

Müdür Yardımcıları Mesleklerini Nasıl Algılıyorlar? Bir Olgubilim Araştırması

How Do Vice Principals Perceive Their Profession? A Phenomenological Research

İbrahim Hakan KARATAŞ 

Öz

Okulların etkililiği, yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Müdür yardımcıları, okul yönetiminin işlevsel ve tamamlayıcı bir unsuru olarak okulların etkililiğinin artırılmasında önemli bir aktördür. Buna rağmen müdür yardımcılığı görevi, birçok öğretmen tarafından tercih edilmeyen, cazibesi düşük bir görev olarak kabul edilmektedir. Bu araştırmada müdür yardımcılığı görevinin, müdür yardımcıları tarafından mesleki tatmin, rol ve pozisyon bakımından nasıl algılandığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bir olgubilim çalışması olarak tasarlanan bu araştırmada karma yöntem türlerinden eşzamanlı üçgenleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma İstanbul'un Üsküdar ve Pendik ilçelerindeki 174 müdür yardımcısının katılımı ile yürütülmüştür. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen 44 maddelik likert tipi anket ile bir adet açık uçlu sorudan oluşan bir anket ile eşzamanlı fakat bağımsız olarak toplanmıştır. Nicel veriler ortalama ve standart sapma; nitel veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiş, her iki bulgu türü karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda müdür yardımcılarının, müdür yardımcılığını, mesleki tatmin, rol ve pozisyon bakımından uzun vadeli sürdürülebilir bir görev olarak algılamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Müdür yardımcılığının, okul için vazgeçilmez işlevi göz önünde bulundurulduğunda yetkinlik, özlük hakları ve pozisyon bakımından güçlendirilmesi mesleki tatmin, işlevsellik ve statü bakımından güçlenmesini sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Müdür yardımcılığı, mesleki tatmin, mesleki yetkinlik, mesleki sürdürülebilirlik.

Abstract

The effectiveness of schools is directly related to the improvement of management processes. As a functional and complementary element of school management, vice principals are an important actor in increasing the effectiveness of schools. Nevertheless, the vice-principal position is regarded

* Doç. Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi, E-posta: ihkaratas@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5569-014X

as a low-attractive position that is not preferred by many teachers. In this study, it is aimed to reveal how the vice-principal position is perceived by vice-principals in terms of professional satisfaction, role and position. In this research, which was designed as a phenomenological study, simultaneous triangulation method, one of the mixed method types, was used. The research was conducted with the participation of 174 vice principals in Üsküdar and Pendik districts of Istanbul. Data were collected simultaneously but independently with a 44-item Likert-type questionnaire developed by the researcher and a questionnaire consisting of one open-ended question. Quantitative data were analyzed using mean and standard deviation; qualitative data were analyzed using content analysis and both types of findings were examined comparatively. As a result of the study, it was found that vice principals did not perceive vice principalship as a long-term sustainable task in terms of professional satisfaction, role and position. Considering the indispensable function of the vice-principalship for the school, strengthening it in terms of competence, personal rights and position will strengthen it in terms of professional satisfaction, functionality and status.

Keywords: Vice principalship, professional satisfaction, professional competence, professional sustainability.

Giriş

Okul müdür yardımcılığı, okul yönetiminin tamamlayıcı ve işlevsel bir unsurudur (Hess, 1985; Rintoul & Bishop, 2019; Yiğit & Ağalday, 2022). Müdür yardımcılığı, okulların gündelik işleyişlerinde, okul toplumunu oluşturan tarafların etkileşiminde, okulun ileriye dönük hedef ve planlamalarında kritik bir pozisyonudur (Oleszewski vd, 2012; Schermuly vd, 2011). Okul müdür yardımcılığı, okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer paydaşlar için etkileşim merkezi işlevi görmektedirler (Pont vd, 2008). Müdür yardımcılığı, bu kritik durumu sebebiyle, okul yönetiminin aldığı kararların etkili biçimde gerçekleştirilmesinde, öğretmenlerin ve diğer çalışanların motivasyonunda, veli katılımında ve dolayısıyla öğrenci başarısında önemli bir etkiye sahiptir (Garrett, 1999; Grawski, 1978).

Okulun işleyişindeki anahtar pozisyonda olan müdür yardımcılarının, müdür yardımcılığını algılama biçimleri, üstlendikleri görevi etkili ve başarılı biçimde yerine getirmelerine etki edebilir. Kendilerini, görevlerini, pozisyonlarını ve geleceklerini algılama biçimleri, göreve bağlılıklarını, görevi sürdürme motivasyonlarını, görevin gerektirdiği yetkinliklere sahip olma isteklerini etkileyebilir. Müdür yardımcılığının nasıl algılandığının çözümlenmesinin okul yönetimi bakımından da olumlu etkileri olacaktır. Okullarda bir liderlik takımı bilinci oluşması okul yönetiminin etkililiğini arttıracaktır. Okul liderlik takımlarının önemli bir üyesi olan müdür yardımcılarının, kendilerini algılama biçimleri liderlik takımının gücünü etkileyebilir. Son olarak müdür yardımcılığının müdür yardımcılar tarafından algılanışının, müdür yardımcılığının doğasını anlamak, müdür yardımcılarını yetiştirmek, seçmek ve meslek içinde desteklemek bakımından yararlı sonuçlar sunacağı öngörülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'de okul müdür yardımcılarının, müdür yardımcılığı görevini mesleki tatmin, rol ve statü bakımından nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmaktır. Okul müdür yardımcılarının, müdür yardımcılığı görevini algılama biçimlerinin ortaya çıkarılması, görevin doğasını anlamayı kolaylaştıracaktır. Böylece müdür yardımcılığı görevinin net olarak tanımlanması,

müdür yardımcılarının hizmet öncesi ve hizmet sırasında yetiştirilmesi ve mesleki motivasyonlarının sağlanması bakımından yol gösterici sonuçlar ortaya çıkarması beklenmektedir. Bu amaçla aşağıdaki soruların cevapları aranmıştır:

1. Müdür yardımcıları, müdür yardımcılığı görevinden ne düzeyde *tatmin* olmaktadır?
2. Müdür yardımcılara göre müdür yardımcılığı *rolünün* kapsamı nedir?
3. Müdür yardımcılara göre müdür yardımcılığının *pozisyonu* nedir?

Kavramsal Çerçeve

Müdür yardımcılığı görevinin, eğitim ve okul yönetimi literatürü bakımından hak ettiği ilgiyi göremediği araştırmacıların kabul ettiği bir gerçektir (Glanz, 1994, Harvey, 1994, Kaplan & Owings, 1999; Marshall & Hooley, 2006; Ribbins, 1997). Müdür yardımcılığı mevzuat, bürokrasi ve örgütsel yapı bakımından da okul müdürlüğünün ve öğretmenliğin gölgesinde kalmaktadır (Hartzell, 1993). Müdür yardımcılığı, ara yöneticilik olarak kabul edilmektedir. Müdür yardımcılığının ara yöneticilik niteliği, akademik ve yasal bakımdan arada kalmasına yol açmış olabilir. Nitekim, müdür yardımcılığı ve müdür yardımcılarını ele alan araştırmaların önemli bir kısmının, okul yöneticiliğine geçiş, nitelikli okul yöneticisi yetiştirme, okul yöneticisi eksikliğini gidermeye yönelik çözüm arayışı kapsamında ele alınmıyor olması (Oleszewski, vd. 2012), müdür yardımcılığının araştırmacılar nezdinde ağırlıklı olarak bir geçiş görevi olarak algılandığını göstermektedir.

Bu araştırmada okul müdür yardımcılığının, müdür yardımcıları tarafından algılanış biçiminin analiz edilmesi amaçlandığı için, okul müdür yardımcılığının rol ve işlevi, statüsü ve mesleki tatmin düzeyi açıklanacaktır.

Rol ve işlev bakımından müdür yardımcılığı

Müdür yardımcılığı, rol ve işlev bakımından muğlak bir pozisyonudur. Okulların temel görevi eğitim öğretim olmakla birlikte, okuldaki gündelik işleyiş, eğitim öğretim dışında çeşitli ve farklı işlerin yerine getirilmesini gerektirir. Bütçeden disipline, ulaşımdan beslenmeye çok geniş bir yelpazedeki bu çeşitlilik, müdür yardımcılığı görevinin doğasını, işlevini ve pozisyonunu anlamayı da güçleştirmektedir. Müdür yardımcılığı görevini rol ve işlev bakımından inceleyen araştırmalar, okul yöneticilerinin belgelerde yazılı, belirlenmiş rol ve işlevleri yanında fiili, doğaçlama görevlerini de ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar. Bu araştırmalarda müdür yardımcılarının görev çeşitliliğine dikkat çekmektedir (Garrett, 1999; Ghasemzadeh, vd. 2017; Hartzell, 1993).

MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 79-83. maddelerinde müdür yardımcılarının görevleri sıralanmaktadır. Adı geçen yönetmelikte müdür yardımcılığı, *müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı, teknik müdür yardımcısı, koordinatör müdür yardımcısı ve pansiyonlu okul müdür yardımcısı* olmak üzere 5 farklı ad altında tanımlanmış ve her görev alanına ilişkin görev yetki ve sorumluluklar sıralanmıştır. Müdür başyardımcılarının *eğitim ve öğretim, yönetim, rehberlik ve denetim* görevleri sıralanırken müdür yardımcılarını için *eğitim ve öğretim ile yönetim* görevleri; mesleki ve teknik liselerde teknik öğretmenler arasından görevlendirilen teknik müdür yardımcısının döner

sermaye işlemlerinin yürütme görevleri; koordinatör müdür yardımcısının uygulamalı okullarda ağırlıklı olarak staj vb. süreçlerle ilişkili olarak işletmelerle ilişkilerin yürütülmesi görevleri; ve pansiyondan sorumlu müdür yardımcısının *yatılılık, bursluluk ve sosyal yardımlarla ilgili iş ve işlemleri yürütme* görevleri sıralanmıştır. Müdür yardımcılarının görev, yetki ve sorumluluklarının sıralandığı kısımda müdür yardımcılarının genel olarak *öğrenci, personel, tahakkuk, ayniyat, yazışma, eğitici etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler* gibi görevleri yürütmekle görevli oldukları belirtilir. Bu denli görev çeşitliliği olmasına rağmen müdür yardımcılarının seçiminde, teknik müdür yardımcısı dışında, herhangi bir ayırıcı özellik aranmamaktadır. Diğer taraftan müdür yardımcılarının teknik, koordinatör ve pansiyondan sorumlu müdür yardımcısı dışında diğer görevleri ile ilgili bir tanımlama sınırlaması da yoktur. Müdür yardımcıları, ilgili yönetmeliğe göre müdürün verdiği görevleri yapar ve müdüre karşı sorumludurlar (MEB, 2016).

Müdür yardımcılarının rol ve işlevlerine yönelik araştırmalarda da müdür yardımcılarının belirgin bir görev tanımının olmadığı (Ghasemzadeh, vd. 2017), okul müdürünün verdiği görevleri yapmakla yükümlü olduğu, görevlerinin *çeşitli, parçalı ve anlık* olduğu belirtilmektedir. Her ne kadar müdür yardımcılarının öncelikli görevi eğitim ve öğretim işleri olarak beklense de müdür yardımcılarının yönetim ve disiplin görevlerine odaklanmak zorunda oldukları belirtilmektedir (Barnett, vd. 2012). Bukoski ve arkadaşlarına göre (2015) okul müdür yardımcılarının temel görevlerinden biri de *toplum liderliği* görevidir. Toplum liderliği görevinin yanında öğretmenler için *öğrenme toplulukları oluşturma, teknoloji liderliği, okul paydaşları ile etkili iletişim kurma, öğretmenleri yönlendirme ve motive etme, öğrencilere mentorlük ve rehberlik etme* gibi görevleri de yürütmek durumunda olduklarına vurgu yapmaktadır. Bu karmaşık rolleri ile müdür yardımcıları pozitif bir okul iklimi oluşturulmasında okul yöneticisinin en önemli yardımcılarıdır (Hilliard & Newsome, 2013).

Posizyon bakımından müdür yardımcılığı

Müdür yardımcılarının kurumsal pozisyonları da belirgin değildir. Çoğunlukla öğretmenlikten gelen müdür yardımcıları, eğitimcilikten yöneticiliğe geçiş yaparlar. Bu geçiş sürecinde uyum sorunları yaşanmaktadır. Uyumlanmanın ardından görevin kapsamının genişliği, pozisyonu net olarak tanımlamayı güçleştirmektedir. Görev tanımı net olmayan müdür yardımcıları pozisyon bakımından da belirsizlik içindedirler (Abrahamsen, 2008). Okul müdür yardımcılarının genel olarak eğitim ve öğretim işleri ile yönetim işlerinden sorumlu oldukları yukarıda belirtilmişti. Ancak zaman zaman bu görevin denetim ve rehberlik, toplum liderliği, öğrenme topluluğu liderliği, disiplin, bütçe, yazışmalar ve bürokrasi gibi birçok farklı görevi yerine getirmeyi gerektirmesi pozisyonlarındaki belirsizliği artırmaktadır. Müdür yardımcılığı, öğretimsel liderlik, yöneticilik, uzmanlık, mentörlük, memurluk gibi rol ve statüsü farklı pozisyonlar olarak tanımlanabilmektedir (Bukoski, vd., 2015).

Bu muğlaklığı anlamaya yönelik analitik bir çaba olarak Wong, (2009) müdür yardımcılığının statüsünü okul müdürü ile ilişkiler bakımından *yardımcı, usta/çırak ve partner* olmak üzere üç kategoride ele almaktadır. Yardımcı yönetici olma statüsü, örgütsel yapıdaki hiyerarşiye karşılık gelirken, partner olma durumu, eş statüye işaret etmektedir. Bu durumda paylaşılan liderlikten söz edilebilir. Usta-çırak ilişkisinde ise yöneticilik görevlerinin belli bir düzen ve anlayış çerçevesinde

aktarıldığı, öğrenildiği ve geliştirildiği bir statüyü ifade eder. Müdür yardımcılarının statüsü öğretmen, öğrenci, veli ve diğer paydaşları bakımından da farklılaşmaktadır. Abrahamsen'a (2018) göre, müdür yardımcılarının, idari görevlerden eğitim liderliği görevinin ağır bastığı bir pozisyona doğru evrildiğine, öğretmenler bakımından denetim, kontrol rolünden öğretmenle okul yöneticisi arasındaki aracı pozisyonlarının pekiştigiğine dikkat çekmektedir. Diğer taraftan okul müdür yardımcısının okulda lider takımının bir üyesi mi olduğu yoksa teknik ve destek personel takımının bir üyesi mi olduğu tartışılmaktadır (Hess, 1985; Pont, vd. 2008).

Mesleki tatmin bakımından müdür yardımcılığı

Müdür yardımcılığı, mesleki tatmin bakımından da üzerinde durulması gereken bir görevdir. Müdür yardımcılığı görevinin tanımının net olmaması, parçalı, anlık ve çeşitli olması müdür yardımcılığı görevinden tatmin duygusunu etkilemektedir. Kendisi de bir müdür yardımcı olan ve müdür yardımcılarının mesleki tatminlerine ilişkin ilk araştırmalardan birini yapan Garawski'ye (1978) göre müdür yardımcılarının görevden tatmin duygusunu en çok etkileyen unsurların başında öğretmen değerlendirme ve eğitim-öğretime ilişkin görevler gelmektedir. Bunların içinde ise öğrenciler üzerindeki olumlu etki oluşturma ön plana çıkan etken olmuştur (Pollock, vd. 2017). Yine müdür yardımcılarının sorumluluk alma, görevin algılanan önemi ve takdir yetkisine sahip olma gibi parametreler de görev tatminlerini artırmaktadır. Garawski'ye (1978) göre yıllar önce müdür yardımcılarının mesleki tatminsizliklerine sebep olan durumlar bugün için de geçerlidir: Düşük ücret, uzun çalışma süresi, bürokrasi, yardımcı personel eksikliği, yeterli çalışma alanına sahip olmama, ast ve üstlerden destek alamama, üstlerin göz ardı etmesi, öğrenciler tarafından disiplin amiri olarak görülme, başarıların takdir edilmemesi mesleki tatmini azaltan unsurlardan bazılarıdır.

Leithwood ve Azah (2014) tarafından hazırlanan bir raporda da okul geliştirme baskısı, yasal düzenlemeler, sendikalar, liderlik yaklaşımları, okul personeli ve danışma işlerinin müdür yardımcılarının çalışma iştiaklarını düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Schermuly ve arkadaşları (2011) ise yaptıkları araştırma sonucunda okul müdür yardımcılarının görevlerinde desteklenmeleri ile duygusal yıpranmaları arasında negatif ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Yu-Kwong ve Walker'ın (2010) lise müdür yardımcılığı üzerine yaptıkları araştırma müdür yardımcılarının genel memnuniyetlerinin, 'mesleki bağlılık', 'kişisel zorluk düzeyi', 'yeterlilik duygusu' ve 'eşzamanlılık duygusu' üzerindeki etki sıralamasına göre, memnuniyetin dört ana yönü olduğunu göstermiştir. Çalışmada ayrıca, müdürlüğe talip olan müdür yardımcılarının, müdürlüğe talip olmayan müdür yardımcılara göre daha yüksek derecede mesleki bağlılık sergilediğini, daha güçlü bir yeterlik duygusu sergilediğini ve kişisel meydan okumayla ilişkili daha düşük düzeyde stres yaşadıklarını sonucuna ulaşılmıştır.

Müdür Yardımcılığı ile İlgili Araştırmalar

Müdür yardımcılığı ile ilgili araştırmaların dünyada olduğu gibi Türkiye'de de oldukça sınırlı olduğu birçok araştırmacının ortak görüşüdür. 2022 yılının Kasım ve Aralık aylarında araştırmacı tarafından yapılan taramada TR Dizin'de başlığında "müdür yardımcısı", "müdür yardımcılığı" veya

“müdür yardımcılığı” geçen makale sayısının sadece 10 tane olduğu¹ göz önünde bulundurulursa araştırma azlığının boyutu anlaşılacaktır. Müdür yardımcılarını konu alan çalışmalar elbette bunlarla sınırlı değildir. Ancak müdür yardımcılarını konu alan araştırmaların çoğunlukla okul yöneticilerini, öğretmenleri ve diğer eğitim çalışanlarını da birlikte ele alan araştırmalarda yer aldığını belirtmek gerekir.

YÖK Ulusal Tez Merkezi’nde yapılan taramada adında “müdür yardımcısı” ifadesi geçen 25 tez listelenmiş ve bunlardan sadece ikisinin doktora tezi olduğu görülmüştür. Bu araştırmalarda çoğunlukla müdür yardımcılarının yetiştirilmesi, müdürlerin mentörlük rolleri, müdür-müdür yardımcısı ilişkileri, müdür yardımcılarının karşılaştıkları zorluklar gibi konulara odaklandıkları görülmektedir (Ağaçdiken, 2019; Çakır, 2021; Deniz, 2019; Doğan 2005; Maral, 2015; Özalp, 2016; Özdemir, 2014). Müdür yardımcılığı konusunda yurtdışındaki araştırmalar da sınırlı sayıdadır. Araştırmaların büyük bir kısmının müdürlüğe geçiş ya da müdür yetkinliklerinin geliştirilmesi bakımından müdür yardımcılığı ele aldıkları görülmektedir (Garrett, 1999). Daha az sayıda araştırmanın, müdür yardımcılığı ve müdür yardımcılarının iş doyumu ve gelişimi ile ilgili konuları ele aldıkları görülmektedir (Garawski, 1978; Schermuly, vd. 2011.).

Türkiye Bağlamı

Türkiye’de müdür yardımcılarının seçimi, yetiştirilmesi ve görevlendirilmesi merkeziyetçi bir yaklaşımla yürütülmektedir. Müdür yardımcıları öğretmenler arasından, isteğe bağlı olarak seçilmektedir. Merkezi olarak yapılan yazılı ve sözlü sınavlardan yeterli puanı alarak başarılı olan adaylar, müdür yardımcılığı kadrosu açık olan okullara puan ve tercih sırasına göre 4 yıl için görevlendirilirler. Dört yıl sonunda yeniden müdür yardımcılığı görevine devam edebilirler ya da öğretmenliğe dönebilirler (MEB, 2021).

Esasen müdür yardımcılığı için hizmet öncesi bir eğitim bulunmamaktadır. Müdür yardımcılığı görevine başlamış olanlar için zaman zaman bazı temalarda MEB tarafından hizmetiçi eğitimler düzenlenmektedir. Üniversitelerde de müdür yardımcıları için özel bir sertifika ya da lisansüstü program bulunmaktadır. Müdür yardımcısı adayları ya da görevdeki müdür yardımcıları genel olarak eğitim yönetimi alanında açılan programlara devam etmektedirler (Karataş, 2014; Çakır, 2021).

Müdür yardımcıları, yasal olarak eğitim öğretim hizmetleri sınıfındadırlar. Devlet okullarında maaşları ve diğer ücretleri de öğretmen maaş ve ek ücretleri ile aynıdır. Bununla beraber müdür yardımcıları yöneticilik görevi yürüttükleri için öğretmenlerin kullandıkları ara, sömestr ve yaz tatillerini yıllık izin süreleri ile sınırlı olarak kullanmaktadırlar (Demirbilek & Bakioglu, 2019). Müdür yardımcıları, eğitim ve öğretim ile yönetim görevlerini yürütmekle yükümlüdürler. Okul müdürüne karşı sorumludurlar ve müdürlerin verdiği görevleri yapmakla yükümlüdürler. Çalışma saatleri de okulun açık olduğu gün ve saatlerde süreklidir (MEB, 2016).

Yapılan araştırmalarda Türkiye’de müdür yardımcılarının genel olarak görevlerinden memnun oldukları, ancak düşük düzeyde iş tatmini yaşadıkları sonuçlarına ulaşılmaktadır. Hesapverebilirlik

1 Yazar tarafından yapılan ön inceleme sonucunda elde edilen verilere dayalı olarak ifade edilmiştir.

ve beklentilerin artması ile müdür yardımcılığı görevini tercih eden aday sayısı azalmakta, görevini bırakmak isteyenlerin sayısı artma eğilimindedir (Demirbilek & Bakioğlu, 2019).

Yöntem

Okul müdür yardımcılarının, müdür yardımcılığını nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışma “eşzamanlı üçgenleme” türünde karma desende bir olgubilim araştırması olarak kurgulanmıştır (Creswell, 2003’ten akt. Baki ve Gökçek, 2012). Olgubilim araştırmalarında amaç, olgunun altında yatan ortak anlamları keşfetmek için katılımcılar tarafından deneyimlenmiş dünyayı tanımlamaktır. Böylece bireylerin bir olguya ilişkin yaşantıları, algıları ve yüklediği anlamları ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır (Kocabıyık, 2016). Nicel ve nitel verilerin eşzamanlı fakat bağımsız olarak toplandığı bu araştırma eşzamanlı üçgenleme yoluyla (Baki ve Gökçek, 2012; Toraman, 2021) nicel ve nitel verilerin sonuçlarının tutarlılığını test etmeyi hedeflemektedir. Eşzamanlı üçgenleme yöntemiyle, okul müdür yardımcılarının, müdür yardımcılığına ilişkin algılarını ortaya koymaları amacıyla hazırlanan likert tipi ankete verdikleri yanıtlardan elde edilen sonuçlarla, okul müdür yardımcılığına yönelik metaforik algılarının sonuçları ayrı ayrı analiz edilmiş ve tutarlılıkları karşılaştırılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul’un iki ilçesindeki (Pendik ve Üsküdar) okullarda görev yapan bütün okul müdür yardımcıları (N=683) oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini “eşzamanlı karma yöntem örneklem belirleme” yoluyla ve “uygunluk örnekleme” yöntemiyle belirlenmiştir (Baki ve Gökçek, 2012). Nicel ve nitel veri toplama araçları bütün müdür yardımcılarına eş zamanlı olarak gönderilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden müdür yardımcılarında 174’ü nicel veri toplama aracını doldurmuş ve göndermiştir. 75 müdür yardımcısı ise nitel veri toplama aracını da doldurmuş ve göndermiştir. Böylece araştırma örneklemini 174 kişiden oluşmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özelliklerine göre sayıları ve oranları

		F	%	Kümülatif %
İlçe	Pendik	74	42.5	42.5
	Üsküdar	100	57.5	100.0
	Toplam	174	100.0	
Yaş	30 yaş ve altı	12	6.9	6.9
	31-40 yaş	66	37.9	44.8
	41-50 yaş	76	43.7	88.5
	51 ve üstü	20	11.5	100.0
	Toplam	174	100.0	
Cinsiyet	Erkek	92	52.9	52.9
	Kadın	82	47.1	100.0
	Toplam	174	100.0	

Eğitim Durumu	Lisans	113	64.9	64.9
	Lisansüstü	61	35.1	100.0
	Toplam	174	100.0	
Okul Türü	Okul öncesi	10	5.7	5.7
	İlkokul	52	29.9	35.6
	Ortaokul	46	26.4	62.1
	Lise	58	33.3	95.4
	Diğer	8	4.6	100.0
	Toplam	174	100.0	
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	3	1.7	1.7
	6-10 yıl	36	20.7	22.4
	11-15 yıl	42	24.1	46.6
	16*20 yıl	29	16.7	63.2
	21 yıl ve üstü	64	36.8	100.0
	Toplam	174	100.0	
Yöneticilik Kıdemi	1 yıl ve altı	58	33.3	33.3
	3-5 yıl	31	17.8	51.1
	6-10 yıl	56	32.2	83.3
	11-15 yıl	13	7.5	90.8
	16-20 yıl	9	5.2	96.0
	16 yıl ve üstü	7	4.0	100.0
	Toplam	174	100.0	
Bu Okuldaki Görev Süresi	1 yıl ve altı	52	29.9	29.9
	2-3 yıl	51	29.3	59.2
	4-5 yıl	32	18.4	77.6
	6-10 yıl	33	19.0	96.6
	11 yıl ve üstü	6	3.4	100.0
	Toplam	174	100.0	
Bu Müdürle Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	71	40.8	40.8
	2-3 yıl	61	35.1	75.9
	4-5 yıl	24	13.8	89.7
	6-10 yıl	17	9.8	99.4
	11 yıl ve üstü	1	.6	100.0
	Toplam	174	100.0	

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de görülmektedir. Katılımcıların %52,9'u, erkek, %47'1'i kadındır. Katılımcıların %42,5'i Üsküdar, %57,5'i Pendik'teki okullarda görev yapmaktadır. Katılımcıların çoğunluklu olarak 41-50 yaş grubunda (%43,7), 11-15 yıl mesleki kıdemli (%24,1), 6-10 yıl yöneticilik kıdemli (%32,2) ve çoğunlukla ortaöğretim kurumlarında (%(33,3)) görev yapmakta oldukları görülmektedir. Katılımcıların %35,1'i yüksek lisans mezunudur. Son olarak katılımcıların %60,2'si şu an görev yaptıkları okul müdürüyle, %70,1'i şu an görev yaptıkları okulda 2 yıl veya daha fazla süredir çalışmaktadırlar. Örneklemin, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, okul türü, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, bulunduğu okuldaki görev süresi ve halen çalıştığı müdürle çalışma süresi

değişkenleri bakımından çeşitliliği sağladığı, ayrıca Millî Eğitim Bakanlığı'nın her yıl yayınladığı Faaliyet Raporları'ndaki verilere yakın oranlarda olduğu görülmektedir.

Veri Toplama Araçları

Veri toplama araçları araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Üç bölümden oluşan veri toplama aracında toplam 54 madde yer almaktadır. Demografik bilgiler bölümü *ilçe, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, okul türü, yöneticilik kıdemi, son okulda çalışılan süre ve son müdürle çalışılan süre* olmak üzere 9 maddeden oluşmaktadır.

Anketin nicel kısmında okul müdür yardımcılarının müdür yardımcılığını algılama durumlarını ortaya çıkarmayı amaçlayan 13 temada 44 adet 5'li likert tipi madde bulunmaktadır. Likert tipi maddelerde puan değerleri 1.00-1.80 = çok düşük; 1.81-2.40 = düşük; 2.41-3.40 = orta; 3.41-4.20 = yüksek ve 4.21-5.00 = çok yüksek olarak betimlenmiştir.

Araştırmanın nitel veri toplama aracı olarak tek maddelik açık uçlu bir metafor sorusu yer almaktadır. Nitel veri toplamak amacıyla katılımcılara "Müdür yardımcılığını en iyi tanımlayan bir benzetme yapınız." şeklinde bir ifade sunulmuştur. Madde için herhangi bir açıklama ya da sınırlama yapılmamıştır.

Veri toplama araçları, ilgili literatürün incelenmesinin ardından araştırma amaçları doğrultusunda araştırmacı tarafından hazırlanan soru havuzu içinden eğitim yönetimi alanında doktoralı 2 uzmanın görüşleri ile seçilmiş ve 30 kişilik pilot uygulama ile maddeler anlaşılabilirlik, ilişkililik bakımından incelenmiştir. Görüşler ve pilot uygulama sonucunda 54 maddelik (demografik bilgiler: 9 madde; nicel veri toplama aracı: 44 madde; nitel veri toplama aracı: 1 madde) bir anket elde edilmiştir. Nicel veri toplama aracının boyutları ve madde sayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 2. Nicel veri toplama aracının boyutları ve madde sayıları

Boyut Adı	Madde Sayısı
1. Müdür yardımcılığı görevinden tatmin	1
2. Müdür yardımcılığı görevinin zorluk düzeyi	1
3. Bulunduğu okuldan memnuniyet düzeyi	1
4. Müdür olma isteği	1
5. Müdür ile ilişki	4
6. Müdürün müdür yardımcısı ile ilişkisi	4
7. Öğretmenler ile ilişki	4
8. Okuldaki rol	4
9. Müdüre göre müdür yardımcısının okuldaki rolü	4
10. Müdür algısı	1
11. Okuldaki görev	6
12. Müdürün okuldaki görevi	6
13. Okul toplumu ile ilişkiler	7
Toplam Madde Sayısı	44

Verilerin Toplanması

Veriler 2022-2023 öğretim yılı bahar döneminde okul müdür yardımcılarının hizmetiçi eğitim için toplandıkları zamanlarda araştırmacı tarafından bizzat toplanmıştır. Araştırmacı katılımcılara araştırmanın amacını, kapsamını ve içeriğini açıkladıktan sonra veri toplama aracının çevrimiçi bağlantısını paylaşmış ve katılımcılardan aynı anda anketi doldurmalarını istemiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Anketin kapsam geçerliliği ilgili literatür doğrultusunda uzman görüşleri ile sağlanmıştır. Yapı geçerliliği ise pilot uygulama ile test edilmiştir. Nitel verilerin geçerlik ve güvenirlikleri yanında inandırıcılığının da sağlanması amacıyla veri toplama aracı, veri toplama süreçleri, verilerin analizi açıklanmış ve elde edilen temalar ve kodlar tablo şeklinde gösterilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri üç aşamada analiz edilmiştir. İlk aşamada nicel veriler analiz edilmiştir. Nicel verilerin analizinde ortalama ve standart sapma değerleri esas alınmıştır. İkinci aşamada nitel veriler analiz edilmiştir. Toplanan metaforlar kodlanmış ve temalandırılmıştır. Bu süreç içerik analizi yöntemiyle tamamlanmıştır. Üçüncü aşamada nicel veriler ile nitel veriler karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Nicel ve nitel verilerden elde edilen bulguların tutarlığı incelenmiştir.

Bulgular

Müdür yardımcılarının, müdür yardımcılığı görevini algılama biçimlerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir. Önce nicel bulgular sunulmuş ardından nitel bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın tartışma kısmında nicel ve nitel bulgular karşılaştırmalı olarak tartışılmıştır.

Müdür Yardımcılarının Mesleki Tatmin Alguları

Müdür yardımcılarının mesleki tatmin algularını ortaya çıkarmak amacıyla dört kırılımlı bir soru ile yedi kırılımlı bir soru olmak üzere iki soru yöneltilmiştir. Birinci maddede mesleki tatmin algısı, mesleğin zorluk düzeyi, okul müdüründen memnuniyet düzeyi ve müdür olma isteği düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Müdür yardımcılarının mesleki tatmin düzeylerinin orta (3,19), mesleğin zorluk düzeyinin yüksek (4,09) olarak algıladıkları görülmüştür. Diğer taraftan çalıştıkları müdürden memnuniyet düzeyleri yüksek olsa da (3,88), müdür olma isteklerinin düşüğe yakın orta düzeyde (2,93) olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 3).

Tablo 3. Müdür yardımcılarının müdür yardımcılığı görevine ilişkin tatmin, zorluk, okul müdüründen memnuniyet ve okul müdürü olma isteklerine yönelik görüşlerinin puan ortalamaları ve standart sapmaları

	N	Ort	SS
Mesleki Tatmin	174	3.19	1.191
Zorluk Düzeyi	174	4.10	.92
Okul Müdüründen Memnuniyet Düzeyi	174	3.88	1.16
Müdür Olma İsteği	174	2.93	1.42

Müdür yardımcılığı görevinin okuldaki bütün paydaşlarla etkileşimin merkezini oluşturması sebebiyle, okul toplumunu oluşturan farklı gruplarla etkileşim ve iletişim algısı da müdür yardımcılarının mesleki tatmin algılarına ilişkin bir gösterge olabilir. Bu amaçla müdür yardımcılara, okul müdürü, diğer müdür yardımcıları, öğretmenler, öğrenciler, veliler, paydaşlar ve okul dışı toplumla ilişkilerinden memnuniyet düzeyleri sorulmuştur. Müdür yardımcıları bütün paydaşlarla iletişimlerinden yüksek düzeyde (3.68-4.07 arasında) memnun olduklarını belirtmişlerdir. Ancak müdür yardımcılara göre iletişiminden en yüksek düzeyde memnun oldukları grup öğrencilerken (4.07), yüksek olmakla birlikte görece en düşük memnuniyeti okul yöneticileri (3.68) ile iletişimlerinde yaşamaktadırlar. Diğer gruplara bakıldığında öğrencilerden sonra en yüksek memnuniyet öğretmenlerle (3,94) iletişimlerinde iken okul müdüründen sonra en düşük puanlı olanı ise diğer müdür yardımcıları (3.79) ile olan iletişimleridir. Müdür yardımcıları veliler ve dış toplumla (3.82) aynı düzeyde bir iletişim memnuniyetine sahipken okul içi paydaşlarla da (3.89) iletişimlerinden memnun olduklarını belirtmişlerdir (Tablo 4).

Tablo 4. Müdür yardımcılarının okul toplumunun diğer aktörleriyle ilişkilerine yönelik görüşlerinin puan ortalamaları ve standart sapmaları

	Müdür Yardımcısına Göre Okul Toplumuyla İlişki Gücü		
	N	Ort	SS
Okul müdürüyle	174	3.69	1.19
Müdür yardımcısıyla	174	3.80	1.02
Öğretmenlerle	174	3.93	.85
Öğrencilerle	174	4.07	.91
Velilerle	174	3.82	.94
Paydaşlarla	174	3.89	.95
Okul dışı toplumla	174	3.82	.93

Müdür Yardımcılarının Statü Algıları

Müdür yardımcılığı görevinin statüsüne ilişkin durumu ortaya çıkarmak amacıyla ankette dörder kırılımlı beş madde yer almaktadır. Bu maddelerin ilkinde müdür yardımcıları ile müdür ve öğretmen arasındaki ilişkinin nasıl tanımlandığına yönelik maddeler yer almaktadır. Usta/çıracak, alt/üst, takım arkadaşı ve meslektaş seçeneklerinin yer aldığı maddede müdür yardımcıları her dört kategoride de kendilerini orta düzeyde (2.55-3.24) algılamışlardır. Ancak müdür yardımcılara göre müdürlerin (2.70-3.36) ve öğretmenlerin (2.64-3.52) müdür yardımcılarını algılama durumlarında da puan ortalamaları orta düzeydedir. Müdür yardımcılarında görülen müdür yardımcılığı ile öğretmenler

arasındaki ilişki her iki grup tarafından da meslektaşlık olarak tanımlanmakta, ancak müdürlerin kendilerini daha çok takım arkadaşı gibi algıladıklarına yönelik görüş belirtmişlerdir (Tablo 5). Ancak yine müdür yardımcılarının göre öğretmenlerin müdür yardımcılarını “meslektaş” olarak algılamaları dışındaki bütün değerlerin orta düzeyde olması, müdür yardımcılığı pozisyonunun belirsizliğini de göstermektedir.

Tablo 5. Müdür yardımcılarının müdür ve öğretmenlerle ilişkilerine yönelik görüşlerinin puan ortalamaları ve standart sapmaları

	Müdür Yardımcılarının Müdürle İlişkilerini Tanımlama Biçimi			Müdür Yardımcısına Göre Müdürün Müdür Yardımcısı ile İlişkiyi Tanımlama Biçimi			Müdür Yardımcısına Göre Öğretmenlerin Müdür Yardımcısı ile İlişkiyi Tanımlama Biçimi		
	N	Ort	SS	N	Ort	SS	N	Ort	SS
Usta/Çırak	174	2.56	1.19	174	2.70	1.139	174	2.98	.95
Üst/Alt	174	2.76	1.16	174	2.81	1.13	174	2.65	1.01
Takım Arkadaşı	174	3.21	1.26	174	3.36	1.18	174	3.44	1.06
Meslektaş	174	3.24	1.162	174	3.36	1.06	174	3.53	.97

Müdür yardımcılarının statülerine yönelik algılarını ortaya çıkarmak amacıyla yöneltilen madde, *lider, yönetici, memur ve uzman* statülerini içeriyordu. Müdür yardımcılarını kendilerini yüksek düzeyde yönetici (3.68), lider (3.60) ve uzman (3.43), orta düzeyde (3.23) memur olarak algılayan, müdürlerinin de kendilerini benzer şekilde yüksek düzeyde yönetici (3.76), lider (3.53) ve uzman (3.44) olarak algıladıklarını, ancak orta düzeyde memur (3.19) olarak algıladıklarını belirtmişlerdir (Tablo 6).

Tablo 6. Müdür yardımcılarının ve müdür yardımcılarının görüşlerine göre okul müdürlerinin müdür yardımcısının statüsüne yönelik görüşlerinin puan ortalamaları ve standart sapmaları

	Müdür Yardımcılarının Kendilerinin Statüsüne İlişkin Algısı			Müdür Yardımcılarına Göre Müdürün Müdür Yardımcısının Statüsüne İlişkin Algısı		
	N	Ort	SS	N	Ort	SS
Lider	174	3.60	1.06	174	3.53	1.02
Yönetici	174	3.68	.95	174	3.76	.97
Memur	174	3.24	1.11	174	3.19	1.15
Uzman	174	3.43	.97	174	3.45	1.01

Müdür Yardımcılarının Rol Algıları

Müdür yardımcılarının okulda açık ve sınırları belli bir rol tanımlarının olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla 6 kırılımlı iki maddeye yer verilmiştir. Bu maddelerde müdür yardımcılarının ve okul müdürlerinin müdür yardımcısının görevlerine ilişkin görüşleri, teknik işler, eğitim-öğretim, insan yönetimi, yönetsel ve bürokratik işler, temsil ve kurum kültürü oluşturma başlıkları altında toplanmıştır. Müdür yardımcılarını çok yüksek düzeyde insan yönetimi (4.29), kurum kültürü oluşturma (4.27), eğitim-öğretim (4.22) ve yönetsel/bürokratik işler (4.21), temsil (4.11) ve teknik işlere (3.64) ilişkin rollerinin olduğunu belirtmişlerdir. Yine müdür yardımcılarının göre müdürler ise müdür yardımcılarının rollerini yüksek düzeyde yönetsel/bürokratik işler (4.26), temsil (4.11),

insan yönetimi (3,94), kurum kültürü oluşturma (3,94) ve eğitim-öğretime (3,75) ilişkin roller olarak görürken yüksek düzeyde teknik işlere (3,64) ilişkin rolleri olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir (Tablo 7).

Tablo 7. Müdür yardımcılarının ve okul müdürlerinin müdür yardımcısının rolüne yönelik görüşlerinin puan ortalamaları ve standart sapmaları

	Müdür Yardımcısına Göre Müdür Yardımcısının Okuldaki Görevi			Müdür Yardımcısına Göre Müdürün Müdür Yardımcısının Okuldaki Görev Algısı		
	N	Ort	SS	N	Ort	SS
Teknik İşler	174	3.64	1.21	174	3.36	1.30
Eğitim Öğretim	174	4.22	1.00	174	3.75	1.22
İnsan Yönetimi	174	4.29	.88	174	3.94	1.18
Yönetmelik ve Bürokratik İşler	174	4.21	.90	174	4.26	1.01
Temsil	174	4.11	.93	174	4.11	1.11
Kurum Kültürü Oluşturma	174	4.27	.91	174	3.94	1.174

Nitel Bulgular

Araştırmanın ikinci kısmında, müdür yardımcılığı görevinin doğasını anlamak amacıyla, müdür yardımcılardan, müdür yardımcılığına ilişkin metaforlar oluşturmaları istenmiştir. 75 katılımcı 100'den fazla metafor önermiştir. Tekrar eden metaforlar ya da farklı ifadelerle aynı kavramı karşılayan metaforlar elendiğinde 75 farklı metafor önerildiği görülmüştür. Metaforlar, yaygın çağrışımları esas alınarak temalandırılmıştır. Müdür yardımcılığı görevinin doğasını anlamaya yarayacak biçimde beş tema oluşturulmuştur.

Bu temalar, en fazla metafor üretilenden en az metafor üretilene doğru sırasıyla liderlik, işlevsellik, vasıfsızlık, kimliksizlik ve değersizlik olarak belirlenmiştir. Her bir temanın altında temayı oluşturan metaforlar listelenmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların müdür yardımcılığına ilişkin ifade ettikleri metaforların temalara göre listesi

Liderlik	İşlevsellik	Vasıfsızlık	Kimliksizlik	Değersizlik
1 Olumlu işlevler	1 Çeşitlilik	1 Memur	1 Arafta kalmak Ne yönetici ne	1 Kariyer basamağı
2 Organizasyon	2 Karınca	2 İdari işçi	2 öğretmen	2 Tatminsizlik
3 Mutfak şefi	3 Gökkuşluğu Tüm işlerden	3 Emir eri	3 Joker	3 Görülmeyen
4 İlişki kurabilme	4 sorumlu	4 Ara eleman	4 Kum torbası	4 Çok iş takdir edilmeyen
5 Okul müdürü	5 Bütün görevler	5 Şamaroğlanı	5 Vasıfsız işçi	5 Alet işler el övünür
6 Lokomotif	6 İşlevsellik	6 Kalfa	6 Arada sıkışmış	6 Sahada görülmeyen
7 Üretici	7 Saat pili	7 Memur	7 Yetkisiz	
8 Düzenleyici	8 Atom karınca	8 Sekreter		
9 Lider	9 Silindir	9 Muhasebe		
10 Takım	10 Her eve lazım	10 Halkla ilişkiler		

11 İyi polis	11 Hizmet
12 Sevmek	12 Olmazsa olmaz
13 Disiplin	13 Okulun kalbi
14 Temel taş	14 Kozmik oda
15 Vitrin	15 Koltuk değneği
16 Okulu sürükleyen	16 Her işi çözen
17 Idareci	17 İşyükü
18 Dengeleyici	18 8 gb
19 Öğretim lideri	19 Sorumluluk fazla
20 Köprü	20 Az yetki çok iş
21 Okulun kanatları	21 Tatmin etmeyen iş
22 Arkadaş	22 Yetkisiz
23 Planlamacı	23 Çalışmak
24 Koordinatör	24 Süpernova
25 Moderatör	25 Yalnız
26 Menejer	
27 Arabulucu	

Tablo 8'de nitel veri toplama aracı ile elde edilen bulgular yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi müdür yardımcıları, yürüttükleri göreve ilişkin 100'den fazla metafor ifade etmişlerdir. Bu metaforlar beş tema altında toplanmış ve listelenmiştir.

Liderlik Olarak Müdür Yardımcılığı

Müdür yardımcıları, müdür yardımcılığını güçlü biçimde liderlik nitelikleriyle ilişkilendirmektedirler. Liderlik algıları, belirgin şekilde yardımcı liderlik, yardımcı yöneticilik olarak tanımlanabilecek şekilde algılanmaktadır. Okul içinde yerine getirdikleri liderlik rolleri, okulun gündelik işleyişlerine yönelik süreçlere odaklanmaktadır. Bu süreçlerde müdür yardımcıları, kendilerini okullarının bağlantı ve etkileşim noktası olarak tanımladıkları için kendilerine merkezi bir rol olan liderlik ya da yöneticiliği yakıştırmaları anlaşılabilir. Müdür yardımcılarının merkezi rollerinin detayları çeşitlenmekle birlikte, insan yönetimi, örgütleme, kültürel liderlik gibi detayların öne çıkarıldığı görülmektedir.

İşlevsellik Olarak Müdür Yardımcılığı

Müdür yardımcıları, müdür yardımcılığına ilişkin önerdikleri metaforlarda, müdür yardımcılarının okul içindeki çok farklı işleri üstlendiklerini, bu işleri etkili biçimde yerine getirdikleri ve bu sebeple sorun çözme becerilerinin yüksekliğine odaklanmışlardır. Bu işlevsellik metaforu, çalışkanlık, çoklu görevleri aynı anda yerine getirebildikleri ve bu şekilde okul toplumunun farklı talep ve beklentilerini karşılayabildiklerini göstermektedir. Bu çok yönlülük, çok taraflılık ve çok çalışkanlık, okul yöneticileri okulun bütün kesimleri için vazgeçilmez bir pozisyon haline getirmektedir.

Vasıfsızlık Olarak Müdür Yardımcılığı

Müdür yardımcıları, müdür yardımcıların üstlendiği görevlerin günlük akış içindeki çok basit ve temel işlevler olduğuna vurgu yapmaktadır. Günün akışı içerisinde üstlendikleri işlerin çeşitliliği ve anidenliği, onlara seçici olma şansı vermemektedir. Gerek ilişki yönetiminde gerekse de teknik ve bürokratik gündelik işler, çoğu zaman oldukça basit görevlerden oluşmaktadır.

Kimliksizlik Olarak Müdür Yardımcılığı

Müdür yardımcıları, müdür yardımcılığı görevinin belirgin bir statüsünün olmadığını belirten metaforlar önermektedirler. Müdür yardımcıların, öğretmenlik uzmanlığına sahiptirler. Ancak müdür yardımcısı olarak üstlendikleri görev, öğretmenlik mesleğinden çok farklıdır. Diğer taraftan okulun gerçek lideri pozisyonunda da değildirler. Bu durum, onları arafta bırakmaktadır. Bu sebeple de kendilerini kimliksiz olarak tanımlayacak metaforlar önermektedirler.

Değersizlik Olarak Müdür Yardımcılığı

Müdür yardımcıları, kendilerini, işlevlerinin fark edilmediği, değerlerinin anlaşılmadığı ve dolayısıyla ihmal edildikleri düşüncesindedirler. Bu değersizlik, bütün süreçlerin içinde ve birçok basit işlevi yerine getirmek durumunda kalmalarından da kaynaklanıyor olabilir. Ancak kendilerini lider olarak algıladıkları halde gerek okul toplumu ve gerekse de yöneticileri tarafından yeteri kadar bu düzeyde önemsenmedikleri algısı onlar için daha derin duygusal etkiler bıraktığı anlaşılmaktadır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde müdür yardımcıların yürüttükleri göreve ilişkin algılarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırmanın nicel ve nitel bulguları, araştırma alt soruları kapsamında karşılaştırmalı olarak tartışılmıştır.

Müdür yardımcılığı görevinden tatmin olma

Araştırma bulguları birlikte değerlendirildiğinde, müdür yardımcıları, müdür yardımcılığı görevinden orta düzeyde bir tatmin yaşamaktadırlar. Benzer şekilde Doğan (2005) da müdür yardımcıların iş tatmin düzeylerini orta düzeyde bulmuştur. Bu tatmin durumunu nicel bulgular ve nitel bulgular desteklemektedir. Nitel bulgularda “liderlik” ve “işlevsellik” temaları altındaki bulgular, müdür yardımcıların iş tatmin duygularını desteklemektedir. Müdür yardımcılığı görevi, çok zor bir görev olmasa da basit ya da karmaşık, acil ya da acil olmayan, teknik ya da öğretimsel, kalabalık, peşpeşe, karmaşık ve birbirinden kopuk çok sayıda iş yapmayı gerektirmektedir. Çakır (2021) müdür yardımcıların müdür yardımcılığına geçiş sürecinde ve sonrasında destek mekanizmalarının eksik olması sebebiyle zorluk yaşadıklarını bulgulamışlardır. Özdemir ve Yalçın (2018) müdürlerin destekleyici ve geliştirici ilişkilerinin müdür yardımcıların karşı karşıya kaldıkları zorluklarla mücadele güçlerini ve artırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bu karmaşa içinde müdür yardımcıları çevresindeki insanların hayatına etki edebilmektedir. Bu etkinin başında öğrenciler gelmektedir. Öğretmenler, veliler ve okul yöneticileri de müdür

yardımcılarının desteğinden olumlu etkilenmektedirler. Bu olumlu etki müdür yardımcılarının mesleki tatmindeki en temel motivasyonu olmaktadır (Garawski, 1978). Diğer taraftan, biriken, gelişen, güçlenen, katma değer üreten bir görev olmaması, buna ek olarak yaptıkları işlerin görünmemesi, değerinin anlaşılabilmesi, kalıcılığının olmaması gibi sebepler, müdür yardımcılığı görevinden duyulan tatmin duygusunu azaltmaktadır. Bu durum, yönetici, öğretmen, öğrenci ya da öğretmenlerden gelecek değersizlik algısı ile birleşince tatminsizlik derinleşmektedir. Bu aşamada destek mekanizmalarının işlevsel olması müdür yardımcılarının tatmin durumlarını olumlu etkilediğine dair araştırma bulguları vardır. Özdemir (2015), Özalp (2016) ve Baş (2016) okul müdürlerinin destekleyici tutum ve liderlik davranışlarının müdür yardımcılarının görev algılarının olumlu etkiler yaptığı sonucuna ulaşmışlardır. Maral ise (2015) okul kültürünün, müdür yardımcılarının örgütsel bağlılıklarına olumlu katkı yaptığı sonucuna ulaşmışlardır.

Müdür yardımcılığı için, müdür yardımcılığı, önemli ölçüde müdürlüğe geçiş için bir basamak kariyeridir. Ancak artan iş yükü, hesapverebilirlik gibi yeni yükler, müdürlük görevine yönelik talepleri de azaltmaktadır. Bu sebeple müdürlüğe geçiş isteği, müdür yardımcılığından tatmin duygusundan daha düşük seviyededir. Genel olarak değerlendirildiğinde müdür yardımcılığı görevinde duyulan tatmin düzeyi, mesleği uzun süre sürdürmek bakımından yetersiz düzeyde olduğu söylenebilir. Nitekim Demirbilek ve Bakioğlu (2019), müdür yardımcılarının görevlerinden istifa edenlerinin çoğunluğunun 1-3 yıl arasında ayrıldıklarını belirlemiş ve ayrılma sebebi olarak da idari evrak işlerinin fazlalığı, görev alanı dışı işlerle uğraşma; önlerinde kariyer engeli olarak mülakat ve siyasi-ideolojik engellerin olması, müdür yardımcılığı kariyer olarak görmeme olduğunu, maddi getirisinin olmaması, özlük haklarının kısıtlılığı ve kullanamadıkları, uzun süre çalıştıklarını bulgulamışlardır. Doğan'a (2005) göre müdür yardımcılarının ücretlerinin iyileştirilmesi, özlük hakları, sosyal gereksinimleri ve çalışma koşulları içinde fiziksel ortamlarının düzeltilmesi, kadın müdür yardımcısı sayısının artırılması kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanması ile orta düzeyde tespit edilen iş doyumu düzeylerinin daha ileri düzeylere getirilebilir.

Müdür yardımcılığı rolününün kapsamı

Müdür yardımcılığı, öncelikli ve asıl rollerinin, eğitim öğretim süreçlerini yönetmek olarak kabul etmektedirler. Asıl mesleklerinin öğretmenlik olması, görev yaptıkları kurumun asıl işlevinin de eğitim-öğretim olması müdür yardımcılarının rol algılarını belirleyen unsurlardır (Glanz, 1994). Ne var ki okul eğitim-öğretim süreçlerinin aksamadan yürümesi için, birçok başka görevin yerine getirilmesi gereken bir kurumdur. Müdür yardımcılığı da eğitim ve öğretimi destekleyen süreçleri, özetle eğitim öğretimin alt yapısının aksamadan yürümesini sağlama görevini üstlenmektedirler. Nitekim kendilerine öncelikli görev olarak eğitim öğretimi yönetme görevini uygun ve layık görürlerken yerine getirdikleri görevlere ilişkin görüşleri, eğitim öğretim dışındaki birçok görevi yerine getirdiklerini göstermektedir (Ribbins, 1997). Yiğit ve Ağalday (2022) da yaptıkları çalışmada müdür yardımcılarının rollerinin (1) bürokratik işler, (2) problemlerin çözümü ve (3) koordinasyon ve iş birliği başlıkları altında denetimden yazışmalar, veli ilişkilerinden fiziksel sorunları çözmeye, öğretmenler arasındaki düzeni sağlamaktan disipline çeşitli bir portföyden oluştuğunu bulgulamışlardır.

Müdür yardımcılarının rollerine ilişkin algılarını oluşturan diğer bir bulgu da yaptıkları işlerin oldukça basit, gündelik, uzmanlık gerektirmeyen sıradan işler olmasıdır. Diğer bir bakışla sahip oldukları uzmanlık dışında uzmanlıklar gerektiren roller üstlenmektedirler. Müdür yardımcıları bir taraftan çoklu rollerle bir rol karmaşası içindeyken bir taraftan da kendi uzmanlık alanları dışındaki rolleri üstlendikçe yabancılaşma ve anlamlandırma sorunu da yaşamaktadırlar. Bu çeşitli, ani ve sıradan iş yükü, müdür yardımcılarının kendilerini değersiz ve kolay vazgeçilebilir olarak algılamalarına da yol açabilmektedir. Demirbilek ve Bakioğlu (2019), müdür yardımcılarının müdür yardımcılığı bırakma sebeplerinden biri olarak iş yükünün fazlalığını, uzun süre çalışmak zorunda olmalarını, zihinsel ve duygusal yorgunluk yaşıyor olmalarını bulmuş olmaları da araştırma bulgularını desteklemektedir. Çelik de (2013) müdür yardımcılarının rollerinin muğlaklığının rol çatışmalarına yol açtığına, bunun da iş performanslarını doğrudan olumsuz etkilediğine dair sonuçlar elde etmişlerdir.

Müdür yardımcılığı pozisyonu

Müdür yardımcıları, okuldaki pozisyonları konusunda da sabit bir algıya sahip değildirler. Diğer bir deyişle parçalı bir pozisyon algısına sahiptirler. Kendilerini, pozisyonlarının yasal ve sosyal konumu gereği yönetici olarak tanımlamaktadırlar. Ancak yaptıkları işin sürekli durumsal kararlar ve çözümler gerektirmesi dolayısıyla lider olarak da algılanmaktadırlar. Yiğit ve Ağalday (2022) müdür yardımcılarının liderlik rollerine üzerine yaptıkları araştırmada, liderlik rollerinin okulun iklimini doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Diğer taraftan gerek mevzuat ve bürokratik işleyişe gerekse de okul kültürüne ve iklimine ilişkin vukufiyetleri müdür yardımcılarının kendilerini uzman olarak algılamasına da gerekçe olmaktadır. Her ne kadar kendilerini yönetici, lider ya da uzman olarak algılasalar da (Wong, 2009) yaptıkları işler ve okul toplumu ile ilişkilerinin büyük oranda yatay olması, yetkilerinin kısıtlı olması, okulun öncelikli misyonu gereği eğitim ve öğretim süreçlerinin daha görünür olması sebebiyle öğretmen ve okul yöneticilerinin yaptıkları işlerin daha dikkate değer olması, müdür yardımcılığı bir ara ve destekleyici pozisyona dönüştürmektedir. Demirbilek ve Bakioğlu (2019), müdür yardımcılarının öğretmen ile müdür arasında kaldıklarını, öğretmene ve diğer personele iş yaptırmakta zorluk yaşadıklarını bulgulamışlardır. Müdür yardımcılarının, okulun bürokratik, eğitsel, örgütsel ve sosyal sürekliliği ve işleyişi bakımından vazgeçilmez rollerine ilişkin pozisyon olarak arada kalmaları, müdür yardımcılığı görevinin orta ve uzun vadeli cazibesini azaltmaktadır.

Müdür yardımcılığı algısının müdür yardımcıları bakımından değerlendirilmesi

Araştırma sonuçları, müdür yardımcılığı görevi bakımından analiz edildiğinde, müdür yardımcılığı görevinin nitelikli adayların müdür yardımcılığı görevine yönelmesi, görevin etkililiği ve sürdürülebilirliği bakımından olumlu görünmemektedir. Görevin, zorluk düzeyinin yüksek, mesleki tatmin düzeyinin düşük olması, görevdeki müdür yardımcılarının, adaylara müdür yardımcılığı tavsiye etme oranlarını düşürme ihtimalini yükseltebilir. Diğer taraftan müdür yardımcılığı görevini, müdürlüğe bir geçiş olarak değerlendiren müdür yardımcıları, müdür yardımcılığı görevinde derinleşme ve görevi uzun süre devam ettirme konusunda isteksiz olabilirler. Müdür yardımcılığı görevinin parçalı, çeşitli ve anlık olması sebebiyle, müdür yardımcılarının uzmanlaşacakları alanı

da muğlaklaştırdığı söylenebilir. Bu durum müdür yardımcılığı görevinin profesyonel gelişimini ve dolayısıyla etkililiğini olumsuz olarak etkileyebilir.

Müdür yardımcılığı algısının okulun etkili yönetimi bakımından değerlendirilmesi

Müdür yardımcıları, arafta olduklarını, pozisyonlarının net olmadığını belirtmektedirler. Kendilerini yönetici olarak algılamakla birlikte karar verme yetkilerinin sınırlı olması okul yönetiminde etkili bir aktör olmalarını zayıflatıyor olabilir. Ayrıca sorumlu oldukları işler ve gündelik akış içinde yürüttükleri işler, onları bir yönetici olmaktan çok, teknik eleman, uzman pozisyonuna daha fazla yaklaştırmaktadır. Müdür yardımcılarının, okulun asıl işlevi olan eğitim-öğretim süreçlerine ilişkin rol ve etkilerinin sınırlı olması da onları, okulun yönetim takımı içindeki ağırlıklarını zayıflatıyor olabilir.

Müdür yardımcılığı algısının müdürlüğe geçiş bakımından değerlendirilmesi

Müdür yardımcılarının müdür yardımcılığı algılama biçimleri müdürlüğe geçişte iki yönlü etki oluşturuyor olabilir. Müdür yardımcılığı çoğunlukla müdürlüğe geçiş için bir aşama olarak algılandığından, müdür yardımcılarını müdür yardımcılığı görevi ile özdeşleşmek yerine, okul yöneticiliği görevine bir hazırlık döneminde oldukları varsayımı ile görevlerini yürütüyor olabilirler. Bu algıya sahip müdür yardımcılarını, müdür yardımcılığı görevi süresince müdürlük rollerini izleme, tanıma, anlama ve kendini değerlendirme ve geliştirmeye odaklanabilirler. Diğer taraftan, müdürlüğe geçişi düşünse de geçmeden önce okul yönetimini yakından izleme, deneyimleme imkânı elde ettiğinden, okul yöneticiliğinin artan iş yükü, sorumluluğu ve zorluklarını fark ettikçe müdürlükten vazgeçme ve dolayısıyla müdür yardımcılığı görevinden de ayrılma düşüncesine yaklaşabilirler (Kwan, 2009).

Bu araştırma, müdür yardımcılarının, üstlendikleri görevi algılama biçimlerini ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Bu amaçla kamu okullarında görev yapan müdür yardımcılarının görüşleri doğrultusunda mesleki tatmin, işlev ve pozisyon bakımından analiz edilmiştir. Müdür yardımcılığı görevinin iş analizinin yapılması, gerektirdiği yetkinliklerin belirlenmesi ve bu doğrultuda meslek öncesi eğitimlerin verilmesi müdür yardımcılarının geçiş, uyum ve sürdürülebilirlik bakımından hazır bulunuşluğunu artırabilir. Müdür yardımcılarının yetki ve özlük hakları bakımından güçlendirilmesi, mesleki zorluklarla baş etme ve tatmin duygusunu artırmada katkı sağlayabilir. Müdür yardımcılarının parçalanmış, gündelik ve uzmanlık gerektirmeyen rol ve sorumluluklarının yardımcı/teknik personel desteği ile yürütülebilmesi müdür yardımcılarının kendi uzmanlık alanları olan öğretimsel liderlik rollerine daha fazla odaklanabilmelerini sağlayabilir. Bu da mesleki tatmini artırabilir.

Etik Kurul İzni

Bu araştırma, İstanbul Medeniyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Etik Kurulunun 06/03/2023 tarihli 2023/03-08 sayılı kararı ile alınan izinle yürütülmüştür.

Kaynakça

- Abrahamsen, H. (2018) Redesigning the role of deputy heads in Norwegian schools – tensions between control and autonomy?. *International Journal of Leadership in Education*, 21(3), 327-343. DOI: 10.1080/13603124.2017.1294265
- Ağaçdiken, Y. E. (2019). *Müdür yardımcılarının okul müdürleri tarafından yetiştirilme düzeyleri ile okullarının gelişim gereksinimlerini belirleme düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Baki, A. & Gökçek, T. (2012). Karma yöntem araştırmalarına genel bir bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 1-21.
- Barnett, B. G., Shoho, A. R., & Oleszewski, A. M. (2012). The job realities of beginning and experienced assistant principals. *Leadership and Policy in schools*, 11(1), 92-128.
- Baş, G. (2016). *Müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin yöneticilik görevlerindeki mesleki gelişimlerinde okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarının yöneticilik yeterlilikleri açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Bukoski, B. E., Lewis, T. C., Carpenter, B. W., Berry, M. S., & Sanders, K. N. (2015). The complexities of realizing community: Assistant principals as community leaders in persistently low-achieving schools. *Leadership and Policy in Schools*, 14(4), 411-436. DOI: 10.1080/15700763.2015.1021053
- Çakır, C. (2021). *İlkokul müdür yardımcılarının işe uyum sorunları ve bu sorunların çözülmesinde okul müdürlerinin rolleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çelik, K. (2013). The effect of role ambiguity and role conflict on performance of vice principals: the mediating role of burnout. *Eurasian Journal of Educational Research*, 51, 195-213.
- Demirbilek, M., & Bakioğlu, A. (2019). Okul müdür yardımcılarının görevlerinden ayrılma nedenleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(3), 737-769. DOI: 10.30964/auebfd.505268
- Deniz, V. (2019). *Öğretmenlikten müdür yardımcılığına geçiş: Uyum ve sosyalleşme süreci*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Doğan, N. (2005). *İlköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyumu*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Garawski, R. A. (1978) The assistant principal: His job satisfaction, and organizational potency. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 52(1), 8-10
- Garrett, V. (1999). Preparation for headship? The role of the deputy head in the primary school. *School Leadership & Management*, 19(1), 67-81.
- Ghasemzadeh, K., Jaafari, P., & Ghourchian, N. (2017). Providing a model for promotion of the vice- principals' role to educational leadership in primary schools of Mazandaran province. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 1(7), 37-49.
- Glanz, J. (1994). Redefining the roles and responsibilities of assistant principals. *Clearing House*, 7(5), 283-7.
- Hartzell, G. N. (1993). The assistant principal: neglected actor in practitioner leadership literature. *Journal of school leadership*, 3(6), 707-723.
- Harvey, M. J. (1994). The deputy principalship: retrospect and prospect. *The International Journal of Educational Management*, 8(3), 15-25.
- Hess, F. (1985). The socialization of the assistant principal: from the perspective of the local school district. *Education and Urban Society*, 18(1), 93-106.
- Hilliard, A. T., & Newsome, S. S. (2013). Value added: best practices for the utilization of assistant principals' skills and knowledge in schools. *Journal of College Teaching & Learning (TLC)*, 10(2), 153-158.

- Kaplan, L. S. & Owings, W. A. (1999). Assistant principals: the case for shared instructional leadership. *NASSP Bulletin*, 83(605), 80-94.
- Karataş, İ. H. (2014). EYTPE tezli ve tezsiz yüksek lisans programlarında açılan derslerin karşılaştırmalı analizi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 15-34.
- Kwan, P. (2009). Vice-principals' dilemma—career advancement or harmonious working relationship. *International Journal of Educational Management*, 23(3), 203-216.
- Leithwood, K., & Azah, V. (2014). Elementary principals' and vice-principals' workload study: Final report. *Unpublished manuscript*.
- Maral, S. (2015). *İlkokul ve ortaokul müdür yardımcılarının örgütsel bağlılıklarının bir yordayıcısı olarak okul kültürü (Yalova ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Marshall, C. & Hooley, R.M. (2006). *The Assistant principal: leadership choices and challenge*, (2nd ed.). Corwin Press.
- MEB (2016). Millî Eğitim Bakanlığı ortaöğretim kurumları yönetmeliği. *Resmi Gazete*, 28/10/2016-29871.
- MEB (2021). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği. *Resmi Gazete*, 05/102/2021-31386.
- Oleszewski, A., Shoho, A., & Barnett, B. (2012). The development of assistant principals: a literature review. *Journal of educational administration*, 50(3), 264-286.
- Özalp, U. (2016). *Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarının okul müdür yardımcılarının iş doyumuna etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Özdemir, D. (2014). *Müdür yardımcılarının mesleki gelişimleri konusunda okul müdürlerinin yaklaşımlarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Özdemir, N. & Yalçın, M. T. (2018). An evaluation of principals' leadership practices on assistant principals' leadership self-efficacy. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(32), 1298-1318.
- Pollock, K., Wang, F., & Hauseman, D. C. (2017). The changing nature of vice principals' work. *Final report for the Ontario Principals' Council*.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership, volume 1: Policy and practice*. OECD Publishing.
- Ribbins, P. (1997). Heads on deputy headship: impossible roles for invisible role holders? *Educational Management and Administration*, 25(3), 295-308.
- Rintoul, H. & Bishop, P. (2019) Principals and vice-principals: exploring the history of leading and managing public schools in Ontario, Canada. *Journal of Educational Administration and History*, 51(1), 15-26. DOI: 10.1080/00220620.2018.1513913
- Schermuly, C. C., Schermuly, R. A., & Meyer, B. (2011). Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout. *International Journal of Educational Management*, 25(3), 252-264.
- Toraman, S. (2021). Karma yöntemler araştırması: kısa tarihi, tanımı, bakış açıları ve temel kavramlar. *Nitel Sosyal Bilimler*, 3(1), 1-29.
- Wong, P. (2009). A conceptual framework for understanding the working relationship between school principals and vice-principals. *School Leadership and Management*, 29(2), 157-179. DOI: 10.1080/13632430902775558
- Yiğit, M., & Ağalday, B. (2022). Unutulmuş bir okul yöneticisi: okul müdür yardımcılarının yönetim tarzları okul iklimini nasıl etkiler?. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(3), 732-750.
- Yu-Kwong, P. K., & Walker, A. (2010). Secondary school vice-principals: commitment, challenge, efficacy and synchrony. *British Educational Research Journal*, 36(4), 531-548.