



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

**BÜROKRASİ VE GÜNDELİK HAYAT BAĞLAMINDA
OKUL MÜDÜRLÜĞÜNÜN İNCELENMESİ**

Abdullah BALIKÇI

Doktora Tezi

Eskişehir, 2016

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

**BÜROKRASİ VE GÜNDELİK HAYAT BAĞLAMINDA
OKUL MÜDÜRLÜĞÜNÜN İNCELENMESİ**

Abdullah BALIKÇI

Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Ahmet AYPAY

Eskişehir, 2016

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Abdullah BALIKÇI tarafından hazırlanan “Bürokrasi ve Gündelik Hayat Bağlamında Okul Müdürlüğünün İncelenmesi” başlıklı bu çalışma, 25//10/2016 tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği*'nin ilgili maddesi uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda *başarılı* bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

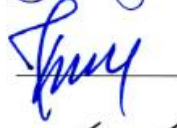
Jüri Başkanı : Prof. Dr. Cemil YÜCEL



Danışman: Prof. Dr. Ahmet AYPAY



Üye: Prof. Dr. Engin KARADAĞ



Üye: Doç. Dr. Adnan BOYACI



Üye: Doç. Dr. Mustafa SEVER



Doç. Dr. Hüseyin ANILAN
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Teşekkür

Yaklaşık 5 senelik bu zorlu doktora sürecinde pek çok değerli insanın katkısı bulunmaktadır. Bunların başında akademik, insani destek ve yardımını her zaman yanımda hissettiğim ve bana güç veren danışmanım Prof. Dr. Ahmet AYPAY gelmektedir. Özellikle araştırma yöntemi ve akademik dil konusunda katkısını unutamayacağım Doç Dr. Mustafa SEVER'e; eleştirel bakış açısıyla katkıda bulunan Prof. Dr. Cemil YÜCEL'e, katkılarından dolayı Doç. Dr. Adnan BOYACI'ya, Prof. Dr. Engin KARADAĞ'a teşekkür ederim. Öğrencisi olduğum ve bana her zaman destek olan Prof. Dr. Şefika Şule ERÇETİN'e, doktora çalışmasına yönlendiren Doç. Dr. Sait AKBAŞLI'ya da ayrıca teşekkür etmeyi borç bilirim.

Doktora çalışmasında her zaman düşünceleriyle destek olan sevgili dostlarım Abdullah SELVİTOPU ve Yrd. Doç. Dr. Muhammet Emin TÜRKOĞLU'na da teşekkür ederim.

Doktora çalışmamda her zaman yanımda olan, yardımını, desteğini, sevgisini esirgemeyen, uygun bir çalışma ortamı sağlamak için fedakârlıktan kaçınmayan sevgili eşim Ayşe Betül BALIKÇI'ya; çocuklarım Muhammet Fazıl, Zeynep Reyyan, Ahmet Tarık BALIKÇI'ya teşekkür ederim.

Son olarak benim bu seviyeye gelmemde ve yetişmemde desteklerini her zaman hissettiğim sevgili babama ve 21.08.2014 tarihinde vefat eden sevgili anneme de yürekten teşekkür ederim.

Bürokrasi ve Gündelik Hayat Bağlamında Okul Müdürlüğünün İncelenmesi

Özet

Amaç: Bu araştırmanın amacı bürokratik uygulamaları ve gündelik hayat uygulamalarını okul müdürlüğü açısından yorumlamak ve ortaya çıkan durumlar ışığında çözüm önerileri ortaya koymaktır.

Yöntem: Araştırma, nitel yaklaşım çerçevesindeki temel nitel araştırma (temel yorumlayıcı desen) deseninde tasarlanmıştır. Bu çerçevede araştırmanın katılımcılarını, Konya ili merkez ilçelerinde (Karatay, Meram, Selçuklu) farklı sosyoekonomik düzeylerde bulunan semtlerdeki ve 2014-2015 eğitim-öğretim yılı bahar döneminde görev yapmakta olan okul öncesi düzeyindeki okul müdürlerinden 5, ilkökul düzeyinde okul müdürlerinden 5, ortaokul düzeyindeki okul müdürlerinden 5, ortaöğretim (lise) düzeyindeki okul müdürlerinden 5; ayrıca yarı yapılandırılmış görüşme formu için 2 okul müdürü olmak üzere toplam 22 okul müdürü oluşturmaktadır.

Bulgular: Araştırmadaki bulgulara göre, okul müdürleri okulun hem birey hem de sosyal boyutunu önemsemektedirler. Oynadıkları rollerde durumsal bir yaklaşımı benimsemektedirler. Kendilerine mevzuatta birçok görev tanımlanmış olmasına rağmen, eğitim öğretime ilişkin görevlerini daha çok önemsemektedirler. Okul müdürlerinin özelliklerini olumlu ve olumsuz yönler olarak belirtmişlerdir. Özelliklerde ortak nokta liderlik vasfının ön plana çıkarılmasıdır. Bürokrasiyi engelleyici bir unsur olarak düşünmenin yanında, olumlu yanları da olduğu görüşlere yansımıştır. Okul müdürleri günlük rutin işlere çok zaman ayırmaktadırlar. Bu işler planlı olduğu gibi plansız da olabilmektedir.

Sonuç ve Tartışma: Yapılan araştırmada okul müdürleri “okul”la ilgili yaptıkları tanımlarda okulun toplumsal boyutunu ön plana çıkarmışlardır. Oynadıkları rollerde durumsal bir yaklaşımı benimsemektedirler. Görevler bağlamında çeşitli görevlerden bahsetmekte ve özellikler bağlamında eleştirel yaklaşmaktadırlar. Bürokrasinin görev, özellik, rol bağlamında engelleyici olarak tanımlamakla birlikte, onunla iş yapmayı da – mecburen- sürdürmektedirler ve zaman zaman olumlu yanlarına da değinmektedirler. Gündelik hayat bağlamında da benzer düzenin olduğu; ancak eğitim-öğretime yönelik adımların ön planda olduğu görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Okul, okul müdürü, bürokrasi, gündelik işler

Principalship in the Context of Daily Life and Bureaucracy

Abstract

Purpose: The purpose of this study was to interpret the principalship in the context of bureaucracy and daily life practices and to make suggestions about the findings.

Method: This qualitative study was analysed with a basic qualitative study (basic interpretative design). In this concept the participants of study were chosen from the schools in Konya (Karatay, Meram, Selçuklu) with different socio economic backgrounds in the second term of 2014-2015 training year. There are five principals from pre primary grade, five principals in primary, five principals in middle school and five principals in high school also for semi structured form two principals were interviewed so totally, 22 principals from different grades participated in this study.

Findings: According to the study, school principals pay attention to the school's socialization aspect. In this regard, they take into account the role of leadership and situational approach. Although many tasks are defined, the participants give more importance to the tasks of education and training. In terms of features, positive aspects are emphasized as well as negative aspects are pointed out. In addition to specifying the bureaucracy as an obstructive element in the context of tasks, roles and features, they also express their positive aspects. School principals are involved in a variety of activities in everyday life. In these works, time is mainly devoted to bureaucratic work.

Result and discussion: In the study, school principals pay attention to the social dimension and characteristics of school when they define "school". This also affected the roles, characteristics and tasks of the participants. Various tasks were mentioned in the context of job and they were critically approached in terms of characteristics. They define the bureaucracy as an obstacle in the context of duty, characteristics, and role but they also refer to its positive aspects in certain conditions. There is a similar order in the context of everyday life; but it is understood that steps towards education-teaching are also recognized.

Key words: School, school principal, bureaucracy, daily affairs

İçindekiler

Teşekkür.....	iv
Özet.....	v
Abstract.....	vi
İçindekiler	vii
Tablolar Listesi	xi
Şekiller Listesi	xii
Bölüm I: Giriş	xii
1.1. Problem Durumu	3
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Tanımlar	7
Bölüm II: İlgili Alanyazın.....	8
2.1. Okul ve Özellikleri.....	8
2.2. John Dewey’in Okul ve Eğitim Anlayışı	11
2.3. Okul Müdürünün Okuldaki Rolü	14
2.4. Okul Müdürünün Özellikleri.....	19
2.5. Okul Müdürünün Görevleri.....	23
2.6. Türkiye’de ve Dünya’da Okul Müdürlüğü	28
2.7. Bürokrasi ve Modelleri	32
2.8. Bürokrasi ve Okul Müdürlüğü	38
2.9. Okuldaki Gündelik Hayat ve Okul Müdürünün Gündelik Hayattaki İşlere Ayırdığı Zaman	43
2.9.1. Okuldaki gündelik hayat.....	43
2.9.2. Okul müdürünün gündelik hayattaki işlere ayırdığı zaman	48
Bölüm III: Yöntem.....	52
3.1. Araştırmanın Deseni.....	52
3.2. Araştırmanın Katılımcıları	53
3.3. Verilerin Toplanması	55
3.4. Araştırma Süreci.....	56
3.5. Verilerin Analizi.....	57
3.6. Araştırmada Kullanılan Güvenirlilik-Geçerlik Stratejileri (Thrustworthiness)	58
3.7. Araştırma Etiği	59
3.8. Araştırmacının Rolü	59

Bölüm IV: Bulgular ve Yorumlar	60
4.1. Tema 1 : Okul Müdürlerinin Okula ve Eğitime İlişkin Görüşleri.....	60
4.1.1. Okula ilişkin tanımlar	61
4.1.1.1. Okulun “hayat” olarak nitelendirildiği görüşler	61
4.1.1.2. Okulun “eğitim yuvası” olarak nitelendirildiği görüşler	63
4.1.1.3. Okulun “her şey ” olarak nitelendirildiği görüşler.....	64
4.1.1.4. Okulun “kurum ” olarak nitelendirildiği görüşler	65
4.1.1.5. Okulun ilişkilendirildiği diğer görüşler	66
4.1.2. Okulun ve eğitimin özellikleri.....	67
4.1.2.1. Öğrenci merkezli özellikler	67
4.1.2.2. Çevresel özellikler.....	69
4.1.2.3. Yöntemsel özellikler	70
4.1.3. Okulda yapılan faaliyetler	71
4.1.3.1. Yurt İçi Odaklı Faaliyetler.....	72
4.1.3.2. Yurt dışı odaklı faaliyetler	74
4.2. Tema 2: Okul Müdürlerinin Rollerine, Özelliklerine ve Görevlerine İlişkin Görüşleri.....	76
4.2.1. Okul müdürlerinin rollerine ilişkin görüşler.....	77
4.2.1.1. Liderlik rolü	77
4.2.1.2. Çevre odaklı rol	78
4.2.1.3. Koordinatörlük rolü.....	80
4.2.1.4. Bürokratik rol	81
4.2.1.5. Diğer roller	82
4.2.2. Okul müdürlerinin özelliklerine ilişkin görüşler	84
4.2.2.1. Olumlu özellikler.....	85
4.2.2.2. Olumsuz özellikler.....	87
4.2.3. Göreve ilişkin görüşler	88
4.2.3.1. Çevreyle iletişim	88
4.2.3.2. Yapılması gereken her şey	90
4.2.3.3. Eğitim-öğretime ilişkin görüşler	91
4.2.3.4. Güvenliğe ilişkin görüşler.....	92
4.2.4. Görev alanlarının okul müdürüne yansımaları	94
4.2.4.1. Bireysel yansımaları	94
4.2.4.2. Mesleki yansımaları	95

4.2.4.3. Kolaylaştırıcı etkenler.....	96
4.2.4.4. Zorlaştırıcı etkenler	98
4.3. Tema 3: Okul Müdürlerinin Rol, Görev ve Özelliklerin Bürokrasiyle Olan Bağlantısına İlişkili Görüşleri	100
4.3.1. Okul müdürlerine göre bürokrasi	101
4.3.1.1. “Engelleyici” olarak görüldüğü görüşler	101
4.3.1.2. “Resmiyet” olarak görüldüğü görüşler	102
4.3.1.3. “Yazışmalar ve kurallar” olarak görüldüğü görüşler.....	103
4.3.1.4. “Hiyerarşi” olarak görüldüğü görüşler	104
4.3.1.5. “Bürokrasi” ile ilgili diğer görüşler	105
4.3.2. Bürokrasinin okula ve okul müdürüne yansımaları.....	106
4.3.2.1. Olumsuz yönlerle ilişkin görüşler	106
4.3.2.2. Olumlu yönlerle ilişkin görüşler	109
4. 4. Tema 4: Okul Müdürlerinin Gündelik Hayata ve Bunun Bürokrasiyle Olan Bağlantısına İlişkin Görüşleri	114
4.4.1. Okul müdürlerinin gündelik hayata ilişkin görüşleri.....	114
4.4.1.1. Okul müdürlerinin “rutin işler”e ilişkin görüşleri	115
4.4.1.2. Okul müdürlerinin “bürokratik işler”e ilişkin görüşleri.....	116
4.4.1.3. Okul müdürlerinin “eğitim-öğretim”e ilişkin görüşleri	117
4.4.1.4. Okul müdürlerinin “görüşmeler”e ilişkin görüşleri.....	118
4.4.2. Okul müdürlerine göre gündelik hayat-bürokrasi etkileşimi.....	120
4.4.3. Gündelik hayattaki işlerin “amaçlara katkı” bakımından değerlendirilmesi	121
4.4.3.1. Okul müdürlerinin “görüşmeler”e ilişkin görüşleri.....	122
4.4.3.2. Okul müdürlerinin “eğitim-öğretim”e ilişkin görüşleri	123
4.4.3.3. Okul müdürlerinin “bürokrasi”ye ilişkin görüşleri.....	124
4.4.4. Bürokrasinin gündelik hayata etkisi	124
4.4.4.1. “Zorluk çıkarıcı” olduğu yönündeki görüşler	125
4.4.4.2. “Problem oluşturmadığı” yönündeki görüşler.....	126
4.5. Araştırmaya Eklenen Noktalar	127
4.5.1. Yapıya ilişkin değerlendirmeler	127
4.5.2. Kişisel özelliklere ilişkin değerlendirmeler.....	129
4.6. Temaların Değerlendirilmesi	130

Bölüm V: Sonuç, Tartışma ve Öneriler	131
5.1. Sonuç.....	131
5.2. Tartışma.....	134
5.3. Öneriler	143
5.3.1. Uygulama açısından:	143
5.3.2. Araştırma açısından:	144
Kaynakça	143
Ekler.....	164
Ek A. Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği.....	164
Ek B. Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim Ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği.....	169
Ek C. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik.....	169
Ek D. Görüşme Formu	175
Ek E. Araştırma İzni.....	178

Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
1	Yönetici Olarak Okul Müdürü.....	16
2	Bürokratik Kuralların Çift Yönlü Doğası.....	36
3	Katılımcı Bilgileri.....	54
4	Okul Müdürlerinin Okula ve Eğitime İlişkin Görüşleri.....	61
5	Okul Müdürlerinin Rol, Özellik ve Görevlerine İlişkin Görüşleri.....	76
6	Okul müdürlerinin Rol, Görev ve Özelliklerin Bürokrasiyle Olan Bağlantısına İlişkin Görüşleri.....	101
7	Okul Müdürlerinin Bürokrasiyle İlgili Görüşlerinin Modellerle Karşılaştırılması.....	112
8	Okul Müdürlerinin Gündelik Hayata Ve Bunun Bürokrasiyle Olan Bağlantısına İlişkin Görüşleri.....	114

Şekiller Listesi

Şekil Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
1	Okul Müdürlerine Göre “Okul” Kavramı.....	67
2	Okul Müdürlerinin Rollerini.....	84
3	Okul Müdürlerinin Görev Alanları.....	93
4	Okul Müdürlerine Göre Bürokrasi.....	106

Bölüm I

Giriş

Eğitimin formal olarak bireylere iletildiği yer olan okul, günümüzde önemini daha da artırarak varlığını devam ettirmektedir. Şüphesiz bunda okulun toplum ve birey için önemi etkin bir rol oynamaktadır. Okulun bireye ve dolayısıyla topluma arzu edilen etkiyi yapmasında belirli aktörlerin varlığı gerekmektedir. Bu aktörlerin başta gelenleri; okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve velilerdir. Okulun onu yöneten kişi açısından ele alınması; okulda yapılanların anlaşılması, tanıtılması ve bu yapılanların okul müdüründen başlayarak öğretmen, öğrenci ve velilere nasıl yansıdığı ortaya konulması açısından önem arz etmektedir. Böylece “okul” adı verilen örgütün daha iyi anlaşılabilir. Bunun yanında yapılan çalışmalarda kullanılan yöntemler, araçlar ve elde edilen kazanımların da ortaya konmasıyla okullardaki mevcut uygulamalar hakkında belirgin düşüncelerin oluşmasına katkı sunulabilir.

Eğitim sistemi içinde yer alan ve belirli disiplinlerin hedef kitleye kazandırılmasında önemli bir araç olan okulun, işlevini en iyi şekilde yerine getirmesinde hiç kuşkusuz en önemli aktörlerden birisi okul müdürüdür. Hill’a (2010) göre yönetici, “ işi sürükleyen kişidir (s. 11)”. Okuldaki en yetkili konumda olan okul müdürünün “okul müdürlüğü” ve bu yönetici oynadığı rollerin anlaşılması okul yönetimini anlama ve algılamaya katkı sunacak ve bu alandaki çalışmalara da hem bir kaynak sunacak hem de yeni araştırmaların yolunu açacaktır. Okul müdürünün rollerinin anlaşılması, okul ortamında neyin odak noktası olarak belirlendiğini ortaya koyma açısından da önem teşkil etmektedir.

Mevzuatta kendisinden beklenen görevi yapma noktasında birinci derecede sorumlu olan okul müdürlerinin ne tür özelliklerinin olduğu, hem bireysel açıdan hem de mesleki açıdan anlaşılması gerekir. Okul müdürünün hem örgüt temsilcisi olarak hem sade bir vatandaş olarak özelliklerinin yansıtılması nasıl bir okul müdürü hedefliyoruz, mevcut okul müdürlerinde yaşanan problemler nelerdir noktasındaki düşüncelerin daha net bir şekilde anlaşılması açısından yararlı olacaktır. Bu niteliklerin anlaşılmasının okulun anlaşılmasına katkısı olacağı düşünülmektedir. Okul müdürünün görevlerinin ne olduğu ve bu görevlerin bürokratik yapı içinde yerinin ne olduğu saptamak eğitim sistemi içinde var olan yapı ile algılanan yapı arasındaki farklılıkların olup olmadığını varsa bunun hangi yönlerde ve yoğunluğunu anlama açısından dikkate

alınmalıdır. Okul müdürünün okulda etkin, verimli bir şekilde görev yapması için mevcut yapının işleyişini (bürokrasiyi) iyi tanınması ve buradan hareketle kendisine verilen görevi yerine getirmesi beklenir. Görevinin ve rollerinin ne olduğunu bilen bir okul müdürünün okula katkısının daha fazla olması beklenir. Aksi takdirde okulda belirsizliğin başını çektiği bir istikrarsızlık ve kaos kendisini hissettirecektir. Kaos ise Erçetin'e (2001) göre "karşılıklı etkileşimlerin dinamiği, önceden kestirilemeyen durumlar ve davranışlar üreten rastlantısal dalgalanmalardır (s.10)". Kaosun örgüt ortamına çift yönlü etkisi olabilir. Tietart ve Forgues, (1995), (Smith, 2004, akt., İpek'e (2010) göre kaosun düzensizlik yanında işlevsel yanları da bulunmaktadır. Yani kaosun örgütteki denge ve dengesizlikten işlevsel yönleri de çıkarılabilir. Bunun yanında kaosun örgütler için belli bir düzeyde de olsa gerekli olduğu düşünülebilir. Burada önemli olan (Öge, 2005, akt., İpek'e (2010) göre gelecek için oluşabilecek değişim ve buna ilişkin fırsatlardan nasıl yararlanılabileceği ile ilgili stratejiler oluşturmaktır. Bunun için yarına yönelik olarak bugün neler yapılması gerektiğine odaklanılmalıdır. (Örnek, 2004, akt., İpek'e (2010) göre yöneticilere kaos ortamında düşen görev, çevredeki değişimlere uyum sağlayabilecek ve tüm çevreyi kapsayabilecek bir örgütlenmeyi hayata geçirebilmektir. Türk Eğitim Sisteminde de okul müdürlerinin görevleri açısından kaos ortamının oluşmasına engel olabilecek araçlardan birisi okul müdürlerinin görevlerini düzenleyen yasal metinlerdir (mevzuat). Temelde mevzuatta tanımlanmış görevleri yapmakla yükümlü olan okul müdürlerinin görevlerini yapma noktasında insiyatif alıp almadıkları ve örgüte katkı durumlarını anlamak mevcut problemleri anlamaya da katkı sunacaktır. Ayrıca görev noktasında hangi işe ya da işlere daha fazla veya az zaman ayırdığının ortaya konulması ve bu noktalar esas alınarak okul müdürlerinin ne tür görevleri daha çok önemsedikleri ve okulun amaçlarına daha çok katkı sundukları da mevcut işleyiş algılamak açısından önemli görülebilir.

Bürokrasinin okul müdürlerince ne anlam ifade ettiği tecrübelerinden hareketle anlaşılması toplumu bütünüyle etkileyen bir yönetim modelinin eğitimi nasıl etkilediği, nasıl yansıdığı belirlenmesi açısından önemsenabilir. Bürokrasinin eğitim sistemi içinde kullanımını ve yeri düşünüldüğünde bu noktanın araştırılması ihtiyacı daha iyi anlaşılabilir. Bürokrasi ve onun eğitim sistemi içindeki anlamı okul müdürleri açısından değerlendirildikten sonra sistem içinde okul müdürlerinin görevlerinin bürokrasi ile ilişkisinin ne olduğu ve okula yansımalarının ne ya da neler olduğu ortaya konulması

konunun daha da derinlemesine anlaşılması açısından önemlidir. Konuyla ilgili derinlemesine anlam çıkarma çabası bir başka yararı da beraberinde getirebilir, o da mevcut algılardan hareketle mevcut durum ile olması istenen durumun karşılaştırılmasına imkân vermesidir.

Okul müdürünün çeşitli görevleri olduğu noktasından hareketle bu görevlerin gündelik hayata nasıl ve ne ölçüde yansıdığı da bir başka önemli noktadır. Morris, Crowson, Gehrie ve Hurwitz'e (1984) göre müdürler zamanlarının beşte birini öğrencilerle, öğrenci işleriyle geçirmektedirler. Bu işler içinde öğrencinin problemleri ve disiplin işleri, velilerle çeşitli vesilelerle görüşme, telefonla üstlerle ya da diğer çevrelerle iletişim, öğretmenlerle yapılan toplantı ya da değerlendirmeler gibi işler belirtilebilir. Bu işlerin gün içerisinde dağılımı ve yansımalarının bürokratik yapıya birlikte ele alınması da okulu anlamaya katkı sunacaktır.

1.1. Problem Durumu

Okul bireyden başlayarak toplumun tüm kesimlerini hem bireysel hem toplumsal açıdan etkilemektedir. Bu etkileme durumu toplumun tüm bireyleri nazarında okulu önemli bir noktaya taşımaktadır. Okul, kendinden beklenen faydayı hem bireylere hem de topluma sağlayabilmesi için yetişmiş eğitimcilere ihtiyaç duyar. Bu eğitimcilerin bir kısmı meslek yaşantıları içinde okulu yönetmek üzere görev alanlarını değiştirirler. Bu yöneticilerden en önemlisi, okulun yöneticisi olarak nitelendirilebilecek olan okul müdürüdür. Okul müdürünün yönettiği kurumu nasıl anlamlandırdığının (tanımlama, özellikler vb.), buna bağlı olarak ne tür çalışmalar içine girdiğinin (etkinlikler, kazanımlar vb.) ve buradan hareketle mevcut yapıda okulların ne durumda olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Bu durum ne tür doğru-yanlış-eksik uygulamaların olduğunun anlaşılmasına da yardımcı olacaktır.

Okulun eğitim öğretim için belirlenen amaçlara ulaşmada ne kadar çaba sarf edildiğinin anlaşılmasında göz önünde bulundurulması gereken noktalardan birisi de, günümüzde okul müdürlerinin temsil ettikleri konumu nasıl anlamlandırdıklarıdır. Bu noktanın aydınlatılması okul müdüründen başlayarak okul ortamında görev anlayışının ne olduğunu, nelerin ne kadar başarıldığının ve hangi anlayışların temel alındığının anlaşılmasına katkıda bulunacaktır. Çünkü okuldan birinci dereceden sorumlu olan kişi okul müdürüdür ve okul, okul müdürüyle birlikte anılır; okul müdürünün şahsında değerlendirmeye tabi tutulur. Okul müdürü bağlamında okulun ve okul müdürlüğünün

anlaşılmaya çalışılması beraberinde okul müdürlerinin görevlerinin ne olduğu sorusunu da akla getirmektedir. Görevlerin ne olduğu, çeşitli durumlarda bu görevlerin nasıl yansımalarının olduğu, görev yapmayı kolaylaştıran ve zorlaştıran durumların hepsinin birlikte düşünülmesi ve araştırılması gerekmektedir. Mevzuata bakıldığında okul müdürlerinin birçok görevi olduğu anlaşılmaktadır (EK A, EK-B). Bu görevlerden hangisi ya da hangilerinin yerine getirildiğinin anlaşılması sistemin ne kadar işlediğini de ortaya çıkarması bakımından önemlidir.

Eğitim öğretim faaliyetlerinin okuldaki temsilcisi olarak nitelendirilebilecek olan okul müdürlerinin, kendilerine verilen görevleri yerine getirirken bir takım özellikleri de taşımaktadır. Bu özelliklerin ne olduğu; okul ortamında ne kadar, nasıl kullanıldığının da ortaya konması gerekir. Ayrıca hangilerinin onun şahsıyla ilgili olduğu hangilerini ise mesleki açıdan edindiğinin de ayrıştırılması ve bunların okul ortamına nasıl yansıdığına ortaya konması gerektiği düşünülmektedir.

Bürokrasi diğer sistemleri olduğu gibi eğitim sistemini de etkilemektedir. Marshall'a (2009) göre "bürokrasi yetkili idareciler topluluğu ile belirli bir idare sisteminde geçerli prosedürler ve işlerden oluşur (s. 85)". Eğitim sistemi içinde okul müdürünün bakış açısından hareketle bürokrasinin okulda ne anlam ifade ettiğinin, nasıl uygulandığının ve ne tür yansımaları olduğunun anlaşılmasına ihtiyaç vardır. Çünkü okul temelde insana yönelik bir organizasyondur; buna karşın bürokrasi sadece sistemin bir şekilde devamlılığını esas alır, standartlaşmaya ve kurallara önem verir. Bu ikisinin birlikte okulda ne tür bir etkileşiminin olduğu; ayrıca bu işleyiş içinde bürokrasinin olumlu mu yoksa olumsuz mu yansımalarının olduğu okul müdürlerinin deneyimlerinden hareketle anlaşılması gerekmektedir. Okulun amaçlarına göre yönetilmesi açısından bu noktaların aydınlatılması gerekmektedir.

Okulların amaçlarına ulaşmak için birçok etkinliğe giriştikleri görülmektedir. Bu faaliyetlerin çeşitli düzeylerde ve farklı yöntemlerle gerçekleştirildiğine de rastlanılmaktadır. Okuldaki "gündelik hayat" olarak düşünülebilecek bu işlerin ne olduğunun bilinmesine ihtiyaç vardır. Çünkü bu işlerin ne olduğu saptandıktan sonra bir gün içinde okulda yapılanların ne kadarının eğitim-öğretim odaklı olduğu ne kadarının eğitim-öğretim odaklı olmadığı daha iyi ortaya çıkacaktır. Bu durum aynı zamanda okul ortamında yaşananların anlaşılmasına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca okuldaki gündelik hayatın anlaşılması "bürokrasi"nin gündelik hayattaki yoğunluğunun ve yerinin de ortaya konulması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Tüm bu belirtilen noktaların farklı yaş gruplarını barındıran okullarda görev yapan okul müdürlerini kapsayacak şekilde araştırılıp sonuçların ortaya konması gerekmektedir. Çünkü işleyiş her okulda aynı olmayabilir; ilgi, ihtiyaç, yoğunluk farklı olabilir, farklı deneyimler, farklı yaşamlar olabilir. Bunlar mümkün olduğunca araştırmaya dâhil edilmelidir ve bu noktaları içeren araştırmalar yapılmalıdır. Yükseköğretim kurumunun tez bankası tarandığında eğitim-öğretim alanında yapılan tezlerden 14 tanesinin “bürokrasi” ile ilgili olduğu; bunlardan 12 tanesinin yüksek lisans düzeyinde, 2 tanesinin doktora düzeyinde olduğu saptanmıştır. Ancak bürokrasi, okul yönetimi-gündelik olaylar bağlamında herhangi bir tezin olmadığı saptanmıştır. Bu verilerden hareketle yapılan araştırmanın alana katkı sunacağı düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, okul müdürlerinin günlük iş yaşamlarındaki deneyimlerinden yola çıkarak okul, okul müdürlüğü ve genel olarak eğitim bürokrasisine ilişkin görüşlerini tespit etmektir. Bu amaçla okul müdürlerinin deneyimlerinden hareketle şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin okul ve eğitime ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Okul müdürlerinin rol, görev ve özelliklere ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Okul müdürlerinin rol, görev ve özelliklerin bürokrasiyle olan bağlantısına ilişkili görüşleri nelerdir?
4. Okul müdürlerinin gündelik hayata ve bunun bürokrasiyle olan bağlantısına ilişkin görüşleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin amacına uygun olarak yerine getirilmesinde en önemli aktörlerden birisi de okul müdürüdür. Okul müdürünün temsil ettiği “okul” adı verilen örgütü tanımaları, amacına uygun hizmet etmesi için yaptığı çalışmalar ve bu konuda başta veliler olmak üzere okulla ilgilenen herkesi okula çeken uygulamaları ilk elden ortaya koymak okulun mevcut durumdaki işlevini ve eğitime katkısını anlamaya yardımcı olacaktır. Okulun mevcut durumunun tanınması beraberinde kurumun yöneticisi olan okul müdürlüğünün ne olduğunu, bu konuda ne gibi uygulamaların mevcut olduğunu anlamaya da katkı sunacaktır. Okul müdürünün okuldaki rollerinin ve bunlarla ilgili uygulamalarının ortaya konması okul müdürlerinin bakış açılarının anlaşılmasına, farklı uygulamaların değerlendirilmesine ve bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara imkân tanıyacaktır.

Okul müdürlerinin deneyimlerinden hareketle okulda ne gibi rolleri oynadıklarının anlaşılması okul ortamında ne tür çalışmalara öncelik verildiğinin anlaşılması bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca hangi rolün okul ortamında daha yoğun ya da az oynandığı ve bu rolleri oynarken dikkat edilen hususların anlaşılması okullardaki eğitim-öğretime ilişkin ortam hakkında da bilgi sahibi olunmasına katkı sunacaktır. Okul müdürlerinin görevleri açısından tanınması, bürokratik süreçlerle görevler arasındaki farkın yani olanla olması gerekenin karşılaştırılması Türk Eğitim Sistemindeki yönetim anlayışının kavranmasına yardımcı olacaktır; bir başka ifadeyle görevlerin okul müdürünün bakış açısıyla ortaya konması bürokratik yapının eğitim sistemi içinde nasıl işlediğinin anlaşılmasına katkıda bulunacaktır. Bürokratik yapı içinde görevlerini yapması beklenen okul müdürlerinin ne tür bireysel ve mesleki niteliklere sahip olduğunun anlaşılması bürokrasinin okul müdürlerini ne düzeyde etkilediğinin anlaşılmasına ve alanyazında okul müdürlerine atfedilen özelliklerle mevcut durumun kıyaslanmasına imkân tanıyacaktır.

Bürokrasinin okul müdürlerinin rolleri, görevleri ve özellikleri bağlamında açıklanması, bununla ilgili uygulamalara yer verilmesi, okul müdürlerine yansımalarının anlaşılması bürokratik yapının eğitim sistemi içindeki yerinin anlaşılmasına; olumlu ve olumsuz yönlerinin belirlenmesine bir fırsat sunacaktır. Okul müdürlerinin bürokratik rollerini oynarken ve buna uygun görevlerini yaparken ön plana çıkanların okul müdürlerinin mevcut görevleri üzerinden anlaşılması gündelik uygulamalarda okul müdürlerinin ne tür işlerle uğraştığının ortaya konmasına ve böylece okulun gündelik hayat bağlamında tanınmasına –ki bu tanınma durumu okulun tüm taraflarının da tanınmasını beraberinde getirir- bir imkân sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda belirtilen noktaların açıklığa kavuşturulmasıyla hem araştırmacılara konuyla ilgili yeni araştırma alanlarının açılmasına hem de uygulayıcıların ortaya konarlardan hareketle uygulamalarını gözden geçirmelerine imkân tanıyacağı düşünülmektedir.

1.4. Tanımlar

Yönetici: “Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı görevlerini 657 sayılı Kanununun 88inci ve 652 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 37nci maddelerine göre ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade eder (MEB, 2015)”.

Eğitim kurumu (Okul):

“Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumlar ile bu kurumlarda yürütülen eğitim-öğretim etkinlikleri için program hazırlama, eğitim araç-gereci üretme, inceleme, değerlendirme, öğrenci ve öğrenci adaylarına uygulanacak seçme ve/veya yarışma sınavları için gerekli iş ve işlemleri yürütme, rehberlik ve sosyal hizmetler verme yoluyla yardımcı ve destek olan kurumları ifade eder (MEB, 2015)”.

“Genel olarak, okul, belli bir yeri olan, belli bir süre devam eden, öğrenci ve öğretmeni değişen, geniş bir çevreye hitap eden, eğitim sürecini planlı ve programlı bir şekilde yürüten, genel ve mesleki çeşitler içerisinde şekillenen bir kuruluştur (Sezgin, 2009, s. 77)”.

Müdür: “Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında müdürlük görevini ikinci görev kapsamında yürütenleri ifade eder (MEB, 2015)”. Okulda eğitim-öğretim başta olmak üzere tüm işlerin yolunda ve amacına uygun olarak yerine getirilmesinden sorumlu kişi.

Bürokrasi: Örgüt içinde işlerin belli bir düzen dâhilinde herkesçe aynı şekilde anlaşılıp yürütülmesi amacıyla kurulan sistemdir.

Rol: Bursalıgolu’na göre (2000) rol, “bir örgütteki makamların ve statülerin dinamik yanlarıdır. Okul yöneticisinin rolünü, bir bakıma görevleri belirler (s. 200)”.

Gündelik Hayat: (Arslan, 2012, akt., Çetin’e (2013) göre gündelik yaşam (hayat), “kendini sadece öznel açıdan tutarlı ve anlamlı bir dünya olarak sunmakla kalmaz, aynı zamanda ve daha çok hemen herkesin davranışlarının içinde olduğu, şekil bulduğu ve onlar tarafından bir gerçeklik olarak muhafaza edildiği bir dünyadır (s. 27)”.

Bölüm II

İlgili Alanyazın

Bu bölümde okul ve özellikleri, okul müdürünün okuldaki rolü, okul müdürünün görevleri, okul müdürünün özellikleri, bürokrasi ve okul müdürlüğü, okuldaki gündelik hayat ve okul müdürünün gündelik hayattaki işlere ayırdığı zaman açıklanmıştır.

2.1. Okul ve Özellikleri

Bu başlık altında, okul ve ona dair özellikler alanyazın bağlamında açıklanacaktır. Açıklanacak noktaları şu şekilde belirtmek mümkündür: Okula dair tanımlarla ona atfedilen anlamlar, okulun örgütsel özellikleri, okulun açık sistem açısından incelenmesi, okulun özellikle toplumsal açıdan işlevleri.

Okulun ne olduğu ile ilgili olarak ilgili alanyazına bakıldığında birçok tanım yapılmıştır. “Okul, bütün bireylerin birbirleriyle etkileşim ve iletişim içinde oldukları bir yaşama ve öğrenme alanıdır” (Turan, 2011, s.75). “Okul, eğitim sisteminin en kritik ögesi olarak kabul edilebilir. Okul, eğitim sisteminin genel ve özel amaçlarının temel ilkelere bağlı kalınarak öğrencilere aktarıldığı eğitim örgütüdür (Şirin, 2009, s. 50)”. Açıkalın’a (1998) göre okulun 3 temel özelliği vardır. Bunlar; okulun sistemin işlevsel parçası olması, faaliyet alanlarını ve bunu sunacağı çevreyi belirlemesi, sistem açısından sınırlarına göre uçta, ilk düzeyde ve üretime yönelik somut örgütlenme biçimi olmasıdır. Okulda tasarlanmış eğitim faaliyetlerinin uygulanması, bunların izlenmesi, sınanması gerçekleştirilebilir. Bursalıoğlu’na (2000) göre, okulun örgütsel özellikleri mevcuttur. İlk olarak onun üzerinde çalıştığı, uğraş verdiği toplumdan alıp ona verdiği insan olmasıdır. Bunun yanında onda çeşitli değerlerin mevcut olması ve çatışmasıdır. Üçüncü özellik olarak onun ürünü olan insanı değerlendirmede yaşanan güçluktur. Dördüncüsü ise onun özel bir çevreye sahip olmasıdır. Beşincisi ise onun çevredeki örgütlerin yön verdiği ya da onun bu örgütlere yön verdiği bir örgüt olmasıdır. Altıncısı onun kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelmesidir. Bir başka özelliği ise onun bürokratik bir kurum oluşudur. Son olarak onun havasında görülen kendine ait bir kişiliğinin olmasıdır. Şirin’e (2009) göre okul, eğitim sisteminin en kritik öğelerinden bir olarak kabul edilebilir. Okul, eğitim sistemini oluşturan genel ve özel amaçların temel ilkeler doğrultusunda öğrenciye aktarıldığı eğitim örgütüdür. O hem eğitim sistemi içinde çeşitli kademedeki öğrencilerin eğitildiği uygulama alanı hem de devletin beklentilerini sağlayacak toplumun ihtiyaç duyduğu insan kaynağının yetiştirildiği bir

araç konumundadır. Onun bireyi aileden sonra ve ondan daha planlı ve sistematik bir şekilde sosyalleştirmesi gibi önemli bir fonksiyonu da mevcuttur. Onun dinamik yapısı bazı özellikleri de beraberinde getirmektedir. Bunlar:

- Okul çevresiyle sürekli etkileşim içinde bulunmalıdır.
- Alt sistemleriyle bir bütünlük oluşturmalı ve uyum içinde çalışmalıdır.
- Alt sistemler de kendi içinde bu bütünlüğü ve uyumu yaşmalıdır.
- Toplumsal çevreyle ilişkiler canlı, dinamik ve istikrarlı olmalıdır.
- Çevredeki yenilik ve değişmelere ayak uydurabilmelidir.
- Çevreden aldığı girdileri işleyerek çevrenin istediği, beklediği şekilde çıktılar olarak sunabilmelidir.
- Çevreden gelebilecek olumsuz etkilere karşı kendini koruyabilecek değerlendirme ve geri bildirim sistemine sahip olmalıdır. (Cuban, 1998, akt., Sergiovanni, (2001) iyi bir okulun özelliklerini şu şekilde açıklar:
 1. Ailelerin, öğrencilerin, öğretmenlerin memnunluk duyduğu ve olmak istedikleri; başarısı için çalışmanın önemli olduğunu hissettikleri yerdir.
 2. Belli hedeflerin ve amaçların gerçekleştirildiği yerdir.
 3. Vatandaşlık değerlerine bağlı; demokratik tutum, davranış ve değerlere sahip mezunların yetiştirildiği yerdir.

Sergiovanni'ye (2001) göre başarılı bir okulda olması gereken nitelikler ise; öğrenci merkezlik, akademik olarak zengin programların olması, öğrencinin öğrenmesine katkıda bulunan bir öğretim anlayışı, olumlu bir iklim, işbirlikçi bir etkileşimin desteklenmesi, geniş bir personel gelişiminin varlığı, paylaşımcı liderlik anlayışının varlığı, problem çözme anlayışına katkı, aile-toplum katkısının varlığıdır. Valentine, Prater'e (2011) göre etkili örgütsel görevler ve personel, prosedür ve kuralları geliştirme, çalışanları denetleme, öğretmen ve öğrencilere uygun bilgiyi sağlama gibi günlük yönetsel beceriler başarılı okul uygulamalarında hayati önemdedir ve göz ardı edilemez. Çelikkaya'ya (2013) göre okulun belli bir takım özelliklerinin olması gerekir. Ona göre okulun belli bir kültürü olmalıdır. Belli bir nüfusu vardır. Bu nüfus okulda homojen bir yapı gösterir. Okuldaki "biz" duygusunu içeren yapı topluma farklı bir şekilde sirayet eder. Eğer farklı bir kültürden bahsedilecekse yine bu okul

içinde oluşabilir. Okulda bilgi alışverişinin söz konusu olması beraberinde öğretmenin otoritesini de beraberinde getirir. Okulda öğrenci için belirleyici en önemli noktalardan biri de onun aldığı nottur. Okulda belli bir disiplin (idari otorite) söz konusudur. Çevresiyle etkileşime dayanır. Çok boyutludur. Toplum onu hizmet eden ve eğitim yuvası şeklinde nitelendirmektedir. Okul eğitim sisteminin bir parçasıdır.

Okulun çevresel özelliklerinin ortaya konması onun örgütsel anlamda açık sistem özelliğini akla getirmektedir. (Scott, 1987, akt., Hoy ve Miskel'e (2010) göre açık sistemin birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bu sistem hem yapı hem de süreçle ilgilidir. Bunun yanında hem denge ve esneklik, hem de sıkı ve gevşek yapısal ilişkilerle ilgili dinamik bir sistemdir, durağan bir sistem değildir. Sistem varlığını devam ettirebilmek için çevreye uyulanmalı ve bunun için değişmeyi göz alabilmelidir. Örgüt ve çevre birbirine bağımlıdır. Diğer sistemlerin aksine örgüt-çevre ilişkisini hayati önemde görmektedir. Düzenin kaynağı çevre olarak da görülebilmektedir. Şişman'a (2010) göre okul açık sistem açısından değerlendirildiğinde onun alt sistemlerin ya da unsurların bir toplamı olmasının yanında, çevreyle de etkileşimi olan bir kurum olarak kabul edilebilir. Okul çevreden çok çeşitli unsurları (insan, araç-gereç, bilgi, kültürel özellikler vb.) alır ve bunu yine çevrenin beklentileri doğrultusunda değerlendirir. Bu sistem içinde okulun çevreyle çift yönlü etkileşimi söz konusudur, hem onu etkiler hem de ondan etkilenir. Onun durağan ve esnek yönünün olması ona dinamizm kazandırır. Sezgin'e (2013) göre okulun çevresi şu şekilde tanımlanabilir: Okula girdi sağlayan ve yine okulun çıktılarında beslenen tüm toplumsal unsurlardır. Bunlar iş piyasası, diğer kurum ve kuruluşlar (STK'lar ve resmi kurumlar) aileler, diğer okullar vb. Bu anlamda okulun toplumsal anlamda 3 işlevinden bahsedilebilir: Öğrencileri dış çevrenin olumsuz etkilerinden korumak ve onlar için yaşamı kolaylaştırmak, dış çevrenin olumsuz etkilerine okul içinde izin vermeyerek öğrenciyi korumak ve hem dış çevreyi hem de okul ortamını gören öğrencilerin birbirlerini tanıması yoluyla okul içinde bir denge kurmak.

Morzano'ya (2003) göre, eğitim-öğretim açısından güvenli ve düzenli bir çevrede okulun olması önemlidir. Çünkü eğer öğretmen ve öğrenci kendini güvende hissetmezse öğrenme ve öğretim için gerekli psikolojik desteği hissetmeyebilirler. Asgari düzeyde güvenlik ve düzen düzeyi olmazsa okulda öğrenci başarısından söz etmek olası değildir. Bu konuda yapılabilecekler şöyle ifade edilebilir:

- Okul düzeni ve onun karakteri için sorun olabilecek davranışlar için kurallar ve oluşturma,
- Genel davranışlar için kurallar belirleme,
- Kuralların ihmal edilmesi durumunda kesin sonuçlar oluşturma ve bunların güçlü bir şekilde takibi,
- Öğrencilere öz disiplin ve sorumluluk noktasında öğretim yapılabilecek bir program oluşturulması,
- Problem oluşturabilecek öğrencileri belirlemeye yönelik bir sistem oluşturma

Konuyla ilgili değerlendirmeler göz önüne alındığında okulun alanyazın açısından çeşitli tanımları olduğu görülmüştür. Bu tanımlarda eğitim ve öğrenci merkezli yaklaşım ön planda tutulmaktadır. Okulun özellikleri bağlamında da hem genel hem de örgütsel özelliklerinin olduğu görülmektedir. Onun insan odaklı olması hem çevreyi etkileyen hem de çevreden etkilenen bir yapısının olması, formal yanının bulunması ve tüm bu özelliklere sahip olabilecek bir araç olması, hem içinde hem dışında yenilikleri ve değişimi içermesi önemli özellikler olarak değerlendirilmektedir. Okulun bunları yerine getirirken “biz” duygusunu ön plana çıkarması önemli bir noktadır. Bu şekilde okuldan öğrenme ortamı olması beklenmektedir. Sistem açısından okulun “açık sistem” özelliklerini gösterdiği çevreyle ilişkisinden anlaşılmaktadır. Belirtilen düşünceler çerçevesinde okulun bireye ve ondan hareketle özellikle topluma karşı bir işlevi, sorumluluğu bulunmaktadır. Açık sistem özelliğinin okulun örgütsel anlamda varlığını daha iyi açıklamaktadır.

2.2. John Dewey’in Okul ve Eğitim Anlayışı

Bu başlık altında Amerikalı eğitimci yazar John Dewey’in okula ve eğitime ilişkin görüşleri açıklanacaktır. Görüşlerde dayanan ilkeler, bu anlayışta öğretmen ve okuldan beklentiler de ortaya konulmaya çalışılacaktır. John Dewey’in ortaya konulan görüşleri ile araştırmadaki 1. tema olan okul müdürlerinin okula ve eğitime ilişkin görüşleri ve 2. tema olan okul müdürlerinin rollerine, özelliklerine ve görevlerine ilişkin görüşleri karşılaştırılacaktır.

J. Dewey’e (2012, Çev. Başman) göre eğitim, “doğaya ve insanlara karşı zihinsel ve duygusal temelli tutumlar meydana getirmektir”. Ona göre okul çeşitli faaliyetlerle hayatla iç içe olabilir, çocuğun doğru bir hayat yaşamasına imkan tanıyan bir yer haline

gelebilir ve böylece küçük bir toplum oluşturabilir. Oluşturulan bu yapı ile devamlı ve düzenli bir eğitim-öğretim hareketi ortaya çıkabilir. Okulun görevi ise okulla iş hayatı arasındaki ilişkiyi açıklamak, uygulamaya koymak ve bireyi anlayış sahibi olmasına yardımcı olmaktır. Cevizci (2010) Dewey'in eğitim ve okul anlayışını şu şekilde açıklamaktadır: J. Dewey'in eğitim felsefesinde çocuk, okul, toplum çok önemlidir. Deneyim insanın ulaşması veya bilmesi gereken yegane gerçektir. Buna bağlı olarak eğitim sürecini deneyimin sürekli olarak bir düzene sokulması, inşa ve dönüşüm olarak tanımlamıştır. Dewey çocuğun okulda zaman kaybı hissi yaşamasının temel sebebi olarak okulda öğrenilenlerin gündelik hayatta uygulanmaması olduğunu savunur. Bu sorunu gidermek için öğrencinin gündelik hayatındaki deneyimlerden hareketle öğretim yöntemi oluşturulmalıdır. Öğretim yöntemi yanında Dewey okulun çocuğun sosyal hayatına benzer bir şekilde düzenlenmesini önerir. Deneyimin eğitici bir değer kazanması için süreklilik ve etkileşime önem vermesi gerekir. Etkileşimden kasıt ise deneyimin hedeflerle örtüşmesidir.

Dewey'in eğitime, okula ve okuldaki eğitim anlayışına ilişkin farklı kaynaklarda belirttiği görüşleri de mevcuttur. Ona (2007, Çev. Akıllı) göre deneyimin eğitimde yararlanması hususunda öğretmene düşen sadece deneyimin elde edildiği koşulları dikkate almak değil; bunun yanında hangi tür deneyimlerin gelişmeye katkı sunduğunu ortaya koyabilmektir. Öğretmenler hem fiziksel hem de sosyal çevreyi nasıl kullanabileceklerini ve deneyim elde etme konusunda bu çevreden nasıl faydalanacaklarını da bilmelidirler. Çevreden kastedilen ise yaşanan deneyimin oluşturulmasına yönelik kişisel anlamdaki ihtiyaçlar, istekler, amaç ve kapasitelerle etkileşim içinde bulunan her türlü durumdur. Öğretmenin rolü sınıfta deneyimi meydana getiren etkileşimi ve iletişimi sağlamaktır. Etkinlikleri yönlendiren olarak öğretmeni sınıf lideri olarak değerlendirmek gerekir. Bu yönde yapılacak ilerlemeci eğitim anlayışında öğrencilerin var olan deneyimlerinden hareket edilmesi ve bunun yapılacak faaliyetlerle genişletilmesi de gerekir. Öztürk'e (2010) göre ise John Dewey okulu bir sosyal kurum olarak görmektedir. Ona göre bir sosyal süreç olarak eğitim ise toplumun kaynaklarının çocuklara aktarıldığı ve çocuktaki gücün toplum için kullanıldığı bir toplum hayatı olarak değerlendirilebilir. Bunun için eğitim yaşamın kendisi olmalıdır. Okulda da bu eğitim anlayışı hâkim olmalıdır. Okulun burada yaptığı bir başka iş ise, evdeki değerlerin geliştirilmesi ve daha yoğun bir şekilde işlenmesidir. Okulda verilen derslerin fonksiyonu ise belirlenen durumlar için bir hazırlıktır. Öğretmenin burada

yaptığı toplumun bir ferdi olarak çocuğa yaşayacak şeyleri belirlemek ve hayatta karşılaşılabileceği durumlara gerektiği şekilde tepki vermesine yardımcı olmaktır.

Gutek'e (2011, Çev. Kale) göre Dewey okulun sosyal boyutuna önem vermektedir. Bunun sebebi olarak okulu özel bir toplum modeli olarak değerlendirmesidir. Okulun bu şekilde değerlendirilmesi çocuğun toplumsallaşmasına, kendini ifade etmesine ve oto-kontrol anlayışının gelişmesine katkıda bulunur. Çocuğun bu gelişmeyi sağlayabilmesi için onun yaşantıları temel alınmalı ve mevcut bilgilerinden hareket edilmelidir. Dewey'e göre okulun işlevi şunlardır:

- Öğrencilere uygun öğrenme konuları belirlemek
- Konuları daraltıp özetlemek
- Kültürel mirası insanın yaşantısına etki eden tecrübelerle birleştirerek dengelemek

Burada öğretmenden beklenenler ise şunlardır:

- Öğrencinin öğrenme gereksinimlerini dikkate alma
- Problem merkezli öğretim yapmak. Bu öğretim şeklinde öğretmen yönlendirme ve rehberlik yapmalıdır.
- Öğretim yaparken sabırlı davranmak
- Öğrenme sürecinde dolaylı kontrolü tercih etmek
- Öğrencilere öğrenme denemeleri için imkân sunmak
- Profesyonel ve uzman bir kişilik ortaya koyabilmek

Cevizci (2012) Dewey'in göre çocuğun en temel faaliyeti olarak çevreye uyum sağlamaya yönelik faaliyetleri gördüğünü belirtmektedir. Çevreyle çocuk arasında çift yönlü bir etkileşim vardır. Yani çocuk çevreden hem etkilenir hem de çevreye katkı sunar. Öğrenci merkezli eğitim yaklaşımını da temel alan bu anlayışta toplum eğitim ilişkisi de önemlidir. Yani eğitimin hem bireysel hem de sosyal boyutu birlikte değerlendirilir. Bu anlayışta yöntem olarak bilimsel yöntem kabul edilmektedir. Sosyalleşme ve kültürlenme ön plana çıkan kavramlardır. Burada amaç deneyimlerin önemli ve kullanılışlı hale gelmesine imkân tanıyan gelişmenin sağlanmasıdır. Dewey'e göre eğitim "deneyimin sürekli yeniden inşası"dır. Burada öğretmenden beklenen

rehberlik etmesi ve uygun ortam sağlaması yanında öğrencileri karşılaştığı ve karşılaşacağı problemlere karşı donanımlı hale getirmektir.

2.3. Okul Müdürünün Okuldaki Rolü

Bu bölümde, okul müdürünün okuldaki rolleri bağlamında alanyazından hareketle çeşitli boyutları açıklanacaktır. Bu açıdan konu ele alındığında okul müdürünün rolleri, rollerin kapsamı ve ne tür sorumluluklar gerektirdiği, roller arasında uygulanan ile uygulanmak istenenler arasındaki farklılıklar ve rollerdeki temel noktaların neler olduğu açıklanacaktır.

Literatür incelendiğinde okul müdürünün oynaması gereken roller hakkında tespitlere ulaşmak mümkündür. Müdürün rollerine ve sorumluluklarına ilişkin tanımlar zaman içinde değişmektedir. Geleneksel tanımlara göre, müdürün görev ve sorumluluklarında okulun iyi işlemesi için yönetsel süreç ve fonksiyonlar ağırlıktaydı. Etkili müdürler örneğin planlamada, örgütlemeye, liderlik etmekten ve kontrol etmekten sorumludurlar (Sergiovanni, 2001). Fullan'a (2008) göre topluma önderlik etmede müdürün öncelikli üç temel rolü vardır. Bunlar, eğitimi geliştirmek, yönetim görevlerini başkalarının nasıl yapacağını belirlemek ve eğitimsel çalışmalarını geliştirmektir. Gordon'a (2004) göre müdürler öğretmenlere işbirlikçi bir kültür oluşması için yardımcı olurlar, öğretmenin gelişmesini desteklerler, problem çözmelerine katkıda bulunurlar. Müdürün yeni rolü ayrıca müdür öğretmen olmayı da içerir ki bu risk alma gibi davranışları model almayı gerektirir. Bunun yanında okul müdürü okulda başlıca öğrenen olmalıdır. Yazurlo'ya (2011) göre okul müdürlerinin inançları ve hareketleri okul gelişimi üzerinde doğrudan etkilidir. Okul müdürü başarı için başlangıç noktasını tespit etmeli, öğrenci başarısı için öğretmenlerinin bilgi ve becerisini geliştirmesine imkân sağlamalıdır, ayrıca okul müdürü tüm paydaşlarla (öğretmen, öğrenci, veliden başlayarak okulla ilgisi olan her birey veya kurum) hedeflerin belirlenmesiyle ve uygulanmasıyla meşgul olması gerekir.

Müdürlerin rolleri konusunda çok sayıda ve çeşitli beklentiler mevcuttur. Müdürlere göre işte geçirilen saatler uzundur ve zamanlarının yaklaşık dörtte üçünü evrak işleri öğrenci ve öğretmen işleri almaktadır. Bu da müdürlerin rollerinin sosyal, akademik, politik ve bürokratik boyutunun olduğunu göstermektedir. Bu ayrıca müdürlerin rollerinde işbirlikçi ve çatışmaları çözücü rolü de oynamasını gerektirir. Sosyolojik ve akademik açıdan müdürün değişik insan gruplarıyla etkileşimi beklenir.

Yeni üyelerin okula uyum sağlamasına yardımcı olması beklenir. Ayrıca öğrencilerin gün içinde okulu kullanması yanında yetişkinler de okulu eğitim ve değişik amaçlar için kullanılabilir. Burada müdürler okulda sosyal ve eğitim odaklı dengeyi sağlamak için idari anlamda rehberlikte bulunurlar. Okul müdürünün politik rolü gereğince karar almadan önce birçok kişiye danışması gerekir. Bu okulun varlığını sürdürmesi için beklenen bir durumdur. Okul müdürünün görevine bürokratik açıdan bakıldığında müdürler hem üst hem ast rolünü oynarlar. Ast olarak zamanlarının büyük bir kısmını evrak işleriyle uğraşmakla geçirirler; üst olarak çalışanlarına rehberlik ederler (Achoka, 1990). Morris ve diğerlerine göre (1984) yönetici olarak okul müdürü günlük birçok sürecin ifa edilmesinde, okulun organize edilmesinde ve öğrenen bir toplum olarak hedeflerine ulaşmasında, okul imkânlarını geliştirmede anahtar bir rol üstlenmektedir. Okulun temel sorumlusu olarak okul müdürü, okulun etkililiğini ve verimliliğini artırmak için çalışır. Okul müdürünün yönetici rolü temelde; hazırlık ve planlama, kaynak oluşturma, programlama ve bunu izleme, bütçe ve muhasebe işleri, imkânları koruma, öğrenci problemleriyle ilgilenme, güvenli bir çevre oluşturmayı içerir. Speck'e (1999) göre okul müdürlerinin çeşitli rolleri mevcuttur. Bunlardan liderlik rolleri; mevcut durumu değerlendirme, geleceğe ilişkin vizyonu ortaya koyma, bu vizyonu aktarabilme, değişimi için mevcut kapasiteyi tespit etme, değişimi planlama ve uygulama, kendi kendine harekete geçebilme, çevreyi ve toplumu güçlendirebilme, güven oluşturma, ilerlemeyi takip ve değerlendirme, iyi işleri takip etme ve sonuçta başarıları ödüllendirme, çevreyi personeli ve öğrencileri önemseme, okul çevresindeki diğer unsurları dikkate alma, insan becerilerinden faydalanmadır. Okul müdürlerinin yönetici rolü ise, hazırlık ve planlama, örgütlenme, sistemi yenileyerek yönetimin işleyişini sağlama, yönlendirme ve yapma, değerlendirme ve geliştirmedir.

Speck (1999) yönetici olarak okul müdürlüğünü şu şekilde tabloşturmuştur:

Tablo 1

Yönetici Olarak Okul Müdürü

Yönetici Rolü
<ul style="list-style-type: none"> • Hazırlık ve planlama • Organize etme • Sistemleri yineleme yoluyla yönetim • Emir verme ve uygulama • Değerlendirme ve iyileştirme

Kaynak: Speck, 1999, s. 20'den alınmıştır.

Toplumdaki değişim ve gelişim eğilimleri okul müdürünün rollerine de etki etmektedir. Okul müdürünün rolü geçen yüzyıldan beri artmaktadır. Okulların büyümesine paralel olarak okul yöneticilerinin rolü de daha büyük yönetsel sorumlulukların da eklenmesiyle artmaktadır. Müdürün rolü daha çok bölgesel politikalar ve yönelimlerle uyumlu olarak okulda öğrenme ve öğretime odaklanmaktadır (Alberta Education, 2009). Balyer'e (2012) göre okul müdürlerinden gerçekleştirmeleri beklenen roller şunlardır: Öğretim liderliği, toplum liderliği, vizyoner liderlik, örgütsel mimarlık, öğretmen, destekleyici, sembol liderlik, güvenlik uzmanı sosyal hizmet uzmanı, değişim öznesi, denetmen, hukuk uzmanı, zaman yöneticisi, program yöneticisi, disiplin figürü, ekonomist. Huston (1982) okul müdürlerinin çok yönlü rollerinin olduğunu belirtmesine rağmen bu rollerin 2 grupta toplanabileceğini belirtir: Eğitimsel liderlik ve bina yöneticiliği. Bugün okul müdürlerinin en önemli rolü eğitimsel liderlik rolüdür. Araştırmaya göre okul müdürünün yönetsel faaliyetlerle eğitimsel liderlik faaliyetleri arasında dengesizlik mevcuttur. Okul müdürleri yapmak istedikleri işlerden ziyade başka işlere daha fazla zaman ayırmaktadırlar. Onlar daha çok öğrenci disiplini, okul yönetimi, üstlerle ilgili işlere daha çok vakit ayırmakta; program geliştirme, personel işleri ve kendi mesleki gelişimlerine daha az vakit ayırmaktadırlar. Çoğu okul müdürü eğitimsel liderlikteki eksikliklerini müdürlüğün gerektirdiği diğer aktivitelere bağlamaktadır. Bu durumun önemi okul müdürünün okul iklimini geliştirme ve korumadaki rolü düşünüldüğünde daha da bir önemli hale gelmektedir.

Müdürlerin önemli iki rolü bulunmaktadır. Kapasite oluşturma ve öğretimsel liderlik. Araştırmaya göre müdürün; ailelerin, öğretmen ve öğrencilerin beklenti içinde

olduğu öğrenme ve öğretimin geliştirilmesine diğer sorumluluklarından daha fazla odaklanması gerekir (Qutoshi ve Khaki, 2014). Gelecekte okul müdürlerinin örgütteki rolleri artacak ve çok boyutlu hale gelecektir. Ondan gelecekte; çevrede etkin bir işbirliği oluşturması beklenmektedir. Bu rol okuldaki kararlara katılmayı, okul-toplum ilişkilerini geliştirmeyi gerektirir. Sonuçta ise, okul müdürü bu rolleriyle işbirlikçi bir öğrenmenin olduğu okul toplum ilişkisine katkıda bulunur (Skinner, 2003). Okul müdürleri rollerinin karmaşık, zaman gerektiren ve genişleyen bir hal almaktadır (Rinder, 2007).

Okul müdürlerinin kapsamlı bir program oluşturma, personel arasındaki işbirliğini sağlama ve velilerin katkısını artırmak için çalışma gibi geniş rol alanları mevcuttur (Cobb, 2015). Yeniden inşa sürecinde müdüre düşen görev (rol) karşılaştıkları sorunlar karşısında paydaşların birbirlerine yardım edecekleri bir ortam oluşturmaktır (Thomas, Fitzhugh ve Walker, 1998). Araştırmaya göre, okul müdürlerinin yeni rolleri ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için gereken bilgi ve becerileri öğrenmeleri gerekmektedir. Müdürler çok boyutlu rolleri ve sorumluluklarıyla bağlantılı olarak karşılaştıkları zorlukların ve rollerindeki karmaşıklığı vurgulamaktadırlar. Bu karmaşıklığı yönetmede devamlı surette bilgi ve becerilerinde gelişme sağlamak onlara rollerini yerine getirmede yardımcı olacaktır. Müdürler rollerinin yerine getirilmesinde velilerin bilinçli olmasının öneminin de farkındadırlar (Stringer ve Hourani, 2015). Okul müdürleri liderlik tarzlarının bir kombinasyonunu kullanarak geçmişleri, eğitimleri ve deneyimlerini –bölgelerini de dikkate alarak- içeren kendilerine has bir tarz oluşturmalarıdır. Okul müdürleri öğretmenlerini açık iletişim, olumlu ilişkiler ve paylaşımcı bir karar verme yoluyla güçlendirmelidirler (Rinder, 2007). Yöneticinin önemli bir rolü de örgütün temel hedefleriyle onun geniş çevresi arasında bir uyum oluşturmaktır (Wilson ve Firestone, 1987). Okul müdürlerinin rollerini yerine getirmede personelin yanında öğrenciler ve velilerle de etkileşimde bulunduğu anlaşılmaktadır (Glasman ve Couch, 2001). Bir başka araştırmaya göre okul müdürleri; liderlik rolleriyle, idari rolleri arasında ikileme düşmektedirler. Müdürlerin uzun saatler çalışması, baskı altında olmaları, rollerinin giderek artmasına ve genişlemesine yol açmaktadır; buna rağmen çoğunluğu müdür olarak rollerini yerine getirmekten memnundurlar. Odaklanmak istedikleri ise, daha fazla liderlik rolüdür; daha az odaklanmak istedikleri rol ise yönetici rolüdür (Cranston, Ehrich ve Billot, 2010). Okul müdürlerinin rolü okulu geliştirmek ve yeniden şekillendirmektir ve bu rol de

yönetimden daha fazlasını içermektedir. Okul müdürünün rolü eğitimsel liderlik, okuldaki işleri kolaylaştırmak, öğrenci ve öğretmenleri cesaretlendirmek, öğrenme ortamını denetlemek, öğrenmeye meyilli ve çevreye destek olacak bir kapasite oluşturmaktır. Okul müdürleri öğrencilerinin geliştiğini gördükçe ödüllendirildiklerini hissederler. Okul müdürleri öğrencilerle zaman geçirerek ve onlara model olarak etkide bulunabileceklerine, kendilerine inananlara olumlu bir perspektif sunabileceklerine inanmaktadırlar. Çalışma yaşamlarında rolleri bazen öğrencinin yiyeceğiyle bazen sağlığıyla ya da eğitim öğretimle ilgilenmeyi gerektirir (West, 2010). Okul müdürleri eğitimci rollerini idari rollerine tercih etmektedirler. Bunun karşısında ise idari göreve odaklanmış müdürler de vardır. Bu müdürler hem eğitimsel hem de mentörlük rolünü önemsediklerini belirtmelerine rağmen bunu günlük çalışma hayatına geçirmeyi başaramamaktadırlar. Bu da okul iklimini olumsuz etkilemektedir, çünkü öğretmenlerle günlük etkileşimlerinde gelişme gösterilmediğinde ancak yapıyı korur ve desteklerler (Devos ve Bouckennooghe, 2009).

Okul müdürleri öğretim lideri olarak etkililiklerini artırmak için daha az rol çatışması ve gerginliği yaşamaları gerekir. Bundan faydalanacak olan öğrenciler, okul personeli ve toplumdur. Okul müdürünün rollerini milli, devlet ve yerel politikalar gibi unsurlar da etkilemektedir. Okul müdürünün sorumluluklarını yerine getirmede etkileyen bir başka faktör de aşırı iş yüküdür (Catano ve Stronge, 2007). Örgütsel ve pedagojik anlamda başarılı bir değişimden söz edilecekse okul yöneticilerinin tepkileri ve davranışları hayati önemdedir. Okul müdürlerinin rollerindeki karmaşıklık ve artan görevleri dikkate alındığında idari ve liderlik eğitime olan ihtiyaçtan bahsedilebilir. Onların bu rol ve görev yapılarında kolaylaştırıcı, mentör, yenilikçi bir rol ve görev yapılarına geçiş yapmaları beklenir. Yani insan merkezli ve liderlik temelli yapı görev merkezli, sabit yapıya tercih edilmelidir. Kritik analizler yapma ve zaman yönetimi, gerilimlerin üstesinden gelme gibi işlerle uğraşma okul müdürlerinin öncelikleri arasında görülmelidir (Geraki, 2014). Öğretimsel lider olarak, başarı derecesi düşük olan okullardaki müdürler, öğrenci başarısını nasıl yükseltecekleri konusunda desteklenmelidir. Okul müdürlerinin öğrencilerin en üst düzeyde iyi eğitilmesine katkıda bulunacak becerileri içeren geniş ve güçlü bir bilgi birikimine ihtiyaçları vardır. Okul müdürü, liderliği bir şekilde yönetilir ve desteklenirse okulu toplumda umudun ve gelişmenin yeri haline getirebilir (Bloom ve Owens, 2011). Akkary (2014) görüşülen okul müdürlerinin % 50'si rolleriyle ilgili öğrenmeleri gerekenlerin iş başında

öğrenilebildiğini belirtmişlerdir. % 30'dan daha azı hizmetten önce eğitimi savunmakta ki bunu savunanlar arasında hizmet içi eğitime katılanlar da vardır. Okul müdüründen, okulun tüm işlevini denetlemesi; bunun yanında üstlerine mali, akademik, araç-gereç ve bakım ihtiyaçları hakkında bilgilendirmeleri beklenir.

Alanyazındaki değerlendirmelere bakıldığında okul müdürlerinin çok çeşitli ve kapsamlı rollerinin olduğu görülmektedir. Bu rollerin zaman içinde değişime uğradığı, toplumun çeşitli formal ve informal kesimlerinden gelen ihtiyaç ve beklentiler doğrultusunda değiştiği anlaşılmaktadır. Roller bağlamında birçok rolden bahsedilse de temelde iki rol ağır basmaktadır. Liderlik rolü ve bürokratik rol. Bu rollerden oynanmak istenenin liderlik rolü olduğu, düzenli bir şekilde oynanması gereken rolün ise bürokratik (yöneticilik) rolü olduğu dikkat çekmektedir. Belirtilen iki rolde de okul müdüründen üst makamların beklentisi belirleyici olmaktadır. Beklenti ise, okulun ihtiyaçlarının karşılanması ve üstlerin bundan haberdar edilmesidir.

2.4. Okul Müdürünün Özellikleri

Okul müdürünün görevini istenilen düzeyde yapması, rollerini amacına uygun bir şekilde yerine getirmesi için belli özelliklere sahip olması ya da sahip olmak için gayret göstermesi beklenir. Bu bölümde ise, okul müdürünün rollerine ve görevlerine ilişkin edinmesi gereken özellikler ortaya konacaktır. Özellikler bağlamında okul müdürünün başarılı olması için gereken şartlar, örgüt içi ve dışında etkili olması için önerilen durumlar da ortaya konacaktır.

Okul müdürünün görevlerini istenilen düzeyde yerine getirmesi için belli niteliklere sahip olması beklenir. Bu niteliklerin olmaması okulun işlevini tam anlamıyla yerine getirememesine neden olabilir. Alanyazında bununla ilgili noktalara işaret edilmiştir. Morrison (2009), okul müdürünün özellikleri olarak şu noktalara değinmektedir: İletişimci ve vizyoner, veriyi anlayabilme ve kullanabilme, güçlü örgütsel becerilere sahip olabilme, toplumsal bütünleşmenin önemini kavrayabilme, esnek olma, empatik düşünme. Fullan'a (2001) göre başarılı okul müdürlerinin kapsayıcı ve geliştirici merkezli olma, öğrencinin öğrenmesine odaklanma, etkili yönetim, dengeleyici özellikleri vardır. Bursalıgolu'na (2000) göre okul müdürünün iyi bir bürokrat rolünü oynaması gerekir. Ayrıca anlaşmazlıklarda uzlaşmacı olması, okulun problemlerini sadece ilgili taraflarla görüşmesi, iletişim çabalarını doğrudan gerçekleştirilmesi gerekir. Bunun için formal ve informal yönü birleştirmelidir. McIntyre

ve Kenneth'in yaptığı araştırmaya göre etkili yöneticiye yönelik eğilimlerde şu noktalar ön plana çıkmıştır: Çalışkanlık, işe adanmışlık, insancılık, öğrenci ve personelle iyi bir iletişim, kararlara katılımın sağlanması, problem çözücü nitelikte olma (Balcı, 2001). Okul müdürleri okulun gelişimine katkısı olacak aktivitelerde ve kültürel değişiklikleri destekleyen inisiyatifler almaya hazır ve bunun için ısrarcı olmalıdırlar (Midthassel, Bru ve Idse, 2000). Balcı'ya (2001) göre etkili yöneticinin temel özellikleri; okulun ne olduğunun tam olarak farkında olma, okulun amaçlarından ilgili tarafları haberdar etme, öğretmenlere ve eğitim çalışmalarına destek olma ve çıkabilecek problemleri algılayıp tedbir alabilmedir. Etkili yöneticinin öğrencinin başarısındaki rolüne ilişkin araştırmaların onun öğrenciyle birlikte olmaktan mutluluk duyan, okulun herkes için bir öğrenme yeri haline getiren biri olarak tasvir etmektedir. Dimopoulos, Dalkavouki ve Koulaidis'e (2014) göre bazı müdürlerin kişisel motivasyonu okullarına özgü bir kimlik oluşturmaya yol açar ki bunu hiyerarşiye ve yerel topluma tercih ederler. Bu kişisel motivasyon okul müdürlerinin seçimi sürecinde dikkate alınmalı ve ortaya çıkarılmalıdır.

Drucker'a (2011) göre yöneticileri etkin kılan şey hepsinin şu sekiz ilkeyi izlemesidir:

- Yapılması gerekeni belirleme,
- Örgüt için doğru olanı belirleme,
- Eylem planları geliştirme,
- Kararların sorumluluğunu üstlenebilme,
- İletişimin sorumluluğunu üstlenebilme,
- Fırsatlara odaklanabilme,
- Üretken toplantılar yürütebilme,
- “Biz” duygusuna sahip olabilme.

Küçükali (2011) okul yöneticilerinin; okulu çevresine faydalı bir unsur haline getirme, yenilikçi karaktere sahip olma, örgütü amaçlarına ulaştırmaya yönelik gayret etme, uzmanlara değer verme, astların kararlara katılmasına imkân hazırlama, demokratik bir yönetim anlayışına sahip olma özelliklerinin olması gerektiğini vurgular. Açıkalın'a (1998) göre bir yöneticide bulunması gerekli üç özellik, yöneticilik bilgisi,

alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisidir. W. Hersey'e (1982) göre, okul müdürleri bu meslekte 12 beceriye sahip olmalı. Bunlar; problem analizi, muhakeme gücü, örgütsel yetenek, kararlılık, liderlik, duyarlı olma, değişik ilgiler, kendi kendine güdülenebilme, baskıya karşı koyma, eğitimsel değerlere sahip olma, sözlü ve yazılı iletişim becerisi (Morris ve diğerleri, 1984). Ubben ve Hugges (1992) okul yönetiminde başarılı olmada gerekli becerileri şu şekilde ortaya koymaktadır: Planlama ve organizasyon, başkalarıyla birlikte çalışabilme ve liderlik, karar verme ve analiz yeteneği, yazılı ve sözlü iletişim becerisi, empatik düşünme becerisi, uygun olmayan koşullarda dahi çalışabilme ve organize etme yeteneği (Speck, 1999). Okuldaki öğrenme ve öğretme ortamına katkıda bulunacak bir çevrenin oluşturulmasında okul müdürleri şu 4 alandaki kapasitelerini geliştirmelidirler:

- Kişisel bir örnek olarak nasıl lider olacaklarını öğrenmeyi,
- Okul içinde ve dışında toplumdaki nasıl destek alınacağını,
- Örgütsel işleyişi nasıl geliştireceklerini,
- Üyelerin görevlerine ilişkin gelişimlerine nasıl katkıda bulunabilecekleri (Lin, 2012).

Danimarka'daki ve Türkiye'deki okul müdürleri üzerine yapılan karşılaştırmalı bir araştırmaya göre her iki gruptaki müdürler yansıtıcı uygulamalar ve kişisel olarak yansıtıcı düşüncelerini geliştirmekle ilgilenmektedirler. Bunu da meslektaşlarının, mentörlerin, yönetim ekibine, iletişim ağlarına ve araştırmalara katılarak yapmaktadırlar. Burada ortaya çıkan bir başka sonuca göre okul müdürleri kendilerinin yansıtıcı düşüncelerinin gelişmesinde araştırma sonuçlarının da etkili olduğunu belirtmeleridir (Dalgıç ve Bakioğlu, 2014). Araştırmaya göre iyi müdürler duygusal anlamda olgun ve duyguları dikkate alırlar. Bunu da eğitim politikaları ve reformları ile okulun içeriğini anlamaya yönelik duyguların farkında olunduğunun bilinmesi ve duyguların ortaya konmasındaki durumları kabul ettiğini göstermek için ortaya koyarlar (Mills ve Niesche, 2014). Araştırmaya göre deneyimli okul müdürleri kariyerlerinin sonuna doğru artık kendi deneyimlerinden ve kişiliklerinden hareketle kararlarını vermekte, günlük işlerini yapmaktadır (Oplatka, 2010). Bu işlerle başa çıkabilmesinde Cranston, Ehrich ve Billot'ın (2003) önerisi ise, gelişme ve eğitimleri vasıtasıyla hem liderlik hem de yönetim alanında profesyonel desteğin sağlanmasıdır. Searby'e (2010) göre eğitim lideri yetiştirme programları geleceğin okul müdürlerinin gelişimi ve

öğrenmenin eleştirel açıdan edinilmesindeki farklılıkları ortaya çıkarmada bir fırsat oluşturur.

Okul müdürünün liderlik uygulamaları ve deneyimleri karar vermelerini etkilemektedir. Müdürün liderlik tarzı olmaksızın değişimi gerçekleştirmede ilişkiler önemli yer tutar. Öğretmenlerin eğitime ilişkin ihtiyaçlarında, bilgilerinde ortaya çıkan önemli noktalardan biri de okul müdürlerinin stratejik düşünceleridir (Carlyon ve Fisher, 2012). Okul müdürleri, okul personeli tarafından saygı görmek ve liderlik yapabilmek için bilgili, becerikli ve istekliler arasından seçilmelidir. Eğer bu gerçekleşmezse okullar görevlerini yerine getirmede büyük sıkıntılar çekecektir (Hoppey ve Mc Leskey, 2013). Okul müdürleri, aynı zamanda iyi bir eğitim-öğretim ve program uygulamalarına da sahip olması gerekir; bunun yanında öğrenme ve öğretim teorilerini bilmeli ve anlamalı; en son öğretimsel eğilimler hakkında bilgi sahibi olmalı, öğrencinin yapmasını ön plana çıkararak öğrenci başarısında bir farklılık oluşturmalıdır (Valentine ve Prater, 2011). Karalis'e (2009) göre okul müdürü destekleyici bir tutum geliştirmelidir. Ona göre bu tutum tüm öğretmenlerin tutumlarıyla, iş doyumunu ve müdüre güvenle alakalıdır. Bu tutumlar okul müdürünün temel düşüncelerini öğretmenlere dinleme, önerilere açık olma, öğretmenlerin haklarını koruma, bütüncül ve kapsayıcı eleştirme davranışlarıyla tasvir edilebilir. Bu tutum öğrencinin akademik başarısıyla da doğrudan bağlantılıdır. Bu tutuma (destekleyici) sahip bir okul müdürü öğretmeni risk almaya cesaretlendirir, yeniliklere açık ve gelişmeye yönelik bir ortam sağlar. Yönlendirici okul müdürü tutumunda ise, okul müdürünün yakın bir denetimi, günlük aktivitelerin izlenmesi, öğretmenlerin hatalarının düzeltilmesi söz konusudur. Öğretmenleri müdürlere güvendiği bir ortamda bu tutum öğrencilerin akademik başarısına olumlu yönde yansıyan bir etki yapar. Mensik'e (2006) göre etkili müdürler vizyonerdir. Personel, öğrenci ve toplumla bir vizyon oluşturmak ve o vizyona ulaşmak için çalışır. Yine ona göre okul müdürü olumlu bir eğitim iklimi ve etkili bir iletişim ortamı oluşturur. Bunun yanında okul içi ve dışı paydaşlarla ilişkiler geliştirir; etkili okulda okul müdürlerinin güçlü bir etik temeli vardır. Onun adil, tutarlı olmaya, hata yaptığında ise hatasını kabul etmesi gerekir. Son olarak, etkili okul müdürü gerekli eğitimlerden geçmiş ve yeterli deneyime sahiptir.

Westman'ın (2010) araştırmasına göre, okul müdürlüğünün en ödüllendirici yanı, çalıştığınız insanların gelişip değiştiğini görmektir. Bunun yanında en büyük zorluk ise, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesi gereken görevleri ve beklentileri yönetmek

ve yapmakla uğraşmasıdır. Okul müdürü; ailesinden meslektaşlarından, arkadaşlarından, üstlerinden bu zorlukların üstesinden gelebilmek için destek almaya ihtiyacı vardır. Başarılı bir okul müdüründe bulunması gereken özelliklerden biri de, okul müdürünün kendisine verilen yetkileri çalışanlarını rahatsız etmeyecek şekilde kullanabilmesi ve özverili ve idealist davranıp onlara örnek olabilmesidir. Araştırmaya göre okul müdürü, okulun başarısı için çalışanlarının gönüllü olarak yer alacakları ve katkı sağlayacakları bir ortam oluşturmalı ve tüm yetkilerini tamamen hukuki olarak kullanmanın yerine bu yetkilerini çalışanlarıyla paylaşmalıdır (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013).

İlgili alanyazının incelenmesinden okul müdürünün görevlerini yerine getirmesi ve buna uygun rolleri oynaması için beklenen özelliklerin temelde iki gruba ayrıldığı anlaşılmaktadır. Bunlar bireysel ve mesleki özelliklerdir. Bireysel anlamda beklenen insan odaklı olması, mesleki anlamda ise alana ve mesleğe ilişkin becerisini liderlik anlayışı çerçevesinde bütünleştirmesidir. Başarılı okul müdürleri belirtilen özellikleri her fırsatta ortaya koyabilen dengeli bir yaklaşımı gösterebilen müdürler olduğu görülmektedir. Yönetimde başarılı olmak okul müdürüne göre örgüt ortamında “etkili olmak” gibi bir avantajı da sağlayabilir. Bunun için okul müdürünün stratejik düşünmeyi de esas alması ve uygulaması gerektiği anlaşılmaktadır. Ayrıca okul tanımında olduğu gibi “biz” anlayışını örgüt ortamına hakim kılma da etkili yöneticilik için önemli görülen özellikler arasında olduğu anlaşılmaktadır.

2.5. Okul Müdürünün Görevleri

Bu bölümde okul müdürlerinin görev alanlarının ne olduğu, olanla olması gereken görevlerle ilgili olarak yapılan araştırmaların sonucu ele alınacak ve okul müdürlerinin gerçekte ne gibi görevlere odaklandıkları açıklanmaya çalışılacaktır.

Fullan (2008), etkili müdürlerin 2 şeyi birlikte yapması gerektiğini belirtmektedir. Bunlar; öğretime ciddi anlamda odaklanmak ve diğerlerine yapacakları konusunda yardımcı olmak ve onları liderin de ötesine taşıyan bir pozisyona yerleştirmek. Okul müdürleri zamanlarını öğretmenlerle etkili eğitim uygulamalarını ortaya çıkarmaya çalışarak harcarlar; bunu hem öğrencinin öğrenmesine yardımcı olacak araç olarak hem de dış hesap verebilirlikte bir kaynak olarak kullanırlar. Bellamy, Fulmer, Murphy, Muth (2007) okul müdürlerinin görevlerinin iki yönüne dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi sosyal koşullardaki zorluklara rağmen öğrencilerin öğrenmelerine imkân veren

hedefleri başarmak, ikincisi okuldaki hedeflerle ilgili değerler arasında bir denge kurma noktasındaki artan sorumluluklarla baş edebilmek. Bunları gerçekleştirme noktasında yerel zorluklar ve değerlendirmelere rağmen okul müdürü, öğrencinin belirlenen hedeflere ulaştırabilecek bir liderlik yapısına sahip olması; bunun yanında esnek, yerel değerleri dikkate alarak okula yardımcı olabilecek unsurları okul ortamına taşıyabilmesi gerekir. Bunları yapmak ve sürdürmek için ise okul müdürlerinin 4 önemli görevlerinin olduğunu belirtmektedir. Bunlar; okul hedeflerini geliştirmede aktif katılımcılar olma, okul için önemli ortamları belirleme sürecinde aktif sorumluluk alma, önemli okul ortamlarının oluşturulması ve sürdürülmesi, okulun işlerinin yapıldığı pek çok sosyal ilişki ve ağlarda okulu temsil etmektir.

Müdürlerin kullandığı, zamanında ve etkili bilginin iletilmesini sağlayan iletişim yapıları önemlidir. Bu yüzden müdürlerin öğretmen gerçeği ve eğitim yapıları arasında daha iyi iletişim yoluyla anlayış getirmeleri önemlidir. Bu açıdan müdürler okullarda eğitim uygulamaları ve sonuçlarının nasıl açıklandığından, iletiğinden, aktarıldığından sorumludurlar. Bunu yapmak için müdürlerin okul gelişimindeki reformlarla ilgili öğretmenlerin paylaşacağı düşünce ve çözümlere ilişkin yapılar kurmaya ve açık iletişime odaklanmaya gereksinimleri vardır. Mevcut kültürel değerler vasıtasıyla pozitif örgütsel davranış geliştirmede okul müdürlerinin rolü önemlidir. Ayrıca müdürler dışarıdan gelen baskıların öğretmenlere olan negatif etkilerini azaltmada aktif rol oynarlar (Walker, Lee ve Bryant, 2014). Son yıllarda yapılan araştırmalar müdürün görevinin 3 boyutuna dikkat çeker: Öğretmenlerin desteklenmesi konusunda derin bir anlayış, programı öğrencinin öğrenmesine yönelik olarak yönetme, okulu öğrenci için öğrenme; öğretmen için öğretim ortamına dönüştürebilme yeteneği (Davis, Darling-Hammond ve Lapointe, 2005). Etkili müdürler düzen ve güven gibi temel özelliklere dikkat ederek okul binalarını kullanırlar; ayrıca okulların öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap veren ve desteklendiği yerler olduğuna da dikkat ederler (Mendels, 2012). Mendels ve Mitgang (2013) okul müdürlerinin görevlerini şu şekilde sıralamaktadırlar: Devamlı gelişmeye odaklanarak personelden üst düzey bir verim alma, öğrencilerin öğrenmelerini sağlayacak güçlü bir eğitim ortamı oluşturma, kariyer odaklı bir okul kültürü oluşturma, aileleri ve toplumu motive etme, tavizsiz bir şekilde öz disiplini sağlama, vizyona ulaşmada okula liderlik etmedir. Skinner'e (2003) göre okul müdürünün görevleri arasında okulun mali açıdan yönetilmesi ve çevreyle ilgilenmek de vardır. Öğrenciler, öğretmenler ve toplum okula güvenilir bir yer olarak

bakması okul müdürünü bu yönde görev yapmaya itmektedir. Oplatka'nın (2010) yaptığı araştırmaya göre deneyimli müdürlerin görevleriyle ilgili olarak görüşler şu 3 noktada toplanmaktadır. Okuldaki değişime karşı olumlu tutum, çalışma şartlarının uygunluğu ve çalışma düzeni. Çoğu okul müdürü kendi başarılarını okul başarıları ve etkili yönetim tarzlarıyla açıklamaktadır. Şişman (2010) okul müdürünün görevini şu şekilde açıklar:

“Okul yöneticisinin, okul için gerekli maddi ve insani kaynakları sağlayıp yerli yerinde kullanması beklenir. Buna bağlı olarak okul müdürünün görevleri arasında okul bütçesi, okul politikaları, okul kuralları, öğrenci işleri, eğitim-öğretim işleri, personel işleri gibi konulardan söz edilebilir. Yönetici okul politikalarının oluşturulmasını sağlar, okulla ilgili düzenlemeleri yapar ve uygular, öğrencilerle ilgili disiplin politikalarını oluşturur, çalışanlarla ilgili istihdam, değerlendirme, geliştirme, ödüllendirme gibi bir dizi işlemleri yapar. Okul, öğrenme ve öğretim süreçlerini ve zaman bütçesini planlar, uygular (s.217).”

Müdürün görevi eğitim öğretime öncelik veren okul amaçlarının olduğu açık bir vizyon oluşturmaktır ve daha sonra bunları sayısız etkinliklerle hayata geçirmektir. Bu yüzden müdür bürokrasiyi öğretmenler için vizyona hizmette bir fırsat oluşturmak için kullanılmalıdır (Wilson ve Firestone, 1987). Araştırmaya göre ideal müdürün ilgilenmesi gereken görevler arasında şu noktalar ön plana çıkarmaktadır: Sorumluluğun dağıtıldığı bir okul yapısı, artan ve değişen çevresel sınırlar ve roller, daha az homojen okullar, paydaşlarla daha yakın ilişki, piyasayı dikkate alan eğitim. Kısacası, okul müdürü kendini çevreyle daha fazla iletişim içinde olan ve daha az okulu yöneten olarak görmelidir (Hausman, Croe ve Sperry, 2000). Morris ve diğerlerine göre (1984) okul müdürü okulu yönetmede anahtar kişidir. O esasında öğretmenlikten gelen görevinde yıllar içinde esaslı değişiklikler olmuştur. Onun görev ve sorumlulukları alanyazında incelendiğinde şu noktalarda toplanmaktadır: Okulun imkânlarını ve maddi durumunu takip etme, okulun çeşitli araçlarla tanıtımı (toplantı, reklam vb.), personel alımı ve atama, okul servis işlerini takip etme, okul programlarını yapma ve öğrencileri gruplama ya da birleştirme, öğrencilerin çeşitli aktivitelerini organize etme, öğrenci disiplin olaylarının takibi. Okul müdürlerinin görevlerine ilişkin yapılan bir araştırmada şu önerilere yer verilmektedir: Sorunların çözümünde müdürün, okul yönetim kurulunun, eğitim temsilcilerinin, aile temsilcilerinin olduğu özel bir kurul oluşturulmalıdır. Bu kurulun oluşturulmasında üyelerin bilgileri, becerileri okuldaki stratejik planlama, insan ve fiziksel kaynaklar, finansman, program sorumluluğu, şeffaflığa yönelik çalışmaları yürütecek ve bu alanda sorumluluk alacak nitelikte

olmalıdır (Xaba ve Nhlapo, 2014). Mevcut okul yöneticileri örgütün vizyon, misyonunun gerçekleşmesine katkıda bulunurlarsa ve iç ve dış paydaşlarla işbirliği yapmanın önemini anladıklarını gösterirlerse, program geliştirme, uygulama ve değerlendirmeyi anlamak, programın uygulanmasında öğretmenin katkısını anlamak, öğrencilerin özel ihtiyaçlarını karşılayabilecek fikirlerin uygulanmasına yarayacak yerel düzeydeki kaynakların paylaşılmasına olan katkıyı anlamak zor olmayacaktır (Beyer ve Ruhl-Smith, 1998). Öğrenci ve velilerin okul yönetimine daha fazla katılım göstermeleri için okul müdürlerinin daha fazla özen gösterdiği, ilgi çekici ve değerli etkinlikler yapılabilir (Xaba ve Nhlapo, 2014). Okul müdürleri ve öğretmenler iletişim ve daha fazla etkinliklerle ailenin okula dâhil olmasını önemsemektedirler. Bundan dolayı öğretmen ve müdürler eğitim programlarının uygulanmasına ailenin dâhil olmasının ne kadar önemli olduğunu farkındadırlar (Ihmeideh ve Oliemat, 2015).

Turan'a (2011) göre insan ilişkilerinin ön planda olduğu okulda, okul müdürünün görevinin ne olduğu noktasında belirsizlik vardır. Okul müdürünün her işi yapabildiği varsayımı da bu belirsizliğin oluşmasındaki en önemli nedendir. Bu belirsizlik beraberinde karmaşıklığı da getirmektedir. Kanun ve yönetmeliklerde okul müdürünün görevi için belirtilen noktalar uygulamada farklılıklar gösterdiği için uyumsuzluk meydana getirmektedir. Okul müdürü için "en iyi müdür okulu idare edendir" anlayışı bu uyumsuzluğun bir yansımasına işaret etmektedir. Okul müdürünün görev tanımının olmayışı sıkıntılara neden olmaktadır. Müdürün okulda en çok meşgul olduğu işler arasında bürokratik işlemleri, yazışma yoğunluğunu, mevzuatı, işle ilgili sorumlulukları, personelle ilgili işlemler belirtilebilir. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu'nun (2012) okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açılarını belirlemeyi amaçlayan araştırmalarına göre, katılımcı müdürler kendilerini en çok insani ve maddi açıdan sorumlu görmektedirler. Okul müdürleri insani boyut yanında *sosyal, psikolojik, akademik ve kültürel* anlamda da görev ve sorumluluklarının olduğunu belirtmişlerdir. Sosyal ve psikolojik açıdan müdürler; öğrencinin sosyal gelişiminin sağlanması, paydaşların mutluluğunun sağlanması, öğretmenin sosyal gelişiminin desteklenmesi, çalışanların önünün açılması, bireysel hedefler konulmasının sağlanması, öğrencinin potansiyelinin fark edilmesinin sağlanması ve sosyal etkinliklere öğrencinin katılımının sağlanması için velinin ikna edilmesi şeklinde sorumlulukları olduklarını düşünmektedirler. West'e (2010) göre müdürlerin işlerini tanımlayan 6 alan bulunmaktadır.

1. Okul müdürlüğü rolüne geçiş,
2. Artan bir şekilde öğretimsel liderlik,
3. Müdürlükte artan sorumluluklar,
4. Okulun mali durumundaki yetersizlikler,
5. Öğrencileri savunmanın gerekliliği,
6. Standartlardaki ve politiklardaki eksiklikler.

Hansen ve Lárusdóttir'a (2014) göre okul müdürünün görevlerinden biri olan eğitimin denetimi dolaylıdır. Ancak öğretim ve öğrenmenin geliştirilmesi bakımından eğitimin denetiminde sınıftaki veriyi daha fazla temel almaya ihtiyacı vardır. Müdürler öğretimsel rollerini daha gelişimci ve kolaylaştırıcı olarak yerine getirirlerse öğrenme ve öğretime katkıyı artıracığı şeklinde değerlendirilmektedir. Belediyeler ve diğer yükseköğretim kurumları müdürlerin ve diğer okul liderlerinin denetimsel becerilerini geliştirici profesyonel programlar sağlama konusunda belirli girişimlerde bulunmalıdırlar.

Şahin'e (2007) göre eğitim öğretim dışındaki belirtilen çalışmalara böylesine yoğun bir vakit ayrılması okul müdürlerinin istediği bir durum değildir; onların asıl hedeflediği eğitim öğretim faaliyetlerine yoğunlaşmaktır ve bunun kendilerine daha uygun olduğunu belirtmektedirler. Onların yapmak istedikleri görevler şunlardır:

- Öğrencilere rehberlik yapma,
- Öğrenci sorunlarıyla ilgilenme,
- Öğrencilerle görüşme ve onlara yardımcı olma,
- Öğrencileri sınava ve üst öğrenime hazırlama,
- Öğretmene rehberlik etme gibi görevlerdir.

Okul müdürlerinin işi birçok alanı kapsamakta ve doğal olarak birçok alanı içermektedir. Zamanlarının yaklaşık 3'te 2'sini yönetimsel ve liderlik aktiviteleriyle, program ve program ve öğretime harcamaktadırlar. Ortalama zamanlarının % 41'i yönetimsel ve liderlik görevlerine ve toplantılarına harcamaktadırlar. OECD (2014) raporuna göre okul müdürleri, okulun öğrenme ve öğretme ortamıyla ilgilenmektedirler. Örneğin okul müdürlerinin % 76'sı öğretmenleri öğrencilerin öğrenme sonuçlarına

odaklanmalarına yardımcı olduklarını, % 69'u öğretmenlerin öğretme becerileriyle ilgili sorumluluklarına odaklanmalarına yardımcı olduklarını, % 68'i ise disiplin problemlerinin giderilmesinde öğretmenlerle işbirliği yaptıklarını belirtmişlerdir.

Yukarıda yapılan değerlendirme ve araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin kendilerinden beklenen birçok görevi olduğu anlaşılmaktadır. Yönetimsel ve eğitimsel görevleri ile bunlara uygun faaliyetleri alanyazında geniş bir şekilde yer aldığı anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin yönetimsel (bürokratik) görevlere daha çok zaman ayırdıkları anlaşılmaktadır. Ancak onların görev olarak algıladıkları ise, okul içi ve dışını önemseyen bir iletişim, öğrencinin öğrenmesine (eğitim-öğretim) odaklı ve gelişmeye açıktır. Okul müdürünün okulda anahtar bir kişilik olduğu ve ona yönelik düzenlemelerin de okul için hayati nitelikte olduğu anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin görevleri açısından ayırıcı bir noktanın da onun eğitim-öğretim başta olmak üzere tüm çalışmalarını denetlemesi gerektiğidir.

2.6. Türkiye’de ve Dünya’da Okul Müdürlüğü

Türkiye’de ve Dünya’da okul müdürlüğü eğitim alanında önemsenen konular arasında yer almaktadır. Bu bölümde, konuyla ilgili Türkiye’de ve Dünya’da bu alanda ne gibi gelişmeler yaşandığı ne gibi çalışmalar yapıldığı, farklı coğrafya ve kültürler dikkate alınarak açıklanacaktır.

Okul müdürlüğünün Türkiye’de de belli aşamalardan geçtiği söylenebilir. Bu süreçte ilgili kurumlar ve yapılan projeler vasıtasıyla alanda ilerleme kaydedilmeye çalışılmıştır. Kaya’ya (1991) göre Türkiye’de eğitimi yöneticiliğinin geçirmiş olduğu safhalar şunlardır:

1. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE): Kurum 1953 yılında BM desteğiyle açılmış ve her yıl kamu yönetimi uzmanlık programı düzenlemektedir. Amaç kamu yönetiminde ihtiyaç olan kamu görevlilerini yönetici basamaklarına hazırlamaktır.
2. Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP): Bakanlar kurulunun 13 Şubat 1962 tarih ve 6/209 sayılı kararıyla kurulmuştur. Bu rapora göre hem merkez teşkilatındaki yöneticilerin hem de orta düzeydeki yöneticilerin yöneticilik eğitiminden geçmeleri önerilmektedir. Raporda, eğitim yöneticisi yetiştirmek amacıyla bakanlığın üniversitelerle işbirliği yapması önerilmektedir.

3. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Programları: Ankara Üniversitesi Senatosunun 31.08.1964 günü aldığı kararla kuruldu, 02.08.1966 tarihinde yasallaştı.
4. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bölümü Eğitim Yönetimi ve Teftiş Programı: 1966 yılında kuruldu. Yükseköğrenimi düzenleyen 41 sayılı kararname ile 1982 yılında eğitim fakültesine dönüştü.

Okul yöneticiliği ve okul müdürlüğünün tartışıldığı ortamlardan birisi de Milli Eğitim Bakanlığı koordinesinde gerçekleştirilen Milli Eğitim Şuralarıdır. 7., 10., 14., 18. ve 19. Milli Eğitim şuralarında okul yöneticiliğine ilişkin kararlar alınmıştır. 1962 yılında yapılan 7. Milli Eğitim Şurasında “ilköğretim” başlıklı kararda yöneticilerle ilgili yönetmeliğin yeniden düzenlenmesine ilişkin karar alınmıştır. 1981 yılında yapılan 10. Milli Eğitim Şurasında ise, tüm eğitimciler gibi okul yöneticilerinin de hizmet içi eğitimden geçmesi, ilçe eğitim müdürlüklerinin yönetimde etkin bir yapıya kavuşturulmasına ilişkin kararlar alınmıştır. 1993 yılında yapılan 14. Milli Eğitim Şurasında ise yöneticilerle ilgili mevzuatta esaslı değişikliklere gidilmesi ön görülmüş, eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik yapının dikkate alınması ve yetki konusunda okul yöneticilerinin rahatlatılması ile ilgili karar alınmıştır. Ayrıca üniversitelerle işbirliği halinde yönetici yetiştirilmesi benimsenmiştir. Öğrencinin yönlendirilmesi konusunda da okul yöneticilerinin eğitim alması gerektiği belirtilmiştir. 2010 yılında yapılan 18. Milli Eğitim Şurasında ise, “okul liderliği”nden bahsedilmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin rollerine ilişkin ayrımlar yapılması ve okul müdürlerinin genel idare hizmetlerine alınması, bayanların okul yöneticisi olarak istihdamıyla ilgili kararlar alınmıştır. 2014 yılında yapılan 19. Milli Eğitim Şurasında (en son yapılan şura) okul düzeyleri ve öğretmenlere yönelik alınan kararların yanı sıra eğitim yöneticisi ile okul yöneticisi arasındaki fark belirtilmiş ve eğitim yöneticilerinin niteliklerinin artırılmasına yönelik toplam 44 kararın yanında okul güvenliği (fiziksel-psikolojik) ile ilgili olarak 16 kararın alındığı görülmektedir (MEB, 2016).

Şişman’a (2010) göre Türkiye’de 1990’lı yıllardan itibaren okul yöneticiliği ile ilgili yönetmeliklerin yayımlanması, okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak görülmesi yolunda bir adım olarak değerlendirilebilir. Ancak yönetici seçme ve atamada bir standardın oluşturulduğu söylenemez. Ayrıl’a (2016) göre yönetici atamalarında göze çarpan nokta 1985-1986 yıllarında bir yönerge ile düzenlemelerin yapılmış olması, daha sonra bu anlayışın yerini yönetmeliklere bırakmış olmasıdır. Bu konuya verilen

önemde bir artış şeklinde değerlendirilebilir. Ancak 1985-2015 yılları arasında 14 yönetmelik çıkarılmış ve bu yönetmeliklerin ömrü ortalama 26 ay olmuştur –bu süreye yönetmeliklerdeki değişiklikler dâhil değildir-. 2013 yılında 2, 2014 ve 2015 yıllarında 1'er kez yönetmelik çıkarılmıştır. 2013 yılındaki yönetmelik ise hiç kullanılmadan yürürlükten kaldırılmıştır. Özoğlu, Dönmez'e (2016) göre yönetmeliklerdeki bu sık değişiklikler atamalarda yaşanan sıkıntılar, aşırı iş yükü, mesai saatlerindeki istenmeyen artışlar yöneticilere olumsuz olarak yansımaktadır. Ayrıca okul müdürleri ve diğer yöneticilerin görev, rol ve sorumluluklarındaki belirsizlikler okul müdürlerine olumsuz bir şekilde yansımaktadır. Eğitim politikalarındaki bu değişimlerle ilgili olarak Aypay (2015) eğitim politikalarının politik kararlar içerdiğini ve bu kararlarda ani değişimlerin, yukarıdan aşağıya ve istenmeyen durumları ihtiva eden değişimleri olduğunu belirtmektedir. Mevcut durum eğitim politikaları açısından ortaya olumsuz bir tablo çıkarmaktadır.

Türk Eğitim Sisteminde okul müdürlerinin “görevlendirilmesi”ne ilişkin uygulama Resmi Gazetenin 06.10.2015 tarih ve 29494 sayılı “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik”e göre yapılmaktadır (EK-C). İlgili yönetmeliğin Resmi Gazetenin 27.01.2016 tarih ve 29606 sayılı nüshasında değişiklikler yapılmıştır. Bu yönetmeliğin 5. maddesinde yönetici olacaklardaki genel şartlar, 6. maddesinde ise özel şartlar belirtilmiştir. 19. maddede ise müdür adayının değerlendirilmesiyle ilgili hükümlere, 25. maddede ise müdür olarak görevlendirileceklere ilişkin başvuru ve duyuruyla ilgili hükümlere, 26. maddede müdürlüğe görevlendirme ile ilgili hükümlere, 27. maddede yönetici görevlendirmedeki esas hususları içeren hükümlere, 31. maddede ise yöneticilik görevinin devam edeceği ve sona ereceği hususlara açıklık getiren hükümlere yer verilmiştir (MEB, 2016).

Dünyadaki okul müdürlüğüne ilişkin uygulamalara bakıldığında ise farklı uygulamalar göze çarpmaktadır. Şişman ve Turan'a (2002) göre A.B.D.'de eğitim yönetimi programları eğitim liderliği programlarına dönüşmektedir. Ülkenin sosyal, ekonomik, siyasi anlamda geçirdiği değişiklikler eğitim liderliği programlarına da yansımıştır. Bu etkiler, federal ve yerel yönetimlerin etkileri, uygulamacı merkezli örgütlerin etkileri, akademisyenlerce oluşturulan örgütlerin etkileri yanında Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Kurulu ve diğer sivil toplum kuruluşlarının etkileri olarak belirtilebilir. Beycioğlu, Örücü, Kondakçı, Oğuz'a (2016) göre bu ülkedeki okul

yöneticilerinin yetiştirilmesi eyaletlerin sorumluluğundadır. Eyaletlerin okul yöneticiliği için belli şartları vardır. Bu şartlar lisans, sertifikasyondur. Belirtilen şartlar için üniversitelerden uygunluk belgesi alınması gerekir. Üniversitelerdeki eğitim eyaletlere göre değişmekle beraber 4-8 hafta sürebilmektedir. Avrupa’da ise okul müdürlerinin seçiminde okullara yetki verilmesi gibi bir eğilim söz konusudur. Fakat yerel ya da merkezi olmasına bakılmaksızın Avrupa ülkeleri okul müdürleri için denetlenebilir, şeffaf bir süreç belirlemişlerdir. Uzakdoğu’da ise yönetici yetiştirme uygulamalarında ülkelerin kamu yönetiminde sahip oldukları gelenekleri ön plandadır ve kendi kültürlerine özgü farklılıklar görülmektedir.

Maya’ya (2016) göre Kanada’da yöneticilerin yetiştirilmesi eyaletler düzeyinde olmaktadır. Müdür olarak atanabilmek için 5 yıllık öğretmenlik, 3 düzeyde nitelik, yüksek lisans, iki uzmanlık, ya da bir uzmanlık ve yarım yüksek lisans derecesi, ek olarak Okul Müdürlüğü Yeterlilik Programı’nı bitirmek gereklidir. Avusturalya’da 2011 yılından beri Avusturalya Müdürler İçin Mesleki Standartlar uygulanmaktadır. Standartlar bir müdürün mesleği açısından çalışmalarına ilişkin 5 alanda uygulayacağı 3 liderlik gerekliliklerini gösteren bir modeli içermektedir. İngiltere’de ise, okul müdürlüğü için 5 yıllık öğretmenlik deneyimi ve lisansüstü almış olmak gerekmektedir. İlaveten okul müdürlüğü için sertifikalara sahip olması ve deneyimli bir okul müdürü yanında staj yapması gerekir. Almanya’da ise, okul müdürlüğü için 5 yıllık öğretmenlik deneyimi ve lisansüstü eğitimini tamamlamış olmak gerekir. Bu ölçütler ülkedeki eyaletlerin çoğunluğunda geçerlidir. Fransa’da ise okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, atanması Eğitim Bakanlığının sorumluluğundadır. Güney Kore’de ise, okul müdürlerinin yetiştirilmesi hizmet öncesi ve içinde aldığı eğitimlerle mümkündür. Okul müdürlüğüne hazırlanmada ön koşul müdürlük sertifikasının alınmasıdır. Bu da 6 haftalık ve 180 saatlik bir programı ihtiva etmektedir. Çin’de ise 1992 yılından itibaren Devlet Eğitim Komisyonu müdürlerin 5 yılda bir kez eğitim almasını ve atanmadan önce eğitim sertifikasını almasına karar vermiştir. Bu sertifikalar 300 saatlik yetiştirme programlarıyla alınabilmektedir. Ayrıca Çin’de okul müdürleri yetişmelerine katkıda bulunması amacıyla yılda en az bir kez bir araya gelmektedirler.

Alanda belirtilen kaynaklar incelendiğinde Türkiye’de ve Dünya’da okul müdürlüğü ve genel anlamda okul yöneticiliği için ciddi adımlar atıldığı anlaşılmaktadır. Türkiye için bu adımların proje ve kurumsal uygulamalarla başlayıp üniversite ve bakanlık düzeyinde ele alındığı ve okul müdürü adayları için eğitimler

sunulduğu görülmektedir. Bu gelişmelere bağlı olarak mevzuat hükümleri belirlenmiş; ancak sık değişikliklerin sonucu olarak okula ve okul müdürlerine olumsuz yansımaları olmuştur. Dünya’da aynı konu üzerinde daha istikrarlı bir yapının olduğu anlaşılmaktadır. Farklı kültür ve coğrafyadaki ülkelerin konuyla ilgili uygulamalarına bakıldığında iki noktanın dikkati çektiği anlaşılmaktadır. Deneyim ve lisansüstü eğitim. Bu noktalar eğitim yöneticisi istihdamında temelde öne sürülen şartlar arasında yer almaktadır.

2.7. Bürokrasi ve Modelleri

Bürokrasinin mevcut yapı içinde kullanıldığı bilinen ve yaşanan bir durumdur. Bu bölümde ilk olarak bürokrasi ile ilgili yapılan tanımlamalara yer verilecektir. Daha sonra başta Max Weber’in “ideal bürokrasi” şeklinde ifade ettiği model başta olmak üzere bürokrasi ile ilgili diğer modeller olan Hall Modeli, Hoy-Sweatland Modeli, Mintzberg Modeli açıklanacaktır. Bu modellerin yanı sıra bürokrasinin özellikleri, çeşitli yönleri ve geçmişte bu konuya yönelik uygulamalardan da bahsedilecektir.

Bürokrasi günümüzde birçok sistemde esas olarak kabul edilen ve uygulamalarına yer verilen bir sistemdir. Bürokratik yönetim tarzının en eski ve en çok yararlanılan tanımı ve özellikleri Max Weber’e aittir. O sanayileşmenin getirdiği karmaşıklığı ortadan kaldırmak ve örgütlerde bir düzen sağlamak amacıyla “ideal bürokrasi” modelini geliştirmiştir. Araştırmada bürokratik anlamdaki boyutlar Weber’in ortaya koyduğu bu modelden hareketle açıklanmış ve veriler bu modeli dikkate alarak yorumlanmıştır. Bürokrasi Türk Dil Kurumunun sözlüğünde (2016) şu şekilde tanımlanmıştır: 1. Bir toplumda tabandan yukarıya doğru çıktıkça daralan bir yapı içinde örgütlenmiş olan, genel kural ve ilkelere göre çalışan profesyonel atanmış görevliler topluluğu. 2. Devlet idaresinde bir işi yapabilmek için alınması gereken izin, onay, imza ve uyulması gereken kurallar. 3. Devletle ilgili işlerin yürütülmesinde gereksiz kural ve işlemler, kırtasiyecilik. Bolay’a (2009) göre bürokrasi denilince akla özellikle devlet dairelerindeki kırtasiyecilik anlayışı gelmektedir. Tortop’a (1999) göre, ise bürokrasi 3 değişik anlamda kullanılmaktadır. Birinci anlamı tüm devleti ve ona çalışan personeli kapsamaktadır. İkinci anlamı olarak belli bir örgütlenme ve yönetim biçimini ve son olarak da kırtasiyecilik anlamında kullanılmaktadır. Mintzberg (2014) bürokrasiyi şu şekilde açıklamaktadır:

“Bürokrasi” kelimesi masa veya ofis anlamına gelen Fransızca “bureau” kelimesinden gelmektedir ve aslında çok masumane bir kelimedir. Ancak büyük Alman sosyolog Max Weber’in yüzyılın dönümünde bu kelimeyi organizasyon yapısındaki belli bir türü tanımlamak için kullandığından beri, kelimenin daha karmaşık daha çalkantılı bir varlığı olmuştur. Weber kelimeyi tamamen teknik bir anlamda kullandı ve bugün kelime sosyoloji ve örgüt teorisi yazınında bu anlamını devam ettirmektedir (s.84)”.

Garston’a (1993) göre bürokrasi, hiyerarşik bir yapıyla karakterize edilen örgütsel bir yapıdır. Onun çalışanları atanmış, otorite kanalları ve sorumluluklar kurallarla belirlenmiştir. Bu bağlamda bürokrat ise; geliri, otoritesi ve statüsü büyük bir oranda ya da tamamen atandığı pozisyona göre değişen ve örgütte topluma karşı doğrudan hizmet üretmeyen kişi şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Mouzelis’e (2001) göre bürokrasi ise, Weber tarafından sistematik bir şekilde tanımlanmış belli özelliklere sahip özel yapılı bir örgüt. Bürokratik yönetim, bilgiye dayalı kontrolün kullanılmasını da beraberinde getirir. O yasal düzene ve kurallara bağlılıkla özdeşleştirilmiştir. Bu sistem içinde bürokratin konumu, kural koyucu durumu, kural koyma ve meslektaşlarıyla ilgili durumu mutlak suretle yine kurallarla belirlenmiştir. Bu kuralların özelliği, rasyonel bir şekilde hiyerarşiyi de dikkate alarak her kademenin görev ve yetkilerini, işe alma ve terfi gibi yönlerini tanımlamasıdır. Bu tür bir yönetimde yönetsel araçlar bürokrata ait değildir, en üst kademeye aittir. Bürokratin konumu satılamaz, miras bırakılamaz, kişisel işleriyle ilişkilendirilemez, buradan belirlenen ücretin dışında özel bir kazanç söz konusu olamaz. Greaves’e (2007) göre bürokraside yönetim üstler tarafından detaylı olarak belirlenmiş kurallara ve düzenlemelere uymak ve uygulamakla sınırlı bir yönetim tarzıdır. Bürokratik yönetim yararsız, yetersiz, ağır yürüyen bir yönetim olarak da algılanır. Buna rağmen böyle bir sistemin nasıl olup da varlığını sürdürdüğü anlaşılabilir. Burada akla gelen soru ise; niçin iyi organize edilmiş özel sektör metotlarının yönetime adapte edilmediğidir. Bürokraside bürokratin olumlu bir imajı yoktur. Kimse kendini ve yönetimini bu şekilde tanımlamak istemez. Bürokratin görevi kurallar ve düzenlemeler kendine ne öngörüyorsa onu yapmaktır. Onun davranışları bu yapı tarafından sınırlandırılmıştır. Bu yapı aynı zamanda piyasadaki gibi hizmetlerin para ile değerlendirilebileceği bir yönetim tarzı değildir. Bu onun değeri olmadığı anlamına gelmez; sadece hizmet etme tarzı farklıdır.

Waters’a (2012) göre, bürokrasi modern bir örgütün kalbi olarak değerlendirilebilir. Max Weber bürokrasiyi “modern hayatın organizasyonunda temel”

olarak nitelendirmektedir. O büyük çapta görevlerin yerine getirilmesinde bürokrasinin tek insani kurum olduğunu ifade etmektedir. Geniş çaplı görevlerin yerine getirildiği organizasyonlar olarak da ordu, bankacılık sistemi, ilaç ve yiyecek sektörü, pazar ekonomisi, dış ilişkilerin yönetimi vb. yapılanmalar gösterilebilir. Bürokrasi bunu rutin haline getirilmiş görevlerle, hiyerarşik bir yapılanma kurarak, etkinliği artırarak ve devam ettirerek ve süreci buna göre şekillendirerek gerçekleştirmektedir. Bürokraside görevler insanlara göre değil, pozisyonlara göre belirlenir. Mouzelis'e (2001) göre bürokrasinin çeşitli değerlendirmelere göre kullanımı söz konusudur. Gündelik hayatta bürokrasi, sosyal bilimciler açısından, verimsizlik ve kırtasiyecilik anlamında kullanılmaktadır. Bu Weber'in kavramıyla uyuşmayan bir anlayıştır. Onun bir de rasyonel anlamı söz konusudur. Weber'in buradaki kastı araçların amaca uygunluğudur. Örgütte verimlilik ona göre araçların hedeflere göre seçilmesiyle mümkündür, hedeften kasıt bireysel değil örgütsel hedeflerdir. İşlevsel anlamda belirtilen rasyonellik her yapılanın en üst düzeyde verimliliğe yönlendirmek için çalışan kuralların uygulanmasıyla elde edilebilir. Weber'e (2014) göre, bürokratik yönetim esasında bilgi temelli yönetimdir. Onun rasyonel olarak nitelendirilmesinin kaynağında da bu özellik bulunmaktadır. Burada kastedilen bilgi türü teknik bilgidir. Bu bilginin yanında güç sahipleri güçlerini yaptıkları işle ilgili bilgileriyle daha da kuvvetlendirmektedirler. Pfeffer'e (1999) göre güç merkezli yönetimden anlaşılması gerekenler şunlardır:

- Her örgütün farklı çıkarları vardır ve yönetim bunu dikkate alması gerekir.
- Örgütte farklı birey ve birimlerin özellikle örgüt için önemli olan konularda görüşleri hakkında bilgi sahibi olunması demektir.
- İşlerin üstesinden gelebilmek için güce ihtiyacımız olduğunun farkına varmaktır. Bu muhalif tarafların gücünden daha fazla olmalıdır.

Bolman ve Deal'a (2013) göre Weber'in bürokrasi modelinin özellikleri şunlardır: Sabit bir özellik gösteren işbölümü, görevler bağlamında hiyerarşik bir yapı, performansları belirleyen kurallar, hak ve mülkiyet konusunda kişisel ve resmi ayırımının yapılması, personel seçiminde teknik özelliklerin ön plana çıkarılması, birincil meslek olarak istihdam ve uzun ömürlü kariyer anlayışı. Şişman'a (2010) göre klasik örgüt teorileri içinde yer alan ve Max Weber tarafından "ideal bürokrasi" yaklaşımıyla ortaya konulan yapıyı hazırlayan koşullar sanayi devrimiyle birlikte gelişmiştir. Buradan başlayarak bürokrasi hayatın diğer alanlarında da varlığını

hissettiren bir yapı haline gelmiştir. Onun birçok sistemi etkileyen özellikleri ise; işlerin bölünmesi ve bu bölünmeyle beraber uzmanlaşmanın ortaya çıkması, kişisel tercihlerin ön planda olmaması, hiyerarşinin kaynağının otorite olması, kurallar ve düzenlemelerin varlığı, yapılan işlerin belgelendirilmesidir. Aydın'a (2000) göre bürokratik yapının oluşumundaki temel sebep onun örgütteki karışıklık ve karmaşanın önüne geçebileceği fikridir. Weber'e göre ise bürokratik yapı en etkili ve yönetim biçimidir. Garston'a (1993) göre, Weber'in sisteminde bürokrasinin şu özellikleri ön plandadır. Kurallarla sınırlı örgütün resmi işlevleri, özel bir yeterlilik alanı, bürolarda resmi bir hiyerarşinin varlığı, büronun yönetimini düzenleyen kuralların teknik ya da normatif olması, örgüt üyelerinin objektif olması, yönetsel eylemlerin ve kuralların belli olması ve bunun kayıt altına alınması. Koçel (2001) bürokrasiden anlaşılan ve anlaşılması gereken düşünceyi şu şekilde açıklar:

“Max Weber tarafından geliştirilen bürokrasi, günlük dilde kullandığımız, işlerin geciktirilmesi, yokuşa sürülmesi, “bugün git yarın gel” anlamının aksine, bir organizasyon yapısını ifade etmektedir. Max Weber'e göre bürokratik bir yapı etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısıdır (s. 160).”

Marshall (2009) bürokrasinin temel özellikleri olarak hiyerarşiyi, bu hiyerarşiyi sağlayan iletişim kanallarını, dosyalama sistemlerini ve bunlara ilişkin gizliliği, sınırları açıkça ortaya konmuş yetki ve resmi işlerle özel işlerin birbirinden ayrılmasını belirtmektedir. Bu da beraberinde akılcılığa ve faaliyetlerdeki risklerin minimum seviyeye çekilmesine imkân tanımaktadır. Hoy ve Miskel'e (2010) göre bürokratik bir yönetimde yöneticiden beklenen olgulara dayanarak karar vermesidir. Ayrıca eğitim yöneticileri, bürokratik kuralların olumsuz sonuçlarını tahmin etmeyi ve bunlardan nasıl kaçınacaklarını bilmek zorundadırlar. Burada amaç kuralların işlevsel yönlerini nasıl en üst düzeye çıkarırız ve işlevsel olmayan durumları nasıl en aza indirebiliriz düşüncesine sahip olabilmektir -Tablo 2-

Tablo 2

Bürokratik Kuralların Çift Yönlü Doğası

İşlevsel Yönleri	İşlevsel Olmayan Yönleri
Açıklama	Kayıtsızlığın pekiştirilmesi
Koruma	Amaç değişmesi
Ceza	Meşrulaştırma-Yasallaşma
İnisiyatif	Müsamaha

Kaynak: Hoy ve Miskel 2010, s. 89'dan alınmıştır.

Mouzelis'e (2001) göre bürokrasinin yararı araştırmacının ilgisini faaliyetlerin rasyonellikle, rasyonel bir şekilde koordinasyonla ve kişisel olmayan ilişkilerle informal olmayan değerler ve inançlar arasında gerginliğe çekmesi; bunun yanında örgüte dinamik ve diyalektik bir anlam katarak örgütsel değişim açısından yararlı bir noktaya temas etmesidir. Eren (2001) bürokrasinin olumlu yönlerini şöyle sıralamaktadır:

- Yönetim için akılcı, güçlü bir yapının oluşturulmasına imkân tanınması,
- Belli görevleri yapanların sadece kendi alanlarında uzmanlaşmalarına imkân sağlaması,
- Yönetim anlayışında objektifliğin ve akılcılığın ön plana çıkarılması,
- İş başına getirilecek yöneticilerde liyakate ve seçim yöntemi olarak demokratikliğe imkân tanınması.

M. Weber'in bürokrasi modeli yanında çeşitli bürokratik modellerden de bahsedilebilir. Yapıda Mintzberg modeli, Hall modeli ve Hoy-Sweetland modeli bunlar arasında gösterilebilir. Küçükali'ye (2011) göre; Weber'in bürokrasi modelinin özellikleri şunlardır:

- İşbölümü ve uzmanlaşma,
- Rasyonel davranış (nesnellik)
- Otorite hiyerarşisi (yetkinin kademelendirilmesi)
- Kuralların açık olarak belirlenmesi ve buna uygun düzenlemelerin yapılması,

- Mesleki yönlendirme (kariyerin dikkate alınması)

Mintzberg'e (2014) göre profesyonel bürokrasi: "Gücünü doğrudan çalışanlarına (en azından profesyonel olanlar için) yaydığından demokratiktir. Çalışanlarına geniş bir özerklik sağlar; hatta meslektaşlarıyla yakın şekilde koordinasyon ihtiyacından, bunun getirdiği baskılar ve politikaların tümünden onları azat eder (s. 371)". Hoy ve Miskel'e (2010) göre Hall'in bürokratik modelinde şu özellikler yer almaktadır:

- Yetkinin kademeleştirilmesi,
- Uzmanlaşma,
- Görevliler için kurallar,
- Prosedürel düzenlemeler (şekilcilik)
- Objektiflik (Nesnellik)
- Teknik anlamda yeterlilik

Bir başka yapısal model ise Hoy ve Sweetland modelidir. Hoy ve Miskel'e (2010) göre bu model özünde iki unsuru barındırmaktadır. Bunlar yetkilendirici (destekleyici) yapı, engelleyici yapı. Yetkilendirici yapılar iki yönlü iletişimi kapsayan ve problemleri öğrenme için bir fırsat olarak gören, farklılıklara değer veren; güveni, işbirliğini, yenilikçiliği destekleyen bir yapıdır. Engelleyici yapılar ise; tek yönlü iletişimin olduğu, ben yaptım oldu anlayışının hâkim olduğu, problemlerin sorun olarak salgılandığı, güvensizliğe ve sürekli kontrol ve ceza gibi sonuçlara dayalı bir yapıdır.

Arıcan'ın (2009) öğretmen tükenmişliği ve okuldaki bürokrasi ilişkisine ilişkin yaptığı araştırmaya göre, öğretmenlerde tükenmişlik düzeyinin varlığı yaş grubu arttıkça artmakta, genel lisede çalışanların mesleki tükenmişliği Anadolu lisesinde çalışanlara göre daha fazla olmaktadır. Öğretmenler okullardaki bürokrasi düzeyinin orta düzeyde olduğu görüşünü savunmaktadır. Bunun yanında 21-30 yaştaki öğretmenlerin 31-40 yaşlardaki öğretmenlere göre okulları daha bürokratik bulmakta, kıdem açısından mesleğe nispeten yeni başlayanlar (0-5 yıl), 6-10 yıllıklara göre okulu daha bürokratik bulmaktadırlar. Güven'in (2009) bürokrasinin Osmanlı Dönemindeki yansımalarına ilişkin araştırmasına göre Osmanlı Döneminde bürokratik yapı için 3 dönemden bahsedilebilir. Bunlar devletin ilk zamanları, devletin gelişme gösterdiği zamanlar ve devletin son zamanları (işleyiş açısından bu devirde bozulmalar

görülmektedir). Özellikle 17. yy'den itibaren güçlü merkezi yapının bozulmasıyla çağdaş bürokrat tip ortaya çıkmıştır. Bu tip artık zamanla devlet yönetiminde etkili olmaya başlamıştır. 17. yy'ye kadar Osmanlı'daki güçlü merkezi yapının temelinde iyi kurulmuş kul, tımar, ulema kurumlarının olması yatar. Bürokratların yetiştirildiği yer olarak "Enderun Mektebi" gösterilebilir. Çalışma sistemi kendine özgü olan bu mektepten çıkanlar Osmanlı bürokrasisine yön vermekteydiler. Tanzimat döneminde de bürokratların devlet yönetiminde etkinliklerinin arttığı gözlemlenmekteydi. Bu yapı Osmanlı'dan sonra Cumhuriyet dönemine de etki etmiştir ve bundan sonra çeşitli siyasi partilerle bu sistemin yürütülmesi amaçlanmıştır.

Bu başlıkta alanyazından hareketle bürokrasinin birçok yanını ele alan tanımlarına yer verilmiştir. Bu tanımlarda öne çıkan noktalar ise; onun örgütlerde engelleyici, işleri gereğinden fazla uzatıcı, olumsuz imajının olmasıdır. Bürokratik modeller içinde en çok önemsenen ve dikkate alınanın M.Weber'in formüle ettiği "ideal bürokrasi" modelidir. Bilgi temelli ve rasyonel olarak nitelendirilen bu modelin örgütlerde uygulandığı ve tartışıldığı görülmektedir. Weber'in modeli yanında bürokraside farklı modellerin de olduğu göze çarpmaktadır. Bu modeller ise; Hall Modeli, Hoy ve Sweetland Modeli, Mintzberg Modelidir. Bürokrasinin günümüzdeki uygulamalarının yanında geçmişte de uygulamalarının olduğu anlaşılmaktadır.

2.8. Bürokrasi ve Okul Müdürlüğü

Bürokrasinin uygulandığı alanlardan biri de eğitimidir. Bu bölümde ise, eğitim-öğretim faaliyetlerinin formal bir şekilde aktarıldığı yer olan okulda bürokrasinin nasıl yer ettiği, ne tür uygulamaları barındırdığı açıklanacaktır. Ayrıca bürokratik yapının okulda uygulanmasının getirdiği sonuçların ve mevcut durumda ne gibi anlamlar ifade ettiği de açıklanmaya çalışılacaktır.

Hoy ve Miskel'e (2010) göre okullar da bürokratik örgütlerin özellikleriyle benzer özellikler göstermektedirler. Bu özellikler ise Weber tarafından ileri sürülen, iş bölümü ve uzmanlaşma, nesnellik, otorite hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler, kariyer yönelimidir. Okul müdürünün kullandığı yasal otorite Weber'e (2014) göre ilgili taraflarca kabul edilen, soyut kuralların olduğu, herkesin kurallara uymasını ve itaati gerektiren bir otoritedir. Rasyonel yasal otoritenin temelinde kurallara bağlılık, belli bir yetki alanı, hiyerarşik bir düzen ve işleyiş, kuruluş yapısını belirleyen kurallar, hesap verebilirlik, görevin gereğini yapmaya yönelik nitelik kazandırma anlayışı, yapılan

işlerin yazılı olarak ortaya konmasının gerekliliği ve “atama” ilkesinin ön planda olması vardır. Hill (2010) yaptığı araştırmada yöneticilerin önceki mesleki hayatlarından farklı bir kimliğe büründüğünü belirtir. Ona göre yönetici yeni kimliğinde genel olarak gündemi belirler, farklı işleri planlar, ilişkiler kurar, resmi bir otoriteye sahip olduğu için işleri astları vasıtasıyla yürütür. Waters’a (2012) göre, bürokrasinin farklı tanımları farklı uygulamaları da beraberinde getirir. Bu özellikle kamu okullarında geçerlidir ki okullar kar amacı gütmeyen kurumlardır. Okullarda amaç istenen şekilde insan yetiştirmektir. Okuldaki bürokratik yönetim anlayışında görevler olarak akademik çalışmalar, bütçeye yönelik uygulamalar, yönetsel kararlar ve planlama vardır. Bu okulun ürünlerinin doğrusal olmayan, duygusal kişiliklere sahip bireyler, aileler, nesiller ve milletlerin olduğunu da göstermektedir. Ekonomi sektöründen farklı olarak okulların toplumu inşa etmede farklı görev ve uygulamaları vardır. Terosky’e (2014) göre müdürler için akademik etkinliklerin başarılmasında yönetsel çalışmaların etkili bir faktördür. Ona göre ağır yönetsel sorumluluklarla (hafta içi ve hafta sonu uzun çalışma saatleri, liderlik sorumlulukları) bu durum kısıtlanır. Ona göre okul müdürünün iş yaşamında en önemli faktörler; rutin işler (katılımlar, üstlerle buluşma, özel ve beklenmeyen durumlar), okulla ilgili olayların denetlenmesi, velilerle sayısız kere öğrencilerle ilgili çeşitli durumlara ilişkin iletişim. Archambault ve Garon’a (2012) göre okul müdürünün temel sorumluluğu okuldaki öğrenme ortamına katkıda bulunmaktır. Okul müdürleri okullarındaki öğrenme ortamına liderlik etmeye çok fazla yer verememektedirler. Burada şaşırtıcı olan ise öğrenmenin öncelikli olduğunun belirtilmesidir. Araştırmaya göre okul müdürleri bu sonuca şaşırmakla birlikte öğrenmeye (eğitime) daha fazla önem vermeleri gerektiğini kabul etmektedirler, fakat kendilerini eğitim-öğretimden uzaklaştıracak etmenlerin olduğunu düşünmektedirler. Bu etmenler arasında idari görevlerin ağırlığı, eğitim öğretimi desteklemeye yeterince zaman bulunamaması gösterilmektedir. Şişman’a (2016) göre eğitim ve okul yöneticilerine mevzuatta birçok görev ve rol belirlenmiş olsa da, eğitimin temelinde daha etkili ve nitelikli eğitim-öğretim ve daha donanımlı öğrenciler yetiştirmek vardır. Bu da beraberinde öğrencinin öğrenmesine yönelik çabaları beraberinde getirir. Eldeki kaynaklar ve yaşanan süreçler hep bu anlayışla ilgilidir. Terosky (2014) ve Jenkins (2009), müdürlerin bürokratik görevlerinden ziyade öğrenme ve öğretim faaliyetlerini artırmaları gerekmektedir.

Bürokratik işlemlere odaklı bir yapının okula yansımaları gösteren bir araştırmaya göre, okul müdürlerinde öğrencilere odaklanma oranı % 23.3 ve öğretimsel liderliğe odaklanma % 19.3'tür; bu oran yıldan yıla da değişiklik gösterebilmektedir. İkinci olarak okul müdürleri finansal ya da personel işlemlerine ilişkin oran planlama, hedef koyma ve öğretimsel liderliğe ilişkin oranlara kıyasla daha yüksektir (May, Huff ve Goldring, 2012). Buradaki beklenti Botha'ya (2011) göre, eğitim sistemindeki hiyerarşide yer alan her bir görevliden öğretmenin, müdürün görevini yapmasına katkıda bulunması ve sorumluluk almasıdır. Stephen'a (2002) göre, müdürler çalışmalarının değerlendirilmesi noktasında aşırı ve ölçsüz taleplerin varlığı (bürokrasi) konusunda hemfikirdirler. Buna karşın müdürlerin görevlerini yapma konusunda bir bağlılıkları da mevcuttur. Sergiovanni (2001) okul müdürlerinden sonuç elde etmesi için gerekli olan her şeyi yapmasının beklendiğini; bu şekilde okul müdürünün görevinin tanımlanmasının onun bürokratik yapıdaki sınırlama ve gerginliklerden kurtulmasına yardımcı olacağını belirtir. Oplatka'nın (2004), gelişmekte olan ülkelerdeki okul müdürleriyle ilgili yaptığı araştırmaya göre müdürlerin merkezi sistem içinde sınırlı bir özerkliğinden söz edilebilir ve bunun gereği olarak üstlere koşulsuz bir itaat beklenmektedir. Bu beklenti sadece müdürlerden değil öğretmen ve diğer paydaşlardan da beklenmektedir. Bu anlayış dolayısıyla müdürlerin görevinin odak noktası olarak rutin yönetim işlerine, düzenin kontrol edilmesine, çıktı temelli olarak öğretmenin değerlendirilmesine; ailelerin, öğretmenlerin karar vermede katılımcı anlayıştan, sorumluluk almaktan ve okuldaki değişim hareketlerinde inisiyatif almaktan kaçınmasına yol açmaktadır. Bürokratik yapı içinde okul müdürünün etkili ve verimli olması için Hutchinson (2001) akademik gelişme ve toplum ilişkilerine de odaklanması gerektiğini; Thomas, Fitzhugh ve Walker (1998) yönetimde bürokrasi merkezli karar verme sürecinin sona erdirilmesi gerektiğini ve müdürün okulda güven ve saygıyı oluşturmak için çalışması gerektiğini belirtmişlerdir. Morris ve diğerleri (1984) ise günümüzde okul müdürlerinin etkili olmasında hem bürokratik işleri yapmasını hem de rutin işlerle ilgili ve anlık ortaya çıkan durumlarla da ilgilenmeyi önemser. Burada okul müdürünün dikkate alması gereken politik ortam ve okul çevresidir.

Okul müdürleri okullarını korumak ve geliştirmek için temel kaynakları elde etmede gayret içindedirler; bu genellikle velilere başvurma ve diğer özel katkılar şeklinde olur. Burada veliler ve diğer kaynaklar çocukların eğitimi için okula resmi,

gayri resmi katkıda bulunurlar. Görüşülen okul müdürleri değişik düzeylerde yeterli kadar olmayan kaynaklara adapte olunmakla birlikte yeni rollerinin kaynak sağlamak olduğuna kendilerini inandırmış durumdadırlar. Bunu ya geçici, devlet tarafından eksik temin edilmesinden kaynaklanan bir durum olarak ya da pazar ekonomisinde ortaya çıkan idari bir sorumluluk olarak görmektedirler. Fakat araştırmaya katılanların tümü devletin en azından eğitimin temel maddi kaynaklarını temin edeceğini varsaymaktadırlar (Kovalchuk ve Shchudlo, 2014). Araştırmaya göre her bir müdür fiziksel görünümde bir değişiklik başlatmaktadır. Bu değişiklikler eğitim öğretim faaliyetlerine müdahaleleri azaltmak için okul gelenlerin izlemesini kısıtlayıcı girişlerin olduğu güvenli ve cazip okul binaları şeklinde olmaktadır. Okul müdürleri ayrıca veliler ve öğrencilerin eğitimiyle ilgilenenler için okul çevresi oluşturma gayretindedirler, onlar ayrıca öğrencilerin hayatına bir şeyler katabilme arzusundadırlar (Ylimaki, Jacobson ve Drysdale, 2007). Şahin'e (2007) göre okul müdürleri öncelikle para işleri olmak üzere, bakım onarım, resmi yazışmalar, özlük işleri, okul gelişim çalışmalarında değişiklik yapılması taraftarıdır, ona göre artık okul müdürleri büro yöneticileri olmuştur. Bu şekilde okul müdürleri eğitim öğretime yön veremezler. Büro sekreteri, işletmeci mantığından uzaklaşmalıdır. Okul müdürünün iş yapamaz hale gelmesi okulu da tıkayacaktır.

Ömeroğlu'na (2006) göre öğretmenlerin okula ilişkin tutumlarıyla bürokrasiye ilişkin algılarında önemli bir ilişki mevcuttur. Yine ona göre bürokrasinin boyutları olan otorite hiyerarşisi, kurallar ve düzenlemeler, nesnellik, prosedürel özelliklerle öğretmenlerin okula ilişkin tutumları arasında önemli bir ilişki mevcuttur. Dönder'e (2006) göre okulda bürokrasinin önemli bir boyutu olan kuralların aşırı işletilmesi okul atmosferini olumsuz yönde etkilemektedir. Buna bağlı olarak otoritenin hiyerarşik kullanımı arttıkça ilişkiler resmileşmekte, öğretmenlerin uzmanlaşma isteği azalmakta; bu öğretmenlerin medeni cesaretine ket vurmaktadır. Fakat uzmanlaşma öğretmeni cesaretlendirmekte ve görevlendirmelerin buna uygun olması ise olumsuz bir ortamı önlemektedir. Önal'a (2012) göre okuldaki örgüt kültürü ile bürokratik örgüt yapısı arasında sıkı bir bağ vardır. Bu okulda örgüt kültürüne ilişkin algılamalar olumlu yönde artarsa bürokratik örgüt yapısı etkili bir şekilde işler, bürokrasi engelleyici değil işlevsel bir fonksiyona sahip olur. Ona göre bürokrasinin okulda etkili bir şekilde (olumlu bir yönde) işlemesine katkıda bulunan unsurlar ise; öğretmenlerin yönetim sürecine etkili katılımı, okul ortamında işbirliği ve güven, öğretmenler arası işbirlikçi rekabet, okulun

ve paydaşların beklentileridir. Karaman, Yücel ve Dönder'e (2008) göre bürokratik işleyişin egemen olduğu kurumlarda profesyonelliğin pek yüksek olmayacağı beklenebilir. Buradan hareketle uzmanlaşmanın düşük olduğu örgütlerde insanların davranışlarının bürokratik mekanizmalarca kontrol altına alınması daha kolay olduğu ve bürokratikleşmenin uzmanlaşmaya zarar verebileceği sonuçlarına ulaşılabilir. Kuralların ön plana çıktığı okullarda işbölümü ve mesleki yeterliliğe dayalı yükselme ters orantılı olmaktadır. Kuralcılığın ön plana çıkması ayrıca okulun atmosferini de olumsuz yönde etkilemektedir. Buradan çıkan bir başka sonuç ise görevlendirmelerde resmiyet ve uzmanlığa dayalı olmayan bir anlayış öğretmenlerin özgüvenlerinde de bir eksikliğe neden olma ihtimalidir. Bu olumsuzluğa yol açabilecek uygulamalar ise, öğretmenlerin eğitim ve deneyimlerinin dikkate alınmaması, memurun işlerinin bile öğretmene yaptırılmak istenmesi dolayısıyla resmi bir ortamın oluşturulması belirtilebilir. Bu durum öğretmenler arası birleşme ve okul idaresine karşı olumsuz davranışın gelişmesine yol açacaktır. Belirtilen sorunların çözümü olarak Eckman'ın (2004) erkek ve kadın okul müdürleri üzerine yaptığı araştırma ailevi, dostça bir çalışma ortamını; Akkary'ın (2014) yaptığı araştırma ise okul müdürünün okulun fiziksel yapısına, temel sınıf ihtiyaçlarına yönelik tedbirler almasını ve bürokratik sistemin etkisini azaltabilecek yollar bulmasını önermektedir.

Yücel'in (1999) Türkiye'de öğretmenler üzerine yaptığı bir çalışmada okullarda yüksek seviyede bir kuralların zorlaması mevcuttur. Araştırmaya katılan öğretmenlerden büyük okullardaki öğretmenler küçük okullardaki öğretmenlere göre daha az otoritenin hiyerarşik uygulamasıyla karşı karşıya olduklarını belirtmişlerdir. Burada öğretmenin kendi branşında eğitim alıp almaması da önemlidir. Ayrıca müdürün yaş ve deneyimi de belirleyici unsurlardır. Öğretmenlerin okullardaki kural ve düzenlemelerden dolayı zorlandıklarında işbirliği olasılıklarının pek olmadığı da ortaya çıkmaktadır. Öğretmenler kuralların gevşetilmesinden değil; okullarda uzmanlığın önemli olduğunun hissettirilmesinden yanadır. Türk Eğitim Sisteminde okul müdürlerinden beklentilerin görebileceği en dikkat çekici düzenlemeler; "Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nde (Ek-A) ve "Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim Ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği"nde (Ek-B) görülebilir. Bu yasal metinlerde özellikle; mevzuata uygun davranma ve bürokratik iş ve işlemleri takip etme, personelden en üst seviyede yararlanma, karar vermede astlarını dikkate alma ve

üstleriyle sağlıklı bir iletişim kurma, ödüllendirme ve değerlendirme noktalarına odaklanıldığı görülmektedir (MEB, 2014).

Konuyla ilgili belirtilen yaklaşımlardan okul müdürlüğünün temelde okula ve insana dayanması nedeniyle bürokrasi ile bağlantısının sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Bürokrasinin temel özellikleri olduğu anlaşılan kurallar, hiyerarşi ve otorite gibi özelliklerin insan temelli yaklaşımı benimsemiş okulda tam manasıyla uygulanması çeşitli problemleri de beraberinde getirdiği anlaşılmaktadır. Bürokratik yapıdan kaynaklanan bu tür problemlerin katılımcı yönetim anlayışı ile bir nebze de olsa azaltılabileceği yapılan araştırmalarda ortaya konmaktadır. Bürokratik yapı içinde, okul müdürleri mevcut yapıyla ilgili işlere daha çok zaman ayırmalarına rağmen asıl istedikleri, beklediklerinin eğitim-öğretim odaklı işlere daha fazla zaman ayırmak istemektedirler.

2.9. Okuldaki Gündelik Hayat ve Okul Müdürünün Gündelik Hayattaki İşlere Ayırdığı Zaman

Okul müdürlerinin gün içinde görevlerini yaparken farklı işlere farklı zaman dilimi ayırabilmektedirler. Bu bölümde, okul müdürlerinin gündelik hayatlarında ne tür işlerle uğraştığı, bunlara ne kadar zaman ayırdığı ve bu işlerle ilgili görüşleri alanyazın destekli olarak açıklanacaktır. Bu noktaların açıklanmasından evvel gündelik yaşamın ne anlam ifade ettiği ve özellikleri ortaya konmaya çalışılacaktır.

2.9.1. Okuldaki gündelik hayat

Okuldaki gündelik hayat denilince genelde gün içinde ve planlı ya da plansız gelişen ancak ilgilenilmesi gereken durumlar anlaşılabilir. Esgin'e (2012) göre, gündelik hayat sorgulanmadan yaşandığı için hep aynı düzen içinde gidiyormuş gibi gelmektedir. Gündelik yaşamda etkileşimlerin sürdürülmesi, bu etkileşimlere yenilerinin eklenmesi yanında rutin eylemler devam edebilmekte ve sosyal aktörler bu yaşama aktif bir biçimde katılabilmektedir. Bunların bir araya gelmesi gündelik yaşamı oluşturmaktadır. Gündelik yaşam içinde diğer insanlara kendimizi gösterdiğimiz, gerekli rolleri oynadığımız büyük bir sahne olarak da değerlendirebiliriz. Onun en tanımlayıcı kavramlarından birisi "rutin" kavramıdır. Onun vasıtasıyla gündelik sosyal yaşamda yinelenme söz konusudur. Rutinin iki temel özelliği düzen ve istikrardır. Rutinlerin olmaması günlük yaşamda kaosu da beraberinde getirir. Gündelik yaşam bütün karmaşıklığına rağmen insanların sosyal yaşamda zamana ve mekâna yayılan

etkileşimlerin bir bütünüdür. Bireysel olarak yapıp ettiklerimiz başkalarıyla kurduğumuz etkileşimlerle gündelik yaşam anlamlı hale gelmektedir. Morris ve diğerlerine (1984) göre, yönetici rolü rutin davranışları ve okulda gerçekleştirilmesi gereken günlük işleri içerir. Okulları yönetmede müdürlerin evrak işleri, mesajların alınması ve gereğinin yapılması, aileler ve öğrencilerle ilgilenilmesi, telefonlara cevap verilmesi, okul etkinliklerinin düzenlenmesi, okula gerekli malzemelerin temini gibi noktalarda merkezi bir konumda olduğu belirtilebilir. Müdür zamanının yaklaşık yarısını odalarının dışında okulun paydaşlarıyla yüz yüze iletişimle geçirirler. Bu okul işleri için koşuşturmayla ve problemlerle ilgilenmeyle de alakalıdır. Önemli olan bu koşuşturma esnasında en verimli çalışmayı yapabilmektir. Lortie'e (2009) göre, okul müdürleri çok çeşitli ve devamlı olan masa başı, zaman baskısı oluşturan işlerle ilgilenmek zorundadır. Eğer bu işlerin tamamı okulda yapılırsa okul müdürünün öğrenci ve öğretmenlerle bağlantısı önemli ölçüde kopacaktır. Eğer evde yapılırsa bu sefer de aile ilişkileri etkilenecektir. Okul müdürünün ilgilenmesi gereken birçok zorlu iş mevcuttur. Bu işler öğretmenleri değerlendirme ve denetim ile diğer görevler başlığı altında toplanabilir. Onun yaptığı araştırmaya göre okul müdürlerinin öğretmenlerin denetimi ve değerlendirilmesi ile ilgili görevleri % 56'lık bir oranı temsil ederken (bu görev içinde en büyük kısmı % 27'lik bir oranla değerlendirme sürecindeki eksiklikler oluşturmaktadır) diğer görevler (evrak işleri, ailelerle ilgilenme, çatışmaları çözme vb. işler) % 44'lük bir kısmı (bu görev içinde de en büyük kısmı % 11 ile evrak işleri oluşturmaktadır) temsil etmektedir.

Araştırmaya göre öğretmenler ve onlara göre daha az etkili olmakla birlikte öğrenciler informal liderlik pozisyonunda okul yönetiminde, programda ve öğretim faaliyetlerinde liderler gibi rol alırlar. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden % 47'si aktiviteleri birlikte yaptığını, % 33'ü de 6 güne yayarak yaptığını belirtmişlerdir. Yine aynı araştırmaya göre okul müdürleri yönetim işlerinde sorumluluğun % 75 civarını üstlendiklerini ancak öğretim ve program işlerinde bu oranın % 50'ler civarında olduğunu belirtmişlerdir. Bu oranlar okuldan okula değişiklik gösterebilmektedir (Spillane, Camburn ve Pareja, 2007). Fullan'a (1992) göre müdürlerin işleri arasında; telefonlara cevap verilmesi, öğrencinin kavga etmesine müdahale edilmesi, satıcılarla ilgilenme, kendisini görmek isteyen aileleri dinleme, üst yönetimden kontrol ya da toplantı için aramalara cevap verme vb. vardır. Ona göre müdürlerin işlerinin iki yönü bulunmaktadır. Sayısız toplantılar, yeni politikalar ve uygulamalar; diğeri ise devamlı

kesintiye uğrayan günlük program. Okul müdürleri zamanlarının büyük bir çoğunluğunu politika ve uygulamalara ayırmaktadırlar. Bu dönemde yönetim politikası önemli bir görev olarak ortaya çıkmaktadır. Okul müdürünün gelecekte sınıfta daha çok zaman geçirmesi ki bununla öğretimde gelişme ve performans artması ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunması beklenecektir (Skinner, 2003).

Araştırmaya göre müdürlerin eğitimsel-öğretimsel gelişmeye etkisi önemli ölçüde bireysel olarak öğretmenlerle ilişkisine bağlıdır. Müdürlerin bu türden bir gelişmeye ayırdıkları zaman okullarındaki öğretim düzeyinde sarf edilen çabayla tutarlılık göstermemektedir (May ve Supovitz, 2010). Styron ve Styron (2011) okul müdürlerinin okul düzeyi, deneyim, okul türü, uzmanlık değişkenlerini dikkate alarak yaptığı araştırmada müdürlerin en sık karşılaştığı durumlar şu şekilde sıralamıştır: Hesap verebilirlik (% 44), kaynak sağlama (% 20), disiplin (% 12), personel (% 8), zaman (% 6), dış destek (% 2), aile (% 2) (Styron ve Styron, 2011). Yine bir başka araştırmaya göre, müdürler zamanlarının büyük bir bölümünü yönetim ve personel işlerine ayırmaktadırlar; dikkatlerinin büyük bir bölümünü ise öğrenciye ve öğrencilerle ilgili işlere yoğunlaştırmaktadırlar. Öğretimsel liderliğe daha az zaman ayırmaktadırlar. Müdürlerin öğrenci işleriyle ilgilenmesi öğretimsel liderlik alanındaki işlevleriyle daha az ilgilenmelerine neden olmaktadır. Müdürlerin işlerinin büyük bir çoğunluğunu öğrenci işleri, okul finansmanı ve inşaat işleri oluşturmaktadır. Araştırmacıların araştırma sürecindeki gözlemi ise müdürler zamanlarının büyük bir bölümünde öğretmen ve öğrencilerin günlük işleriyle ilgilenmektedirler (Camburn, Spilane ve Sebastian, 2010). Lortie (2009) müdürün günlük işleri arasında öncelikle çocukların daha sonra onların aileleriyle ilgilenme sorumluluğu olduğunu belirtir. Ayrıca onun (müdürün) göreviyle bağlantılı olarak öğretmenlerle, öğrencilerle, ailelerle ve üstleriyle iletişim halinde olduğunu da belirtir. Day (2005) okul müdürlerinin sorumlulukları ve resmi politikaları arasındaki gerilimleri azaltma rollerinin farkında olduğunu belirtir. Ona göre müdürler hem öğrencileri resmi yollarla potansiyellerini en üst düzeye çıkarma sorumluluklarının olduğunu farkındadırlar hem de okul için belirledikleri hedeflere ulaşma sorumluluklarının farkındadırlar. Bu başarılı okul müdürlerinin hayatları ve eylemleri ümitvar olmakla tanımlanabilir. Onlar bir kenara oturmak yerine programa meydan okuyacak farklılıkları ortaya koyabilmek için günlük mücadelenin içine girerler.

Okul müdürleri işlerini yapmada verileri kullanma konusunda ailelerden ve üstlerinden belli bir düzeyde de olsa baskı görmektedirler. Ayrıca dış kaynaklı ve gelişme odaklı beklentiler okul müdürlerinin davranışlarına doğrudan etki etmektedir (Vanhoof, Vanlommel, Thijs ve Vanderlocht, 2014). Müdürlerin işlerini yaparken zamanlarını kullanmaya ilişkin bir araştırmaya göre, erkek müdürlerin kadın müdürlere göre daha az zaman yönetimi becerileri geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu becerilerden kastedilen ise, herhangi bir engele takılmaksızın bir iş tamamlayabilme, bir işi tamamlamadan diğer işe koşma, ziyaretler, telefonla konuşma süreleri, yapılacakların listesini hazırlayabilme, devredilen işleri takip etme, telefon çağrılarına ayrılan zaman (Botha, 2013). Okul müdürleri zamanlarını telefonla konuşmak yerine okullarındaki aktiviteleri planlamak için kullanmalı; bu onları ilgisiz ve işe yaramayan işlerden kurtulmalarına da katkı sağlayacaktır (Botha, 2013). Fullan'a (1992) göre okul müdürlerinin zamana bağlı olması kaçınılmazdır, ama buna engel olmanın başlıca dört stratejisi vardır. Odaklandığın konuyu (noktayı) koruma, durumu açıkça ifade etme, zamanı istenilen yönde yönetme ve gerektiğinde "hayır" diyebilmedir. Öğretmenler okullarda aracılık rolü üstlenirken müdürler zamanlarının beşte birini öğrencilerle geçirmektedir. Bazı müdürlerin öğrencilerle ilişkisinde disiplini ön plana çıkarırken bazıları parlak ve ihtiyacı olan öğrencileri ön plana çıkarmaktadır. Bu ilişki okulun nabzını tutma ve problemleri ortadan kaldırmayla ilgilidir; bunun için öğrencilerle zaman geçirmek gerekir. Bu yaklaşım tarzı problemlerin öngörülmesi açısından bir yönetim tarzıdır ve problemlerin sadece ne olduğunu değil ayrıca nasıl ele alınması ve ne tür çözümler getirilmesi konusunda bir öngörü sahibi olması gerekir. Bunları yaparken getirdiği çözümler ne çok sıkı ne de çok gevşek olmalıdır. Bu denge gözetilmediği zaman, müdürün görevini bırakması durumu ortaya çıkabilir.

Müdür davranışlarının öğrenciler tarafından tasvip edilmesi ve beğenilmesi de başka bir uygulama noktasıdır. Koridorlarda ya da kantinde müdürün öğrencilerle etkileşimi müdüre okul, öğretmen gibi noktalar hakkında bilgi sahibi olmasına yardımcı olur. Müdür bunun yanında öğretmenin verdiği çalışmalar yoluyla öğretimsel aktiviteler, testler ve not verme gibi durumlarda da bilgi sahibi olur. Bu tür durumlar müdürün öğrenciler ve eğitim hakkında doğal yoldan bilgi sahibi olmasına imkân tanır. Öğrenciler yoluyla bilgi edinme ve öğretmeni değerlendirmenin riskleri de vardır. Bu şekilde müdür öğretmenle öğrenci arasında kalabilir. Öğretmenler müdürün öğrencilerle çok fazla vakit geçirdiğini ya da kendilerini velilere karşı yeterince korumadığı hissine

kapılabilir. Müdür öğrencilerden gelen bilgilere itibar edebilir ancak çok fazla güvenmesi yönetsel anlamda sıkıntı oluşturabilir (Morris ve diğerleri, 1984).

Şahin'e (2007) göre okul müdürleri eğitim öğretim dışındaki faaliyetlere zamanlarının % 72'sini harcamaktadırlar. Okul müdürlerine günlük hayatlarını anlatmaları istendiğinde en çok belirtilen şunlar olduğu anlaşılmıştır: Okul servis işleri, kantin işleri, öğrenci davranışları, ailelerle çalışmayı gerektiren işler, uzmanlarla özel eğitim toplantıları ve bölge yönetim toplantıları. Burada en dikkat çekici noktalardan birisi de Houle'a (2006) göre okul müdürlerinin iş ve aile sorumlulukları onlara çok az bir zaman bırakmaktadır; fakat etkili bir liderlik için de zamanın kullanımını hayati önem taşımaktadır. Araştırmaya göre okul müdürleri, günlük aktivitelerinde değişiklik olmasına rağmen uygulamada düşünme ve anlamada pek bir değişikliğin olmadığını göstermektedir. Okul müdürleri beklenmedik değişikliklerin olduğu dramatik değişikliklere dayalı yapısal gerilimlerle karşılaşmaktadır. Onlar zamanlarını temel işlevlerine yönelik birtakım görevlerini yapmakla geçirmektedirler. Bunlar okul programları, fiziksel yapının korunması, öğrenci disiplini, okulun maddi durumu, personel işleri. Bunlar okul müdürünün yönetsel açıdan eğitimsel alana geçerken karşılaştığı gerilim unsurlarıdır (Barnes, Camburn, Sanders ve Sebastian, 2010). İdarecilerin tipik bir şekilde disiplin olaylarından sorumlu olduğu düşünülmesine rağmen bulgular süreci öğretmenlerin etkisinin idarecilerden daha fazla olduğunu göstermektedir (Roch, Pitts ve Navarro, 2010).

Yönetsel gerginlikler okul müdürleri tarafından stres kaynağı olarak tanımlanır. Araştırmaya göre aşırı iş yükü en önemli stres kaynağıdır. Bunun yanında toplantılarla, evrak işleriyle harcanan zaman ayrıca zamanın okul personeli ya da telefonla bölünmesi okul müdürü için diğer stres kaynaklarıdır. Okul müdürleri sorumluluklarından ziyade yönetsel güçlüklerden rahatsızlık duymaktadırlar. Görevlerini yapma istekleri olmasına rağmen işin güçlükleriyle ve kaçamayacakları ya da sakınamayacakları toplantı ve acil evrak işlerinden kaynaklanan kesintilerle durdurulmaktadır (Poirel, Lapointe ve Yvon, 2012). West'e (2010) göre okul müdürlerinin stres kaynakları bölgedeki resmi görevler, toplantılar, politik ve bürokratik talepler, çok fazla iş sorumlulukları, iş talepleriyle alakalı teknolojinin etkisi, uzun çalışma saatleri, yetersiz duygusal destektir. Erçetin ve Maya'nın yaptığı araştırmaya (2013) göre plansız, aniden, gelişen ve işlerdeki adaletsizlikleri içeren durumlar stres kaynağı olarak tanımlanabilir. Eğitim yöneticilerine göre, stres kaynağı olarak kurumdaki değişiklikler, aşırı iş yükü,

personel yetersizliği ya da işlerin yapılmasındaki olumsuz durumlar, mevzuat dışı uygulamalar, maddi sıkıntılar, otorite-sorumluluk dengesizliği, görevlerin dağılımındaki adaletsizlikler ve üstlerin tutumları gösterilebilir.

Akkary (2014) okul müdürünün günlük yaşamı okulun fonksiyonlarıyla alakalı ve çok yönlü aktivitelerden oluşmaktadır. Bunlar; üstlerle iletişim, okul personelini ve öğretmenleri denetlemek, öğrencilerle ilgilenmek, velilerle ve diğer paydaşlarla ilgilenmek, kuralları ve politikaları uygulamak, idari fonksiyonları yönetmek, eğitim ve öğretimi örgütlemek ve planlamak. Rutin yönetsel fonksiyonlar olarak; okulun kaynaklarını artırmak, rutin evrak işlerini yönetmek, okulun finansal kayıt ve belgelerini koruma ve okulun mali, akademik, araç-gereç, bakımla ilgili olarak bunları üstlere iletmektir. Etkili örgütsel görevler ve personel, prosedür ve kuralları geliştirme, çalışanları denetleme, öğretmen ve öğrencilere uygun bilgiyi sağlama gibi günlük yönetsel beceriler başarılı okul uygulamalarında hayati önemdedir ve göz ardı edilemez (Valentine ve Prater, 2011). Markley'nin (2008) yaptığı araştırmaya göre okul müdürleri öğretimsel liderliğin günlük işleri içinde en önemli sorumlulukları olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte önemsedikleri başka bir görev de, okulun ve öğrencinin güvenliğidir. Bunlara ilaveten disiplin ve özel eğitim de belirtilebilir. Okul müdürlerinin üstlerine olan sorumluluklarının artması sadece öğrenci başarısı, eğitime katılımı, mezuniyet ve ayrılması olarak değil özel eğitimle ilgili görevlerini de gerektirmektedir. Okul müdürlerine göre iş doyumu ile stres ve disiplin arasında bağlantı mevcut. İş doyumu arttıkça stres ve disiplin azalmaktadır. Okul müdürleri çalışma çevresiyle ilgili olarak önemsedikleri şu durumları da belirtmişlerdir. Toplumla ilgilenme, öğretmen-veli işbirliği, evrak işleri ve bunlarla ilgili olarak zorunlu bir şekilde yapılması gereken uygulamalar, mevcut durumu değerlendirme ve akreditasyon buna ilaveten de yoksulluk, okuma yazma oranının düşüklüğü, aile dinamikleri. Okul müdürleri başarının temelinde ise, geleceğe ilişkin açık bir vizyon, öğrenci merkezli bir yaklaşım, öğrencilerin öğrenmesine ve gelişmesine odaklı amaçlar, öğrencilerin güvenliğini sağlayacak çaba, eğitim öğretimi aksatacak aktivitelerden sakınma, çocuklara karşı sevgi ve onların iyi bir performans göstermesine yönelik istek ve gayreti göstermektedirler (Lovett, 2000).

2.9.2. Okul müdürünün gündelik hayattaki işlere ayırdığı zaman

Okul müdürleri günlük yaşamlarının büyük bir bölümünü okulda geçirdiği düşünüldüğünde günlük işlerinde neyi ve ne oranda yaptığı daha da bir önemli hale

gelmektedir. Buna yönelik olarak birçok araştırma ortaya konmuştur. Ariratana'nın (2000) yaptığı araştırmaya göre, okul müdürleri zamanlarının önemli bir kısmını, kısa, çeşitli ve parçalı işlere ayırmaktadırlar. Araştırmacı 16 günlük gözleminde okul müdürünün 155 saat mesai yaptığını bunun ortalama 9.6 saate denk geldiğini ve bu süre içinde birçok işi hızlı bir biçimde gerçekleştirdiklerini gözlemlemiştir. Araştırmacı müdürün okulu adeta yürüyerek yönettiğini vurgulamakta; bu yönetim anlayışının 29.6 saatinde bina ve bahçeyle işleriyle, 21.3 saatinde personel işleriyle, 20.7 saatinde büroyla ilgili işleriyle, 20.7 saatini öğrenci işleriyle, 15.6 saatini diğer işlerle, 15 saatini ailelerle, 13.5 saatini program ve öğretim işleriyle, 9.4 saatini personel gelişimine ilişkin işlerle, 7.2 saatini ekonomik durumlarla ilgili işlerle, 3.5 saatini okul kültürüne yönelik işlerle geçirmektedir. Bunun yanında toplantı, konferans vb. işlerde ise; planlanmış olanlar için 16.7 saat, planlanmamış olanlar için 18.4 saat ayırmaktadır -toplam sürenin % 25'i-.

Lortie'nin (2009) okul müdürleriyle ilgili yaptığı araştırmaya göre, okul müdürlerinin temelde memnun eden işler olarak (% 54) öğrencinin öğrenmesini ve yönetsel anlamda işlerinin düzenli bir şekilde yürümesi; gurur kaynağı olabilecek işler olarak (% 53) proje ve yeniliklerle ilgilenme ile yönetsel eylemler; favori işler olarak (% 84) öğretimsel işler ve ilişkilere odaklanma (öğrenci, öğretmen, veli vb.); iyi bir günü belirleyen işler olarak günün düzenli ve sakin geçmesi, işlerin rayında gitmesi, olumlu dönütler alınması, insanlarla iyi ilişkiler kurulması (% 87) fazladan mesai (10 saat ve üzeri) içinde yapılacaklar ise okumaya, öğrenmeye vakit ayrılması, öğretmenlerin kendisini geliştirmesi için çalışma (% 60) ağırlıklı olarak ön plana çıkmaktadır. Bu araştırmada dikkat çeken husus okul müdürlerinin klasik yönetim işlerine (evrak işlerine) daha az vakit ayrılmalı (% 7) şeklinde görüş belirtmeleridir. Archambault ve Garon'a (2012) göre yine yapılan işlerde % 69'luk kısmı yönetsel işler olmakta, harcanan zamanın % 56'sında idari işler başı çekmektedir ki bundan dolayı eğitimsel görevler bir kenara bırakılmaktadır. İdari görevler eğitimsel görevlere oranla daha fazla yapılmaktadır. Grissom, Loeb ve Master'a (2013) göre okul müdürleri zamanlarının ortalama % 12.7'sini eğitimle ilgili aktivitelere ayırmaktadır. Bu zaman dilimi içinde en çok yer tutan ise % 5.4 ile kısa sınıf ziyaretleri ve öğrenciler arasında dolaşma gelmektedir. Bunun dışında resmi olarak öğretmeni değerlendirme % 1.8, eğitim çalışmalarında etkililiklerini ve verimliliklerini artırmak için öğretmenlerle olan informal iletişim % 0.5, okuldaki programları değerlendirme ve eğitim programını

geliştirme % 2.1, profesyonel gelişimle alakalı planlar ya da uygulamalar % 0.6 ve diğer eğitimsel faaliyetler % 2.4 oranında okul müdürünün zamanını almaktadır. Öğrenciler arasında ve sınıfta gezinme okul müdürünün öğretmenlerin öğretimsel uygulamaları hakkında bilgi edinmesinin temel kaynağı olduğu söylenebilir. Bunu okul müdürü kişisel gelişim ya da diğer insan kaynakları için kullanmalıdır.

Şahin'in (2007) yaptığı araştırmaya göre okul müdürleri genelde zamanlarının özelde ise günlük çalışma hayatlarındaki zamanlarının büyük bir bölümünü eğitim öğretim faaliyetlerinin dışındaki işler için harcamaktadırlar. Onların zamanlarını en çok alan durumlar ise, paydaşlarla bilhassa yüz yüze görüşme, denetim ve kontrol işleri, resmi yazışmalar, okulun fiziki yapısıyla ilgili işlerdir. Araştırmada belirtilen 555 faaliyetin 87'si resmi yazışma, 65'i denetim işleri, 46'sı ise okulun fizik yapısıyla ilgili işlerdir. Ama okul müdürlerinin vizyon-misyon geliştirme, ders programlarıyla ilgilenme, takım çalışması yapma, öğrencileri sınava hazırlama gibi etkinliklere yeteri kadar zaman harcayamamaktadırlar. Öğrencilerle görüşme % 2 gibi bir zaman dilimini kapsamakta buna karşın özlük işleri % 70 gibi bir orana tekabül etmektedir. Hofer'in (2008) yaptığı 8 günlük müdürleri gözlemleri yoluyla elde ettiği bulgulara göre, okul müdürleri zamanlarının büyük bir çoğunluğunu makamlarında ve yönetim görevlerini yapmakla geçirmektedirler. 4 müdürden 3'ünde bu durum zamanın % 50'sini aşmaktadır. Okul müdürlerinin önemli bir oranda zaman ayırdığı bir başka alan da başkalarıyla iletişimidir. 4 müdürden 3'ünde bu % 53'lük bir zamanı aşar nitelikte, 1 müdürde ise % 87'yi bulmaktadır. Bu etkileşim özellikle öğretmen ve öğrencilerle olmaktadır. Yine aynı araştırmaya göre, okul müdürleri zamanlarının çoğunu planlanmamış işlerle uğraşmakla da geçirmektedir. Bu onların istedikleri şekilde işleriyle ilgilenmelerine engel olmaktadır.

Okul müdürleri günlük çalışma yaşamlarında belirttikleri işler arasında "görünmeyen sorumluluklarını da belirtmişlerdir. Bu sorumluluklar içinde kızgın aileler, korumalar (5,68 saat). Belirtilen sorumluluklar okul müdürünün haftada yaklaşık 25 saatini almaktadır; yani zamanlarının büyük bir bölümünü. Okul müdürleri çalışma yaşamlarından çıkarılmasını istedikleri işlere ilişkin olarak % 59 oranında disiplin işlerini, % 57 oranında üstlerle olan toplantıları ve % 54 oranında öğrenci aktivitelerine katılımı belirtmişlerdir. Okul müdürleri haftada 82 saatlerini görevlerini yerine getirmeye ayırmaktadırlar. Bunun 29 saatini üstlerle toplantıya, bölgedeki sorumluluklarına harcamaktadırlar. Bu sorumlulukları yerine getirmek için gerçekte

yaklaşık 141 saate ihtiyaçları olduğunu belirtmektedirler. Ortalama 33.08 saat üstlere, 49.06 saat bölgedeki sorumluluklara harcamaktadırlar. Bunun yanında belirtilen diğer sorumluluklara ilişkin ayrılan zamanlar şöyledir:

- Beklenmeyen olaylar: 5.72 saat
- Aileler ve korumalar: 5.68 saat
- Öğretimsel program: 5.43 saat
- Öğrenci disiplin işleri: 5.11 saat
- Öğrenci aktiviteleri: 4.95 saat
- Okul güvenliği: 4.28 saat (Markley, 2008).

Araştırmaya katılan okul müdürünün günlük olarak genelde 8 saat çalıştığı ve bu çalışmalarını şu şekilde özetler; çeşitlilik, parçalılık, kısıklık. Okul müdürü zamanının en büyük bölümü içinde ilk sırayı % 30 ile program ve öğretim faaliyetleri almakta, insan kaynakları yönetimi % 18, diğer çalışmalar % 13 ve ailenin katılımı % 12. İkinci sırayı ise öğrenci aktiviteleri % 10, okul kültürü % 7, iş yönetimi % 5. Üçüncü sırayı ise, öğrenci disiplini % 3, mevcut durumun korunması % 1, güvenlik % 0.005. Temel yönetim işlerine ilaveten okul müdürü zamanının % 49'unu resmi işlerle, % 12'sini okulu yönetirken görülebilen işlerle meşgul olmaya (sınıf, koridorları, okul bahçesini vb. dolaşma ve denetlemeye), % 28 toplantı ve konferanslarla geçirmektedir. Gözlem yapılan zaman içinde okul müdürü 653 yüz yüze görüşme yapmış, 337 kez resmi işleri yaparken araya başka işler girmiştir (Stanton, 2012).

Konuyla ilgili değerlendirmelerden gündelik yaşamdan bireysel ya da mesleki anlamda rutinleşmiş ve düzene, istikrara dayalı bir yaşam olduğu anlaşılmaktadır. Bu yaşam içinde okul müdürleri mesleki yaşamlarına daha çok vakit ayırdıkları, bireysel zamana daha az vakit ayırdıkları anlaşılmaktadır. Gündelik yaşamdaki bu dengesizliğin okul müdürüne olumsuz yansımaları mevcuttur. Okul müdürlerinin gündelik yaşamda birçok işle meşgul olduğu anlaşılmaktadır. Bunları planlı ve plansız, yönetimsel ve eğitim-öğretim odaklı şeklinde kategorilendirilebilir. Ancak okul müdürlerinin planlı ve eğitim-öğretime odaklı işleri tercih ettikleri ve daha çok zaman ayırmak istedikleri; ancak pratikte bunun pek mümkün olmadığı anlaşılmaktadır. İstenen yönde olması için gayretlerin olduğu alanyazına yansımaktadır

Bölüm III

Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın yöntemiyle ilgili yapılanlara yer verilmiştir. Bu bağlamda şu hususlar açıklanmıştır: Araştırmanın yöntemi, araştırmanın deseni, araştırmanın katılımcıları, araştırma süreci, verilerin toplanması, verilerin analizi, araştırmada kullanılan güvenilirlik-geçerlik stratejileri ve araştırma etiği.

3.1. Araştırmanın Deseni

Araştırmada, katılımcıların deneyimlerinin alınması ve aktarılması, rahat bir ortamda sohbet havası içinde ve daha uzun süreli araştırmaya ve irdelemeye imkân vermesi açısından nitel araştırma tercih edilmiştir. Nitel araştırma Christensen, Johnson ve Turner'a (2015) göre, nitel verilerin (kelimeler, resimler, imgeler gibi sayısal olmayan veriler) toplanmasına imkân tanınması birey veya gruplar üzerine daha fazla odaklanmasına imkân vermesi açısından önemlidir. Araştırma için geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu, ses kayıt cihazı kullanılarak sayısal olmayan veriler toplanmıştır (nitel veriler). Merriam'a (2015) göre nitel araştırmacılar, insanların deneyimlerini nasıl ortaya koyduklarını, dünyalarının nasıl yorumladıklarını ve deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını anlamak için gayret gösterirler. Burada ona göre araştırmacının dikkat etmesi gerekenler ise şunlardır: İş ve yaşam konusunda sorgulayıcı bir anlayışa sahip olma, belirsizliğe karşı daha fazla hoşgörü, iyi bir gözlemci olma, soruların nitelikli olması, tümevarımsal bir anlayış ve raporlamada özgünlük ve rahatlık. Neuman'a (2010) göre nitel araştırmanın bazı özellikleri şunlardır:

1. Araştırmacı araştırmaya girdikten sonra anlamı yakamla çabası içine girer.
2. Kavramlar, temalar, motifler, genellemeler ve taksonomileri içerir.
3. Verilerin biçimi, belgelere, gözlemlere, konuşmaların yazıya dökülmüş hallerine dayanır.
4. Analizde, kanıtlardan temalar veya genellemeler çıkararak ve verileri tutarlı, anlaşılır bir biçimde düzenlenerek ilerlemeye çalışılır.

Desen olarak nitel araştırma yöntemi çerçevesindeki temel nitel araştırma deseni (temel yorumlayıcı desen) kullanılmıştır. Merriam'a göre (2015) temel nitel araştırmanın amacı şudur:

“İnsanların hayatlarını ve deneyimlerini nasıl kavradığını anlamaktır. ...Bütün nitel araştırmalar, anlamların nasıl inşa edildiğiyle, insanların hayatlarını ve dünyalarını nasıl anlamlandırdıklarıyla ilgilidir. Temel nitel araştırmanın öncelikli amacı bu anlamları açığa çıkarmak ve yorumlamaktır. Temel nitel araştırmaları yöneten araştırmacılar, (1) İnsanların yaşamlarını nasıl yorumladığı, (2) dünyalarını nasıl inşa ettikleriyle ve (3) deneyimlerine ne anlam kattıklarıyla ilgilenirler (s. 23-24)”.

Literatürde belirtilen özellikler göz önünde bulundurularak okul müdürlerinin görüşlerini tam anlamıyla geçmiş ve şu anki deneyimlerini de dikkate alarak derinlemesine ve farklı bakış açılarını göz önünde bulundurarak olduğu gibi araştırma yapma düşüncesi; bunun yanında alanda uzman kişilerin araştırma konusu ve yöntemiyle ilgili tavsiyeleri araştırmacıyı yöntem olarak nitel araştırmaya ve desen olarak temel nitel araştırma desenine yönlendirmiştir.

3.2. Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın katılımcılarının seçilmesinde Konya ili merkez ilçeleri (Karatay, Meram, Selçuklu) alınmıştır. Bu ilçelerden katılımcı seçilmesinde ise farklı sosyoekonomik düzeylerde bulunan semtlerdeki ve 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılı bahar döneminde görev yapmakta olan, araştırmacıya göre araştırmaya katkısı olabileceği düşünülen ve gönüllü olarak araştırmaya katılmayı kabul etmiş okul müdürleri olduğundan kolay ulaşılabilir örnekleme tercih edilmiştir. Miles ve Huberman'a (2015) göre kolay ulaşılabilir örneklemenin amacı, “bilgi ve güvenilirlik pahasına zaman, para, esnek tasarrufu (s.28)” sağlar. Okul müdürlerinin seçiminde; ayrıca araştırmacının katılımcıları çeşitli ortamlarda karşılaşması nedeniyle tanıdığı ve okul türlerinin tamamında görev yapan (anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise) okul müdürlerinden olmasına dikkat edilmiştir. Bu nedenle dolayı maximum çeşitlilik örneklemesinden de yararlanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Miles ve Huberman'a (2015) göre maximum çeşitlilik örneklemesinin amacı, “farklı çeşitlilikleri belgelemek ve önemli genel geçer kalıpları tanımlamak (s. 28)”tır. Bu düşünceler ışığında katılımcıların dağılımı ise şöyle olmuştur: Okul öncesi düzeyindeki okul müdürlerinden 5, ilkokul düzeyinde okul müdürlerinden 5, ortaokul düzeyindeki okul müdürlerinden 5, ortaöğretim (lise) düzeyindeki okul müdürlerinden 5 ve yarı yapılandırılmış görüşme formu için 2 olmak üzere toplam 22 okul müdürü. Katılımcılara ait bilgiler Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3

Katılımcı Bilgileri

Cinsiyet						
Erkek			Kadın			
18			4			
Branş						
Sınıf	Din K. ve A. B.	Okul Öncesi	Fen ve Tek.	Matematik	Türkçe	Sos. Bil.
5	7	5	2	1	1	1
Medeni Durum						
Evli			Bekâr			
22			0			
Mesleki Kıdem						
0-5 yıl	6-11 yıl	12-17 yıl	18-23 yıl	24 yıl ve üzeri		
0	1	7	6	8		
Yöneticilik Kıdemi						
0-5 yıl	6-11 yıl	12-17 yıl	18-23 yıl	24 yıl ve üzeri		
6	8	7	1	0		

Tablo 3'e göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu erkektir. Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü verilerine göre il bazında 899 okul müdürü bulunmakta; bunlardan 843'ü erkek, 56'sı kadındır. Bu verinin araştırmadaki erkek-kadın dağılımındaki dengesizliği de açıkladığı düşünülmektedir. Branşlar itibariyle çoğunluğu Din K. ve A. B., Sınıf Öğretmenliği ve Okul Öncesi Öğretmenliği çoğunluğu (toplamda 17 kişi) oluşturmaktadır. Branş itibariyle Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi'nden daha fazla katılımcı olması son dönemlerde sayıları aratan imam hatip orta okullarına ve buna bağlı olarak artan ihtiyaç nedeniyle bu branştan öğretmen alımının artması sebep olarak ortaya konabilir. Medeni durum olarak katılımcıların hepsinin evli olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem olarak en çok 24 yıl ve üzeri olanlar (8 kişi); yöneticilik kıdemi olarak ise en çok 6-11 yıl arası olanlar (8 kişi) mevcuttur. Araştırmanın bulgular ve yorumlar bölümünde katılımcıların görüşleri verilirken demografik bilgileri de birlikte verilmiştir.

Bu bilgiler sırasıyla şu şekilde kodlanmıştır: Cinsiyeti kadın olanlar “K”, erkek olanlar “E”; branşı Okul Öncesi Öğretmenliği olanlar “O”, Sınıf Öğretmenliği olanlar “S”, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi “D”, Matematik olan “M”, Türkçe olan “T”, Fen ve Teknoloji olanlar “F”, Sosyal Bilgiler olan “SB”; medeni durum katılımcıların tümü evli olduğu için “E” olarak belirtilmiş; mesleki kıdemler ile yöneticilikteki kıdem kodlanmadan aynen belirtilmiştir. Örneğin cinsiyeti erkek, branşı Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, medeni durumu evli, mesleki kıdemi 28 yıl ve yöneticilikteki kıdemi 15 yıl olan Katılımcı 1 şu şekilde kodlanmıştır: Katılımcı 1 (E, D, E, 28, 15). Araştırmaya katılan tüm okul müdürleri kamu okullarından seçilmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın verilerini toplamak için katılımcılarla görüşmeler yapılmıştır. Görüşme yönteminin önemli güçlü yönleri mevcuttur. (Bailey’e, 1982, akt., Şimşek, Yıldırım (2011) göre, görüşme yönteminin güçlü yönleri onun esnekliğe imkan vermesi, yanıt oranının yüksek olması, sözel olmayan davranışları da gözlemlemeye imkan tanınması, ortam üzerinde kontrol sağlamaya imkan tanınması, soruların sıralamasında esneklik tanınması, anlık tepkileri gözlemlemeye imkan tanınması, veri kaynağının teyit edilebilmesi, yanıt oranının tam olabilmesi ve derinlemesine bilgi toplamayı mümkün kılabilmesidir. Görüşmelerde belirtilen avantajları kullanabilmek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Merriam’a (2015) göre yarı yapılandırılmış görüşme formunun özellikleri şunlardır:

1. Görüşme formunda bu amaca yönelik sorular bulunur.
2. Sorular esnektir.
3. Bütün katılımcılardan spesifik veriler toplanmaya çalışılır.
4. Görüşmenin büyük bir bölümünü açıklığa kavuşturulmak istenen sorunla ilgilidir.
5. Önceden belirlenmiş ifadeler yoktur.

Görüşme formu oluşturulması noktasında öncelikli olarak alanında 2 uzman vasıtasıyla form oluşturulmuş, 2 Türkçe öğretmene dil ve anlam açısından form incelettirilmiş ve ardından formun araştırmaya katkısını anlamak için 2 okul müdürüyle pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamadan sonra elde edilen verilere ve soruların belirlenen amaçlara hizmet etme durumuna göre görüşme formu 2 akademisyen, 2

Türkçe öğretmeniyle birlikte gözden geçirilmiş ve formdaki tüm soruların araştırmanın amacına hizmet ettiği kanaatine varılmış ve asıl görüşmelere geçilmiştir. Görüşmelerde elde edilen verilerde herhangi bir kayıp yaşanmaması için görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış ve görüşmecilerden yapılan görüşmelerle ilgili teyit alınmıştır. Görüşme formu (EK-D), 2 bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde; cinsiyet, branş, medeni durum, mesleki ve yöneticilik kıdemlerine ilişkin sorular sorulmuştur (Tablo 3). İkinci bölümde ise; 19 temel ve bu temel soruları daha iyi irdelemeye yönelik 31 adet sonda sorular sorulmuştur. Merriam'a göre (2015) "sondalar ve takip eden sorular katılımcının ne söylediği hakkında daha çok açıklama ve bilgi elde etmek için yapılır". Görüşmelerin bitiminde elde edilen verilerden hareketle analizler yapılmıştır. Patton'a (2014) göre "nitel veriler, bir kişinin dünya deneyimlerini kişinin kendi kelimeleriyle yakalar ve aktarır".

3.4. Araştırma Süreci

Araştırmayla ilgili olarak öncelikle alanında uzman kişilerin önerileriyle görüşme formu oluşturulmuştur. Daha sonra araştırmanın katılımcıları olarak belirlenen kişilerden randevu alınarak görüşmeler yapılmaya başlanmıştır. Görüşmeler bizzat katılımcıların görev yaptıkları okullara gidilerek yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan evvel araştırma hakkında (içerik, yöntem, amaçlar vb.) katılımcılara kısa bir bilgi verilmiş, daha sonra katılımcının onayı alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların hepsi araştırma öncesi, araştırma esnası ve araştırma sonrasında araştırmacıya içten davranmışlardır, bu yaklaşımın cevaplara da yansıdığı düşünülmektedir. Katılımcıların yapılan araştırmayla ilgili olarak izin verilmesi noktasında "eğer araştırma sonuçlarından haberdar olacaksam" verebilirim şeklinde şart öne sürmeleri belirtilen araştırmanın önemsendiğini de göstermektedir. Araştırma sürecinde katılımcılarla birebir görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler toplam 805.54 dakika; ortalama ise 37.02 dakika sürmüştür. Bu süreçte okul müdürlerinin araştırmaya katılımının istenen düzeyde olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin kendi okullarını daha iyi ifade etme adına yaptıkları ve yapacakları çalışmaları dergi, broşür, afiş, davetiye vb. araçlarla ifade etmesi araştırmanın amacına ulaşması açısından olumlu gelişmeler olarak değerlendirilebilir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma süreci içinde yapılan görüşmelerin ardından görüşmelerin analizine geçilmiştir. Bu süreçte elde edilen ses kayıtları yazılı ortama geçirilmiş ve görüşme analizleri bu yazılı metinler üzerinden devam ettirilmiştir. Analizlerin yapılması için her temayla ilgili verilerin bir araya toplanmasına gayret edilmiş; bu şekilde ilgili temaya daha iyi odaklanmaya çalışılmıştır. Analizlerin yapılmasından sonra kodlamalar yapılmış; buradan kategori ve temalar oluşturulmuştur. Araştırmada 43 alt kategori, 13 kategori ve 4 tema ortaya çıkmıştır. Merriam'a (2015) göre kategoriler/temalar/bulguların irdelenmesinde şu noktalar göz önünde bulundurulmalıdır:

Araştırma sorusuna cevap verebilir nitelikte olmalıdır ve...

1. Verileri yansıtabilir nitelikte olmalıdır.
2. Kapsamı geniş olmalıdır (yeteri kadar kategori).
3. Yarı özel olmalıdır (bir bilgi sadece bir kategori ile eşleştirilmelidir).
4. Kavramsal çerçevesi uygun olmalıdır.

Görüşme çözümleri için, araştırma deseni dikkate alınarak öncelikle kodlama yapılmıştır. Kodlamada ise açık kodlama tercih edilmiştir. Neuman'a (2010) göre açık kodlama, "nitel verileri ilk kodlamadı; araştırmacı, verileri inceleyerek hazırlık niteliğindeki analitik kategoriler ya da kodlar halinde özetler". Bulgular ve yorumlarda bu temalara uygun olarak doğrudan alıntılar yapılmıştır. Patton'a (2014) göre doğrudan alıntılar, verilerin temel kaynağı durumundadır, kişilerin dünyalarının derinlemesine analizi ile bu dünyaya ait düşünceleri, deneyimleri ortaya çıkarmaktadır. Görüşme analiz raporunda, okuyucuya doğrudan alıntılar sunarak okuyucunun araştırma bağlamını ve çalışmanın özünü daha rahat kavraması amaçlanmıştır. Nitel çalışmalarda bunu sağlayabilmek en önemli amaçlardan biri olduğu için alıntılar hiç değiştirilmeden aktarılmıştır. Görüşmelerin analizinde ise belirlenen temaların ele alınışı ve yorumlanması bakımından betimsel analiz yapılmıştır. Şimşek ve Yıldırım (2011) betimsel analizi şu şekilde açıklamaktadır:

"Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sıkı sık yer verilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu

amaçla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır (s. 224)”.

Bu analiz yönteminin araştırmaya uygulanışı ise şu şekilde olmuştur: Araştırmada katılımcıların deneyimlerinden hareketle, görüşme ve dokümanların incelenmesiyle elde edilen ham veriler üzerinde kodlamalar yapılmış; buradan kategori ve temalara ulaşılmış (4 tema, 13 alt kategori ve 43 alt kategori), araştırmayla doğrudan ilgisi olmayan ve gerekli görülmeyen alıntılar çıkarılmış; amaca hizmet eden alıntıların doğrudan aktarılması ve yorumlanması ile değerlendirmeler yapılmıştır. Elde edilen bu bulgular ve yapılan değerlendirmelerden hareketle sonuçlar ortaya konulmuştur.

3.6. Araştırmada Kullanılan Güvenirlik-Geçerlik Stratejileri (Thrustworthiness)

Araştırmanın geçerlik ve güvenirlilik aşamasında ise, Christensen ve diğerlerinin (2015) belirttiği stratejilerin 5 tanesinden yararlanılmıştır. Bu stratejiler ve araştırmada kullanımı şu şekilde olmuştur:

1. Kapsamlı alan çalışması: Araştırma yoğun olarak Temmuz-Ağustos 2015 tarihlerinde gerçekleştirilmiş olmakla birlikte araştırmacının görevinden kaynaklanan durum da dikkate alınarak hem araştırma tarihi öncesinde hem belirtilen tarih sonrası da araştırma yapılan okullar ziyaret edilmiştir.
2. Dış denetim: Araştırmayla ilgili olarak alanın uzmanı olan ve bu alanda araştırma yapan kişilerle temasa geçilerek araştırma gözden geçirilmiştir.
3. Doğrudan alıntı: Araştırmaya katılanların görüşleri ses kayıt cihazı kullanılarak alıntılanmıştır.
4. Teori çeşitlemesi: Araştırmanın daha iyi ortaya konması açısından çok sayıda yerli ve yabancı kaynaktan yararlanılmıştır. Bu kaynaklar özellikle literatür bölümünde ortaya konulmuştur.
5. Çeşitleme: Görüşmelerin araştırmanın katılımcılarına teyit ettirilmiş, dokümanların kullanılmasında yeniliklerden ve araştırmaya katkısı bulunabilecek olanlardan da yararlanılmıştır. Bu stratejide okul müdürleriyle formal ve informal ortamlardaki görüşmeler, konuya ilişkin uygulamalar (e-okul, MEBBİS, KBS, TEFBİS vb.) etkili olmuştur.

3.7. Araştırma Etiği

Araştırma etiği iki boyutta ele alınmıştır. Birinci olarak bireysel boyutta ele alınmıştır. Bu noktada her katılımcıdan görüşme sonunda görüşmenin araştırmada kullanılmasına yönelik izin istenmiş ve alınan izinler doğrultusunda doğrudan alıntılara yer verilmiştir. İkinci olarak kurumsal boyutta ele alınmıştır. Bu noktada ise Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma izni (EK-E) alınmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görüşlerine yer verilirken okul müdürlerinin gerçek isimleri kullanılmamış; farklı isimler yoluyla görüşlere yer verilmiştir.

3.8. Araştırmacının Rolü

Araştırmacının okul yöneticiliği, öğretmenlik deneyimlerinin olması ve katılımcıları çeşitli resmi- resmi olmayan ortamlarda tanınmasının görüşleri geniş bir şekilde ve örneklerle açıklamasına imkân verdiği düşünülmektedir. Örneğin araştırmacı, bürokrasinin “engel” olduğunu belirten 12 katılımcının bu engelle neyi kastettiğini “okullarda gezi çalışması”ndaki yaşanan süreçten hareketle açıklamış ve okul müdürlerinin anlatmaya çalıştıklarını daha belirgin hale getirmeye çalışmıştır. Burada ayrıca araştırmacı meslek hayatı boyunca edindiği deneyimlerinden görüşleri analiz ederken de faydalanmıştır. Son olarak araştırmacı görüşme yapılan okullardan elde ettiklerinden araştırma ile ilgili değerlendirmeler yaparken faydalanmıştır.

Bölüm IV

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın amacıyla ilgili temalara ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın bulguları ortaya çıkan 4 tema üzerinden analiz edilmiştir. Her bir tema okul müdürlerinin deneyimlerinden hareketle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunu yaparken öncelikle verilerden elde edilen kodlamalar oluşturulmuş, daha sonra kategoriler elde edilmiş, kategorilerden hareketle temalar oluşturulmuştur. Temalarda belirtilen düşünceler katılımcıların (okul müdürlerinin) görüşleriyle -doğrudan aktarım yoluyla- desteklenmeye çalışılmıştır. Toplamda 22 katılımcının olduğu araştırmaya, bulguların yorumlanmasında araştırmacının yöneticilik görevinden elde ettiği ve çeşitli toplantı, seminer vb. çalışmalarda yaşadığı deneyimler de dikkate alınmıştır. Araştırma sonucu ortaya çıkan temalar şunlardır:

- * Okul müdürlerinin okul ve eğitime ilişkin görüşleri
- * Okul müdürlerinin rol, görev ve özelliklere ilişkin görüşleri
- * Okul müdürlerinin rol, görev ve özelliklerinin bürokrasiyle olan bağlantısına ilişkin görüşleri
- * Okul müdürlerinin gündelik hayata ve bunun bürokrasiyle olan bağlantısına ilişkin görüşleri

4.1. Tema 1 : Okul Müdürlerinin Okula ve Eğitime İlişkin Görüşleri

Katılımcıların okula ve eğitime ilişkin görüşlerine yönelik olarak 2 soru ve cevapları daha iyi ve anlaşılır bir şekilde ortaya koymak için 8 sonda soru sorulmuştur. Yapılan analizde bu temanın kendi içinde 3 kategori ve 10 alt kategoriye ayrıldığı görülmüştür. Tema sonunda bulgularla J. Dewey'in eğitime ve okula ilişkin görüşleri karşılaştırılmıştır. J. Dewey ile bulguları karşılaştırmasının nedeni olarak şu durumlar belirtilebilir:

- J. Dewey'in okul ve eğitime ilişkin oldukça yoğun hem teorik hem de pratik çalışmalarının olması,
- Yaptığı çalışmaların eğitim felsefesi akımlarını etkileyebilecek hale gelebilmesi
- Düşünce ve uygulamalarıyla Türkiye Eğitim Sistemine de katkıda bulunması.

Belirtilen tema Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4

Okul Müdürlerinin Okula ve Eğitime İlişkin Görüşleri

Tema	Kategori	Alt Kategori
Okul müdürlerinin okula ve eğitime ilişkin görüşleri	Okula ilişkin tanımlar	Hayat
		Eğitim yuvası
		Her şey
		Kurum
		Diğer
	Okulun ve eğitimin özellikleri	Öğrenci merkezli özellikler
		Çevresel özellikler
		Yöntemsel özellikler
	Okulda yapılan faaliyetler	Yurt içi odaklı faaliyetler
		Yurt dışı odaklı faaliyetler

4.1.1. Okula ilişkin tanımlar

Katılımcıların “okul” a ilişkin yaptıkları tanımların okulun çeşitli yönlerini içerdiği ve farklı bakış açılarını ortaya koyduğu anlaşılmaktadır. Yapılan analizde bu kategoride 5 alt kategori ortaya çıkmıştır. Bunlar:

Okulun “hayat” olarak nitelendirildiği görüşler

Okulun “eğitim yuvası” olarak nitelendirildiği görüşler

Okulun “her şey” olarak nitelendirildiği görüşler

Okulun “kurum” olarak nitelendirildiği görüşler

Okulun ilişkilendirildiği diğer görüşler

4.1.1.1. Okulun “hayat” olarak nitelendirildiği görüşler

Katılımcıların “okul” kavramını tanımlarken en çok üzerinde durdukları, önemsedikleri nokta onun “hayat” la ilişkilendirilmesi olduğu anlaşılmaktadır. 22 okul

müdüründen 8'inin temelinde bu görüşü savundukları görülmüştür. Okulun eğitim boyutunu daha çok ilgilendiren bu tanımın öğretim boyutuyla birlikte değerlendirilmesi katılımcıların okulu tek bir boyuta indirmediğini göstermektedir. Okulda öğrenilenlerin hayata yansımalarının önemli bir nokta olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Okulun "hayat" olarak tanımlanmasının, okulun sınırlı bir zaman diliminde yararlanılan bir yer olmasının ötesinde bir anlamı olduğunu düşündürmektedir. Milli Eğitim Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatında okullardan hareketle "hayat boyu öğrenme" üzerine birimler oluşturması, projeler üretmeye çalışması bu anlayışın bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Katılımcıların görüşlerinden okulun hayatla birey arasında bir "köprü" olduğu da anlaşılmaktadır. Bunun için "basamak, parça, tarz, ilk adım, proje" gibi sözcükleri tanımlarında vurguladıkları düşünülmektedir. İfade edilen bu düşünceler okulun yerine getirdiği fonksiyon olarak aynı zamanda bir süreci de ortaya koymaktadır. Bireyin aileden başlayarak okulda öğrenimine devam etmesi, öğrendiklerini hayatta kullanması ve bunun sürekli bir döngü olarak devam etmesi okulun belli bir görevi (öğrenciyi hayata hazırlama) sürekli yerine getirmeye çalıştığını da ortaya koymaktadır. Katılımcıların bu tarz tanımı, okulun görevleri arasında olduğu düşünülen öğrenciyi sosyalleştirme işlevine de katkı sunduğu düşünülebilir. Sosyalleştirmede, bireyin hem kendine hem de topluma olan katkısının birlikte değerlendirildiği de anlaşılabilir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 3 (K, O, E, 14, 8): Okul benim için hayat demek, hayata asılmanın ilk adımı, ilk yeridir.

Katılımcı 8 (E, S, E, 16, 7): Okul kısaca hayata hazırlık dönemini ifade etmektedir; dolayısıyla burada elde edilen bilgilerin hayatta uygulanması gerekir ve hayatta doğru uygulanması gerekir.

Katılımcı 10 (E, S, E, 15, 12): Okul tabii bireyin hem hayatı öğrendiği hem de ilerideki meslek hayatına hazırlık yaptığı mekânlar olarak görüyoruz.

Katılımcı 13 (E, F, E, 16, 8): Okul olarak **bir kişinin hayata atılmasında bir basamak**, basamak olarak da resmi bir basamak olarak görüyorum okulu, bu basamakları geçmeden bir kişi hayata atılamaz.

Katılımcı 14 (E, D, E, 27, 17): Okul bizim hayatımızın bir parçasıdır.

Katılımcı 17 (E, SB, E, 11, 8): Okul hayata başlamak, paylaşmak, tanımak ve kıskanmak başarmak ya da kaybetmektir.

Katılımcı 18 (E, D, E, 27, 15): Bizim hayat tarzımız 7 yaşında okula başladık, hala okula gelmeye devam ediyoruz. Bizim yaşam tarzımız olmuş. Bizim ayrılmaz bir parçamız.

Katılımcı 20 (E, D, E, 22, 16): Okul bir hayattır. “Okullar Hayat Olsun” projesi de ondan çıkmıştır.

Görüldüğü gibi okul müdürleri okulda öğrenilenlerin okulda kalmamasını, uygulamaya geçirilip hayat boyu kullanılmasını savunmaktadırlar. Ayrıca bu anlayışı yaşam felsefesi haline getirdiklerini ve gördükleri yararları meslek yaşamları içinde öğrenciye aktarmak istedikleri anlaşılmaktadır. Bu aktarımın yaşama ilk adımdan başlayarak mesleki yaşamlarını da kapsayacak şekilde hayat boyu olduğu anlaşılmaktadır. Bunun için aynı adla projelerin varlığını vurgulamakta ve katkı sunmayı önemli görmektedirler.

4.1.1.2. Okulun “eğitim yuvası” olarak nitelendirildiği görüşler

Okulun “eğitim yuvası” olarak görülmesi onun hem içinde hem dışında ondan faydalananlara yönelik kuşatıcı, kapsayıcı özelliğinden ileri geldiği düşünülmektedir. Bir başka deyişle okuldan fayda sağlama noktasında onun “yakından uzağa” fayda sağlama özelliğinden hareket edildiği düşünülmektedir. Bu şekilde bir anlayışın okulun bütün fonksiyonları dikkate alınarak –hem eğitim hem de öğretim-, hiçbir fonksiyonu ihmal edilmeden ya da ön plana çıkarılmadan benimsenmesinin uygun olacağı görülmektedir. Katılımcıların ayrıca okulla aileyi ortak bir noktada buluşturmak istedikleri, aileyle okulu ayrılmaz bir ikili olarak düşündükleri görülmektedir. Bu noktada katılımcılar, her iki kurumun insan odaklı özelliğinden ve bireylerin kendilerini bu mekânlarda daha rahat ve verimli hissedecekleri varsayımından hareket etmiş olabilirler. İnsanların rahat oldukları ortamlarda daha üretken olabilecekleri temel nokta olarak değerlendirilebilir. Ayrıca okulun öğrencilerin hayatlarına pozitif yönde katkı sağlayacağı, gelecekleri açısından istenen sonuçlara ulaşması noktasında bir vasıta olacağı şeklinde bir değerlendirme de yapılabilir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 1 (E, D, E, 28, 15): Okul eğitimin bir parçası, olmazsa olmazı çevreyle aileyle çevreyi bütünleyen bir kavram.

Katılımcı 5 (E, O, E, 12, 0): Okul bizim için bir eğitim yuvasıdır. Çocuklarımızın tüm gelişim alanlarına katkıda bulunmak için vardır.

Katılımcı 15 (E, T, E, 19, 11): İlk aklıma gelen hizmet üreten yerdir, eğitim hizmeti üreten yerdir, onu söyleyebilirim.

Katılımcı 22 (E, D, E, 30, 19): Valla tabi ki olması gereken de düşüncelerimizde de okul bir eğitim yuvası yani öğretimin de içinde bulunduğunu kastederek söylüyorum, bir eğitim yuvası olması gerekir, tabi ki eksikliği noksanı olsa bile okul bir eğitim kurumudur. Öyle düşünüyorum.

Görüşlerden de anlaşılacağı üzere okul müdürü özel yaşamlarında önemli bir kavram olan "yuva"yı okul ortamında da belirtmeyi uygun görmektedirler. Bununla okul ve aileyi hayatın vazgeçilmez gerçekleri olarak benimsedikleri düşünülebilir. Katılımcıların beklentilerinin bu noktada ailede başlayan eğitim hayatının okul sürecinde daha da gelişerek ve ilerleyerek devam etmesidir.

4.1.1.3. Okulun "her şey" olarak nitelendirildiği görüşler

Katılımcılar okulun belli bir yönü yerine okuldan fayda sağlanabilecek bir çok tarafı olduğu, bu nedenle okula "bütüncül" bir yaklaşımla bakılması ve buna önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Katılımcılar görüşlerinde okuldan bireyleri etkileme yönü nedeniyle "ideal" vatandaş profiline uygun vatandaşlar yetiştirmesini beklemektedirler. Bu yönüyle görüşlerde "idealist" bir yaklaşımın varlığını da söz konusudur. Yani okuldan beklenen bu noktada; toplumu inşa sürecine katkı sunan, değerlerini (maddi-manevi) ön planda tutan özelliklere sahip bireyler yetiştirmesidir. Belirtilen özellikler vasıtasıyla okulun toplum nazarında etkili ve verimli bir şekilde varlığını sürdürebileceği, fonksiyonel açıdan entropiye girmeyeceği düşünülmektedir. Katılımcılar burada ayrıca birey-toplum dengesine de dikkate almaktadırlar. Yani hem bireyin hem de toplumun amaçlarını birlikte önemsemektedirler; ancak okulun nihai hedef olarak katılımcılar, toplumun hedeflerinin gerçekleştirilmesine ve bireyi ihmal etmeden topluma hizmet edecek bireyler yetiştirmek olduğunu vurgulamaktadırlar. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 6): Okulu sadece kişilerin ekme kapısı olarak görmemek gerekiyor öğretmenler açısından baktığımızda. Bu için birkaç farklı noktası var okulun tanımını yaparken...

Katılımcı 7 (K, O, E, 19, 8): Okul her şey aslında, öğrencilerin eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürdüğü bir tesis bence.

Katılımcı 11 (E, S, E, 22, 4) : Aziz milletimizin hayat kalitesini yükseltmek ve eğitimin gelişmesine katkı sağlamak üzere; tarihini bilen, vatanını milletini seven, milli ve manevi değerlere bağlı, insanlara ve düşüncelere saygılı, kendisiyle barışık, sorumluluk, hoşgörü ve özgüven sahibi, mücadeleci, araştıran, üreten ve paylaşan, hayat boyu öğrenmeyi hedef edinen, lider, örnek aksiyonel ve zarif olan kaynakları imkânları ve zamanı verimli kullanabilen, ülkenin geleceğine yön verecek ve sağlıklı nesiller ve mutlu bireyler yetiştirip, kültür üretmek ve yaşatmak için yenilik ve gelişmeleri takip ederek nitelikli bir eğitim öğretim hizmeti sunan bir varlıktır.

Katılımcı 21 (E, D, E, 26, 1): Okul, öğrencinin geleceğe hazırlanması için genellikle bilgi, beceri ve deneyimlerin alındığı iyi bir evlat, iyi bir vatandaş, iyi bir kul olarak yetişmesi için okul müdürü, idareciler, öğretmenler personel, sosyal çevreyle beraber bir bütün içinde yapılan çalışmalar şeklinde değerlendirilebilir.

Ortaya çıkan tablodan eğitimin bireyden hareketle topluma doğru yayılan bir süreç olduğu ve nihai hedefin toplumun kalkınması ve mutluluğunu sağlamak olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Bunu yaparken ne birey topluma ne de toplum bireye feda edilebilecek şekilde bir anlayış uygun görülmemekte, birey-toplum dengesi gözetilmektedir.

4.1.1.4. Okulun “kurum ” olarak nitelendirildiği görüşler

Katılımcılar okulun eğitim-öğretim fonksiyonları temel olmak üzere belirtilen tüm fonksiyonlarını yerine getirdiği somut bir hizmet yeri, olgu olarak değerlendirmektedirler. Burada okula diğer fonksiyonlarını da içinde barındıran bir “çatı” işlevi yüklendiği anlaşılmaktadır. Elde edilen faydalar açısından okulun; hem bireysel hem de meslek edindirmesi nedeniyle sosyal faydasına dikkat çekilmektedir. Katılımcıların aynı zamanda bu şekilde okulun imajının ve yaptıklarının toplum tarafından takip edildiğinin bilincinde oldukları da ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla okulun hem bireysel hem de sosyal boyutunun katılımcılar tarafından önemsendiği ve yapılan planlarda dikkate alındığı düşünülmektedir. Burada ayrıca okulun “formal” yanı da ortaya konmaktadır. Çünkü kurumların belli bir düzen içinde, ilgili mevzuat çerçevesinde işlevlerini yerine getirmeye çalışan –takip edilmesi ve denetlenmesi daha somut ve kurallara bağlı- yerler olduğu düşünülmektedir. Kurum Gordon’a (2009) göre toplumun temel ihtiyaçlarını ve işlerini düzenleyen tüm yapısal bileşenleri içermektedir. Belirtilen yaklaşımla okula katılımcıların somut anlamlar da yükledikleri anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 9 (E, S, E, 15, 9): Bir okul müdürü olarak okulu şöyle tanımlayabilirim: Okul çocuklarımızı belli bir yaşta alarak hayatı öğreten, hayatı anlamlandıran çocuklarımızı sosyalleştiren ve yaşamını kolaylaştırmak için donanımlı hale getiren ve diğer üst öğrenimleri de katarsak meslek sahibi yapan kurumlar olarak söyleyebiliriz.

Katılımcı 12 (E, S, E, 26, 13): Okul hem eğitim hem öğretim olarak en üst düzeye ulaştırılan bir kurumdur.

Katılımcı 19 (E, D, E, 35, 17): Okul toplumda yaşayan herkesi ilgilendiren topluma hem açık hem kapalı görüntü veren ve herkesin dikkatle, ilgiyle ve merakla baktığı eğitim kurumlarıdır.

Görüldüğü üzere katılımcılar okulu eğitim öğretim faaliyetlerinin merkezi konumunda kendine göre kuralları olan bir yapı olarak tasvir etmektedirler. Bu yapı okulun tüm işlevlerini içinde barındıran ve donanımlı bir yapıdır. Öğrencileri donanımlı

olmasına vesile olan bu yapının en önemli faydalarından biri olarak ise bireye topluma katkı sunma bağlamında meslek sahibi yapmasıdır.

4.1.1.5. Okulun ilişkilendirildiği diğer görüşler

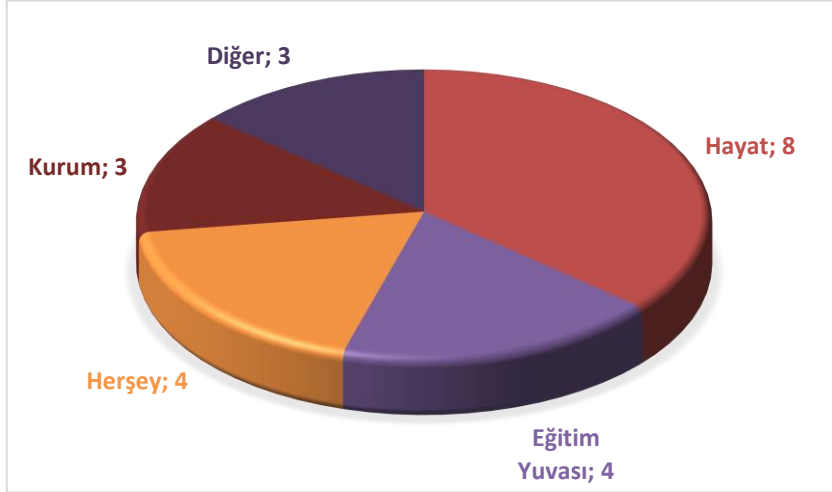
Katılımcılar, okulla ilgili diğer görüşlerinde aslında daha önce belirtilen tanımları tamamlar nitelikte görüşler ortaya koymaktadırlar. Okulun “aile” metaforuyla açıklanması, aile kurumunda bulunan ve istenen özelliklerin okula aktarımı, onunla özdeşleştirilmesi ile açıklanabilir. Bu durumun gerçekleşmesi noktasında okul müdürünün bir yönetici olarak okula ne katabileceği de birlikte değerlendirilmektedir. Burada okulun temsilcisi konumunda olan okul müdürünün okulun hem formal yapısını hem de informal yapısını doğrudan ya da dolaylı yoldan etkileyebileceği şeklinde bir değerlendirmede de bulunulabilir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): Okul çocukların aileden kopup geldikleri, aileden sonra kendilerini ait hissettikleri bir ortam; mutlu, huzurlu ve sürekli yeniliklerle dolu eğitim öğretim ortamı”dır.

Katılımcı 6 (K, O, E, 15, 4): Okul benim için kendimi gerçekleştirme fırsatı bulduğum ve ailemden sonra en yüksek sorumluluk hissettiğim, güvenli, nezih bir yer.

Katılımcı 16 (E, F, E, 20, 0): Ben okulun okul müdürüne göre şekilleneceğini düşünüyorum. Okul müdürünün aldığı kararların, çabasının, çalışmaların hem öğrenciye hem öğretmene hem de velinin okula ilgisiyle alakalı olduğunu düşünüyorum.

İfadelerden anlaşılacağı üzere katılımcılar okulu aile gibi manen sıcak bir ortamla ve ona doğrudan ya da dolaylı olarak yön verebilecek, etkileyebilecek okul müdürü bağlamında değerlendirmeyi önemsemektedirler. Burada aile ve okul müdürünün eğitimin sac ayakları olarak görüşlerde bir araya getirilmesinin belirtilen noktanın hayata geçirilmesi çabası olarak değerlendirilebilir. Okul müdürlerinin okulla ilgili görüşleri Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Okul Müdürlerine Göre “Okul Kavramı

4.1.2. Okulun ve eğitimin özellikleri

Katılımcılar okulun ve eğitimin özelliklerini yaptıkları tanımlardan hareketle ortaya koymayı tercih etmişlerdir. Yapılan analizde bu kategoride 3 alt kategori ortaya çıkmıştır. Bunlar:

Öğrenci merkezli özellikler

Çevresel özellikler

Yöntemsel özellikler

4.1.2.1. Öğrenci merkezli özellikler

Katılımcılar okula atfettikleri görüşlerde okulun özelliklerinin başına öğrenci merkezli olarak değerlendirilebilecek özellikleri belirtmektedirler. Öğrencinin her bakımdan gün geçtikçe yetenekleri ölçüsünde ilerleme kaydedebilmesi hem aile açısından hem de okul açısından önemli görülmektedir. Özellikler kapsamında belirtilen hususların bireylerin dışında diğer kurumlardaki bireylerde de görülmesi istenen nitelikler olduğu düşünülmektedir. Görüşlerden okulun eğitimcilere emanet edilen ve “yarınlarımız” diye tabir edilen öğrencilerin yetiştirildiği özel bir değer olduğu anlaşılmaktadır. Bu değer, öğrenciler ve eğitimcilerin yanında velilere ve diğer çevreye (belediyeler, STK’lar, üniversiteler vb.) de hizmet etmektedir. Ortaya konan değerlerin anlatılması, aktarılması noktasında okulun ön plana çıkması anlaşılabilir bir durum olarak görünmektedir. Çünkü okulun, toplumsal değerleri gelecek nesillere aktarma gibi bir fonksiyonu olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda okulun bireyin hem bireysel hem

toplumsal sorumluluklarının bilincinde bireylerin yetişmesine imkan sağlamasını katılımcıların önemsemesi önemli bir nokta olduğu düşünülmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): Okulda çocuklar yeni bir hayata başlıyorlar, yeni insanlarla iletişim kurmayı; onlarla iyiyi kötüyü sevgiyi, paylaşmayı her türlü şeyi burada görüyorlar. Yabancılarla anne baba dışında, kardeş dışında diğer insanlarla nasıl iletişim kurulur, onlarla nasıl anlaşılır bunu görüyorlar.

Katılımcı 6 (K, O, E, 15, 4): Kaliteli, güvenli benim için en önemli özellikleri bunlar.

Katılımcı 7 (K, O, E, 19, 8): Özellikleri her şeye açık olmalı, çocukların kendilerini geliştirmeleri için her imkânı sunmalı.

Katılımcı 11 (E, S, E, 22, 4): Güncel, herkesi kucaklayan, şeffaf, siyasetten uzak, yetenekleri ortaya çıkararak ve geliştiren özellikte olmalı.

Burada araştırma için dikkate değer başka bir nokta ise, okul müdürlerinin yaşadıkları çevrenin okul ve okul müdürleri üzerindeki etkisidir. Araştırma yapılan çevrenin daha çok muhafazakâr ve dini anlayışın hâkim olduğu yerlerdir, bu durum da okul müdürlerinin görüşlerine etki eden bir faktör olduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı spiritüalist yaklaşım ve eğitimde etiği dikkate alan görüşlere rastlanmakta ve okul, toplumun inanç değerleriyle uyumlu; bu uyumu dikkate alan karakter eğitiminin verildiği yerler olarak da algılanmaktadır. Alınan görüşlerde eğitim öğretim faaliyetlerinde ve okul tanımlarında “değer” olarak kabul edilen unsurların oldukça yoğun bir şekilde dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede görüşülen okul müdürlerinden 6 tanesi Konya ili Selçuklu Belediyesi tarafından hayata geçirilen ve değerler eğitimine dayalı “SEDEP (Selçuklu Değerler Eğitimi Projesi)” kapsamındaki faaliyetlere 4 yıldır katkı sunmaktadırlar. Okulun, eğitimin özellikleri bağlamında değerlerin önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): Kutlu doğum haftamız oldu.

Katılımcı 14 (E, D, E, 27, 17): Tabi bu ağır bir proje idi. 4 yılda bir grup sadece ortaokulu okuyordu, bir grup çocuk da sadece hafızlık yapıyordu. Ama bizim çocuklarımız bu 4 yılda hem hafızlık yapacaktı hem de ortaokulu bitirecekti. Bununla ilgili çalışmalar yaptık.

Katılımcı 20 (E, D, E, 22, 16): Yani biz yılın başında bir rehber yayınlıyoruz, eylül ayında bu rehberle dayanarak öğretmenlerimizi ve öğrencilerimizi görevlendiriyoruz. ...Her ayın değerini öğrenciler sınıflara giderek o değeri paydaşlarına arkadaşlarına aktarıyor.

Katılımcı 22 (E, D, E, 30, 19): ...Değerler eğitimi kapsamında daha çok çocuklarımıza bir şeyler vermeye uğraşyoruz. Buna ilaveten getirdiğimiz konferansçı, konuşmacı ve sınıf

öğretmenlerimiz aracılığıyla da bize has değerlerin daha aktif ve canlı tutulması için gayret gösteriyoruz.

4.1.2.2. Çevresel özellikler

Yapılan çalışmalara ilişkin okul müdürlerinin göz önünde bulundurduğu bir başka nokta ise çevrenin (veliler, belediyeler, üniversiteler vb.) okula katkılarıdır. Görüşme yapılan katılımcılar yaptıkları faaliyetlerde, başta veliler olmak üzere, yakın ve uzak çevreden büyük destek gördüklerini belirtmektedirler. Burada formal ve informal grupların okula daha fazla katkıda bulunması Türk Eğitim Sistemine katkı açısından önemli olarak değerlendirilebilir. Okulun iç çevresi olarak nitelendirilebilecek öğretmen, öğrenci ve velinin yanında belediyelerin, üniversitelerin, milli eğitim müdürlüklerinin katkısı katılımcılar tarafından önemsenmekte, bu katkılar için çaba gösterilmektedir. Belirtilen yaklaşım okul yönetiminde farklı aktörlerin de yer aldığını, katılımcı yönetim anlayışının giderek daha fazla ve bilinçli bir şekilde yer ettiğini göstermektedir. Görüşme için gidilen 5 anaokulundan 3 tanesini ilçe belediyesinin yapması, “Z Kütüphane”nin 1 okula hiçbir masraf gerektirmeden kazandırılması; seminer, konferans, proje vb. programlara üniversiteden katkı sunulması eğitimin, eğitimle ilgili tüm taraflarla, artık daha fazla ele alındığını göstermektedir ve bu yolda okul müdürlerinin bir çaba içinde oldukları şeklinde bir düşüncenin oluşmasına da yol açmaktadır. Okulun çevresiyle birlikte değerlendirilmesinin örgütün fonksiyonlarını amacına uygun olarak yerine getirmesi için hayati gören açık sistem anlayışını akla getirmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 5 (E, O, E, 12, 0): Özellikle sosyal aktiviteler olarak velilerin katıldığı bu etkinliklerde çok olumlu dönütler aldık, yine üniversite işbirliği ile ana baba okulu paneli düzenledi. Bunlar da yine velilerimizin ilgisini çeken etkinliklerdi.

Katılımcı 12 (E, S, E, 26, 13): Tabi okulu sadece öğrencilere eğitim öğretim veren bir yuva olmak harici düşünerek velilerimize de eğitim çalışmaları, öğretim çalışmaları yaptık. 0-11 yaş arasında, 13-14 hafta süren halk eğitimden yardım alarak velilerimize seminer verdik ve bunun sonucunda bunlar bu işin uzmanı olarak sertifika aldılar yani velilerimize de eğitim seminerleri verdik. Hem veli hem öğrenci kaynaşmayı sağlamak anlamında okul gezileri düzenledik. Okul gezileri yaptık, dayanışmayı sağlamak, çevremizi tanımak anlamında. Yine hem okulumuza katkı sağlaması anlamında, sosyal dayanışma adı altında kermes düzenledik. Okulumuzda daha önce yapılmamış, ilk oldu. İyi bir gelir de sağladık okulumuza.

Katılımcı 16 (E, F, E, 20, 0): Büyükşehir Belediyesi size bir “Z Kütüphanesi yapalım, dedi sizin okulunuz uygun ve okulumuza yaptırdık ve kazandırdık.

Okul müdürlerinin görev yaptıkları okullarda yaşadıklarına ve yaptıklarına dair görüşleri alındığında bir şeyleri başarmanın çabasının tüm engellere, zorluklara ve birçok eksikliğe rağmen olduğu düşünülmektedir. Özellikle ALO 147 ve BİMER eğitim çalışanlarını rahatsız eden uygulamalar olarak göze çarpmaktadır. Bu okul müdürlerinin motivasyonunu olumsuz etkileyen unsurlardandır. Ancak bu tür olumsuz olarak değerlendirilen uygulamalara rağmen okul müdürleri okuldaki çalışmalarına devam etmektedirler, bu durumdan az da olsa duygusal anlamda etkilendikleri belirtilebilir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 6): ALO 147 malum bu konuda hepimizi rahatsız edici bir durum zaman zaman bunun olumsuz psikolojileri yansıdı bize de; elimizin kolumuzun kalkmadığı zamanlar da oldu ama tabi ki bunlara da alışmamız gerekiyor.

Katılımcı 22 (E, D, E, 30, 19): Yani ufak tefek engel yok mudur? Mutlaka vardır. Yaptığın işte yapmak istediğiniz bazı işler birilerinin hoşuna gitmeyip BİMER’le işte 147 ile sizi yıldırma çalışabilir.

Görüldüğü üzere katılımcılar çevreyi çalışmalarının merkezine oturtmakta ve önemsemektedirler. Onların katkısına yönelik çalışmalar yapmayı okulun fonksiyonlarını yerine getirme açısından uygun bulmaktadırlar. Yapılan çalışmalarda yakından uzağa birçok çevresel unsurdan yararlanma gayreti göstermektedirler. Ancak zaman zaman çevreyle problemler yaşanmakta; fakat bu problemler çalışmalara ket vurmamaktadır.

4.1.2.3. Yöntemsel özellikler

Burada okul müdürleri yaptıkları çalışmalarla ilgili olarak yöntem ve araçlardan da bahsetmektedirler. Katılımcılar okul ortamında etkili ve verimli bir çalışma ortaya konulabilmesi için okul müdüründen başlayarak herkesin aynı duygu, tutum içinde olması gerektiğini ve bu tutumun ise yapılan işi içten benimsemek yani vicdanını da işin içine sokabilmek olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca okuldaki birliğin ve uyumun belirtilen anlayışa katkı sunacağı da düşünülmektedir. Bu tarz bir çalışma ise okul müdürünün konumundan hareketle hem iç hem de dış çevreye olumlu mesajların verilmesine, okul müdürünün rol model olarak benimsenmesine de katkı sunabilir. İzah edilen yaklaşım “Birlikten kuvvet doğar” atasözünü ve Senge’nin (2002) “öğrenen örgütler” kavramını da akla getirmektedir. Ona göre öğrenen örgütlerde takım çalışması ve devamlı öğrenme faaliyetleri esastır. Bununla paydaşlar okuldaki birlik ve beraberliğe bakarak okul ve başta okul müdürü olmak üzere tüm eğitimcilere karşı tutumlarını geliştirmektedir. Belirtilen durumu Ek A’da belirtilen “Millî Eğitim

Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği”nin 78. maddesinin 1. fıkrasında da görmek mümkündür. İlgili maddede okul müdürünün görev yetki sorumluluklarından birisi olarak “müdür, okulu bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle işbirliği içinde yönetir” anlayışına yer verilmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 12 (E, S, E, 26, 13): ...fakat bu kurum bir takım halinde, bir ekip halinde olmazsa hem öğrenci hem öğretmen hem idareci işyerini sevmezse, burayı bir aile ortamı olarak görmezse, işine mutlu bir şekilde gitmezse hiçbir şekilde sonuç alınmaz.

Katılımcı 14 (E, D, E, 27, 17): Tabi burada ideal işi idarecilik, bence ideali olmayan insanlar vakit geçirmek için idarecilik yaparsa tabi iş kolay ama ülke geleceğini hazırlamak toplumun geleceğini hazırlamak, ailelerin geleceğini hazırlamak, öğrencilerin geleceğini hazırlamak yönünden bakarsan çok fedakârlık gerektiren bir şey. Biz bu işi yaparken ülkenin geleceğini inşa etmeyi düşündüğümüz için vaktimizin büyük bir bölümünü okula ayırıyoruz.

Katılımcı 18 (E, D, E, 27, 15): Zaten benim de yaşam tarzım şu: Önce kendi nefsiye söylerim bir şeyi sonra öğrencilerime ve diğer insanlara söylerim. Kendimin yapmadığını da bir başkasına söylemem.

Görüldüğü üzere okul müdürleri ne yapacakları yanında nasıl yapacakları üzerine de görüşlerini ortaya koymaktadırlar. Görev paylaşımı ve birlikte çalışma prensibi temel yöntem olarak benimsenmekte, bu şekilde eğitim-öğretim gibi bir sürecin başarıyla yönetilebileceğine inanmaktadırlar.

4.1.3. Okulda yapılan faaliyetler

Okul müdürlerinin hem okul tanımlarında hem okulun özelliklerine ilişkin değerlendirmelerinde eğitimin toplumsal ve pratik yönü yanında okuldan beklenen ve okulun temel fonksiyonu olan eğitim öğretime katkıda bulunmayı ön plana çıkaran etkinlikleri, projeleri, seminer vb. çalışmalarını ortaya koymaları belli dereceye kadar önemli olarak değerlendirilebilir. Yapılan doküman analizinde Ek A’da belirtilen “Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği”nin 78. maddesinin 1. fıkrasında eğitim-öğretime yönelik olarak okul müdürünü “eğitim-öğretim lideri olarak vasıflandırmaktadır. Burada amacın öğrencilerin öğretim boyutunda elde ettiklerini eğitim boyutuna taşıyarak soru çözen öğrenci profilinden sorun çözen öğrenci profiline ulaşması olduğu düşünülmektedir. Çalışmaların okulların düzeyine göre ortaya konduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışmalar yapılırken yakın ve uzak birçok paydaşla işbirliğine giden okul müdürleri, hem bireysel anlamda hem de örgüte katkı anlamında, doyum sağladıkları şeklinde bir değerlendirme de yapılabilir. Bu okulların artık daha fazla çevresel aktörle işbirliği yaptıklarını ve iletişime önem verdiklerini göstermeleri

bakımından, ayrıca çevresel aktörlerin eğitime daha fazla katkıda bulunduğunu göstermesi açısından dikkate değer görülmektedir. Bu gelişmeler eğitimde genel anlamda değişimin, özel anlamda gelişimin olmasıyla ilişkilendirilebilir.

Belirtilen durumun varlığı açık sistem olarak belirtilen okulda, sistemin girdi (öğrenci), süreç (eğitim öğretim faaliyetleri, velilerin katkıları), çıktı (birtakım kazanımları elde etmiş ve mezun olmuş öğrenciler), çevre (velilerden başlamak üzere belediyeler, üst makamlar, üniversiteler ve çeşitli sivil toplum kuruluşları) ve geri bildirim (elde edilen çoğunlukla olumlu olmakla beraber bazı olumsuz geri dönüşler-öğretmenlerden memnun olma, öğretmenlerle görüşme, şikâyetler vb.) şeklinde özetlenebilecek öğelerinin varlığını sürdürdüğüne ve işlediğine dair işaretler olarak değerlendirilebilir. Okul müdürlerinin öncülüğünde belirtilen etkinliklerde bu durum görülebilir.

Okul müdürlerinin okul kavramıyla bağlantılı olarak ifade ettiklerinin, yaptıkları çalışmalara ne ölçüde yansıdığını anlamaya yönelik olarak sorulan sorulara ilişkin okul müdürlerinin; okulun ve çevrenin yapısını, okulun hitap ettiği öğrenci seviyesini, maddi imkânlarını, okullarında gördükleri potansiyele dayalı olarak çalışmalar yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu çalışmaların hedefe ulaşmasında eğitim çalışanlarının idealist yaklaşımı belirleyici nitelikte olduğu düşünülmektedir. Çalışmalarda geniş bir yelpazenin olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar okul içi ve dışı, yurt içi ve dışı, akademik ve toplumsallaştırıcı şeklinde kategorilendirilebilir. Yapılan faaliyetlerin analizinde 2 alt kategorinin ortaya çıktığı görülmüştür. Bunlar:

Yurt içi odaklı faaliyetler

Yurt dışı odaklı faaliyetler

4.1.3.1. Yurt İçi Odaklı Faaliyetler

Katılımcıların okullarında öğrencileri belli olan hedeflere ulaştırmada çeşitli faaliyetlerden yararlandıkları sadece dersleri değil, ders dışındaki yaşamları da önemsedikleri görülmektedir. Bu faaliyetlerin öğrencilerin seviyelerine göre ve yapabilecekleri kadar planlandığı görülmektedir. Vurgulanan nokta, öğrencinin sadece akademik başarısını etkileyen faaliyetlerin yapılmayıp bunun yanında kişisel ve toplumsal ihtiyaçları dikkate alan faaliyetlerin de yapılmaya çalışıldığıdır. Okul yönetimi, öğretmen, öğrenci, veli işbirliği ile yapılan bu tür faaliyetlerin okullarda

sürekli bir değişimin bundan da öte gelişimin varlığına bir işaret olarak görülebilir. Bu durumun ayrıca örgüt ortamında bir sinerji oluşturacağı ve yenilikçi uygulamalar konusunda istek uyandıracığı düşünülmektedir. Araştırmacı yapılan faaliyetlerde katılımcıların öğrencilerin yaşadığı çevrenin sosyoekonomik durumunu, öğrenci başarı durumunu ve buna bağlı olarak okulun imkân ve sınırlarını dikkate alarak çalıştıklarını düşünmektedir. Katılımcılar ayrıca bu çalışmalarda bir istikrar yakalanması gerektiğine yani yapılan çalışmalarda başarı sağlanması için devam ettirilmesinin önemli olduğuna inanmaktadır. Tüm belirtilen hususlarda öğrencinin yaparak-yaşayarak öğrenmesine imkân tanındığı, kalıcı öğrenme yolunda önemli adımların atıldığı görülmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 6 (K, O, E, 15, 4): Okulum Çiçek Açıyor- diye bir projemiz vardı. Onda da hem ağaç dikimi yaptık hem de tekerlekle, eski sanayiden, eskimiş lastikleri alarak öğrencilerimiz öğretmenlerimiz bunları boyadılar. Bu boyaları lastiklerin üstüne koyarak saksı yaptık içlerine birer çiçek koyduk, şu an görünüyor zaten, hem güzel bir görüntü oldu hem de projemizi gerçekleştirmiş olduk. Yani toplamda 6-7 tane projemiz oldu.

Katılımcı 7 (K, O, E, 19, 8): Farklı etkinlikler, farklı projeler yapmak bizi geliştiriyor; hem beni hem öğretmenleri hem çocuklarımızı. Deneyerek, deneyimleyerek öğrenmeyi seviyoruz hepimiz. Alan gezilerine ağırlık verdik bizim dönemde çocuklar daha çok somut olarak görmeyi ve hareket yapmayı seviyorlar...Bu ilkokul başladığından beri yaptığımız projeler mesela mavi bayrak projesi, su tasarrufunu çocuklara hep birlikte önemsedik neler yapmamız gerekiyor, gerektiğinde ailelerini uyardılar ki önümüzdeki dönemde su çok önemli. Temiz okul projesi var, beyaz bayrak onu aldık. Çünkü temizlik hijyen önemli çocuklarımızda özellikle küçük çocuklarda.

Katılımcı 13 (E, F, E, 16, 8): Veliler açısından bölgenin durumunu gözeterek çeşitli etkinlikler yaptık. Bunlardan bir tanesi mesela velileri pikniğe götürme etkinliği. Bir tanesi mesela 3 yıldır geleneksel hale gelen, velilerin de istediği aşure.

Katılımcı 17 (E, SB, E, 11, 8): Okul olarak eğitimde kaliteyi iyileştirme projesi (K42) pilot okulu olduk. Bu kapsamda okur-yazar buluşması etkinliğinde yazar Sinan Yağmur'u konuk ettik. Kapadokya gezisi düzenledik. Kermes düzenleyerek gelirini ihtiyaç sahiplerine ulaştırdık.

Katılımcı 19 (E, D, E, 35, 17): Sonra Konya'daki Anadolu liseleri ve diğer meslek liseleri girişleri kaç puanla girdikleri ve ne yaptıkları Türkiye'de ve Konya'da neredeyiz ve kaçınıcıyız ile ilgili bir kitapçık hazırladık. Bunu bastık, il milli eğitimle organize çalıştığımız bilgi paylaşımı toplantısında bunu oradaki arkadaşlarımıza da arz ettik, ilin milli eğitim müdür yardımcısı 3 ilçemizin birer tane şube müdürü ve 20 tane Anadolu lisesi müdürüyle bu çalışmayı yaptık. "Gönlümüzden Süzülenler" adı 1. eğitim bölgesi koordinatör müdürü olarak daha önceki yıllardan gelen bir deneyimimizle çocuklarımızın yazabileceğini yazdığının da yayınlanabileceğini göstermek için uğraş verdik.

Katılımcı 21 (E, M, E, 26, 1): Bunun yanında okulumuzun 154 kapasiteli erkek öğrenci pansiyonumuz mevcut, bu erkek pansiyonumuzda kalan öğrencilerden MEB Yetiştirme Kursları Yönergesi Kapsamında etüt saatlerinde yetiştirme kursları açıldı. Yani öğrencimizin branşında iyi bir ara eleman, lise eğitimi sonrasında da üniversiteyi kazanabilecek gerekli donanımları gerekli alt yapıyı hazırlamaya çalıştık.

Yukarıdaki düşünceler okulların türlerine, bulunduğu çevreye göre faaliyetlerin yapıldığını göstermektedir. Katılımcılar faaliyet bağlamında geniş bir yelpazeyi ortaya koymayı tercih etmekte ve bu faaliyetleri sıklıkla, uzun bir periyot içinde yapmayı ve takip etmeyi tercih etmektedirler. Faaliyetlerin hem akademik başarıyı hem de bundan daha yoğun bir şekilde sosyal anlamda başarıyı hedeflediği görülmektedir.

4.1.3.2. Yurt dışı odaklı faaliyetler

Katılımcıların okullarında yürüttükleri faaliyetlerde dikkati çeken diğer bir nokta; artık farklı kültürlerden, coğrafyalardan, ülkelerden eğitim camiasıyla ortak çalışmalar içine girme isteğinde bulunmaları ve bunu pratiğe dökmeleridir. Bu tür çalışmaların, okulların planlamalarında önemli yer tuttuğu görülmekte, bunun için hem maddi hem manevi bir performans ortaya konmaktadır. Okulun ve eğitimin ihtiyaçları içinde bu tür bir yaklaşımın benimsendiği görülmektedir. Özellikle yurt dışı odaklı projelerde katılımcıların, okullarındaki eğitim-öğretim faaliyetlerine farklı ve yenilikçi uygulamaları dahil etmek istedikleri anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 3 (K, O, E, 14, 8): Bir Avrupa Birliği Projesi hazırladık, okul olarak ilerde belki sonuçlanacak “okul öncesi dönemde akıl oyunlarının çocuklar üzerinde zekâ gelişimi ve çoklu zekâ kuramlarına göre faydaları” atölye sistemi getirmeyi düşünüyoruz okula.

Katılımcı 13 (E, F, E, 16, 8): Kanada’dan bir firma gelecek gösterdiğimiz alana ceviz, badem gibi ağaçlar yetiştirecek, hem ormanlık olacak hem o ağaçlar yetiştirecek. 2-3 kişi görevlendirecek o firma sürekli bu personellerin maaşını ödeyecek. Buradan gelen gelir ise o okulun öğrencilerine ve o okula harcanacak. Badem ve cevizden gelen gelir. Böyle de bir projemiz vardı.

Katılımcı 18 (E, D, E, 27, 15): Ayrıca AB Projeleri var, TÜBİTAK projeleri var, onlara katıldık. 2 defa İtalya’ya gidildi, 2 defa Almanya’ya gidildi. Onlar da bize geldi, burada ağırladık.

Görüldüğü üzere katılımcılar faaliyetlere bakış açılarını genişletmekte değişen dünyanın gerçeklerini okul ortamına getirebilme çabasıyla farklı kültürleri, coğrafyaları, ülkeleri kendilerine hedef olarak seçmektedirler. Bunu yaparken ciddi bir performans gösterdikleri ve elde edebilecekleri kazanımları önemsedikleri anlaşılmaktadır. Yapacaklarını diğer faaliyetlerde olduğu gibi uzun bir periyoda yaymayı benimsemektedirler.

Bu temada, okul müdürleri kendi deneyimlerinden hareketle okul ve eğitim temelli görüşlerini açıklamışlardır. Katılımcılara göre okul, sadece derslerin yapıldığı, belli saatler içinde bulunulduğu ve çalışanlar için geçim kaynağı değil; hayatın ayrılmaz

bir parçası başta olmak üzere eğitim yuvası, kurum, huzurlu bir ortamın egemen olduğu yer ve bunların bir bütün olarak yaşandığı ortamlar yani hayat boyu karşılaşılabilecek tüm durumlara karşı hazırlıkların yapılabildiği yerler olarak görülmektedir. Okulun bu tanımlarıyla bağlantılı olarak özelliklerini de okul müdürleri şeffaflık, açıklık, iletişim ortamı, yeteneklere değer verilen ortam gibi temel değerlerle açıklamaktadırlar. Bu özellikleri açıklarken çevreyle işbirliğini, çevrenin değerlerini ve öğrenci merkezli yapılan çalışmaları da ifade etmektedirler. Yapılan tüm faaliyetlerde yakından uzağa birçok faaliyetin gerçekleştirildiği, gerçekleştirileceği anlaşılmaktadır. Bu düşünce ve uygulamaların eğitim ortamını zenginleştireceği düşünülmektedir. Ayrıca okul ortamının sadece öğrenciler için değil, veliler ve diğer paydaşlar için de yararlanma yeri olarak düşünülmesi okuldan beklenen faydayı artırdığı düşünülmektedir. Okul müdürleri tüm bu ortaya koyduklarını ortak bir noktada buluşma ve birlik-beraberlik ilkeleri çerçevesinde yürütmeye çalıştıklarını ortaya koymaktadırlar.

J. Dewey'in eğitime ve okula ilişkin görüşleri ile bulguları karşılaştırdığımızda şu noktalar ön plana çıkmaktadır: Bulgularda temel olarak okulun sosyal boyutu, çevreyi önemseyen boyutu, farklı yönde ve çeşitli deneyimleri içeren boyutu ön plana çıkmakta; öğrenci bu boyutlara yönelik hazırlanmaya çalışılmaktadır. J.Dewey'in alanyazın bölümünde açıklanan görüşlerine göre çocuk, okul ve toplum birbirinden ayrı düşünülemez unsurlardır. Çocuğun mevcut deneyimleriyle geldiği eğitim ortamında yaşadığı farklı deneyimler onun topluma katkısını artıracaktır. Bulgularda okulun tanımları yapılırken Dewey'in görüşleriyle benzer açıklamaların olduğu yani okulun sosyal boyutuyla topluma katkı sağladığı, faaliyetler yoluyla deneyime önem verildiği görülmektedir. Bunun yanında Dewey'in çocuğun en temel faaliyetlerinden biri olarak gördüğü çevre faktörü de bulgularda ön plana çıkan noktalar arasındadır. Çevrenin bu şekilde ön plana çıkması bulgular ile Dewey'in görüşleri arasında benzerlik olduğunu düşündürmektedir.

4.2. Tema 2: Okul Müdürlerinin Rollerine, Özelliklerine ve Görevlerine İlişkin Görüşleri

Bu temada yapılan analiz sonucu 4 kategori ve 15 alt kategori ortaya çıkmıştır. Analize esas olmak üzere katılımcılara 7 soru 14 sonda soru yöneltilmiştir. Belirtilen tema ile ilgili kavram haritası Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5

Okul Müdürlerinin Rol, Özellik ve Görevlerine İlişkin Görüşleri

Tema	Kategori	Alt Kategori
Okul Müdürlerinin Rollerine, Özelliklerine ve Görevlerine İlişkin Görüşleri	Roller	Liderlik rolü
		Çevre odaklı rol
		Koordinatörlük rolü
		Bürokratik rol
		Diğer roller
	Özellikler	Olumlu özellikler
		Olumsuz özellikler
	Görev Alanları	Çevreyle ilişkiler, iletişim
		Yapılması gereken her şey
		Eğitim-öğretim
		Güvenlik
	Yansımalar	Bireysel yansımalar
		Mesleki yansımalar
		Kolaylaştıran unsurlar
		Zorlaştıran unsurlar

4.2.1. Okul müdürlerinin rollerine ilişkin görüşler

Katılımcılar okul türü, okulun konumu, okulun imkânları ve deneyimlerine göre okul müdürlerinin okulda birçok rolünün olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunları temelde 5 kategoriye ayırmayı tercih etmektedirler. Bunlar liderlik rolü, çevre odaklı rol, koordinatörlük rolü, bürokratik rol ve diğerleri.

4.2.1.1. Liderlik rolü

Katılımcılar, okul müdürünün liderlik rolünü diğer rollere nazaran daha fazla önemsemektedirler. Liderliğin okul ve öğrenci temelli yanını daha çok vurgulamakta, buna ilişkin yapılacakları yöntemleriyle birlikte açıklamayı tercih etmektedirler. Liderliğin okul ortamına olumlu yönde yansımalarının avantajları hem okul ortamı açısından, hem öğrenci açısından hem de uygulamalar açısından ortaya konmaktadır. Liderlik yaklaşımında mesleki yaklaşımın yanında bireysel yaklaşımın da önemi vurgulanmakta ve bireysel açıdan okul müdürü lider olarak hangi özellikleri taşıması gerektiği ortaya konmaktadır. Yaklaşımlarda her iki yön birlikte belirtilerek bu iki yönün birbirini tamamladığı/tamamlaması gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca okul müdürünün yöneticilik yönünden ziyade liderlik yönünün ön planda tutulması isteği alanyazında sıkça rastlanılan lider-yönetici farklarını da akla getirmektedir. Bu açıdan liderlik yaklaşımının benimsenmesi okul ve öğrenci açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Bunun dışında liderlik rolünün hem iç hem de dış çevre unsurlarına bir model olma, onların yönetime katılmasına imkân vermesi açısından da önemli görülmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 3 (K, O, E, 14, 8): Müdür olarak ben kendi okulumla ilgili şöyle düşünürüm: Ben bu kurumda bir müdür değil bu kurumun bir çalışanıyım ve lideriyim. Lidersem eğer herkesi etrafımda toplamam lazım, beni sevmese dahi toplamam lazım.

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): Müdür olarak değil de bir lider olarak ben hiçbir zaman müdür olarak görmedim kendimi arkadaşlarımıza yol gösterebilecek, onların işlerini kolaylaştırabilecek bir kişi olarak öncelikle hani adaletli olmalı insan, hoşgörülü olmalı, artı yol gösterici olmalı diye düşünüyorum.

Katılımcı 6 (K, O, E, 15, 4): Yani okul müdürünün en iyi rolü bence okulda liderlik vasfını taşıyabilmesidir. Yani lider olduktan sora, liderlik vasıflarını taşıyorsa müdür o okulda en başta bürokrasi, yapılacak işler bence en önce okul ortamında huzur sağlamalı bence okul müdürünün rolü okul ortamını yaşanabilecek öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin güvenle huzurla, mutlulukla okula gelmelerini sağlayacak bir rol üstlenmelidir.

Katılımcı 10 (E, S, E, 15, 12): Okul müdürünün tabii farklı görevleri var, rolleri var. Bu roller yazılı veya yazısız olabiliyor. Okul müdürlüğü dediğiniz zaman bir anlamda bir liderle karşılaşıyorsunuz. Sadece yönetici olarak, sadece idareci olarak kaldığı zaman o okul müdürünün okuluna katabileceği çok fazla bir şey yok. Burada kanunen kendine tevdi edilen görevlerin yanında yazılı olmayan, spontane gelişen, birçok görev ve rolü vardır müdürün. Öncelikle okul müdürü eğitim-öğretim ortamını en çağdaş, modern ve eğitime uygun hale getirmekle görevlidir. Daha sonra yine okuldaki öğretmenler müfredat programlarının öğrencilere en iyi şekilde aktarılmasını sağlaması gerekir ve bu aktarımda bulunan görevli öğretmenler arasındaki diyalog, koordinasyon, işbirliği gibi birtakım unsurları yansıtmaları gerekiyor.

Katılımcı 13 (E, F, E, 16, 8): Benim için okul müdürü okulun lideridir. Liderlik sadece akademik açıdan değil; her açıdan kültürel açıdan, akademik açıdan, bölgesel açıdan. Bu liderlikte sözü dinlenen, tüm konuları paylaşabilen, ortak karar alabilen, görüşleri alabilen kişidir. O görüşleri doğrultusunda da doğruyu bularak halka ona göre uygulaması gerekir.

Katılımcı 15 (E, T, E, 19, 11): Müdürün birçok rolü vardır ama en akla gelen liderlik rolüdür.

Katılımcı 22 (E, D, E, 30, 19): Tabii ki olması gereken müdür önder, rehber ve yönlendirici kişi olması lazım. Ama bulunduğunuz kurumlarda eskilik ve yenilik durumlarınıza göre bu ekibinizi oluşturana kadar aslında müdür biraz da fazla işin içine girecek belki burada ilk yılımız olduğu için ekipler oluşturana kadar bir hayli yoruluyorsunuz.

Görüldüğü gibi okul müdürleri, liderliği okul ortamında kendileri için başat rol olarak benimsemektedirler ve bu rolü yöneticiliğe tercih etmektedirler. Liderliğe hem mesleki hem de kişisel anlam yüklemekte ve bu anlayışın daha faydalı olacağına inanmaktadırlar. Liderliğin ekip, danışma gibi temel özellikler ile donatılmasının önemine dikkat çekmektedirler. Bu anlayışın eğitim-öğretim ortamına yenilikler katma gibi olumlu yansımaları olacağını düşünmektedirler. Okul müdürlerinin ifadelerinden kendi kurumlarında dönüşümcü liderliğin özelliklerini gösterdikleri düşünülmektedir. Çelik'e (2000) göre dönüşümcü (transformasyonel) liderliğin özellikleri arasında şunlar bulunmaktadır:

- Astların vizyondan (geleceğe yönelim) haberdar olması,
- Astların vizyonu benimsemesi
- Astlara saygı gösterilmesi
- İnsani değerlerin ön plana çıkarılması.

4.2.1.2. Çevre odaklı rol

Katılımcıların önemsendiği ve uygulamaya geçirdiği bir başka rol ise, çevre odaklı rol anlayışıdır. Katılımcılar çevreyi ifade ederken iç-dış, formal-informal unsurları birlikte düşünmektedirler. Çevrenin öğrencinin hem eğitim hem de öğretim hayatını

etkileyebilecek düzeyde olduğu düşünülmektedir. Katılımcılar çevreden istenen düzeyde yarar sağlanabilmesinde temelde iki noktayı vurgulamaktadırlar. Açık iletişim ve kararlara katılım. Açık ve etkili iletişimle katılımcılar birçok işi daha kolay yapabileceklerini düşünmektedirler. Yönetimin aldığı kararlara katılmanın ise çevreden beklenen yararda, etkide artışa neden olabileceğini ortaya koymaktadırlar. Bunun için katılımcılar veli toplantıları, okul aile birliği toplantıları ya da birebir görüşme gibi çeşitli ortamlardan faydalanmaktadırlar. Belirtilen rolü yerine getirirken okul müdürleri gerekli yasal koşullara da dikkat ettikleri görülmektedir. Ayrıca çevrenin bir şekilde okulun yönetimine dâhil edilmesinin önemi, velilere yönelik çalışmaların yapılması gerektiği vurgulanmakta; velinin yönlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 5 (E, O, E, 12, 0): Her türlü sosyal paydaşlara baktığımız zaman belediyeler, diğer sivil toplum kuruluşları vs. içinde sıkı diyalog içinde olmak gerekiyor. Aynı zamanda paydaşlarımız içinde bulunan sosyal kurumlara da işbirliği içinde olmak gerekiyor. Bunların içerisinde velilerin katkı sunacağı projelerin aktif bir şekilde yapılması gerekiyor.

Katılımcı 7 (K, O, E, 19, 8): Okul müdürü çok görmek, tasnifi çok geniş paydaşlar herkesle iletişim kuruyoruz mesela basınla, belediyeyle mesela bizim işimize yarayabilecek hijyen eğitimi aldık geçen yıl. Halk sağlığı ile iletişim kurduk. Ağız diş sağlığında diş taraması yaptırдық. Ağız diş sağlığı merkeziyle, oradan bir doktor geldi, hem çocuklarımıza bilgi verdi. Aslında ne kadar çok paydaş sağlarsak biz o kadar çok geliyoruz.

Katılımcı 8 (E, S, E, 16, 7): İdarecilikte müdürlükte ikinci bir vasıf; idareciliğin getirdiği çevreyle, öğretmenlerle, velilerle sosyal bir ilişki olması; bu ilişkiyi iyi düzenleme ve kontrol etme ve yönlendirme önem arz ediyor.

Katılımcı 13 (E, F, E, 16, 8): Bu liderlikte sözü dinlenen, tüm konuları paylaşabilen, ortak karar alabilen, görüşleri alabilen kişidir. O görüşleri doğrultusunda da doğruyu bularak halka ona göre uygulaması gerekir... Karar aldıktan sonra okul aile birliğiyle beraber bizim söylediklerimizin hepsini tüm halk katılarak bunlara destek olduk.

Katılımcı 21 (E, M, E, 26, 1): Okul müdürü okulun idaresini diğer paydaşlarla istişare eden ortak akli ortaya çıkaran bu ortak akli mevzuat çerçevesinde okula uygulayan kişidir diye düşünüyorum. Son kararı okul müdürü verse de son kararı verirken okuldaki idareci arkadaşları, öğretmen arkadaşları, öğrenciler, veliler, diğer paydaşlarla da istişare etmekten, akıl danışmaktan hatta amirleriyle de akıl danışmaktan imtina etmemesi gerekir. Yani bir paylaşım olduğunu düşünüyorum. Zaten inancımız gereği de Rasûlullah SAV hep sorulan bir hadise vardır. Rasûlullah SAV bir karar verdiği zaman sahabe gönül rahatlığıyla gelip şöyle diyordu: Ey Allah'ın Rasulü bu konuda bir vahiy var mı? Kendi kendinize bir tasarrufun mu? Vahiy varsa amenna ve saddekna diyordu; ama benim tasarrufum dediği zaman sahabe gönül rahatlığıyla Peygamberin fikrini tartışabiliyordu.

Görüldüğü üzere, okul müdürleri çevreyi okul amaçlarını yerine getirmede önemli bir araç olarak görmekte ve önemsemektedir. Bu anlayışı örgüt ortamında yönetim ve gücün paylaşılması şeklinde değerlendirmek mümkündür. Yönetişim anlayışında, okul

ortamında alınan kararlara, yapılan işlere çevrenin katkısı ve katılımına önem verilmektedir. Yönetişim anlayışının okul ortamına yansımalarıyla okul müdürünün elindeki daha çok yasal gücü çevreyle paylaşması ve böylece okul müdürünün hem gücünün hem de okuldaki otoritesinin artması beklenebilir. Bunun için okul müdürünün iletişim kanallarını açık tutması gerektiği de ortaya konmaktadır.

4.2.1.3. Koordinatörlük rolü

Katılımcılar, okul müdürünün idareci, yönetici, yönetim kavramalarını dikkate alarak koordinatörlük rolünü de belirtmektedirler. Düşünceler ortaya konurken farklı yapılar dikkate alınarak benzetmelerin ortaya konması bu rolün önemini açıklar nitelikte olduğu düşünülmektedir. Bu rolü oynarken okul müdürünün yöneten ve yönlendiren pozisyonunu dengeli ve etkili bir şekilde oynaması vurgulanmaktadır. Okul müdürünün belirtilen rolü oynamasındaki maksadın zaman ve görev sınırlaması yapmadan okulunu gelişmesine katkı sunması olduğu görülmektedir. Bu amaca ulaşmak için okul müdürünün takım çalışması çerçevesinde ilgililere görevlerini açıklaması ve bunları çalışanların motivasyonlarını bozmayacak, destek olacak şekilde denetlemesi önemli görülmektedir. Dikkat çeken bir başka nokta ise okul müdürünün bu rolünün empatik düşünme becerisini akla getirmesidir. Burada “idare etmek” ifadesiyle okul müdürünün karşısındaki insanı anlaması, onun ifade etmek istediklerini algılayabilmesi durumu anlaşılabilir. Okulda farklı beklenti ve istek içinde bulunanlarla okul müdürünün iletişim kurması bu düşünceyi destekler nitelikte olduğu düşünülmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 1 (E, D, E, 28, 15): Müdür, idareci adı üstünde idare eden insan demektir. Yani her şeyi okul müdürü yapmaya kalkmamalı, takip etmeli gözlemlemeli gerekli durumlarda müdahale etmeli, her zaman müdahale edecek olursa müdür olarak da o zaman saygınlığı da kalmaz. Onu böyle değerlendirebiliriz.

Katılımcı 10 (E, S, E, 15, 12): Yani koordinatör olması gerekiyor okul müdürünün. Aynı zamanda bir veli olmalı, bir okul-aile birliği temsilcisi olmalı. Tabii ki bunlar yazılı olmayan görevleri. Okul müdürü okulunu bulunduğu noktadan ileriye taşımak için gereken ne varsa yapan kişidir ve bunu yaparken mesai mefhumu hiç bitmeyen ve yine görev sınırı tanımayan idealist bir lider rolü oynaması gerekir.

Katılımcı 16 (E, F, E, 20, 0): Bir kurumda bir karar mercisi olması gerekiyor. Bir konuda çok başlı olduğu zaman karar vermek zor. Müdür okulun akademik yönünden, fiziki anlamda, sosyal anlamda veya proje anlamında bir **motor görevi görerek müdür yardımcılarıyla birlikte görev paylaşımı yaparak**. Mesela öğrenci işleriyle, sosyal işlerle, akademik başarıyla, burslarla ne bileyim görev dağılımı yaparak bunların en etkili bir şekilde **sadece yönlendirmesini yapıyor**.

Katılımcı 20 (E, D, E, 22, 16): Müdür bir maestrodur. Yani orkestra şefi gibidir. Orkestra şefi farklı enstrümanlardan çıkan sesleri bir düzene sokar. Yani bir ritim halinde kulağa hoş gelecek şekle büründürür. Her müzik aletinden gelen sesleri birleştiremezseniz, senkronize edemezseniz sonuç itibarıyla bir başıboşluk olur ve ses kirliliği oluşur ve ondan müzik olmaz, okul müdürünün gibidir. Okul aile birliği yönetimi başkanı başta olmak üzere velileri, öğrencileri, okuldaki diğer paydaşları öğretmenleri, hizmetlileri bir maestro gibi yönetmek. Güzel bir koçluk yapmak zorunda. Devrimiz artık **yönetişim devridir.**

Görüldüğü üzere okul müdürleri koordinatörlük rolünü yönetmekten ziyade yönlendirme ve yönetim için bir araç olarak görmekte, idealist bir yaklaşım sergilemektedirler. Takım çalışması ve denetim bu rolü tamamlar nitelikte görülmektedir. Okul ortamında çevreyle iletişimde empatik düşünmenin yansımalarının okul müdüründe görülmesi gerektiğine de atıf yapılmaktadır.

4.2.1.4. Bürokratik rol

Katılımcılara göre okul müdürünün oynaması gereken bir başka rol ise bürokratik roldür. Bu rol kapsamında ön plana çıkan hususlar olarak mevzuat, yetki ve onunla bağlantılı olan yasal güçtür. Katılımcılar mevzuatı bu rolü oynamak için şart olarak görmektedirler ve belirtilen hususlarda oluşabilecek bir yanlışlık ya da eksikliğin okul müdürüne olumsuz olarak yansıyabileceğini düşünmektedirler. Belirtilen rolü oynamada okul müdürünün öncelikle etkili bir iletişim ağı kurmasının önemli olduğunu, bundan sonuç alınamayacak durumda ise yetkinin ve yasal gücün kullanılması gerektiğini düşünmektedirler. Okul müdürü hitap ettiği çevrenin gerçeklerini dikkate alarak çalışması katılımcıların önemsendiği bir başka noktadır. Ancak etkinin yetkiden önce kullanılmasının okul ortamı açısından daha uygun olacağına inanılmaktadır. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): Yaptığı işin resmi boyutunu da çok iyi bilmeli. Kanundur, yönetmelidir bunlara da hâkim olmalı.

Katılımcı 9 (E, S, E, 15, 9): Müdürlüğün rolleri derken tabii ki bürokratik rolü var, organizatörlük var. Müdürün en önemli rolü biliyorsunuz bir kurum içerisinde 500-1000-1500 öğrenci, 20'den başlayarak 100'e kadar öğretmen, hizmetli, binlerce veli. Bunlar arasındaki iletişim kanallarının tıkanmaması lazım.

Katılımcı 14 (E, D, E, 27, 17): Bazen yetki kullanması gerekir. Yani etkileme yöntemleriyle personeli etkileyememişse bu seferde bürokratik bir rol üstlenmesi gerekir, yetkisini kullanması gerekir.

Katılımcı 19 (E, D, E, 35, 17): Sorumluluğumuzu bilip çalışmalı, yetkimizi de kullanmalıyız.

Görüldüğü üzere katılımcılar bürokratik rolü temelde mevzuat ile özdeşleştirmektedirler. Bu rolün ne olursa olsun yerine getirilmesinin gerektiğini,

çalışmalarının temel unsuru olduğunu belirtmektedirler. Etkilemenin esas ancak bununla çözüme ulaşılamayacaksa yetkinin kullanılması ancak tercih edilmemesi gerektiğini düşünmektedirler. Yetki-sorumluluk dengesi çerçevesinde çalışmanın okul müdürüne olumlu yönde yansıtacağı düşünülmektedir.

4.2.1.5. Diğer roller

Katılımcılar okul müdürlerinin belirtilen rolleri dışında hem okulu ve çevresini hem de öğrenciyi doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilecek rolleri ortaya koymaktadırlar. Bu rollerin daha çok örgüt ortamında okul müdürüne yol gösteren, nasıl ve ne yapması gerektiğine işaret eden roller olduğu düşünülmektedir. Burada ayrıca okulun hitap ettiği unsurların (insan) özellikleri dikkate alınarak değerlendirmeler yapılması önemli bir noktadır. Temel amacın hem bireysel anlamda hem de okul anlamında gelişimin, uyumun ön plana çıkarılması olduğu düşünülmektedir. Öğrencinin farklı ihtiyaçları dikkate alınarak okula bir dizayn verilme ihtiyacı göze çarpmaktadır. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 1 (E, D, E, 28, 15): Akademik başarı diyoruz ya Türkiye olarak en çok üzerinde durduğumuz o, Türkiye'nin gerçeği bu. En başarılılarımız nereye gidiyor TIP'a gidiyor, en başarılılarımız nereye gidiyor HUKUK'a gidiyor, ama şunu unutuyoruz arabayı tıptakiler yapmıyor ne bileyim bir gemiyi, uçağı mesleki eğitime kendini yönlendirenler yapıyor.

Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 6): ...benim okulumda en çok uyguladığım rol dönüştürücü roldür, dönüştürücü roldür. Yani idarenin, öğretmenlerin bilgi birikimini, tecrübesini yeni zamana göre, gençlere göre yeni öğrencilere göre dönüştürmesi, kendini yenilemesi, revize etmesi gerektiğine ben inanıyorum.

Katılımcı 3 (K, O, E, 14, 8): Müdür aynı zamanda bir kontrol mekanizması bence. Bunu böyle sözle değil davranışlarıyla göstermeli.

Katılımcı 12 (E, S, E, 26, 13): Bence benim şahsi kanaatim müdür, ilk önce çözüm odaklı sorunları çözebilen, sorunları dinleyen ve çözüme ulaşan olmalı. Empati yapması çok gelişmiş olmalıdır empati yeteneği ve her gördüğü sorunu çözme anlamında kendi geliştirdiği çözüm odaklı metotları denemelidir. Bu yolda karşılaşılan sorunlardan da pes etmemeli, sürekli çözüme ulaşmalıdır. Tatlı sert üslupla, metotla sorunların üzerine gitmelidir.

Katılımcı 17 (E, SB, E, 11, 8): Okulumuzda akademik rolümüzle ilgili olarak 8 adet değerlendirme sınavı yapıldı, sonucuna göre işlemler yapıldı. Yapılan çalışmalara öğretmen öğrenci ve velinin daha aktif olarak katılması sağlandı.

Katılımcı 18 (E, D, E, 27, 15): Gerçekten okul müdürlüğü çok önemli. Okulda en önce moral ve motivasyonu yüksek tutmalı benim yani şahsi görüşüm budur ve öyle yaparım. Okulumda güzel bir huzur ortamı oluşturmaya çalışırım.

Görüldüğü üzere okul müdürleri diğer rolleri ifade ederken insan odaklı özellikleri vurgulamayı sürdürmektedirler. Gelişim ve çözüme olan inanç ön plana çıkarılmakta ve

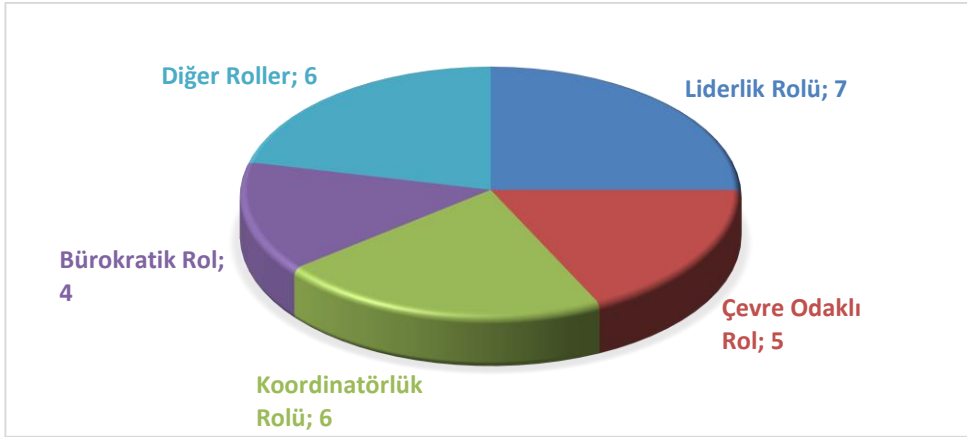
okulun tüm unsurlarının önemsenmesi ve buradan hareketle faaliyetlerin yapılması gerektiği ortaya konmaktadır. İdealist yaklaşımın izlerinin görüşlere yansıdığı düşünülmektedir. Okul müdüründen bir model olması, farklı yönleri ihtiva eden rolleri ortaya koyabilmesi beklenmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürleri, okulda (örgütte) okul müdürünün rollerine ilişkin olarak çeşitli rolleri oynadıklarını ifade etmişlerdir. Bu rollerin hepsini önemsemek ve yerine getirmeye çalışmakla birlikte önemli ve temel noktanın bu rollerden hiçbirinin diğerini ikinci plana itecek şekilde değil; birbirini destekleyici ve dengeleyici şekilde yerine getirilmesinin uygun olacağını vurgulamaktadırlar. Ancak her bir rolün de kendi içinde ve okulun amaçlarına uygun şekilde yerine getirilmesinin de göz ardı edilmediği görülmektedir. Burada yerine ve zamanına göre rollerin uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi açısından durumsal bir yaklaşımın da benimsendiği anlaşılmaktadır. Katılımcılar bunu da başarı için elzem görmektedirler. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 11 (E, S, E, 22, 4): Okulun akademik başarısını dikkate alan rol: Öğretmeni motive etme, öğretmen öğretmen, öğretmen veli, öğretmen öğrenci iş birliğinin sağlanması, rekabeti artırma, çalışan öğretmeni, sınıfı veliyi ve öğrenciyi ödüllendirme, hizmet içi programlar sunma vb. Paydaşları dikkate alan rol: Tüm paydaşlara; öğretmen, öğrenci, veli, yardımcı personelle bire bir görüşmeler, kendilerine değer verme, ortak program yapma ve uygulama. Etkinlikleri dikkate alan rol: Etkinliklere öncülük etme, destek olma, onore etme. Bürokratik işlemleri dikkate alan rol (rutin işler-mevcut yapı): İyi bir organize, adil dağıtım, mutad zamanlarda inceleme. Bireysel ve mesleki çalışmaları dikkate alan rol: İhtiyaçlar doğrultusunda hizmet içi seminerler belirleme, bireysel yeteneklerden istifade etme.

Katılımcı 14 (E,D,E, 27,17): Bu rollerin tümü zaman zaman kullanılabilir roller. Diyelim ki bazen müdür lider olur, bazen bürokratik yapıya bürünmesi gerekir, bazen akademik başarıya odaklanır, bazen fiziki alana odaklanır, haddi zatında bu dönemde idarecilik yapmak zor. Yani okulun maliyesinden fiziki alanına personelin problemlerinden öğrencinin velinin problemlerine kadar hepsiyle ilgilenir. Tabi bu arada varsa kendi problemleriyle de ilgilenir. Böyle zor bir şey idarecilik. **Ama bence tek rolün başarılı olmayacağı düşüncesindeyim.**

Okul müdürlerinin rolleri Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2: Okul Müdürlerinin Rollerini

Okul müdürlerinin belirttiği rolleri Mintzberg’in (1973) ortaya koyduğu roller olan kişiler arası, bilgiye dayalı ve karar vermeye ilişkin rollerle karşılaştırdığımızda; araştırmada ortaya çıkan liderlik, çevre odaklılık rollerini kişiler arası rollerle; liderlik, koordinatörlük, bürokratik rolleri bilgiye dayalı rollerle; liderlik ve koordinatörlük rollerinin karar vermeye dayalı rollerle örtüştüğü ifade edilebilir.

4.2.2. Okul müdürlerinin özelliklerine ilişkin görüşler

Okul müdürlerinin görev yaparken ya da rollerini oynarken kendisinden beklenen bir takım özellikler de vardır. Bu özelliklerin okul müdürlerinin buldukları makam, makamın yansımaları olan formal ve informal yapıyla iç içe olduğu düşünülmektedir. Özellikler “okul” adı verilen ve toplum için önemli olan bir kurumda odak noktası olan eğitim öğretim faaliyetlerinin sağlıklı ve istenen düzeyde yerine getirilmesi için dikkate değer bir husus olarak görülebilir. Katılımcılara okul müdürünün özellikleriyle ilgili görüşleri sorulduğunda yanıtlar genelde alanyazında sıralanan özelliklerle uyumla birlikte istenmeyen özelliklerin de olduğu yönündedir. Katılımcıların bu düşüncelere ulaşmasındaki temel vasıtalar araştırmacıya göre okul müdürlerinin katıldıkları genel toplantılar, seminerler, eğitim bölgesi toplantıları, kurslar, informal görüşmeler, önceki yöneticilerle ilgili yaşadıkları olaylardan edindikleri, okul müdürü olmadan önce ve sonraki deneyimler olduğu düşünülmektedir. Okul müdürlerinin özelliklerine ilişkin olarak sorulan sorularda iki tür görüşün ön plana çıktığı görülmüştür. Bunlardan katılımcılara göre birincisi olumlu özellikler, diğeri ise olumsuz özelliklerdir. Görüşlerde olumlu özellikler çoğunluğu teşkil etmektedir. Burada beklenen okul müdürlerinin nitelik olarak daha üst seviyelere gelebilmesidir. Olumsuz özelliklerin anlaşılması eğitime ve okula ilişkin problemleri anlamaya ışık tutabilir.

4.2.2.1. Olumlu özellikler

Katılımcılar okul müdürlerinin çeşitli özelliklerini ortaya koymaktadırlar. Bu özellikleri bireysel ve mesleki özellikler olarak da değerlendirmek mümkündür. Bu özellikler şu şekilde maddeleştirilebilir:

- Mesleğe karşı olumlu tutuma sahip olma,
- Çevreyle pozitif yönlü bir iletişim becerisi,
- Yaşanılan kültürün de etkisiyle misafirperverlik anlayışı,
- Bireysel ve mesleki anlamda liderlik edebilme ve rol-model olma anlayışı,
- Üst düzeyde çaba ve gayret anlayışı,
- İnsani değer ve özelliklere sahip olma ve bunu çevreye yansıtabilme,
- Okulun vizyon ve misyonunun farkında olabilme,
- Problemlerle baş edebilme ve mücadele edebilme becerisi,
- Astlara karşı empatik bir anlayış geliştirme,
- Mesleki açıdan faydalı olabilmek adına kendini geliştirme imkânlarını arama,
- Gelişmeye paralel olarak örgüt ortamında etkili olabilme, böylece yasal gücü teknik güce dönüştürebilme,
- Demokratik yönetim anlayışı,
- Yenilikçi anlayışın okul ortamına dâhil edebilme.

Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 1 (E, D, E, 28, 15): Okul müdürü her şeyden önce görevini sevecek, severse bu iş olur. Dedim ya ben diktatör havasıyla hareket etmeyecek; istişarelerle arkadaşlarla, öğretmenlerle beraber yapmaya çalışırsa bir sonuç elde eder ve güzel bir ortam oluşur.

Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 6): Bireysel açıdan toplumla entegre olmak isteyen veya toplumla bütünleşmek isteyen idarecilerin olması gerekiyor.

Katılımcı 7 (K, O, E, 19, 8): Liderlik özellikleri önde oluyor daha çok gözlemlediğim kadarıyla. Paylaşımçı olmaları önemli, gelişmelere açık olmaları, daha iyiyi yapma çabası, yenilenme, yaratıcı olmaları, farklı düşünüyorlar çünkü.

Katılımcı 8 (E, S, E, 16, 7): ...bir okul müdürünün dediğimiz gibi öğretmen olarak bir mesleki pedagojik formasyon ve bir kültür özelliklerinin olmasının yanında sosyal ilişkisinin iyi olması toplumu değil de grubu diyelim artık toplumun da küçük bir grubu oluyor herhalde okul ve çevresi veli ve idareler yönlendirebilecek özelliklerde olması gerektiğini düşünüyorum.

Katılımcı 9 (E,S, E,15,9): Öğretmenlerin ve idarecilerin lisansüstü eğitim yapmak isteyenler oldukça çok, yapanlar var.

Katılımcı 11 (E, S, E, 22, 4): Adil olma, yumuşak huylu olma, enerjik olma, yeni şeyler ortaya koyma, iletişim becerisi, sabırlı olma, fedakâr olma gibi özelliklerin mevcuttur.

Katılımcı 12 (E, S, E, 26, 13): Genel olarak kadro bireysel anlamda idareciler gençleşti diyebilirim. Daha çok böyle vizyonu, misyonu gelişmiş ve kendine vizyon, misyon belirlemiş kişilerden oluştuğu bende kanat olarak hasıl oldu ve bunların hepsi hedef belirlemiş hem okulu eğitim öğretim açısından en üst çığtaya ulaştıracak hem fiziki anlamda özellikle gözlemlerim yeni oluşan idareci kadroların okulun fiziki yetersizliklerinin tespit anlamında ilk sıraya o maddeyi aldıklarını ve o yönde çalıştıklarını gözlemliyorum.

Katılımcı 14 (E, D, E, 27, 17): Okul müdürü okulun ve çevrenin bir yöneticisidir. Dolayısıyla okul müdürüyle herkes kendi alanlarıyla ilgili bilgilerde güçlü olmalı, alan bilgileri. Yani müdür öğretmenlik alan bilgisini bilecek, hem bunlardan en önemlilerinden biri de iletişim. Müdürün çayı bol olacak, tamam mı, gelene çay söyleyecek. Yani okula kızıp gelen bir veli, ilçe milli eğitime kızarak gelen bir veliyi bir çayla yatıştırabilirsin.

Katılımcı 15 (E, T, E, 19, 11): Yani her şeyden farkı biraz zoru seviyor olması lazım, çünkü benim 2002’de başladığım müdürlükle yaptığım işlerde zorluk derecesi olarak 2015’le arasında belki 3-4 kat daha yukarıda diyebilirim yani. O anlamda bir riziko işidir ben öyle görürüm.

Katılımcı 17 (E, SB, E, 11, 8): Bana göre okul müdürü liderlik özellikleri taşıyan, sosyal, disiplinli, anlayışlı ve sabırlı kimsedir. Eldeki imkânlar kullanılarak paydaşları güdülemek, ödüllendirmek, onore etmek şeklinde uygulamalar yapılabilir.

Katılımcı 18 (E, D, E, 27, 15): Bir okulda okul müdürü gerçekten çok önemlidir. Aynı lokomotif gibi hareketlendirecek, planını yapacak. Ne yapacağını arkadaşlarını o yönde organize edecek. Motive edecek tabi, okul müdürü aldırılmazsa ötekinin hiç hesabında olmaz. Öğretmen ikinci sıradadır, üçüncü sıradadır belki.

Katılımcı 19 (E, D, E, 35, 17): Gördüğüm kadarıyla özellikle birinci eğitim bölgesindeki müdürler için söyleyeyim; arkadaşlarımız hevesli, gayretli, okula yeni bir şey yapabilmeyin arzusu ve heyecanında gördüm. Yani yeni bir şey yaparlarsa toplantılarda bu ay şu işi yaptık, bunu başardık dediklerine şahit olduk.

Katılımcı 20 (E, D, E, 22, 16): Her okul müdürü kendi okulunda okul lideri olmaya çalışıyor bu güzel bir özellik ve kendi okulunu güzelleştirme yolunda çaba ve gayretleri var.

Katılımcı 21 (E, M, E, 26, 1): Yani benim için hayat felsefemde ana argüman bize yüce yaratıcının yüklemiş olduğu misyondur. Yüce yaratıcının bize yüklemiş olduğu misyonda kişi idareci değilse başkasına değil kendine bakar. İdareci arkadaşların iş ve işlemlerindeki güzellikleri almaya çalışırız.

Görüldüğü üzere okul müdürleri özellikleri bağlamında göreve karşı olumlu tutumdan başlayarak insani ve mesleki özellikleri de dikkate alan ve bunu elde edilebilecek donanımla takviye etmeyi uygun gören bir anlayışa sahiptirler. Başarı ve amaçlara ulaşma açısından hem mesleki hem de bireysel özellikler birlikte düşünülmektedir. Bunları yaparken idealist bir yaklaşım ortaya koydukları düşünülmektedir.

4.2.2.2. Olumsuz özellikler

Katılımcıların özellikler noktasında olumsuz noktaları ortaya koyan görüşleri de mevcuttur. Katılımcıların deneyim ve gözlemlerinden hareketle mevkidaşlarında görmek istemedikleri özellikleri açıkça ortaya koymaları hem araştırmanın güvenilirliği hem de mevcut yaşananların ortaya konması öz eleştiri yapılması açısından önemli olarak değerlendirilebilir. Katılımcılar olumlu özelliklerde olduğu gibi burada da hem bireysel hem mesleki açıdan olumsuz olarak nitelendirilebilecek özellikleri ortaya koymaktadırlar. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Hem bireysel anlamda (davranış ve rol-model olma açısından) hem de mesleki anlamda (göreve karşı tutum, iş yapma tarzı) liderlik özelliklerindeki noksanlıklar,
- İşlerin odak noktasının –kendilerinden kaynaklı olmasa bile- eğitim-öğretim olarak belirlenemediği durumların sıkça yaşanması,
- İnsani özelliklerdeki eksiklikler,
- Çağın gerektirdiği beceri, bilginin takip edilmesi ve uygulanmasındaki eksiklikler,
- Bireysel ve mesleki açıdan ilgisizlik hali.

Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 3 (K, O, E, 14, 8): Çoğunluğunun, hepsinin demeyim ama çoğunluğunun vizyon sahibi olduğunu düşünmüyorum. Bir okul yöneticisinin nerede nasıl davranması gerektiğini bilmesi gerekiyor. Lider bakın, lider dediğiniz kişi arkasından büyük bir kitleyi sürüklemesi lazım, okul müdürü dediğiniz zaman benim gözlemlerime göre buradaki okul müdürleri okulda yaptığı çok basit işleri bile gündeme taşıyarak gündemde kalma çabası içinde insanlar.

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): Ben biraz hırslı olduklarını düşünüyorum, şu andaki okul müdürlerinde çok fazla hırs var. İşin içine biliyorsunuz hırs girince de farklı şeyler çıkıyor. Hani bencillik deyin, ondan sonra ya da ne bileyim samimiyet kalkıyor ortadan. İnsanlar arasında bir şey giriyor, bir mesafe giriyor illaki ondan sonra bir gizlilik, bir arkadan iş çevirme ondan sonra böyle sıkıntılı durumlar kime güveneceğini orada insan bilemiyor.

Katılımcı 5 (E, O, E, 12, 0): Öncelikli olarak bütün okul müdürlerinin idarecilikten ziyade idare etme görevinin ön planda olduğunu düşünüyorum. Çünkü okul müdürü olarak biz hem öğretmenlerimize hem çalışan personelimize ve velilerimize karşı hoşgör ve anlayışın ön planda olması gerekiyor. Benim şahsi düşüncem bu yönde.

Katılımcı 6 (K, O, E, 15, 4): Çok eleştiren bir insanmışım gibi değil ama ben birçoğunda okul müdürlerinin liderlik vasfını taşıdığını düşünmüyorum. Yani okul müdürlüğü gidip o koltukta oturup işte öğretmenlerin vaktinde derse girip girmediğini, öğrencilerin etrafı kirletip kirletmediklerini, işte para ne kadar bağış alınıp alınmadığını yapmak değildir. Okulda bence gerekli işlemleri yapıp onun dışında eğitim öğretimle ilgili liderlik yapabiliyorsa bence en güzel okul müdürlüğü budur.

Katılımcı 10 (E, S, E, 15, 12): Evet ben genelde şunu görüyorum. Okul müdürleri daha çok böyle fiziki imkânların geliştirilmesine, düzeltilmesine, güzelleştirilmesine yoğunlaşmış durumda, bütçe sorunlarıyla sürekli meşgul olmak durumundalar bu onları biraz bence gerçek bir okul lideri olmalarını engellemektedir. Yani eğitimci liderlik, öğretimsel liderlik nedir etik liderlik gibi birtakım liderlik çeşitlerini gerçekleştirmelerine engel oluyor. Çünkü okul müdürleri tabi ki eğitim öğretimle ilgili paydaşlarla oturup planlama yapmalı, konuşup istişare etmeli, onların peşinden koşmalı, farklı kurslar, seminerler, konferanslara gitmeli, katılmalı, projeler içerisinde yer alması gerekirken enerjisinin % 70-80'ini günlük okulun dönütü için bütçeyi sağlamak peşinde ve okulun yine fiziki yapısını güçlendirmek için gereken bütçeyi bulmak peşindedir.

Katılımcı 13 (E, F, E, 16, 8): ...özgüveni çok yüksek değil. Çünkü okul müdürü yarın sabah kalktığı zaman ne olacağını bilmiyor. Bundan dolayı da yapacağı işleri ve işlemleri yaparken oturup ikinci bir defa daha düşünmeye başlıyor. Karşı tarafın ne gibi bir tepki göstereceğini de bildiğimiz yok.

Katılımcı 16 (E, F, E, 20, 0): Bir seminer veya bir çalışma yapılacağı zaman, bizi bir yere topladıkları zaman ilk bakışımız ya ne gerek var, biz zaten biliyoruz havasında olduğumuz için oraya alıcı olarak değil zorunlu olarak gidip orada imza atıp oradayız diye gösterip gitmek istiyoruz. Yani öğrenmek veya bir şeyler kapmak, o seminerin faydalı olduğunu düşünmediğimiz için çok verimli olmuyor.

Katılımcı 22 (E, D, E, 30, 19): Ya tabi biraz daha kendimizi geliştirsek özellikle teknolojiyle biraz daha barışmaya çalışsak sanırım bazı şeyler daha kolay hallederiz, hatta yorulmayacağız.

Görüldüğü gibi katılımcılar olumsuz özellikleri de bireysel ve mesleki açıdan açıklamaktadırlar. Olumsuz özelliklerin odak noktasını liderlik vasıfları belirlemektedir. Eksikliklerde ilgisizlik ve daha çok tükenmişlik sendromunun izleri görülmektedir. Olumsuz özelliklerin ortaya çıkmasında okul müdürlerinin dışındaki etkenlerin de varlığı etkili olabilmektedir. Eğitim ve okul yönetimi ile ilgili sorunların anlaşılması ve değerlendirilmesi bakımından ortaya konan bu eleştirel yaklaşımın yararlı olacağı düşünülmektedir.

4.2.3. Göreve ilişkin görüşler

Yapılan analizlerde bu kategoride 4 alt kategorinin olduğu anlaşılmıştır. Bunlar: Çevreyle iletişim, yapılması gereken her şey, eğitim-öğretim ve güvenlik.

4.2.3.1. Çevreyle iletişim

Katılımcılar “okula ve eğitime ilişkin görüşler” temasında belirttiklerini destekler nitelikte görüşlerini görev alanlarına da yansıttıkları görülmektedir. Okul müdürleri hem çevreyi etkileyen hem çevreden etkilenen bir yaklaşımla çevreyi ele almakta ve buna göre çalışmalarını yönlendirmeyi tercih etmektedirler. Göze çarpan hususların en önemlilerinden birisi de katılımcıların çevreyi olduğu gibi kabul etmesi ve onlarla açık, şartsız bir iletişime geçme çabası içinde olmalarıdır. Bunu da eğitimin sac ayağı

oldukları düşünölen öğretmen, öğrenci, veli işbirliği için önemli görölmektedir. Ayrıca çalışmaları birlikte planlama çalışmalarda onların görüşlerinin de dikkate alınması okulun imajını olumlu etkilemesi düşünölmektedir. Katılımcıların dikkat ettiği diğer önemli husus fiziksel çevrenin okula etkisidir. Fiziksel çevrenin özelliklerinin doğrudan okulu etkileyeceği ve okul müdürlerinin faaliyetlerinde, planlamalarında bunu da dikkate aldığı anlaşılmaktadır. Ancak planlamanın dengeli ve doğru bir şekilde yapılmasıyla çevreden olumlu dönütler alınabileceğine inanılmaktadır. Katılımcıların burada okulun hem fiziksel hem de sosyal çevreyi birlikte düşünerek yönetim anlayışlarını ortaya koymasını 1. temada da belirtilen okulun sosyal boyutunu önemsediklerini göstermektedirler. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 3 (K, O, E, 14, 8): Velilerimizle olan diyaloglarımızda hani ben okul müdürüyüm, benimle görüşürken şöyle görüşeceksiniz böyle görüşeceksiniz diye şartlarımız yok. Bizim bu bölgenin sosyoekonomik şartları düşük, velilerimizin birçoğu zor geçinen aileler. Bunların arasında iyi olanlar da var ama ikisinin arasında denge kurma noktasında en büyük görev bana düşüyor. Bana ve buradaki ekibe düşüyor.

Katılımcı 5 (E, O, E, 12, 0): şimdi öncelikli olarak okul müdürü olarak velilerin isteklerine cevap verebilmek gerekiyor. Çünkü her veli buraya geldiği zaman bir beklenti içerisinde geliyor. Bunlardan birisi mesela her veli çocuğunun bir tane ve özel olduğunu ve özellikle kendi çocuğuyla ilgilenilmesi yönünde istekte bulunabiliyor. Bunun yanında velilerin isteklerine cevap verirken sadece velilerin isteklerinin dikkate alınmadığı okulumuzun da çevreye karşı iyi bir imajının olması için artı çalışmalar yapmaya çalışıyoruz.

Katılımcı 10 (E, SE, 15, 12): Aslında okulumuzun bulunduğu bölge ilk bakışta zengin bir muhit olarak algılanabiliyor lakin öğrencilerimizin % 60 yada 70'i orta ve alt gelir grubuna ait velilerin çocukları. Yavaş yavaş bu ekonomik ve kültürel seviye artıyor velilerimizin. Bu biraz bölgenin fiziki yapısının değişimiyle alakalı yeni çok katlı binaların yapılmasıyla alakalı, ama şu an mevcut durumda öğrencilerimiz orta ve alt gruba ait velilerin çocukları olduğunu düşünöyoruz.

Katılımcı 13 (E, F, E, 16, 8): Bir defa benim için ilk en önemli olan veli, öğrenci ve okul idaresi birbiriyle barışık olması lazım. Benim için öncelik budur.

Katılımcı 15 (E, T, E, 19, 11): Yani çevre şartları olarak diyebilirim ki her yelpazeden öğrencimiz var. Ama arkasına sığınmak için olduğunu düşünmeyin, biraz bizim yörenin ağırlıklı olarak Karatay yöresinin yapısı vardır, bunu hani ister istemez herkes kabul etmek zorundadır. **Nedir bu Karatay dediğiniz? Biraz hani geliri düşük olan diyelim, hani işin doğrusu, biraz eğitim öğretimi ön plana koymayan veliler vardır, o bize sıkıntı çıkarır.** Ama bu aşılmayacak şeyler değildir.

Katılımcı 21 (E, M, E, 26, 1): Tabi okulumuz sosyal çevre itibariyle Konya'mızda çok iyi bilinmeyen Yeni Mahalle'ye komşu bir okul. Yeni Mahalle polisiye vakaların çokça rastlandığı bir bölge. Bu noktada bizim en büyük tehdit unsurumuz bu. Ama kazanımlarımız neler? Kazanımlarımız ilgili bir veli profilimiz var.

Katılımcı 22 (E, D, E, 30, 19): Çevrenin yaşadığımız çevrenin öğrencilerin olumlu davranışlarını etkilemesi bazı toplumsal ve millet olarak değerlerimize ters düşebilecek bazı yanlış davranışlar çevrede öğrencinin görmesi ya da ona şahit olması onu çok olumsuz etkiliyor. Ancak biz öğrenciyi hem girerken hem çıkarken kapıda sürekli nöbetçi öğretmen, idareci olarak sabah alırken, sıra yaparken dağılırken gözlerimizin üzerinde olmasına önem veriyorum ben çünkü okulu boş bırakmanız halinde bir boşluk oluşur.

Belirtilen görüşlerden anlaşılacağı üzere, okul müdürleri çevreyi önemsemekte, çevreyi önemseyen uygulama ve görüşlere yer vermektedirler. Çevreye yönelik çalışmalarını sosyal çevre ağırlıklı olmak üzere fiziksel çevreyi de kapsayacak şekilde değerlendirmeyi tercih etmektedirler. Okulun hem sosyal hem fiziksel çevresiyle birlikte ortaya çıkacak “imaj”ını önemsemektedirler. Açık sistemi akla getiren bu anlayış okulun çevre tarafından algısına da olumlu katkı sunması beklenmektedir. Bu anlayışla okul yönetimi hem okulun amaçlarına hem de okul müdürünün performansına olumlu yansıtacağı düşünülmektedir.

4.2.3.2. Yapılması gereken her şey

Katılımcılar görevleri bağlamında kendileri için belirlenen tüm görevleri yapmaları gerektiği, görevler arası ayırım yapmanın mümkün olmadığından hareketle böyle bir ayırım yapmayı uygun görmemiş, bütüncül bir anlayışı tercih etmiş olabilirler. Bunun için kendilerinin görev alanlarını belirleyen ve EK-A ve EK-B’de belirtilen yasal hükümleri temel almış olabilirler. Yasal metinlerde okul müdürüne hem eğitim-öğretim odaklı hem de yönetim odaklı birçok görev verildiği görülmektedir. Görüşlere de yansıyan bu görevlerin bürokratik iş ve işlemlerle, eğitim-öğretimle, çevreyle, formal-informal iletişimle ilgili olduğu görülmektedir. Burada rutin yapılan yazışmaların haricindekilerin daha çok önemsendiği düşünülmekte ve yapılacak işlerde gerekli önlemlerin alındığına dikkat çekilmektedir. Tüm yapılan işlerin koordineli bir şekilde yapılmasına da özen gösterilmeye çalışılmaktadır. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 1 (E, D, E, 28, 15): Yani okul müdürü olarak öncelikle fiziki imkânın sağlanması, onun dışında öğretmenlerle beraber, velilerle beraber çocuklarımızın eğitim noktasında onlara yoğunlaşarak iyi bir eğitim verme amacımız. Yani sadece kendi başına değil hep beraber yapılması gereken bir şey.

Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 6): Evet, tabi günlük hayatımızda yaşadığımız bölge okul şartları dikkate aldığımızda okul müdürü olarak okulun işleyişi yani kapının açılıp ilk sabah erken saate en son kapının kapatılma sürecine varıncaya kadar okul idarecisi bunun takibinden kendisi bunu yapmasa bile bunun takibinden ve kontrolünden mutlaka bilgisi olması gerekiyor, bilgi sahibi olması gerekiyor. Bu açıdan idarecinin cep telefonu 24 saat açık olup herhangi bir zaman zarfında okulla ilgili alarmin çalması veya hırsızlık olayları veya dışarıdan olabilecek herhangi bir kapı pencere açık kilitli veya herhangi bir hırsızlık söz konusu ise idareciye ulaşılması açısından yerine getirilmesi gereken önemli bir konu.

Katılımcı 8 (E, S, E, 16, 7): Şimdi okul şu an Konya merkeze yakın Karatay ilçe merkezinde bir okuldayız. Okulumuz her ne kadar il merkezinde büyükşehirde bir okul olsa da kısmen sıkıntılı olan bölgeler var. Bölgeden dolayı velinin sosyoekonomik durumundan kaynaklanan sıkıntılar var. Bunları göz önünde bulundurarak biz yani bize tanımlanan görevlerin hepsini yapmaya çalışıyoruz. Ancak bizim esas işimiz biraz önce de söylediğimiz gibi eğitim öğretimi yönlendirmek.

Katılımcı 9 (E, S, E, 15, 9): Daha önce söylediğim gibi bu rolleri oynarken yaptığımız işte eğitim öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesi, personel işleri, alt yapının kurulması, alt yapıdaki eksikliklerin giderilmesi gibi bununla ilgili planlar, kararlar, uygulamaları yapıyoruz.

Katılımcı 11 (E, S, E, 22, 4): Okulun öğrenci, her türlü eğitim-öğretim, yönetim, personel tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik düzen nöbet halkla ilişkiler ve il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerince verilen görevlerini, yapmaya gayret ederim.

Katılımcı 17 (E, SB, E, 11, 8): Eğitim öğretim faaliyetlerinin işleyişi, resmi yazışma ve işlemler, fiziki şartların iyileştirilmesi, belirtilen görevlerde yine belirttiğimiz sıra yani eğitim öğretim faaliyetlerinin işleyişi, resmi yazışma ve işlemler, fiziki şartların iyileştirilmesi sıralamasını yapmak uygundur. Bu görevleri yaparken eğitim öğretimi faaliyetlerinin yapılması için gerekli tedbirleri almaktayız. Bu görevlerin bize yansımaları daha çok sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, öfke kontrolü, disiplin, düzendir.

Katılımcı 20 (E, D, E, 22, 16): Okul müdürünün üst mercilere karşı sorumluluğu var. Çalıştırdıklarına karşı, velilerine karşı, personeline karşı sorumlulukları var. Biz bunları bir düzen içerisinde yeri geldikçe sırasıyla, dökmeden, dağıtmadan, parçalamadan, birliktelik halinde senkronize bir düzenle yerine getirmeye çalışıyoruz.

Anlaşılabileceği üzere, okul müdürleri görev olarak belli bir noktanın işaret edilmesini uygun bulmamakta, yasal çerçevede kendilerine verilen görevleri yapabildikleri ölçüde yerine getirmeye çalıştıklarına inanmaktadırlar. Bürokratik görevlerin zorunlu ama pek istekle yerine getirilen görev olmadığı anlaşılmaktadır.

4.2.3.3. Eğitim-öğretime ilişkin görüşler

Katılımcıların temelde ilgilenmek, katkıda bulunmak istedikleri görev alanının eğitim-öğretim olduğu görülmektedir. Diğer alanlara ayrılan zaman ne kadar fazla olursa olsun temel yönelimin bu alan olduğu düşünülmektedir. Katılımcılar eğitim-öğretim adına bir takım özellikleri de vurgulamaktadırlar. Bunları eğitimin kalitesini artırmaya yönelik tedbirlerin alınması, çevreyle etkileşim, takım çalışmasını mümkün kılması, sosyalleşmeye katkı sunması, okuma alışkanlığı ve bilincini yansıtabilmesi. Belirtilen özelliklerin hem okul müdürünün görev alanı olduğu, hem de okuldan fayda sağlama noktasında ana unsurlar olduğu katılımcıların görüşlerine yansımaktadır. Bu şekilde okulun hem eğitim hem de öğretim boyutunun istenen şekilde ve eşgüdümlü olarak yürütülebileceği düşünülmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): Öncelikle çocukları düşünüyoruz. Okulun itibarını düşünüyoruz yani okul yeni yapılan bir okul kötü anlansın, kötü tanınsın istemiyoruz. Ondan sonra öncelik çocuklarımız, çocukların eğitimi. Buraya geldiklerinde iyi şeyler, güzel şeyler öğrensinler ki hani reklamımız o şekilde yapılsın.

Katılımcı 6 (K, O, E, 15, 4): Şimdi okul müdürü olarak öncelikle görevimizi buradaki öğrencilerin eğitim öğretimini sağlamak. Onların dediğim gibi huzur içerisinde herhangi bir mutsuzluk yaşamadan istekli bir şekilde okula gelmelerini sağlamak. Ben en çok buna önem veriyorum yani öğrencilerimizin burada kaliteli bir eğitim almalarını sağlamak. Onun dışında aynı şekilde personelimizin, velilerimizin memnuniyeti bizim için çok önemli.

Katılımcı 7 (K, O, E, 19, 8): Üzerinde önemle durduğumuz okulumuzun tanıtımıydı, çevre şartlarıydı fiziki düzene ilk önce onlara dikkat etmiştik. Ama şu anda öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine, kişisel gelişimlerine yönelik etkinliklere biraz ağırlık veriyoruz öğretmenlerle birlikte olarak. Çevreyle kurduğumuz iletişime ağırlık veriyoruz.

Katılımcı 12 (E, S, E, 26, 13): Öncelikle okul müdürlüğü görevi adı üzerinde yani okulun bu ekibin başıdır. Okulla ilgili alınacak kararların hem müdür yardımcılarıyla hem öğretmenleriyle paylaşarak birlikte karar almalıdır ve okulu eğitim öğretim olarak en üst seviyeye ulaştırmaya çalışmalıdır.

Katılımcı 14 (E, D, E, 27, 17): Bunun için davranış eğitimi akademik eğitimden daha fazla yer veriyoruz. Hafta içi ve hafta sonu kurslar açıyoruz. Geçen sene ilk geldiğimizden dolayı uygulamamıştık ama sık deneme sınavları yapıyoruz, akademik eğitimle ilgili. Bu sene öğretmen değerlendirme programı alıyoruz, 80'e yakın öğretmenimiz var. Öğretmenlerin sırayla derslerine girecek olursan 80 gün 3 ay gibi bir süre uzun bir şey. Ama öğretmen davranışlarını değerlendirme anketiyle biz 1 saatte tüm öğrencilerin tüm öğretmenler hakkındaki kanaatini öğreneceğiz.

Katılımcı 16 (E, F, E, 20, 0): Özellikle çocukların ben daha çok öğrenim alanından çok eğitim alanına önem veriyorum. Önce çocuk ahlaki olarak vatanını, milletini seven; anne babasına, öğretmenine, arkadaşına saygılı bireyler yetişmesi öncelikli hedefimiz, daha sonra öğrenim. Bunları aştıktan sonra eğitim kısmını tamamladıktan sonra öğrenim kısmını yapmak çok daha kolay. Biz gelirimizle, öğrenci problemlerimizle daha çok uğraşıyoruz.

Katılımcı 19 (E, D, E, 35, 17): Bununla da adı farklı olan bir kütüphaneden çocuklarımız daha fazla yararlanırsa, daha fazla kitap okursa bundan mutlu olacağız ve kitap okuyanlara mümkün olabildiği imkânımızı zorladığımız oranda çocuklarımızı ödüllendirmeyi mutlak anlamda düşünüyoruz.

Görüldüğü üzere okul müdürü görev alanları içinde eğitim-öğretimi başa yerleştirmektedir, onun diğerlerinden daha fazla önemsemektedir. Eğitim-öğretim açısından belirlediği ölçütlere göre ilerlemeyi önemsemekte, buna yönelik tedbirler almaktadır. Görüşlere diğer görev alanlarının da etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

4.2.3.4. Güvenliğe ilişkin görüşler

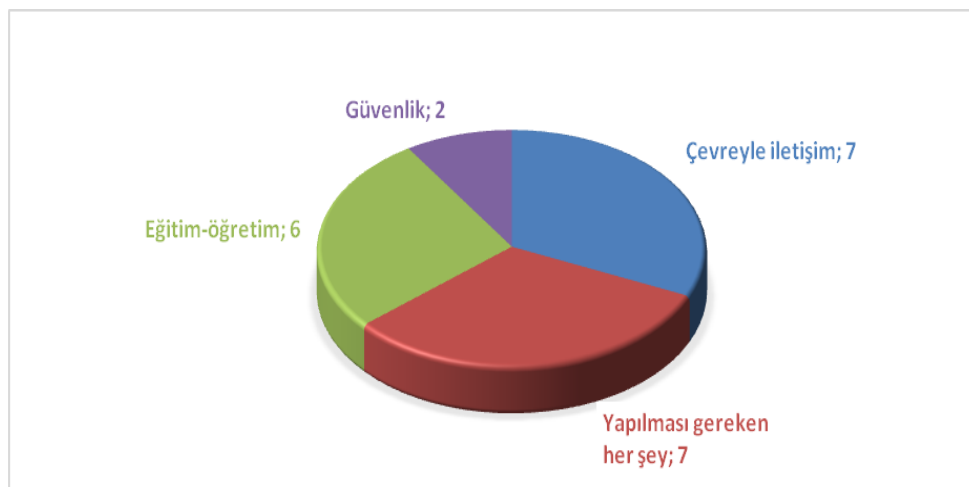
Katılımcıların görevlerinden biri olarak kabul ettikleri bir başka durum da okulun ve öğrencilerin güvenliğinin sağlanmasıdır. Okul yerleşkelerinin buldukları bölge ve o bölgenin sosyoekonomik durumu velilerin okula ve eğitime bakış açısını da etkilemektedir. Bu durum okul müdürlerini hem tedirgin etmekte hem de bir şeyler

yapmanın arayışı içine itmektedir. Okul müdürlerinin doğal olarak önemsedikleri öğrencilerin çeşitli dış etkilerden korunmasıdır. Öğrencileri veliler tarafından kendilerine emanet edilmiş ve geleceğin teminatı olarak gördükleri düşünülen okul müdürleri bu noktaya olan hassasiyetlerini dile getirmektedirler. Bu konuda yapılan en önemli iki uygulama ise okulun kendi imkânları ile güvenlik görevlisi çalıştırılması ve özel durumlarda polisten yardım istenmesidir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): Şimdi bizim okulun çevresini gördünüz, biraz veliler gelir gelmez zaten hani onu problem görüyorlar, güvenlik açısından. Güvenliğimiz açısından hani ben 8 aydır buradayım hiçbir sıkıntı yaşamadık ama bunu tabi veliye anlatmak biraz zor oluyor. En azından buranın güvenilirliğini anlatmaya çalışıyoruz ve bunu sağlamaya çalışıyoruz en öncesinde şimdi çevreden öğrenci olmasın diyorlar okulda değilse hani göndermek istemiyorlar. Güvenlik önemli bizde o konuda elimden geleni yapmaya çalışıyorum.

Katılımcı 18 (E, D, E, 27, 15): Bizim burada en önemlisi güvenlik. Güvenlik çok önemli biz burada mahalleyi de göz önüne alarak sıkıntılı mahalle olduğu için veya öyle bilindiği için tedbirlerimizi alıyoruz. Kapımızda devamlı bir görevli memurumuz bekler. Dışarıdan herhangi bir madde satıcısı veya öğrencilerimize zararı dokunabilecek şüpheli bir şahıs gördüğümüz zaman emniyete bilgi veririz. Şüpheli bir arabayla dolaşan mesela gördük geçen gün bildirdik geldiler adamlar kaçtılar gitti. Devamlı polisler gelir, dolaşır. Biz de takip ederiz.

Görüldüğü üzere okul müdürleri öğrenci başta olmak üzere okulla ilgili tüm çevrenin güvenliğini önemsemekte bunun için çözümler üretmeye çalışmaktadırlar. Güvenlik ihtiyacının ortaya çıkmasının okulun yerleştiği bölgeyle ilgisi olduğu anlaşılmaktadır. Mevcut durumla yaşamak zorunda olan okulun bu durumdan olumsuz etkilenmemek için çalışmalar yaptığı ve bunu başlı başına bir görev alanı olarak gördüğü anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin görev alanları Şekil 3'te belirtilmiştir.



Şekil 3: Okul Müdürlerinin Görev Alanları

4.2.4. Görev alanlarının okul müdürüne yansımaları

Katılımcılar yaptıkları görevlerin yansımalarına da görüşlerinde yer vermişlerdir. Bu görüşler bireysel ve mesleki açıdan olmak üzere iki alt kategoride incelenebilir.

4.2.4.1. Bireysel yansımaları

Katılımcılar yaptıkları görevlerin kendileri açısından bir hayli zorlu ve emek gerektirdiğini vurgulamaktadırlar. Yaptıkları görevin kendilerine daha çok fiziki tükenmişlik ve sağlık sorunları olarak döndüğünü ortaya koymaktadırlar. Burada yapılan çalışmalarda bireysel zamanın oldukça ihmal edildiği ve mesleğe adanmışlık duygusunun yoğunluğu dikkat çekmektedir. Yapılan çalışmaların belirtilen olumsuz etkilerine rağmen devam ettirilme mücadelesi ve gayreti görülmektedir. Katılımcıların aldıkları göreve odaklandıkları düşünülmektedir. Bu düşüncenin temelinde ise geleceğe toplum olarak yapılacak yatırımda pay sahibi olma isteği ve alınan ücretin hakkını verme isteği olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce tarzının ve çalışmaların okulda işbirliği, uyum, gelişme gibi olumlu yansımalara neden olabileceği düşünülmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 10 (E, S, E, 15, 12): Tabi zaman zaman yorulduğumuz oluyor. Eğitim öğretime ayırdığımız zaman ve enerji azalabiliyor. Bu biraz yorgunluk ve tükenmişlik yaratabiliyor. Ama çimizdeki devlet, millet ve iş yapma heyecanından dolayı bu dönüş ve tükenmişlikler birden enerjiye dönüşebiliyor.

Katılımcı 12 (E, S, E, 26, 13): Kişisel ve mesleki açıdan bir kere manevi doyum her şeyden önemlidir. Aldığın görevi liyakatiyle yaptığını hissediyorsan ekip olarak ve akşam olduğunda ben bugün “Allah için ne yaptım?, devletin bana verdiği parayı hak ettim mi?, okulumu üst seviyelere ulaştırabiliyor muyum?” bu soruları sorup “evet” cevabını verip başını yastığa koyabiliyorsan en büyük haz ve mutluluk budur. Çalıştığı ortamda huzursuzlukları, mutsuzlukları en alta indirebiliyorsa, çıkan çatışmaları tolere edebiliyorsa bir aile ortamı, bir kardeşlik ortamı, bir ekip ruhu oluşturabilip herkes işine mutlu bir şekilde gelebiliyorsa okul müdürü için en büyük doyum budur.

Katılımcı 15 (E, T, E, 19, 11): Şöyle söyleyebilirim hani biraz sıkıntıyı severiz, okul müdürleri öyledir zaten genelde memnuniyet verir, uğraştırıcıdır, strese sokar işin gereği ama nihayetinde de olumlu yönleri çok çok daha fazladır yani.

Katılımcı 16 (E, F, E, 20, 0): Ben 20 yıldır öğretmendim, 20 yıllık öğretmenlik hayatımda çok strese girmedim, rahattım ama 8 aylık müdürlük hayatında inanın strese girdim, vertigo denen bir hastalığa yakalanmışım, doktor dedi stressiz bir iş bulacaksın kendine. Çünkü öğrenciyi düşünüyorsun, öğretmeni düşünüyorsun, veliyi düşünüyorsun, okulun fiziki yapısını düşünüyorsun. Bunların hepsi birleştiği zaman psikolojik açıdan çok etkilendim.

Katılımcı 20 (E, D, E, 22, 16): Valla kişisel olarak bize 2 tane hediyesi var. 1) Okul müdürü olmadan evvel sağlıklı bir bedene sahiptim. Şekerimiz yoktu, güzel bir şekerimiz oldu. Çünkü bulunduğumuz nokta stresli bir nokta. Bazen öyle zaman geliyor ki ne İsa'ya ne Musa'ya ne de Firavun'a yaranabiliyorsun. Ama bu zorluğu bilerek bu işe talip olduk. Bu manada da evde de disiplinli bir aile hayatının oluşmasına neden oluyor bu da çocukların başarısına etki ediyor. 2) Çocuklarımıza çok bir zaman ayıramıyoruz ama ayırdığımız kısa varyantlı zamanda çocuklarımıza olumlu yönde yansıyor.

Görüldüğü üzere, okul müdürünün görevleri, okul müdürüne bireysel anlamda olumsuz olarak da yansiyabilmekte; ancak bunu gelecek için katlanılabilir bir durum olduğunu işaret etmektedirler. Gelecek için yapılan bu yatırım anlayışının ise okul ortamına olumlu yönde katkısı beklenmektedir. Bu yöndeki düşüncelerin okulda yapılan faaliyetlere olumlu yansiyabileceği düşünülmektedir.

4.2.4.2. Mesleki yansımaları

Katılımcılar okul müdürlüğünün kendilerine daha çok manevi anlamda doyum sağlamasını önemsemektedirler. Buldukları ortamda faydalı olmanın, öğrencilere birşeyler katabilmenin gururunu kendileri için kar kabul etmekte ve buna yönelik ortamları benimsemektedirler. Ayrıca meslekte başarılı olabilmenin yöntemini de açıklayan düşünceler ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Başarılı olmada en çok kullandıkları yöntemin içtenlik ve empatik düşünme olduğunu vurgulamaktadırlar. Bunun sonucu olarak örgüt ortamında gelişmeden bahsedilebileceğine inanmaktadırlar. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 3 (K, O, E, 14, 8): Bir kere fikirleri geliştirme noktasında beni geliştirdiğini düşünüyorum. Bir iş konusunda ben biraz şeyimdir, iddialıyım. Bu işi yapacağım dediysem yapacağım, bu duvar boyanacak dediysem boyayacağım. Yani en kötüsü bile olsa boyanacak. Onu yapmış olmanın mutluluğu beni daha ileriye götürüyor. Ben bunları yaptığım zaman ne olur? Mutlu olurum. Öğrencim mutlu olursa, veli mutlu olur, veli mutlu olursa aile profilinde çocuktan aldığı eğitimden mutlu kalır. Dolayısıyla ben okul öncesinin katkı sağladığını veliyi ikna etmiş olurum. Yani bu hepsi birbirine bağlantılı.

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): Valla yapabilmeye çalışıyorum, yapmadığım zaman üzülüyorum. Gerçekleşmeyen durumlarda biraz sıkıntıya giriyorum. Ama işi de başarıyla yaptığım zaman açıkçası mutlu oluyoruz hani güzel şeyler yapmak insanı gerçekten mutlu ediyor.

Katılımcı 6 (K, O, E, 15, 4): Prensipli olmak birinci önceliğimiz tabii ki. İş etiğinin olması çalıştığımız insanlarda bunu gözlemliyorum ve bunu kazanmış olan insanlarla çalışmayı daha çok tercih ediyorum. Ama tabii ki bunu seçmek gibi bir şansımız yok. Ama daha çok bulunan ortamda insanların işini severek yapması benim önceliğim.

Katılımcı 7 (K, O, E, 19, 8): Herkesin mutlu olması. Çocuk mutlu olmalı, öğretmen de mutlu olmalı. İlk hedefte onlar zaten, asıl eğitimin belkemiğini oluşturan onlar. Eğer onlar mutluysa tamam biz destek elemanınız sadece personelin yani yardımcı personelden kastediyorum idareci olarak ben. Biz onlara destek hangi açıdan onların işini nasıl kolaylaştırabiliriz biz onun üzerinde duruyoruz ama ilk önemli olan çocuk.

Katılımcı 11 (E, S, E, 22, 4): Adil olma, yumuşak huylu olma, güzel giyinme, güzel konuşma, açık olma, doğru anlama ve anlaşılma, çok sabırlı olma.

Katılımcı 21 (E, M, E, 26, 1): Samimiyet, odamın kapısını hiçbir zaman kapatmam, çok özel bir şey olmadığı sürece odamın kapısını hiçbir zaman kapatmam. Bence iyi müdür kim deseler? Öğretmen arkadaşın kafasına takılan, personel, öğrenci gönül rahatlığıyla gelip sana söyleyebiliyorsa bence o okul müdürü iyi bir müdürdür.

İfadelerden de anlaşılacağı üzere, okul müdürleri manevi doyumu ön plana çıkarmaktadırlar. İşlerin yürütülmesinin temelde insani becerileri okul ortamına hâkim kılınmasıyla mümkün olabileceğine inanmaktadırlar. Belirtilen yöntemle okulda bir şeylerin değişebileceğine ve iyiye doğru bir tekâmülün olabileceğine inanmaktadırlar. Başarılı olabilmek adına olumlu duyguların okul ortamına hakim olmasının önemine vurgu yapan görüşleri ifade etmektedirler.

4.2.4.3. Kolaylaştırıcı etkenler

Katılımcılar, görevlerini yaparken ya da buna uygun rollerini oynarken kolaylaştırıcı etkenleri de ortaya koymayı tercih etmektedirler. Katılımcılar hedeflerine ulaşmada bürokratik yapının yanında okul içindeki çalışma arkadaşlarından, öğrenci ve velilerinden ve diğer resmi makamlardan da yararlanmayı vurgulamakta ve bunların hepsini işlerini kolaylaştıran unsurlar olarak değerlendirmektedirler. Ancak okul içindeki kadronun esas faktör olduğu anlaşılmakta, diğer belirtilen unsurların bu temel faktörün tamamlayıcısı olduğu anlaşılmaktadır. Belirtilen faktörlerin etkili olabilmesi, kolaylaştırıcı nitelik kazanabilmesi için ekip ruhunun olması gerektiğine inanılmaktadır. Ayrıca bu etkenlerin kolaylaştırıcı bir nitelik kazanabilmesi için okul müdürünün daha önce vurgulanan olumlu özelliklerini yansıtabilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 1 (E, D, E, 28, 15): Veliyi eğitimin içine çekebildiğimiz zaman gerçekten işimiz çok kolaylaşıyor. Velinin bize desteği çok önemli, veli bize köstek olursa biz bu noktada hiç ilerleyemiyoruz. Bir de öğretmen faktörümüz var, öğretmenlerimizi de aynı şekilde bu işin içine çekersek yapacağı şeyleri de benimsetirsek sonuç elde etmemiz daha kolay oluyor.

Katılımcı 5 (E, O, E, 12, 0): Bizim en büyük destekçilerimiz ilçe milli eğitim müdürlükleri ve orada çalışan şube müdürleri ve diğer görevliler. Ondan sonraki aşamada da İl Milli Eğitim Müdürlüğü. Ondan sonra da Meram bölgesinde bulunduğumuz için Meram Belediyesi ve Konya Büyükşehir Belediyesi. Aynı zamanda mahalle olarak baktığımız zaman Mamuriye Mahallesi Muhtarlığı.

Katılımcı 8 (E, S, E, 16, 7): Bizim yerel yönetimler okul faaliyetlerini yerine getirirken bizim çalışmalarımızda bizim bu bölgede bilhassa gerek fiziki imkânların düzenlenmesi kapsamında, bazı bölümler kapsamında veya beden spor sosyal etkinlikler kapsamında, alet edevatların sağlanması konusunda veya bir kütüphanenin verilmesi Karatay Belediyesinden alınan 1000 tane kitap, bu tür katkılar oluyor yani. Bunlar ilk aklımıza gelen yani şeylerden birkaçı.

Katılımcı 10 (E, S, E, 15, 12): ...tabii ki işimizi kolaylaştıran işbirlikçi ve heyecanlı bir ekibin olması, istekli ve başarılı bir öğretmen grubunun olması, anlayışlı velilerin olması ve yine bize çok ciddi anlamda destek veren il ve ilçe mem olmasıdır.

Katılımcı 19 (E, D, E, 35, 17): Burada emekli oldu baş muavinimiz Hasan Hüseyin AYKORA Bey vardı, o okula 4-5 yıl önce buraya gelmiş, onun fevkalade yardımını gördük. Müdür yardımcısı Mehmet Emin Bey öğrencilerle ilgili bir problem bize hiç getirmedi, kendisi çözmüş. Branşında nitelikli olan arkadaşlar zamanla gelip müdür bey bu çocukları şu 5 kişiyi 2 saat süreyle burada bırakıp onlara anlamadıkları şu konuyu anlatacağım dediklerini duymaktan mutlu oluyorum.

Okul müdürleri işlerini kolaylaştıran bir başka unsur olarak da okul yöneticiliğine karşı bireysel tutumlarını göstermektedirler. Göreve karşı olumlu tutum ve davranışların görevin daha rahat yapılmasına, zorlukların üstesinden daha kolay gelmesine ve göreve karşı sorumluluk duygusuyla daha fazla bağlanmaya neden olabileceği düşünülmektedir. Bireysel tutumlar olarak okul müdürleri sevgi, azim, disiplin, tecrübeyle hareket etmeyi vurgulamışlardır. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 6): Öncelikle sevmek yani idareciliği seven insan bunu yerine getirebilir. İdareciliği sırf ek ders almak için sırf bir makam ve mevki temsil ediyoruz anlayışı 3-5 ay insanı götürebilir daha sonra eldeki tüm dokümanları tüm veriyi kullandığınız anda geriye tamamen 0 kalacaktır bu da sizin bulunduğu koltuğu dolduramaz, bulunduğunuz makamı temsil edemez pozisyonuna getirecektir.

Katılımcı 3 (K, O, E, 14, 8): Okul müdürü olarak görev yapmama en büyük katkı sağlayan şey; azmin.

Katılımcı 18 (E, D, E, 27, 15): Var üstadım ben şöyle düşünüyorum insan okulu görünce daha çok tecrübe kazanıyor herkesle bir sürü insanla karşılaşıyoruz şimdiki olduğu gibi. Bunlar çok önemli. Herkesten insan bir şeyler öğreniyor.

Katılımcı 22 (E, D, E, 30, 19): Bundaki hedefim şuydu: Yani öğretmen olarak belli bir kesime hitap ediyorsunuz ama idareci, yönetici olduğunuz zamansa tüm okula hitap ediyorsunuz. Müdür olduğunuz zaman hem okul hem velinize hem çevrenize hitap ediyorsunuz. Ben ideallerimi hedeflerimi gerçekleştirme adına yöneticiliğin çok önemli bir görev olduğunu düşünüyorum.

İfadelerden anlaşılacağı üzere, katılımcılar başta iç çevre olmak üzere bunun tamamlayıcısı olarak gördükleri dış çevreyi işlerin rayında gitmesi açısından önemli görmektedirler. Bu çalışmalarda ise takım çalışmasının yöntem olarak benimsenmesini

de vurgulamaktadırlar. Ayrıca meslekte başarılı olunması adına ilginin, bir şeyleri başarma arzusunun ve olumlu tutumların önemli olduğunu düşünmektedirler.

4.2.4.4. Zorlaştırıcı etkenler

Katılımcılar yaptıkları işi zorlaştıran durumları daha çok formal yapı ile ilişkilendirmektedirler. Özellikle yapısal faktörlerin bağlayıcı nitelikte olması okul müdürlerine yapı açısından çok fazla hareket alanı bırakmamaktadır. Yapılacak her işte bürokratik yapının dikkate alınması zorunluluğu katılımcıları olumsuz etkilemekte, işlerini zorlaştırmaktadır. Burada yapıdaki iş yapma hızının azaltılması bir yandan, bir yandan hızlı davranma isteği araştırmacıya göre okul müdürünü ikileme bırakmakta ve daha sonra yapacağı işlerde şevkini kırabilmektedir. Zorlaştıran durumlar içinde yapıyla ilgili bir başka nokta ise, okulların maddi ihtiyaçlarını yeteri kadar karşılayamamasıdır. Eğitim sistemi içinde ilkökul ve ortaokulların bütçelerinin olması bu durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu konuda düzenleme yapılmaması –bağımsız bütçe tahsis edilmemesi- okulların maddi ihtiyaçlarını karşılama noktasında sıkıntıya düşmesine neden olabilmektedir. Katılımcılar ayrıca başta iç çevre olmak üzere dış çevrenin de zorlaştırıcı unsur olarak ortaya çıkabileceğini ortaya koymaktadırlar. Ancak belirtilen faktörler çalışmalarda bir tecrübe olarak dikkate alınmaktadır. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 1 (E, D, E, 28, 15): Bence en büyük sıkıntımız maddi noktalarda oluyor, devlet tamam birtakım şeyleri bize veriyor da. Bunun dışında veliden para toplama, isteme zorunda kaldığımızda bizi sıkıntıya sokan durumlar oluyor. Tabi kimseden zorla bir şey istemiyoruz, gönüllülük esasına dayanarak ama gönüllülük esasına dayalı olduğu zamanda bizi maddi anlamda bayağı bir zorluyor.

Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 6): Okul müdürü olarak görev yapmamızı engelleyen unsurlar maalesef çalışıp karşılığını alamadığımız öğrencilerden ve öğretmenlerimizden alamadığımız çalışmalar. ... işte ALO 147 malum bu konuda hepimizi rahatsız edici bir durum zaman zaman bunun olumsuz psikolojileri yansıdı bize de yansıdı elimizin kolumuzun kalkmadığı zamanlar da oldu ama tabi ki bunlara da alışmamız gerekiyor.

Katılımcı 3 (K, O, E, 14, 8): Bazen bürokrasiye takılan işler, mesela bir öğretmenim bana bir fikir sunduğunda işte onay al şunu yap bunu yap. O fikrin ben faydalı olacağımı bildiğim halde engele takılabiliyor bazen yapmak istediklerim.

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): İşin resmi kısmı var, onlar zorlaştırıyor benim işimi. Hani her şey resmîyete, bir bürokrasiye dayanıyor. O kısımda tıkanıyorum, biraz zorlanıyorum. Onun haricinde de çok fazla bir şey yok, iletişimim iyidir insanlarla velilerle, diğer kişilerle.

Katılımcı 5 (E, O, E, 12, 0): Kurum ve kuruluş olarak bizim önümüze öyle çok taş koyan yok. Ama dönem dönem sıkıntılarla karşılaştığımız oluyor. Bunlar da dönem dönem kamu kurumlarında zamanında belki bizim beklediğimiz zamanda karşılanmayabiliyor. Onun dışında da her okulda her okul müdürünün yaşayabileceği bazen velilerle olumsuz, tatsız olaylar olabiliyor.

Katılımcı 9 (E, S, E, 15, 9): Bununla ilgili bürokratik engelleri engel olmaktan daha çok uygulama şekline dönüştürmeye çalışıyoruz. Engelleri yani bürokrasiyle yapacağımız işlerin yapılmaması değil de o işlerin yapılmasına çalışıyoruz.

Katılımcı 10 (E, S, E, 15, 12): Görevimizi engelleyen zorlaştıran durumlar olabiliyor. Velilerin sosyokültürel olarak orta ve alt gruba sahip olmaları bize bizzat sıkıntı yaratabiliyor.

Katılımcı 13 (E, F, E, 16, 8): Zorlaştıran durum bürokrasi. Resmi işlemlerin yapılması işimizi zorlaştırıyor.

Katılımcı 14 (E, D, E, 27, 17): Yani bunun tek sebebi olmaz. Bunların bir kısmı kısmi olur, bir kısmı sürekli olur. Yani olumsuz bir davranış bir gün hizmetliden de olur, öğretmenden de olur, veliden de olur, öğrenciden de olur. Yani idareci sürekli olmayan problemleri problem edinmemeli, ama tedbiri almalı buna rağmen.

Katılımcı 15 (E, T, E, 19, 11): Şöyle söyleyebilirim, şikâyet kanadının açık olması doğrusu işimizi zorlaştırıyor. Hani bunun olumlu bir katkısı olmuyor, çünkü işinizi tedirgin yapmanıza neden oluyor yani. Oysa biz sırf şikâyet korkusuyla iş yapmıyoruz yani şikâyet olsa da olmasa da bu kanunun verdiği iş yapılacak ama şikâyet kanadının açık olması moralinizi açıkça söyleyeyim bozduğunu söyleyebilirim.

Katılımcı 16 (E, F, E, 20, 0): İnsanların alışkanlıklarını yırtmak çok zor, şimdi öğretmenler işte boş gün, ne bileyim arada boşluk olmayacak, sadece okula hızlı bir şekilde gelip işini yapıp gitmek istiyorlar.

Katılımcı 17 (E, SB, E, 11, 8): İşimizi zorlaştıran durumları şöyle sıralayabiliriz: Veli ilgisizliği, öğretmen tükenmişliği, öğrencilerin ilgisizliği, bürokratik engeller, maddi imkânsızlıklardır.

Katılımcı 20 (E, D, E, 22, 16): Okul müdürü olarak zorlaştıran bürokrasi yani bürokrasi dışında bizi zorlayan bir durum yok. Bir iş yapacağımız zaman mutlaka üst yazı ile bildirmek durumundayız ve yazılı olarak bildirdiğimiz konularda anında yerine getirilmiyor, ihtiyaçları belirlerken mesela bir ek derslik yapılıyor, bize danışılarak ihtiyaçlarımıza göre bir bina değil, bakanlığın yapmış olduğu elindeki projeye uygun bir okul yapılıyor.

Katılımcı 21 (E, M, E, 26, 1): Konuyla ilgili bir hatıramı anlatayım. Bir gün bir öğrencim geldi dedi ki hocam ben seni dedi vali beye şikâyet ettim dedi. Otur bakalım yavrum dedim niye şikâyet ettin? Tabi bir gün önce **BİMER'den** bize bir yazı gelmişti. Hocam dedi oturturdum şu karşı koltuğa, önce teşekkür ettim hakkını aramasını bildiği için. Ama dedim keşke gelip bana sorsaydın. Vali Bey'e şunu şunu mu yazdın dedim. Hocam nereden biliyorsun? Yavrum onlar zaten vali beye, o il milli eğitim müdürlüğüne o da ilçe milli eğitim müdürlüğüne, onlar da bana sordu ben de cevap verdim. Keşke gelip bana sorsaydın dedim. Hocam utandım dedi, yavrum utanacak bir şey yok. Hukuk devletinde kişilerin yaptıklarının niye diye sorulduğu zaman verilecek cevabı olması lazım.

Katılımcı 22 (E, D, E, 30, 19): Yani ufak tefek engel yok mudur? Mutlaka vardır. Yaptığın işte yapmak istediğiniz bazı işler birilerinin hoşuna gitmeyip **BİMER'le işte 147 ile** sizi yıldırma çalışabilir.

Görüldüğü gibi katılımcılar görevlerini zorlaştıran durumlar olarak temelde mevcut yapıyı göstermektedirler. Bunu yanında çevreyi de zorlaştıran etkenler olarak belirtmeyi uygun görmektedirler. Ancak zorlaştıran durumların olması çalışmalarını engellememekte, gelecek için bir deneyim kazandırmaktadır.

Bu temada okul müdürleri okulda birçok rolleri oynadıkları, oynamaları gerektiğini ifade etmektedirler. Bu rollerin içinde “liderlik” rolünün ön plana çıktığı ve bu rolün sadece mesleki değil bireysel anlamda da astlara rol-model olma bakımından önemsendiği görülmektedir. Özellikler bağlamında katılımcıların öz eleştirilerini de içeren birçok özellikten bahsedilmekte ancak olumlu ya da olumsuz yönde de olsa liderlik rolü ön plana çıkmaktadır. Rollerin ve ona uygun özelliklerin ortaya konmasında okulda gelişim ve durumsallık yaklaşımı kendini belli etmektedir. Görevler bağlamında yine birçok görevden bahsedilmekte özümseven görevin eğitim-öğretim odaklı çalışmak olduğu belirtilirken, zorunlu görevin yönetim içerikli görev olduğu anlaşılmaktadır. Görevlerin okul müdürüne hem bireysel hem de mesleki açıdan yansımaları olduğu görülmüş; bu yansımalar ayrıca görevleri kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı etkenleri de ihtiva etmektedir.

J. Dewey’in görüşlerini bulgular ile karşılaştırdığımızda şu noktalar ön plana çıkmaktadır: Okul müdürleri rol açısından liderlik rolünü hem görev hem de astlara karşı model olarak ön plana çıkarması, Dewey’in öğretmeni sınıf içinde etkinlikleri yönlendiren bir lider olarak görme anlayışıyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca onun öğretmenin özelliklerini sıralarken “sabırlı olması, rehberlik etmesi” gibi olumlu özelliklerle anması bulgularda çoğunluğu teşkil eden ve olumlu olarak nitelendirilebilecek özelliklerle uyumu anımsatmaktadır. Bulgularda görev alanları içinde eğitim-öğretimin ön plana çıkması ve bunun 1. temada olduğu gibi faaliyet, çevre, toplumsallaşma odaklı yerine getirilmeye çalışılması Dewey’in eğitim sürecini çocuk için deneyim kazandırma olarak belirlediği anlayışa uygun olduğu düşünülmektedir.

4.3. Tema 3: Okul Müdürlerinin Rol, Görev ve Özelliklerin Bürokrasiyle Olan Bağlantısına İlişkili Görüşleri

Bu temada okul müdürlerinin penceresinden bürokrasinin ne anlam ifade ettiği ve bürokrasinin okul müdürünün görev rol ve özelliklerine yansımalarını içeren deneyimleri analiz edilmiştir. Analiz için 3 soru ve 3 sonda sorudan yararlanılmıştır. 2 kategori ve 7 alt kategorinin ortaya çıktığı görülmüştür. Bunun yanında Weber, Hoy ve Sweetland, Hall ve Mintzberg’in bürokrasi modelleri araştırma bulgularıyla karşılaştırılmıştır.

Tablo 6

Okul müdürlerinin rol, görev ve özelliklerin bürokrasiyle olan bağlantısına ilişkin görüşleri

Tema	Kategori	Alt Kategori
Okul müdürlerinin rol, görev ve özelliklerin bürokrasiyle olan ilişkileriyle ilgili görüşleri	Bürokrasi tanımları	Engel
		Resmiyet
		Yazışmalar ve kurallar
		Hiyerarşi
		Diğer
	Yansımalar	Olumlu yansımalar
		Olumsuz yansımalar

4.3.1. Okul müdürlerine göre bürokrasi

Okul müdürleri bürokrasiyi engelleyici, resmiyet, yazışmalar ve kurallar, hiyerarşi, diğer etkenler (şekilcilik, planlama) olarak değerlendirmektedirler.

4.3.1.1. “Engelleyici” olarak görüldüğü görüşler

Katılımcılar eğitim sistemi içinde de varlığını sürdüren bürokrasiyi okul ortamında kısıtlayıcı, zorlaştırıcı, yavaşlatıcı, ilgisiz işleri yapmaya yönlendirici bir unsur olarak değerlendirmektedirler. Ancak bu durumu daha da detaylandırdıklarında ise yaşanan sıkıntılara rağmen çalışmaların aynı yöntemle devam ettirildiği, bürokrasinin mevcut yapısı dikkate alınarak tedbir alınmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır. Katılımcılar bürokrasiyi “engel” olarak tanımlarken nasıl engel olabildiğini de ortaya koymakta ve farklı bakış açılarını ifade etmektedirler. Araştırmacıya göre, Türk Eğitim Sistemi içinde son yıllarda kullanılmaya başlanan mesaj sistemi (g-mail), MEBBİS (Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri), KBS (Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi, E-Okul, E-Devlet, TEFBİS (Türkiye’de Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemi) bürokrasinin engelleyici durumunu ve bu yapıların özellikle işlerin hızlanması, evrak işlerinin azaltılması noktasında okul müdürlerine yardımcı olduğu düşünülmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 1 (E, D, E, 28, 15): ...bürokrasi denilince işlerin biraz yavaşlaması durumu ortaya çıkıyor. Bir yazı, bir çizi hesabı bunlar olmadan işler yürümüyor. Onlar da hemen olmuyor, zamanla olduğu için o da bizim için sıkıntı oluşturuyor. Onlarsız olmaz çünkü devletin dili yazı. Devletin dili yazı ama bunun bir şekilde çabuklaştırılması lazım, nasıl yapılacak onu da büyüklerimizin bilmesi lazım.

Katılımcı 5 (E, O, E, 12, 0): Bürokrasi deyince genelde engeller ortaya konur. Ama ben şahsım adına tüm bürokrasi bizi ne kadar engellerse engellesin yapmak istediğimiz ulaşmak istediğimiz bir hedef varsa o kapıyı aşındırıp amacımıza ulaşmak gerekir diye düşünüyorum. Pes etmemek lazım.

Katılımcı 6 (K, O, E, 15, 4): Valla bürokrasi birazcık bizim için engelleyici, iş yapmayı zorlaştırıcı kurallar gibi geliyor. Yani bürokrasi deyince aklıma direk bazen tıkayan bazen bunaltan zorlaştırıcı kurallar.

Katılımcı 10 (E, S, E, 15, 12): Bürokrasi benim için bir engel demektir. Yani işimizi yapmaya bir engel, yani bürokrasi olmasa herhalde işimizi çok rahat ve hızlı iş yaparız diye düşünüyorum.

Katılımcı 18 (E, D, E, 27, 15): Zorluk gelir, bazı engeller gelir, zaman kaybı gelir aklıma bunlar gelir; bir de lüzumsuz bir iş olarak düşünürüm bazen bir kısmı için.

Katılımcı 19 (E, D, E, 35, 17): ...bürokrasi şu andaki yapı itibariyle çoğunlukla elimizi kolumuzu bağlıyor, şunu yapacağız bir gün geçti, şu bizim okula uygun değil hayır diyor siz de ilgileneceksiniz. Anaokulu ile ilgili bir anket var, diyoruz ki lise müdürü bunu niye dolduruyor?

İfadelerden de anlaşılacağı üzere okul müdürü farklı uygulamalardan hareketle bürokrasiyi okul ortamıyla uyuşmayan bir yapı olarak görmektedirler. Bu deneyime rağmen mevcut sistemle de devam etmek zorunda olduğunu düşünmekte, etkilerini azaltıcı uygulamalardan faydalanma yoluna gitmeyi tercih etmektedirler.

4.3.1.2. “Resmiyet” olarak görüldüğü görüşler

Katılımcılar bürokrasiyi her şeyin kuralları, usulleri, uygulama çerçevesi belli olan hükümler bütünü olarak tasvir etmektedirler. Bunun somut yansımaları yazışmalarda görülebilir. Ayrıca belirlenmiş bu kurallar bütünüünün devletle ilişkilendirilmesi toplum içinde yaşayan herkes için ortak, bağlayıcı ve zorunlu olduğunu da ortaya koymaktadır. Bu şekilde toplum içindeki her bireyin işlerini istediği gibi yürütmesi için nihai otoritenin koyduğu kurallara göre hareket etmesi ve buna uygun evraklarla durumunu ortaya koyması, ispat etmesi gerektiğini düşünmektedirler. Aksi durum görev ve sorumluluklarda eksiklik olarak kabul edilmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): Resmiyet, resmi iş, her şeyin resmi kısmı. Yani kâğıt kürek ondan sonra kanun şu bu onlar geliyor, başka bir şey gelmiyor.

Katılımcı 17 (E, SB, E, 11, 8): Bürokrasi denilince aklıma **bütün işlemlerin mevzuata uygun olarak yapılması ve belgelendirilmesi** aklıma gelmektedir.

Katılımcı 21 (E, M, E, 26, 1): ... devlet yönetiminin teamüllerinin olduğunu bildiğimiz ama devletin de teamüllerinin de yazılı mevzuat olduğunu bilmeyişimizden kaynaklanıyor.

Görüldüğü gibi katılımcılar bürokrasiyi işlerin herkes tarafından kabul edilebilir nitelikte yürütmesine imkân veren bir usulle ilişkilendirmeyi tercih etmektedirler. Bu usulün somut bir şekilde ortaya konmasını önemsemekte; toplum tarafından bağlayıcı otorite kaynağıyla bu usulü birlikte değerlendirmeyi uygun görmektedirler. Ayrıca bu usulü tüm yönetim organları tarafından uygulanması gereken ortak bir uygulama olarak değerlendirmektedirler.

4.3.1.3. “Yazışmalar ve kurallar” olarak görüldüğü görüşler

Katılımcılar bürokrasiyi yazışmalar, kurallar olarak nitelendirdikleri görüşlerinde olumlu ve olumsuz gördükleri tarafları da ortaya koymaktadırlar. Yazışmaları daha rahat, hızlı bir şekilde sonuçlandırılabilir bir iş için tam tersi bir duruma vesile olan ama bırakılması, kaçınılması mümkün olmayan bir durum olarak ortaya koymaktadırlar. Bu durum işlerin yapılması noktasında zamanın istenmeyen bir şekilde değerlendirilmesine ve diğer işlere ayrılacak zamanda aksilikler yaşanmasına neden olabileceği düşünülmektedir. Bunun yanında bürokrasi yazışmaları da kapsayan kurallar olarak da kabul edilmektedir. Ancak burada katılımcılar örgüt içinde düzenin istenilen şekilde işleyebilmesi için kuralları gerekli olarak değerlendirmektedirler. Bunun temelinde araştırmacıya göre okul ortamında çatışma, kaos gibi istenmeyen nitelikte görülen durumların ortaya çıkmaması olduğu düşünülmektedir. Yazışma ve kuralların bürokratik yapı bağlamında okulda uygulanmaya devam ettiği anlaşılmaktadır. Yazışma ve kuralların okulda uygulama şekline göre zorlaştırıcı ya da kolaylaştırıcı özelliği katılımcılar tarafından ön plana çıkarılmaktadır. Bürokrasi her ne kadar bir yapıyı ifade etse de “insanlar” tarafından uygulandığı için uygulama şekli de bürokrasiyle birlikte değerlendirilmektedir. Uygulama şeklinden dolayı bürokrasi okul ve okul yönetimi için kolaylaştırıcı ya da zorlaştırıcı unsur olabilmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 6): Evet, bürokrasi Max Weber’in gözü kör olsun diyorum bazen, zaman zaman bu cümleyi kullanıyorum. Olması gerekenler, yani kayıt altına alınması gereken bir şeyin yani kayıtsız küresiz bir şey olmaz.

Katılımcı 3 (K, O, E, 14, 8): Kâğıt işleri uyanıyor, bizim daha çok kâğıt kürek işimiz var.

Katılımcı 7 (K, O, E, 19, 8): Kağıt işleri uyanıyor, bizim daha çok kağıt kürek işimiz var.

Katılımcı 9 (E, S, E, 15, 9): Bürokrasi kurallardır. Bir sitemin işleyişi için kurallardır. Bürokrasi olmazsa olmaz bir sistemde. Muhakkak bir bürokrasi olacak, bu bürokrasinin uygulanma şekli önemlidir. Bu bürokrasi, bizim amaçlarımızı yerine getirmemizde, hedeflere ulaşmamızda bize engel mi oluyor yoksa katkı mı sağlıyor? Riskleri mi engelliyor, yoksa riskler mi yaratıyor? Buna bakmak lazım. Bürokrasi değişken bir yapı bu sebepten dolayı kişilere zamana göre değişkenlik gösterebilir. Bu kuralları insanlar yaptığı için bizim işlerimizi kolaylaştırıcı olması lazım.

Katılımcı 13 (E, F, E, 16, 8): Evrak kalabalığı, başka bir şey değil.

Katılımcı 15 (E, T, E, 19, 11): Bürokrasi aslında kurallar bütünüdür denir. Bürokrasinin tepesindeki insanın nasıl yönlendirdiğine bakarsınız, o az önce anlattığım gibi işleri yumuşatarak yürütüyorsa sizin için bir sıkıntı çıkarmaz. Bürokrasi zaten olmak zorunda yaptığımız işin gereği ama benim anladığım bu bürokrasi zorlaştırılabilir ya da kolaylaştırılabilir.

Katılımcı 20 (E, D, E, 22, 16): Bürokrasi deyince aklıma yazışmalar geliyor. Bürokrasi deyince aklıma zaman kaybı geliyor, çünkü okul dışında birtakım işlerinizi takip edebilmek için üzerine vazife olup yapmaları gerekenler sanki bir lütuf ikramında bulunuyorlarmış gibi havasıyla olaylara yaklaşıyorlar, hâlbuki buldukları konumda işleri kolaylaştırıcı olmaları gerekiyor, bu noktada yazışmalarda bunun bir parçası, yukarıdaki insanların egoları da bu işin bir parçası.

Katılımcı 22 (E, D, E, 30, 19):...onaylarda kırtasiyecilik biraz daha azaltılır okul müdürleri biraz daha yetkilendirilirse bazı iş ve işlemlerde yani...

Görüldüğü gibi katılımcılar bürokrasiyi kurallar bütünü ve onun somut göstergesi olarak yazışmaları ele almaktadırlar. Kurallar örgüt içinde kargaşayı önlemek adına olumlu olarak değerlendirilirken; yazışmalar zaman kaybına, iş kalabalığına neden olması bakımından olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Ancak her ikisinin de okul ortamında varlığını sürdürdüğü anlaşılmaktadır. Her ikisinin de okul ortamında varlığını sürdürmesi uygulama usulüyle yakından ilgili olabilmektedir. Uygulayıcılardan kaynaklanan tutumla kolaylaştırıcı ya da zorlaştırıcı hale gelebilmektedir.

4.3.1.4. “Hiyerarşi” olarak görüldüğü görüşler

Katılımcıların bürokrasiden çıkardığı bir başka anlam ise üstten asta ya da asttan üste giden ve bir zincirin halkalarını andıran ilişkiler ağıdır. Bu ilişki ağının örgütteki düzenin sağlanmasında, yapılan işlerdeki görev-sorumluluk-yetki dağılımını düzenlemesi açısından önemsenen bir durum olarak görülmektedir. Katılımcıların burada dikkat ettiği bir başka nokta ise, bu ilişkiler ağı arasında işleyişin sağlıklı olması açısından çelişkili durumları içinde barındırmaya imkân vermemesidir. Belirtilen “silsile, hiyerarşi” kavramlarıyla ayrıca örgütte düzensizliğin önüne geçme ve kuralların uygulanmasının önünü açma yolunda bir araç olarak kullanılmaya çalışıldığı görülmektedir. Yani örgütte istikrarın sağlanması için yararlanılan soyut bir aracın adıdır bu ilişkiler ağı. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 8 (E, S, E, 16, 7): Bürokrasi biz kendimiz milli eğitim ve okul müdürü olarak düşünersek bizim üzerimizdeki başta ilçe il milli eğitim müdürlüğü kaymakamlık ve valilik. Bürokrasinin temelden başlayarak bakanlığa veya başbakanlığa kadar giden süreci düşünebiliriz **bürokrasi deyince silsile** olarak bunu düşünüyoruz

Katılımcı 12 (E, S, E, 26, 13): Bürokrasi denilince benim aklıma devlet geliyor. Bir devletin iş ve işleyişini sağlayan kurum ve kuruluşlar vardır. Bunlar da bir silsile vardır, bir işleyiş vardır. Kurumun en tepesinden en alt birime kadar olan **hiyerarşik bir sistem vardır. Bürokraside bu sistem içindeki olan kural ve kaidelerle işleyen devletin kademeleri diye düşünüyorum.**

Katılımcı 16 (E, F, E, 20, 0): Bürokrasi denilince bizim üst kademeye olan ilişkilerimiz ve siyaset geliyor aklıma, yani bürokrasi dediğimiz zaman kaymakamlık, Karatay İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, valilik bu kurumlarda birbiriyle uyum içinde çalışıyor.

Katılımcı 19 (E, D, E, 35, 17): Bürokrasi Başbakanlık, Bakanlık, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Maarif Müfettişliği, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden aşağıya doğru gelen herkesin görevini, görev tanımını ve yetkisini belirlediği ve paylaşıldığı yer.

Görüldüğü üzere katılımcılar örgütteki silsileyi, hiyerarşiyi uygulanan kural ve düzenlemelerle birlikte işleyişin sağlanması açısından bir araç olarak görmektedirler. Ayrıca her bir görevliye tanımlanan görevin, o görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluğun hiyerarşide tanımlanan sınırlara göre aktarılması da anlaşılabilir. Ön plana çıkan nokta tüm bu noktaların örgütte istikrarı ve düzeni koruyabilme adına ortaya konmasıdır.

4.3.1.5. “Bürokrasi” ile ilgili diğer görüşler

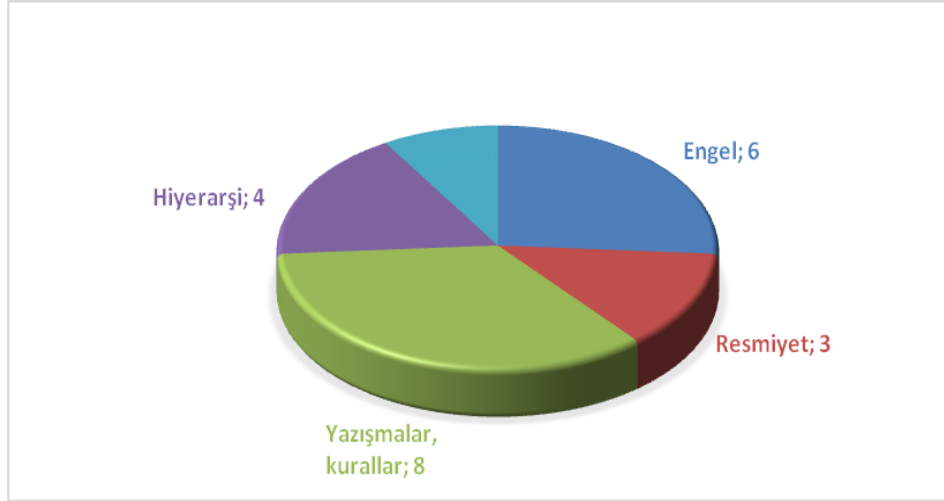
Katılımcıların bürokrasi ile ilgili bunlardan başka tanımları da mevcuttur. Bu düşünceler bürokrasinin nitelik olarak işlevsel olmayan sadece görünürden ibaret ve çalışanlara gücen vermeyen şekilde bir tanımlamayla olumsuz bir içeriği barındırmakta, yapının liyakatsizliği ön plana çıkardığı düşünülmektedir. Bunun yanında koordinasyon, planlama gibi örgüt ortamında istenen yönetim süreçlerinin yerine getirilmesi yolundaki adımlar olarak da değerlendirilmektedir bürokrasi. Burada katılımcıların ast üst ilişkisi içinde formal iletişimi de belirtmekte ve bürokratik yapı içinde ilişkilerin düzenlenmesini okulun tüm çevresi açısından önemsedikleri görülmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 11 (E, S, E, 22, 4): Bürokrasi şekilcilik bağımlılık yukardan alınan emirlerin sübjektif olarak uygulanmasıdır. Örgütsel kişiliği ortaya çıkarır. İşlerin resmi olarak kâğıt üzerinde yapılmış olması yeterken gerçekte aldığı parayı hak etmeyen bir tip ortaya çıkarıyor.

Katılımcı 14 (E, D, E, 27, 17): Bürokrasi aynen okul müdürlüğünde olduğu gibi işlerin **alt üst planlanması** aklıma gelir yani ben bir okul müdürü olarak **bürokrasinin bir parçasıysam** öğretmenin işlerinin planlanmasında, sınıfların, okulun, velilerin işlerinin planlanmasının bunu koordinesi aklıma gelir benim. **Kendimin yetkisi altındakilerin koordinesi aklıma gelir.**

Görüldüğü üzere katılımcıların bürokrasiye bakış açıları farklı fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırladığı gibi deneyimlerinden hareketle onun olumlu ya da olumsuz

olarak değerlendirilmesini de beraberinde getirmektedir. Alanyazında belirtilen bürokrasinin “kırtasiyecilik” şeklindeki olumsuz tanımlamasının burada da ortaya konduğu görülmektedir. Bunun yanında yine alanyazında yönetim süreçleri içinde belirtilen bazı kavramların hayata geçirilmesiyle olumlu düşüncelerin de olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin “bürokrasi”ye ilişkin görüşleri Şekil 4’te belirtilmiştir.



Şekil 4: Okul Müdürlerine Göre Bürokrasi

4.3.2. Bürokrasinin okula ve okul müdürüne yansımaları

Katılımcılar bürokrasinin okula ve okul müdürüne yansımaları noktasında da farklı görüşleri öne sürmüşlerdir. Görüşlerdeki farklılık olumlu yansımalar, olumsuz yansımalar olarak değerlendirilebilir.

4.3.2.1. Olumsuz yönlere ilişkin görüşler

Katılımcıların görüşlerinden mevcut yapının olumsuz olarak yansımalarının ağır bastığı görülmektedir. Okul müdürleri bu olumsuzluklara dair görüşlerinden bir kısmını bürokrasiyi tanımlarken de ortaya koymuşlardır. Olumsuzlukları katılımcılar çeşitli yönlerden ve örnekler vererek orta koymayı tercih etmektedirler. Onların bakış açısına göre, bürokrasi katılımcıları odaklanılması gereken asıl işlerden uzaklaştırmakta, pek faydası olmayan işlere yönlendirebilmektedir. Bu da onların başta zamanlarını olmak üzere enerjilerini ve verimliliklerini azaltabilmektedir. Asıl odaklanılmak istenen, öğrenci merkezli yaklaşıma dayalı anlayışı okul ortamına hâkim kılmaktır. Belirtilen görüşler mevcut yapı ile olması istenen arasında bir tutarsızlık olduğunu göstermektedir. Katılımcılar ayrıca bürokratik yapının işlerin nicel ya da görünürdeki kısmıyla

ilgilendiğini, niteliği artırma yönünde istenilen yaklaşımın sergilenmediğini de belirtmektedirler. Okula ilişkin verilerin hazırlanması, okulun fiziki yapısına yönelik işler katılımcıların ana görevi olarak sunulmaktadır. Burada dikkat çeken nokta, belirtilen işlerin okul müdürünün görev alanı ya rolleriyle pek bağdaşmadığı, uzmanlık alanı dışına çıktığı şeklindeki bir kanaatin varlığıdır. Okul müdürleri temelde EK-A ve B’de belirtilen görevleri yapmakla yükümlü olduklarını ve bu görevlerin eğitim-öğretim odaklı görevler olduğunu vurgulamaktadırlar. Tüm bu olumsuz durumlara rağmen mevcut düzen içinde üstleri tarafından verilen tüm görevleri yapmaları gerektiğini de vurgulamaktadırlar. Bu görevlerin tamamının sevak isteyerek yapılması durumu ikinci plana atılabilmektedir. Mevcut düzen içinde okul müdürleri çözüm önerileri de sunmaktadırlar. Onlara göre çözüm okulun kendi şartları içinde değerlendirilmesi, uzmanlık alanı olan işin yapılması, yetki-sorumluluk dengesi gözetilerek takım çalışması anlayışı içinde görevlerin yapılmasıdır. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 1 (E, D, E, 28, 15): Bugün okul müdürü binanın eksiğiyle yükseğiyle ilgilenmekten ziyade eğitimle ilgilenmeli ama maalesef bu ön plana çıkmıyor, fiziksel eksiklikleri gidermek için daha çok çaba sarf ediyor bu da eğitim noktasında eğer müdür yardımcıları da bu konuda destek vermezse eğitim 2. plana itiliyor her zaman işte bu noktada müdür yardımcılarını çok önemli.

Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 6): Evet burada bürokratik işlemlerde, **örnek vermek gerekirse süt dağıtımıyla ilgili haftanın 3 günü verilecek.** Pazartesi, Çarşamba ve Cuma günleri süt veriliyor. Öğrenci sayısı kadar burada devamlar hiçbir zaman nazarı dikkate alınmadan öğrenci sayısı kadar ve sene sonuna kadar sütler sayılı geldiği için sene sonuna doğru devam etmeyen öğrencilerden kaynaklanan birtakım süt fazlalıkları ortaya çıkıyor. Bunu da Pazartesi, Çarşamba, Cuma yerine ekstra Salı ve Perşembe günlerine de yayarak tüm sütlerin dağıtılması, öğrenciler tarafından içilmesinin sağlanması gerekiyor. Daha da olmadı tabii bürokrasi burada duruyor, siz bunu okul kapandığı gün eritmeniz gerekiyor diyor. Daha da olmadı nasıl imha edecekseniz edin gibi bir anlayışa giriliyor.

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): Tamam bürokratik yapı da çok gerekli yapılması gereken bir şey ama okul müdürünün öncelikle bence okulun işleriyle ya da öğrencinin gelişimiyle, çocuğun gelişimiyle, eğitim öğretimle ilgilenmesi gerekiyor en çok.

Katılımcı 5 (E, O, E, 12, 0): Asli olarak yapılması gerekenleri ister istemez **olumsuz yönde etkileyebiliyor.** Yani ister istemez performans, verim düşüyor. Eğer idareciyseniz her türlü işe yetişmeye çalışmak gerekiyor. Ne kadar da bizim verimimizi düşürse de okul idareciyseniz hepsine yetişmemiz gerekiyor.

Katılımcı 8 (E, S, E, 16, 7): Biraz önce de söyledik yani **okul müdürünün işi eğitim öğretim olması lazım.** Yani hastanedeki bir başhekim ve doktorlar ne iş yapıyor hastayla ilgileniyor ama hastanenin diğer işleriyle kim ilgileniyor, müdür veya hastane müdürü, idari personeller oluyor. Fiziki imkânlarla gidüş geliş ıvır zıvır angarya işlerle eğitim için angarya işlerle onlar da önemli tabii ki fiziki imkânların olması da önemli tabii ki de, **eğitim için eğitim içinde olmayan konuların müdürün işi değil.**

Katılımcı 10 (E, S, E, 15, 12): Bürokrasi daha çok **istatistiki çalışıyor ve günlük rutin işleri istiyor** verilen bir işin, bir görevin yerine maddesel anlamda yerine getirip getirmediğine bakıyor. Yani işin kalitesi anlamında veya sürecin kaliteli gelişimi açısından sonuca bakmıyor. Nedir? İşte akademik olarak kaç tane öğrenci TEOG’da başarılı oldu, kaç tane öğrenci kursa gitti. Kaç tane öğrenci şu kadar not aldı gibi istatistiksel bir sonuç bekliyor bürokrasi. **Oysa okul ortamı canlı bir ortamdır ve uzun sürece ihtiyacı olan bir ortamdır.** Burada okul ortamını değerlendirirken okulun fiziki yapısı, çevresel yapısı aile veli bir takım yapıları farklılık gösterdiği için her okul kendine özgü bir gelişim göstermek durumunda ama bürokrasi buna bakmıyor.

Katılımcı 11 (E, S, E, 22, 4): Ülkemizin içinde bulunduğu yapı içerisinde tüm kurumlar merkezi bir yönetim anlayışıyla merkezden yönetilmektedir. Bu yönetim anlayışı da kendince bazı kuralları ve yoğun bir bürokratik engelleri de yanında getirmektedir.

Katılımcı 13 (E, F, E, 16, 8): Şöyle söyleyeyim, daha ziyade şimdi bu **sadece kanun ve yönetmeliklere bağlı kalınarak okul müdürlüğü yapılması benim açımdan uygun değil.** Okul müdürü eğer bu kurumu yönetiyorsa, bu okulun lideriyse tamamen serbest olması lazım.

Katılımcı 18 (E, D, E, 27, 15): Yapması gereken görevleri zaten yapmalı, onda hiçbir sıkıntı yok da yapmadığı zaman kimseye zararı olmayan yaptığı zaman kimseye faydası olmayan görevleri zorla müdürleri yaptırmanın bir faydası olacağına inanmıyorum ben.

Katılımcı 20 (E, D, E, 22, 16): Okul müdürünün bürokratik manada yapması gerekenler belli. Bir öğretmen göreve başlayacaksa onu göreve başlatacaksınız, ayırmanız gerekiyorsa ayırcaksınız. BİMER’e şikâyet edilmişseniz cevabını vereceksiniz. Buna benzer birçok şey var, toplantıya davet ediliyorsa zamanında gideceksin.

Bürokrasinin farklı olumsuz durumları da içermektedir. Özellikle içinde güncellenmemiş hükümlerden dolayı adaletsizliğe yol açan maddeleri içeren mevzuat, okuldaki çalışmalarını engellemesi, formal bir iletişime yol açması, ilgisiz durumlarla ilgilenmeye zorlaması, işlerin uzaması ve çok zaman alması, okuldaki düzeni değiştirmesi açısından olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Okul müdürünün görevlerinde bahsedilen ve özellikle eğitim öğretim odaklı müdür anlayışına engel olarak görülen bürokrasi aynı zamanda işlerin yavaşlamasına, zaman zaman aksamasına da neden olduğu düşünülebilir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 6): Okulda yani bürokrasiye yönelik olarak öğretmenlerimizin bunların içine biz yönetmelikleri de mevzuatı da bürokratik uygulamalar içine uyulması gereken kurallar bütününe dâhil edersek öncelikle yönetmelik ve mevzuattaki çelişkiler söz konusu. Bu çelişkilerin düzeltilmesi gerekiyor. Tabi son zamanlarda yapılan bu değişiklikler güncelliğin kazanmaya bir nebze olsun yakınlaştırdı ama bir 657’yi düşündüğümüz zaman 1965 tarihli 657.

Katılımcı 10 (E, S, E, 15, 12): ...ben bürokrasiyi ben okuldaki çalışmalara engel olarak görüyorum. Çünkü neden? Sürekli yazışmalar, ani yazışmalar, ani istatistiki veriler sürekli istenmektedir ve nedir, sürekli bizim çalışmamızı engellemektedir. Oysa biz kendimizi daha çok enerjimizi nedir? **Eğitim** öğretim planlamalarına böyle farklı projelere kendimizi verebilmemiz lazım. Bürokrasi sizi ne yapıyor? Aşırı iş yoğunluğu nedeniyle engelliyor.

Katılımcı 13 (E, F, E, 16, 8): Genelde olumsuz yansımaktadır. Okulda bulunmadığın zaman veya evraklarda hatalı, eksik gönderdiğin zaman, yanlış gönderdiğin zaman hemen telefon açılıp niye böyle oldu gibi olumsuz yansımaktadır.

Katılımcı 19 (E, D, E, 35, 17): Kalorifer bozuluyor, biz piyasadan kaloriferci arıyoruz. Şimdi şu deniyor, kaloriferciyi getirdiniz ama 3-5 yerden teklif mektubu aldınız mı? Arkadaş bu 1 saat sonra yanması lazım, bunun teklif mektubu filan hiçbir şeyi olmaz, yürümez, anında yapılması gerekli bir iş vardır. Kış gününde 3 tane cam kırılabilir mi? Kırılabilir. Şimdi bunun için teklif mektubu alınamaz, soğuktur ve anında yapılması lazım, bilgisayar almıyoruz biz.

Görüldüğü üzere katılımcılar bürokrasinin okul ortamına olumsuz olarak yansımalarının olduğunu, istenen yönde görevlerin yerine getirilmesine, rollerin oynanmasına ket vurduğunu vurgulamaktadırlar. Mevcut düzen içinde tutarsızlıkları yaşamalarına rağmen düzen içinde kendilerinden beklenenleri de yapmaları gerektiğine gelecekleri açısından inanmaktadırlar. Konuyla ilgili çözüm önerilerini Katılımcı 16'nın (E, F, E, 20, 0) belirttiği gibi "müdürsen bul" mantığı okul müdürlerini çeşitli çözüm yolları bulmaya sevk etmekte; ama bu çözümler, bu gayretler bazen okul müdürüne ALO 147, BİMER başvurusuna cevap verilmesi olarak dönmektedir.

4.3.2.2. Olumlu yönlerle ilişkin görüşler

Katılımcılardan bürokrasinin olumsuz yansımalarının olmadığını düşünenler de vardır. Bu yönde görüş bildiren katılımcılar bürokrasinin bir düzen ve istikrar sağladığını, uygulamalarda birlik sağladığını vurgulamaktadırlar. Belirtilen ve okul ortamında olumlu olarak nitelendirilebilecek deneyimlerin temelinde katılımcılara göre mevcut yasal hükümler bulunmaktadır. Bu hükümler katılımcılara göre görevleri, sorumlulukları ve uygulamaları belirlemiş, okul müdürüne ise bunları ifa etmek kalmıştır. Yapılan işlerdeki tarzın zaman içinde değişmesi önemli olarak değerlendirilmekte ve görevlerin layıkıyla yapılmasının ölçütü olarak ise yapıya uygunluk gösterilmektedir. Ancak yapı içinde okul müdürü isterse sorunları çözmeye kendine göre çözümler üretebileceği de göz ardı edilmemektedir. Bürokratik yapıda yapılan ve yapılması gereken görevlerde kısmen ya da bürokraside işleyen kurallar nedeniyle böyle bir farklılığın olmadığını düşünen okul müdürleri de mevcuttur. Katılımcılar bürokrasinin önemli bir unsuru olan mevzuattan haberdar olunmasını ve ona göre işlerin takip edilmesini, tutarlı davranışlar sergilenmesini ve bunların yansımaları olan okulda eşitlik, adalet çerçevesinde işlerin düzgün yapılmasını ön plana çıkarmaktadırlar. Tüm bunların göz önünde bulundurulması halinde bürokratik yapı

içinde rahatsız edici nitelikte bir sıkıntının yaşanmayacağını ortaya koymaktadırlar. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 3 (K, O, E, 14, 8): Şimdi olumlu yönleri elini güçlendiriyor bürokrasi. Yani bir şeyi isterken karşı taraftan yapılmasını istediğin zaman elini güçlendiriyor yönetmelik açıktır açarsın maddesi nettir, bu yoruma açık tarafı yoktur, yönetmeliğin veya kanun nettir. Senin elini güçlendirir.

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): Valla bazı şeylerde faydalı oluyor ama bazı şeyler çok gereksiz.

Katılımcı 6 (K, O, E, 15, 4): Okuldaki bürokrasiden bahsedecek olursak hani bazı ilişkilere rehberlik ediyor. Bürokrasi okulumuzda yani kendi içimizdeki bürokrasi rehberlik ediyor ve samimiyeti ortadan kaldırıp ilişkiyi informalleştirmesi olumsuz yönü ama rehberlik etmesi de olumlu yönü.

Katılımcı 9 (E, S, E, 15, 9): Bürokrasinin uygulanmasında tabi ki bizde eğitim öğretim faaliyetlerinde çok fazla bürokratik yapının olduğunu söylemek yanlış olur. Biz de biliyorsunuz kullanılan eğitim programları var, ders planları var. Bu planlar doğrultusunda özellikle ilkokulda sınıf öğretmenlerimiz neyi ne zaman ne şekilde yapacaklarını biliyorlar, bunları uyguluyorlar. Personel yönetiminde bazen bürokratik kurallar ortaya çıkıyor. Buradaki bürokratik kuralların da tüm memurların bilmesi gerekiyor. Bildikleri ölçüde çok zorlanacakları konu olmadığı için de hayatları veya memurluk hayatlarını etkileyecek bir durum ortaya çıkmaz diye düşünüyorum

Katılımcı 11 (E, S, E, 22, 4): Bütün çalışmaların kayıt altında olmasıdır.

Katılımcı 14 (E, D, E, 27, 17): Bürokrasiyi pek ben okula yansıtmıyorum yani işin açıkçası yani ben çalıştığım okulda şöyle demem: “Müfettiş geliyor şöyle yapın, ilçe geliyor böyle yapından ziyade “Ne yapmamız gerekir?” **Yapmamız gerekenlerin yapılması inancındayım.** Değilse bürokrasi için bir şey yapmam. Ama kanunun bana verdiği sorumlulukları yetkileri yaparım, onun için bürokrasiden çok etkilenmemişimdir.

Katılımcı 15 (E, T, E, 19, 11): Yani kendi adıma söyleyeyim genelde hani **bürokrasiyi uygulamamaya çalışırız hani** örneğin bir duyuruyu illaki imza karşılığı değil de zorunlu olmayanın dışında diyelim kolaylaştırmaya çalıştığımı söyleyebilirim.

Katılımcı 16 (E, F, E, 20, 0): Bürokrasi benim okulun işine müdahale etmez zaten o kendi işini yapıyor, biz kendi işimizi yapıyoruz. Yani bürokrasi benim okulumun içini bilmez yani çok müdahale etmez. Biz öğretmeni istiyoruz, gönderiyor veya bir durum varsa bildiriyoruz cevabını alıyoruz yani. Bürokrasi benim okulumu yönetmiyor. Okulumun yönetimi müdüre aittir. Müdür yetkilerini gerekirse biraz daha artırmak lazım.

Katılımcı 18 (E, D, E, 27, 15): Öğretmenlerimize çok yansımıyor bu, ama bu genelde bize idarecilere yansır bu.

Görüldüğü gibi bürokrasinin okula yansımalarına ilişkin olarak okul müdürleri farklı noktalara temas etmişlerdir. Katılımcılar okul içinde bürokrasinin daha çok idari işlerde kendini hissettirdiğini eğitim öğretim işlerinde çok fazla bu durumun yaşanmadığını, okul müdürü olarak yaşanmaması için gayret ettiklerini belirtmişlerdir. Eğitim öğretim faaliyetlerinde özellikle informal iletişim ve yapının geçerli olması, yaşanan kültürün öğretmen-öğrenci ilişkisinin daha yoğun bir şekilde yaşanmasına

imkân vermesi- ki bunda her iki tarafın yaşanılan kültürden gelmesi de önemli bir faktördür- temel sebepler olarak belirtilebilir; öte yandan okul müdürünün yapılan işleri (özellikle idari) belli bir düzen-standart içinde yürütmek istemesi, üstlerinin çeşitli yazışmalar vasıtasıyla okul müdürünü bürokratik iş ve işlemler içine dâhil etmesi, mevzuatın okul müdürüne yüklediği sorumluluklarının yerine getirilmesinin ortaya konması bakımından bürokrasinin okulda kullanılmasının gerekliliğini açıklayabilmektedir. Bürokrasi ayrıca okul müdürüne yazışmalara bağlı olarak yapılan işleri kayıt altına alma bakımından, işlerini yapıya uygun olarak yapma açısından, üstlerine bilgi aktarma ve hesap vermede rehberlik etme açısından üstünlük sağladığı düşünülmektedir. Görüldüğü üzere “bürokrasi”yi olumsuz bir faktör olarak değerlendirenlerin yanı sıra belli bir düzene vesile olması bakımından “olumlu” olarak değerlendiren katılımcılar da vardır. Bu katılımcılar görüşlerinin dayanağı olarak yasal hükümleri göstermekte ve konuyu örneklerle açıklamaktadırlar. Yapıyı önceki uygulamalarla karşılaştırmanın yanında görevleri tam olarak yerine getirmenin ölçütü olarak da mevcut yapıya uygunluk gösterilmektedir. Alanyazında belirtilen bürokratik modeller bulgularla karşılaştırılmış ve sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7

Okul Müdürlerinin Bürokrasiyle İlgili Görüşlerinin Modellerle Karşılaştırılması

Bürokrasi Modeli ve Özellikleri	İfade Edilme Sayısı
Weber Modeli	22
İşbölümü ve Uzmanlaşma	1
Rasyonel Davranış (Nesnellik)	4
Otorite Hiyerarşisi (Yetkinin Kademelenmesi)	5
Kurallar ve Düzenlemeler	12
Mesleki Yönlendirme	0
Mintzberg Modeli	3
Demokrasi	1
Özerklik	2
Hall Modeli	23
Yetkinin Kademeleştirilmesi	6
Uzmanlaşma	0
Görevliler İçin Kurallar	8
Prosedürel Düzenlemeler (Şekilcilik)	8
Objektiflik (Nesnellik)	1
Teknik Anlamda Yeterlilik	0
Hoy ve Sweetland Modeli	14
Destekleyici Unsur	2
Engelleyici Unsur	12

Tablo 7’ye göre okul müdürlerinin görüşlerini modellerle karşılaştırdığımızda şu noktaların dikkat çektiği görülmektedir: Okul müdürleri Weber Modeli’nin örgüt içinde yoğun bir şekilde varlığını hissettirdiğini düşünmektedir. Onlara göre özellikle modelde belirtilen “kurallar ve düzenlemeler” örgüt içinde vazgeçilmez ve herkesin dikkat ettiği bir unsur olarak (12 katılımcı) değerlendirilebilir. Bunun yanında modeldeki nesnellik (4 katılımcı) ve örgüt içindeki hiyerarşi (5 katılımcı) de kendi hissettiren unsurlar olarak görülmektedir. İşbölümü ve uzmanlaşma (1 katılımcı) ve mesleki yönlendirmenin (0 katılımcı) okul ortamında herhangi bir etkisi, varlığı görülmemektedir. Mintzberg Modeli’nin ise örgüt içinde etkinliğinin hemen hemen hiç olmadığı (3 katılımcı)

anlaşılmaktadır. Bunda Weber Modeli'nde ağırlığı görülen “kurallar ve düzenlemeler” ile Hoy ve Sweetland Modeli'ndeki “engelleyici unsur” olma özelliklerinin önemli bir payı olduğu düşünülmektedir. Hall Modeli ise Weber Modeli gibi örgütte varlığı hissedilen bir model olarak değerlendirilebilir. Bunda her iki modelde benzer özelliklerin varlığının önemli bir payı olduğu düşünülmektedir. Özellikle yetkinin kademeleştirilmesi (6 katılımcı), örgütte kurallar (8 katılımcı) ve prosedürel düzenlemeler (8 katılımcı) örgüt içinde yoğun bir şekilde kendini hissettirmektedir. Hoy ve Sweetland Modeli'ne bakıldığında ise modelin engelleyici unsur olarak belirtilen yönünün (12 katılımcı) daha fazla hissedildiği anlaşılmaktadır. Ancak kısmen olsa (2 katılımcı) bürokrasiye olumlu bakanların olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle okul müdürlerinin görüşleri ile belirtilen 4 teoriden Mintzberg Modeli hariç diğer modellerin örgüt içinde uygulandığı, geçerli olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Bu sonuca ulaşmada Mintzberg Modeli dışındaki modellerin benzer özelliklere sahip olması, bürokrasinin uygulamada genelde olumsuz bir imaja sahip olması, bürokrasinin kolaylaştırıcı değil zorlaştırıcı örneklerinin daha fazla yaşanmasının etkisi olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu modellerin örgüt içinde neyin, nasıl yapılacağını ayrıntılı bir şekilde ve şahısların etkisinden uzak bir şekilde belirleme özelliğinin olması Mintzberg Modelinde yer alan ve örgütte bireyleri ön plana çıkaran “demokrasi, özerklik” özelliklerinin geri planda düşünülmesine yol açtığı söylenebilir. Kısacası, Weber Modeli, Hall Modeli ve Hoy-Sweetland Modelinin yapıya, onu korumaya dönük özelliklerinden dolayı görüşlerde ön plana çıktığı; Mintzberg Modeli'nin ise insan odaklı bir yapıyı tesis etmeye çalışmasından dolayı geri planda olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

Bu temada katılımcılar mevcut sistemi kendi deneyimlerinden hareketle öncelikle tanımlamayı ardından okul müdürlerinin rolleri, özellikleri ve görevleri açısından değerlendirmeyi tercih etmişlerdir. Katılımcıların bürokrasiye ilişkin tanımları alanyazında belirtilen özelliklere benzerlik göstermesine rağmen yapılan araştırmada bürokrasinin “engelleyici, zorlaştırıcı” şeklindeki niteliğinin ön plana çıktığı anlaşılmıştır. Bürokrasinin bu şekilde olumsuz imajı katılımcıların tamamı tarafından paylaşılmamakta; bunun yanında onu bir düzen sağlaması, uygulamada birlik sağlaması gibi yönlerden olumlu olarak değerlendiren katılımcılar da mevcuttur.

4. 4. Tema 4: Okul Müdürlerinin Gündelik Hayata ve Bunun Bürokrasiyle Olan Bağlantısına İlişkin Görüşleri

Katılımcılar gündelik hayatla bürokrasinin etkileşimin ortaya koyarken öncelikle kendilerinden gündelik olarak yaptıklarını yaşadıklarını belirtmeleri istenmiş, ardından bunların zaman, katkı ve etki bakımından analizleri yapılmıştır. Analizlere esas olmak üzere 5 temel 6 sonda soru sorulmuştur. Analiz sonucu 4 kategori ve 11 alt kategori ortaya çıkmıştır. Gündelik hayat ve onun bürokrasiyle olan bağlantısına ilişkin analiz sonuçları Tablo 8’de belirtilmiştir.

Tablo 8

Okul müdürlerinin gündelik hayata ve bunun bürokrasiyle olan bağlantısına ilişkin görüşleri

Tema	Kategori	Alt Kategori
Okul müdürlerinin gündelik hayata ve bunun bürokrasiyle olan bağlantısına ilişkin görüşleri	Gündelik hayat	Rutin işler
		Bürokratik işler
		Eğitim-öğretim
		Görüşmeler
	Gündelik olay bürokrasi etkileşimi (zaman açısından)	Bürokratik işler
		Eğitim-öğretim
	Amaçlara katkı	Görüşmeler
		Eğitim-öğretim
		Bürokratik işler
	Bürokrasinin gündelik hayata etkisi	Zorluk çıkarıcı
		Problem oluşturmaması

4.4.1. Okul müdürlerinin gündelik hayata ilişkin görüşleri

Katılımcılar okul müdürlerinin gündelik hayatında (mesleki açıdan) 4 tür işle daha çok zaman geçirdiklerini göstermektedir. Bunlar rutin olarak yapılan işler, bürokratik işler, eğitim-öğretimle ilgili işler ve görüşmeler.

4.4.1.1. Okul müdürlerinin “rutin işler”e ilişkin görüşleri

Katılımcılar rutin işlerin takip ve kontrolünde gündelik yaşamda en çok karşılaştıkları ve sıradan işler haline gelen görevleri belirtmektedirler. Bu işler sıradan haline gelmesine rağmen takip edilmediği ve yapılmadığı zaman okulda kargaşanın oluşmasına imkân verebilecek işler olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu işlerin yapılması ve takibi okul müdürünün okuldaki otoritesini sağlama ve sağlamaştırma adına da önemli olarak değerlendirilebilir. Bu tarz işlere yaklaşım okuldan yararlanan herkese işini yapması konusunda kararlı mesajlar iletebilir. Katılımcıların birçoğunda bu işin yapıldığına dair görüşlerin alınması işin ciddiye alındığını ve yapılması gerektiğini düşündürmektedir. Bunun yanında belirtilen iş grubunun genellikle sabah yapılmasının tercih edilmesi işlerin sıralamasında ilk sırada bu durumun dikkate alındığını göstermektedir. Rutin işlerden kastedilenin öğretmen ve öğrencinin okulda bulunma-bulunmama durumu, okulun fiziki yapısının takibi olduğu belirtilebilir.

Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 1 (E, D, E, 28, 15): Gündelik hayatta okul müdürü öncelikle öğrencilerin derslerine girmesinden, öğretmenlerin derslerini takibinden, öğrencilerin davranışlarından sorumludur.

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): Sabahleyin geliyorum, açıyorum bilgisayarı, ondan önce zaten gelir gelmez bir sınıfları dolaşırım, çocuklara günaydın falan nasılsınız iyi misiniz, onlar ooo müdür öğretmenim falan böyle bir sohbetimiz olur onlarla, ondan sonra girerim.

Katılımcı 8 (E, S, E, 16, 7): Müdür okula geldiğinde planladığı işi yoksa sabah geldiğinde okulu bir gezip eğitim öğretim sürecindeyse tabi şimdi tatildeyiz ama okulu gezip okulda gözüne takılan, uygulama olarak gitmeyen bir durum varsa onunla ilgili problemleri çözmek.

Katılımcı 9 (E, S, E, 15, 9): Günlük işlerimiz eğitim öğretim faaliyetlerinin takibi, okuldaki diğer faaliyetlerin takibi, bunlar sosyal etkinlikler olur veya okulun yapısal, fiziksel temizliğidir, tamiratıdır vs. bu tarz.

Katılımcı 10 (E, S, E, 15, 12): Bir günümüzü değerlendirdiğimizde okul müdürü günlük olarak okulun temizliğiyle ilgilenir baktığımız zaman. Öğretmenlerin gelip gelmemesi ile alakalı, öğretmenlerin derslerini takip etmesiyle ilgili geçebiliyor.

Katılımcı 14 (E, D, E, 27, 17): Valla okul müdürü çeşmeyle uğraşır, süpürgeyle uğraşır, temizlikle uğraşır, yaramaz öğrenciyle uğraşır, gergin veliyle uğraşır, problem olan öğretmenle, personelle uğraşır.

Katılımcı 15 (E, T, E, 19, 11): Öğrenci yoklamasıyla başlayan bir iştir mesela onlara dikkat ederiz. Rutin gelmeyenler var mı? Sabahtan dikkat edilenler olur ondan sonra, işin doğrusu hani belki küçük detaylardır ama gelmeyen öğretmenin varsa ona çözüm bulmak durumundasınız çünkü bu çok sık karşılaşılan bir olaydır, 78 personelimiz var her gün 2 kişi rahatsız olsa tahmin edersiniz ki bu her günümüzü alacak bir iştir.

Katılımcı 18 (E, D, E, 27, 15): Okul öğrenciler varken bir günümüzü anlatalım: Sabahleyin geliyoruz, pazartesi ise hemen dışarıda toplanıp İstiklal Marşı'ndan önce öğrencilerimize o günkü duyurumuz, uyarılarımız, o gün onlara söyleyeceğimiz bir şey varsa güzelce konuşuyoruz, nasıl olmaları gerektiğini nasihat ediyoruz.

Katılımcı 19 (E, D, E, 35, 17): Sabahleyin gelince önce idare odalarını, katları bir dolaşırım. Güvenlikçiye kızım ne var ne yok derim. Bir kantine inerim, yani rutin bunu yaparım. İşte aşağıda 2-3 kişinin sesi geliyorsa “siz niye buradasınız” diye bakarım, dışarıda beden eğitimi dersi varsa bazıları kerataların içeride oluyor siz niye içeridesiniz dışarıya çıkmadınız diye bakarım. İlk derste aşağı yukarı hiç durmaksızın binanın içini dışını gezerim.

Katılımcı 20 (E, D, E, 22, 16): Sabahleyin geliyoruz önce gelen gelmeyen personeli, öğretmenlerin takibini yapıyoruz, sonra temizliğine bakıyoruz okulun, daha sonra öğretmenlerin derse giriş çıkışlarını, öğrencilerin derse giriş çıkışlarını takip ediyoruz. Bu arada öğrencilerin açlığına tokluğuna, ihtiyaçlarına koşuşturuyoruz.

Görüldüğü üzere katılımcılar rutin işleri gündelik işlerinin ilk sırasına yerleştirmekte; bunun yapılması ve takibiyle bizzat ilgilenmeyi tercih etmektedirler. Rutin işler yapılmadığı zaman okuldaki düzeni olumsuz etkileyebilecek, düzenli yapıldığında ise okul müdürünün gücünü ve otoritesini olumlu yönde etkileyebilecek işler olarak görülmektedir.

4.4.1.2. Okul müdürlerinin “bürokratik işler”e ilişkin görüşleri

Katılımcılar gündelik yaşamlarında yönetsel işlerle de ilgilenmektedirler. Özellikle üst makamlarla ilişkileri düzenleyen ve iletişim kurulmasına imkân sağlayan uygulamalar da okul müdürlerinin dikkat ettiği görevler ve 2. temada belirtilen roller arasında gösterilebilir. Katılımcıların 3. temada “bürokrasi” ile özdeşleştirdikleri işler arasında da bulunan bu yaklaşım gündelik yaşamın vazgeçilmez işleri arasında değerlendirilebilir. Ancak dikkat çeken nokta katılımcıların bu iletişim için yazışmaların yanında ve hatta onu da geçen bir yoğunlukta kullandıkları tarz teknoloji tabanlı mesajlaşma ve modüllerdir. Teknoloji tabanlı iletişim daha önce belirtildiği gibi okul müdürünün daha rahat, hızlı bir şekilde görevlerini yapmasına imkân tanımaktadır. Yönetimsel işler arasında bunların dışında okul dışında verilen görevlere ilişkin toplantılar, velilerin öğrencinin okulla ilişkisini ispatlamaya yönelik istedikleri belgelerin hazırlanması belirtilebilir. Ancak belirtilen görevlerin okul müdürü tarafından diğer idarecilere dağılımının yapılması söz konusu olduğundan yapılan işlerin yoğunluğu azalabilmekte ve okul müdürüne hareket alanı kazandırabilmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 6): Okulda günlük işler, rutin işler vardır. Öğretmenlerin derse girmeleri, çıkmaları, milli eğitimden gelen yazılar ve bunlara verilmesi gereken cevaplar, öğrencilerin birtakım bireysel ve toplumsal ihtiyaçları, velilerle olan günlük diyaloglar, bunun yanında okul-aile birliğinin eğer orada okul aile birliği akıllı okul müdürü yerinde işletebilirse okul aile birliği ile ilgili rutin işlemler vardır.

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): ...maillere bakarım, mailler arka arkaya geldikçe ya sürekli bir toplantı çıkar ya bir şey çıkar ya bir ilçeye gideriz (ilçe mem) tek dedim tek olunca illaki koşturmak zorunda kalıyorsunuz, bir de bizim anaokullarında para işi var biliyorsunuz, bankaya git gel. Ben ilk göreve başladığım zaman bir günde tam 4 kere bankaya gittiğimi biliyorum, ilçeye gittiğimi biliyorum. Bir de banka çok ters yerdedi. Ben artık dedim kafayı yiyeceğim yani, ne yapacağımı bilemiyorum, koşturup durmaktan bankaya git, ilçeye gel, ilçeye git bankaya gel arada bir mal müdürlüğü de çıkıyordu. Mal müdürlüğüne hani aralık döneminde TİF işleri şunlar bunlar vardı ya, onlarla uğraşmaktan diğer günlerde de aynı şekilde, hani okulun işlerini takip ediyorsun, ondan sonra resmi yazıları takip ediyorsun.

Katılımcı 5 (E, O, E, 12, 0): ...Bunun yanında resmi işlerin takibiyle ilgili iş ve işlemleri tamamlayabilmek adına çeşitli zamanlar ayırmak gerekiyor.

Katılımcı 8 (E, S, E, 16, 7): ... İlçeden gelen biz mailler diyoruz artık resmi yazışmaların yerine getirilmesini, onların soruları cevaplanması veya rutin yapılacak maaş, ek ders, TEFBİS, KBS işlemlerinin KBS dediğimiz maaş işlemlerinin yapılmasıyla uğraşiyor

Katılımcı 15 (E, T, E, 19, 11): ... Sonra aşağı yukarı yazılarınız olmuşsa bir önceki yazıya göre karşılaştırma vardır, bunu biz e-okulda daha rahat görebiliyoruz hani biraz da o noktaya dikkat ederiz.

Katılımcı 18 (E, D, E, 27, 15): ... biz de ondan sonra bu hafta neler yazacakmışız, neler çizecekmişiz planlıyoruz. Toplantı varsa bazen hocam toplantı var, oraya gidiyoruz. Birkaç da komisyonda görevimiz var, baya bir komisyonda görevimiz var.

Katılımcı 19 (E, D, E, 35, 17): ... bol miktarda evrak gelir imzalanacak.

Katılımcı 20 (E, D, E, 22, 16): ...bu arada üst mercilerin talep ettikleri bir takım bürokratik yazışmaları takip ediyoruz.

Görüldüğü gibi okul müdürü yönetsel işler olarak hem okul içinde hem okul dışında ilgilenmesi gerektiğini düşündüğü görev ve rolleri belirtmektedir. Formal iletişimi, formal ilişkilerin ağır bastığı bu tür işlerde okul içindeki göre dağılımı önem kazanmaktadır. Yapılan değerlendirmelerin “bürokrasi” için yapılan tanımlarla uyumlu olduğu dikkat çekmektedir.

4.4.1.3. Okul müdürlerinin “eğitim-öğretim”e ilişkin görüşleri

Katılımcılar gündelik işler içinde en çok eğitim-öğretim işlerini önemsemektedirler. Onlar için öğrenciyle yönelik projeler hazırlanmasını sağlama, öğretmenlerle yapılacak işlere ilişkin istişarelerde bulunma eğitim-öğretim faaliyetleri olarak değerlendirilebilir. Öğrencinin hem akademik hem de sosyal anlamda başarısına yönelik bu tür işlere istenen zamanın ayrılamadığı ancak yapılabilmesi için fırsatlar oluşturulmaya gayret edildiği anlaşılmaktadır. Bu da okul yönetimi açısından sorunların anlaşılmasına yardımcı olabilecek bir nokta olarak değerlendirilebilir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 3 (K, O, E, 14, 8): ... onun dışında günlük olarak biz daha çok sınıflarda çocukların yaptıkları çalışmalar var, öğretmenlerle böyle gün içerisinde zaman zaman küçük toplantılar konuşmalar ve projelerin takibi, nasıl gidecek nereye gidecek sonucunda ne olacak, anket çalışmaları velilere yönelik kurum içine bunlar üzerinde yoğunlaşıyorum ben daha çok hani farklı neler çıkartabilirim diye ve çocukların eğitimiyle alakalı buldukları alana şu an sınıflarımıza yenilik yapıyoruz.

Katılımcı 8 (E, S, E, 16, 7): ... bunun yanında tabi ki dediğimiz gibi bir eğitim öğretim faaliyetlerinde neler yapılabilir, nerelerde gerek öğretmen arkadaşların gerek velilerin istekleri ne veya istekleri olmadan planlama dâhilinde neler yapılabilir onlarla ilgili çalışmalar yapılabilir.

Katılımcı 14 (E, D, E, 27, 17): ...Tabi zaman kalırsa da eğitim öğretimi planlamayla uğraşır, onları akademik başarıya ulaştırmak için uğraşır. Yani personelin özel sorunları, öğretmenin özel sorunları, öğrencinin özel sorunları.

Katılımcı 22 (E, D, E, 30, 19): ...ama sizin belli dönemler için planladığımız sosyal etkinlik ve çalışmalar varsa o tür kurul ve komisyonları çağırarak onlarla o program akışlarını birkaç kez görüşmeniz gerekiyor, ama normal standart resmi komisyonlar zaten sene başında belirlenmiştir, onların provalarını izleyerek, gidişatı takip ediyorsunuz.

İfadelerden de anlaşılacağı üzere okul müdürlerinin gündelik işler içinde en çok önemsedikleri ancak yeteri kadar ilgilenemediklerini belirttikleri işler eğitim öğretime yönelik işler olmaktadır. Bu işlerin yapılabilmesi için katılımcılar özel çaba gösterdiklerini belirtmektedirler. Ancak okul müdürleri içinde eğitim-öğretime yeteri kadar vakit ayırdığını düşünen müdürlerle de görüşülmesi diğer müdürlerin bu konuda mazeretleri ön plana çıkardığını düşündürmektedir. Bunun yanında eğitim-öğretime ayrılan zamanı artırma konusunda şikâyetçi olan müdürlerin diğer müdürlerle istişare etme noktasında eksikliklerin olduğu da göze çarpmaktadır.

4.4.1.4. Okul müdürlerinin “görüşmeler”e ilişkin görüşleri

Katılımcılar gündelik hayatta yaptıkları görüşmelere de önemli bir zaman harcamaktadırlar. Görüşmeleri velilerle ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Velilerle yapılan görüşmeler daha çok öğrencinin başarı ve genel durumu, şikâyet, öğrencinin durumunu gösterir yazılı belge vb. istenmesiyle ilgili olabilmekte; bazen bu görüşmeler yapıcı, okul müdürünün istediği nitelikte olabilirken bazen okul müdürünün diğer işlerini engelleyici nitelikte olabilmektedir. Katılımcılar bu tür görüşmeleri velilere verdikleri değer bir göstergesi olarak kabul etmekte ve velilerin ihtiyaçlarını karşılama yoluna gitmeyi önemsemektedirler. Katılımcıların görüşmeler yaptığı bir başka grup ise meslektaşlarıdır. Türk Eğitim Sistemi içinde okul yöneticiliğinde bir uzmanlaşma anlayışı olmadığı için okul müdürü aynı zamanda öğretmenlerle mevkidaşlardır ve bunu unutmadıklarını, buna önem verdiklerini dile getirmektedirler. Katılımcılar okulda eğitim öğretimden başlayarak öğretmen ve

öğrencilerin problemlerinden bu şekilde haberdar olabilmektedirler. Belirtilen deneyimler için öğretmenler odasından yararlanıldığı anlaşılmaktadır. Bu açıdan öğretmenler odası okulun “kalbi” olarak değerlendirilebilir. Formal bir yapıda informal iletişimin geliştirildiği yerler olarak değerlendirilebilecek bu mekanlar aynı zamanda okulla ilgili yapılan çalışmalarda bir dönüt aracı olarak görülebilir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 9 (E, S, E, 15, 9): ... Görüşmeler, veli görüşmeleri olabilir, öğretmenlerle yapılan görüşmeler olabilir, öğrencilerle yapılan görüşmeler olabilir. **Okulun fiziki yapısıyla yapılacak işlem, belki taraflarla yapılan görüşmeler olabilir, bu görüşmeler baya bir vaktimizi alıyor, yapılan işin kontrol edilmesi, değerlendirilmesi, izlenmesi bu belli bir vakit alıyor.**

Katılımcı 10 (E, S, E, 15, 12): ...Tabiki aile görüşmeleri çok oluyor. Bu aile görüşmelerinin birçoğu belki de % 80'i aslında okul müdürünü ilgilendirmeyen öğretmenle çözülebilecek sorunlar ama gene de şöyle bir şey var, toplumumuzda şikâyet kültürü var. Bu şikâyet kültürü bizim eğitim öğretimimizin önündeki en büyük engellerden bir tanesi. Yani ailelerin çok yersiz şikâyetleri beklentileri ve serzenişleri.

Katılımcı 15 (E, T, E, 19, 11): ...veli ziyaretlerini karşılamaya çalışıyoruz rutin olaydır çünkü her gün 3-5 veli mutlaka devamsızlık problemi olsun, okuldan isteği olsun, öğrenci belgesi olsun mutlaka gelecektir.

Katılımcı 19 (E, D, E, 35, 17): Öğretmenler odasında % 90 büyük bardak çay içirim öğretmenler varken. Ne var ne yok diye onlar söylüyor bizim görmediğimiz bazı şeyleri yani akıllı tahta kurulmuş olabiliyor, bir öğrenci 7-8 gün gelmiyordur işin yoğunluğundan hiç fark etmemişizdir. Birinin annesi babası ölmüştür ben onları öğretmenler odasında duyuyorum.

Katılımcı 20 (E, D, E, 22, 16): Onun dışında gelen velilerle zaman geçiriyoruz, öğrenciler hakkında bilgi veriyoruz. Gelen üst bürokratları ağır ediyoruz, zaman zaman vakit buldukça okulları ziyaret ediyoruz. Biz de kendi bölgemizde üst bürokrat olmamız hasebiyle zaman zaman denetimlere çıkıyoruz ve denetimlerde arkadaşları ziyaret ediyoruz. Eksikliklerini fazlalıklarını onlarla birlikte paylaşıyoruz, yapabileceklerimizi yerinde yapıyoruz, rehberlik yapmaya çalışıyoruz.

Katılımcı 21 (E, M, E, 26, 1): ... okul müdürü okulun sosyal çevresinden başka her tarafı gezebilmeli. Üçüncüsü okul müdürü öğretmenler odasına gidip her gün en az 1 ya da 2 teneffüs oturabilmeli, okul müdürünün asıl mesleğinin öğretmenlik olduğunu, **öğretmen arkadaşlar okul müdürüyle sadece makamında değil, öğretmenler odasında da görüşebilmeli yani.** Bu kurumun işleyişiyle alakalı çok sık yapabildiğimiz bir şey değil, benim yanışım, eksigim mesela ama yapıyorsunuz, fırsatım olsa yaparım. Okul müdürü açıkça söyleyeyim her kuruma kötü adam lazım, okul müdürü kötü adam olmaması lazım, idareci arkadaşın biri kaşını karartmalı, yanış yapana yavrum niye yaptın diye sormalı.

Katılımcı 22 (E, D, E, 30, 19): ... gün içerisinde velilerden sizinle görüşmek isteyenlerle görüşmeler yapıyorsunuz.

Görüldüğü gibi okul müdürleri görüşmelerden gündelik hayatta yararlanabilmektedir. Temelde görüşmeleri kullandıkları amaca göre veliler ve öğretmenlerle görüşmeler olarak belirtmektedirler. Velilerle görüşmeler öğrenci

işleriyle ilgili ve daha sınırlı olmaktadır, öğretmenlerle görüşmeler daha geniş, kapsayıcı ve okulu değerlendirici nitelikte olabilmektedir.

4.4.2. Okul müdürlerine göre gündelik hayat-bürokrasi etkileşimi

Katılımcılara gündelik olaylar içinde belirtilen işlerden hangisine daha çok zaman ayrıldığı sorulduğunda bürokratik işlere daha çok zaman ayrıldığı anlaşılmıştır. Ancak eğitim öğretime de zaman ayrılmaya çalışıldığı görülmektedir. Bürokratik işlere bu derece –istenmese de- daha fazla zaman ayrılmasının nedeni olarak “öncelikli” olarak kabul edilmesi, sistemin bunu gerektirmesi ve okul müdürlerinin buldukları konumun varlık sebebi olması belirtilebilir. Ayrıca okuldaki ve okul dışındaki işlerin hem kurum hem de öğretmen-öğrencilerin menfaatine göre yürütülmesinin bu usulle işlerin takip edilmesi gerekçe olabilir. Yapılan yazışma okulun bir ihtiyacı, öğretmenin özlük hakları vb. konularla ilgili olabilir. O yüzden hem sistem hem de onu yürütenler belirtilen faydaları da gözetenek bu tür işlere daha çok zaman ayırabilir.

Eğitim-öğretime yönelik işler ve onun faydaları okul müdürlerince daha fazla önemsendiği için bu alana daha da fazla önem atfedilmekte “sonuç alınması” temelli olarak çalışmalar yönlendirilmektedir. Ayrıca katılımcılar öğrencinin başta derslerinde olmak üzere başarılı olabilmesi ve üst öğrenimlerine hazırlıklı gidebilmeleri için bu alana daha fazla zaman ayrılması gerektiğine inanmaktadırlar. Amaç Katılımcı 3’ün (K, O, E, 14, 8) belirttiği gibi “gömleğin ilk düğmesinden” başlayarak çalışmak yani eğitim-öğretime odaklanmaktır. Bu şekilde öğrenci, Katılımcı 19’un (E, D, E, 35, 17) kendisine sunduğu seçeneği değerlendirebilir. Onun yaptığı bir veli ziyaretinde öğrencisine söylediği ve öğrenci velisinin takdir ettiği söz önemlidir. “Yavrumsu ahırınıza (öğrenci velisi hayvancılıkla geçimini sağlamaktadır) veteriner olarak girmek de; çoban olarak girmek de senin elinde, tercih senin”. Eğitim öğretime daha çok zaman ayrılma isteğinin temelinde okul müdürlerinin yetişme ve meslek alanlarının öğretmenlik olması; buna göre hem bireysel hem mesleki açıdan kendilerini hazırlamaları gösterilebilir. Çözüm katılımcı 8’in (E, S, E, 16,7) belirttiği gibi farklı sektörlerdeki uygulamalardan (hastane modeli) yararlanmak olabilir. Ancak bu uygulamanın yapılabilmesi için de farklı işleyişi olan kurumların özellikleri de göz önünde bulundurulması faydalı olabilir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 1 (E, D, E, 28, 15): Eğitim noktasında baya ayırmaya gayret ediyorum, kendi adıma söylüyorum. Çünkü eğitim olmadan sonuç elde edemiyoruz.

Katılımcı 3 (K, O, E, 14, 8): Projeler ve eğitim çünkü buradan çıkan çocukların keşke ilkokulda da takip etme şansım olsa isterim bunu en azından bir yıllarını özellikle 5 yaş grubu çocuklarını buradan ne kadar donanımlı gönderirsem üst sınıfta daha donanımlı yukarıya gider.

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): Resmi işlere daha fazla vakit ayırıyorum...O daha öncelikli. Onu yapmazsan buradan hemen yazıyorlar, Erenler Anaokulu şunu yapmamış, bunu yapmamış, girin yapın o şekilde. Önemli olduğu için daha çok onlara önem vermek zorunda kalıyorum.

Katılımcı 6 (K, O, E, 15, 4): Bizim burada işimiz öğrenci hani bütün okul müdürlerinin işi öğrencidir ama bizim daha da fazla öncelikli çocuklarımız yaşlarının küçük olması, özel ilgi istemeleri, bunu öğretmenleri karşılıyor ama hani bir okul müdürü olarak da bir çocuğu burada ağlarken görüp oradan çıkıp buraya gelip oturmak bize göre değil.

Katılımcı 7 (K, O, E, 19, 8): Günlük işlerde çocuklarla birlikte olmayı aslında daha çok seviyorum. Ama biraz önce söyledim ya bürokrasi önüne geçebiliyor, yazışma olabilir bir toplantı olabilir.

Katılımcı 8 (E, S, E, 16, 7): Yani dediğimiz gibi biz eğitim öğretime daha çok vakit ayırmamız gerekir ama bizi diğer işler daha çok meşgul ediyor. Çünkü biraz önce söylediğim gibi **hastane modelindeki** gibi bu işleri üstlenen bir birim yok. Dolayısıyla da biz o işleri daha çok bitireceğiz diye okulun özelliklerine göre memuru da yok, hizmetlisi de eksik olan yerler oluyor. Bu tür sıkıntılar oluyor, dolayısıyla biz eğitim öğretime değil, diğer işlere daha çok zaman harcamış oluyoruz.

Katılımcı 13 (E, F, E, 16, 8): Şimdiye kadar geldiğim okulda özellikle benim yoğunlukta bulunduğum konu şuydu: **Akademik başarı.**

Katılımcı 16 (E, F, E, 20, 0): Bürokratik işlere biraz fazla zaman ayırıyoruz. Esasında bunu ben daha çok öğrenciye veliye ayırmak isterim...Yani maillere cevap verme, göreve başlama ayrılma, işte maaştı, ek dersti, birçok bürokratik işler var dönmesi gereken, bunlara zaman ayırdığımız zaman öğrenciyle veliyle yeterince ilgilenemediğimi düşünüyorum.

Görüldüğü gibi okul müdürleri gündelik zaman içinde en çok bürokratik ve eğitim-öğretime dayalı işlere zaman ayırmaktadır. Bürokratik işlerin eğitim-öğretim işlerine nazaran daha fazla vakit aldığı görülmektedir. Katılımcılar eğitim-öğretimi ve buna yönelik hazırlıkları olduğu için daha çok önemsemektedirler. Bürokratik işler zorunlu olduğu ve hem kurum hem de birey açısından faydaları ihtiva ettiğinden yapılması gerektiği düşünülmektedir.

4.4.3. Gündelik hayattaki işlerin “amaçlara katkı” bakımından değerlendirilmesi

Katılımcılar belirtilen işlerden okulun amaçlarına katkı durumuna göre 3 kategoriye belirtmeyi uygun görmektedirler. Bunlardan görüşmeler ve eğitim-öğretim amaçlara katkı açısından olumlu olarak değerlendirilirken bürokratik işlerin diğer 2 grup kadar olumlu etkisi olmayacağı düşüncesi hakim görünmektedir.

4.4.3.1. Okul müdürlerinin “görüşmeler”e ilişkin görüşleri

Katılımcılar görüşmeleri veli ve öğretmen merkezli olarak değerlendirmeyi uygun görmektedirler. Velilerle görüşmenin mekânı değişebilmekte, öğrencinin lehine yapılabileceklerin tartışıldığı ortamlar hazırlanmaya çalışılmaktadır. Velilerle yapılan görüşmelerde “başarı odaklı” bir anlayış ortaya çıkmakta ve her iki tarafın başarıya ilişkin görüşleri ortaya konmaktadır. Görüşmelerde olumlu havanın yanında “şikâyet” gibi istenmeyen durumları içeren görüşmeler de olabilmekte, bu da moral-motivasyonu etkileyebilmektedir. Görüşmelerin bir de öğretmen boyutu olduğu anlaşılmaktadır. Onlarla görüşme daha çok öğretmenlik uygulamaları ve göreve karşı duygusal açıdan da hazır ve rahat olabilmeleriyle ilgilidir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 6): ...Velilerle olan ev ziyaretleri yine karşımıza başarıyı ortaya çıkaracaktır. Öğretmene değerin verilmesi burada bayan erkek yaşı bizden büyük küçük hiç fark etmiyor. Kesinlikle memleket ayırımı yapmaksızın, herhangi bir siyasi düşünce felsefe, inanç veya farklı görüş ve düşünceye sahip olduğuna bakılmaksızın öğretmenler arasında adaletli davranmak, adaletli hükmetmek burada en büyük rol oynuyor.

Katılımcı 9 (E, S, E, 15, 9): Eğitim öğretim faaliyetlerinin takibi ve görüşmeler daha çok zaman alıyor.

Katılımcı 10 (E, S, E, 15, 12): En çok vakit ayırdığımız iş ailelerle görüşmeler, ailelerin şikâyetleri.

Katılımcı 11 (E, S, E, 22, 4): Veli görüşmeleri ve okula gelen misafirlere ayrılan zaman diğerlerine göre daha fazla olabilir. Çünkü okul 1200 öğrenciyle hayli kalabalıktır.

Katılımcı 14 (E, D, E, 27, 17): Şimdi biz ne diyoruz? Öğretmen, öğrenci ve okul. Bunun biri eksik olduğu zaman olmaz. Öğretmenin moral-motivasyonu yüksek olacak, okulun moral-motivasyonu yüksek olacak. Velinin moral ve motivasyonu yani hedef ve gayelere ulaşmış olacak. Bunlarla ilgili veli eğitim seminerleri, öğrenci meslek edindirme seminerleri, öğretmenlere ikili ilişkilerde morali yükseltici davranışlara girmek lazım.

Katılımcı 18 (E, D, E, 27, 15): Mesela bazen gelen velilerimiz var, oturuyor konuştuğça konuşuyor çok zaman ayırmak zorunda kalıyoruz kalk git denmiyor. Çayını içiyor, kahvesini içiyor, ama senin işini bilmiyor. Bunlar bana göre uygun bir zamanda müsaade alsalar daha güzel olur. Mesela bunlara bir sürü zamanımız gidiyor, gereksiz yere.

Katılımcı 21 (E, M, E, 26, 1): Öğrenci ve veliyi dinlemeye çok gayret ederim, bir rehber öğretmenin görevine karışmadan öğrenciyi dinlemeyi öncelikli görevim kabul ederim, **ama rehber öğretmen gibi çözüm üreten pozisyonuna girmem, sadece dinlerim. Dinlemekteki temel espri, dinlersen karşındakinin yanlışını, eksikliğini görürsün, illa ceza verme anlamında değil.** Veliyi dinlerim yani çok uç hadiseler olur, burada paylaşamayacağımız hadiseler olur. Bir tane ablamız var, bazen 10 dk. konuşur artık handsfree'ye alıp dinliyoruz artık, o da öyle şey yapıyor. Dinlemek, dinlediğiniz zaman birçok problem çözülür diye düşünüyorum.

Görüldüğü gibi katılımcılar görüşmeleri okulun amaçlarına katkı açısından veli ve öğretmen boyutunda değerlendirmektedirler. Velilerle görüşmeler farklı mekanlarda

olabilmekte, bazen bu görüşmelerin havası olumsuz olabilmekte; ancak öğrenci başarısı üzerine odaklanılmaktadır. Öğretmenlerle yapılan görüşmeler onun göreve duygusal açıdan da hazır olmasını içeren ve yine öğrenci merkezli yaklaşımı temel alan görüşmelerdir.

4.4.3.2. Okul müdürlerinin “eğitim-öğretim”e ilişkin görüşleri

Katılımcılar eğitim-öğretime yönelik faaliyetleri ve bunların takibinin katkısını önemli olarak görmekte ve okul müdürü olarak bu boyutun takibine daha çok dikkat ettiklerini ortaya koymaktadırlar. Yapılan faaliyetlerde okul türünün kendi amacı ve hitap ettiği öğrenci kitlesi dikkate alınmakta ve gelişim için eğitimde planlama vurgulanmaktadır. Ayrıca haftanın tamamında yapılan çalışmalarla okulda başarı temelli kurum kültürünün oluşturulması ve devam ettirilmesi vurgulanmaktadır. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 2 (E, D, E, 19, 6): Tabi burada biraz önce söylediğim gibi kurum kültürü öğretmenle beraber akademik başarıyı da etkileyecektir. Şimdi bir okulda okul saatinin dışında kurs yapma alışkanlığı oluşmuş ise yani burada böyle bir kültür oluşturulmuş ise bu direk akademik başarı, akademik çalışmayı ön plana çıkaracaktır. Başarı unsuru olarak karşımıza çıkacaktır.

Katılımcı 3 (K, O, E, 14, 8): Eğitim, proje bunlar öncelikli, okulun amacı belli ne olduğu, okul öncesi eğitimde çocuklara katkı sağlamak çevreye tanıtmaksa bu anlamda yaptığımız çalışmalar bizim 1 yıl sonranın referansıdır.

Katılımcı 9 (E, S, E, 15, 9): Eğitim öğretim faaliyetlerinin takibi ve görüşmeler daha çok zaman alıyor.

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): Ben çocuklarımla, okulumla sabahtan girip dört dörtlük ilgilensem öğretmenlerimle bir araya gelip işte okul için neler yapabiliriz, çocuklar için neler yapabiliriz, projelerimiz yaptığımız planlarla ilgili olumlu olumsuz yönler bunları tartışabilirsek, görüşebilirsek bence çok daha fazla etkili olacağını düşünüyorum ama işte biz dediğimiz gibi yazışmadan çizişmeden, resmi evraklara cevap vermekten tabi bunları yapamayınca çok da fazla okul içerisinde etkili olmuyor diye düşünüyorum. Yani günlük işlerde şuna yoğunlaşmamız lazım: Okul için neler yapabiliriz? Çocuklar için neler yapabiliriz? Bizim bunlara kafamızı yormamız lazım ama olmuyor.

Katılımcı 5 (E, O, E, 12, 0): Daha çok velilerin istekleri ön planda ve resmi yazışmaların takibi bizim çok zamanımızı alıyor ve yetebildiğimiz kadar hepsine yetmeye çalışıyoruz. Ama yetemediğimiz noktada acil olanı ön plana alıp biraz daha vakti ve zamanı varsa onları biraz öteliyoruz.

Katılımcı 9 (E, S, E, 15, 9): Eğitim öğretimin geliştirilmesi açısından en çok okulun eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi için planlama ve araştırmanın ön planda olması gerektiğini düşünüyorum. Eğitim öğretim faaliyetlerinin takibi, uygulamaların geri dönütlerinin incelenmesi o dönütlere göre yine tekrar planlamalar yapılması bu çalışmalar bir arada aslında bu ikisinin birbirine geçtiği düşünülebilir.

Katılımcı 12 (E, S, E, 26, 13): Şimdi vakit ayırmak bazen bizim vakit ayırmak istediğimiz alana vakit ayıramıyoruz. Mesela okul müdürü bence eğitim öğretimle ilgilenmelidir. Yani muhasebe, okula gelir sağlamak, okulu bir ticari kurum gibi para elde edip bu anlamda parayı okula harcama değerlendirme yönetme şeklinde olmamalıdır.

Katılımcı 16 (E, F, E, 20, 0): En büyük katkıyı, ya ben öğrenci yanlısıyım. Ciddi söylüyorum, öğrenci den mi yanasın, öğretmenden mi yanasın? Ben öğrenciyi bir hamur gibi görüyorum, öğrenciye kesinlikle bir suç bulmuyorum. Okul idaresinden kaynaklanır, öğretmenden kaynaklanır ya da veliden kaynaklanır.

Katılımcı 19 (E, D, E, 35, 17): Çocukların eğitim öğretimle ilgili konferans, seminer gibi faaliyetler daha faydalı oluyor. Çocukları motive ediyor. Bir yerlerdeki yazıları, buradaki bir konuşmaları buna bir aferin dendiği zaman çocuklar bundan gurur duyuyor. Öğretmen arkadaşlarla bir konuyu konuşmak için normal toplantının dışında oturup da ne yapalım, bu konuda ne düşünürsün? Sizin gördüğünüz bizim görmediğimiz nedir? Diye oturup konuştuğumuz şeyleri okulun amaçları bakımından önemli buluyorum.

Görüldüğü gibi katılımcılar eğitim-öğretime yönelik hangi zaman diliminde olursa olsun yapılan çalışmaların okulda başarıya odaklı bir kültüre katkı sunacağını belirtmekte; bunun için eğitimin planlamasının yapılmasını uygun görmektedirler. Kurum kültürünün oluşturulmasının ise okulun gelişmesine katkı sunacağı düşünülmektedir.

4.4.3.3. Okul müdürlerinin “bürokrasi”ye ilişkin görüşleri

Katılımcılar amaçlara katkı açısından bu boyutun fazla etkili olmadığını düşünmektedirler. Bu tür çalışmaların kendi görevleri olmadığını düşündüklerinden pek istekle yerine getirmemekte; ancak zorunlu oldukları için yaptıklarını düşünmektedirler. Ayrıca bu çalışmaların üstlere karşı temel sorumluluk alanı olduğu da düşünülebilir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 5 (E, O, E, 12, 0): ... ve resmi yazışmaların takibi bizim çok zamanımızı alıyor ve yetebildiğimiz kadar hepsine yetmeye çalışıyoruz. Ama yetemediğimiz noktada acil olanı ön plana alıp biraz daha vakti ve zamanı varsa onları biraz öteliyoruz.

Katılımcı 15 (E, T, E, 19, 11): Aslında olmaması gereken bir şey ama biz ister istemez okulun fiziki yönünün ön plana almamız zorunlu, örneğin nedir? İşte TEOG başarısı için bir toplantıdasınız, bir öğrenci koşup gelip kalorifer akıttı dediği zaman şurada yanı başımızda çağıracağımız bir şey yok yani, mutlaka hizmetliye eşlik edip veya onu yönlendirip o işlerle uğraşmak zorundasınız ki bu bizi en çok zorlayan nedenlerden bir tanesi.

Katılımcı 19 (E, D, E, 35, 17): İnşaat işi canımı çok sıkırsa da vakit alıyor.

Görüldüğü gibi katılımcılar amaçlara katkı bakımından gündelik hayat içinde “bürokratik işleri” en alt seviyede görmekte; sadece bu işlerin gereği olanları yapmakla yetinmekte, zorunluluk halini ortadan kaldırmayı düşünmektedirler.

4.4.4. Bürokrasinin gündelik hayata etkisi

Katılımcılar bürokrasinin gündelik hayata etkisini zorlaştırıcı, zaman alıcı ya da zamanında yapıldığında herhangi bir problem oluşturmayan bir yapı olarak iki farklı yönü içeren görüşleri ortaya koymaktadırlar.

4.4.4.1. “Zorluk çıkarıcı” olduğu yönündeki görüşler

Katılımcılar bürokrasinin gündelik hayata etkisinin yerleşmiş olduğunu düşündükleri uygulamalarından dolayı zaman alıcı, zorlaştırıcı yönüne dikkat çekmektedirler. Öğrencilere yönelik bir etkinliğin mevzuat gereği izlenmesi gereken yolunun ne kadar zorlaştırıcı ve vakit kaybına neden olduğunu örneklerle açıklamaktadırlar. Böyle bir hal katılımcıları farklı yönde çalışmalarını yapma yönünde olumsuz düşüncelere sevk edebilir. Yapmama ya da tercih etmeme gibi sonuçta öğrencinin aleyhine olabilecek sonuçları doğurabilir. Yaşanan deneyimlerin artık rutin hale gelmiş olması da aslında başka bir sorunu da ortaya çıkardığını düşündürmektedir. Rutinleşmiş bu tecrübeler artık çözüm noktasında ümidin yok olmaya yüz tuttuğunu, çözüm yolunda bir örgütlenmenin olmadığını düşündürmektedir. Ayrıca “zaman” gibi geri getirilemeyen ve değerli bir kaynağın istenmeyen, faydası pek olmayan görevler için harcanması katılımcıların şevkini, gayretini olumsuz etkileme tehlikesini de beraberinde getirebilir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 1 (E, D, E, 28, 15): Bürokratik işlemler olmazsa olmazımız olduğunda da çok sıkıcı olan bir durum. Dedim ya bir yazının o anda olmaması, okula gelmemesi haliyle yapacağımız işleri etkiler. Mesela gideceğimiz bir gezi, bir izin. Gezi için izin almamız gerekiyor ama diyorlar ki 15-20 gün öncesinden planlayacaksınız ama ben bugün planladım yarın gideceğim. Bürokrasi olmaz diyor.

Katılımcı 8 (E, S, E, 16, 7): Bazı işleri hemen yapabiliyoruz, bazı işleri oradaki bürokratik kurumdaki gerek il, ilçe veya diğer kurumdaki memurun inisiyatifine kalıyor, işimiz engellendiği için beklemek zorunda kalıyoruz. 2-3 kere gitmek zorunda kaldığımız durumlar oluyor. Bu da dediğim gibi daha net durumlar olsa sonuçta daha çabuk ulaşılabilir. Takip etmek zorunda kalıyoruz.

Katılımcı 10 (E, S, E, 15, 12): Bürokrasi biraz zamanımızı çaldığı için diğer işlere zamanımız az kalıyor. Yani siz nedir bir takım eğitim öğretimle ilgili plan proje peşinde koşuyorken birden bürokrasi size diyor ki şu tarihe kadar şu şu yazıları getir. Şu tarihe kadar şu istatistikleri getir diyor.

Katılımcı 11 (E, S, E, 22, 4): Bürokrasi halka güzel görünmeyi sağlamak için bizlere velilerden para almayı yasaklarken bütçesiz bir kurum olan ilkokullarda, örneğin 1200 mevcutlu okulumuzda temizlik ve güvenlik sorununu ortaya çıkarıyor. Vicdaniyla baş başa olan bir kadrolu hizmetliyle ne yapabilirim? En az üç hizmetli olması gerekir. Bunun için her gün dilenci gibi para istiyoruz. Bütün bunlar mesleği istemeden zorla yapılan bir meslek haline getiriyor. Stres ve yorgunlukla hastalıklara gark oluyorum. Temizlik ve güvenlik konusunda hesap veriyor, bürokrasi karşısında suçlu ilan ediliyoruz.

Katılımcı 13 (E, F, E, 16, 8): Zamanımızı alıyor sadece. Yani zaman çalmadan başka bir şey yok.

Görüldüğü üzere katılımcılar bürokrasiyi yapılan işlerde “olmazsa olmaz” olarak nitelendirmelerine rağmen işlerin yapılması noktasında “zaman”ın etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını zorlaştırıcı olarak görmektedirler. Ayrıca ne kadar öğrenci

merkezli yaklaşılsa yaklaşılsın yapı odaklı mevcut yapının temel alındığı görülmekte; beklenen fayda geri plana itilebilmektedir.

4.4.4.2. “Problem oluşturmadığı” yönündeki görüşler

Katılımcılar bürokrasinin problem oluşturmadığı yönünde de görüşler belirtmektedirler. Yapının problem oluşturmamasının 3 nedeni olduğu ortaya çıkmaktadır.

- Son yıllarda uygulamaya geçirilen elektronik uygulamalarla yazışma yükünün azaltılması
- İşlerin zamanında yapılmasının prensip edinilmesi
- İyi niyetle ve takibi yapılarak işlerin çözüme ulaşabileceği inancı

Katılımcılar belirtilen sebeplerden dolayı yapıya fazla takılıp kalınmamasını, problem varsa bile rahatlıkla çözme imkanı olduğunu düşünmektedirler. Burada temel noktanın olaya bakış açısı olduğu düşünülmektedir. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 5 (E, O, E, 12, 0): Günlük hayat içerisinde mesela bugün için söyleyeyim: Yapılması gereken bir bürokratik işlem var, bunu ben zamanında bitirdiğim zaman rahat ederim. Prensip olarak da bugün yapılması gereken bir işi ben yarına bırakmamaya çalışıyorum. Eğer o şekilde olursa hem ben rahatlıyorum hem benim diğer sosyal hayatım olumsuz etkilenmiyor, engellenmiyor eğer ki zamanında yapmaz birikirse bizim diğer ailemize ayırmamız gereken zamanı da okula ayırmamız gerekiyor.

Katılımcı 6 (K, O, E, 15, 4): Bazen stresli olmamıza neden oluyor, ama zamanında yaptığımız iş ve işlemlerden dolayı, işin açığı çok da bunaltmıyor ama ara sıra stres dışında herhangi bir olumsuzluk yaşatmıyor günlük hayatımızda.

Katılımcı 15 (E, T, E, 19, 11): Şöyle söyleyebilirim: Bürokrasi aslında işin şükredici bir yanındır hani bürokrasi ile uğraşmak zorunda kalmadım yani, bireysel olarak söyleyebilirim. En azından okul yazışmalarını düşünürsek **mail üzerinden yazışmak bürokrasiyi biraz kırmaktır.**

Katılımcı 20 (E, D, E, 22, 16): Yani eve yorgun olarak gidiyoruz, günlük hayatımızda eğitim öğretimi daha güzel hale getirebilmek için haftada bir öğretmenlerimizle toplantılarımız oluyor, bazen içmeli bazen yemeli şekliyle. Zümrelerle toplantılarımız oluyor, bunu evlere taşımış durumdayız. Çevremizdeki imamlarımızla 2 haftada bir toplantı yapıyoruz. Okul aile birliğimizle haftada bir toplantılarımız oluyor. Bu ve buna benzer şeyleri okulun güzel bir geleceğe taşınması, öğrencilerin başarılı olması için elimizden geleni yapıyoruz.

Katılımcı 21 (E, M, E, 26, 1): Yani orada çok takılmamak lazım, bazen gelen yazılar mükerrer oluyor, şunlar oluyor, bunlar oluyor.

Katılımcı 22 (E, D, E, 30, 19): Çok olumsuz değil, bürokrasi bir şekilde eğer sizin hedefiniz iyi niyetle bir şeyler yapmaksa bürokrasiyi bir şekilde aşıyorsunuz ve hatta onlardan güzel bir şeyler yapıyorsanız da destek de görüyorsunuz. Ama işleri sadece kâğıt üzerinden yazışmalarla takip etmeye kalktığınız zaman orada anlatamadığınız orada belirlemediğiniz hedeflediğiniz yapacağımız işler karşı taraftan anlaşılmayıp size yazı geri dönebilir yani...

Görüldüğü üzere katılımcılar bürokrasinin belli noktalar gözetildiğinde problem olmaktan çıkacağı kanaatindedirler. Yapının (bürokrasi) iş yapmaya imkan verdiği, önemli olan noktanın o işi yapma azmi, gayreti ve niyetinde olunması gerektiği vurgulanmaktadır.

Katılımcılar bu temada bürokrasi gündelik hayat bağlantısına ilişkin görüşlerini ortaya koymuşlardır. Öncelikli olarak daha önceki temalarda olduğu gibi tanımlama yapılmış ve okuldaki “gündelik hayat”a ilişkin görüşler açıklanmıştır. Katılımcılar gündelik hayatta 4 görev alanından bahsetmişlerdir: Rutin işler, bürokratik işler, eğitim-öğretime dair işler ve görüşmeler. Bunların içinde eğitim-öğretime yönelik işler ve bürokratik işler ön plana çıkarken diğerleri de gündelik hayatta önemli yer edinmektedirler. Bürokratik yapının yönetim işlerinde daha çok ön plana çıktığı, eğitim-öğretim işlerine ise okul müdürleri tarafından özellikle yansıtılmamaya çalışıldığı görülmektedir. Ayrıca istenmemesine rağmen gündelik hayatta yönetsel işlerin – zorunlu olarak- ağırlığı hissedilmektedir. Ancak okulun amaçlarına katkı noktasında tüm katılımcılar aynı noktayı işaret etmektedirler. Eğitim-öğretim faaliyetleri...

4.5. Araştırmaya Eklenen Noktalar

Katılımcılar araştırmada eklenecek noktaları da özellikle dikkat çekmek istedikleri ve yaşanan sıkıntılar içinde ön plana çıkanları temel olarak ele aldıkları düşünülmektedir. Eklenen noktalar ise şunlardır:

- Yapıya ilişkin değerlendirmeler
- Kişisel özelliklere ilişkin değerlendirmeler

4.5.1. Yapıya ilişkin değerlendirmeler

Katılımcılar bürokratik yapı içinde okulda etkili ve verimli olunabilmesi, istenen şekilde performansların ortaya konabilmesi için birtakım düzenlemeler yapılması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Öncelikle katılımcılar okullarında birtakım faaliyetleri yapabilmek için kendilerine serbestlik sağlanması gerektiğini temel nokta olarak görmektedirler. Bu serbestliğin yine yasal metinler dikkate alınarak, yasal metinlerde düzenlemeler yapılarak verilmesini uygun görmektedirler. Yasal hükümlerle teminat

altına alınmış bir serbestlik anlayışı içinde çalışmanın okul müdürünün verimini, performansını ve okuldaki otoritesini olumlu yönde etkileyeceğini düşünmektedirler. Bu şekilde araştırmacıya göre katılımcıların yasal gücüne teknik güç, hatta karizmatik güç eklenebilir. Katılımcılar belirtilen donanımların kullanılmasında Türk Eğitim Sisteminde mevcut finans sorunlarını da önemsemektedirler. Okullar yapmak istedikleri noktada karşılaştıkları bu problemi okul-aile birlikleri gibi yapılarla çözmeye çalışılarda müstakil bütçelerinin olmayışı performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca yapının herkese ve her şart altında aynı şekilde uygulanabilir olması gerektiği, aksi durumun yapıya olan güveni sarsabileceğini düşünmektedirler. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 1 (E, D, E, 28, 15): Daha basite indirgenebilir, gerçi önceye göre daha basit bürokratik işlemler de, daha da basite indirgenip bir yolu olmalı aslında. Kişiye göre değişmemeli bürokrasi. Bizim en büyük sıkıntılarımızdan biri, birinin ak dediğine diğerine kara diyebiliyor bürokrasi de. Bu da bizim için sıkıntı olabiliyor.

Katılımcı 4 (K, O, E, 23, 0): Valla açıkçası ben sabahtan beri şikâyet ediyorum, şu işin resmi boyutunu birazcık daha azaltsalar hani müdürlere yetkileri biraz daha fazlaca verip hani okulla baş başa bırakıp ondan sonra müdür kendince bu okul için daha neler yapabilirim, ne tür şeyler yapabilirim hani bazı şeylerde de engelliyorlar o kadar yapılması gereken şey var ki, ama işin resmi boyutu girince şahsen bir adım atamıyorsun.

Katılımcı 9 (E, S, E, 15, 9): Okulların bir bütçesi olması gerektiğini düşünüyorum. Stratejik plan hazırlarken okullara bütçe yapma imkânının sağlanması, merkezi yönetimden o bütçeyi alıp kullanabilmesi ve stratejik plan uygulamalarında bu alınan bütçede harcanan ücretlerin de araştırılabilir, denetlenebilir olması gerektiğini düşünüyorum.

Katılımcı 10 (E, S, E, 15, 12): Okullara mutlaka bütçe verilmeli, okuldaki özellikle bakım-onarımla alakalı planları bir kere kesinlikle yaz aylarına denk getirilmeli, yani tatil bittikten sonra ödenek geliyor. Böyle bir saçmalık olur mu? Böyle bir saçmalık olmaması lazım, bunun iyi planlanması lazım.

Katılımcı 13 (E, F, E, 16, 8): Bürokrasi konusunda şunu yapmak lazım: Okul müdürlerine yetkiyi vermek lazım. Okul müdürlerine birçok yetkiyi vereceksiniz, sorumluluk tamamen okul müdüründe olmak kaydıyla serbest bırakacaksınız.

Görüldüğü gibi katılımcılar kendilerinden başarılı bir performans bekleniyorsa yapıda bazı değişikliklerin yapılması gerektiğini düşünmektedirler. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yasal hükümlerle teminat altına alınmış ve kapsamlı yetkiler
- Okulların bağımsız bir bütçesinin olması
- Uygulamada birlik ve adaletin sağlanması.

4.5.2. Kişisel özelliklere ilişkin değerlendirmeler

Katılımcılar okul müdürünün yaptığı görevi layıkıyla yerine getirebilmesi için kişisel olarak donanımlı olmalarını önemsemektedirler. Okul müdürleri zaman içinde mesleklerindeki gelişmelerden haberdar olmayı, bunu okullarına uygulanabilir hale getirmeyi ve dolayısıyla kendilerinde oluşabilecek “kör noktaları” önlemeyi de dikkate almaktadır. Bunun için hizmet içi eğitim uygulamalarını, farklı coğrafyalardaki uygulamaları görmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Katılımcılar okul müdürlerindeki “gelişim” anlayışının olmasını ve bunun belli bir plan dâhilinde ve herkesin yararlanabileceği şekilde yapılması gerektiğini, bu şekilde istenen ve düşünülen hedeflere ulaşılabileceğini vurgulamaktadırlar. Ayrıca okul müdürlerinin insani özelliklerinin –özellikle empatik düşünme alışkanlığı- olması gerektiğini de belirtmektedirler. Buradaki temel mantığın okulun bütün çevresiyle insan odaklı olmasıdır. Konuyla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

Katılımcı 3 (K, O, E, 14, 8): Okul müdürlerinin çok fazla bürokrasiye takılmamaları gerektiğini düşünüyorum, aksine kendilerini ileriye taşıyacak ve kendilerini kurumu ileriye taşıyarak çünkü yönetici kendisini değiştirmezse o kurum değişmez, öğretmen değişmez. Yöneticinin kendisini ileriye taşıması lazım.

Katılımcı 5 (E, O, E, 12, 0): Özellikle vurgulamak istediğim şu: Çalışan mesai arkadaşlarıyla beraber işbirliği yapılabilirse bu bürokratik işlemler çok çabuk, çok rahat bir şekilde yapılır görev paylaşımı yapıldığı takdirde ama okulda eğer bir sorun varsa ve bu sorun çözülmemişse oradaki bürokratik engeller çok daha büyük problemler üretecektir .

Katılımcı 10 (E, S, E, 15, 12): ... okul müdürlüğü okul yöneticiliği anlamında sürekli bir gelişim içinde olmalıyız mesleki anlamda. Bize bu imkânlar tanınmalı, nedir? Sadece yerelde olmamalı, hatta yerelde çok az olmalı, mutlaka ulusal ve uluslararası boyutta olmalı bu imkânlar.

Katılımcı 14 (E, D, E, 27, 17): İdeal müdür demek ki çözüm odaklı, personel odaklı, bürokratik baskıdan, diyelim ki yönetmelik baskısından uzak, iş odaklı olmalıdır yani.

Katılımcı 20 (E, D, E, 22, 16): Ben teşekkürlerinizden dolayı teşekkür ediyorum, eğitimde kalitenin artırılması için insanların kaliteli bir tabii eğitime tutulması ve o süreçten geçmesi gerekiyor, zaman zaman insanların kör noktaları oluşuyor. O kör noktaları ortadan kaldırmak için de 5 yılda bir olsun, zorunlu olarak hizmet içi eğitime tabii tutulmaları gerektiğini düşünüyorum.

Katılımcı 21 (E, M, E, 26, 1): Her şeyden önce kişi bir işi niye yaptığını iyi bilmesi lazım. Hani bir hadis var: Kim Allah ve Rasulü için hicret ederse, onun hicreti Allah ve Resulü içindir; kim bir dünya menfaati elde etmek veya bir kadınla nikâhlanmak için hicret ederse, onun hicret ettiği de hicret ettiği içindir. **Niyet önemli, niye yola çıktığını unutmamak lazım.** Bir de benim çok hoşuma giden üniversite yıllarımdan hoşuma giden bir şey var: **“biz seferden sorumluyuz, zaferden sorumlu değiliz”** diye bir cümle var, çok hoşuma gider. Yani biz seferden sorumluyuz, zaferden değil. Zafer kimin elindedir? Allah’ın elindedir. ... Tabii insan yıpranıyor. Rasulullah (S.A.V.) oğlu Kasım vefat ettiği zaman ağlayınca sahabe ne demiş? Ey Allah’ın Rasulü hani bize ağlamayı dövmeyi yasaklamıştın? Ben bir babayım demiş, onu da mı ağlamayayım. Ben nihayetinde kabul etmek lazım ki biz de insanız, bazen eksikliklerimiz oluyor, bazen homurdaniyoruz.

Görüldüğü gibi katılımcılar okul müdürlerinin bireysel anlamda da gelişmesini önemli görmektedirler. Bunun için iki noktayı ön plana çıkarmaktadırlar. Birincisi zamanla eskijen, demode olan donanımların revize edilmesi; ikincisi kişisel çalışma, gayret, diğergamlık gibi olumlu karşılanabilecek özelliklere sahip olabilmesidir.

4.6. Temaların Değerlendirilmesi

Araştırmaya esas olarak ortaya çıkan 4 tema okul müdürlerinin deneyimlerinden elde edilen verilerden hareketle değerlendirilmiştir. Temaların birbirleriyle ilişkisine bakıldığında ise, 1. temada belirtilen okula ve eğitime ilişkin görüşlerle 2. temada belirtilen okul müdürlerinin rol, özellik ve görevlerine ilişkin görüşleri arasında bir paralelliğin olduğu göze çarpmaktadır. Okul müdürlerinin okula ilişkin tanımları ve ona atfettikleri özellikleri kendilerine rol, görev ve özellik olarak aldıkları görüşlerine yansımaktadır. Yine eğitim ve insan odaklı görüş ve uygulamaların 4 temada da ortak yön olarak kendini hissettirmektedir. Okul müdürleri bireysel ve mesleki anlamda okulu ve onun amaçlarını ön plana çıkarmayı tercih etmekte ve bunun doğruluğuna inanmaktadırlar.

3. ve 4. temalarda “bürokrasi” bağlantılı görev ve işlerden bahsedilmesine ve bunların zaman açısından hissedilir bir ağırlığı olmasına rağmen okul müdürleri öğrenci merkezli eğitimi ön plana çıkarmaktadırlar. Ancak öğrenci merkezli yaklaşımı da özellikle 1. temada belirtildiği üzere toplum yararı gözetilerek benimsemektedirler. 4 temada da ortak olan bir başka nokta ise çevrenin okul yaşamına olan etkisidir. Okul müdürleri görüşlerinde çevrenin okula etkisini kabul edip bundan yararlanma yoluna gitme üzerine strateji geliştirmeye çalışmaktadırlar. Ancak zaman zaman olumsuz durumlara da rastlanmaktadır. Bu yöndeki eğilimleri temalarda “yansımalar,unsurlar, görüşmeler” başlıkları altında görmek mümkündür.

Ayrıca Amerikalı eğitimci yazar J.Dewey’in okula ve eğitime ilişkin görüşlerine benzer yaklaşım ve uygulamalara özellikle 1. ve 2. temalarda rastlanmaktadır. Bununla ilgili olarak 1. temada belirtilen “okulda yapılan faaliyetler” başlığı altında ifade edilenler örnek olarak gösterilebilir. Bürokrasinin okul ortamına yansımalarına ilişkin değerlendirmeler 3. ve 4. temada kendini göstermekle birlikte bürokratik model bakımından incelenen 4 modelden Weber, Hall ve Hoy-Sweetland Modellerinin okul ortamında egemenliğini sürdürdüğü görülmektedir. Ancak bu egemenliğin daha çok yönetim işlerinde olduğu; eğitim-öğretim odaklı işlerde bu egemenliğin görülmediği dikkat çekmektedir. Bu noktaya okul müdürleri özellikle vurgu yapmaktadırlar.

Kısacası araştırma sonucu ortaya çıkan temalarda, eğitim-öğretim, öğrenci ve çevre merkezli yaklaşımlar kendini hissettirmekte; bürokrasi zorunlu bir yaklaşım – özellikle yönetsel iş ve görevlerde- olarak okuldaki varlığını sürdürmektedir.

Bölüm V

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde, belirlenen temalarla ilgili bulgulara ait sonuçlar ortaya konmuş, bu sonuçlar üzerinden tartışma yapılmış ve daha sonra hem uygulamaya hem de ileriye dönük araştırmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Sonuç

Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yapılan analizlerde okula ve eğitime ilişkin görüşlerde bütüncül bir yaklaşım göze çarpmaktadır.
- Katılımcılar yapılan ve yapılacak planlamalarda belirtilen anlayışa uygun çalışmayı benimsemektedirler.
- Okulun pratikteki faydası ön plana çıkarılmaktadır.
- Eğitim öğretim anlayışında yapısal değişikliklerin olduğu, hedeflenen kitlenin arttığı ve genişlediği anlaşılmaktadır.
- Yapılan ve yapılacak faaliyetlerde temel anlayışın hem teoriye hem pratiğe, hem bireye hem topluma, hem ulusal hem de uluslararası alana yönelik olmasına dikkat edilmektedir.
- Belirtilen anlayışta sürekli bir denge ve istikrarın olması önemsenmektedir.
- Okulun başlıca hedefinin öğrenciyi hem maddi açıdan hem de manevi açıdan donanımlı hale getirmek olduğu vurgulanmaktadır. Bunun için insani ilişkileri de kapsayan, yapıcı ve işbirlikçi bir anlayış benimsenmektedir.
- Demokratik yönetim anlayışının izlerine rastlanabilecek nitelikte uygulamalara okul ortamında yer verilmektedir. Bu yaklaşımın okulda yapılan faaliyetlerin kapsamının geniş, sayısının gittikçe artması şeklinde olumlu yansımaları görülmektedir.

- Farklı kültürlerin, farklı anlayışların ve uygulamaların katılımcıların okula ilişkin planları içinde gittikçe artan bir şekilde yer ettiği ortaya çıkmaktadır.
- Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi noktasında ortaya çıkan ve çeşitli kaynaklardan gelen zorluklar faaliyetlerin seyrini değiştirmemektedir, sadece zaman zaman duygusal kırılmalara neden olabilmektedir.
- Okul müdürleri hem okul müdürü için belirttikleri özelliklerde hem de rollerde astlarına ve çevreye model olma anlayışını (belirtilen özellikler) ön planda tutmaktadırlar. Model olma anlayışı ile de okulu yönetmeyi amaçlamaktadırlar.
- Belirtilen rollerde ise okul müdürünün eğitime ilişkin taraflarının ağır bastığı ve buna yönelik çalışmaların yapıldığı ve planlandığı anlaşılmaktadır.
- Herhangi bir rolde belirgin bir ağırlık görülmemekte; katılımcılar zamana, yere, duruma göre farklı rolleri benimsemekte ve durumsal bir yaklaşım sergilemektedirler.
- Roller konusunda okul müdürleri bütüncül bir anlayışla hareket etmektedirler.
- Katılımcılar okul müdürlerinin özelliklerini iki kategoride değerlendirmektedirler. Olumlu ve olumsuz özellikler... Burada dikkat çeken bütün sınıflandırmalarda “liderlik” vasfının ön plana çıkarılmasıdır. Okul müdürleri kendilerine lider vasfını uygun görmekte ve meslektaşlarını bu çerçevede değerlendirmeyi tercih etmektedirler.
- Katılımcılar okul müdürlerinin liderlik vasfını önemli görmenin yanında insani özellikleri de önemli görmektedirler. Liderlik ve insani özellikler temel noktalar olarak dikkate alınmaktadır.
- Okul müdürleri görev alanlarına ilişkin olarak eğitim-öğretim odaklı işleri ve bu işleri kolaylaştıracak diğer işleri görev alanı olarak görmektedirler. Burada temel noktanın öğrenci odaklı yapının okula hâkim kılınması düşüncesi ve buna uygun planlamaların olduğu görülmektedir.
- Öğrenci merkezli yaklaşımın yanında okul müdürlerinin dikkate aldığı ya da almak zorunda olduğu yönetsel işler (bürokratik işler) de mevcuttur.
- Katılımcılar bu işleri yine öğrenci merkezli yaklaşımlar için bir araç olarak benimsemektedirler.
- Başta veliler olmak üzere çevre, katılımcıların işlerini kolaylaştıran ya da zorlaştıran başat unsur olarak görülmektedir.

- Tüm bu görev alanları okul müdürünün mesai içi-dışı fark etmeksizin zamanlarının önemli bir bölümünü almakta, bu da zaman zaman onlara olumsuz olarak yansımaktadır.
- Okul müdürlerinin mevzuatta belirtilen görev alanları ile benimsedikleri görev alanlarının uyuşmamaktadır.
- Okul, eğitim, görev, rol ve özelliklerle ilgili ortaya konan görüşleri J.Dewey'in eğitimi "deneyimin sürekli ve yeniden inşası" olarak gördüğü anlayışla karşılaştırıldığında bulgular ile J. Dewey görüşlerinin uyuştuğu, onun eğitime ilişkin görüşlerinin eğitim sistemi içinde varlığını sürdürdüğü görülmektedir. Ayrıca katılımcıların planlarında belirtilen anlayışı esas alacaklarına yönelik işaretler olduğu görülmektedir.
- Katılımcılar temel olarak bürokrasinin okul ortamında olumsuz bir imajının olduğunu düşünmektedirler. Ancak bu sistemin de kullanılması mecburidir.
- Bürokrasinin bu olumsuz imajının ortadan kaldırılmasına yönelik adımlar atılmaktadır (e-okul, TEFBİS, KBS, MEBBİS vb. modüller); fakat görevlerle yapı arasında bir uyumsuzluk olduğu için bu adımlar yeterli olmamaktadır.
- Bürokratik yapı içinde temel ihtiyaç, görev alanlarıyla uyumlu güncel hükümlerin varlığının hâkim kılınmasıdır.
- Katılımcılar mevcut bürokratik yapının olumsuz imajına karşılık avantajlarının olduğunu da kabul etmektedirler. En önemlisi yapıyı tanıyana yaptıkları yapacakları işlerde daha rahat ve emin hareket edebilme fırsatı sunmasıdır.
- Alanyazında belirtilen 4 bürokratik model içinde Mintzberg'in modelinin araştırma sonuçlarıyla örtüşmediği; diğer modellerin ise büyük oranda araştırma bulgularıyla örtüştüğü anlaşılmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında Mintzberg'in modelinin "insan" temelli bir anlayışa daha yakın olduğu; diğer modellerin ise "yapı (mevcut düzen)" temelli bir anlayışı esas aldığı düşünülmektedir.
- Katılımcılar okuldaki gündelik işlerini belirtirken rutin yapılan işleri, genel-geçer işleri; bunların yanında ve bunlardan daha fazla ilgilenilmesi, yoğunlaştırılması gereken işleri belirtmektedirler. Bu işler genelde belli bir program dâhilinde olmayan ancak okul müdürünün bir hayli vaktini alan işler-özellikle görüşmeler- olmaktadır.

- Gündelik hayat içinde yer alan işlerden biri de kaçınılmaz ve gerekli bir şekilde bürokratik işler görülmektedir. Bu işler eğitim kademeleri değiştikçe ve arttıkça yoğunluğu, etkisi artan işler olmaktadır.
- Bürokratik işlerin de dâhil olduğu gündelik işlerde dikkat çeken bir başka nokta dönemine, zaman dilimine ve duruma göre bu işlerin yoğunluğunun artması ya da azalmasıdır. Ancak okul müdürleri şartlar ne olursa olsun eğitim-öğretimi temel alacak bir yapı kurmak istemektedirler.
- Bürokrasinin gündelik hayata olumsuz yansımaları olmaktadır.
- Katılımcılarda bürokrasiyi gündelik hayatta bir kolaylaştırıcı unsur olarak yani amaç değil araç olarak kullanma eğilimi olduğu anlaşılmaktadır. Ancak yönetsel işlerle (bürokratik işlerle) başta okul müdürü olmak üzere okul yöneticilerinin ilgilenmesi nedeniyle olumsuz durumlarla (ALO 147, BİMER vb.) karşılaşmaktadır.
- Yaşanan olumsuzluklar okul müdürlerini etkilemekle beraber gelecek planlarını engelleyici olmadığı anlaşılmaktadır.

5.2. Tartışma

Okullar eğitim sistemi içinde önemli yer işgal eden kurumlardır. Onun insan odaklı olması farklı şekilde ifade edilmesini, algılanmasını da beraberinde getirmektedir. Bu farklılaşmayı yaşayanlardan birisi de okulun temsilcisi niteliğine sahip olan okul müdürüdür. Okul müdürlüğü eğitim sistemi içinde sonradan elde edilen bir makamdır. Bu konuma gelen kişiler ilk önce öğretmen olarak göreve başladıklarından hem öğretmenlik hem de okul müdürlüğü deneyimine sahiptirler. Dolayısıyla araştırmaya bu iki farklı deneyim alanından elde ettikleri kazanımları aktardıkları düşünülmektedir. Okul müdürlerinin “okul” kavramı çerçevesinde kendi mesleki hayatlarını değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Okullarda çeşitli ve değişik faaliyetlerin anlatımı bu düşünceye ulaşmaya neden olmaktadır. Ayrıca okul müdürlerinin ifadelerinde okulun teorik-pratik, bireysel-sosyal, formal-informal, ulusal-uluslararası olarak değerlendirildiği de göze çarpmaktadır. Bu açıdan eğitim sisteminde okul müdürlerinin bakış açılarında ciddi değişiklikler olduğu anlaşılmaktadır. TÜBİTAK projeleri, AB projeleri (Erasmus+ projeleri), üniversitelerle ortak programlar, okul içi programlar, belediyelerle ortak projeler (SEDEP gibi) okul müdürlerinin daha farklı ve kapsamlı çalışmalar içinde olduklarını göstermektedir.

Okullardaki mevcut durumda belirtilen faaliyetlerin yapılması yöneten-yönetilen ilişkilerini de gündeme getirmektedir. Okul müdürlerinin “okul” merkezli olarak ortaya koydukları düşünceler yönetimde idealist ve pragmatist anlayışın da hâkim olduğunu göstermektedir. Belirtilen düşünce yapısının da eğitim sistemine olumlu yansımalarının olacağı düşünülmektedir. Şişman’ın (2011) yaptığı araştırmaya göre, öğretmenler okul boyutunda en etkili boyut olarak okul yöneticisini göstermektedirler. Merkez okullarda etkili okul açısından ilk sırada gelen boyut okul yöneticiliğidir. Bunu öğretmen ve çevre takip etmektedir. Çevre ilkokullarda etkili okul özellikleri açısından ilk sıralarda okul yöneticisi, öğretmen yer almaktadır. Şişman (2010)’ın araştırmasının okula okul müdürünün liderlik etmesi şeklindeki bulguyla örtüştüğü söylenebilir. Mitchell, Sun, Zhang, Mendiola, Tarter’ın yaptığı araştırmaya göre (2015), okul etkililiği öğrenci için önemli bir göstergedir ve öğrencinin öğrenmesine katkı sunma çabalarında okul etkililiğinin önemli bir yeri vardır. Ayrıca çalışma okul yöneticilerine ve politikacılara öğrencinin öğrenmesi noktasında okul etkililiği hakkında bilgi vermesi açısından da önemlidir. Bu araştırmanın bulgularının okullarda yapılan çeşitli düzeydeki etkinliklerin hedefleriyle benzer düşünceleri ortaya koyduğu, araştırmayı destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Sergiovanni’nin (2001) başarılı okuldaki öğrenci merkezli yaklaşımı ve okuldaki havanın önemini ortaya koyan araştırması yapılan araştırmada okul müdürlerinin öğrenci merkezli çalışmalarla ilgili görüşlerini destekler nitelikte olduğu düşünülmektedir. Wddowson, Dixon, Peterson, Rubie-Davis, Irving’in (2014) yaptığı araştırmaya göre okulun amaçları olarak 4 nokta belirtilebilir. Okulun akademik başarısının artırılması, iletişim becerisi, vatandaşlık ve diğer karakter özelliklerini içeren sosyal ve yaşam becerilerinin geliştirilmesi. Bu araştırmanın sonuçları mevcut araştırmada okulun hem eğitim hem de öğretim boyutuna dikkat çeken bulgularını desteklemektedir. Hughes’a (2010) göre, okul çapındaki etkililik beklentileri ve kişisel beklenti arasındaki kopukluk toplumun ve öğrencilerin hesap verebilirliğine kesinlikle katkı sağlamaz. Bu yüzden de kamu okullarında öğrenci başarılarındaki eksiklikler yetersiz iş imkânına sebep olmakta ve öğretmenlerle öğrenciler bu eksiklikten dolayı hayat boyu iş, sağlık kazanımları, yeterli maaş ve çalışmayan bir sistemi sürdürmekle avutulmaktadır. Okulların etkililiği noktasında sadece okul müdürünün değil; veliler başta olmak üzere tüm paydaşların katılımı, akademik başarı, fiziksel ve sosyal çevre gibi faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır. Belirtilen araştırma yine mevcut araştırmada ön plana çıkan okul-veli işbirliği şeklindeki bulguyu destekler niteliktedir.

Okul müdürlerinin buldukları konuma ilişkin olarak görüşlerini okul müdürlerinin özelliklerinden hareketle ifade etmeye çalıştıkları gözlemlenmiştir. Burada belirtilen özelliklerin pozitif bir eğitim ortamı oluşturmaya yönelik olduğu, idealist ve yaklaşımın burada da kendini belli ettiği görülmüştür. Bu durumun aynı zamanda okuldaki moral ve motivasyon ile iletişim düzeyini de doğrudan etkileyeceği düşünülmektedir. Okul müdürünün rollerini oynarken farklı rolleri ortaya koyduğu görülmüştür. Rollerle ilgili dikkat çeken nokta ise yere, zamana ve okul türüne göre dengeli bir şekilde oynanan rolü yerine getirmenin söz konusu olmasıdır. Burada durumsallık yaklaşımının ön planda olduğu söylenebilir. Bunun dışında rolleri oynama noktasında destekleyici ve her bir rolün kendi gerçeğinden hareketle ele alınması anlayışının hâkim olduğu görülmüştür. Okul müdürleri farklı rollere değinmekle birlikte liderlik rolü etrafında diğer rolleri açıkladıkları anlaşılmaktadır. Okul müdürlerinin bu rolleri oynamalarının okula holistik bir anlayışın kazandırılması noktasında önemli olduğu düşünülmektedir. Aksi durumun okula fiziksel olmasa da amaçların gerçekleştirilmesi noktasında entropi yaşatacağına inanılmaktadır. Katılımcıların rollerin oynamada çözüm odaklı çalışma yöntemini de benimsedikleri anlaşılmaktadır. Povich'e (2008) göre, okul müdürü moral ve etik değerleri benimseyen liderlik davranışları gösterebilen, öz saygısı güçlü, kararlarını okul yararına olacak şekilde alabilen, değişime adapte olabilen, cesur ve azimli bir şekilde yerine getirmelidir. Çoğu ilkökul müdürü rollerinin hayati bir yönü olarak öğretimsel liderliği göstermektedir. Bu liderlik biçimi programın amacına uygun olarak yerine getirilmesinde, kaynaklarla ilgili kararlarda ve personel için profesyonel gelişim ve seçiminde, programın izlenmesi ve değerlendirilmesi aşamasında kendini hissettirmektedir. Povich'in (2008) bu araştırması mevcut araştırmadaki "okul müdürünün liderlik" rolünü desteklemektedir. Gordon'un (2004) alanyazında belirtilen ve okul müdürlerinin okulda işbirlikçi bir kültür oluşturmaya yardımcı olması ve okul müdürünün öğrenen birey olması yönündeki araştırma bulgularıyla, mevcut araştırmadaki okul müdürüne atfedilen "olumlu" olarak nitelendirilen özelliklerin uyduğu düşünülmektedir. Morris ve diğerlerinin (1984) yaptığı ve okul müdürünün anahtar bir rol üstlendiğine yönelik araştırması da mevcut araştırmadaki okul müdürlerinin belirttiği rollerle (liderlik, çevre, koordinatörlük vb.) örtüştüğü düşünülmektedir. Chien'e (2004) göre okul müdürü okulun odak noktasıdır ve okulda yapılacaklar noktasında anahtar role sahiptir. Öğretimsel lider olarak rolleri hakkında bilinçli olmaya ihtiyacı vardır aynı zamanda okulda başarılı uygulamaları da

göz önünde bulundurulmalıdır. Öğretmenlerin fikirlerini paylaşmada işbirliğinin beklendiği gibi okul müdürlerinden de açık yüreklilikle çalışmaya ve açık iletişime ihtiyaçları vardır. Chien'in (2004) araştırması mevcut araştırmadaki okul müdürü okuldaki en önemli aktör olma, öğretimsel liderlik rolüyle uyumaktadır. Döş ve Savaş'a (2015) göre, okul müdürleri okulun başarısında temel faktör olduğu için trenin makinistine benzetilebilir. Okul müdürlerinin etkili bir eğitim-öğretim, sosyal çevre ve öğrenci-öğretmen motivasyonunu artırarak öğrenci başarısında önemli bir yeri olduğu belirtilebilir. Bu araştırmanın da mevcut araştırmada okul müdürüne atfedilen "orkestra şefi, maestro, koordinatör" şeklindeki bulguları desteklediği görülmektedir. Droppert'ın yaptığı araştırmaya (1984) göre okul müdürü görünen, hareketleri ve kararları paydaşlarının denetimine açık halktan biridir. Onun rollerini karşılayabilecek düzeye sahip olarak herkesin görüşünü almaya, dinlemeye hazır; kaygıları paylaşabilen birisi olmalıdır. O ayrıca üstlerinden gelecek zorlamalara ve baskılara dayanabilmelidir; bu yüzden örgütteki rolü karmaşık ve çaba gerektirir. Bu durum aynı zamanda üstlerle ve diğer paydaşlarla iletişim halinde ve uyum içinde olmayı gerektirir. Bu araştırmanın okul-okul müdürü-çevre ve işbirliği şeklinde elde edilen bulgularla örtüştüğü söylenebilir.

Okul müdürlerinin "okul" kavramından başlayarak görev ve rol algılarını etkileyen önemli noktalardan birisi de sahip oldukları özellikleridir. Okul müdürlerinin bu özellikleri iki noktada topladıkları görülmektedir. Bunlardan olumlu ve olumsuz özellikler olarak gruplandırılabilir. Olumsuz sayılabilecek özelliklerin günümüz eğitim problemlerinin nedenlerine de ışık tutacağı düşünülmektedir. Ancak okul müdürlerinin yaptıklarından, ifadelerinden hareketle olumlu yönlerin okul ortamında ağırlıklı olarak yansıdığı anlaşılmıştır. Bu durum eğitimin dolayısıyla toplumun geleceği açısından umut verici olarak değerlendirilebilir. Goleman'ın yaptığı araştırmaya göre (2011) liderlerin duygusal zeka anlamında güçlü olduğu yönler öz bilinç, öz yönetim, motivasyon, empati ve sosyal içerikli becerilerdir. Bu sonuç mevcut araştırmada okul müdürünün sahip olması gereken ve olumlu özellikler olarak belirtilen özelliklerle benzerlik göstermektedir. Walker'ın yaptığı araştırmaya göre (2011) yöneticiler için gerekli beceriler şunlardır: Yetkiyi dağıtmak, yukarıdan (hiyerarşik düzende) destek almak, güven ortamı oluşturmak, büyük resmi görebilmek (olayları bütünüyle kavramak ve değerlendirmek) ve ona odaklanmak, geri bildirimlerde bulunmak (yapıcı bir şekilde). Bu araştırmanın bulgularını mevcut araştırma ile karşılaştırdığımızda ise,

belirtilen bulguların araştırmadaki hem bireysel hem de mesleki özelliklerin olumlu yönlerine işaret ettiği dolayısıyla araştırma bulgularını desteklediği anlaşılmaktadır. Engels, Hotton, Devos, Bouckenooghe, Aelterman'a (2008) göre zorlu bir işe talip olan, sorumluluk sahibi yüksek bir kaliteye sahip hırslı okul müdürleri okullarında paylaşılan değer ve amaçlara katkı sunmada daha fazla başarı gösterdikleri görülmektedir. Bu tür bir başarı gösteren okul müdürleri öğretmenlerin onları lider, destekleyici, kolaylaştırıcı bunun yanında fikir ve beklentileri noktasında olumlu düşünceler taşıdıkları söylenebilir. Bu aynı zamanda okuldaki yeniliklere karşı açık bir tutumun da varlığını göstermektedir. Okul müdürlerinin başarı ya da başarısızlığın kişinin kendi kapasite ya da gayretlerine bağlı olduğuna dair düşüncesi yapıyla bağlantılı liderlik ve okulla güçlü bir işbirliğiyle alakalı görünmektedir. Paylaşılan hedefler okul müdürünün kişisel başarı gayretleriyle örtüşmektedir. Bu araştırma ise mevcut araştırmada okul müdürlerindeki olumlu özelliklerin çoğunluğu teşkil eden bulgularıyla örtüştüğu görülmektedir. Msila'ya (2011) göre öğretmenlerin problemlerin farkında olma durumlarının okul yönetimi ve liderlik stratejileri noktasında hayati bir durum söz konusudur. Müdürler için okullarında çalışma durumlarına göre kendi liderlik tarzlarının anlama söz konusudur. Okulunu tanıyan okul müdürleri güçlü ve zayıf yönlerini (olumlu ve olumsuz yönlerini) daha iyi tanıyacaklardır. Bu araştırma okul müdürlerinin olumlu olumsuz yönlerini ortaya koyan verileri destekler nitelikte olduğu düşünölmektedir.

Hanson'a göre (1996) başarılı okullarda okul müdürü, öğretmenleri öğretmekten, öğrencileri öğrenmekten öğrenen bir toplum olma yolunda paradigma değişikliğini içeren bir anlayışa yönlendiren bir liderdir. Garcia'ya (2014) göre, okul müdürü görölebilir ve görüşmeye müsait olmasının yanında okulu daha iyi bir hale getirmek için istekli olan, karar vermeden önce tarafları dinleyen, tüm paydaşlarla açık iletişim halinde bulunan; gerçekten taraflara ve durumlara ilgi gösteren, sözünde duran ve takdir eden birisidir. Bu özellikleri onun liderlik kategorisinde değerlendirilmesine yol açmaktadır. Döş ve Savaş'a (2015) göre, okul müdüründen beklenen özellikler içinde liderlik başta gelmektedir. İyi huylu, çalışkan, sabırlı olması yanında; mevzuat bilgisi, inisiyatif alabilme, ikna edici olma, program bilgisi, yönetim becerileri, ön yargısız ve objektif olabilme ve gerektiğinde paydaşları motive edebilme özelliklerine de sahip olmalıdır. Hanson (1996), Garcia (2014) ve Döş, Savaş'ın (2015) okul müdürünün liderlik başta olmak üzere hem bireysel hem de mesleki özelliklere atıf yapan araştırma

sonuçları mevcut araştırma sonuçlarıyla örtüşmekte ve dolayısıyla bulgular birbirini destekler nitelikte olduğu düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin görev algısında da farklı noktaların vurgulandığı görülmüştür. Bu noktaların ortak yönü olarak görevlerin hem tanımlanması hem yöntemi hem yapılması bakımından mevzuatın esas olarak kabul edildiği görülmüştür. Okul müdürlerinin mevzuatı esas olarak kabul etmelerinde iki noktayı göz önünde bulundurdıkları düşünülmektedir. Bunlardan birincisi, mevzuatın görevleri tanımlaması, kapsamını belirlemesidir. İkincisi, mevzuat yapılan işlerde okul müdürünü sağlama alan, güvende hissetmesini sağlayan bir faktör olmasıdır. Görev alanlarını yerine getirme noktasında okul müdürleri çevreyi hem kolaylaştırıcı hem de zorlaştırıcı faktör olarak belirtmişlerdir. Katılımcıların görev noktasında birleştikleri düşünce ise başarılı olmak ve etik-insani değerleri okul ortamına hâkim kılmaktır. Garcia'ya göre (2014) okul müdürleri görev olarak öğretmenlere eğitim öğretim faaliyetlerinde rahat bir ortam sunabilmeyi belirtmektedirler. Mevcut araştırmadan elde edilen okul müdürlerinin eğitim-öğretim odaklı görev anlayışını destekler nitelikte olduğu anlaşılmaktadır. Döş ve Savaş'ın araştırması (2015) okul müdürünün temelde eğitim-öğretim görevinin ön planda olmasını desteklemektedir. Onlara göre, öğrenci başarısı için yönetimden sosyal aktiviteleri de dikkate alan çalışmalar beklenmektedir. Bunun yanında öğrencinin problemleriyle ilgilenen, başarısını değerlendiren, gelişmesini izleyen rehberlik hizmeti de okul müdürünün görevleri arasındadır. Döş ve Savaş'ın (2015) araştırması da mevcut araştırmadaki okul müdürlerinin eğitim-öğretim odaklı çalışma bulgusunu desteklemektedir. Mintzberg'in (1973) araştırması mevcut yapı içinde okul müdürlerinin görevlerine ilişkin bulguları içermektedir. Ona göre yöneticinin görevleri 5 grupta toplanabilir. Bunlardan 1. Örgütün temel amaçlarına hizmet etmek, 2. Örgütte yapılan faaliyetleri bir düzen içinde yapmak, 3. Örgütün stratejik olan sisteminde sorumluluk almak ve örgütü çevreye uyarlamak, 4. Örgütün paydaşlara hizmet etmesini sağlamak, 5. Örgüt ve çevre arasında anahtar bir rol oynamak. Mintzberg'in (1973) okul müdürünün hem yapı hem çevreyle bağlantılı görüşleri okul müdürünün bürokratik ve çevreyle ilgili görevleri ortaya koyan mevcut araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Eğitim öğretimin kalitesi konusunda velilerin katkısına yönelik araştırma yapan LeBlanc'a (2011) göre, okul müdürleri % 90 oranında okulda öğrencinin başarısı için velilerin katkısı önemlidir görüşünü belirtmişlerdir. Fakat okul müdürlerinin % 75'i velilerin daha fazla işbirliği için pek

istekli olmadıklarını belirtmektedirler. Araştırmaya göre okul müdürlerinden velilerle iletişim konusunda beklenen ise; öğrencilerle ilgili bir problem olduğunda velilerle iletişim kurmak, onlara durumlarıyla ilgili mektuplar göndermektir. LeBlanc'ın (2015) okul-çevre eksenli görüşleri de mevcut araştırmadaki okul müdürünün çevreyle iletişimle ilgili bulgularını desteklemektedir.

Eğitim sisteminin işleyişinde bürokratik yapının önemli bir rolü olduğu okul müdürlerinin görüşlerine yansımıştır. Bürokrasinin okul gibi insan merkezli bir yapıda nasıl bir anlam ifade ettiğine bakıldığında 5 temel noktanın ortaya konduğu görülmüştür. Bunlar bürokrasinin okulda engelleyici bir unsur olduğu, resmiyet içerdiği, kurallar ve yazışmalara dayandığı, hiyerarşik bir yapı içinde işlediği ve bunların dışında şekilcilik ve planlamayı da içerdiği anlaşılmıştır. Bürokrasinin genelde okula olumsuz yansıdığı gözlemlenmiştir. Ancak son yıllarda kullanılan MEBBİS, KBS, TEFBİS gibi sistemler bu olumsuzluğu azaltmaya yarayan önemli adımlar olmakla birlikte bu konuda daha fazla adım atılması gerektiği anlaşılmıştır. Daha önce belirtildiği üzere bürokraside görevler mevzuata göre belirlenmektedir (EK-A, EK-B, EK-C).

Bürokratik yapı içinde olanla olması gereken işler arasında genelde bir uyumsuzluğun olduğu anlaşılmıştır. Bunun nedenleri arasında okul müdürleri yetkisiz sorumluluğu, görevlerin fazla ve kapsamlı oluşunu, görev tanımlarında bir standardın olmayışı belirtilebilir. Ayrıca özellikle ilkokul ve ortaokullarda finansman konusunda çekilen bürokratik sıkıntılar da belirtilen nedenlere eklenebilir. Bürokrasinin genelde olumsuz olarak değerlendirilen özelliklerinin okul müdürlerinde duygusal anlamda bir hayal kırıklığı da oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bu olumsuzlukların aşılması noktasında da çabaların olduğu gözlemlenmiştir. Bürokrasiyi olumsuz olarak değerlendirmenin yanında onun işleri kayıt altına alma, işi usulüne uygun yerine getirme, bilgi aktarma ve hesap verme noktasında bir araç olduğu şeklinde değerlendirmeler de yapılmıştır. Bu bürokrasinin okulda, okul müdürü temelli olarak nasıl yararlanıldığı noktasında da bir fikir verebilir. Bürokrasinin okula yansımaları noktasında dikkat çeken en önemli husus; bürokrasinin genelde idari işlerde daha çok kullanıldığı, kullanılmak zorunda olduğu, ancak eğitim-öğretim odaklı işlerde bu yoğunluğun belirgin bir şekilde azaldığıdır. Burada okul müdürlerinin bürokrasinin eğitim-öğretim odaklı işlere hâkim olmasının önünde bir kalkan görevi gördükleri şeklinde bir değerlendirme de yapılabilir. Belirtilenler bağlamında bürokrasinin okula olumlu ya da olumsuz yansımalarının okuldaki faaliyetleri engelleyemeyeceği; ancak kısmen de olsa zorlaştırabileceği

anlaşmıştır. Dönder'in (2006) yaptığı araştırmaya göre bürokrasinin boyutları kuralların takibi, otoritenin hiyerarşik olarak kullanımı, yeterliliğe dayalı terfi, resmiyet, olumsuz atmosfer, görevde uzmanlaşmadır. Ona göre okullarda kuralcı anlayışla yönetilmesi okul ortamına olumsuz yansiyabilir. Ancak kurallara uyulmasının okul ortamına olumlu yansiyacağı da söylenebilir. Resmiyetin okul ortamına hâkim olması da öğretmenlerde duygusal kırılmalara da neden olabilmektedir. Dönder'in (2006) araştırmasının sonuçları mevcut araştırmayı destekler niteliktedir. Onun mevcut araştırmanın dayandığı Weberci Bürokrasi'nin özelliklerini ortaya koyması ve araştırmadaki bürokrasinin eğitim-öğretimle yoğunluğu az olacak şekilde varlığı Dönder'in (2006) resmiyetle ilgili bulgularıyla örtüşmektedir. Arıcan'ın (2009) bürokrasi ile ilgili yaptığı araştırmaya göre okuldaki bürokrasinin etkinlik düzeyi orta seviyededir. Mevcut araştırmada ise bürokrasinin yönetim düzeyinde yoğun, eğitim-öğretim düzeyinde az bir etkinliğinin olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla mevcut araştırma ile Arıcan'ın (2009) araştırması arasında farklılığın olduğu düşünülmektedir. Thomas, Fitzhugh ve Walker'ın (1998) yaptığı araştırmaya göre "bürokrasi" merkezli karar verme sürecinin sona erdirilmesi gerektiği ortaya konmaktadır. Mevcut araştırmada bürokrasinin ifade ettiği anlamlardan bir tanesinin onun "engel" olarak görülmesi Thomas, Fitzhugh ve Walker'ın (1998) yaptığı araştırma ile bir uyum olduğunu düşündürmektedir. Gönüllü'nün (2009) yaptığı araştırmaya göre ilişkilerde resmiyete dayalı olma, mevzuat ve emirlerin takibini dikkate alma, kuralları ve kuralcılığı önemseme, terfi ve yükselmelerde yeterliğin arka plana itilmesi, hiyerarşik otorite kullanımının yaygın olması ile uzmanlaşma ve iş bölümünü önemsememe tasvip edilen bürokrasinin boyutlarını oluşturmaktadır. Gönüllü'nin (2009) yaptığı araştırma mevcut araştırmayı kısmen destekler niteliktedir. Kuralcılığı önemseme, hiyerarşik otoritenin yaygın olması mevcut araştırma ile çelişmekte; diğer bulgular mevcut araştırmayı desteklemektedir. Lennon (2009) bürokrasideki engelleyici tutumların okul müdürü ve öğretmenlerin olumlu, açık ve karşılıklı desteğe dayalı ilişkilerle aşılabileceğini belirtmektedir. Burada öğrenci başarısı da önemli bir faktördür. Tek başına bir unsur olmasa da öğrencilerin akademik başarısı okulun bürokratik yapısına, iklimine etki edebilmektedir. Lennon'un (2009) yaptığı araştırma da mevcut araştırmayı okul ortamında bürokrasinin etkisinin az olduğu şeklindeki bulguyu destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Erçetin ve Maya (2013) eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları engeller sonucu çeşitli kişisel sorunlarla da karşılaştıklarını belirtmektedirler. Onlara göre bu durumlar gerginlik, öfkelenme, baş ağrısı, tansiyon, panik ya da alarm,

terlemedir. Erçetin ve Maya'nın (2015) bulguları mevcut araştırmada bürokrasinin okul müdürüne yansımalarından elde edilen bulguları (stres, gerginlik vb.) desteklemektedir.

Yapılan araştırmada okul müdürünün “okul”dan başlayarak bu konuma atfettiği rollerin, yapması gereken görevlerin, bunların gerektirdiği özelliklerin okul müdürünün gündelik hayatını da doğrudan etkilediği anlaşılmaktadır. Bu etkinin bürokrasiden genelde bağımsız olması yapılan uygulamalardan, verilen örneklerden de anlaşıldığı üzere pek mümkün görünmemektedir. Gündelik işlerin içeriği, kapsamı, zamanı değişse de bu işler az ya da çok gün içinde zaman işgal etmektedir. Genel olarak okul müdürleri gündelik hayatlarını rutin işlere (temizlik-bakım), bürokratik işlere, eğitim öğretim odaklı işlere, çevreyle iletişime (olumlu ya da olumsuz) ayırmaktadırlar. Gündelik işlerde yoğunluğu az ya da çok olan şeklinde bir değerlendirme yapmak pek olası görülmemektedir. Çünkü farklı dönemlerde farklı işlerin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Belirtilen günlük işlerde kilit noktanın okul müdürü olduğu anlaşılmıştır. Bürokrasi bağlamında zaman zaman aksamalar, zorlanmalar olsa da günümüzde uygulamaya konan MEBBİS, KBS, TEFBİS gibi yenilikler okul müdürüne günlük zaman dilimi içinde yapılmak istenen işlerle (eğitim-öğretim) daha fazla ilgilenmesi noktasında bir fırsat sunabilir. Povich'e (2008) göre, okul müdürleri sıklıkla günlük işler olarak sınıfların ve öğrencilerin takibi, yönetsel işlerin takibi, telefon ve e-maillere cevap verilmesi, toplantılar düzenleme, planlanmamış durumlara hazırlıklı olmayı belirtmişlerdir. Bürokratik işlerin yansımaları olan öğretmenlerle, çalışanlarla, ailelerle toplantı da yapılacak işler arasındadır. Bunun yanında bölge yönetimiyle yapılan toplantılara da katılmak yapılan işler arasında gösterilebilir. Povich'in (2008) belirttiği gündelik işlerin mevcut araştırma içinde de belirtilmesi bu araştırmanın mevcut araştırmayı destekler nitelikte olduğunu düşündürmektedir. Lortie'nin (2009) yaptığı araştırmaya göre evrak işleri gündelik işler için önemli bir yekün teşkil etmektedir. Mevcut araştırmada da yazışma ve bürokratik işlemler (yönetsel işler) gündelik yaşamda önemli bir zaman işgal etmektedir. Dolayısıyla iki araştırmanın örtüştüğü söylenebilir. Fullan'a (1992) göre okul müdürleri gündelik hayatta telefonlara cevap vermekten aileleri dinlemeye kadar birçok işle meşgul olmaktadır. Mevcut araştırmada da okul müdürleri yönetsel işler yanında eğitim-öğretim, görüşmeler gibi birçok işle uğraştığı görülmektedir. Bu yapılan araştırma ile Fullan'ın (1992) yaptığı araştırma sonuçlarıyla benzerlikler içerdiğini göstermektedir. Hoefe'nin (2008) yaptığı araştırma da belirtilen durumlarla örtüştüğü söylenebilir. Onun 8 günlük ve 4

katılımcıyı gözleyerek yaptığı araştırmaya göre, okul müdürleri zamanlarının çoğunu yönetimsel işleri yapmakla geçirmektedirler. Bu durum gözlenen 4 durumdan 3'ünde yer almakta ve % 50'yi aşmaktadır. Bunun yanında planlı görüşmeler % 53'ü aşmakta hatta 1 gözlemde bu % 87'ye ulaşmaktadır. Ayrıca planlanmayan görevler de önemli bir zaman dilimini teşkil etmektedir. Tesauro'nun yaptığı araştırmaya (2011) göre ise okul müdürünün gündelik işleri önceden bilinmeyen ve önlem alınamayan işleri içermektedir. Bu yüzden okul müdürleri etkili oldukları ölçüde, inançları ve değerleri ölçüsünde, rolünün gerektirdiği anlayış çerçevesinde gündelik işlerle baş etmeye çalışmaktadırlar. Mevcut araştırmada da okul müdürlerinin velilerle anlık görüşmeleri Tesauro'nun (2011) yaptığı araştırmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Wolcott'ın yaptığı araştırmaya göre (2003) ise okul müdürü sabahdan akşama kadar birçok görüşme ile zamanını geçirmektedir. Bunların çoğu yüz yüze olmakla birlikte telefon vb. elektronik araçlarla yapılan görüşmeler de olmaktadır. Onun yaptığı araştırmaya göre "önceden tasarlanan toplantılar" okulu müdürünün zamanının % 26'lık bölümünü almakta; bunun yanında "maksatlı ancak tasarlanmamış görüşmeler" okul müdürünün zamanının % 25'lik bölümünü almaktadır. Bu ise yapılan araştırmada okul müdürünün gündelik olaylar içinde zaman ayırdığı hususlar olan "görüşmeler"e ilişkin bulguları destekler niteliktedir.

5.3. Öneriler

Yapılan araştırma sonucunda şu önerilerde bulunulabilir:

5.3.1. Uygulama Açısından:

- * Yapılan çalışmalara çevrenin katılımı ve katkısının artırılması sağlanabilir.
- * BİMER, ALO 147 gibi okul müdürleri başta olmak üzere eğitimcilerin görev yaparken moral-motivasyonlarını bozacak uygulamalar velileri bilgilendirme amacına hizmet eder şekilde yeniden yapılandırılmalıdır, mevcut uygulamada yapısal değişiklikler yapılabilir.
- * Okul müdürü rollerini oynarken zamana, mekâna vb. değişkenleri dikkate alarak planlamalarını yapmalı ve yaşanabilecek olumsuzlukları dikkate alınabilir.
- * Okul müdürünün yeterliği yönetici olmadan hem yazılı hem de sözlü olarak değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme verilecek eğitimlerle devam ettirilebilir.

- * Okul müdürlerinin görev alanları içinde onların ihtiyaç duydukları alanlar dikkate alınarak mevzuatta düzenlemeler yapılması uygun olabilir.
- * Bürokrasinin görev alanları içindeki yoğunluğunun internet tabanlı uygulamalarla azaltılması durumu devam ettirilmesi ve yeni uygulamalarla daha da azaltılması yerinde düzenlemelere örnek olabilir.
- * Okul müdürünün uzmanlık alanı olarak gördüğü öğrenci merkezli işlere yoğunlaşmasını sağlayan uygulama ve düzenlemelere mevcut yapı içinde daha çok yer verilebilir.
- * Bürokratik yapı içinde okul müdürü açısından yetki-sorumluluk dengesinin sağlanmasına yönelik yasal düzenlemeler yapılarak okul müdürüne rahat bir hareket alanı sunulabilir.
- * Gündelik işler içinde eğitim-öğretime ayrılan zamanı artırıcı uygulamalara yönelik olarak hem değerlendirme ölçütlerinde hem de yasal metinlerde düzenlemeler yapılabilir.
- * Okulun fiziki şartlarının düzenlenmesi, okula kaynak temini gibi okul müdürünün işi ve uzmanlık alanı olmayan işlerde yazışmalar azaltılması, bu tür işleri kolaylaştırabilecek elektronik uygulamalardan istifade edilebilir.

5.3.2. Araştırma Açısından:

- * Okul ortamında her türden (anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise) seviyeye uygun yapılabilecek faaliyetlere ilişkin planlar sunabilecek araştırmalar yapılabilir.
- * Okul müdürü, bürokrasi, gündelik hayat bağlamında nitel ve nicel yöntemler kullanılarak farklı araştırmalar yapılabilir.
- * Yapılan araştırmalar eğitim çevreleriyle (Milli Eğitim Şuralarında, eğitim kongrelerinde vb.) paylaşılarak yapılacak düzenlemeler için bir zemin oluşturulması uygun olabilir.
- * Başta Weber'in bürokrasi modeli olmak üzere belirtilen 4 model üzerine daha fazla ve farklı yöntemler kullanılarak araştırmalar yapılabilir.
- * Benzer çalışma okul yönetiminde söz sahibi olan müdür yardımcısıyla da yapılabilir.

Kaynakça

- Achoka, S. J. (1990). *The role of the secondary school principal in quebec english schools* (unpublished masters thesis), Faculty of Education McGill University Montreal, Quebec.
- Açıklan, A. (1998). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: PegemA.
- Akkary, R.K. (2014). The role and role context of the Lebanese school principal: toward a culturally grounded understanding of the principalship. *Educational Management Administration and Leadership*, Vol. 42(5) 718–742. doi: 0.1177/1741143213510503
- Archambault, J., Garon R. (2012). Elementary school principals in low socio-economic-status schools: a university-based research programme designed to support mandated reform. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 15:1, 1-22, doi: 10.1080/13603124.2011.617471
- Arıcan, T. (2009). *Öğretmenlerde mesleki tükenmişlik ve okul yönetiminde bürokrasi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Ariratana, W. (2000). *Field investigation of on-the-job behavior of an elementary school principal* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 9970375)
- Aypay, A. (2015). *Eğitim politikası*. Ankara: PegemA.
- Ayral, M. (2016). Okul müdürü yetiştirmede 2015: sorunlar ve gelecek. A. Aypay (Ed.), *Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği* (s. 113-144). Ankara: PegemA.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara: PegemA.

- Balyer, A. (2012). *Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), Cilt 13, Sayı 2, 75-93.*
- Barnes C. A. ve Camburn, E. and Sanders B. R., and Sebastian, J. (2010). Developing instructional leaders: using mixed methods to explore the black box of planned change in principals' professional practice. *Educational Administration Quarterly* 46(2) 241– 279. doi: 10.1177/1094670510361748
- Bellamy, G. T. ve Fulmer, C. L., Murphy, M. J., Muth, R. (2007). *Principal accomplishment*. Teachers College, Columbia University.
- Beycioğlu, K., Örucü, D., Kondakçı, Y., Oğuz, E. (2016). Okul müdürlerinin yetiştirilmesi: kültürlerarası bir inceleme. A. Aypay (Ed.), *Türkiye'de eğitim yöneticiliği ve maarif müfettişliği* (s. 173-193). Ankara. PegemA.
- Beyer, B. M.ve Ruhl-Smith, C. (1998). The principal's role in school restructuring and reform: an examination of self- perceived leadership styles. *The Journal Of Leadership Styles*, 5,2. 116-128.
- Bloom, C. M.ve Owens, E. W. (2011). Principals' perception of influence on factors affecting student achievement in low- and high-achieving urban high schools. *Education and Urban Society* 45(2) 208– 233.doi: 10.1177/0013124511406916
- Bolay, S. H. (2009). *Felsefe doktrinleri ve terimleri sözlüğü*. Ankara: Nobel.
- Bolman, L. G., Deal, T. E. (2013). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak* (A. Aypay, A. Tanrıöğen, Çev.), Ankara: Seçkin.
- Botha, R. J. (2011). The managerial role of the principal in promoting teacher professionalism in selected eastern cape schools, *Africa Education Review*, 8:3, 397-415. doi: 10.1080/18146627.2011.618620

- Botha, R. J. (2013). Time management abilities of school principals according to gender: a case study in selected gauteng schools, *Africa Education Review*, 10:2, 364-380, doi: 10.1080/18146627.2013.853532
- Bursalioğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA.
- Bursalioğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: PegemA.
- Camburn, E. M. ve Spilane, J. P., Sebastian, J. (2010). Assessing the utility of a daily log for measuring principal leadership practice. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 707-737. doi: 10.1177/0013161X10377345
- Carlyon, T. ve Fisher, A. (2012). What informs primary school principals' decision-making in relation to teacher placement in class levels? *Australian Journal of Education*, Vol. 56, No. 1, 68-82.
- Catano, N. ve Stronge, J. H. (2007). What do we expect of school principals? Congruence between principal evaluation and performance standards, *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 10:4, 379-399.
- Cevizci, A. (2012). *Eğitim felsefesi*. İstanbul: Say.
- Cevizci, A. (2010). *Eğitim szlğ*. İstanbul: Say.
- Chien, J. C. (2004). *Examining a successful urban elementary school: putting the pieces together* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3145174)
- Christensen, L. B., Johnson, R. B. ve Turner, L. A. (2015). *Nitel ve karma yöntem araştırmaları* (M. Sever, ev.), (A.Aypay, ev. Ed.) *Araştırma yöntemleri desen ve analiz* (400-433). Ankara: Anı.

- Cobb, C. (2015). Principals play many parts: a review of the research on school principals as special education leaders 2001–2011, *International Journal of Inclusive Education*, 19:3, 213-234, doi: 10.1080/13603116.2014.916354
- Cranston, N. , Ehrich L. ve Billot J. (2010). The secondary school principalship in Australia and New Zealand: An investigation of changing roles. *Leadership and Policy in School*,. 2:3, 159-188. doi: 1570-0763/03/0203
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: PegemA.
- Çelikkaya, H. (2013). *Okul yönetimi ve yükseköğretimde öğretmenlik*. Ankara: Nobel.
- Çetin, E. (2013). *Gündelik hayat sosyolojisi*. İstanbul: Rağbet.
- Davis, S., Darling-Hammond, L.ve LaPointe, M., Meyerson, D. (2005). School leadership study developing successful principals, 18.01.2015 tarihinde www.wallacefoundation.org adresinden erişilmiştir.
- Dalgıç, G. ve Bakioğlu, A. (2014). The effect of stakeholders on the reflective practice of school principals: practices in Istanbul and Copenhagen. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 20.3, 289-313, doi: 10.1080/ 13540602.2013.848524
- Devos, D. ve Bouckenooghe, D. (2009). An exploratory study on principals' conceptions about their role as school leaders. *Leadership and Policy in Schools*, 8:2, 173-196, doi: 10.1080/15700760902737196
- Dewey, J. (2010). *Günümüzde eğitim* (T. Öztürk, Çev.), (J. Ratner, Ed., B. Ata, T. Öztürk, Çev. Ed.) *Pedagogik inançlarım* (1-9). Ankara: PegemA.
- Dewey, J. (2012). *Okul ve toplum* (H. A. Başman, Çev.), (B. Ata, Dizi Ed.). Ankara: PegemA.

- Dewey, J. (2007). *Deneyim ve eğitim (S. Akıllı, Çev.), (G. Can, G.K. Akıllı, Çev. Ed.)*. Ankara: ODTÜ.
- Dimopoulos K., Dalkavouki K.ve Koulaıdis V. (2014). Job realities of primary school principals in Greece: similarities and variations in a highly centralized system, *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, doi: 10.1080/13603124.2014.954627
- Dönder, H. H. (2006). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve bürokrasi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Döş, İ. ve Savaş, A. C. (2015). Elementary school administrators and their roles in the context of effective schools, *sgo.sagepub.com* January-March 1–11
doi: 10.1177/2158244014567400
- Droppert, A. J. (1984). *A study of administrators', teachers' and parents' perceptions of the role of an international school administrator* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 8424416)
- Drucker, P. F. (2011). *Etkin yöneticiyi etkin yapan nedir?* (M. İnan, Çev.), *Liderlik* (s. 35-53). İstanbul: Optimist.
- Eckman, E. W. (2004). Similarities and differences in role conflict, role commitment, and job satisfaction for female and male high school principals. *Educational Administration Quarterly* Vol. 40, No. 3, 366-387.
doi: 10.1177/0013161X03257835
- Engels, N., Hotton, G., Devos, G., Bouckenooghe, D. ve Aelterman, A. (2008). Principals in schools with a positive school culture, *Educational Studies*, 34:3, 159-174, doi: 10.1080/03055690701811263
- Erçetin, Ş. Ş. (2001). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel.

- Erçetin, Ş. Ş., Maya, İ. (2013). Views of educational managers on stress management working in the body of province directorate of national education: Çanakkale case. *US-China Education Review Vol. 3, No. 8, 612-623. Issn 2161-6248*
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Esgin, A. (2012). Her gün yeni bir başlangıçtır: gündelik yaşamın sosyolojik anlamları. *Sosyologca Dergisi, 4, 97-106*.
- Fullan, M. G. (2001). *The new meaning of educational change*. Teachers College, Columbia University.
- Fullan, M. G. (2008). *What's worth fighting for in the principalship?* Teachers College, Columbia University.
- Fullan, M. G.(1992). *Successful school improvement*. Open University Press, Buckingham.
- Garcia, J. H. (2014). *My school is better than yours: perceptions of students, teachers, principals, and parents of low-income transient effective schools* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3581289)
- Garston, N. (1993). The study of bureaucracy. N. Garston (Ed.), *bureaucracy: three paradigms* (pp. 1-9). Los Angeles: Springer Science+Business Media, LLC.
- Geraki, A. (2014). Roles and skills comparison among principals in greek schools: application of competing values framework. *Educational Management Administration and Leadership, Vol. 42(4S) 45–64*.
doi: 10.1177/1741143213513189

- Glasman, S. N. ve Couch, M. (2001). Balancing desires and responses: Private contacts between individual parents and the principal. *Peabody Journal of Education*, 76:2, 52-74. doi: 10.1207/S15327930pje7602_4
- Goleman, D. (2011). *İnsan yönetimi*. (M. İnan, Çev.), Sonuç alıcı liderlik (s. 7-43). İstanbul: Optimist.
- Marshall, G. (2009). *Sosyoloji sözlüğü*. (O. Akınhay, D. Kömürcü, Çev.) . Ankara: Bilim Sanat.
- Gordon, S. P. (2004). *Professional development for school improvement*. Pearson education.
- Grissom, J. A., Loeb ve S. Master, B. (2013). Effective instructional time use for school leaders: longitudinal evidence from observations of principals. *Educational Researcher*, Vol. 42 No. 8, pp. 433– 444. doi: 10.3102/0013189X13510020
- Gönüllü, Y. (2009). *Bürokrasi ile öğretmen yeterliliği arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Gutok, G. L. (2011). *Eğitime felsefi ve ideolojik yaklaşımlar* (N. Kale, Çev.). Ankara: Ütopya.
- Gürbüz, R. ve Erdem, E. ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (2013) 167-179.
- Güven, A. (2009). *Osmanlı'dan günümüze Türk bürokratlarının eğitimi ve bürokrasi teorileri çerçevesinde değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Hansen, B., Lárusdóttir, S. H. (2014): Instructional leadership in compulsory schools in Iceland and the role of school principals. *Scandinavian Journal of Educational Research*, doi: 10.1080/00313831.2014.965788

- Hausman, C. S., Crow, G. M. ve Sperry, D. J. (2000). Portrait of the “ideal principal”: context and self. 84(617), 1-10. 18.01.2015 tarihinde <http://eaq.sagepub.com/> adresinden erişilmiştir.
- Hill L. A. (2010). *Yöneticiliğe giden yol* (Ü.Şensoy, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası.
- Hoefer, J. (2008). *Coherence in the public school principalship a case study on the extent to which elementary school principals' goals, values, vision, self-efficacy, and standardized test scores are linked to their daily behaviors* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3294594)
- Hoppey, D.ve Mc Leskey, J. (2013). A case study of principal leadership in an effective inclusive school. *The Journal of Special Education* 46(4) 245–256. doi: 10.1177/0022466910390507
- Houle, J. C. (2006). Professional development for urban principals in underperforming schools. *Education and Urban Society*, vol. 38 No. 2, february 2006 142-159. doi: 10.1177/0013124505282611
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Okullarda yapı*. (A. Aypay, Çev.), S.Turan (Çev. Ed.), *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama* (s. 82-125). Ankara: Nobel.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Okullarda yapı*. (M. Şişman, Çev.), S.Turan (Çev. Ed.), *Eğitim yönetimi: teori, araştırma ve uygulama* (s. 82-125). Ankara: Nobel.
- Hughes, H. T. (2010). *Effective school practices and academic performance in urban charter schools: a subgroup analysis across principals, teachers, and parents* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3405782)

- Huston, H. E. (1982). *Assessing the role performance of the public school principal in Ohio* (Unpublished doctoral dissertation thesis). The Ohio State University.
- Hutchinson, M. E. Jr. (2001). Perceived effectiveness of principals of seventh-day adventist boarding schools. *Journal of Research on Christian Education*, 10:2, 431-457. doi: 10.1080/10656210109484927
- Ihmeideh, F. ve Oliemat, E. (2015). The effectiveness of family involvement in early childhood programmes: perceptions of kindergarten principals and teachers. *Early Child Development and Care*, 185:2, 181-197
doi: 10.1080/03004430.2014.915817
- İpek, C. (2010). Kaos kuramı ve örgütsel kaos. H.B. Memduhoğlu, K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar (s. 341-363)*. Ankara: PegemA.
- Karalis, D. (2009). *The supportive and directive behaviors of principals, the intimate, collegial, and disengaged behaviors of teachers, teachers' trust in the principal, job satisfaction, and student academic progress* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3373594)
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Kış 2008, Sayı 53, ss: 49-74*.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Set Ofset.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kovalchuk, S. ve Shchudlo, S. (2014). Reworking of school principals' roles in the context of educational privatization. *European Education*, 46:2, 32-52.
doi: 10.2753/EUE1056-4934460202

- Küçükali, R. (2011). *Yönetim felsefesi*. Ankara: Nobel.
- LeBlanc, J. (2011). *School administrator and parent perceptions of school, family, and community partnerships in middle school: a mixed methods study* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3451825)
- Lennon, P. A. (2009). *The relationship of bureaucratic structure to school climate: an exploratory factor analysis of construct validity* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 9302891)
- Lin, M. D. (2012). Cultivating an environment that contributes to teaching and learning in schools: high school principals' actions. *Peabody Journal of Education*, 87:2, 200-215. doi: 10.1080/0161956X.2012.664467
- Lortie, D. C. (2009). *School principal*. The University of Chicago Press.
- Lovett, M. P. (2000). *Understanding the challenge: the worklife of a principal in an achieving urban elementary school with a large number of at-risk students*. (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3119710)
- M. Mitchell R., Sun, J., Zhang S., Mendiola B. , Tarter C. J. (2015). School Effectiveness: A meta-analytic review of published research. M. DiPaola, W. K. Hoy (Eds.). *Leadership and school quality* (pp. 161-171). USA: Age Publishing Inc.
- Markley, D. L. (2008). *The changing roles and responsibilities of the high school principal power* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3363771)
- Marshall, G. (2009). *Sosyoloji sözlüğü*. (O. Akınhay, D. Kömürcü, Çev.). Ankara: Bilim Sanat.

- Marzano, R. J. (2003). *What works in schools: translating research into action*.
Virginia: ASCD.
- May, H. ve Supovitz, J. A. (2010). The scope of principal efforts to improve instruction.
Educational Administration Quarterly, 47(2), 332-352.
doi: 0.1177/0013161X10383411
- May, H., Huff, J. ve Goldring, E. (2012). A longitudinal study of principals' activities
and student performance. *School Effectiveness and School Improvement: An
International Journal of Research, Policy and Practice*, 23:4, 417-439.
doi: 10.1080/09243453.2012.678866
- Maya, İ. (2016). Okul müdürlerinin yetiştirilmesinde dünyadan örnek programlar.
A. Aypay (Ed.), *Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve maairif müfettişliği* (s. 147-168).
Ankara. PegemA.
- Mendels, P. ve Mitgang, L. D. (2013). Creating strong principals. *Educational
Leadership*, 1-10. 18.01.2015 tarihinde www.wallacefoundation.org adresinden
erişilmiştir.
- Mendels, P. (2012). The effective principal. *Future Leadership*, 54-58. 18.01.2015
tarihinde www.wallacefoundation.org adresinden erişilmiştir.
- Mensik, J. (2006). *The framework of an effective principal: a community’s perspective*
(Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses.
(UMI No. 3295145)
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri* (S.Turan, Çev.). Ankara: Nobel.

- Midthassel, U. V. , Bru, E. ve Idse, T. (2000). The principal's role in promoting school development activity in norwegian compulsory schools. *School Leadership and Management: Formerly School Organisation*, 20:2, 247-260. doi: 10.1080/13632430050011461
- Miles, M. B., Huberman A. M. (2015). *Veri toplamaya odaklanmak ve veri toplamayı sınırlamak: anlamlı bir başlangıç* (D. Örucü, Çev.), (S. Akbaba Altun, A. Ersoy, Çev. Ed.) *Nitel veri analizi* (16-39). Ankara: PegemA.
- Mills, M. ve Niesche, R. (2014). School reform and the emotional demands of principals: Iorna's story. *School Leadership and Management: Formerly School Organisation*, 34:2, 120-135. doi: 10.1080/13632434.2013.856295
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper ve Row, Publishers, New York, USA.
- Mintzberg, H. (2014). *Pozisyonların tasarımı: davranışın biçimselleştirilmesi* (G. Takılsay, Çev.), (A. Aypay, Çev. Ed.) *Örgütler ve yapıları* (81-95). Ankara: Nobel.
- Mintzberg, H. (2014). *Profesyonel bürokrasi* (E.Aydoğdu, Çev.), (A. Aypay, Çev. Ed.) *Örgütler ve yapıları* (348-379). Ankara: Nobel.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper ve Row, Publishers, New York, USA.
- Mises L. V. (2007). *Bureaucracy*. B. B. Greaves (Ed.), USA: Liberty Fund.
- Morris, V. C., Crowson R. L., Gehrie P. C. ve Hurwitz E., (1984). *Principals in action the reality of managing schools*. Colombus, Ohio: Charles Merrill Publishing Company.

- Morrison, S. D. (2009). *School administrator selection and placement: "a case study on dispositions that support the identification of successful school leaders"* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3355983)
- Mouzelis, N. P. (2001). *Örgüt ve bürokrasi modern teorilerin analizi* (H. B. Akın, Çev.). Konya: Çizgi.
- Msila, V. (2011). School management and the struggle for effective schools, *Africa Education Review*, 8:3, 434-449, doi: 10.1080/18146627.2011.618650
- OECD. (2014, November). *Teaching in focus*. 25.05.2015 tarihinde www.oecd.org sitesinden erişilmiştir.
- Oplatka, I. (2010). Principals in late career: toward a conceptualization of principals' tasks and experiences in the pre-retirement Period. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 776–815. doi: 10.1177/0013161X10380905
- Oplatka, I. (2004). The principalship in developing countries: context, characteristics and reality. *Comparative Education*, 40:3, 427-448. doi:10.1080/0305006042000274872
- Ömeroğlu, Ö. (2006). *Okul yönetiminde bürokrasi ile öğretmenlerin okula ilişkin tutumları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Önal, H. (2012). *İlköğretim kurumlarında örgüt kültürü ile bürokrasi arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özoğlu, Aydoğdu, E., Dönmez, A. (2016). Öğretmenlikten okul yöneticiliğine bir yolculuk. A. Aypay (Ed.), *Türkiye’de eğitim yöneticiliği ve maairif müfettişliği* (s. 51-60). Ankara: PegemA.

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Poirel, E., Lapointe, P. ve Yvon, F. (2012). Coping with administrative constraints by quebec school principals. *Canadian Journal of School Psychology* 27(4) 302– 318. doi: 10.1177/0829573512461131
- Povich, C. G. (2008). *Perceptions of elementary school principals on their role in a decentralized school district* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3309556)
- Principal Quality Practice Guideline: Promoting Successful School Leadership in Alberta, (2009). 18.01.2015 tarihinde <http://education.alberta.ca/admin/resources.aspx> adresinden erişilmiştir.
- Qutoshi, S. B. ve Khaki, J.A. (2014). The role of a principal / headteacher in school improvement: a case study of a community-based school in karachi, Pakistan. *Journal of Research and Reflections in Education*, .8(2), 86-96.
- Rinder, D. E. (2007). *In the implementation of standards-based reform: What is the leadership role of the principal in building school capacity and accountability to sustain student academic growth?* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3278487)
- Roch, C. H., Pitts, D.W. ve Navarro, I. (2010). Representative bureaucracy and policy tools: ethnicity, student discipline, and representation in public schools. *Administration and Society* 42(1) 38– 65.doi: 10.1177/0095399709349695
- Searby, L. J. (2010). Preparing future principals: facilitating the development of a mentoring mindset through graduate coursework. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 18:1, 5-22. doi: 10.1080/13611260903448292
- Senge, P. M. (2002). *Beşinci disiplin* (A. İldeniz, A. Doğukan, Çev.). İstanbul: YKY.

- Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship a reflective practice perspective*. A Pearson Education Company Needham Heights, MA02494.
- Sezgin, F. (2009). Okul yöneticisi ve liderlik. S.Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (s. 77-109). Ankara: Nobel.
- Sezgin, F. (2013). Sosyal bir sistem olarak okul. S.Özdemir (Ed.), *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama* (s. 63-101). Ankara: PegemA.
- Skinner, T. H. (2003). *The role of the school principal in contemporary society: a rural manitoba perspective* (Unpublished master's thesis). University of Toronto, Canada.
- Speck, M. (1999). *The principalship building a learning community*. New Jersey: Simon and Schuster/ A Viacom Company.
- Spillane J. P. , Camburn E. M. ve Pareja A. S. (2007). Taking a distributed perspective to the school principal's workday. *Leadership and Policy in Schools*, 6:1,103-125. doi:10.1080/15700760601091200
- Stanton, M. R. (2012). *A single-subject study of the managerial behavior of a high school principal* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3043159)
- Stephen, M. E. K. (2002). *Small town secondary principals their perceptions of the role 2000-2001* (Doctoral Dissertation) Michigan State University (UMI Microform 3053814)
- Stringer, P. ve Hourani, R. B., (2015). Transformation of roles and responsibilities of principals in times of change. *Educational Management Administration and Leadership*. 1–23. doi: 10.1177/1741143214549971
- Styron, R. A. ve Styron, J. L. (2011). Critical issues facing school principals. *Journal Of College Teaching and Learning*, 8(5), 1-10.

- Şahin, B. (2007). *Okul yöneticilerinin günlük mesailerinde yaptıkları işlere genel bir bakış* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Şimşek, H. , Yıldırım, A. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Şirin, H. (2009). Okul ve özellikleri. S.Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (s. 49-76). Ankara: Nobel.
- Şişman, M., Turan, S. (2002). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (16-17 Mayıs 2002).
- Şişman, M. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: PegemA.
- Şişman, M. (2011). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: PegemA.
- Şişman, M. (2016). Eğitim ve okul yönetimi: meslekleşmeyen bir alanda meslekleştirme girişimi. A. Aypay (Ed.), *Türkiye 'de eğitim yöneticiliği ve maairif müfettişliği* (s. 451-462). Ankara: PegemA.
- Tesauro, M. (2011). *In search of coherence to what extent is the level of congruence between daily actions and espousals of middle school principals?* Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3504952)
- Terosky, A. L. (2014). From a Managerial Imperative to a Learning Imperative: Experiences of urban, public school principals. *Educational Administration Quarterly*, 50(1) 3– 33. doi: 10.1177/0013161X13488597
- Thomas, C. ve Fitzhugh-Kalker P. (1998). The role of the urban principal in school restructuring. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*. 1:3, 297-306. doi: 10.1080/1360312980010305

- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B. (1999). *Yönetim bilimi*. Ankara: Yargı.
- Turan, S. (2011). *İşini bil okuluna sahip ol*. Açıklın, A., Şişman M., Turan, S. *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: PegemA.
- Turan, S., Yıldırım, N.ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 3, 63-76*.
- Valentine, J. W. and Prater, M. (2011). Instructional, transformational, and managerial leadership and student achievement: high school principals make a difference. *NASSP Bulletin* 95 (1) 5– 30. doi: 10.1177/0192636511404062
- Van Beck, S. A. (2011). *The importance of the relationships between teachers and school principals* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3462926)
- Vanhoof J., Vanlommel, K., Thijs, S. and Vanderlocht, H. (2014). Data use by flemish school principals: impact of attitude, self-efficacy and external expectations. *Educational Studies*. 40:1, 48-62. doi: 10.1080/03055698.2013.830245
- Xaba, M. I. ve Nhlapo, V. A. (2014). Principals' views on challenges of their school governance roles. *Africa Education Review*, 11:3, 424-444. doi:10.1080/18146627.2014.934996
- Xaba, I. M. ve Nhlapo, V. A. (2014). Principals' views on challenges of their school governance roles. *Africa Education Review*, 11:3, 424-444. doi: 10.1080/18146627.2014.934996
- Walker, A. D, Lee, M. ve Bryant, D. A. (2014). How much of a difference do principals make? An analysis of between-schools variation in academic achievement in Hong Kong public secondary schools. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 5:4, 602-628. doi: 10.1080/09243453.2013.875044

- Walker, C. A. (2011). Acemi yöneticilerinizi kendilerinden korumak (M. İnan, Çev.), *İnsan yönetimi* (s. 101-119). İstanbul: Optimist.
- Waters, T. (2012). *Schooling, childhood and bureaucracy*. USA: Palgrave Macmillan.
doi: 10.1057/9781137269720
- Weber, M. (2014). *Bürokrasi ve otorite*. (H. B. Akın, Çev.), Ankara: Adres.
- West, D. L. (2010). *The daily lives of principals: twenty-one principals in the 21st century* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3403717)
- Westman, K. (2010). *The roles and responsibilities of the principal as perceived by Illinois k-8 principals who belong to generation x* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3434914)
- Widdowson, D. A., Dixon, R. S., Peterson, E. R., Rubie-Davies, C. M. ve Irving, S. E. (2015) Why go to school? Student, parent and teacher beliefs about the purposes of schooling. *Asia Pacific Journal of Education*, 35:4, 471-484.
doi: 10.1080/02188791.2013.876973
- Wilson, B. L. ve Firestone, W. A. (1987). The principal and instruction: Combining bureaucratic and cultural linkages. *Educational Leadership*, 18-23. 18.01.2015 tarihinde www.wallacefoundation.org adresinden erişilmiştir.
- Wolcott, H. F. (2003). *The man in the principal's office*. Altamira Press, University of Oregon, USA.
- Yazurlo, M. P. (2011). *The role of the principal in schools in need of improvement: leadership for student achievement* (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3461911)

Ylimaki R. M., Jacobson, S. L. ve Drysdale, L. (2007). Making a Difference in Challenging, High-Poverty Schools: Successful principals in the USA, England, and Australia. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 18:4, 361-381.
doi: 10.1080/09243450701712486

Yücel, C. (1999). *Bureaucracy and teachers' sense of power* (Doctoral dissertation)
Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3147768)

İnternet Kaynakları

<http://www.tdk.gov.tr>

Bürokrasi

<http://mevzuat.meb.gov.tr>

Yönetici, Eğitim kurumu, Müdür

MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (EK-A)

MEB Okul Öncesi Eğitim Ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği(EK-B)

MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik (EK-C)

<http://ttkb.meb.gov.tr>

7., 10., 14., 18., 19. Milli Eğitim Şurası Kararları

Ekler

Ek A. Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği

(Resmi Gazete Tarihi: 07.09.2013 Sayı: 28758)

Müdür, görev, yetki ve sorumlulukları

MADDE 78- (1) Müdür, Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür, okulu bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle işbirliği içinde yönetir.

(2) Müdür çalışmalarını valilikçe belirlenen mesai saatleri dâhilinde yapar; görevin gerektirdiği durumlarda mesai saatleri dışında da çalışmalarını sürdürür.

(3) Müdür, görevinde sevgi ve saygıya dayalı, uyumlu, güven verici, örnek tutum ve davranış içinde bulunur; mevzuatın kendisine verdiği yetkileri kullanır.

(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 konuma 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 hizmet içi eğitim faaliyetleriyle ilgili iş ve işlemleri yürütür.

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

h) Rehberlik ve psikolojik danışma 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) 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, staj veya yaz uygulamasının 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 Başı 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 hizmet içi 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.

Ek B. Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim Ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği

(Resmi Gazete Tarihi: 26.07.2014 Sayı: 29072)

Okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluğu

MADDE 39 – (1) Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar.

Ek C. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik

(Resmi Gazete Tarihi: 06.10.2015 Sayı: 29494)

Yönetici olarak görevlendirileceklerde aranacak genel şartlar

MADDE 5 – (1) Yönetici olarak görevlendirileceklerde aşağıdaki genel şartlar aranır:

- a) Yükseköğretim mezunu olmak.
- b) Başvurunun son günü itibarıyla Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak.
- c) 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.
- d) 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.

Müdür olarak görevlendirileceklerde aranacak özel şartlar

MADDE 6 – (1) Müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekir:

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

(2) **(Ek:RG-27/1/2016-29606)** Müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunan yeterli sayıda aday bulunamaması hâlinde, bu maddenin birinci fıkrasında aranan hizmet süreleri ihtiyaç karşılanana kadar birer yıl düşürülür.

Müdür adaylarının değerlendirilmesi

MADDE 19 – (1) Müdürlükte dört yıllık ya da aynı eğitim kurumu müdürlüğünde toplam sekiz yıllık görev süresi dolanlar ile duyurunun son günü itibarıyla 5 ve 6 ncı maddelerde belirtilen şartları taşıyanlar arasından müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlar Ek-1 'de yer alan form üzerinden değerlendirme komisyonu tarafından değerlendirilir.

(2) Değerlendirme sonuçları, değerlendirmenin yapıldığı tarihten itibaren en geç on iş günü içinde il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(3) Değerlendirme sonuçlarına, sonuçların açıklandığı tarihten itibaren en geç beş iş günü içinde ilgili il millî eğitim müdürlüğüne itiraz edilebilir. Bu itirazlar en geç beş iş günü içinde incelenerek karara bağlanır. İtiraz sonuçları, il millî eğitim müdürlüklerince itiraz sahiplerine duyurulur.

Müdür olarak görevlendirileceklere ilişkin duyuru ve başvuru

MADDE 25 - (1) Müdürlüğü boş bulunan veya dört ve sekiz yıllık müdürlük süresini dolduranlardan boşalacak eğitim kurumları, il millî eğitim müdürlüklerinin internet sitesinde duyurulur.

(2) Müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunan adaylardan değerlendirmeye ve sözlü sınava katılanların başvuruları elektronik ortamda alınır.

(3) Müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunanlara en fazla 20 eğitim kurumu tercih etme hakkı verilir.

Müdürlüğe görevlendirme

MADDE 26 – (1) Müdür olarak görevlendirilmek üzere başvuruda bulunan adayların görevlendirmeye esas puanları; Ek-1’de yer alan form üzerinden verilen değerlendirme puanı ile sözlü sınavda verilen puanın aritmetik ortalaması alınarak belirlenir.

Görevlendirmeye esas puanlar, kesin sonuçların ilan edildiği tarihten itibaren en fazla bir yıl süreyle olmak üzere bu kapsamda yapılacak bir sonraki değerlendirme tarihine kadar geçerlidir.

(2) Müdür olarak görevlendirilmek isteyen adaylardan;

- a) Okul Öncesi veya Çocuk Gelişimi ve Eğitimi alan öğretmenlerinden anaokullarına müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara,
- b) Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji alan öğretmenlerinden fen liselerine müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara,
- c) Türk Dili ve Edebiyatı, Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik alan öğretmenlerinden güzel sanatlar liselerine müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara,
- ç) Sınıf Öğretmenliği alan öğretmenlerinden ilkokullara müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara,
- d) İmam-Hatip Lisesi Meslek Dersleri alan öğretmenlerinden imam hatip liselerine müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara,
- e) Atölye ve laboratuvar öğretmenlerinden mesleki ve teknik eğitim kurumlarına müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara,
- f) Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya yabancı dil alan öğretmenlerinden sosyal bilimler liselerine müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara,
- g) Beden Eğitimi alan öğretmenlerinden spor liselerine müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara, söz konusu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere, bu maddenin birinci fıkrasına göre belirlenen puanlara beş puan ilave edilir.

(3) **(Danıştay 2. Dairesi Esas:2016/287 Yürütmenin Durdurulması) (Değişik:RG-27/1/2016-**

29606) Kurucu müdür olarak görev yapmakta oldukları eğitim kurumuna, bu kuruma müdür normunun verildiği ilk dönemde müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlar ile müdürlükte dört yıllık görev süresini tamamlayanlardan hâlen müdür

olarak görev yaptıkları eğitim kurumuna yeniden müdür olarak görevlendirilme isteğinde bulunanlara, söz konusu eğitim kurumları ile sınırlı olmak üzere, bu maddenin birinci ve ikinci fıkralarına göre belirlenen puanlara sekiz puan daha ilave edilir.

(4) Müdür olarak görevlendirilmeye hak kazanan adaylar, bu maddenin birinci, ikinci ve üçüncü fıkralarına göre hesaplanan puan üstünlüğüne göre tercihleri de dikkate alınarak il millî eğitim müdürünün teklifi üzerine valinin onayı ile müdür olarak görevlendirilir.

(5) Adayların puanlarının eşitliği halinde, sırasıyla Ek-1’de yer alan forma göre değerlendirme puanı, Ek-2’de yer alan forma göre sözlü sınav puanı, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet puanı fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir.

(6) Görevlendirme işlemleri, itirazların sonuçlandırıldığı tarihten itibaren en geç on iş günü içinde tamamlanır.

(7) Müdür ihtiyacı karşılanamayan eğitim kurumları ile yeni açılan eğitim kurumlarının müdürlüğüne, görevlendirmeye esas puanların geçerli olduğu süreyle sınırlı olmak üzere, müdür olarak görevlendirilemeyenler arasından aynı usulle dört yıllığına görevlendirme yapılabilir.

Yönetici görevlendirmede esas alınacak hususlar

MADDE 27 – (1) Yöneticiler dört yıllığına görevlendirilir.

(2) Aynı unvanla aynı eğitim kurumunda sekiz yıldan fazla süreyle yönetici olarak görev yapılamaz.

(3) Buldukları eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıldan fazla sekiz yıldan az görev yapanlardan aynı eğitim kurumuna yönetici olarak görevlendirilenlerin görevleri, sekiz yılın dolduğu tarih itibarıyla bu Yönetmelikte öngörüldüğü şekilde sonlandırılır.

(4) Anaokullarının müdür yardımcılarında en az biri Okul Öncesi veya Çocuk Gelişimi ve Eğitimi alan öğretmenleri arasından; fen liselerinin müdür yardımcılarında en az biri Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji alan öğretmenleri arasından; güzel sanatlar liselerinin müdür yardımcılarında en az biri Türk Dili ve Edebiyatı, Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik alan öğretmenleri arasından; ilkokulların müdür yardımcılarında en az biri Sınıf Öğretmenliği alan öğretmenleri arasından; imam hatip liselerinin müdür yardımcılarında en az biri İmam-Hatip Lisesi Meslek Dersleri alan öğretmenleri arasından; mesleki ve teknik eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri atölye ve laboratuvar öğretmenleri arasından; sosyal bilimler liselerinin müdür yardımcılarında en az biri Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji

veya yabancı dil bilgisi alan öğretmenleri arasından; spor liselerinin müdür yardımcılarında en az biri Beden Eğitimi alan öğretmenleri arasından görevlendirilir. Bu fıkrada belirtilen niteliklerde yeterli sayıda aday bulunmaması hâlinde, diğer alan öğretmenlerinden de görevlendirme yapılabilir.

(5) Öğrencilerinin tamamı kız olan eğitim kurumlarının müdürleri ile bu kurumlar ve yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir.

(6) Karma eğitim yapılan ve müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az biri kadın adaylar arasından görevlendirilir.

(7) Bu maddenin beşinci ve altıncı fıkralarında belirtilen niteliklerde yeterli sayıda aday bulunmaması hâlinde, erkek öğretmenler arasından da görevlendirme yapılabilir.

(8) Yönetici ihtiyacı karşılanamayan eğitim kurumları ile yeni açılan eğitim kurumlarının yönetici ihtiyacı, öncelikle 31 inci maddenin dördüncü ve beşinci fıkraları kapsamında bulunan yöneticilerin görevlendirilmesi yoluyla karşılanır.

(9) Yönetici görevlendirme takvimi Bakanlıkça belirlenerek Bakanlık internet sitesinde duyurulur.

Yöneticilik görevinin sona ereceği ve devam edeceği durumlar

MADDE 31 – (1) Yöneticilik görevi;

- a) Görevlendirildikleri tarihe göre dört yıllık hizmet süresinin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının, dört yıllık sürenin dolduğu tarihin ders yılının dışında olması halinde ise dört yıllık sürenin dolduğu tarihi takip eden ders yılının bittiği,
- b) Aynı eğitim kurumunda aynı unvanla sekiz yıllık hizmet süresinin dolduğu tarihin içinde bulunduğu ders yılının, sekiz yıllık sürenin dolduğu tarihin ders yılının dışında olması halinde ise sekiz yıllık sürenin dolduğu tarihi takip eden ders yılının bittiği,
- c) Eğitim müşaviri ve eğitim ataşesi olarak atananlar ile Bakanlıklararası Ortak Kültür Komisyonu kararıyla yurt dışında görevlendirilenler ve uluslararası kuruluşlarda görevlendirilenlerin bu atama veya görevlendirmenin yapıldığı,
- ç) Yurt içinde veya yurt dışında başka bir göreve bir yıl veya daha fazla süreyle geçici veya sürekli olarak görevlendirilenlerin bu görevlendirmenin yapıldığı,
- d) Bir yıl veya daha fazla süreyle aylıksız izin alanların aylıksız izinlerinin başladığı,
- e) 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanununun 18 inci maddesine göre bir yıl veya daha fazla süreyle aylıksız izne ayrılanların aylıksız izinlerinin başladığı tarihten itibaren sona erer.

(2) Yöneticilikleri bu maddenin birinci fıkrasının (a) ve (b) bentlerine göre sona erenler, buldukları eğitim kurumunda alanlarında açık norm kadro olması ve istemeleri hâlinde bu eğitim kurumuna, aksi durumda ise istekleri de dikkate alınarak kadrolarının bulunduğu il içinde durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

(3) Yöneticilikleri bu maddenin birinci fıkrasının (c), (ç), (d) ve (e) bentlerine göre sona erenler, söz konusu görev veya aylıksız iznin bitimini müteakip, istekleri de dikkate alınarak en son görev yaptıkları il içinde durumlarına uygun açık norm kadrosu bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

(4) Birleştirilen eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapanlar bakımından, eğitim kurumunun yeni statüsüne göre o eğitim kurumunda yönetici olarak görev yapma şartlarını taşımayanlar ile şartları taşıyanlardan hizmet puanı, hizmet puanının eşit olması durumunda ise sırasıyla yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi daha az olanlardan belirlenecek fazla durumunda olanlar, il içinde ilan edilecek durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına aynı yöneticilik görevi ile sınırlı olmak ve kalan görev sürelerini tamamlamak üzere yönetici olarak görevlendirilme isteğinde bulunabilir. Aynı eğitim kurumuna aynı yöneticilik görevi için birden fazla görevlendirilme isteği olması durumunda sırasıyla, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet puanı fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir. Bu konumda olanlardan yönetici olarak görevlendirme isteğinde bulunmayanlar ile isteklerine rağmen yönetici olarak görevlendirilemeyenler, buldukları eğitim kurumunda alanlarında açık norm kadro olması ve istemeleri hâlinde bu eğitim kurumuna, aksi durumda ise istekleri de dikkate alınarak kadrolarının bulunduğu il içinde durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

(5) Kapatılan eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapanlar, il içinde ilan edilecek durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına aynı yöneticilik görevi ile sınırlı olmak ve kalan görev sürelerini tamamlamak üzere yönetici olarak görevlendirilme isteğinde bulunabilir. Aynı eğitim kurumuna aynı yöneticilik görevi için birden fazla görevlendirilme isteği olması durumunda sırasıyla, yöneticilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet puanı fazla olan adayın görevlendirmesi yapılır. Eşitliğin devamı hâlinde görevlendirilecek aday kura ile belirlenir. Bu konumda olanlardan yönetici olarak görevlendirme isteğinde bulunmayanlar ile isteklerine rağmen yönetici

olarak görevlendirilemeyenler, istekleri de dikkate alınarak kadrolarının bulunduğu il içinde durumlarına uygun ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak atanır.

(6) Dönüştürülen eğitim kurumlarının dönüştürülmeden önceki yöneticileri, kalan görev sürelerini dönüştürülen eğitim kurumunda tamamlar.

Ek D. Görüşme Formu

1.Bölüm

Sayın meslektaşım, bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler bulunmaktadır.

Lütfen sizinle ilgili seçeneği belirtiniz.

1.Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek

2. Branşınız.....

3. Medeni Durumunuz () Bekâr () Evli

4. Kaç yıldır bu meslekte bulunmaktasınız?.....

5. Kaç yıldır bu görevi(idareci öğretmenlik) yapmaktasınız?.....

2.Bölüm

Sayın meslektaşım, bu bölümde araştırmayla ilgili sorular mevcuttur. Lütfen düşüncelerinizi ifade ediniz.

1. Bir okul müdürü olarak yaşadığınız tecrübelerden hareketle sizin için “okul” ne anlam ifade etmektedir; açıklar mısınız?

- Tanımı
- Özellikleri
- Anılar, özel durumlar vb.

2. Bir eğitim öğretim yılını tamamladığımızı düşünerek okulunuzda yapılan çalışmalar bağlamında neler yaşadınız? Açıklar mısınız?

- Faaliyetler
- Kullanılan yöntem ve araçlar
- Bu faaliyetlere katkıda bulunan paydaşlar, paydaşların katkıları ve katkıların boyutları
- Faaliyetlerin gerçekleşme durumu
- Okul açısından kazanımlar

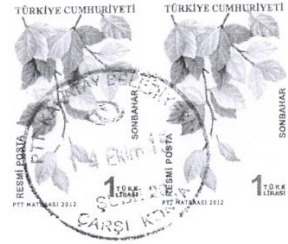
3. “Müdürün okuldaki rolü”nü yaşadığınız deneyimleri de dikkate alırsak bize açıklar mısınız?

- Okulun akademik başarısını dikkate alan rol
 - Paydaşları dikkate alan rol
 - Aktiviteleri dikkate alan rol
 - Bürokratik işlemleri dikkate alan rol (rutin işler-mevcut yapı)
 - Bireysel ve mesleki çalışmaları dikkate alan rol
4. İfade ettiğiniz rollerden hangisi ya da hangilerini oynadığınızı düşünüyorsunuz?
Nedenleriyle birlikte açıkla mısınız?
5. Yaşadığınız bölgenin, okulunuzun şartlarını dikkate alarak ve tecrübeleriniz ışığında okul müdürü olarak hangi görevleri yerine getirmeniz? Düşüncelerinizi bizimle paylaşır mısınız?
- Görevler
 - Belirtilen görevlerin önem ve yoğunluk sırası
 - Dikkat edilen noktalar
 - Görevin kişisel ve mesleki açıdan etkileri
6. Okul müdürü olarak görev yapmanıza katkı sağlayan durumları örnekler vererek açıkla mısınız?
7. Okul müdürü olarak görev yapmanızı engelleyen ya da zorlaştıran durumları örnekler vererek açıkla mısınız?
8. Gözlemlerinize ve deneyimlerinize göre okul müdürleri bireysel açıdan ne tür özelliklere sahiptir; açıkla mısınız?
- Mevcut gözlemler
 - Mevcut durumun okula yansımaları (özellikle çalışanları isteklendirme açısından)
9. Gözlemlerinize ve deneyimlerinize göre okul müdürleri mesleki açıdan ne tür davranışlar sergilemektedir; açıkla mısınız?
- Geliştirme fırsatları var mı?
 - Gelişime odaklanma ve çalışanları bu tür çalışmalara odaklandırma durumu
 - Mesleki açıdan gelişiminizi kolaylaştıran ya da gelişmenize engel olan faktörler

10. Bir okul müdürü olarak “bürokrasi” denilince aklınıza neler gelmektedir?
Deneyimlerinizden hareketle görüşlerinizi bizimle paylaşır mısınız?
11. Bürokratik yapı içinde okul müdürünün yaptığı görev ile yapması gereken görevler sizce ne ölçüde tutarlılık göstermektedir? Örnek ya da örnekler vererek açıkla-
mısınız?
12. Bürokrasinin okulda yaşananlara, uygulamalara ne tür yansımaları söz konusu
olmaktadır? Lütfen tecrübelerinizden hareketle anlatır mısınız?
- Olumlu yönler
 - Olumsuz yönler
1. Eksiklikler ve düzeltilmesi gereken taraflar
13. Sizce okul müdürü okulda ne gibi günlük işlerle uğraşmaktadır; açıkla-
mısınız?
14. Belirttiğiniz işlerin yoğunluğunu düşündüğünüzde hangisine ya da hangilerine
diğerlerine göre daha çok vakit ayırmaktasınız? Nedenleriyle birlikte bizimle
paylaşır mısınız?
15. Belirttiğiniz işlerin yoğunluğunu düşündüğünüzde hangisine ya da hangilerine
diğerlerine göre daha az vakit ayırmaktasınız? Nedenleriyle birlikte bizimle paylaşır
mısınız?
16. Belirttiğiniz günlük işlerden hangisinin ya da hangilerinin okulun amaçlarına daha
çok katkı sağladığını düşünüyorsunuz?
- İşlerin katkı açısından sıralaması
 - Katkı sağlama nedenleri
 - Sonuçlar
17. Bürokratik iş ve işlemlerin günlük hayatınızla etkileşimini tecrübelerinizden
hareketle açıkla-
mısınız?
- Etkileşim durumlarına örnekler
 - Etkileşim yoğunluğu ve bunlara ilişkin örnekler
 - Etkileri ve sonuçları
18. Bu görüşmenin bir çalışmada kullanılıp yayınlanmasına izin verir misiniz? (Kişisel
bilgiler gizli kalmak kaydıyla).
19. Ekleme-
k istediğinizi başka bir şey var mı?

Ek E. Araştırma İzni

T.C.
KONYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 83688308-605.99-E.10317484
Konu: Araştırma İzni

14.10.2015

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 14/09/2015 tarihli ve 32789259.302.08.01-5347-5781 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Doktora Programı Öğrencisi Abdullah BALIKÇI'nın "Bürokrasi ve Gündelik Hayat Bağlamında Okul Müdürlüğünün İncelenmesi" konulu araştırmasını uygulama talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen araştırmanın, ekli listede bulunan okullarda görev yapan idarecilere uygulanmasında sakınca görülmemektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen nüshalar kullanılacak olup sonucun CD ortamında iki nüsha olarak gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve ilgililere tebliğini rica ederim.

Mukadder GÜRSOY
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:
1-Okul Listesi (1 Sayfa)
2-Anket Formu (3 Sayfa)


Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.
...../...../20.....
14-10-2015

Akçeşme Mah. Garaj Cad. No:4 Karatay/KONYA
Elektronik Ağ: www.konyameb.gov.tr
e-posta: istatistik42@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için:F. GÖRES
Tel: (0 312) 3533050/1250
Faks: (0 312) 3515940