

Okul Müdürlerinin Resmî Görev Tanımlarının Dışında Olduğunu Düşündükleri İşlere İlişkin Görüşleri*

School Administrators' Views on Assignments Out of Their Job Definition

Serkan KOŞAR¹, Ferudun SEZGİN², Hüseyin ASLAN³

¹Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara/TÜRKİYE, skosar@gazi.edu.tr

²Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara/TÜRKİYE, ferudun@gazi.edu.tr

³Sinop İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Sinop/TÜRKİYE, huseyarslan@yahoo.com

ÖZ

Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin yönetmelikler çerçevesinde yerine getirmek zorunda olmadıkları ancak yapmak zorunda olduklarını düşündükleri işleri ve bu türden işleri gerçekleştirmede başvurdukları yöntemleri belirlemektir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiş, çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi ve buna bağlı olarak maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme teknikleri kullanılmıştır. Bu amaçla 2011-2012 öğretim yılında Ankara ve Sinop illerinde görev yapan 21 okul müdürü katılımcı olarak belirlenmiştir. Çalışmada araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde nitel veri çözümleme tekniği olarak betimsel analiz kullanılmıştır. Okul müdürlerinin resmî görevleri ve eğitim-öğretim faaliyetleri dışında birçok görevle ilgilendikleri, bu görevlerin uzun zaman aldığı, eleman eksikliği, uygulamalardaki yanlışlıklar ve yetersiz planlama gibi etkenlerin, bu işleri ortaya çıkaran nedenler arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği tekrar gözden geçirilerek genel ifadelerle yer alan müdürlerin görev tanımlarının daha açık hale getirilmesi, okullara gerekli finansman desteğinin sağlanması, geleceğe yönelik plan ve politikaların daha sistematik yürütülmesi önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: İlköğretim, Okul müdürü, Resmî olmayan görevler.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the assignments that school administrators did not actually have to perform according to regulations, but that they thought they must and the methods they applied to carry out such kind of assignments. The study was designed in qualitative method and maximum variation and criterion sampling as purposeful sampling methods were

* Bu çalışma, 24-26 Mayıs 2012 tarihleri arasında Malatya'da düzenlenen "7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi"nde sunulan bildiriye dayalı olarak hazırlanmıştır.

applied to determine the study group. Therefore a total of 21 school administrators employed in Ankara and Sinop provinces in 2011-2012 academic year participated in the study. A semi-structured interview form developed by researchers was used in the study. Descriptive analysis was performed to analyze the data. Results revealed that school administrators were busy with a lot of time-consuming assignments out of formal ones and educational activities and that such reasons as shortage of staff, mistakes in applications, insufficient planning caused these assignments came to appear. Finally it was possible to suggest that [Regulation of Primary Education Institutions](#) should be revised to make school administrators' job definitions become clearer, required financial support should be enabled to schools and plans and policies of future had better be maintained in a more systematic way.

Keywords: Primary education, School administrator, Informal assignments.

GİRİŞ

Okul müdürlerinin görev, yetki ve sorumlulukları eğitim yönetimi alanının önemli ve güncel bir sorunu olarak kabul edilmektedir (Balcı, 2003; Bredeson, 1991; Keser ve Gedikoğlu, 2008; Robbins ve Alvy, 2004; Stronge, Richard ve Catano, 2008; Southworth, 2008; Yıldırım ve Uğur, 2011). Okul müdürlerinden okul kapasitesinin geliştirilmesine, öğretme ve öğrenme alanlarının genişletilmesine katkıda bulunmaları (Gurr, Drysdale ve Mulford, 2006) veya öğrencileri için en iyi olana odaklanmaları beklenmektedir (Hausman, Crow ve Sperry, 2000). 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). Ayrıca okul ve çevredeki değişimler okul müdürlerinin niteliklerinin belirlenmesini de zorunlu kılmaktadır (Gümüşeli, 2001). Bu bakımdan okul müdürlerinin kalitesini eğitim liderliği, okul iklimi, insan kaynakları yönetimi, öğretmen değerlendirme, öğrenci başarısı ve iletişim becerileri belirlemektedir (Stronge vd., 2008).

Okul müdürlerinin yönetim süreci içinde astlarını yönetme ve onlara liderlik etmeleri veya üstlerin emirlerini yerine getirmeleri gerekmektedir (Loo ve Reijen, 2006). Bu nedenle, okul müdürleri çalışanlarını etkilemek için müdürlüğün gereklerini kullanmak zorundadırlar (Hodgetts, 1999). Okul müdürlerinden okulun vizyonunu geliştirmesi,

paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi ve öğrencilerin başarıları için gerekli koşulların sağlanması beklenmektedir (Stronge vd., 2008). Ayrıca tüm okullar için tek bir liderlik stiline bulunmayacağı birçok okul müdürü ve politika yapıcı tarafından da kabul gören bir olgudur (Hausman, Crow ve Sperry, 2000).

Müdürlüğün ne olduğu ve bir müdürde ne gibi özelliklerin olması gerektiği cevaplanması zor bir sorudur. Bu sorulara cevap bulmak oldukça güçtür. 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). Yapılan araştırmalara rağmen birçok ülkede okulların, liderlik kapasitenin düşmesi ile yüz yüze geldikleri görülmektedir (Harris ve Townsend, 2007). Bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin karar verme, planlama, iletişim, değişimi yönetme, öğretmenleri destekleme, değer yaratma, takım çalışması ve vizyon oluşturma gibi rollerinin olması beklenmektedir (Cerit, 1999). Ayrıca günümüzde okul müdürlerinin görev, yetki ve sorumlulukları geçmişe göre daha karmaşık ve zorlu hale gelmiş, toplumun okul müdürlerinden beklentileri farklılaşmıştır (Sezgin, 2012). Ancak bu farklılıklar genel olarak değerlendirildiğinde okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar bir okuldan diğerine farklılık göstermektedir (Robbins ve Alvy, 2004). Müdürlerin en fazla dile getirdikleri sorunlardan biri sahip oldukları yetkiden daha fazla sorumluluk taşımak zorunda kalmalarıdır (Keser ve Gedikoğlu, 2008). Okulların kalabalık olmadığı dönemlerde okul müdürlerinin, okul binasının eğitim-öğretime açık tutulması, binaların ısıtılması, öğrenci disiplin işleri, öğrencilerin kaydedilmesi gibi küçük görevleri vardı (Yavuz, 2006). Fakat şu anda okul müdürlerinin en az zaman ayırdıkları etkinlikler arasında kendini geliştirme ve okul ile çevre ilişkileri olduğu tespit edilmiştir (Çelikten, 2004).

Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde ilköğretim okulunun, diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetildiği ifade edilmektedir (Md. 60). Ancak Açıkalin'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. Turan'a (2007) göre ise bu görevler arasında para bulmak, tuvalet borularını açtırmak, faks çekmek, nasihat vermek, boya-badana işleriyle ilgilenmek vardır. Yönetmelikte ve ilgili literatürde okul müdürlerinin yapması gereken işlerin aksine uygulamada okul müdürleri çok farklı işleri yaptığı görülmektedir.

Okul müdürlerinin okuldaki yaptıkları işlerin belirlenmesi (Çelikten, 2004), çağdaş okul müdürlerinin liderlik becerileri (Gümüşeli, 2001), müdürlerin yetkilerinin kullanma derecelerinin belirlenmesine yönelik tespitler (Keser ve Gedikoğlu, 2008), müdürleri başarıya götüren stratejilerin tespitine yönelik çalışmalar (Robbins ve Alvy, 2004), okul müdürlerinin yeterli alanları (Stronge vd., 2008), ilköğretim okulu müdürlerinden beklenen rollere ilişkin çıkarımlar (Yavuz, 2006), ilköğretim okul müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zamana ilişkin çalışmalar (Akçay ve Başar, 2004), ilköğretim okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin öğretmen algıları (Aşit, 2009), okul müdürlerinin profiline belirlenmesi (Bredeson, 1991), ilköğretim okulu müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri (Yakut, 2006), okulda her türlü işi yapan kişi olarak okul müdürleri (Koşar, 2010), müdürlere düşen ek görevler ve ortaya çıkan güçlükler (Demirci, 2010), okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Erol, 1995), okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları (Turan, Aydoğdu, Taş ve Oyman, 2010) ve yeni okul müdürü anlayışının belirlenmesi (Reilly, 1984) yapılan bazı çalışmalar arasında sayılabilir. Genel olarak bu çalışmalar incelendiğinde, müdürlerin resmî görev ve sorumluluklarını ne derece gerçekleştirdiği üzerinde durmaktadır (Gümüşeli, 2001; Keser ve Gedikoğlu, 2008; Reilly, 1984; Robbins ve Alvy, 2004; Stronge vd., 2008; Yakut, 2006). Bununla birlikte, yasa ya da yönetmeliklerce tanımlanmayan ancak okul müdürlerinin çeşitli sebeplerle yapmak zorunda kaldıkları işlere dönük bazı çalışmalar (Demirci, 2010; Koşar, 2010; Turan, 2007) olmasına rağmen derinlemesine bulgular sunacak, politika yapıcılara öneriler getirecek ve araştırmacılara katkı sağlayacak farklı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu açılardan değerlendirildiğinde çalışmanın amacı okul müdürlerinin yönetmelikler çerçevesinde yerine getirmek zorunda olmadıkları ancak yapmak zorunda olduklarını düşündükleri işleri ve bu türden işleri gerçekleştirmede başvurdukları yöntemleri belirlemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul müdürleri yardımcı personel eksikliği nedeniyle ne tür işler yapmakta ve hangi sıklıkla bu işlerle karşılaşmaktadırlar?
2. Okul müdürleri görev tanımlarında olmadığını düşündükleri bu tür işler için ne kadar zaman harcamaktadırlar?
3. Okul müdürlerine göre bu işler eğitim-öğretim, yönetim ve akademik görevlerin yerine gerçekleştirilmesinde ne tür engeller ortaya çıkarmaktadır?
4. Okul müdürleri söz konusu işlerin yapılmasında nasıl bir yol izlemektedirler?
5. Okul müdürlerinin bu türden işlerle daha az karşılaşılması için önerileri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bir olguyu kendi gerçekliği içinde derinlemesine incelemek amaçlandığından nitel araştırma yönteminin daha uygun olduğu düşünülmektedir. Araştırmada olgubilim (fenomenoloji) deseni benimsenmiştir ve olgubilim deseni nitel araştırma anlayışının merkezinde yer almaktadır (Mayring, 2000; Taylor ve Bogdan, 1984). Olgubilim deseni farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir görüşe yeterince sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır.

Çalışma Grubu

Olgubilim araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan veya bu olguyu yansıtabilecek birey veya gruplardır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi ve buna bağlı olarak maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme

teknikleri kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu amaçla 2011-2012 öğretim yılında Ankara ve Sinop illerinde görev yapan 21 okul müdürü katılımcı olarak belirlenmiştir. Bu okul müdürlerinin tamamı erkektir. Okul müdürlüğündeki ortalama hizmet yılları 7, meslekteki hizmet yılı ortalaması ise 20 yıldır.

Veri Toplama Aracı

Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama araçlarından biri görüşmedir (Fraenkel ve Wallen, 2008; Yıldırım ve Şimşek, 2006). Çalışmada araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları görüşülen kişiye kendini ifade etme imkânı sağlamaktadır (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Formun hazırlanma sürecinde (i) ilgili yerli ve yabancı literatür taranmış, alandaki akademisyenler ile görüşmeler yapılmış ve bu görüşmelerden elde edilen bilgilere dayalı olarak soru havuzu (yedi soru) oluşturulmuş, (ii) yedi sorudan oluşan görüşme formu ölçme değerlendirme uzmanlarının görüşlerine sunulmuş, (iii) sorular anlam açısından Türkçe alan uzmanları tarafından okunmuş ve gerekli düzeltmeler yapılarak görüşme formu geliştirilmiş, (iv) yedi soruluk yarı yapılandırılmış görüşme formu hakkında, çalışma grubuna girmeyen müdürlerin (iki kişi) görüşleri alınarak kapsam açısından yeterliliğinin kontrolü sağlanmış ve (v) bu kontrolden sonra benzer özellikleri ölçen bir sorunun iptal edilmesine karar verilerek altı sorudan oluşan görüşme formuna son hali verilmiştir. Son hali verilen görüşme formunda ana soruların yanında, sorunun anlaşılmasında ya da yanlış anlaşıldığı durumlarda, gerektiğinde kullanılmak üzere katılımcıların fikirlerini daha iyi organize edebilmeleri amacıyla sonda tipi (toplam üç soruda) sorularda kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde nitel veri çözümleme tekniği olarak betimsel analiz kullanılmıştır. Görüşme sırasında okul müdürlerinin izinleri alınmak suretiyle sorulara verdikleri cevaplara ilişkin ses kayıt cihazı kullanılmış ve yazılı notlar alınmıştır. Ses kayıt cihazı tarafından kaydedilen görüşmeler ses dosyası olarak bilgisayara aktarılmış ve daha

sonra araştırmacılar tarafından deşifreleri yapılmıştır. Deşifrelerin doğru ve eksiksiz olması için ses kayıtları dinlenirken yazılı belge üzerinden görüşme süreci izlenmiş ve eksikliklerin önüne geçilmeye çalışılmıştır. Gizliliği sağlamak açısından katılımcılar *müdür* (M) kısaltması yapılarak belirtilmiş ve her bir katılımcıya numara verilmiştir. Daha sonra veriler temalara göre gruplandırılmış ve içerik analizi yapılmıştır. Temalar ilgili literatüre dayalı olarak belirlenmiş, kodlar çıkartılmış ve nitel araştırmaya uygun bir içerik çözümlemesi yapmaya çalışılmış ve bulgular sunulmuştur.

BULGULAR

Araştırmada belirlenen sorulara ilişkin görüşmelerden elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde sunulmuştur. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yardımcı personel eksikliği ya da yetersizliği nedeniyle müdürler tarafından yapılan işlere ilişkin görüşleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Yardımcı Personel Eksikliği ya da Yetersizliği Nedeniyle Müdürler Tarafından Yapılan İşler

<i>Kodlar</i>	<i>n</i>
Tuvalet temizliği	15
Fotokopi	14
Tamirat işleri (musluk, lavabo, çatı aktarımı, vb.)	13
Kalorifer yakma	13
Boya-badana	12
Yazışma-evrak takibi	11
Sekreterlik	10
Web tasarımı-bilgisayar işleri	6
Çevre düzenlemesi-çöplerin toplanması	6
Şoför-nakliyecisi	4
Güvenlik	3

Çalışma grubunda bulunan katılımcılara “*Yardımcı personel eksikliği ya da yetersizliği nedeniyle müdürler tarafından yapılan işler nelerdir?*” temel sorusu yöneltilmiş, verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin

kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 1 incelendiğinde katılımcılar resmî görevleri dışında yaptıkları işler arasında tuvaletleri temizleme ($n = 15$), fotokopi çekme ($n = 14$), kalorifer kazanını yakma ($n = 13$), evrak dağıtma ($n = 11$), sekreterlik ($n = 11$), nakliyecilik yapma ($n = 4$) ve okulda alarm varsa alarm ikazında polis karakolu tarafından aranacağını zaman okula gelme ve okulu kontrol etme ($n = 3$) gibi görevleri belirtmişlerdir. Bu açılardan değerlendirildiğinde okul müdürlerinden beklenen temel yönetsel yeterliklerin dışında işlerle uğraştıkları görülmektedir. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri incelendiğinde; “*Elim yatkındır, her işi yaparım (M11)*”, “*Mühendislik bilgisine ihtiyaç duyulan tüm çalışmalar okul müdürlerinden alınmalı (M18)*” ve “*Bu tür işler okul müdürü olarak ve bir insan olarak onurumu zedeliyor, gururuma dokunuyor (M20)*” ifadeleri bu tür işlerin müdürler tarafından nasıl algılandığı ve nasıl yürütülmesi gerektiği yönünde ipucu vermektedir.

Tablo 2. Söz Konusu İşlerle Karşılaşma Sıklığı

<i>Kodlar</i>	<i>n</i>
Günlük	16
Haftalık	5
Aylık	3

Katılımcılara “*Söz konusu işlerle karşılaşma sıklığınız nedir?*” temel sorusu yöneltilmiş, verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların büyük bir çoğunluğu ($n = 16$) söz konusu bu işlerle her gün karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu işlerin sıklığıyla ilgili olarak; “*Günlük, sürekli, her an çıkabilir (M1)*”, “*Her gün, hafta sonları, yarıyıl tatili ve yaz tatillerinde, yani her an (M7)*”, “*Her gün karşılaşma ihtimalimiz bir hayli yüksek (M8)*”, “*Günlük olarak yukarıda sayılanların herhangi biriyle karşılaşma olasılığı %100 (M12)*” ve “*İntihara teşebbüs edenleri kurtarmak, kömür işi haricindekilerle hemen hemen her gün (M21)*” ifadeleri dikkatli şekilde incelendiğinde okul müdürlerinin söz konusu bu işlerle her gün karşı karşıya gelebildikleri görülmektedir. Ayrıca M21’in ifadeleri incelendiğinde okullardaki psikolojik boyuttaki sorunlarında ayrı bir inceleme konusu olduğu dikkati çekmektedir.

Bu durumda okulları etkili bir şekilde yönetmesi beklenen müdürlerin, bu gibi işler sebebiyle görevlerini ne derece yerine getirebilecekleri de tartışma konusudur.

Tablo 3. Eğitim-Öğretim ve Yönetim İşleri Dışındaki İşlere Toplam Görevleri Açısından Harcadıkları Ortalama Zaman

<i>Kodlar</i>	<i>n</i>
%70'den fazla	7
%50-70	6
%20-30	1
%10'dan az	1

Okul müdürlerine “Eğitim-öğretim ve yönetim işleri dışındaki işlere toplam görevleri açısından harcadıkları ortalama zaman ne kadardır?” temel sorusu yöneltilmiş, verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 3 incelendiğinde okul müdürleri eğitim-öğretim ve yönetim işleri dışındaki işlere toplam görevleri açısından ortalama olarak %50-70 ($n = 13$) arasında zaman harcamaktadırlar. Okul müdürlerinin ifadeleri incelendiğinde; “Eğitim öğretim işleri için günlük 2 saat %25 okulun fiziki yapısı ve kaynak bulmak, tadilat, tamirat, onarım için 6 saat %75 yaz tatillerinin tamamı eğitim öğretim dışında fiziki şartların iyileştirilmesi için kullanılmaktadır (M2)”, “%10 eğitim öğretim işleri, %25 yönetsel işler, %65 diğer işler (M5)”, “Okul müdürleri eğitim-öğretimi planlamaya genelde fırsat bulamazlar. Bilsalar bile verimli olamazlar (M6)”, “%40 eğitim-öğretim, yönetim işleri; %60 diğer işler (M13)”, “Açık söylemek gerekirse asli işimiz olan eğitim-öğretim işlerine hiç zaman kalmıyor diyebiliriz (M14)”, “Açık söylemek gerekirse asli işimiz olan eğitim-öğretim işlerine hiç zaman kalmıyor diyebiliriz (M15)” ve “Maalesef bu ve buna benzer işlerle uğraşmaktan eğitim-öğretim ve yönetim işlerine pek vakit ayıramıyorum (M18)” ifadeleri müdürlerin büyük bir zamanının bu tür işleri yapmakla geçtiğini göstermektedir. Okulların etkili bir yer olabilmelerinde kilit bir role sahip olan müdürlere bu tür işlere harcadıkları zamanın diğer işlere aktarılması için gerekli önlemlerin alınması, okulların daha etkili bir yer olabilmesi için fırsat olarak görülmektedir.

Tablo 4. Eğitim-Öğretim ve Yönetim İşleri Dışındaki İşleri Yaparken İzlenen Yollar

<i>Kodlar</i>	<i>n</i>
Kişisel ilişkileri kullanmak	15
İşin önem derecesine göre hareket etmek	12
Yetenekli öğretmenlerden yardım almak	8

Katılımcılara “Eğitim-öğretim ve yönetim işleri dışındaki işleri yaparken izlenen yollar nelerdir?” temel sorusu yöneltilmiş, verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 4’e göre araştırmaya katılan okul müdürleri bu tür işlerin yapılmasında yerel yönetimlerin desteğini alarak kişisel ilişkilerle çözmeye çalıştıklarını ($n = 15$), işin önem derecesine göre hareket ettiklerini ($n = 12$) veya yetenekli öğretmenlerden yardım alma yoluna giderek ($n = 8$) çözüm bulmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Müdürlerin görüşleri incelendiğinde; “Örneğin okulunuzda eğitim öğretimle ilgili bir program varken ona katılmayıp, okulunuza on takım eski sıra vermek isteyen özel bir kuruma veya okulunuza yardım alabileceğinizi düşündüğünüz bir vatandaşın arkasından koşmak zorundasınız (M2)”, “Öncelikle her işte kendi özel kartımızı kullanıyoruz. Eş dost ve yakınlarımızın katkılarını sağlıyoruz. Kendi becerilerimizi sonuna kadar kullanıyoruz (M14)” ve “Esnaftan, velilerden yardım ve bağış talep ediyoruz, dilenci konumuna düşüyoruz. Bedenen çalışmak zorunda kalıyoruz. Hafta sonu ve mesai saatleri dışında çalışarak tamamlamaya çalışıyoruz (M17)” ifadeleri bu tür işlerin yapılmasında genellikle kişisel ilişkilerini kullanarak işleri halletmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu açıardan değerlendirildiğinde müdürlerin bu tür işlerin yapılmasında çoğunlukla informal ilişkileri kullanarak işleri halletme yoluna gittikleri görülmektedir. Bu şekilde bir sorun çözme yoluna gidilmesi, müdürlerin çevrelerindeki imajı açısından da olumsuz bir durum ortaya çıkarabilmektedir.

Tablo 5. Eğitim-Öğretim ve Yönetim İşleri Dışındaki İşlerle Karşılaşma Sebepleri

<i>Kodlar</i>	<i>n</i>
Personel eksikliği	12
Finansman eksikliği	10
Bakanlığın tam ve net bir politika belirleyememesi	4
Türkiye’de sağlıklı bir planlama yapılamaması	3
Eğitime verilen önemin düşüklüğü	2

Okul müdürlerine “Eğitim-öğretim ve yönetim işleri dışındaki işlerle karşılaşma sebepleri nelerdir?” temel sorusu yöneltilmiş, verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 5 incelendiğinde katılımcılar bu işlerle karşılaşmalarını eleman sayısının yetersizliğine ($n = 12$), finansman eksikliğine ($n = 10$), bakanlığın tam ve net bir politika belirleyememesine ($n = 4$), Türkiye’de çok sağlıklı planlama yapılmamasına ($n = 3$) ve eğitime verilen önemin azlığına ($n = 2$) bağlamaktadırlar. Genel olarak değerlendirildiğinde bu sebepler arasında personel ve finansman eksikliği büyük bir paya sahip olarak görülmektedir. Diğer taraftan eğitimle ilgili politikaların net olarak belirlenememesi ve stratejik bir planlama yapılamaması da bu tür işlerin yapılmasının sebepleri arasında sayılmaktadır. Eğitim-öğretim ve yönetim işleri dışındaki işlerle karşılaşma sebepleri arasında; “İlköğretim okullarına yeterli personel verilmemesi, ödenek ayrılmaması, okulların tüm finansman işlerinin velilerce ya da hayırseverlerce karşılanması (M4)”, “Milli Eğitim Bakanlığı’nın tam ve net bir politika belirleyememesinden diye düşünüyorum. 22 yıllık idareciliğimde iş bilen bir memurla çalışma fırsatım olmadı (M6)”, “Türkiye’de çok sağlıklı planlama yapıldığını düşünmüyorum. Merkezde yasa, yönetmelik çıkıyor; yasanın uygulanacağı alanlar yasa ve yönetmeliğe uygun hale getirilmeden yasa uygulamaya konuyor (M7)”, “Eğitime ayrılan bütçenin yetersizliği, eğitime verilen önemin azlığı, benim müdürüm işini bilir mantığı. En önemlisi sağlıklı bir eğitim politikasının olmaması (M11)” ve “Kaynakların dengeli kullanılmaması, eğitim politikalarının yetersizliği ve planlama eksiklikleri (M18)” sayılabilir. Müdürlerin ifadeleri incelendiğinde, eğitime verilen önemin azlığının vurgulanması dikkat çeken bir durumdur. Eğitime verilen önemin az olarak görülmesi, belki de diğer sebeplerinde temel nedeni olabilecek bir durum olarak görülebilmektedir.

Tablo 6. Eğitim-Öğretim ve Yönetim İşleri Dışındaki İşlerin Azaltılması veya Giderilmesine Yönelik Öneriler

Kodlar	<i>n</i>
Öğrenci ve öğretmen sayısına göre yardımcı personel görevlendirilmesi	10
Okulların bağımsız bütçeye sahip olmaları	8

Okulların etkin hale getirilmesi	7
Yöneticilerin eğitime bakış açılarının değiştirilmesi	5
İş tanımlarının açık ve net hale getirilmesi	4

Çalışma grubunda bulunan katılımcılara “Eğitim-öğretim ve yönetim işleri dışındaki işlerin azaltılması veya giderilmesine yönelik öneriler nelerdir?” temel sorusu yöneltilmiş, verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 6 incelendiğinde öğrenci ve öğretmen sayısına göre yardımcı personel görevlendirilmesi ($n = 10$), okulların bağımsız bütçeye sahip olmaları ($n = 8$), okulların etkin hale getirilmesi ($n = 7$), yöneticilerin eğitime bakış açılarının değiştirilmesi ($n = 5$) ve iş tanımlarının açık ve net hale getirilmesi ($n = 4$) öne çıkan çözüm önerileri olarak görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde; “Öncelikle ekonomik olarak okulların güçlendirilmesi, bağımsız bütçeye sahip olunması ve yeterli işe yatkın elemanla donatılması gerekmektedir (M1)”, “İşlerin yoğunluğuna ve öğrenci sayısına göre memur atanmalı (M6)” ve “Yasa ve yönetmeliklere göre tüm çalışanların iş tanımları, tüm çalışma alanlarının iş yükü tespit edilmeli (M7)” ifadeleri bu tür işlerin önlenmesine yönelik öneriler arasında sayılabilir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmada, okul müdürlerinin yönetmelikler çerçevesinde yerine getirmek zorunda olmadıkları ancak yapmak zorunda olduklarını düşündükleri işleri ve bu türden işleri gerçekleştirilmede başvurdukları yöntemler incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları okul müdürlerinin resmi görev tanımları dışında birçok iş yaptığını doğrular niteliktedir. Araştırmanın kurgusu yer alan yardımcı personel eksikliği sebebiyle okul müdürlerinin yaptıkları işleri konu almaktadır. Gurr ve diğerlerine (2006) göre, müdürlerden beklentilerin okul kapasitesinin geliştirmesi, öğretme ve öğrenme alanlarının genişletilmesi, Stronge ve diğerlerine (2008) göre ise okul vizyonunu geliştirmesi, öğrenci başarılarının artırılması için gerekli koşulların oluşturulması yönündedir. Ancak uygulama da farklılıklar bulunmaktadır. Sarıca'de (2006) okul müdürlerinin okul

yönetiminde karşılaştıkları sorunlar arasında memur ve hizmetli personelinin eksikliğini bunlar arasında ifade etmektedir. Okul müdürlerinin en sık yaşadığı sorunlar arasında, meslek-görev karmaşası ve maddi sorunlar gösterilirken; müdürlüğün bir meslek mi yoksa görev mi olması konusunda da karmaşa yaşadıkları sonucuna varılmıştır (Turan, Aydoğdu, Taş ve Oyman, 2010). Ayrıca Koşar'a (2010) göre, okuldaki her türlü aksaklıkta başvurulan kişi olan okul müdürleri sorunlara çözüm üretmekle zamanlarını geçirmektedir. Katılımcılar resmî görevleri dışında yaptıkları işler arasında "Kalorifer kazanını yakma, brülör temizleme, tuvaletleri temizleme, fotokopi çekme, evrak dağıtma, sekreterlik, nakliyecilik yapma ve okulda alarm varsa alarm ikazında polis karakolu tarafından aranacağımız zaman okula gelme ve okulu kontrol etme" gibi görevleri belirtmişlerdir. Katılımcılar çoğunlukla söz konusu bu işlerle her gün karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. İlköğretim okul müdürleri okulda sekreterya işleri ile daha fazla uğraştıklarını belirtmişlerdir (Alkan, 1999). Bununla birlikte okul müdürleri sekreterya işlerinin ve personel eksikliğini zaman yönetimi açısından engel olarak görmektedirler (Terzi, 2007).

Reilly'e (1984) göre müdürlerin olması gereken rolleri ile mevcut rolleri arasında bir belirsizlik ve tutarsızlık bulunmaktadır. Bununla birlikte okul müdürlerinin işlerini yaparken karşılaştıkları engeller arasında finansman eksikliği, personel eksikliği, mevzuata uygun çalışma ortamının bulunmaması, merkezden alınan kararların uygulanma gücü en önemli sırada yer almaktadır (Erol, 1995). Okul müdürlerinin yaptığı işler genelde okul işletmesine yönelik işlerin öncelikli olduğu, öğretim faaliyetlerine yönelik işleri daha sonra görmektedirler (Akçay ve Başar, 2004). Okul müdürleri eğitim-öğretim ve yönetim işleri dışındaki işlere toplam görevleri açısından ortalama olarak %60-70 arasında zaman harcamaktadırlar. İlköğretim okulu müdürleri rutin işler olarak sınıflandırılabilir olan işleri diğer işlere göre daha çok gösterdiklerini ifade etmiştir (Yakut, 2006).

Okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar okuldan okula farklılık göstermekle birlikte (Robbins ve Alvy, 2004), araştırmaya katılan okul müdürleri bu tür işlerin yapılmasında işin önem derecesine göre hareket ettiklerini, yetenekli öğretmenlerden yardım alma

yoluna gittikleri, yerel yönetimlerin desteğine başvurdukları, kişisel ilişkilerle çözmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar bu işlerle karşılaşmalarını ekonomik eksikliğe, eleman yokluğuna ve işlerinde zorunlu halledilmesi gerektiği yönünde yüksek sorumluluk duygusu ve görev anlayışına, bakanlığın tam ve net bir politika belirleyememesine, Türkiye’de çok sağlıklı planlama yapılmamasına ve eğitime verilen önemin azlığına bağlamaktadırlar. Alkan (1999) mevzuatın açık ve anlaşılır olmamasının da bunlara neden olduğunu vurgulamaktadır. Müdürlerin görev tanımları yapılırken daha somut metinlere ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Aşıt, 2009).

Katılımcılar ekonomik olarak okulların güçlendirilmesi ve bağımsız bütçeye sahip olmalarını, işlerin yoğunluğuna ve öğrenci sayısına göre memur atamalarının yapılmasını, yasa ve yönetmeliklere göre tüm çalışanların iş tanımları, tüm çalışma alanlarının iş yükü tespit edilmesini ve yöneticilerin eğitime bakış açılarını değiştirmelerini bu süreçte birer çözüm politikası olarak görmektedirler. Okul müdürlerinin görev tanımları dışında yer alan görevlerin yapılabilmesi için gerekli personelin okullarımızda istihdam edilmesi yoluna gidilmelidir. Hizmet satın alma kanalıyla yapılan bazı görevlerin (temizlik, vb.), diğer görev alanlarına da kaydırılması gerekmektedir. Okul müdürlerinin bu tip görevleri asgari düzeye indirilerek, diğer alanlarda liderlik becerilerini geliştirmelerine imkân sağlanmalıdır. Okul müdürleri, bu tip görevleri yaptırabilmek için okul-aile birlikleri ve velilerin kendileriyle iletişime geçmeli, bazı ailelerden bu hizmetler için destek almalıdır. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği tekrar gözden geçirilerek genel ifadelerle yer alan müdürlerin görev tanımlarının daha açık hale getirilmesi, okullara gerekli finansman desteğinin sağlanması, geleceğe yönelik plan ve politikaların daha sistematik yürütülmesi önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Açıkalin, A. (1994). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara Pegem.
- Akçay, C. ve Başar, M. A. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (38), 170-197.

- Alkan, A. (1999). *İlköğretim okulu müdürlerinin çalışma zamanlarını değerlendirme biçimleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aşit, Y. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin öğretmen algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme: Kuram, strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A.
- Bredeson, P. V. (1991). A profile of prospective principals: School leader for the next century. *Education, 111*(4), 510-515.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (Geliştirilmiş 11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cerit, Y. (1999). *Bilgi toplumunda ilköğretim okulu müdürlerinin rolleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(1), 123-135.
- Demirci, Y. (2010). *İlköğretim okullarında okul yöneticilerine düşen ek görevler ve ortaya çıkan güçlükler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller (Burdur ili örneği). *Eğitim Yönetimi, 1*(1), 63-71.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2008). *How to design and evaluate research in education* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2006). Models of successful principal leadership. *School Leadership and Management, 26*(4), 371-395.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 28*, 531-548.
- Harris, A., & Townsend, A. (2007). Developing leaders for tomorrow: Releasing system potential. *School Leadership and Management, 27*(2), 167-177.
- Hausman, C. S., Crow, G. M., & Sperry, D. J. (2000). Portrait of the "ideal principal": Context and self. *NASSP Bulletin, 84*(5), 5-14.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim: Teori, süreç ve uygulama* (Çev. Canan Çetin ve Esin (Can) Mutlu). İstanbul: Beta.
- Keser, Z. ve Gedikoğlu, T. (2008). Ortaöğretim okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarını kullanma derecelerinin belirlenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5*(2), 1-23.
- Koşar, S. (2010). Okulda her işi yapan kişi: Okul müdürü. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Antalya, 01-02 Mayıs 2010*.
- Loo, H. V. D. ve Reijen, W. V. (2006). *Modernleşmenin paradoksları* (Çev. Kadir Canatan). İstanbul: İnsan.

- Mayring, P. (2000). *Nitel sosyal araştırmaya giriş* (Çev. Adnan Gümüş ve M. Sezai Durgun). Adana: Baki.
- Reilly, D. H. (1984). The principalship: the need for a new approach. *Education*, 104(3), 242-247.
- Robbins, P., & Alvy, H. (2004). *The new principlap's fieldbook: Strategies for success*. USA: ASCD.
- Sarıce, S. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar (Esenler ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Sezgin, F. (2012). Okul yöneticisi ve liderlik. İçinde S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (ss. 123-160). Ankara: Pegem Akademi.
- Southworth, G. (2008). Primary school leadership today and tomorrow. *School Leadership and Management*, 28(5), 413-434.
- Stronge, J. H., Richard, H. B., & Catano, N. (2008). *Qualities of effective principals*. USA: ASCD.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meaning* (2nd ed.). USA: John Wiley & Sons.
- Terzi, A. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik görevlerine ayırdıkları zaman ile etkili zaman kullanımını engelleyen etkenler arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Turan, S. (2007). İşini bil okuluna sahip ol. İçinde A. Açıkalm, M. Şişman ve S. Turan (Editörler), *Bir insan olarak okul müdürü* (ss. 81-100). Ankara: Pegem A.
- Turan, S., Aydoğdu, E., Taş, N. ve Oyman, N. (2010). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Antalya, 01-02 Mayıs 2010*.
- Yakut, G. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin mevzuattaki görev tanımlarına ilişkin davranışları gösterme düzeyleri (İzmir ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yavuz, M. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılanma düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 657-670.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, N. ve Uğur, M. (2011). Öğrencilerin algısından okul müdürü imgelerinin karikatürize ifadeleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(2), 409-426.

SUMMARY

Determining the assignments that school administrators perform in the school (Çelikten, 2004), modern school principals' leadership skills (Gümüşeli, 2001), research findings on determining school administrators' level of using their authorities (Keser and Gedikoğlu, 2008), researches on describing the strategies leading school administrators to success (Robbins and Alvy, 2004), school administrators' proficiency framework (Stronge et al., 2008), implications towards roles expected from school administrators (Yavuz, 2006), researches on time school administrators use to manage administrative assignments (Akçay and Başar, 2004), teachers' perceptions on school administrators formal job definitions (Aşit, 2009), determining school administrators profiles (Bredeson, 1991), primary school principals' level of demonstrating behaviors included in formal job definitions (Yakut, 2006), school administrators as doing every kind of job in the school (Koşar, 2010), additional assignments for school administrators and possible difficulties (Demirci, 2010), school administrators' difficulties in managing their jobs (Erol, 1995), school administrators' perceptions on their own assignments (Turan, Aydoğdu, Taş and Oyman, 2010) and specifying the new school administrator (Reilly, 1984) are seen to be among related researches in the literature. These researches mostly focus on school administrators' level of managing their formal assignments and responsibilities (Gümüşeli, 2001; Keser and Gedikoğlu, 2008; Reilly, 1984; Robbins and Alvy, 2004; Stronge et al., 2008; Yakut, 2006). Although some studies were also carried out about assignments that school administrators somehow perform although they are not defined in regulations (Demirci, 2010; Koşar, 2010; Turan, 2007), it seems clearly that many more studies that will present detailed findings, bring suggestions forward for policymakers, and lead researchers are necessary.

A phenomenological research design in qualitative method was used in this study. Phenomenological design focuses on the facts about which detailed and elaborated understanding is limited although having already been known. Maximum variation and

criterion sampling as purposeful sampling methods were applied to determine the study group (Yıldırım and Şimşek, 2006). A total of 21 school principals employed in primary schools in Ankara and Sinop provinces and chosen by purposeful sampling method participated in the study. The average seniority for principalship was 7 years while it was 20 for teaching occupation. A semi-structured interview form was used in the study.

Participants stated their out-of-formal assignments as lighting the heating boiler, cleaning up the burner and the toilets, photocopying, delivering papers, secretaryship, transportation, and coming at school to check it out when called by police office in the case of alarm warning if exists. Participants mostly expressed they faced such kind of assignments on a daily basis. Participants thought the lack of financial sources and staff, deep responsibility and commitment to job that they felt towards managing the assignments immediately, Ministry's failure in determining clear and understandable policy, ineffective planning in Turkey, and limited importance given to education were among the reasons for why they faced such assignments. Participants consider schools' being strengthened financially, schools' having independent budgets, making officer appointments according to work load density and number of students, determining all workers' job definitions, working areas, and workloads according to laws and regulations, administrators' changing their views on education as solution policies in this process. It seems possible to suggest that Regulation of Primary Education Institutions should be revised to make school administrators' job definitions become clearer, required financial support should be enabled to schools and plans and policies of future had better be maintained in a more systematic way.