklerin takibi ve öğretim programları alt faaliyetleridir.

Kamu okullarında görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirip, özel okullarda görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirmediği alt faaliyetler; üst yönetimle ilişkiler, okul aile birliği işleri, destekleme kursu işleri, eğitim politikaları, izin işleri ve öğretmene rehberlik alt faaliyetleridir.

Özel okullarda görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirip, kamu okullarında görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirmediği tek alt faaliyet ise eğitimde teknolojinin takibi alt faaliyetidir.

Hem kamu hem de özel okullarda görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirmesine rağmen baskın şekilde kamu okulları lehine çıkan alt faaliyetler; devam - devamsızlık, disiplin sorunları, resmi yazışmalar, bakım – onarım işleri ve iş güvenliği alt faaliyetleridir.

Hem kamu hem de özel okullarda görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirmesine rağmen baskın şekilde özel okullar lehine çıkan alt faaliyetler; öğrenciler ile görüşme, öğrencilerin ödüllendirilmesi ve misafir ağırlama alt faaliyetleridir.

4.4. Okul Müdürlerinin Gerçekleştirdikleri Faaliyetlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımının İncelenmesi

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görev yaptıkları okul kademelerinin cinsiyet değişkenine göre incelendiği tablo 4.8' e bakıldığında; dört kadın okul müdürünün ve 30 erkek okul müdürünün olduğu görülmektedir. Erkek okul müdürlerinden 6' sı ilkokullarda, 3' ü ortaokullarda, 10' u ilköğretim kurumlarında, 5' i genel liselerde ve 6' sı meslek liselerinde görev yapmaktadır. Kadın okul müdürlerinin üç tanesinin anaokullarında görev yaptığı dikkat çekmektedir. Okul öncesi öğretmenliğinin daha çok kadın mesleği olarak görülmesi ve okul öncesi mezunu fazla erkek öğretmenin olmaması bu durumun sebebi olarak söylenebilir. Okul müdürlerinin

doldurdıkları “*Kontrol Listesi*” ne bakıldığında diğer kadın okul müdürünün de meslek liselerinin daha çok bayan öğrencilere yönelik programlar uygulayan okuldagörev yaptığı anlaşılmıştır. Kadın okul müdürlerinin görev yaptıkları okul kademelerine etkisi, tablo 4.9’ da sunulan “*Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı*” tablosunda kendini göstermektedir.

Tablo 4.8

Okul Müdürlerinin Cinsiyet Değişkenin Okul Kademelerine Göre Dağılımları

Seçenekler	1	2	3	4	5	6	Toplam
	Anaokulu	İlkokul	Ortaokul	İlköğretim	Genel Lise	Meslek Lisesi	
Erkek <i>n</i>	0	6	3	10	5	6	30
	Anaokulu	İlkokul	Ortaokul	İlköğretim	Genel Lise	Meslek Lisesi	
Kadın <i>n</i>	3	0	0	0	0	1	4

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bir haftalık süreçte ve mesai saatleri içerisinde gerçekleştirdiklerini belirttikleri faaliyet sayılarının cinsiyet değişkenine göre dağılımı ve tüm faaliyet alanları içerisindeki yüzdelik dilimi tablo 4.9’ da sunulmuştur.

Tablo 4.9

Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Seçenekler	1	2	3	4	5	6	Toplam
	Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel	
Erkek <i>n</i>	426	800	2367	342	680	130	4745
%	8,98	16,86	49,88	7,21	14,33	2,74	100
	Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel	
Kadın <i>n</i>	27	80	333	59	102	19	620
%	4,35	12,90	53,71	9,52	16,45	3,06	100

Kadın okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin alanlar bazında yüzdeler dağılımı; yönetim işleri % 53,71, bina işleri % 16,45, eğitim – öğretim işleri % 12,90, çevre ilişkileri işleri % 9,52, öğrenci işleri % 4,35 ve personel işleri % 3,06 şeklindedir.

Erkek okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin alanlar bazında yüzdeler dağılımı ise; yönetim işleri % 49,88, eğitim – öğretim işleri % 16,86, bina işleri % 14,33, öğrenci işleri % 8,98, çevre ilişkileri işleri % 7,21 ve personel işleri % 2,74 şeklindedir.

Faaliyet alanlarına bakıldığında öğrenci işleri alanında diğer alanlara göre bariz farklılık dikkat çekmektedir. Öğrenci işleri faaliyet alanında erkek müdürler, kadın müdürlerden yüzdeler dilim bazında %100’ den fazla faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Bu durum “Okul Müdürlerinin Cinsiyet Değişkeninin Okul Kademelerine Göre Dağılımı” tablosu 4.8 ile açıklanabilir. Kadın okul müdürlerinin %75’i anaokullarında görev yapmaktadır. Bu okullardaki öğrenci işleri alanındaki alt faaliyetlerin bir kısmının (öğrenci disiplin sorunları, öğrenciye rehberlik, öğrenci devamsızlığı gibi), bu okullarda eğitim – öğretim gören öğrencilerin yaş grupları dikkate alındığında, uygulamasının olmaması ya da bu okullarda görev yapan öğretmenler tarafından gerçekleştirilmesi sebebiyle erkek okul müdürleri lehine %100’ den fazla fark oluşmuştur.

Eğitim – öğretim işleri faaliyet alanına bakıldığında da benzer durum söz konusudur. Bu alanın alt faaliyetlerinden olan “*derse girme*”, Millî Eğitim Bakanlığının 27/02/2007 tarihli ve 11707 sayılı 2007/19nolu genelgesinin 2.maddesinde “*ders bütünlüğü de dikkate alınarak örgün ve yaygın eğitim kurumları müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılara haftada 6 saat aylık karşılığı ders görevi verilecektir. Görev yaptıkları kurumların özelliği nedeniyle derse girmeleri mümkün olmayan yöneticiler bu kapsam dışında değerlendirilecektir.*” hükmü üzerine gerçekleştirilememektedir. Bu alanın diğer alt faaliyetlerinden olan “*Çocuk kulüpleri ile destekleme ve yetiştirme kursları*” da anaokullarında uygulanmamaktadır.

Öğrenci İşleri ve Eğitim – Öğretim Faaliyetleri Alanları dışında kalan faaliyet alanlarında kadın müdürler ile erkek müdürler arasında bariz farklılıklar ortaya çıkmamıştır.

Meslek liselerinde gerçekleştirilen faaliyetlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı tablo 4.10' da gösterilmiştir. Araştırmaya katılan 4 kadın okul müdürü bulunmaktadır. Bu okul müdürlerinden 3' ü anaokullarında ve 1' i meslek lisesinde görev yapmaktadır. Anaokullarında görev yapan erkek okul müdürü bulunmamaktadır. Bu nedenle cinsiyet değişkeni bağlamında daha sağlıklı karşılaştırma yapabilmek için, diğer kadın okul müdürünün görev yaptığı okul kademesi olan, meslek lisesinde görev yapan okul müdürlerinin gerçekleştirdiği faaliyetlerin cinsiyet değişkeni bağlamında karşılaştırılması araştırmaya katkı sağlayacaktır.

Tablo 4.10

Meslek Liselerinde Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

Seçenekler	1	2	3	4	5	6	Toplam	
Erkek	Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel		
Müdür	<i>n</i>	95	52	645	98	144	31	1065
	%	8,92	4,88	60,56	9,20	13,52	2,91	100
Kadın	Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel		
Müdür	<i>n</i>	18	12	134	22	28	5	219
	%	8,22	5,48	61,19	10,05	12,79	2,28	100

Meslek liselerinde görev yapan kadın ve erkek okul müdürlerinin gerçekleştirdiği faaliyetler, yüzdeler dilimleri dikkate alındığında, birbirlerine benzemekte ve cinsiyet değişkenine göre gerçekleştirilen faaliyetler arasında üzerinde durulmasını gerektirecek farklılıklar bulunmamaktadır.

Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetler bütünsel bağlamda değerlendirildiğinde; gerçekleştirilen faaliyetler arasında cinsiyet değişkenine bağlı olarak önemsenecek farklılıklara rastlanmamıştır. Bazı faaliyet alanlarında ortaya çıkan farklılıklar ise cinsiyet değişkeni ile değil, okul müdürlerinin görev yaptığı okul kademesi değişkenine göre ortaya çıkmıştır.

4.5. Okul Müdürlerinin Gerçekleştirdikleri Faaliyetlerin Müdürlerin Branşlarına Göre Dağılımının İncelenmesi

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bir haftalık süreçte ve mesai saatleri içerisinde gerçekleştirdiklerini belirttikleri faaliyet sayılarının branş değişkenine göre dağılımı ve tüm faaliyet alanları içerisindeki yüzdeler tablo 4.11’ de sunulmuştur.

Tablo 4.11

Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Müdürlerin Branşlarına Göre Dağılımları

Seçenekler		1	2	3	4	5	6	Toplam
Okul Öncesi		Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel	
	<i>n</i>	9	68	199	37	74	14	401
	%	2,24	16,96	49,63	9,23	18,45	3,49	100
Sınıf		Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel	
	<i>n</i>	153	458	864	71	305	49	1900
	%	8,05	24,11	45,47	3,74	16,05	2,58	100
Kültür Dersleri		Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel	
	<i>n</i>	220	311	1242	240	314	64	2391
	%	9,20	13,01	51,94	10,04	13,13	2,68	100
Meslek Bilgisi		Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel	
	<i>n</i>	71	43	395	53	89	22	673
	%	10,55	6,39	58,69	7,88	13,22	3,27	100

Okul müdürlerinin öğrenci işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin branş değişkenine göre dağılımı; okul öncesi öğretmenliği % 2,24, sınıf öğretmenliği % 8,05, kültür dersleri öğretmenliği % 9,20 ve meslek bilgisi öğretmenliği % 10,55 şeklindedir. Öğrenci işleri faaliyet alanında branşı sınıf öğretmenliği, kültür dersleri öğretmenliği ve meslek bilgisi dersleri öğretmenliği olan okul müdürleri birbirlerine yakın performans sergilemişlerdir. Branşı okul öncesi öğretmeni olan okul müdürleri ise diğer okul müdürlerine göre, öğrenci işleri faaliyet alanında yüzdeler bağlamda 4 kat daha az faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Bu durum branş değişkenine bağlı olarak değil, müdürlerin görev yaptığı okulların kademesi değişkenine bağlı olarak gerçekleşmiştir. Çünkü okul öncesi öğretmenleri yalnızca anaokullarına okul müdürü olarak

görevlendirilebilmektedir. (Bkz. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmeliğinin 5.maddesinin “ç” bendi).

Okul müdürlerinin eğitim - öğretim işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin branş değişkenine göre dağılımı; okul öncesi öğretmenliği % 16,96, sınıf öğretmenliği % 24,11, kültür dersleri öğretmenliği % 13,01 ve meslek bilgisi öğretmenliği % 6,39 şeklindedir. Eğitim - öğretim işleri faaliyet alanında branşı okul öncesi öğretmenliği ve kültür dersleri öğretmeliği olan okul müdürleri birbirlerine yakın performans sergilemişlerdir. Bu alanda yüzdelik olarak en fazla faaliyeti branşı sınıf öğretmeni olan müdürler, en az faaliyeti ise branşı meslek bilgisi öğretmenliği olan müdürler gerçekleştirmişlerdir. Branş değişkeninde, okul müdürlerinin eğitim - öğretim işleri faaliyet alanında gerçekleştirdikleri faaliyetler meslek bilgisi öğretmenliği aleyhine farklılık göstermiştir.

Okul müdürlerinin yönetim işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin branş değişkenine göre dağılımı; okul öncesi öğretmenliği % 49,63, sınıf öğretmenliği %45,47, kültür dersleri öğretmenliği % 51,94 ve meslek bilgisi öğretmenliği % 58,69 şeklindedir. Yönetim işleri faaliyet alanında bütün okul müdürleri birbirlerine yakın faaliyet gerçekleştirmiş, branş değişkenine göre gerçekleştirilen faaliyetler arasında her hangi bir farklılığa rastlanmamıştır.

Okul müdürlerinin çevre ilişkileri işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin branş değişkenine göre dağılımı; okul öncesi öğretmenliği % 9,23, sınıf öğretmenliği % 3,74, kültür dersleri öğretmenliği % 10,04 ve meslek bilgisi öğretmenliği % 7,88 şeklindedir. Çevre ilişkileri işleri faaliyet alanında branşı okul öncesi öğretmenliği, kültür dersleri öğretmenliği ve meslek bilgisi dersleri öğretmenliği olan okul müdürleri birbirlerine yakın performans sergilemişlerdir. Bu faaliyet alanındabranşı sınıf öğretmenliği olan okul müdürleri, diğer okul müdürlerine göre daha az faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Branş değişkeninde, okul müdürlerinin çevre ilişkileri işleri faaliyet alanında gerçekleştirdikleri faaliyetler sınıf öğretmenliği aleyhine farklılık göstermiştir.

Okul müdürlerinin bina işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin branş değişkenine göre dağılımı; okul öncesi öğretmenliği % 18,45, sınıf öğretmenliği %16,05, kültür dersleri öğretmenliği % 13,13 ve meslek bilgisi öğretmenliği % 13,22 şeklindedir. Bina işleri faaliyet alanında branşı okul öncesi ve sınıf öğretmenliği olan

okul müdürleri birbirlerine yakın faaliyetler gerçekleştirmişlerdir. Branşı kültür dersleri ve meslek bilgisi öğretmenliği olan okul müdürleri de birbirlerine yakın faaliyetler gerçekleştirmişlerdir.

Okul müdürlerinin personel işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin branş değişkenine göre dağılımı; okul öncesi öğretmenliği % 3,49, sınıf öğretmenliği % 2,58, kültür dersleri öğretmenliği % 2,68 ve meslek bilgisi öğretmenliği % 3,27 şeklindedir. Personel işleri faaliyet alanında bütün okul müdürleri birbirlerine yakın faaliyet gerçekleştirmiş, branş değişkenine göre gerçekleştirilen faaliyetler arasında her hangi bir farklılığa rastlanmamıştır

4.6. Okul Müdürlerinin Gerçekleştirdikleri Faaliyetlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımının İncelenmesi

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bir haftalık süreçte ve mesai saatleri içerisinde gerçekleştirdiklerini belirttikleri faaliyet sayılarının eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımı ve tüm faaliyet alanları içerisindeki yüzdeler tablo 4.12' de sunulmuştur.

Tablo 4.12

Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Müdürlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Seçenekler	1	2	3	4	5	6	Toplam	
Eğitim Enstitüsü	Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel		
	<i>n</i>	59	243	430	39	152	22	945
	%	6,24	25,71	45,50	4,13	16,08	2,33	100
Lisans	Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel		
	<i>n</i>	372	579	2144	341	600	120	4156
	%	8,95	13,93	51,59	8,21	14,44	2,89	100
Yüksek Lisans	Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel		
	<i>n</i>	22	58	126	21	30	7	264
	%	8,33	21,97	47,73	7,95	11,36	2,64	100

Okul müdürlerinin öğrenci işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımı; eğitim enstitüsü % 6,24, lisans % 8,95 ve yüksek lisans % 8,33 şeklindedir. Öğrenci işleri faaliyet alanında bütün okul müdürleri birbirlerine yakın faaliyet gerçekleştirmiş, eğitim düzeyi değişkenine göre gerçekleştirilen faaliyetler arasında her hangi bir farklılığa rastlanmamıştır.

Okul müdürlerinin eğitim - öğretim işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımı; eğitim enstitüsü % 25,71, lisans % 13,93 ve yüksek lisans % 21,97 şeklindedir. Eğitim – öğretim işleri faaliyet alanında eğitim düzeyi eğitim enstitüsü ve yüksek lisans olan okul müdürleri birbirlerine yakın performans sergilemişlerdir. Bu faaliyet alanında eğitim düzeyi lisans olan okul müdürleri, diğer okul müdürlerine göre daha az faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Eğitim düzeyi değişkeninde, okul müdürlerinin eğitim - öğretim işleri faaliyet alanında gerçekleştirdikleri faaliyetler lisans mezunu okul müdürleri aleyhine farklılık göstermiştir.

Okul müdürlerinin yönetim işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımı; eğitim enstitüsü % 45,50, lisans % 51,59 ve yüksek lisans % 47,73 şeklindedir. Yönetim işleri faaliyet alanında bütün okul müdürleri birbirlerine yakın faaliyet gerçekleştirmiş, eğitim düzeyi değişkenine göre gerçekleştirilen faaliyetler arasında her hangi bir farklılığa rastlanmamıştır

Okul müdürlerinin çevre ilişkileri işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımı; eğitim enstitüsü % 4,13, lisans % 8,21 ve yüksek lisans % 7,95 şeklindedir. Çevre işleri faaliyet alanında eğitim düzeyi lisans ve yüksek lisans olan okul müdürleri birbirlerine yakın performans sergilemişlerdir. Bu faaliyet alanında eğitim düzeyi eğitim enstitüsü olan okul müdürleri, diğer okul müdürlerine göre daha az faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Eğitim düzeyi değişkeninde, okul müdürlerinin çevre işleri faaliyet alanında gerçekleştirdikleri faaliyetler eğitim enstitüsü mezunu okul müdürleri aleyhine farklılık göstermiştir.

Okul müdürlerinin bina işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımı; eğitim enstitüsü % 16,08, lisans % 14,44 ve yüksek lisans % 11,36 şeklindedir. Bina işleri faaliyet alanında eğitim düzeyi eğitim enstitüsü ve lisans olan okul müdürleri birbirlerine yakın performans sergilemişlerdir.

Bu faaliyet alanında eğitim düzeyi yüksek lisans olan okul müdürleri, diğer okul müdürlerine göre daha az faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Eğitim düzeyi değişkeninde, okul müdürlerinin bina işleri faaliyet alanında gerçekleştirdikleri faaliyetler yüksek lisans mezunu okul müdürleri aleyhine farklılık göstermiştir.

Okul müdürlerinin personel işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımı; eğitim enstitüsü % 2,33, lisans % 2,89 ve yüksek lisans % 2,64 şeklindedir. Personel işleri faaliyet alanında bütün okul müdürleri birbirlerine yakın faaliyet gerçekleştirmiş, eğitim düzeyi değişkenine göre gerçekleştirilen faaliyetler arasında her hangi bir farklılığa rastlanmamıştır.

4.7. Okul Müdürlerinin Gerçekleştirdikleri Faaliyetlerin Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Dağılımının İncelenmesi

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bir haftalık süreçte ve mesai saatleri içerisinde gerçekleştirdiklerini belirttikleri faaliyet sayılarının yöneticilikteki kıdemleri değişkenine göre dağılımı ve tüm faaliyet alanları içerisindeki yüzdelik dilimi tablo 4.13' de sunulmuştur.

Tablo 4.13

Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Müdürlerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımları

Seçenekler	1	2	3	4	5	6	Toplam
	Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel	
0 - 5 Yıl	<i>n</i> 100	224	718	114	199	44	1399
	% 7,15	16,01	51,32	8,15	14,22	3,15	100
6 -10 Yıl	<i>n</i> 167	297	917	160	290	54	1885
	% 8,86	15,76	48,65	8,49	15,38	2,86	100
11 -15 Yıl	<i>n</i> 126	219	665	66	185	29	1290
	% 9,77	16,98	51,55	5,12	14,34	2,25	100
16 -20 Yıl	<i>n</i> 51	57	239	53	67	18	485
	% 10,52	11,75	49,28	10,93	13,81	3,71	100

	Öğrenci	Eğitim-Öğretim	Yönetim	Çevre	Bina	Personel		
20 Yıl	n	9	83	161	8	41	4	306
Üzeri	%	2,94	27,12	52,61	2,61	13,40	1,31	100

Okul müdürlerinin öğrenci işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin yöneticilikteki kıdemleri değişkenine göre dağılımı; yöneticilikteki kıdemi 0 - 5 yıl arası olan okul müdürleri % 7,15,yöneticilikteki kıdemi 6 - 10 yıl arası olan okul müdürleri % 8,86,yöneticilikteki kıdemi 11 - 15 yıl arası olan okul müdürleri % 9,77,yöneticilikteki kıdemi 16 – 20 yıl arası olan okul müdürleri % 10,52 ve yöneticilikteki kıdemi 20 yıl üzeri olan okul müdürleri % 2,94 şeklindedir. Öğrenci işleri faaliyet alanında; yöneticilikteki kıdemi 20 yıl üzeri olan okul müdürleri hariç olmak üzere, diğer okul müdürleri birbirlerine yakın performans sergilemişlerdir. Yöneticilikteki kıdemleri değişkeninde; okul müdürlerinin öğrenci işleri faaliyet alanında gerçekleştirdikleri faaliyetler 20 yıl üzeri yöneticilik kıdemi olan okul müdürleri aleyhine farklılık göstermiştir.

Okul müdürlerinin eğitim – öğretim işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin yöneticilikteki kıdemleri değişkenine göre dağılımı; yöneticilikteki kıdemi 0 - 5 yıl arası olan okul müdürleri % 16,01,yöneticilikteki kıdemi 6 - 10 yıl arası olan okul müdürleri % 15,76,yöneticilikteki kıdemi 11 - 15 yıl arası olan okul müdürleri % 16,98,yöneticilikteki kıdemi 16 – 20 yıl arası olan okul müdürleri % 11,75 ve yöneticilikteki kıdemi 20 yıl üzeri olan okul müdürleri % 27,12 şeklindedir. Eğitim – öğretim işleri faaliyet alanında; yöneticilikteki kıdemi 20 yıl üzeri olan okul müdürleri hariç olmak üzere, diğer okul müdürleri birbirlerine yakın performans sergilemişlerdir. İdarecilikteki kıdemleri değişkeninde; okul müdürlerinin eğitim – öğretim işleri faaliyet alanında gerçekleştirdikleri faaliyetler 20 yıl üzeri yöneticilik kıdemi olan okul müdürleri lehine farklılık göstermiştir.

Okul müdürlerinin yönetim işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin yöneticilikteki kıdemleri değişkenine göre dağılımı; yöneticilikteki kıdemi 0 - 5 yıl arası olan okul müdürleri % 51,32,yöneticilikteki kıdemi 6 - 10 yıl arası olan okul müdürleri % 48,65,yöneticilikteki kıdemi 11 - 15 yıl arası olan okul müdürleri % 51,55,yöneticilikteki kıdemi 16 – 20 yıl arası olan okul müdürleri % 49,28 ve yöneticilikteki kıdemi 20 yıl üzeri olan okul müdürleri % 52,61 şeklindedir. Yönetim

işleri faaliyet alanında bütün okul müdürleri birbirlerine yakın faaliyet gerçekleştirmiş, yöneticilikteki kıdemleri değişkenine göre gerçekleştirilen faaliyetler arasında her hangi bir farklılığa rastlanmamıştır.

Okul müdürlerinin çevre ilişkileri işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin yöneticilikteki kıdemleri değişkenine göre dağılımı; yöneticilikteki kıdemi 0 - 5 yıl arası olan okul müdürleri % 8,15,yöneticilikteki kıdemi 6 - 10 yıl arası olan okul müdürleri % 8,49,yöneticilikteki kıdemi 11 - 15 yıl arası olan okul müdürleri % 5,12,yöneticilikteki kıdemi 16 – 20 yıl arası olan okul müdürleri % 10,93 ve yöneticilikteki kıdemi 20 yıl üzeri olan okul müdürleri % 2,61 şeklindedir. Çevre ilişkileri işleri faaliyet alanında; yöneticilikteki kıdemi 20 yıl üzeri olan okul müdürleri hariç olmak üzere, diğer okul müdürleri birbirlerine yakın performans sergilemişlerdir. İdarecilikteki kıdemleri değişkeninde; okul müdürlerinin Çevre ilişkileri işleri faaliyet alanında gerçekleştirdikleri faaliyetler 20 yıl üzeri yöneticilik kıdemi olan okul müdürleri aleyhine farklılık göstermiştir.

Okul müdürlerinin bina işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin yöneticilikteki kıdemleri değişkenine göre dağılımı; yöneticilikteki kıdemi 0 - 5 yıl arası olan okul müdürleri % 14,22,yöneticilikteki kıdemi 6 - 10 yıl arası olan okul müdürleri % 15,38,yöneticilikteki kıdemi 11 - 15 yıl arası olan okul müdürleri % 14,34,yöneticilikteki kıdemi 16 – 20 yıl arası olan okul müdürleri % 13,81 ve yöneticilikteki kıdemi 20 yıl üzeri olan okul müdürleri % 13,40 şeklindedir. Bina işleri faaliyet alanında bütün okul müdürleri birbirlerine yakın faaliyet gerçekleştirmiş, yöneticilikteki kıdemleri değişkenine göre gerçekleştirilen faaliyetler arasında her hangi bir farklılığa rastlanmamıştır.

Okul müdürlerinin personel işleri faaliyet alanında gerçekleştirdiği faaliyetlerin yöneticilikteki kıdemleri değişkenine göre dağılımı; yöneticilikteki kıdemi 0 - 5 yıl arası olan okul müdürleri % 3,15,yöneticilikteki kıdemi 6 - 10 yıl arası olan okul müdürleri % 2,86,yöneticilikteki kıdemi 11 - 15 yıl arası olan okul müdürleri % 2,25,yöneticilikteki kıdemi 16 – 20 yıl arası olan okul müdürleri % 3,71 ve yöneticilikteki kıdemi 20 yıl üzeri olan okul müdürleri % 1,31 şeklindedir. Personel işleri faaliyet alanında; yöneticilikteki kıdemi 20 yıl üzeri olan okul müdürleri hariç olmak üzere, diğer okul müdürleri birbirlerine yakın performans sergilemişlerdir. Yöneticilikteki kıdemleri değişkeninde; okul müdürlerinin Çevre ilişkileri işleri faaliyet alanında

gerçekleştirdikleri faaliyetler 20 yıl üzeri yöneticilik kıdemi olan okul müdürleri aleyhine farklılık göstermiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin bir haftalık süreçte ve mesai saatleri içerisinde gerçekleştirdiklerini belirttikleri faaliyetlerini yöneticilikteki kıdemleri değişkenine göre, faaliyet alanları bazında bakıldığında; yöneticilik kıdemleri 0 – 20 yıl arası olan okul müdürleri, bütün faaliyet alanlarında yüzdeler olarak birbirlerine yakın faaliyetler gerçekleştirmişlerdir. Yöneticilik kıdemleri 20 yıl üzeri olan müdürler de, yönetim ve bina işleri alanında diğer okul müdürlerine yüzdeler olarak yakın faaliyetler gerçekleştirmişlerdir. Ayrışmaların olduğu faaliyet alanlarına bakıldığında; eğitim – öğretim faaliyetleri alanında yöneticilik kıdemleri 20 yıl üzeri olan okul müdürleri lehine farklılaşma gerçekleşmiştir. Öğrenci, personel ve çevre ilişkileri işleri faaliyet alanlarında ise yöneticilik kıdemleri 20 yıl üzeri olan okul müdürleri aleyhine farklılaşma gerçekleşmiştir.

BÖLÜM 5

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada elde edilen bulgular literatüre dayalı olarak tartışılmış ve elde edilen sonuçlardan hareketle geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Okul müdürlerinin mesai saatleri içerisinde harcamış oldukları zamanın büyükbir bölümü eğitim – öğretim dışındaki faaliyetler ile geçmektedir. Araştırma sonucunda araştırmaya katılan 34 okul müdürünün bir haftalık zaman diliminde ve mesai saatleri içerisinde toplam 5365 adet faaliyet gerçekleştirdiği görülmektedir. Gerçekleştirilen faaliyetlerin 2700' ü yönetim işleri, 880' i eğitim – öğretim işleri, 782' si bina işleri, 453' ü öğrenci işleri, 401' i çevre işleri ve 149' u personel işleri faaliyet alanında gerçekleştirilmiştir. Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin % 50' den fazlası yönetim işleri alanında gerçekleşmiş, okulun varlık sebebi olan eğitim – öğretim işleri faaliyet alanı ise % 16, 40' lık bir pay almıştır.

Faaliyet alanlarının alt faaliyetlerine bakıldığında okul müdürlerinin;

- Yönetim işleri faaliyet alanında en çok telefon görüşmesi ve resmi yazışma alt faaliyetlerini gerçekleştirdikleri, kişisel gelişim ve öğretmenlere mesleki rehberlik alt faaliyetlerini ise hiç gerçekleştirmedikleri gerçeği okul müdürlerinin eğitimliderliği rollerini yerine getiremediklerini ve bir yöneticiden çok büro memuru gibi davrandıkları sonucunu ortaya çıkarmıştır.
- Eğitim – öğretim faaliyet alanında en çok veli görüşmeleri ve öğretmenler ile görüşmealt faaliyetlerini gerçekleştirmişlerdir. Öğretim programları, eğitimde yeniliklerin takibi ve eğitimde teknolojinin takibi gibi alt faaliyetleri ise hiç gerçekleştirmemişlerdir.
- Öğrenci işleri faaliyet alanında en çok öğrenci devam – devamsızlığı ve öğrenci disiplin sorunları alt faaliyetleriyle ilgilendikleri, öğrencilere rehberlik etme ve öğrencileri ödüllendirme alt faaliyetlerini ise yeterince gerçekleştirmedikleri

sonucu ortaya çıkmıştır.Okul müdürleri daha çok problemlerle ve problem durumunu ortaya çıkaran öğrenciler ile ilgilenmişler, başarılı ve problem çıkarmayan öğrenciler ile ise yeterince ilgilenememişlerdir.

- Bina işleri faaliyet alanında iş sağlığı ve güvenliği alt faaliyetine ciddi zaman ayırdıkları görülmektedir. Okullarda yeni uygulanmaya başlayacak olan iş sağlığı ve güvenliği kanunu nedeniyle okul müdürlerinin rollerine iş güvenliği uzmanlığı da eklenmiştir.
- Çevre işleri faaliyet alanında misafir ağırlama ve mal alımları alt faaliyetlerine fazla vakit ayırdıkları, okulu çevresi ile bütünleştirecek faaliyetlere ise yeterince vakit ayıramadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.
- Personel işleri faaliyet alanında en çok sigorta ve maaş işleri alt faaliyetlerinigerçekleştirmişler, yöneticiden çok tahakkuk memuru gibi çalışmışlardır.
- Resmi yazışmalar, Telefon görüşmeleri, misafir ağırlama ve mali işler faaliyetlerini fazla gerçekleştirmişler, dolayısıyla okulda odalarına fazla bağlı kalmışlardır.

Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin değişkenlere göre dağılımı;

- Cinsiyet değişkenine göre öğrenci işleri ve eğitim – öğretim işleri faaliyet alanlarında farklılıklar ortaya çıkmıştır. Ancak bu farklılığın ortaya çıkış sebebi cinsiyet değişkeni değil, müdürlerin görev yaptığı okul türü değişkenidir. Okul müdürlerinin gerçekleştirdiği faaliyetlerde cinsiyet değişkeni bağlamında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır.
- Okul kademesi değişkenine göre yönetim, personel ve bina işleri faaliyet alanlarında birbirlerine yakın performans gerçekleştirmişlerdir.

Eğitim – öğretim işleri faaliyet alanında Temel Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı olan okulların müdürlerinin, Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı olan okulların müdürlerine göre daha fazla faaliyet gerçekleştirdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun durumun nedeni bu alanın alt faaliyeti olan “*veli görüşmesidir*”.Bu sonuç okul – veli ilişkisinin öğrencinin okul kademesi arttıkça zayıfladığı, velinin okula karşı olan ilgisinin azaldığı

gerçeğini de bir kez daha kanıtlamıştır. Özellikle meslek liselerinde okul – veli ilişkisi yok denecek kadar azdır.

- Okul türü değişkenine göre önemsenecek düzeyde farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Kamu kurumlarında görev yapan okul müdürleri Bina işleri ve yönetim işleri faaliyet alanlarında biraz daha fazla çalışmışlardır. Özel kurum müdürleri de çevre işleri faaliyet alanında daha fazla çalışmışlardır. En çok dikkat çeken durum; özel okul müdürlerinin devamsızlık, disiplin sorunları gibi alt faaliyetler ile fazla uğraşmamaları ve öğrenci teşvik alt faaliyeti ile öğrenciler ile görüşme alt faaliyetini daha fazla gerçekleştirmeleridir.
- Okul müdürlerinin branşları değişkenine bağlı olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler arasında farklılıklar ortaya çıkmamıştır.
- Okul müdürlerinin kıdemleri değişkenine bağlı olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır.
- Okul müdürlerinin eğitim seviyeleri değişkenine bağlı olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır.

Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetleri inceleyen diğer bir araştırma; Prof. Dr. Cemil YÜCEL' in danışmanlığında, Bülent ŞAHİN tarafından 2007 yılında “Okul Yöneticilerinin Günlük Mesailerinde Yaptıkları İşlere Genel Bir Bakış” ismiyle yüksek lisans tezi olarak yapılmıştır. Bülent ŞAHİN tarafından yapılan araştırmada da bu çalışmanın sonuçlarına benzer bulgular ortaya çıkmıştır.

- Okul müdürlerinin mesai saatleri içerisinde harcamış oldukları zamanın %72 ‘lik bölümünü eğitim – öğretim dışı faaliyetler oluşturmaktadır.
- Okul müdürleri mesai saatleri içerisinde en çok resmi yazışma, bakım – onarım ve denetim gibi faaliyetlere zaman ayırmaktadır.
- Müdürlerin takım çalışması, sosyal aktiviteler, planlı hareket etme, kişisel gelişim, mesleki rehberlik, öğrenci rehberliği, örgüt felsefesini oluşturma ve yerleştirme, öğretim programının uygulanışı, okul gelişim stratejileri gibi zaman ayrılması gereken etkinliklere ifadelerinde yer vermedikleri görülmektedir.
- Okul müdürlerinin yapmaktan hoşlandıkları faaliyetleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür; öğrencilere rehberlik, öğrenci sorunları, öğrencilerle görüşme, öğrencilere yardımcı olma, öğrencileri sınava ve bir üst öğrenime hazırlama, öğretmene rehberlik, öğretmenlerle görüşme gibi faaliyetlerdir. Ancak bu tür

faaliyetleri yapmaktan hoşlandıklarını belirtmelerine rağmen zamanlarının çok az bir bölümünü ayırdıkları görülmektedir.

- Okul müdürlüğü daha çok bir büro yöneticiliği halini almıştır. Bu sistemde okul müdürlerinin eğitim ve öğretime yön vermeleri beklenmemelidir.
- Mevcut iş ortamı okul yöneticiliğinin gelişmesi yolunu kapamaktadır. Bir liderden beklenecek çağdaş yaklaşımların böyle bir ortamda yeşermesi pek mümkün değildir.
- Örgütsel ve mesleki bir felsefenin ön plana çıkmadığı, mesleki gelişimin talep edilmediği, örgütün kritik vazifesine bu vazifeyi yönlendirecek yöneticinin yeterli zaman ayıramadığı bir ortam olan okulun işletilen ancak yönetilmeyen bir ortam olduğu açıktır. Okullarda eğitim yöneticiliğinden ziyade bir büro sekreteri, bir işletmeci gibi vazife yapmaktadır.

Özetle; okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetler arasında ortaya çıkan farklılıklar daha çok görev yaptıkları okul kademesine bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Cinsiyet, eğitim düzeyi, okul türü, branş ve yöneticilikteki kıdem değişkenleri okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyetleri anlamlı olarak değiştirmemiştir. Bu durum okul müdürlerinin yönetici olarak okullarında fazla etkili olamadıklarını, okul müdürlüğünün daha çok bir büro memurluğu haline geldiği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu sistemde okul müdürlerinin eğitim – öğretime yön vermeleri beklenmemelidir.

Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri alt faaliyetlere bakıldığında; okul müdürlerinin gün içerisinde zamanlarını karşılıklarına çıkan anlık, kısa ve farklı insan içerikli girişimlerle geçirdiği görülmektedir. Gün içerisinde formal ve informal görevleri sıklıkla değişen okul müdürleri zamanı yönetememekte, zamanın önlerine koyduğu işler ile gün içerisinde meşgul olmaktadır.

Mevcut bakanlık politikaları, iş ortamı ve okul müdürlerinden beklenenler okul yöneticiliğinin gelişmesinin önünü kapatmaktadır. Bu sistemde okul müdürleri sadece edilgen bir şekilde görevlerini icra eden memurlardır. Okul müdürlerinden çağdaş yönetim yaklaşımlarını sergilemeleri beklenmemelidir. Çünkü okul müdürleri herhangi bir yönetici yetiştirme programından yetişmemekte, mesleki açıdan da kendilerini yetiştirememektedirler. Kendilerinden de kendilerini yetiştirmeleri beklenmemektedir. Okul müdürlerinin gerçekleştirdikleri faaliyet alanlarına ve alt faaliyetlerine

yakından bakıldığında, okulların işletilen ancak yönetilemeyen alanlar olduğu sonucu ortaya çıkacaktır. Okul müdürleri eğitim liderleri değil eğitimin memurlarıdır.

5.2. Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma süreci içerisinde gerçekleştirilen analizlerden elde edilen sonuçlar ışığında uygulamaya ve ileri araştırmalara yönelik öneriler sunulmaktadır.

1. Okul müdürleri kesinlikle kaliteli bir okul yöneticiliği eğitim programından geçirilmeden müdür olarak atanmamalıdır.
2. Okul müdürleri etkili çalışmanın çok çalışmak değil, bir plan doğrultusunda planlı çalışmak olduğunu bilmelidir. Bunun için yetkilerini astları ile paylaşmalı, kendisini sorun çözmeye, denetlemeye, zihnini gereksiz yere meşgul edecek işlerden uzak durarak planlı çalışmaya odaklamalıdır.
3. Okul müdürleri doğru bir planlama ile astları arasında dengeli bir görev dağılımı yapmalıdır. Astlarının icra ettiği işlere fazla müdahale etmeden kontrol görevini yerine getirmeli, iş yapan değil yaptırıcı olmalıdır.
4. Okul müdürleri zamanın yönettiği değil, zamanı yöneten eğitim liderleri olmalıdır. Gün içerisindeki işlerini önceden hazırlayacakları yıllık idari çalışma planına göre yapmalıdır.
5. Okul müdürleri gün içerisinde karşılaşılabilecekleri sorunları (düşük, orta ve yüksek gibi) önem derecesine göre sınıflandırmalı, düşük ve orta düzey sorunları okulun diğer çalışanları tarafından çözülmesini beklemelidir.
6. Okullar her geçen gün yönetilemeyen ve işletilen yerler haline dönüşmektedir. Bu nedenle okullarda okul idareleri değişse bile değişmeyecek daimi büro memurları kadrosu oluşturulmalıdır.
7. Okul müdürlerinden sadece eğitimi planlaması ve yönetmesi istenmelidir.
8. Okulun işletmecilik yönüne bakacak hizmetleri yerine getirmesi için, okul müdürlerine karşı sorumlu olan, yeni bir bina yöneticiliği kadrosu oluşturulmalıdır. Hastanelerdeki başhekimlik ve hastane müdürlüğü kadroları ya da fakültelerdeki dekanlık ve sekreterlik kadroları okullarda da uygulanabilir.

Müdürlerin telefonla çok konuştukları ve fazla misafir ağırladıkları bulguları yeni araştırma konuları olarak araştırılabilir.

Kaynakça

- Açıkalın, A.(1994). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*.Ankara: Pegem.
- Açıkalın, A.(1994).*Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Açıkalın, A. (2000).*Okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem.
- Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Adair, J. ve Adair, T. (1996). *Zaman yönetimi*. Ankara: Öteki.
- Akdağ, B. (2002). Öğretim liderliğinin bir davranış boyutu: Okulun misyonunu tanımlama. *Eğitim Araştırmaları*, (9),1-7.
- Aksoy, N. (1993). *Ankara ili genel lise müdürlerinin çalışma zamanlarını kullanma biçimleri* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Altun, A. S. (2011). Başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi stratejileri.*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 491-507.
- Arın, A. (2006). *Lise yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile kullandıkları kararverme stratejileri ve problem çözme becerileri arasındaki ilişki düzeyi*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Osmangazi Üniversitesi,Eskişehir.
- Arnn, J. W. veMangieri, J. (1988). Effectiveleadershipforeffectiveschools: A survey of principals' attitudes. *NASSP Bulletin*, 72(505), 1-7.
- Austin, G. R. veHolowenzak, S. P. (1985). An examination of 10 years of research on exemplaryschools, in gilbert r. austinandherbertgarber (ed.). *Research on Exemplary Schools*, pp. 65-82. Orlando: AcademicPress.
- Aydın, A. (1998). Eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılması ve öğretmen yetiştirme sorunu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15, 275-286.
- Aydoğdu, E., Turan, S. ve Yıldırım, N. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*,2 (3).
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme: kuram, uygulama ve araştırma* (Geliştirilmişikinci baskı). Ankara: PegemA.

- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75 – 93.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi*. İstanbul: Kariyer
- Başaran, İ. E. (1988). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gül.
- Başaran, İ. E. (1993). *Türkiye eğitim sistemi*. Ankara. Kadioğlu.
- Başaran, İ.E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış - insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks.
- Bayramlı, Ü.Ü. (2006). *Zaman yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Beckerman, L. (2005). Building blocks for the new principal. *Principal Leadership*, 5(5), 43-46.
- Behar-Horenstein, L. S. (1995). Promoting effective school leadership: a change oriented model for the preparation of principals. *Peabody Journal of Education*. 70(3), 18-40.
- Binbaşıoğlu, C. (1978). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Eğitim yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (Genişletilmiş dokuzuncu baskı). Ankara: Pegem.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlenmek*. Ankara: Pegem.
- Busher, H. ve Barker, B. (2003). The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching and learning. *Educational Management Administration Leadership*, 31(1), 51-65.
- Canbazoğlu S., Eroğlu B. ve Demirelli H. (2010). Okul müdürlerinin fen ve teknoloji dersine ilişkin çalışmalarının değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18(3), 759-774.

- Castle, J. B. ve Mitchell, C. (2001). Roles of elementary school principals in ontario: tasks and tensions, executive summary, *Ontario Principals' Council*, 1-9.
- Celep, C. (2009). Türkiye’de eğitim yönetimi bilimsel toplantıları: tarihsel gelişim, kararlar, belgeler, yazışmalar. <http://www.eyedder.org.tr>.
- Cömert, M., & Üstüner M. (2008). Eğitim yönetimi teftişi planlaması ve ekonomisi anabilim dalı lisansüstü dersleri ve tezlerine ilişkin bir inceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 497-515.
- Çelebi, S. (2009). *Özel ve kamu ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerinin göstermiş oldukları öğretim liderliği davranışlarına ilişkin öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının algıları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123 – 135.
- Daft, R.L. (2007). *Management*. south western cengage learning.
- Degenhardt, L. M. (2006). *Reinventing a school for the 21st century: a case study of change in a mary ward school*. Unpublished PhD thesis, Australian Catholic University, Sydney.
- Delaware Department of Education (DDE). (1998) *The Delaware administrator standards*. Delaware: Administrator Standards Advisory Committee.
- Demirtaş, H. (2008). *Okul örgütü ve yönetimi*. (Sarpkaya, R., Ed.) *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı
- Deniz, M., Demirel, E.T., Ramazanoğlu, F. (2008). Yönetici performansını değerlendirmede önemli değişken: planlama tutumu ve denetim zamanı (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örneği). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1).
- Drucker, P.F. (1999). *Management: tasks, responsibilities, practices*. Woburn: Gulf Professional
- DuBrin, J.A. (2008). *Essentials of management*. Mason: Cengage Learning.

- English, F.W. ve Hill, J. C. (1990). Restructuring: the principal and curriculum change. A Report of the national curriculum council. National Association of Secondary School.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul yönetimi öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem.
- Foster, L. (2007). Changing secondary school leaders' role in public education, changing role of the middle level and high school leader: learning from the past—preparing for the future. *National Association of Secondary School Principals*: 1-4.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-21.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin.
- Gökçer, N. (2005). *Öğretim liderliği*. İstanbul: Yesevi.
- Gümüşeli, A., İ. (1996). *İstanbul ilindeki ilköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları*. (Yayınlanmamış Araştırma) Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Gürbüz, R., Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürünün özellikleri: *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (2013) 167-179.
- Hale, E. L. ve Moorman, H. N. (2003). Preparing school principals: a national perspective on policy and program innovations. *Institute for Educational Leadership*, 1-28.
- Hallinger, P. ve Murphy, J. (1986). The social context of effective schools. *American Journal of Education*, 94(5), 328-355.
- Hausman, S. C, Crow, M. G, Sperry, J. D. (2000). "Portrait of the "ideal principal": Context and self," *NASSP Bulletin*, Vol.84, No. 617, pp.1-7.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium. (1996). *Standards for school leaders*. Washington D.C.: The Council of Chief State School Officers (CCSSO).
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18, 193, 200.

- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. (Can H. ve Bayar Y., Çev.). Ankara: TODAİE
- Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulamalar*. Ankara: Set.
- Kutunis, R. Ö. ve Alpaslan, S. (2006). Girişimci ve yönetici kadınların profilleri farklı mıdır, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8(2), 139-153.
- Levine, D. U. ve Lezotte, L. W. (1990). *Unusually effective schools. A review and analysis of research and practice*. UW-Madison: The National Center for Effective Schools.
- Lyons, J. E. (1993). Perceptions of beginning public school principals. *Journal of School Leadership*, 3(2), 186-202.
- Markley, D. L. (2008). *The changing roles and responsibilities of the high school principal* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Widener University.
- Marsick, V. J. ve Watkins, K. E. (1997). Adult educators and learning organizations. *Adult Learning*, 2, 1-19.
- MEB. (2006). *Milli eğitim şuraları*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Memişoğlu, S. P. (2003). *Yeni liderlik yaklaşımları ışığında eğitim örgütlerinde lider yöneticilere duyulan gereksinim*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(5):87-97.
- Milli eğitim bakanlığının 27/02/2007 tarihli ve 11707 sayılı 2007/19 nolu genelgesi
- Millî eğitim bakanlığı okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları yönetmeliği. (2014). T. C. *Resmi Gazete*, 29072, 26 Temmuz 2014.
- Milli eğitim bakanlığı ortaöğretim kurumları yönetmeliği. (2015). T. C. *Resmi Gazete*, 29403, 01 Temmuz 2015.
- Millî eğitim bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmelerine dair yönetmelik. T. C. *Resmi Gazete*, 29494, 06 Ekim 2015
- Morford, L. M. (2005). Three tools to get you organized. *Principal Leadership*, 5(5), 24-27.

- Morrison, H. (2007). Promising leadership practices, changing role of the middle level and high school leader: learning from the past-preparing for the future. *National Association of Secondary School Principals*, 19-30.
- Mulford, B. (2003). School leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness, *OECD*, 1-65.
- Myrick, R. D. (2003). *Developmental guidance and counselling: A practical approach* (4th Ed.). USA: Educational Media Corporation.
- O'Connor, P. J. (2002). Administrative support of counselling programs: Defining it and measuring it. *Journal of College Admission*, 177(1), 13-19.
- Örücü, D. ve Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye’de eğitim yönetiminin akademik durumu: Nitel bir analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (2), 167-197.
- Özdil, İ. (1973). *Eğitimde yeniliğe doğru*. Ankara: Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları.
- Pashiardis, P. (1998). Researching the characteristics of effective primary school principals in Cyprus. *Educational Management Administration & Leadership*, 26(2), 117-130.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). Etkili yönetim becerileri. Ankara: Yargı.
- Peterson, K. D. ve Deal, T. E. (1998). How leaders influence the culture of schools. *Educational Leadership*, 56: 28-30.
- Portin, B. S. ; Alejano, C. R.; Knapp, M. S. ve Marzolf, E. (2006). Redefining roles, responsibilities, and authority of school leaders. *Center For Study And Teacher Policy*, 1-45.
- Prawat, R. S. (1993). The role of the principal in the development of learning communities. *Wingspan*, 9(3), 7-9.
- Riehl, J. C. (2000). The principal’s role in creating inclusive schools for diverse students. *Review of Educational Research*, 70(1), 55-81.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Furkan.

- Sadık, F. ve Aslan, S. (2015). İlkokul sınıf öğretmenlerinin disiplin problemleri ile ilgili görüşlerinin incelenmesi. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume, 10(3)*, 115-138, ISSN: 1308-2140, www.turkishstudies.net, DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.7585>, Ankara-Turkey.
- Sağlam, A.Ç. (2010), *Okul örgütü ve yönetimi*. Memduhoğlu, H.B., Yılmaz, K. (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Sakaoğlu, N. (2003). Osmanlı'dan günümüze eğitim tarihi. İstanbul: Bilgi Üniversitesi.
- Santos, J. (2008). *The responsibilities and leadership attributes of principals in opening newly constructed schools* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Benerd Schools of Education, University of Pacific, Stockton, California.
- Sarpkaya, R. (2008). *Türk eğitim sisteminin amaçları ve temel ilkeleri*. (Sarpkaya, R., Ed.) *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Anı.
- Sashkin, M. (1998). *Leadership behavioral questionnaire*. Ohio: Leadership Development.
- Scoot, M. (1995). *Zaman yönetimi*. İstanbul: Rota.
- Smith, H.W. (2002). *Hayatı ve zamanı yönetmenin on doğal yasası*, (Çelbiş A., Çev.). İstanbul: Sistem
- Şahin, B. (2007). *Okul yöneticilerinin günlük mesailerinde yaptıkları işlere genel bir bakış* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 71-83.
- Şimşek, H. (2002). Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirilemez. http://www.byclb.com/kobi/egitim_kurumlari/Default.aspx?amID=26&KonuID=125
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. <http://www.hasansimsek.net/pdf%20makale%20metinleri.html>.
- Şişman, M. (1997). Öğretim liderliği. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi.

- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2005). *Eğitim ve okul yönetimi*. (Özden, Y., Ed.) *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A.
- Taymaz, H. (1986). Okul yönetimi ve yönetici yetiştirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1), 123-135.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Tengilimoğlu, D., Altınöz, M., Başpınar, N.Ö., Erdönmez, C. (2011). *Zaman yönetimi*. Ankara: Seçkin.
- Turan, S. (2000). John Dewey's report of 1924 and his recommendations on the Turkish educational system revisited. *History of Education*, 29(6), 543-55.
- Usdan, M. (2000). Leadership for student learning: reinventing the principalship. *Institute For Educational Leadership*, 124.
- Yalçın, M. (2011). *İlköğretim okulunda okul müdürüne ilişkin metaforik algılar* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Yıldırım, N. (2009). Denetim sürecinde ilköğretim okulu müdürlerinin değerlendirilme formu üzerine değerlendirme. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 2, 199-212.

Adı: Cinsiyeti: Eğitim Düzeyi: Branşı:
 Mesleki Kıdem: Yöneticilik Süresi: Okul Adı:

Sayın Okul Müdürü;

Okul Müdürlerinin mesai saatleri içinde yaptığı çalışmaların neler olduğu konulu araştırma sizlerin değerli katkıları ile yürütülecektir. Bu araştırma ile okul yöneticilerinin gün içinde yaptıkları mevcut işleri ve karşılaştıkları problemler tespit edilecektir. Bu çalışmanın amacına ulaşabilmesi için sizlerden aşağıdaki kontrol listesini doldurmanızı rica ediyorum.

Değerli katkılarınız ve ilginize şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dilerim. Saygılarımla.

Adem AYDIN

700. Yıl İlköğretim Kurumu Müdürü

0553 408 56 56 ademaydin11@hotmail.com

Faaliyet Alanı	Alt Faaliyetler	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma
Öğrenci İşleri	Devam – Devamsızlık					
	Öğrenciler İle Görüşme					
	Öğrenci Disiplin Sorunları					
	Öğrencilere Rehberlik					
	Ödül ve Teşvik Çalışmaları					
	Diğer Öğrenci İşleri					
	Sosyal ve Kültürel Aktiviteler					
Eğitim – Öğretim İşleri	Ders Denetimleri					
	Öğretmene Rehberlik					
	Öğretmenlerle Görüşme					
	Derse Girme					
	Destekleme Kursları					
	Öğrenci Kulüpleri					
	Öğretim Programları					
	Veli Görüşmeleri					
	Eğitimde Yeniliklerin Takibi					
	Eğitimde Teknolojinin Takibi					

Yönetim İşleri	Resmi Yazışmalar					
	Planlama Çalışmaları					
	Raporlama Çalışmaları					
	Üst Yönetimle İlişkiler					
	Mali İşler					
	Okul Aile Birliği İşleri					
	Kişisel Gelişimi					
	Toplantılar					
	Eğitim Politikaları					
	Mesleki Rehberlik					
	Mevzuat İşleri					
	Okul İçi Komisyonlar					
	Telefon Görüşmeleri					
	Verilen İşlerin Takibi					
Çevre İlişkileri	Okul İçi Etkinlikler					
	Okul Dışı Etkinlikler					
	Misafir Ağırlama					
	Kurumlar Arası İlişkiler					
	Mal ve Malzeme Alımları					
Bina İşleri	Bakım – Onarım					
	Temizlik					
	Bahçe Peyzajı					
	Koridor Düzenlemeleri					
	Okulun iç ve dış kontrolü					
	İş Güvenliği Tedbirleri					
Personel İşleri	Özlük İşleri					
	Sigorta İşleri					
	Maaş İşleri					
	Ek Ders İşleri					
	İzin İşleri					
	Personeller Arası Sorunlar					
	Ödül ve Teşvik Çalışmaları					