

OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖREVLERİNİ BAŞARMADA KARŞILAŞTIKLARI ENGELLER (Burdur İli Örneği)

Figen Erol*

Önsöz

Bir toplumun varlığını sürdürebilmesinde ve geliştirilmesinde en önemli kaynak insandır. Buna dayanarak insanların yetiştirilmesinde okulun öneminin büyük olduğunu söyleyebiliriz. Böyle hassas bir konuda okul müdürlerinin rollerini iyi bilmeleri, yaşadıkları toplumu devamlılığı için büyük önem taşır. Okul müdüründen beklenen görevin yerine getirebilmesi için rollerini iyi bilmesi ve bu rolleri eksiksiz oynaması gerekir. Okul yöneticilerinin belirlenen rolleri başarı ile oynayabilmesi, yönetim alanında yetişmiş ve aranan nitelikleri kazanmış olmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminin bir alt sistemi olan okul yönetiminin bu alanda uzmanlaşmış kişilere verilmesi belirlenen hedeflere daha çabuk ulaşabilmeyi sağlar.

Türkiye'de eğitim etkinliklerinde bulunan okul ve diğer kurumlar devlet yönetimine bağlıdır. Yapılan uygulamalar devletin gözetim ve denetimi altında sürdürülür. Okul müdürleri öğretmenler arasından, atanır. Okul müdürleri okulun amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür. Bu amaçlara ulaştıkları ölçüde görevlerini yerine getirmiş sayılırlar. Bu amaçlara ulaşabilmeleri üstleri ve üstleriyle yeterli iletişimi sağlamayı gerektirir. Çevreyle, yasal metinleri birbirine kaynaştırmak okul müdürünün en çok zorlandığı konudur. Yönetmen yeterliliğine, iletişim gücüne, yönetim bilgi ve becerisine sahip olabilme bu zorluğu hafifletebilir. Yönetimle ilgili; sorunlar olduğu gibi okul dışından kaynaklanan sorunlar da olabilir. Yönetici seçiminde öğrenim, deneyim ve kişisel özelliklerin gözetilmesi okul müdürlerinin görevlerini daha iyi yerine getirebilmelerini sağlayacaktır.

Yazar, "ast-üst ilişkilerinde iletişim sorunları" konulu bir araştırmasında, okul müdürlerinin üstleriyle yeterli iletişimi sağlayamadıkları bulgusuna ulaşmıştır. Buna bağlı olarak okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engelleri şu on iki maddede gruplandırılmıştır:

- 1) Mevzuatın günün şartlarına uygun olmaması,
- 2) Yönetimin merkezîyetçi olması,
- 3) Yönetime siyasetin karışması,
- 4) Mevzuatta uygun çalışma ortamının bulunmaması.

- 5) Finansman yetersizliği,
- 6) Merkezde alınan kararların uygulanamaması,
- 7) Alınan kararların sık sık değişmesi,
- 8) Üstelik astlardan gelen teklifleri incelememesi,
- 9) Personel eksikliği,
- 10) Personel fazlalığı,
- 11) Araç-gereç eksikliği,
- 12) Denetimlerde görölen tutarsızlıklar.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engellerden ne ölçüde etkilendiklerinin öğrenilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma sonunda ulaşılacak verilerle okul müdürleri, eğitim yöneticileri ve ilköğretim müfettişlerinin çalışmalarına ışık tutması araştırmanın önemi olarak verilebilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma Burdur merkez ve merkeze bağlı köy okul müdürleri, il Mili Eğitim müdür ve yardımcıları ve ilköğretim müfettişleri ile sınırlıdır. Diğer ilçe ve köy okul müdürleri bu araştırma dışında tutulmuştur.

Araştırmanın Bilgi Toplama Aracı

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketlerin somut verilere dayalı olarak geliştirilebilmesi amacıyla randevu yolu ile saptanan 10 okul müdürü ve 4 eğitim yöneticisine soru formları gönderilmiş ve alınan yanıtlar gruplandırıldıktan sonra anket sorusuna dönüştürölmüştür.

Evren - Örnekleme

Araştırmanın evreni Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak Burdur ilinde görevli okul müdürleri ve il ve ilçe milli eğitim müdürleri. Araştırmanın örnekleme ise **Burdur merkez** ve **merkeze** bağlı **köy** okul müdürleri, eğitim yöneticileri ve ilköğretim müfettişleridir.

Bulguların Ç ö z ü m l e n m e s i

Derneklere gönderilen anketlerin % 76'ı yanıtlanarak geri alınmış ve anketlerin tamamı kabul edilebilir nitelikte bulunmuştur. Anketlere verilen yanıtlar listelenerek yüzdeler olarak ifade edilmiş ve tablolara iş lenmiştir.

Tablo 1 Mevzuatın günün şartlarına uygun olmaması

Engel Olma Düzeyleri

Denekler	Sayı	Ç ok	Orta	Kısmen	hiç
Okul-Müdür,	48	47.50	10.41	47.95	4, 6
E ğ itim-Yönetici.	5	40	20	40	
İ lköğretim-Müfettiş.	15	73.33		26.87	

Mevzuatın günün şartlarına uygun olmaması engelinden okul müdürlerinin ço ğ u kısmen yarıya yakını da çok müfettişlerin dörtte üç ü ne yakını bu engelden çok, yöneticilerin de eş it miktardaki iki grubundan \ biri kısmen, diğ eri çok etkilenmektedir. Bu sonuçlara bakılarak mevzuatın günün şartlarına uymamasının önemli bir engel oldu ğ u söylene bilir.

Tablo 2 Yönetimin merkeziyetçi olması

Denekler	Sayı	Ç ok	Orta	Kısmen	Hiç
Okul-Müdür,	4448	1 4.58	37.50	33.33	14.5'
E ğ itim-Yönetici.	5	60		40	
İ lköğretim-Müfettiş.	15	33.33	20	46.67	

Yönetimin merkeziyetçi olması engelinden okul müdürlerinin ço ğ u orta derecede yöneticilerin ço ğ u çok, müfettişlerin yarıya yakını da kısmen etkilenmektedir.

Bu engel de deneklere önemli bir sorun kaynağı olarak algılanmaktadır.

Tablo 3 Yönetime siyasetin karışması

Denekler	Sayı	Ç ok	Orta	Kısmen	Hiç
Okul-Müdür,	48	75.01	6.25	14.58	4,16
E ğ itim-Yönetici.	5	60		20	20
İ lköğretim-Müfettiş.	15	73.33		26.87	

Yönetime siyasetin karışması engelinden okul müdürleri, eğitim yöneticileri ve ilköğretim müfettişleri çok etkilendiklerini belirtmişlerdir. Her üç gruba yönelik de bu sorunlar çok sıkıntı olmaktadır.

Tablo 4 Mevzuata uygun çalışma ortamının bulunmaması

Denekler	Sayı	Çok	Orta	Kısmen	Hiç
Okul-Müdür,	48	36,91	26,50	28,58	8,01
Eğitim-Yönetici.	5	20	60	20	
İlköğretim-Müfettiş.	15	40	26,67	33,33	

Mevzuata uygun çalışma ortamının bulunmaması engelinden okul müdürleri ve müfettişlerin çoğu çok eğitim yönetimi orta derecelerce etkilendiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 5 Finansman Yetersizliği

Denekler	Sayı	Çok	Orta	Kısmen	Hiç
Okul-Müdür	48	64,58	14,58	18,75	2,09
Eğitim-Yönetici.	5	40	60		
İlköğretim-Müfettiş.	15	66,66	13,34	20	

Tablo 6 Merkezde alınan kararların uygulanmaması.

Denekler	Sayı	Çok	Orta	Kısmen	Hiç
Okul-Müdür	48	27,08	12,50	58,33	2,09
Eğitim-Yönetici	5	20	20	60	
İlköğretim-Müfettiş.	15	46,66	13,34	40	

Merkezde alınan kararların uygulanmaması engelinden okul müdürleri ve eğitim yönetimi kısmen, müfettişlerin çoğu çok etkilendiklerini belirtmiştir.

Tablo 7 Alınan kararların sık sık değişmesi.

Denekler	Sayı	Çok	Orta	Kısmen	Hiç
Okul-Müdür	48	64,58	14,59	20,83	
Eğitim-Yönetici	5	60	20	20	
İlköğretim-Müfettiş.	15	60	40		

Tablo 8 Üstlerin astlardan gelen teklifleri incelememesi.

Denekler	Sayı	Çok	Orta	Kısmen	Hiç
Okul-Müdür	48	41,66	18,75	35,41	4,18
Eğitim-Yönetici	5	60	40		
İlköğretim-Müfettiş.	15	20	60	13,33	6,67

Okul **müdürlerinin** ve **eğitim yöneticilerinin** çoğu üstlerin astlardan gelen teklifleri incelenmemesi engelinden çok etkilendiklerini belirtmişlerdir. Müfettişlerin çoğu, bundan orta derecede etkilenmektedirler.

Tablo 9 Personel Eksikliği

Denekler	Sayı	Çok	Orta	Kısmen	4/ç
Okul-Müdür	48	43,75	16,66	31,25	,34
Eğitim-Yönetici.	5	40	40	20,	
İlköğretim Müfettiş.	15	13,33	6,67	60	20

Okul müdürleri ve eğitim yönetiminin çoğu personel eksikliği engelinden çok, müfettişler kısmen etkilenmektedir.

Tablo 10 Personel Fazlalığı.

Denekler	Sayı	Çok	Orta	Kısmen	Hiç
Okul-Müdür	48	10,41	18,75	22,41	4; ,93
Eğitim-Yönetici	5	20	20	40	0
İlköğretim-Müfettiş	15	13,33	20	46,67	0

Personel fazlalığı engelinden okul müdürlerinin çoğu hiç. denekler kısmen etkilenmektedirler.

Bu maddedeki personel sözcüğü, okul müdürleri, eğitim yöneticileri ve ilköğretim müfettişlerince farklı algılanmıştır. Personel fazlalığını okul müdürleri öğretmen, ilköğretim müfettişleri ve eğitim yöneticileri alt **hiç** netlerde çalışan görevliler olarak algılamış ve bunu anketi verirken belirtmişlerdir.

Tablo 11 Araç-gereç eksikliği

Denekler	Sayı	Çok	Orta	Kısmen	Hiç
Okul-Müdür	48	39,58	22,91	35,41	2,
Eğitim-Yönetici.	5	40	60		
İlköğretim-Müfettiş.	15	33,33	13,33	53,33	

Tablo 12 Denetimlerde görülen tutarsızlıklar.

Denekler	Sayı	Çok	Orta	Kısmen	Hiç
Okul-Müdür	48	33,33	22,91	37,5	6,2
Eğitim-Yönetici.	5		60	40	
İlköğretim-Müfettiş.	15	20	6,66	46,66	26,6*

Okul müdürleri ve müfettişlerinin çoğu denetimlerde görülen tutarsızlıklar engelinden kısmen eğitim yöneticileri ise orta derecede etkilenmektedir.

Tablo 13 Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engellerin ağırlık sıralaması

	%
1. Yönetime siyasetin karışması	75,0
2. Finansman Yetersizliği	64,5
3. Alınan Kararların Sık Sık Değişmesi	64,5
4. Personel Eksikliği	43,75
5. Üstlerin astlardan gelen teklifleri incelenmesi	41,6
6. Araç-gereç eksikliği	39,5
7. Mevzuatın günün şartlarına uygun olmaması	37,5
8. Mevzuata uygun çalışma ortamının bulunmaması	36,9
9. Denetimlerde görülen tutarsızlıklar	33,3
10. Merkezde alınan kararların uygulanmaması	27,0
11. Yönetimin merkezî olması	11,5
12. Personel fazlalığı	10,4

Bu tabloda okul müdürlerinin çok etkilendikleri engeller yüzdelerine göre sıralanmıştır. En çok etkilenilen engel, "yönetime siyasetin karışmasıdır. Okul gibi ürünü insan olan bir sisteme siyasetin girmesi, o sistemin hedefleri doğrultusunda işleyişini engeller. Hedeflerine ulaşamayan sistemler ise zaman içinde çözülmeye mahkumdurlar.

Okul yöneticilerinin % 43,75'i personel yetersizliğinden şikayetçi iken, % 10,4'i personel fazlalığı olduğunu belirtmişlerdir. Ankete göre personel dağılımı ve görevlendirmesinde bir dengesizlik vardır.

Denklerin hemen hemen tamamı yönetimin kararsız ve tutarsız olduğunu belirtmişlerdir.

.Yönetime siyasetin karışması konusunda okul müdürlerinin % 75,01'inin çok duyarlı oldukları anlaşılmıştır. Eğitim yöneticilerinin konumları gereği; bu engel için daha fazla beklenirken son sırada yer alması dikkate değer bir sonuçtur. Yönetim kademesinde görev almalarına rağmen ilköğretim müfettişleri bu konuya eğitim yöneticilerinden daha duyarlı gözükmektedir.

Eğitim yöneticileri, okul müdürleri ile merkez teşkilatı arasında **bir** köprü gibidirler. Merkezde alınan kararların yorumlanması ve yine merkezle okullar arasındaki bilgilerin iletilmesinde önemli sorumlulukları olan eğitim yöneticilerinin mesleki bilgi yetersizlikleri, olumsuz kişilik özellikleri **üstte gelen bilgileri yanlış yorumlayıp aktarmaları okul yönetimini aksatır. Ek - nun sonucu durağanlaşan iletişim giderek azalır. Okul ile merkez arc-**

sında noter görevini sürdürmeye başlayan eğitim yöneticileri, okul yönetimindeki gelişme veya aksamalara karşı duyarsız kalırlar. Tüm sorumluluğu omuzlarında taşıyan okul yönetiminden beklenen sonuçlara ulaşması bir mucize gerektirir, ister okul müdürü olsun, ister eğitim yöneticisi olsun yönetimin bir sorun çözme işi olduğunun bilmesi ve var olan sorunları çözmede kararlı olması gerekir. Bunun görülmediği yönetimlerde ? Drun çözmek bir yana sorunlara yenilerinin eklenmesi olasıdır.

Denetim de okul yönetimini etkileyen unsurlardan birisidir. Denetimde görülen tutarsızlıklar iletişim var olan okullar arasında eleştirilere neden olmakta bunun sonucu müfettişlere karşı bir güvensizlik duyulmaktadır. Birbirlerinden etkilenen okul müdürleri denetim konusunda bilgi alışverişinde bulunup, bunu değerlendirip uygulanmaktadır. Fakat denetim sırasında yaptıkları uygulamaları yanlış olduğunu öğrenen okul müdürlerinde bir moral düşüklüğü gözlenmektedir. Aslında müfettişler de birbirleri arasında uygulama farklılığı göstermekte, bazı müfettişler okula gittiği zaman ayrı yöntemlerin uygulanmasını istemektedirler. Müfettişler kapsamlılık, süreklilik, genellik, işe önemlilik gibi ilkelere uyararak, objektif bir biçimde görevlerini sürdürdükleri sürece denetim okul yönetimini olumlu yönde etkiler.

Okulun gelir kaynakları da okul yönetimini önemli ölçüde etkiler. Okulun ekonomik gücü eğitim ve öğretimi yönlendirir. Kaynakların var oluşu, bunu anlamlı kullanmayan okul yönetimine yarar sağlaması açısından olası değildir. Teknolojik gelişmelerin bu kaynaklar aracılığıyla okula girmesi ve kullanılması amaçlarına ulaştırabileceğinden bu durum okul yönetimini rahatlatır.

Öneriler

- 1 - Örgütte iletişimin öncelikle yöneticiler arasında sağlanması sorunların çözümünde temel teşkil eder. Yöneticilerin birbiriyle çalışmayan karar almaları uygulamadaki zorlukları giderebilir.
- 2 - İletişim eksikliği alınan kararların değişik algılanmasına neden olmaktadır. İletişimin iki yönlü sağlanması yönetsel sorunların çözümünde verilebilir. Örgütte yukarı doğru bilgi akışının zayıf olduğu görülmüştür. Aşağıdan yukarı doğru iletişimin sağlanması örgüt üyelerinin katılım sağlanması açısından da önemlidir.
- 3 - Eğitim örgütleri siyasetten arındırılmalıdır.
- 4 - İlköğretim müfettişleri, okul müdürleriyle güçlü iletişim sağlamalı ve daha objektif olabilmelidir,

5 - Merkezde alınan kararların her yöreye uygun olmasına dikkat edilmelidir.

6 - Karar sürecine katılımın sağlanması daha sağlıklı sonuçlar doğuracağından okul müdürlerinin üst yönetimin alacağı kararlara görüş bildirmesi ve görüşlerin değerlendirilmesi uygulamada ki güçlükleri azaltabilir.

7 - Merkez okullarında görevli ihtiyaç fazlası öğretmenler diğer ilçe ve köy okullarında görevlendirilmelidir.

8 - Okulların maddi ihtiyaçlarını karşılayacak gelir yolları çoğaltılmalıdır.

9 - Okullarda alt hizmetlerde görevlendirilecek kişilerin sayıları arttırılmalı, kalabalık köy okullarına hizmetli kadrosu verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, Aytaç; 'Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği', Pegem Yayınevi No: 10, 1994.
- Aydın, Mustafa; 'Eğitim Yönetimi' Hatipoglu Yayınevi. Ankara, 1991.
- Başar, Hüseyin; 'Eğitim Denetçisi' Pegem Yayınevi No: 5, Ankara, 1993.
- Bursalıoglu, Ziya; 'Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış' Pegem Yayınevi, No: 9, Ankara, 1994.
- Taymaz, Haydar; 'Uygulamalı Okul Yönetimi'