



**Bir Okul Müdürünün Bir Aylık Mesaisi      One Month Work Of A School Principal**

**Yazar**

Tuncay UZUN

[06tu1910@gmail.com](mailto:06tu1910@gmail.com), ORCID NO:0000-0002-4007-8350

Prof. Dr.Engin ASLANARGUN

[enginaslanargun@gmail.com](mailto:enginaslanargun@gmail.com), ORCID ID: 0000000249650229

**Yayın Bilgisi**

Yayın Türü: Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi: 12 Ağustos 2022

Kabul Tarihi: 27 Eylül 2022

Yayın Tarihi: 30 Aralık 2022

**Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 10, Sayı 2, Aralık 2022**

## BİR OKUL MÜDÜRÜNÜN BİR AYLIK MESAİSİ

### Öz

Bu araştırma bir okul müdürünün bir aylık mesaisini nerede geçirdiği, mesaisinde neler yaptığı ve hangi işe ne kadar zaman ayırdığı hakkında; okul müdürü tarafından tutulan kayıtlarının analiz edilmesine dayalı bir yaşam öyküsü çalışmasıdır. Araştırmada amaçlı örneklem olarak gönüllü görev alan okul müdürü; 8 yıl 4 ay öğretmenlik, 8 yıl 3 ay yöneticilik olmak üzere toplam 16 yıl 7 aylık mesleki deneyime sahiptir. Araştırmada veri toplama aracı olarak günlük yapılan iş kalemlerinin nerede yapıldığını, saat kaçta başlayıp kaçta bittiğini, bu iş kaleminin ne kadar zaman aldığını, iş başlığını ve iş özeti gösteren günlük yapılan işleri izleme formu kullanılmıştır. Bu form hem uygulama hem de akademik deneyimi olan çalışanın yazarları tarafından geliştirilmiştir. Veriler araştırmacı-okul müdürü tarafından işlenen, günlük yapılan işleri izleme formları ile toplanmıştır. Verilerin analizi esnasında okul müdürünün zamanını nerede geçirdiği, bu zaman dilimlerinde hangi işe ne kadar zaman ayırdığı ve bu iş kalemlerinin kendi içlerindeki detaylı dağılımları, ayrıntılı bölümlerinde açıklanarak ilgili grafiklerde gösterilmiştir. Buna göre okul müdürü zamanının çoğunu üst yönetim, diğer yöneticiler ve veliler ile görüşmelere ayırmakta ve bürokratik işleri yetiştirmeye çalışmaktadır. Okul müdürü zamanının büyük bir çoğunluğunu odasında geçirmekte; odası dışında geçirdiği sürede de okulun fiziki yetersizliklerinden kaynaklı sorunların çözümü için okulun çeşitli bölümlerinde bulunmaktadır. Okul müdürü olması gereken aksine öğretim liderliği davranışlarına yeterli zaman ayıramamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Müdürü, Yönetim, Öğretim Liderliği, Bürokratik İşler

## ONE MONTH WORK OF A SCHOOL PRINCIPAL

### Abstract

Self. This research is about where a school principal spends a month's work, what he does during his work and how much time he spends on which work; It is a life history study based on the analysis of records kept by the school principal. The school principal who took part in the research as a purposeful sample voluntarily; He has a total of 16 years and 7 months of professional experience, of which 8 years 4 months teaching, 8 years 3 months management. In the research, a daily work tracking form was used as a data collection tool that shows where the daily work items are done, what time they start and end, how long this work item takes, the work title and the work summary. This form was developed by the authors of the employee with both practical and academic experience. The data were collected by means of monitoring the daily work done by the researcher-school principal. During the analysis of the data, where the school principal spends his time, how much time he spends on which work in these time periods, and the detailed distribution of these work items are explained in the detailed sections and shown in the relevant graphics. Accordingly, the school principal spends most of his time in meetings with the senior management, other administrators and parents and tries to train bureaucratic affairs. The school principal spends most of his time in his room; During the time he spends outside his room, he is in various parts of the school to solve the problems caused by the physical inadequacies of the school. Contrary to what he should be, the school principal cannot spare enough time for instructional leadership behaviors.

**Keywords:** School Principal, Administration, Instructional Leadership, Bureaucratic Works

## **Bir Okul Müdürünün Bir Aylık Mesaisi**

### **GİRİŞ**

Okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarıyla ilgili olarak; öğretmenlik tecrübesine sahip olunması, bilgisayar ve ofis ekipmanlarını kullanma becerisi ve yönetim fonksiyonlarını bilme ve uygulama yeteneğine yer verilmiştir (MEB, 2000). Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde, okul müdürünün görev alanlarından bahsedilirken: “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” şeklinde tanımlanmıştır (MEB, 2014). Okul, toplumun eğitim kavramı ve hizmetiyle özdeşleştiği kurum, eğitim sisteminin en işlevsel parçası ve üretim amaçlı somut örgütlenmesidir (Açıkalın, 1998). Ancak uygulamada durum böyle midir? Okul müdürü yönetmelikte vurgu yapılan konuların hepsine vakit ayırabilmekte midir? Bu görev ve sorumlulukların dışında başka iş yükleri ile karşılaşmakta mıdır? Okul müdürlerinin görev, yetki ve sorumlulukları eğitim yönetimi alanının önemli ve güncel bir sorunu olarak kabul edilmektedir (Southworth, 2008).

Uygulamada, okul müdürlerinden maddi olarak desteklenmemelerine ve tam olarak yetkilendirilmemelerine karşın, okulda verilen eğitim öğretim hizmetinin kalitesini arttırmaları beklenmekte; farklı sorumluluklar yüklenmektedir. Bu sorumluluklar da müdürün günlük mesaisinde uğraştığı işleri şekillendirmektedir. Okulların etkili olmaları ve hedeflerine ulaşabilmeleri, eğitim öğretim programlarının yürütülmesinden sorumlu olan okul müdürlerinin etkili olmasına bağlıdır (Keser ve Gedikoğlu, 2008). Okul müdürü hizmet verilen okul, hizmetin niteliği ve sistemin çıktıları açısından önemli bir faktördür (Yıldırım ve Uğur, 2011). Bilgi toplumunda okul müdürlerinin karar verme, planlama, iletişim, değişimi yönetme, öğretmenleri destekleme, değer yaratma, takım çalışması ve vizyon oluşturma gibi rollerinin olması beklenmektedir (Cerit, 1999). Okul müdürünün görevleriyle ilgili olarak, eğitim sisteminin değişik örgütleri ve basamakları için hazırlanan yönetmeliklerde belirtilen görevler değişiklik gösterebilmektedir. Bu kabul edilebilir bir durum olmakla birlikte okul müdürlerinin görev yaptıkları kuruma ait mevzuatta gösterilen asıl görevlerinin yanı sıra mevzuatta görev tanımında olmayan kimi konuların ve görevleri içine girdiği görülebilmektedir. Bu konular kimi zaman okula kaynak yaratmak için okul aile birliği işleriyle bizzat ilgilenmek olurken, kimi zaman da peyzaj ve inşaat işleriyle uğraşmak olabilmektedir. Okul müdürlerinden okul kapasitesinin geliştirilmesine, öğretme ve öğrenme alanlarının genişletilmesine katkıda bulunmaları (Gurr ve diğerleri, 2006) veya öğrencileri için en iyi olana odaklanmaları beklenmektedir (Hausman ve diğerleri, 2000). Ayrıca günümüzde okul müdürlerinin görev, yetki ve sorumlulukları geçmişe göre daha karmaşık ve zorlu hale gelmiş, toplumun okul müdürlerinden beklentileri farklılaşmıştır (Sezgin, 2012). Okulun özellikleri müdürün iş başlıklarını doğrudan etkilemektedir. Okulun bulunduğu yer, çevre koşulları, fiziki yapısı, mevcudu, veli ve öğrenci profili, öğretmen kadrosunun nitelik ve nicelik açısından yapısı; okul müdürünün görev ve sorumluluklarını, dolayısıyla yaptığı işleri doğrudan etkilemektedir. Okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar bir okuldan diğerine farklılık göstermektedir (Robbins ve Alvy, 2004).

### **Öğretim Lideri Olarak Okul Müdürünün Sorumlulukları**

Okul müdürlerinin asıl görevi öğrenci başarısını artırmak, davranış açısından öğrencide olumlu değişiklikler yaratmak olmalıdır. Okuldaki tüm işlerini de bu amaca ulaşmak için düzenlemelidir. Buradan hareketle ideal olan okul müdürü tutum ve davranışlarının neler olduğu düşünüldüğünde öğretim liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Eğitim ve öğretimle ilgili iş ve işlemlerin amaca uygun yapılmasında tüm izleyenleri harekete geçirebilmeye öğretim liderlik denmektedir (Şişman, 2004). Bir okul müdürünün öğretim lideri olarak öncelikle iletişim becerisini gözden geçirmeli ve öğrenme konusundaki akademik yeterliliğini artırmalıdır. Öğretim liderlik müdürün öğrenci başarısına odaklanarak öğrenci başarısını arttırmak için bizzat sergilediği ya da başkalarının sergilemesini sağladığı davranışlardır (De Bevoise, 1984). Okul müdürü zamanının çoğunu eğitim-öğretim ortamlarında, eğitim öğretim faaliyetleriyle ilgilenirken geçirmelidir. Bunun için yönetsel bazı işleri müdür yardımcılara devretmeli kendisi daha çok okulun asıl işlevi olan öğrenme ve öğretme süreciyle ilgilenmelidir. Örgütsel bağlılığı artırmalı ve her zaman ulaşılabilir olmalıdır. Öğretim lideri olarak okul müdürleri öğretmenlerin mesleki gelişimlerini teşvik etmelidir. Bu süreçte iyi bir öğretim lideri, okulda öğretmenlere, öğrencilere ve velilere sürekli olarak görünür ve öğrencilerin öğrenmelerine zarar vermeden sınıfları ziyaret eder ve okulda ne olup bittiğini öğrenmek için okulda sürekli dolaşarak kendini gösterir (Sherman ve MacDonald, 2008).

Okul müdürü okulun ve eğitim sisteminin amaçlarını okulun tüm paydaşlarına açıklamalı, paydaşları motive etmeli, fikir birliği oluşturulmalı, bu amaçların bütün bireylerce anlaşılmasını ve kabullenilmesini sağlamalıdır. Belirlenen amaçları sürekli güncel tutmalı, bunu yaparken de öğrenci başarısının yanı sıra okulun gerçeklerini dikkate almalıdır. Okul yöneticileri okul amaçlarının ilgililere duyurulmasını sağlamalıdır. Bu yolla okulla ilgili olanların okulun amaçlarından haberdar olması, bunları benimsemesi, desteklemesi, bu desteğin sürdürülmesi ve yoğunlaştırılması başarılabılır (Açıkalm, 1994 ). Okul kültürünü bu şekilde gerektikçe değiştirip yönlendirmelidir. Bu sayede ortak hedefe ulaşabilme adına bir işbirliği sağlamalı, paydaşları harekete geçirmelidir. Okul müdürü okuldaki öğrenme ve öğretme faaliyetlerini her koşulda desteklemeli, bu faaliyetlere doğrudan müdahil olmalı ve öğrenmeyi ve öğretmeyi okulun en temel önceliği haline getirmelidir. Öğrenme ve öğretme faaliyetleri için gerekli öğretimsel ortamı sağlamalı, hedeflere ulaşmak için gerekli tüm materyalleri, ders araç gereçlerini seçip okuluna kazandırmalı, önlenemez problemleri ortadan kaldırmak için çabalamalıdır. Okulda sınıf ve bölümler dışında da farklı öğrenme ve öğretme koşulları yaratmalıdır. Öğretim liderliği iyi bir öğrenci yetiştirme, öğretmenler için daha arzu edilebilir öğrenme koşulları sağlama, okulun çalışma çevresini tatmin edici ve üretken bir çevreye dönüştürme eylemlerini ifade eder (Çelik, 1999). Etkili şekilde düzenlenmiş olan bu faaliyetler sayesinde öğrenme kültürünün artmasına fayda sağlayacak ekip ruhunun oluşması adına başlangıç niteliği taşımaktadır.

Okul müdürü, eğitim ve öğretim faaliyetini planlı ve programlı bir şekilde yürütmelidir. Bu programı belirlerken, çevresel koşulları, öğrencinin ve öğretmenlerin beklenti ve hassasiyetlerini de dikkate almalıdır. Etkili okullarda yöneticiler, program değerlendirme, geliştirme ve öğretimi iyileştirme çalışmalarına bizzat katılmakta; beklentilerini açıklamakta; herkesin program değerlendirme ve geliştirme sürecine katılmasını teşvik etmektedir (Şişman,2004). Öğrenme ortamlarının içinde bulunmalı, öğrenme süreçlerini çok sık takip etmeli ve gördüğü hataları ortadan kaldırmalıdır. Zamanı çok etkili bir şekilde planlamalıdır. Sürecin daha etkili bir şekilde sürdürülebilmesi için öğretmenlere destek olmalıdır. Öğretmenlerle yöneticilerin ilişkileri ne kadar açık ve demokratik olursa öğretmenler de o kadar okula bağlı olacaklar ve öğretimsel liderin eğitim çalışmalarına istekli katılacaklardır (Stimson, 1997). Okul müdürü, öğretmenlere rehberlik etmelidir. Öğretmenleri sürece kanalize ederek ve öğretmenlerin mesleki yeterlik ve becerilerin arttırmalıdır. Öğretmenlerin meslekî gelişimlerine dönük etkinlikler, okul içinde ya da dışında bazı

hizmet içi eğitim çalışmalarına katılma, okulda düzenlenecek konferans, seminer vb. etkinlikler biçiminde gerçekleştirebileceği gibi öğretmenleri ilgilendiren bazı konularda eğitim fırsatlarından öğretmenleri haberdar etme biçiminde de olabilir (Şişman, 2004). Öğretmenler için amaçlar belirlenmelidir. Yeniliğe açık olmalarını sağlamalı, bunun için öğretmenlerle birlikte bir gelişim planı hazırlamalı, onlarla sorumluluğu paylaşmalıdır. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılan öğretmenlerin deneyimlerini diğer öğretmenlerle paylaşmalarını sağlamalıdır. Öğretmenlere eğitim öğretim süreciyle alakalı dönüşler yapmalı, varsa hataları düzeltmelidir. Okul ortamında eğitim liderleri öğrenmeye modellik etmeleri açısından diğerlerinden bariz bir şekilde ayrılırlar. Bu aşamada öğretmen liderliğinin geliştirilmesi gerekir. Liderlik özellikleri gelişen öğretmenler, okullarında öğrenme toplulukları oluştururlar (McEwan, 2018).

Öğrencilerin neden okula geldiklerini onlara anlatılmalı, öğrenci başarısı konusunda öğretmenlerle etkileşim halinde bulunulmalıdır. Başarıya ulaşmak için öğrencilerin cesaretlendirilmeleri gerekliliğini öğretmenlerle paylaşılmalıdır. Öğrenci başarısını artırma yollarını öğretmenlerle birlikte belirlenmelidir. Başarılı öğrenciler ödüllendirilmelidir. Okul yöneticisi başarılı olan öğrencilerin okul ve sınıf ortamında öğrenciler ve öğretmenler tarafından tanınmasını, böylece başarılı olan öğrencilerin diğerleri için rol modeli olmasını sağlayabilir (Şişman, 2004) Öğrenci gelişiminin takipçisi olarak okul başarısını artırmalıdır. Okuldaki öğrenme gücünü çeken öğrencilerle ilgilenir ve problem ortadan kalkıncaya kadar öğretmenlerle birlikte konunun takipçisi olmalıdır.

Okul müdürü, okulların gelişim ve iyileştirme sürecinde anahtar bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda okul müdürünün tecrübesi, kişisel yeterlikleri ve mesaisini nasıl değerlendirdiği okul açısından önemlidir. Okul müdürünün liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip olmak, ekip çalışması anlayışına önem vermek, kaynakları etkili ve verimli kullanmak, iyi insan ilişkileri kurmak, güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olmak, eleştiriye açık olmak, kendini geliştirmek, bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili, tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip olmak gibi kişisel özellikler yasal mevzuatta yer almaktadır (MEB, 2000). Okul, çok boyutlu bir olaydır ve ülkenin gelişmesi, ilerlemesi, kalkınması ile doğrudan ilgili olup önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak öğrencilerin davranışlarını değiştirecek veya yeni davranışlar kazandıracak yaşantılar hazırlayıp sunan sosyal ve açık bir sistemdir (Başaran, 1993). Okul denilen açık sistemin etkililiğinden, çevreye uyumunu sağlamaktan, etkin bir biçimde sürekliliğinden, örgüt içinden ve dışından gelen istekleri yanıtlamaktan sorumlu kişi de okul müdürüdür. Bir eğitim lideri olarak okul müdürünün çeşitli sorumlulukları vardır. Okul müdürünün kurumsal etkililik anlamında bu rolleri; öğrencilerin aydınlık gelecekleri için plan yapmak ve uygulamak, bütün öğrenciler ve personel için ulaşılabilir standartları yakalamak, okul politika ve kurallarının gerçekleştirilme durumunu etkili bir şekilde denetlemek, çeşitli öğretim stratejilerinin uygulanmasını ders planlarını değerlendirerek ve sınıfları gözlemleyerek teşvik etmek, üst düzey etik ve profesyonel davranışları sergilemek, öğrenciler ve öğretmenler için rol model olmak, bütün öğretmenlerin üst düzey bir profesyonellik sergilemelerini teşvik etmek, ailelerle düzenli iletişim kurarak onların okula desteğini sağlamak, okulu ve personeli geliştirme şeklinde özetlemektedir (Khan ve Khan, 2014).

## **YÖNTEM**

Bu bölümde, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizine ilişkin başlıklara yer verilmiştir.

### **2.1.Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma bir okul müdürünün bir aylık mesaisinde neler yaptığı ve hangi işe ne kadar zaman ayırdığı hakkında okul müdürü tarafından tutulan kayıtlarının analiz edilmesine dayalı bir yaşam öyküsü çalışmasıdır. Güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi (içeriği) içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla

kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül (ampirik) araştırma yöntemlerinden bahsedilmektedir Yin, (1994). Söylem teorisi ve yaşam öyküsü yaklaşımı, doğal ortamın insanlar tarafından hissedildiği, yaşandığı ve kendi deneyimlerine göre aktarıldığı nitel bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar bireysel veya toplumsal olarak her zaman hikâyelere konu olacak etkinliklerde buldukları için kendileri de bizzat hikaye anlatan varlıklar olarak da nitelendirilmektedir. Bu bir çeşit dünyayı anlama, algılama ve deneyimleme sürecidir (Kelchtermans, 2017). Yaşam öyküsü veya yaşam tarihi yaklaşımı, insan yaşamına ait bir kesitin veya zaman diliminin kişinin kendi cümleleriyle ifade edilmesi, metne aktarılması veya kayda geçirilmesi olarak açıklanmaktadır (Ssali ve diğerleri, 2015). Benzer şekilde, yaşam öyküsü yaklaşımı ile bireyler arası karmaşık ilişkiler, toplumsal ve kurumsal bağlam anlaşılmasına çalışılmakta, özellikle baskı altında tutulan ve ihmal edilen bireyler olmak üzere yaşanan deneyimlerin yüksek sesle dile getirilmesi veya su yüzüne çıkarılması amaçlanmaktadır. Marjinal grupların sesini daha büyük kitlelere duyurmak için de kullanılan yaşam öyküsü yaklaşımı katılımcıların eğitim deneyimleri ile hayata bakışlarını nasıl kavramsallaştırdıkları yönünde veriler sunmaktadır (Ellis ve Hartlep, 2017).

### **Verilerin Toplanması ve Analiz Süreçleri**

Araştırmada veri toplama aracı olarak günlük yapılan iş kalemlerinin nerede yapıldığını, kaçta başlayıp kaçta bittiğini, yapılan işin ne kadar zaman aldığını, iş başlığını ve iş özetini gösteren günlük yapılan işleri izleme formu kullanılmıştır. Bu form aynı zamanda okul müdürlüğü yapan çalışmanın birinci yazarı ile eğitim yönetimi ve denetimi alanında profesör olarak çalışan ikinci yazar tarafından geliştirilmiştir. Veriler, araştırmacı-okul müdürü tarafından işlenen günlük yapılan işleri izleme formları ile toplanmıştır. Araştırma esnasında yapılan iş ve etkinlik başlıkları değişikçe saati ve dakikası not edilerek nota dönüştürülmüş, işlenen tüm notlar mesai bitiminde günlük formlara kayıt edilmiştir. Bu kayıtların içerdiği işlerin başlangıç ve bitiş saatleri arasındaki farklar o işlere ayrılan zamanı göstermektedir. Bu zamanlar hesaplanırken excel dosyası olarak oluşturulmuş, önceden formüle edilen formdan faydalanılmıştır. Araştırma 2 Ekim-15 Kasım 2019 tarihleri arasında okulun açık bulunduğu ve 28 iş günü ve okul etkinliklerinin yapılmaya devam edildiği 6 tatil gününü kapsamaktadır. Okul müdürünün mesai saatlerinde geçirdiği 15759 dakika ve tatil günlerinde okul işleri için geçirilen 2340 dakika olmak üzere 18099 dakikası ( 301,6 saat ) kayıt altına alınmıştır.

Verilerin analizi esnasında okul müdürünün zamanını nerede geçirdiği, bu zaman dilimlerinde hangi işe ne kadar zaman ayırdığı, işlerin ne zaman başlayıp ne zaman sona erdiği, bu iş kalemlerinin kendi içlerindeki ayrıntılı bölümleri ilgili grafiklerde gösterilmiştir. Veri toplama işleminin ardından, formlar araştırmacı tarafından incelenmiş ve eksik ya da yanlış bir veri olup olmadığı önceden uyarlanan süre hesaplanmasında kullanılan formüllerin doğru işleyip işlemediği, yapılan tüm işlerin ayrı ayrı süre toplamlarının incelenen tüm günlerin toplam süresine uygunluğu kontrol edilmiştir. Kaydı tutulan tüm günlerin uygun bir biçimde forma işlediği görülmüştür. Veriler analiz edilirken ilk olarak çalışmaya konu olan okul müdürü ve görev yaptığı okula ilişkin bilgiler analiz edilmiştir. Daha sonra sırasıyla okul müdürünün mesai süresi, mesaisinde neler yaptığı, mesai dışı çalışma süresi, bir günlük mesaide yaptığı işlerin tüm işlere göre ağırlıkları gösterilmiştir. Son olarak okul müdürünün yaptığı işler kendi içinde ayrıntılı olarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı okul 820 öğrenci, 1 müdür, 2 müdür yardımcısı, 31 öğretmenden oluşan bir ilkokuldur. Araştırmaya konu olan okul müdürü; 8 yıl 4 ay öğretmenlik, 4 yıl 7 ay müdür yardımcılığı, 3 yıl 8 ay okul müdürlüğü görevlerini yapmıştır. Okul müdürü araştırmanın yapıldığı okulda 3 yıl 5 aylık bir süredir görev yapmaktadır. Çalışmaya konu olan okul müdürünün incelenen 28 iş günü ve mesaisi olmamasına karşın okul için çalıştığı 6 tatil günü içerisinde toplam kaç

dakika çalışma yaptığına ve okul müdürünün gün başı ortalama mesai süresine, mesai dışı olmasına karşın çalıştığı süreler Tablo 1’de yer verilmiştir.

### **BULGULAR VE YORUM**

Mevzuatta tanımlanan şekliyle, “Müdür çalışmalarını valilikçe belirlenen mesai saatleri dâhilinde yapar; görevin gerektirdiği durumlarda mesai saatleri dışında da çalışmalarını sürdürür.” Denilmektedir (MEB, 2014). Tam gün eğitim yapan bir okulda okul müdürünün günlük 8 saat mesai yapması gerekmektedir.

Tablo 1. Okul Müdürü Ortalama Mesai Süresi

İncelenen Toplam Gün Sayısı	28 gün
İncelenen Toplam Dakika	15759
Gün Başı Ortalama	543 ( 9 Saat 3 Dakika )
Tatil Günleri Okul İçin Harcanan Gün	6 gün
Tatil Günleri Okul İçin Harcanan Mesai	2340 ( 39 Saat )

Araştırmaya konu olan okul müdürü incelenen 28 günde toplam 15759 dakika mesaide kalmıştır. Bu süre günlük ortalama 9 saat 3 dakikaya tekabül etmektedir. Bu sürenin hesaplanmasında dinlenme süreleri de dâhil edilmiştir. Okul müdürünün dinlenmeye ve kendi kişisel işlerine ayırdığı zaman hariç tutulduğunda ise aktif olarak sırf okul çalışmaları için harcadığı günlük mesai süresinin 7 saat 34 dakika olduğu anlaşılmaktadır. Mevzuatta okul müdürünün görev tanımında “görevin gerektirdiği durumlarda mesai saatleri dışında da çalışmalarını sürdürür” denilmektedir (MEB, 2014). Çalışmaya konu olan Okul müdürü mesai dışında tatil günlerinde okulu ilgilendiren işler için 6 günde toplam 340 dakika zaman ayırmış olup bu süre 39 saate tekabül etmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği’nde ilköğretim okulunun, diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetildiği ifade edilmektedir ve müdürün yapmaları gereken işler görev yapılan kurumun bağlı olduğu yönetmelik ve mevzuata göre tanımlanmıştır. Ancak Açıklan’a (1994) göre okul müdürlerinin öğrencilerin dadılığını yapmak, öğretmenlerin ve velilerin kahrını çekmek, üstlerden gelen anlamsız buyruklarla uğraşmak ve astlardan gelen bir sürü saçma sapan sorunları dinlemek gibi görevleri vardır. Araştırmaya göre, yönetmelikte ve ilgili mevzuatlarda okul müdürlerinin yapması gereken işlerin yanı sıra uygulamada okul müdürleri çok farklı işleri yapmaktadır. Okul müdürünün 28 günlük çalışma süresince günlük yapılan iş kalemlerini, bu işlerin nerede yapıldığını, kaçta başlayıp kaçta bittiğini, ne kadar zaman aldığını, iş başlığını ve iş özetini, ekler kısmında bulunan, günlük yapılan işleri izleme formlarında ayrıntılı olarak görülmektedir. Bu formlardan 2 Ekim 2019 gününe ait tutulan ilk form tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Okul Müdürünün mesaisi esnasında neler yaptığı ( örnek gün )

2 EKİM 2019 ÇARŞAMBA				
SÜRE	SAAT	YER	İŞ BAŞLIĞI	İŞ ÖZETİ
00:12:00	08:20:00	Okul Bahçesi	Destek personeli ile görüşme	Okul bahçesine giriş yaptım. Okul bahçesinde çöp toplayan temizlik görevlimiz ile sohbet ettik. Destek personeli görüşmesi
00:08:00	08:32:00	Okul Bahçesi	Okul Servis Araçları işleri	Okul servis araçlarının olduğu bölgede öğrencileri karşıladım.
00:20:00	08:40:00	Okul Bahçesi	Öğretmen Görüşmesi	Yanıma gelen öğretmenlerle sohbet ettik. Öğretmenlerle günlük sohbet
00:05:00	09:00:00	Müdür Odası	Müdür Yard. ile Planlama	Okula girdik müdür yardımcıları ile günün planlamasını yapmaya başladık.
00:25:00	09:05:00	Müdür Odası	Veli görüşmesi	Okulumuza nakil aldirmek isteyen bir veli ile görüşüldü
00:35:00	09:30:00	Müdür Odası	Müdür Yard. ile Planlama	Müdür yardımcıları ile günün planlamasına devam edildi
00:20:00	10:05:00	Müdür Odası	Öğrenci İşleri	Sınıfa girmeyen Çınar Karan isimli öğrenciyi rehber öğretmenimize götürdüm. girmek istemeyince çalışma odama götürüp sohbet ettim
00:13:00	10:25:00	Müdür Odası	Veli görüşmesi	İlgili öğrencinin velisi çalışma odama geldi kendisiyle görüşüldü
00:07:00	10:38:00	Müdür Odası	Müdür Odası düzen doyalama	Çalışma masamda dünden kalan evrakları düzenleyerek ilgili dosyalara yerleştirdim
00:09:00	10:45:00	Müdür Odası	DYS & E-Okul işleri	DYS ( doküman yönetim sistemi ) kontrol ettim. Yazıları inceleyip gerekli görüldüklerimi sistem üzerinden ilgili müdür yardımcılarıma havale ettim
00:06:00	10:54:00	Müdür Odası	Telefon Görüşmesi MEM	İlçe milli eğitim şube müdürünün telefon aramasına yanıt verdim ve okuma yazma kursları ile ilgili yaklaşık 5 dakika görüşme yaptım.
00:05:00	11:00:00	Müdür Odası	DYS & E-Okul işleri	E-Okul sistemine giriş yaparak genel bir kontrol yaptım
00:02:00	11:05:00	Müdür Odası	Telefon Görüşmesi MEM	İlçe milli eğitim müdürlüğünden gelen aramaya cevap verdim
00:13:00	11:07:00	Müdür Odası	Öğretmen Görüşmesi	Dersi İngilizce olup çalışma odama gelen bir öğretmenimizle ( psikolojik destek alması gereken bir öğrencisi ile ilgili ) görüşme yaptık
00:22:00	11:20:00	Müdür Odası	OAB işleri	Okula alınmasını planladığımız laminasyon cihazı için internet alışveriş sitelerinden araştırma yaptım
00:03:00	11:42:00	Okul Bölümleri	Tamir tadilat peyzaj	Öğretmenler Odası wc musluğu problemi ile ilgili hizmetli bildirimde bulundu bunun üzerine su işleri ile ilgili ustamıza telefon ettik
00:13:00	11:45:00	Okul Bölümleri	Tamir tadilat peyzaj	Yerinde incelemek için wc de durumu görmeye gittim
00:47:00	11:58:00	Müdür Odası	Dinlenme & Çay arası	Md yrd çay sohbet
00:35:00	12:45:00	Müdür Odası	Muhakkiklik Dosyası	Çayırılı ortaokulu ile alakalı muhakkiklik dosyasına çalışıldı
00:10:00	13:20:00	Okul Bahçesi	Öğretmen Görüşmesi	Okul bahçesinde serbest etkinlikler dersi yapan sınıf öğretmenlerini daha düzenli olmaları konusunda uyarılması
00:05:00	13:30:00	Okul Bahçesi	OAB işleri	Okula satış yapmak için gelen Çankırı tuzu satıcısı ile görüşme
00:50:00	13:35:00	Okul Bahçesi	Tamir tadilat peyzaj	Okul arka bahçesinde peyzaj ve düzenleme çalışmalarının yerinde planlanması
00:25:00	14:25:00	Müdür Odası	Diğer Kurum Pers. İle görüşme	Okula nezaket ziyaretine gelen öğretmenevi müdür Yardımcısı ile görüşme
00:25:00	14:50:00	Müdür Odası	Öğretmen Görüşmesi	Okul çıkışı görüşmeye gelen Öğretmenler ile görüşme
01:15:00	15:15:00	Müdür Odası	Müdür Yardımcıları ile Planlama	Md. Yrd ile kulüp planlaması ön hazırlıklarına devam edildi
00:10:00	16:30:00	Müdür Odası	Destek personeli ile görüşme	Destek personeli ile temizlik konulu görüşme
00:30:00	16:40:00	Müdür Odası	Dinlenme & Çay arası	Md Yrd ile günün değerlendirmesi sohbet
#####	17:10:00	Müdür Odası	Müdür Odası düzen doyalama	Çalışma masası temizlik ve düzeni

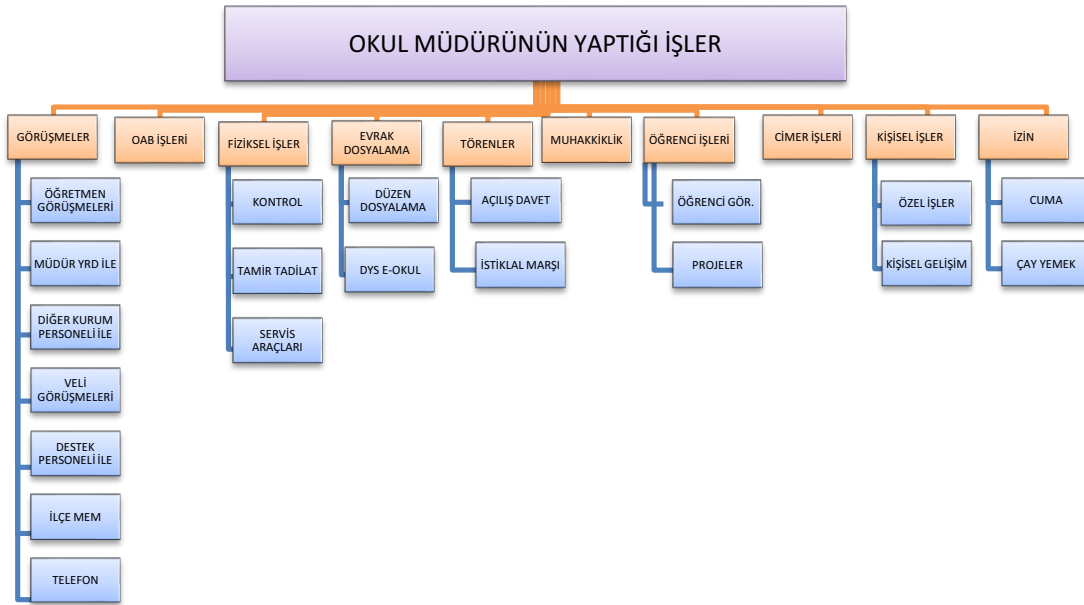


Araştırmaya göre okul müdürü günlük mesaisinde çok farklı iş kalemleriyle ilgilenmektedir. Velilerle, müdür yardımcılılarıyla, öğretmenlerle, milli eğitim müdürlüğü yetkilileri ve personelleriyle, destek personeliyle, öğrencilerle yapılan görüşmeler; tamir, tadilat, peyzaj, iyileştirme çalışmaları, onarım, taşıma gibi aktiviteleri içine alan fiziksel işler, Okul Aile Birliği iş ve işlemleri, kendi kişisel gelişimi ve kendi özel işleri için harcadığı zaman, evrak ve dosyalama işleri, törenler ve açılışlar, muhakkiklik işleri, öğrenci işleri, şikâyet kanallarından olan CİMER başvuruları ile ilgili işler bu işlerin başlıcalarıdır.

Okul Müdürü araştırmaya konu olan 28 iş gününde kaydı tutulan 15.759 dakika içerisinde zamanının yüzde 92' lik bölümünü okulda yüzde 8' lik bölümünü ise okul dışında geçirmiştir. Okul içerisinde zamanının çok büyük çoğunluğunu yüzde 71 ile müdür odasında geçirirken zamanının yüzde 10' unu okul bahçesinde yine zamanının yüzde 10' unu okulun diğer bölümlerinde, yüzde 1' ini ise öğretmenler odasında geçirmiştir. Araştırmaya göre okul müdürü mesaisi esnasında birçok farklı işle ilgilenmektedir. Bu işler temel olarak görüşmeler, fiziksel işler, okul aile birliği işleri, evrak ve dosyalama işleri, törenler, muhakkiklik işleri, öğrenci işleri ve CİMER şikayet hattı işleri, kişisel işler ve izin kullanımı olarak on başlık altında toplanmaktadır.

Okul müdürünün yaptığı işler ve bu işleri oluşturan alt başlıkları şekil 1'de gösterilmiştir.

**Şekil 1.** Okul Müdürünün Meseide Yaptığı İşler

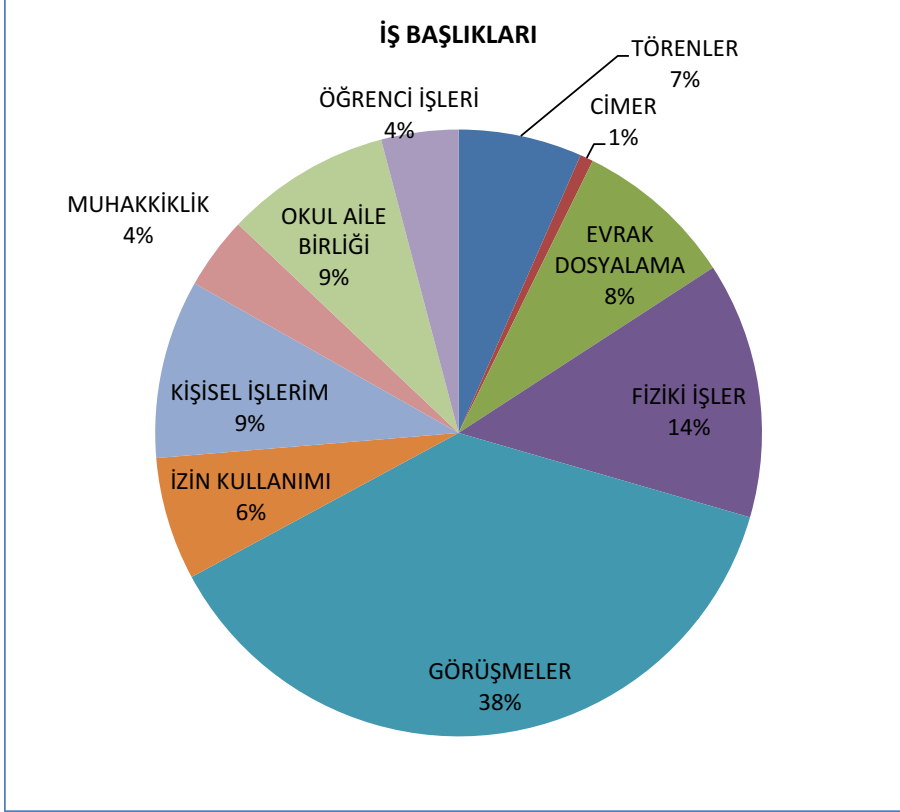


Şekilde de görüldüğü gibi, okul müdürünün incelenen süre zarfında; öğretmenlerle, eğitim paydaşı diğer kurum personelleriyle, müdür yardımcılılarıyla, velilerle, ilçe milli eğitim müdürlüğü yetkilileri ve personelleriyle, hizmetli destek personelleriyle, mülki amirlerle yapılan yüz yüze görüşmeler ve telefon görüşmelerinden oluşan görüşmelerle; okul içi ve dışı fiziki kontrol, servis araçlarının kontrolü ve tamir tadilat bakım onarım ve peyzaj işlerinden oluşan fiziki işlerle, düzen ve dosyalama ile DYS VE e-okul işlerinden oluşan evrak dosyalama işleriyle, İstiklal Marşı törenleri ile açılış etkinlik davet işlerini de içine alan törenlere katılım işleriyle, öğrenci görüşmeleri ve projeleri içine alan öğrenci işleriyle, okul aile birliği işleriyle, muhakkiklik işleriyle, CİMER işleriyle, kendi özel işleri ve izin kullanımı ile zamanını geçirmiştir.

Genel olarak, okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarının neler olduğu ile ilgili araştırmalar

incelendiğinde eğitim öğretim işleri, öğrenci ve personel hizmetleri, müfredat geliştirilmesi, toplumsal ilişkilerinin geliştirilmesi, okul bütçesi ile ilgili işler olarak sınıflandırılmıştır (Vikki, 2003).

Okul Müdürünün bu iş başlıklarının kaydı tutulan tüm zamana göre yüzdeler olarak ağırlıkları Grafik 3'te gösterilmiştir.



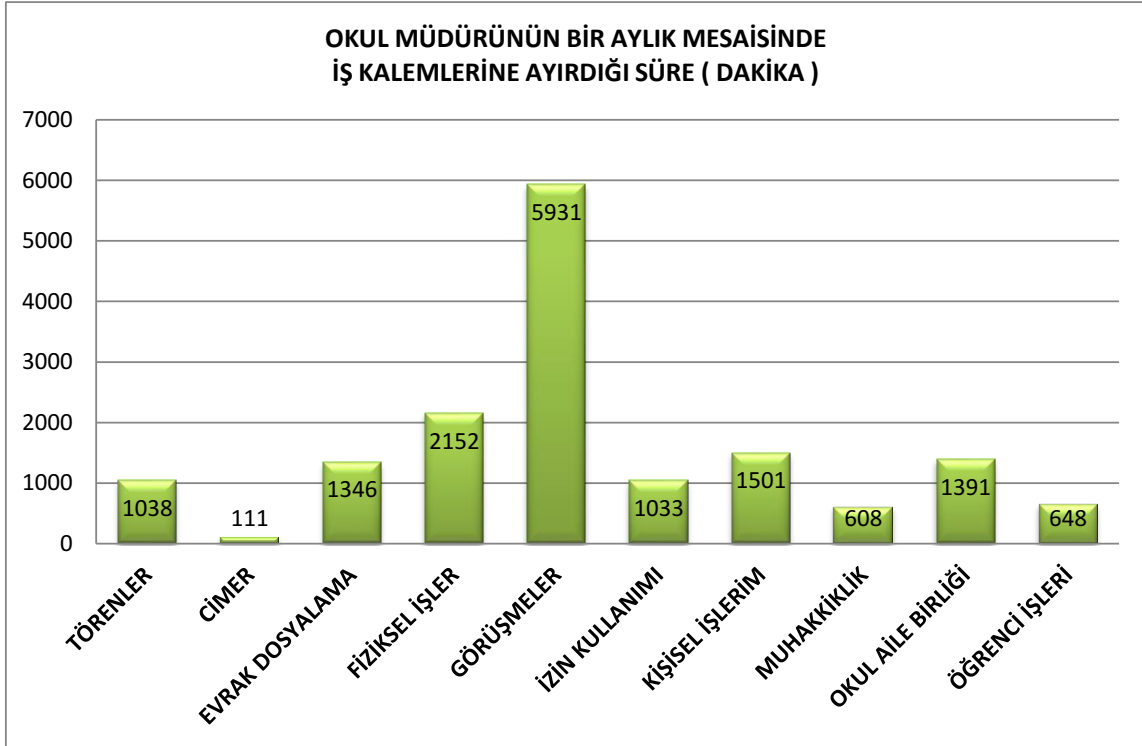
**Grafik 3.** Okul Müdürünün iş başlıkları ve mesainin tamamına oranları

- ✓ Buna göre okul müdürünün iş günlerinde en fazla zaman ayırdığı işin “**görüşmeler**” olduğu saptanmıştır. Okul Müdürü toplam mesaisinin yüzde 38’lik bir kısmını görüşmelere ayırmaktadır. Görüşmeler kapsamında; öğretmenlerle, eğitim paydaşı diğer kurum personelleriyle, müdür yardımcılılarıyla, velilerle, ilçe milli eğitim müdürlüğü yetkilileri ve personelleriyle, hizmetli destek personelleriyle, mülki amirler ile yapılan yüz yüze ve telefon görüşmeleri bulunmaktadır.
- ✓ Okul Müdürünün mesaisinin yüzde 14 gibi önemli bir kısmını ise okulun fiziki kontrolü, tamir, tadilat, peyzaj, iyileştirme çalışmaları, onarım, taşıma gibi aktiviteleri içine alan “**fiziksel işler**” almaktadır.
- ✓ Okul müdürünün bir diğer önemli iş kalemi ise yüzde 9’ luk bir payla “**Okul Aile Birliği İş ve işlemleri**”dir.
- ✓ Okul müdürünün kendi kişisel gelişimi ve “**kendi özel işleri**” için ayırdığı zaman ise mesaisinin yüzde 9’ luk kısmını almaktadır.
- ✓ Okul Müdürünün iş kalemlerinden “**evrak ve dosyalama**” işleri için ayırdığı zaman toplam mesaisinin yüzde 8’ lik kısmını almaktadır.
- ✓ “**Törenler ve açılışlar**” için ayrılan süre ise genel çalışma süresinin yüzde 7’sini oluşturmaktadır.
- ✓ Okul Müdürünün yemek dinlenme çay vb. için kullandığı “**izin kullanımı**” süresi genel çalışma süresinin yüzde 6’sını oluşturmaktadır.

- ✓ Soruşturma görevini yerine getirdiği “**muhabkiklik**” işleri ise genel çalışma süresinin yüzde 4’ lük bölümünü oluşturmaktadır.
- ✓ Okul Müdürünün doğrudan öğrencilerle iletişimde bulunduğu “**öğrenci işleri**” için ayırdığı süre ise genel çalışma süresinin yüzde 4’ lük kısmını oluşturmaktadır.
- ✓ Şikâyet kanallarından olan “**CİMER başvuruları**” ile ilişkili işler için ayrılan süre ise genel çalışma süresi içinde yüzde 1’ lik bir yer almaktadır.

Geçmişte okul müdürlerin ne yapacakları oldukça açık ve kesin çizgilerle belirlenmişti. Buna göre okul müdürü öğrenci disiplinini sağlayan ve okul binasıyla ilgili sorunları halleden kişi konumundaydı (DiPaola, 2003). Ancak günümüzde bilginin ön plana çıkmasıyla birlikte öğrenme, bilgiye sahip olma, eğitim ve eğitim standartları konularına odaklanılmıştır (Lashway, 2001). Personel işleriyle ilgilenmek, okul bütçesini izlemek, stajyerlik işlemleriyle uğraşmak, okul servislerini kontrol etmek, kantinleri denetlemek, okul içi ve okul çevresinin güvenliğini sağlamak, öğrenci disiplinini sağlamak, okulun eğitim lideri olmak, okul ve toplum arasında ilişki kurmak gibi işler okul müdürünün görevlerinden yalnızca bir kaçıdır (Groff, 2001).

Okul müdürünün araştırmaya konu olan 28 günlük mesaisinde toplam çalışma süresi olan 15759 dakikalık toplam sürenin dakika dakika hangi işlere ayrıldığı Grafik 4’ te gösterilmiştir.



**Grafik 4.** Okul Müdürünün iş başlıkları ve ayrılan dakika

Okul Müdürünün en fazla zaman ayırdığı görüşmeler iş kalemi başlığı altında destek personeli ile görüşme, diğer kurum personeli ile görüşme, milli eğitim müdürlüğü yetkilileri ve personelleriyle görüşme, müdür yardımcıları ile yapılan görüşmeler, mülki amir ile yapılan görüşmeler, öğretmenlerle yapılan görüşmeler, veli görüşmeleri ve telefon görüşmeleri yer almaktadır. Okul müdürünün fiziksel işler başlığı altında okul bölümlerine yaptığı fiziki kontrol, okul servis araçları ile ilgili yapılan işler ve tamir, tadilat ve peyzaj işleri bulunmaktadır. Okul müdürünün evrak ve dosyalama işleri başlığı altında müdür odası düzen ve dosyalama işleri, DYS ve E-Okul İşleri, imza

ve onay işleri bulunmaktadır. Okul müdürünün kişisel işleri başlığı altında okulla ilgisi olmayan özel işleri ile mesleki gelişim faaliyetinde geçirdiği zaman bulunmaktadır. Bu işlere ek olarak törenler, CİMER işleri, izinler, muhakkiklik işleri, okul aile birliği işleri ve öğrenci işleri diğer iş kalemleri olarak görülmektedir.

### Görüşmeler

Okul Müdürünün gün içinde en fazla zaman ayırdığı iş başlığı olan görüşmeler konusu bu bölümde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Görüşmeler konu başlığı altında toplam geçirilen zaman olan 5931 dakikalık sürenin hangi görüşmelerden oluştuğu ve ne kadar süre ayırdığı tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Görüşmeler iş kaleminin içerdiği faaliyetler tablosu

GÖRÜŞMENİN DETAYI	SÜRE	PAY
Öğretmen Görüşmesi	1341 dk	% 23
Müdür Yardımcıları ile Planlama	1089 dk	% 18
Diğer Kurum Personeli İle görüşme	1028 dk	% 17
Veli görüşmesi	922 dk	% 16
MEM Görüşme	723 dk	% 12
Telefon görüşmeleri	411 dk	% 7
Destek personeli ile görüşme	284 dk	% 5
Mülki Amir İle Görüşme	133 dk	% 2

Yapılan araştırmada okul müdürünün kayıt altına alınan 15759 dakikalık mesaisinde 5931 dakika ile en çok zamanını alan görüşmeler iş kaleminin, öğretmen görüşmesi, müdür yardımcıları ile yapılan planlama ve durum değerlendirme amaçlı görüşmeler, okulla doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkisi olan diğer kurum personelleri ile görüşmeler, veli görüşmeleri, milli eğitim müdürlüğü yetkilileri ve personelleri ile görüşme, telefon görüşmeleri, okul hizmetli destek personeli ile görüşme ve mülki amir ile görüşme alt başlıklarından oluştuğu gözlenmiştir.

Okul müdürünün yaptığı görüşmeler içerisinde en fazla zamanını yüzde 23' lük pay ile öğretmenlerle yaptığı görüşmeler almaktadır. Öğretmenlerle yaptığı görüşmeler günlük olağan gelişen sohbetleri olabildiği gibi, öğretmenlerin öğrencileri ile olan problemlerini anlattıkları görüşmeler, okul müdürü tarafından öğretmenlerin sözlü olarak uyarılmalarını içeren görüşmeler, herhangi bir taleplerini dilekçe yolu ile almak için gelen öğretmenlerle yapılan görüşmeler, izin almak isteyen öğretmenlerle yapılan görüşmeler, kişisel problemleri olan öğretmenlerin paylaşımlarının dinlendiği görüşmeler, yapılan muhakkiklik çalışmalarında tanık ya da itham edilen sıfatlarıyla yapılan görüşmeler, zümre öğretmenlerinin bir arada müdür odasına davet edilerek yapılan görüşmeler, öğretmenler odasında toplu olarak yapılan görüşmeler, okula yeni görevlendirilen öğretmenlere kurumu tanıtmak ve beklentilerini anlatmak için yapılan görüşmeler, meslektaşları ile problem yaşayan öğretmenlerle yapılan görüşmeler, milli bayramlar ya da belirli gün ve haftaları organize edecek öğretmen komisyonları ile yapılan görüşmeler de olabilmektedir. Okul Müdürünün yapılan araştırmaya göre öğretmenlerle kendi talebiyle ya da öğretmenlerden gelen talepler doğrultusunda bireysel ya da grup olarak her konuda iletişime geçtiği, mesaisinde öğretmen görüşmelerine yüzde 9 'a yakın zaman ayırdığı görülmektedir.

Bir ilkokul içerisindeki yönetici-öğretmen iletişiminin niteliği, okul amaçlarının gerçekleştirilme derecesi ile öğretmen-öğrenci iletişimini doğrudan veya dolaylı bir biçimde etkilemektedir. Bir örgütte, farklı gruplar arasındaki iletişimi, örgütün genel iletişim yapısından soyutlamak olası değildir. Eğitim örgütünde, demokratik bir hava yaratabilme ve amaçları en etkili bir biçimde gerçekleştirebilme, yönetici-öğretmen ve buna bağlı olarak yönetici-öğretmen iletişimine, yani çift

yönlü iletişime bağlıdır. Yönetim süreci olarak iletişim; bilgi ve anlayışın bir bireyden diğer bireye geçirilme sürecidir (Davis, 1982). Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir (Mustafa Aydın, 1998).

Okul müdürünün görüşmeler iş başlığı altında yaptığı bir diğer görüşme ise müdür yardımcıları ile yaptığı günlük planlama ve değerlendirme görüşmeleridir. Okul Müdürünün müdür yardımcıları ile yaptığı görüşmeler kayıt altına alınan tüm sürenin yüzde 7' sine denk gelmektedir. Okul müdürü herhangi bir konuda yetkilendirmek için, daha önceden yetkilendirdiği ya da görevlendirdiği bir konunun gidişatını öğrenmek için, okulda gördüğü aksaklıkları bildirmek amacıyla, müdür yardımcılarında gelen istek üzerine ya da rutin olarak müdür yardımcıları ile bir araya gelmekte ve görüşmeler yapmaktadır. Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Müdür Yardımcılarının görevleri Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim Ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 41. Maddesinde "müdür yardımcısı; müdürün ve müdür başyardımcısının olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder. Müdür yardımcısı, görev tanımında belirtilen görevler ile müdür tarafından verilen görevleri yerine getirir" şeklinde açıklanmıştır(MEB, 2014).

Okul müdürünün görüşmeler iş başlığı altında yaptığı bir diğer görüşme ise okula paydaş diğer kurum personelleri ile yaptıkları görüşmelerdir. Bu görüşmelerin; nezaket ziyaretine gelen diğer kurum personelleri ile yapılan görüşmeler, üniversiteden stajyer öğrencilerin danışmanlıklarını yapmak üzere kuruma gelen öğretim görevlileriyle yapılan görüşmeler, yeni atanan okul müdürlerine ya da müdür yardımcılara yapılan hayırlı olsun ziyaretlerinde yapılan görüşmeler, örneğin sivil savunma gününde tatbikat yapan itfaiye personeli gibi okulla çalışma yapan diğer kurumlarla yapılan görüşmeler, sportif tarama testi vb. sebeplerle gelen ilçe spor müdürlüğü yetkilileri ile yapılan görüşmeler, milli eğitime bağlı dersane kurs vb. kurum yetkilileri ile yapılan görüşmeler, okul ya da öğretmen problemleri ile ilgili avukatla yapılan görüşmeler, okula sponsorluk yapan iş insanları ile yapılan görüşmeler, okula muhakkiklik amacı ile gelen diğer kurum idarecileriyle yapılan görüşmeler, okula rutin servis aracı kontrolü için gelen emniyet görevlileri ile yapılan görüşmeler, hafta sonu sınavları için okula gelen ÖSYM yetkilileri ile yapılan görüşmelerden oluştuğu araştırmada tutulan kayıtlardan anlaşılmaktadır. Müdürün yönettiği okulu etkili kılmak amacıyla, örgütü etkileyen kişi ve kurumlarla girdiği bu etkileşimler sayesinde örgütün çevreye uyumu kolaylaşır ve daha "etkin" bir niteliğe kavuşabilmesi beklenir (Hausman ve diğerleri, 2000).

Okul müdürünün görüşmeler iş başlığı altında yaptığı bir diğer görüşme ise velilerle yapılan görüşmelerdir. Velilerin okul müdürü ile yaptıkları görüşmelerin kayıt altına alınmaları; okula nakil aldirmek ya da okuldan ayrılmak için gelen velilerle yapılan görüşmeler, öğretmen şikâyeti için gelen velilerle yapılan görüşmeler, öğrencisine yönelik yapılan akran zorbalığından şikâyet etmek için gelen velilerle yapılan görüşmeler, sınıf temsilcisi velilerle yapılan görüşmeler, öğrencisi için izin almak için gelen velilerle yapılan görüşmeler, aidat vermek ya da aidat ve bağış konularında itiraz etmek için gelen velilerle görüşmeler, öğrencisi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmediği için okula davet edilen velilerle yapılan görüşmeler, okul personelleri ile tartışan velilerle yapılan görüşmeler, kaynaştırma öğrencilerinin velileriyle yapılan görüşmeler, sonraki yıl öğrencisini okulumuza vermek isteyen veli adayları ile yapılan görüşmeler ve çok nadir olsa da nezaket ziyaretinde bulunan velilerle görüşmelerden oluşmaktadır.

İşbirliğine dayalı bir okul kültürü geliştirmek, kendileri ile ilgili konularda ailelerin karar almaya katılımları konusunda onları cesaretlendirmek, aile ve toplumun diğer üyeleriyle verimli ilişkiler kurmak etkili liderliğin şartları arasında yer almaktadır (Leithwood, 2005).

Okul müdürünün veli görüşmelerine ciddi bir zaman ayırdığı, tüm mesaisinin yaklaşık yüzde 6' lık kısmını bu görüşmeler için geçirdiği anlaşılmaktadır. Bu görüşler ışığında, okul müdürlerinin çevreyle olan mevcut ilişkilerini korumaları ve velilerle olan ilişkilerin gelişmesi için çaba göstermeleri, sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturulması hususunda büyük önem taşımaktadır. Okul müdürünün görüşmeler iş başlığı altında yaptığı bir diğer görüşme ise Bakanlığın kırsaldaki temsilcileri durumunda olan; ilçe milli eğitim müdürlüğü yetkileri ve personelleri ile yapılan görüşmelerdir. Okul müdürü okuluyla ilgili her konuda istek ve taleplerini ilçe milli eğitim müdürlüğü kanalıyla yerine getirmek adına ilçe milli eğitim müdürlüğü yetkilileri ve personelleriyle iletişim halinde olmak durumundadır. Okul müdürü personel izinleri, destek personel ihtiyacı, taşıma problemleri, okulca yürütülen projeler, muhakkiklik dosyaları gibi sebeplerle milli eğitim müdürlüğü yetkilileri ile görüşmektedir. Bununla beraber okul müdürü, milli eğitim müdürü ya da şube müdürlerinin başkanlıklarında yapılan bilgilendirme toplantılarına dinleyici sıfatı ile de katılmaktadır.

Okul müdürünün görüşmeler iş başlığı altında yaptığı bir diğer görüşme ise okullarda temizlik, düzen ve güvenlik ihtiyacına binaen çalıştırılan destek personeli ile yapılan görüşmelerdir. Bilindiği üzere okullarda kadrolu hizmetli alımı çok sınırlı sayıda olup, tamamına yakınında hizmetli eksikliği bulunmaktadır. İncelemeye konu olan okulda da İş-Kur kapsamında alımlar olmakla beraber bu kurumun ölçütleri ve planlaması gereği alımlar genellikle Ekim ayının yarısında olmaktadır. Hizmet alımı kapsamında il/ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından yapılan hizmetli çalıştırma işlemi ise yine eğitim öğretimin yarısında yapılmakta ve birkaç aylık süreyle çalıştırılmaktadır. Okulda çalışan geçici görevli sonraki yıl farklı bir okulda görev almakta okul müdürü yeni bir hizmetli destek personeliyle işleyişi devam ettirmek yoluna gitmektedir. Bu nedenle okul müdürü kuruma uyum sağlamaları adına destek personelleri ile çok sık görüşmeler yapmak durumunda kalmaktadır.

Okul müdürü araştırmaya konu olan sürede görüşmeler başlığı altında mülki amiri ile de görüşmeler gerçekleştirmiştir. Bu görüşmelerin hepsi kaymakamın daveti üzerine gerçekleşmiştir. Mülki amirle görüşmelerin konusu çoğu zaman resen veriler emirlerden oluşmaktadır. Bunun yanında okulla ilgili talep ya da şikâyetlerini okulu ve ilçe milli eğitimi atlayıp, bir yolla kaymakamlığa ileten velilerin sorunları yüzünden de kaymakamla görüşülmüştür. Okul müdürünün görüşmeler iş başlığı altında yaptığı bir diğer görüşme ise okul ile alakalı yaptığı telefon görüşmeleridir. Bu görüşmeler doğrudan mülki amir konumunda olan kaymakamla olabildiği gibi, ilçe milli eğitim müdürlüğü yetkileri ya da personeli, veliler, diğer paydaş kurum personelleri ve öğretmenlerle yapılan telefon görüşmeleridir.

### **Fiziki İşler**

Okul müdürlerinin iş başlıklarından bir diğeri de bazen okul binalarının yetersizliğinden bazen de rutin işleyişin, temizlik ve düzenin sağlanmaya çalışılmasında kaynaklanan fiziki işlerdir. Fiziki işler başlığı kaydı tutulan tüm işler içerisinde yüzde 14 gibi önemli bir paya sahiptir. Okul müdürü 28 iş gününde kayıt altına alınan 15759 dakikalık mesaisinde tamir tadilat ve peyzaj işlerine 1515 dakika, okul bölümlerinin rutin fiziki kontrol işlerine 418 dakika, okul servis araçları ile ilgili yapılan işlere ise 219 dakika ayırmıştır. Okul müdürü fiziksel işler başlığı altında gün içinde rutin olarak koridor tuvalet depo gibi açık olan yerlerin kontrolü amaçlı okulu sürekli kontrol etmektedir. Bu bölümlerde görülen aksaklıklar not edilmekte kurum içi çözülebilecek problemler için destek personeli görevlendirilmekte, daha profesyonel bir desteğe ihtiyaç duyulduğunda ise teknik servis ya da usta araştırmasına girmektedir. Fiziki işler başlığı altında müdür; peyzaj ve düzenleme çalışmasının her birini yerinde planlamakta, bazen bu çalışmalara fiziki olarak çalışarak da destek vermektedir.

Okul binaları ile müştemilatları inşa edilirken günübürlük düşünöldüğü, gelecekte olabilecek gelişmeler hesaba katılmadığı için, okul binaları, inşaat boyutuyla değilse de işlevsel boyutuyla hemen eskimekte ve ihtiyaca cevap veremez duruma gelmektedir. Bu sebeple okul müdürü gelişen ihtiyaçlara göre okulda iyileştirme ve yenileştirme çabalarına girdiği gibi okulda problem yaratan bölümlerin tamir, bakım ve onarımıyla da ilgilenmektedir. Okul müdürü, bu kapsamda fiziki işler başlığı altında tamir tadilat ve peyzaj işleri, rutin olarak yapmak zorunda olduğu okul içi fiziki kontrol ve yine okul müdürünün sorumluluk alanlarından biri olan okul servis araçlarının kontrolü işleri ile ilgilenmektedir. Okul müdürlerinin eğitim öğretim sürecinde en sık karşılaştıkları fiziksel sorunlar; okullardaki destek personel yetersizliği, sınıf mevcutlarının kalabalık oluşu, fiziki (sosyal/sportif vb) alanlarının yetersizliği, ders materyali eksikliği/yetersizliği, temizlik eksikliği ve okulun güvenliği ile ilgili sorunlardır. Bu bulgulara paralel olarak Aslanargun ve Bozkurt, (2012, s. 349) diğer sorunlara kıyaslandığında okullardaki fiziksel sorunlarla daha fazla karşılaştığını ortaya koymuşlardır.

### **Okul Aile Birliğı İşleri**

Okul müdürünün en önemli iş kalemlerinden biri de bütçe sorununu aşmaya yönelik ilgilendiğı Okul Aile Birliğı iş ve işlemleridir. Bu işlere ayrılan zamanın tüm işlere oranı yüzde 9' dur. **Milli Eğitim Bakanlığı, Okul Aile Birliğı Yönetmeliğinin 27. Maddesinde Okul müdürünün Okul Aile Birliğı ile ilgili sorumluluğı:**

*“Okul müdürü genel kurulun zamanında ve bu Yönetmelik hükümlerine uygun olarak yapılmasını sağlar. Birliğın yaptığı iş ve işlemlerin ilgili mevzuata uygunluğunu denetler. Birliğın iş ve işlemleri ile yapılan harcamalarda usulsüzlük veya uygunsuzluk görmesi halinde önce birlik başkanını yazılı olarak uyararak usulsüzlüğün ve uygunsuzluğun düzeltilmesini sağlar. Bu durumun devam etmesi halinde il/ilçe milli eğitim müdürlüğüne durumu bildirerek denetlenmesini talep eder” şeklinde tanımlanmıştır (MEB, 2005).. Verilen görev her ne kadar denetlemeden ibaret olsa da okul müdürü okul aile birliğı ile ilgili denetleme yetkisi dışındaki işlerle de ilgilenmektedir.*

Okul müdürü kayıt altına alınan süre zarfında okul aile birliğı işleri başlığı altında haftalık her perşembe günü rutin olarak yaptığı okul aile birliğı yönetim kurulu toplantılarının ve sene başında yapılan okul aile birliğı genel kurul toplantısının yanı sıra; okula alınacak araç ve gereç için araştırmalar yapmakta, okula gelir sağlayacak kermes, kahvaltı gibi etkinlikleri planlamakta, bu işler için bilet basımı ve organizasyonla doğrudan ilgilenmekte, okul aile birliğı karar defterinin doldurulmasına refakat etmekte ve gerekli kontrolleri sağlamakta, okul online bankacılık işlerinden ödemeler gerçekleştirilmesini sağlamakta, online bankacılık sistemine girerek okul katkı payı veren velilerin listesini çıkarmakta, okul aile birliğı muhasebe işleri ile ilgili muhasebeci ile görüşmekte, okul aile birliğı yönetim kurulu üyelerini para çekme konusunda yetkilendirme, personel maaşlarını, vergi ve sigorta tutarlarını ödemektedir. İlkokullara en az üç çeşit bütçeden söz etmek mümkündür. Bunlar okul-aile birliğı bütçesi, okul kulüpleri bütçesi ve anasınıfı bütçesidir. Ancak bu bütçelerin gelir kaynakları oldukça sınırlı olup bu kaynaklardan elde edilen gelirler okulların rutin giderlerini bile karşılamaktan çok uzaktır. Üstelik mevzuat gereğı anasınıfı bütçesi kapsamında elde edilen gelirler ancak anasınıfı giderlerine, çocuk kulüpleri kapsamında elde edilen gelirler de ancak kulüp giderlerine sarf edilebilmektedir. Yine mevzuat gereğı bu gelirlerin bir kısmı milli eğitim müdürlükleri hesabına aktarılmakta, bir kısmı da vergi kesintilerine gitmektedir. Okulun anasınıfı ve çocuk kulübü giderleri dışındaki tüm giderleri okul-aile birliğı bütçesinden karşılanmaya çalışılmaktadır. Bu sebepler göz önüne alındığında okul aile birliğı iş ve işlemlerinin günlük mesaide aldığı yerin önemi anlaşılmaktadır.

Okul müdürlerinin bu çok yönlü ve her biri için ayrı uzmanlık, bilgi ve deneyim gerektiren görevlerini yerine getirebilmeleri ve etkili okullar yaratabilmeleri için bazı sorunlara çözüm

bulunması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar: “eğitim/okul finansmanı”, “politik çekişmelerin eğitim kurumlarını etkilemesi”, “müfredat ve işgünlerinin belirlenmesi” ve özellikle “merkezden yönetim” sorunları olarak sıralanmıştır (Teske ve Scheneider, 1999).

### **Evrak İşleri**

Okul müdürlerinin iş başlıklarından bir diğeri de evrak dosyalama ve düzen işleridir. Evrak dosyalama başlığı, kaydı tutulan tüm işler içerisinde %8’lik bir paya sahiptir. Kaydı tutulan 15759 dakika içerisinde evrak ve dosyalama iş başlığını oluşturan DYS ve E-Okul işlerine 720 dakika, dosyalama işlerine 408 dakika, imza ve onay işlerine ise 218 dakikalık bir süre ayrıldığı görülmektedir. Son dönemlerde e-devlet uygulamalarının hizmete girmesi ve gün geçtikçe daha da yaygınlaşmasına rağmen günümüzde formal iletişimin en önemli aracının yazı olduğu bilinmektedir. Okullarla da iletişim daha çok yazı ile yapılmaktadır. Eğitim-öğretimle doğrudan veya dolaylı ilişkili ya da ilgili olan kamu ve özel kurum ve kişiler, okulla yazı ile iletişim kurmakta taleplerini/emirlerini yazı ile iletmektedirler. Okul müdürünün iş kalemlerinden olan evrak dosyalama ve düzen işlerinin önemli bir kısmını DYS ve E-Okul işleri almaktadır.

### **DYS Doküman Yönetim Sistemi / E-Okul Sistemi**

Doküman Yönetim Sistemi ve kısa ifade ile DYS, sayısal ortamdaki bilgi, belge ve dokümanların organizasyonunu ve yönetimini için geliştirilmiş uygulamalardır. Ayrıca sık sık geri dönüş yapılan fiziki ortamdaki evrakların taranıp indekslenerek DYS içerisine almak bu belgelere hızlı ulaşımı sağlar. DYS kullanılarak gelen giden evrak yönetimi yapılabilir. Okul müdürü incelemeye konu olan zaman içerisinde günde en az iki kez DYS sistemine giriş yapmıştır. Okul müdürü mesaisinde rutin olarak günün farklı saatlerinde DYS (doküman yönetim sistemi) kontrol etmekte, yazıları inceleyip gerekli göründüklerini sistem üzerinden ilgili müdür yardımcılara havale etmektedir. DYS kâğıt israfını önleme adına çok faydalı olsa da müdürün zamanını eski sisteme göre daha fazla almaktadır. İncelemeye konu olan okul müdürü DYS ile ilgili gelen evrakları sadece okuyup müdür yardımcılara havale yaptığı ve sadece imzalanması gereken evrakları elektronik imza ile onayladığı için doküman yönetim sisteminde fazla vakit harcamamaktadır. Müdür yardımcı sayısının iki olması nedeniyle DYS okul müdürünün önemli iş yüklerinden biri olarak görülmemektedir.

Okul müdürünün günlük mesaisinde rutin olarak yaptığı e-okul işleri analiz edilemeden önce e-okul sistemi hakkında bilgi verilmesi gerekmektedir. E-Okul, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS) projesi kapsamında 2007 yılının Ocak ayında kullanıma açılmış olan bir okul yönetim bilgi sistemi web yazılımıdır. Okul müdürünün bir başka işi olan E-Okul işleri ise E-Okul sisteminde idareye tanımlanan iş ve işlemlerden oluşmaktadır. Bu sistem günlük olarak girilip kontrol edilmektedir. Okul müdürü bazı evrakları ise çıktılarını alıp desimal sisteme göre dosyalama işini de yapmaktadır. Okul müdürünün evrak dosyalama iş başlığı altındaki bir diğeri işi ise imza ve onay işleridir. Rehberlik faaliyetlerinin, sınıf defterlerinin, veli toplantı tutanaklarının, destek eğitim ve egzersiz planlarının, sivil savunma planlarının, nöbet defterinin imzalanması gibi onay işleri yapılan işler olarak kayıt altına alınmıştır.

### **Törenler**

Okul müdürünün iş kalemlerinden biri de açılış tören etkinlik ve davetlerdir. Törenlere ayrılan zamanın tüm işlere harcanan zamana oranı yüzde 7’ ye tekabül etmektedir. Okul müdürü törenler iş kalemi kapsamında pazartesi ve cuma günleri ile resmi tatillere girerken ve resmi tatillerin bitişinde yapılan İstiklal Marşı törenlerine başkanlık etmektedir. Bununla beraber ilçede yapılan ve özellikle kaymakamın katılım göstereceği törenlerde okul müdürlerinin bulunması istenilmektedir. Okul müdürü incelemeye konu olan günlerde törenler iş başlığı içerisinde, okulda yapılan İstiklal Marşı



törenlerinin yanı sıra robotik kodlama şenliğine, ilçede düzenlenen tiyatro etkinliğine, ağaç dikme etkinliğine, sağlık seminerine, Haydi Göster Sevgini e-twinning projesi açılışına, e-twinning ödül törenine, kaymakamlık e-twinning ödül törenine, okul kermesi açılışına katılım göstermiştir.

### **Muhakkiklik**

Okul müdürünün iş kalemlerinden biri de yürüttüğü muhakkiklik görevlerine ilişkin çalışmalarıdır. Okul müdürü incelemeye konu olan zaman içerisinde ilçe milli eğitim müdürlüğünün görevlendirmesi, kaymakamlık oluru ile soruşturma amaçlı muhakkik olarak görevlendirilmiş ve okullara gidiş geliş, evrakların toplanması, dosya üzerinde çalışılması gibi konulara mesai saatleri içerisinde eğilmiştir. Muhakkiklerin görevlendirilmesi, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Merkez Örgütünün taşra uzantıları olan il/ilçe müdürlükleri vasıtasıyla olmaktadır. Araştırılması gereken şikâyet, ihbar ve disiplin suçu niteliğindeki dosyalar taşra örgütünde inceleme-soruşturma birimi tarafından işleme alınmaktadır. Üzerinde çalışılması gereken konulardan bazıları için müfettiş incelemesi istenirken bazıları için ise, muhakkik olarak okul müdürlerinden inceleme yapması istenmektedir. Okul müdürü incelemeye konu olan mesai günlerinde toplam 608 dakikalık bir zamanı muhakkiklik dosyalarına harcamıştır. Muhakkiklik iş başlığının tüm mesaide harcadığı süre ise yüzde 4' e tekabül etmektedir. Okul müdürü muhakkiklik çalışmalarını yaparken tanıkların ya da itham edilen kişilerin ifadelerini almak için veya yerinde dosya ve evrakları incelemek için okuldan çıkmakta ilgili yerlere gitmektedir. İncelemeye konu olan 28 gün içerisinde önceden başlanmış olan iki muhakkiklik dosyası üzerinde çalışılmıştır. Bu dosyaların sayısı arttıkça günlük mesaide kapladıkları zaman da artmaktadır. Yine incelenen dosyaların konuları ve önem dereceleri de müdürün mesaisinde ne kadar zaman alacakları konusunu doğrudan etkilemektedir.

### **Öğrenci İşleri**

Yapılan araştırmaya göre, okul müdürünün en çok ilgilenmesi gereken işlerden biri olan öğrenci işlerine mesai saatleri içinde yüzde 4' lük bir zaman ayırdığı anlaşılmıştır. Araştırmadan hareketle eğitimsel bir lider olmanın öğrenci iletişimi ile ilgili kısmına yeterince zaman ayıramadığı anlaşılmaktadır. Okul Müdürü bu iş başlığı altında öğrenci çatışmalarına ve problemlerine müdahale etme, öğrenci kulüplerini planlama, okuldan öğrencilerin çıkışına refakat, sınıf ziyaretlerinde bulunma, müdür odasına gelen öğrencilerle görüşme, öğrenci meclisi işlerini yapma ve izin verilen öğretmenin yerine derse girme gibi doğrudan öğrenci ile iletişime geçtiği işlerle ilgilenmiştir. Okul müdürü önceleri bürokratik bir yönetici olarak tanımlanırken, zamanla çalışanların işini kolaylaştıran bir kişi ve son yıllarda eğitimsel bir lider olarak tanımlanmaktadır (Beck ve Murphy, 1993)

### **Cimer İşleri**

Okul müdürünün ilgilenmesi gereken işlerden biri olan CİMER şikâyet hattı işlerine mesai saatleri içinde yüzde 1' lik bir zaman ayırdığı anlaşılmıştır. Gerek e-mail gerekse dilekçe yoluyla bazen isimli bazen de isimsiz olarak okul yönetimleri sık sık şikâyet edilmektedir. Yakınmaların çoğu asılsız çıkmaktadır, bir kısım yakınmalarda ise konu çarpıtılıp anlatılmaktadır. Üst makamlar yasal görevleri gereği isimli isimsiz, elektronik posta ile ya da klasik dilekçe ile yapılan tüm şikâyetleri dikkate almakta ve ilgili okul yöneticileri ya da öğretmenler hakkında hemen inceleme başlatmaktadırlar. Yukarıdaki paragrafta açıklandığı gibi burada da üst makamların başlattığı yasal/idari süreç soruşturma aşamasına geçmese de okul müdürünün mesaisinde yer almaktadır. Okul müdürü incelemeye konu olan zaman içerisinde CİMER şikâyeti ile ilgili bir öğretmenin savunmasını almış, bununla ilgili veli ile görüşülmüş, evrak işleri DYS üzerinden yapıp soruşturmaya gerek kalmadan konu inceleme safhasında kapanmıştır. Ancak durum her zaman bu kadar kısa olmayabilir. CİMER ya da MEBİM başvuru kanalları üzerinden yapılan şikâyetler ciddi

bulgulara dayanıyor ve cezai müeyyide gerektiriyorsa konu ve dolayısıyla müdürün mesaisi süresinde aldığı zaman da uzayabilmektedir.

### **İzin Kullanımı**

Okul müdürünün incelenen süre zarfında toplan mesai süresinin yüzde 6' lık kısmında izin kullandığı anlaşılmaktadır. Okul müdürünün de diğer devlet memurları gibi dinlenme, yemek gibi insan ihtiyaçlarını karşılamak için mesaisi arasında izin kullanması gerekmektedir. İncelenen süre içerisinde müdürün diğer memurlar gibi belirli zamanlarda öğle arası yapması gibi bir durumu olmadığı anlaşılmaktadır. Cuma İzni ile İlgili 2016/1 Sayılı Başbakanlık Genelgesi 8 Ocak 2016 tarihli Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Genelgede yer alan ifadeye göre, Anayasa ve ilgili mevzuatla güvence altına alınan dini inanç hürriyetinin bir gereği olarak cuma namazı saatinin mesai saatine denk gelmesi halinde, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlardan isteyenlere mesai kaybına neden olmaksızın izin verilir. Okul müdürünün mesai saatleri içinde yasal düzenlemeyle kendisine tanınan cuma namazı saatindeki iznini de kullandığı tutulan kayıtlardan anlaşılmaktadır.

### **Kişisel İşler**

Araştırmada tutulan kayıtlara göre okul müdürünün mesaisinde yüzde 9' a tekabül eden bir sürede kişisel işleri ile ilgilendiği anlaşılmaktadır. Okul müdürü bu başlık altında kendisinin ya da ailesinin işleri için de vakit harcamış ve bu süreler de kayıt altına alınmıştır. Okul yöneticilerinin periyodik aralıklarla hizmet içinde de yetiştirilmesi şarttır. Ancak okul yöneticilerine verilecek hizmet içi eğitim hem eğitimi veren bakımından hem de eğitimin içeriği bakımından nitelikli olmalıdır. Eğitim yönetimi alanında akademisyen düzeyine gelmeyen yani bu alanda yetkin olmayan kişilerin vereceği eğitimin yararı tartışmaya açıktır. Yine okul yönetimi alanında verilecek hizmet içi eğitimin niteliği de onun verimliliği ile çok yakından ilgilidir.

### **TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER**

Ülkemizde okul müdürlerinin sorumlulukları denince düşünülen, kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiş olan; öğretmenlerin, bakanlıkça belirlenen müfredatın uygulandığından emin olmak, okul hademesi, güvenlik ve diğer personellerin görevlerini koordine etmek, eğitim plan ve hedeflerinin etkili olup olmadığını belirlemek için öğrenci ilerlemesini değerlendirmek, yeni öğretmenlerin işe alım sürecini yönetmek ve işe alım sonrası bireysel rollerini belirlemek, okuldaki tüm personel için destekleyici bir çalışma ortamı oluşturmak, çalışanlar ve öğrenciler için ilgili disiplin prosedürlerini yönetmek, akademik başarıya uygun programların yürütülmesini sağlamak, okul bütçesi ve harcamalarını okul aile birliği ile birlikte yönetmek, yangın ve deprem gibi acil durumlar için düzenli tatbikatlar oluşturmak, öğretmen ve diğer personel maaşlarının yönetimini yapmak, okul için gerekli malzemenin alımını sağlamak, faturaları incelemek ve ödeme yapmak, veli ihtiyaçlarına cevap vermek, kurumun temizlik, düzen, iç ve dış güvenliğinin sağlanması sağlamak, karne, öğrenim belgesi, sözleşme ve benzeri belgeleri onaylamak, eğitim ve öğretimde her türlü mevzuat değişikliğini takip gibi işleri olduğu bilinmektedir.

Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre okul müdürünün, okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda belirtilen görev, yetki ve sorumluluklardan en fazla görüşmelere, dolayısıyla yönetim ve halkla ilişkiler konularına zaman ayırdığını görülmektedir. Bu kapsamda okul müdürünün zamanının çoğunluğunu öğretmenlerle, müdür yardımcılar ve velilerle, ilçe milli eğitim müdürlüğü yetkilileri ve personelleriyle, okul hizmetli destek personeliyle ve okulun diğer paydaşları ile yaptığı görüşmelerle geçirmektedir. Araştırmada ayrıca, okul müdürünün zamanını geçirdiği mekân da incelenmiş olup, okul müdürünün vaktinin büyük bir çoğunluğunu müdür odasında geçirdiği, okul dışına çok fazla çıkmadığı, sahaya inmediği anlaşılmaktadır. Okul müdürünün bir aylık mesaisi süresince gözlenmesi sonucu elde edilen

bulgulara göre; okul müdürünün zamanının çoğunluğunu görüşmelere ayırdığı, okul müdürünün bir aylık mesaisi süresince, okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda belirtilen görev, yetki ve sorumluluklardan en fazla görüşmelere yani yönetim ve halkla ilişkiler konularına zaman ayırdığını sonucuna ulaşılmıştır.

Okuldaki her türlü aksaklıkta başvurulacak kişi olan okul müdürleri sorunlara çözüm üretmekle zamanlarını geçirmektedir (Koşar, 2010). Okulu yasa ve yönetmelikler doğrultusunda yönetmekle sorumlu olan okul müdürünün öğretmenlerle iletişimi okulun etkili bir şekilde yönetilmesinde ve başarılı bir eğitim öğretim ortamı oluşturulmasında oldukça önemlidir (Aslanargun ve Bozkurt, 2012). Araştırmada ayrıca, okul müdürünün zamanının büyük bir çoğunluğunu odasında geçirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Müdürlerin birincil rolünün öğretim liderliği olması gerektiği vurgulanmaktadır, ancak müdürler zamanlarının çok az bir bölümünü bu rol için harcamaktadırlar. Sonuç olarak müdürlerin ideal rolleri ile mevcut rolleri arasında hâlâ bir belirsizlik ve tutarsızlık bulunmaktadır (Reilly, 1984). Zamanın büyük çoğunluğunun harcadığı görüşmelerin bir çeşit bürokratik süreçler olduğu ve eğitimin niteliğini arttırmaya yönelik olmaktan çok rutin işlerin tamamlanmasına yönelik olduğu düşünüldüğünde öğretim liderliği açısından sorunlu bir durum ortaya çıkmaktadır. Öğrencilerin daha iyi öğrenmesine ve öğretimin önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapmak yerine okul müdürlerinin çok çeşitli görevleri yerine getirmeye çalışan bir çeşit iş bitirici rolünü üstlendiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerle yapılan en yoğun görüşme trafiğinin bile bu amaca yönelik olduğu görüşme içeriklerine yansımaktadır.

Bu araştırmada, okul müdürünün yönetmelikler çerçevesinde yerine getirmek zorunda olmadıkları ancak yapmak zorunda olduğu işleri ve bu türden işleri gerçekleştirmek için harcadığı zaman da incelenmiştir. Müdürün mesaisi dışında da okul çalışmaları ile ilgilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Müdürlerin olması gereken rolleri ile mevcut rolleri arasında bir belirsizlik ve tutarsızlık bulunmaktadır (Reilly, 1984). Okul müdürlerinin görev tanımları dışında yer alan görevlerin yapılabilmesi için gerekli personelin okullarda istihdam edilmesi yoluna gidilmelidir. Hizmet satın alma kanalıyla yapılan bazı görevlerin (temizlik, vb.), diğer görev alanlarına kaydırılması gerekmektedir. Okul müdürünün bu gibi görevleri azaltılarak öğretim liderliği rolüne ağırlık verilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalm, A. (1994). Teknik Ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara Pegem.
- Açıkalm, A. (1998). Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara: PEGEM.
- Aslanargun, E., ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11 (2), 349-368.
- Başaran, İ. E. (1993). Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara. Kadioğlu Matbaası.
- Beck, L. and Murphy, J. (1993). Understanding the Principalship: Metaphorical Themes 1920s-1990s. Teachers College Pres. New York.
- Cerit, Y. (1999). Bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rolleri (Yayımlanmamış doktora tezi) Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi,
- Çelik, V. (1999) Eğitimsel Liderlik, Ankara: Pegem Yayın.
- Davis, K. (1982).. İşletmede İnsan Davranışı, Çevirenler: Kemal Tosun v.d., İstanbul: İ.Ü. Yayın No: 3028, 1982
- De Bevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. Educational Leadership, 41(5), 14-20.
- Dipaola, M. and Thomas, W. (2003). Principals and Special Education: The Critical Role of School Leaders. (Coppse Document No.Ib-7). Gainesville, Fl: University of Florida.
- Ellis, A, L. and Hartlep, N, N. (2017). Struggling in Silence: A Qualitative Study of Six African American Male Stutterers in Educational Settings, Journal of Educational Foundations, 30 (1-4), pp. 33-62.
- Groff, F. (2001). "Who Will Lead? The Principal Shortage" State Legislatures. 27(9):16-19.
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2006). Models of successful principal leadership. School Leadership and Management, 26(4), 371-395.
- Hausman, C. S., Crow, G. M., & Sperry, D. J. (2000). Portrait of the "ideal principal": Context and self. NASSP Bulletin, 84(5), 5-14.
- Kelchtermans, G. (2017). Studying Teachers' Lives as an Educational Issue Autobiographical Reflections from a Scholarly Journey, Teacher Education Quarterly, Fall, 6-26.
- Keser, Z. ve Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5(2), 1-23.
- Khan, A, N. and Khan, I, A. (2014). Academic Role of a Principal and Continuous Professional Development, Journal of Education and Human Development 3 (2), pp. 925-942.
- Koşar, S. (2010). Okulda her işi yapan kişi: Okul müdürü. V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Antalya, 07-02 Mayıs 2010.
- Lashway, L. (2001). New Standarts and Accountability: Will Rewards and Sanctions Motive American's Schools to Peak Performance? Eric Publications.
- Leithwood, K. (2005). "Understanding Successful Principal Leadership: Progress on a Broken Front", Journal of Educational Administration. 43(6):619-629.
- McEwan, E. K. (2018). Etkili Okul Yöneticilerinin 10 Özelliği. (Cemaloğlu, Necati Çev. Ed.). Ankara: Pegem.
- MEB (2000). Tebliğler Dergisi 2508
- MEB (2005). Milli Eğitim Bakanlığı, Okul Aile Birliği Yönetmeliği

- MEB. (2014). Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği 26 Temmuz 2014 Cumartesi Resmî Gazete Sayı : 29072
- Aydın, M. (1998). Eğitim Yönetimi, (5.Baskı), Hatiboğlu Yayın Evi, Ankara, s.152.
- Reilly, D. H. (1984). The principalship: the need for a new approach. *Education*, 104(3), 242-247.
- Robbins, P., & Alvy, H. (2004). *The New Principal's Fieldbook: Strategies For Success*. USA: ASCD.
- Sezgin, F. (2012). Okul yöneticisi ve liderlik. İçinde S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (ss. 123-160). Ankara: Pegem Akademi.
- Sherman, A., ve MacDonald, L. (2008). Instructional leadership in elementary school science. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 12(12), 1-12.
- Southworth, G. (2008). Primary school leadership today and tomorrow. *School Leadership and Management*, 28(5), 413-434.
- Ssali, S, Theobald, S and Hawkins, K. (2015). Life histories: A research method to capture people's experiences of health systems in post-conflict countries, <https://healthsystemsglobal.org/news/life-histories-a-research-method-to-capture-peoples-experiences-of-health-systems-in-post-conflict-countries/>, retrieved in 03.01.2021.
- Stimson, N. (1997). *Eğitici Önderlik* (Çev: Ahmet Ünver), İstanbul: Beta Yayın
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Teske, P and Scheneider, M. (1999). *The Importance of Leadership: The Role of School Principals*. Grant Report.
- Vıkkı, H. (2003). *The Roles And Responsibilities Of A School Principal*. [Www.Collectionscanada.ca](http://www.collectionscanada.ca), (Erişim Tarihi:15.05.2005)
- Yıldırım, N. ve Uğur, M. (2011). Öğrencilerin Algısından Okul Müdürü İmgelerinin Karikatürize İfadeleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(2), 409-426.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design And Methods* (2nd Edition). Beverly Hills, CA: Sage