

Okul Yöneticilerinin Mevzuatta Olmasa Bile Fazladan Yüklenmek Durumunda Kaldığı Sorumluluklar

Additional Responsibilities Have to Undertaken by School Administrators, Even if Not in The Legislation

Caner CERECİ¹

Özet

Okul yöneticilerinin, yönetim etkinliklerini düzenli biçimde yerine getirirken ihtiyaç duyduğu ve hukuk kuralları tarafından tanımlanmış sorumlulukları bulunmaktadır. Sorumluluk, genel olarak bir işi istenilen nitelikte ve nicelikte yapma zorunluluğu olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2000). Bunun yanında, bazı durumlarda okul yöneticilerinin hukuk kurallarıyla belirlenen sorumlulukları yaşanan sorunları çözmeye yeterli olmamaktadır. Bu gibi durumlarda okul yöneticileri hukuksal olarak tanımlanmış olmasa bile, bazı ek sorumlulukları fazladan üstlenmek durumunda kalmaktadır. Okul yöneticilerinin mevzuatta olmasa bile fazladan yüklenmek durumunda kaldığı sorumlulukları ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Kamu okul yöneticilerinin (ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim), mevzuatta olmasa bile fazladan yüklenmek durumunda oldukları sorumlulukları belirlemek üzere, okul yöneticilerine açık uçlu bir soru yöneltilmiştir. Ankara ili kamu okul yöneticilerinden oluşan çalışma grubu ile yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda 83 okul yöneticisinin görüşleri alınmıştır. Okul yöneticilerinin, mevzuatta olmasa bile, mali işlere yönelik, personel işlerine yönelik, öğrenci işlerine yönelik ve okul dışı işlere yönelik fazladan yüklenmek durumunda kaldıkları bazı sorumluluklar bulunmaktadır. Okul yöneticileri, mali işler açısından “kaynak sağlama / para toplama”; personel işleri açısından “okul binasının boya/tamirat işlerini yapma; öğrenci işleri açısından “veli sorunları ile ilgilenmek zorunda kalma” gibi sorumluluklarını fazladan yüklenmek durumunda kalmaktadır.

Anahtar kelimeler: Okul yöneticileri, sorumluluk, inisiyatif, risk

Abstract

School administrators have responsibilities defined by legal rules and which are needed when regularly carrying out management activities. Responsibility is generally defined as the obligation to perform a job in the desired quality and quantity. Besides, in some cases, school administrators' responsibilities that determined by rules of law are not sufficient to solve the problems. In such cases, even if it is not legally defined for the school administrators, they have to undertake some additional responsibilities. Qualitative research has been used in this research, which aims to reveal the responsibilities that school administrators have to undertake, even if not in legislation. An open-ended question has been directed at public school administrators (primary, secondary, and secondary) to determine the additional responsibilities have to undertake, even if not in legislation. As a result of interviews with the working group of public school administrators in Ankara, opinions of 83 school administrators were obtained. School administrators have a number of responsibilities, even if which are not in the legislation, for financial, extra-curricular, student and extra-curricular tasks. School managers have to undertake

Gönderim Tarihi: 28 Mart 2018
Kabul Tarihi: 29 Ekim 2018

¹ Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, Mersin Tarsus Şehit Halil Özdemir Fen Lisesi

responsibilities such as; "funding / raising funds" in terms of financial affairs; "to do the paint / repair works of the school building" in terms of human resources affairs; "having to deal with parental problems" in terms of student affairs.

Keywords: School administrators, responsibility, initiative ,risk

Giriş

Okul yöneticilerinin, yönetim etkinliklerini düzenli biçimde yerine getirirken ihtiyaç duyduğu ve hukuk kuralları tarafından tanımlanmış sorumlulukları bulunmaktadır. Sorumluluk, genel olarak bir işi istenilen nitelikte ve nicelikte yapma zorunluluğu olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 2000). Bunun yanında, bazı durumlarda okul yöneticilerinin hukuk kurallarıyla belirlenen sorumlulukları yaşanan sorunları çözmeye yeterli olmamaktadır. Bu gibi durumlarda okul yöneticileri hukuksal olarak tanımlanmış olmasa bile, bazı sorumlulukları fazladan üstlenmek durumunda kalmaktadır. Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin mevzuatta olmasa bile fazladan yüklenmek durumunda kaldığı sorumlulukları ortaya koymaktır.

Sorumluluk Kavramı

Sorumluluk (responsibility) kelimesinin kökeni Latince “cevap verme, karşılık verme” anlamındaki “respondeo” sözcüğünden gelmektedir. Sorumluluk kavramı söz konusu olduğunda herhangi bir eylemi “kimin ya da neyin yaptığı” ve bu eylemin “nelere yol açtığı” sorularının cevaplandırılması gerekmektedir (Roochnik, 2007). Benzer şekilde sorumluluk kelimesinin Arapça karşılığı olan “mesuliyet” kelimesi, “sorulan soruya (suale) karşılık veren konumda bulunma” anlamına gelmektedir (Devellioğlu, 2001).

Sorumluluk kavramı geçmişten günümüze birçok filozof ve bilim adamının araştırma konusu olmuş ve farklı şekillerde tanımlanmıştır. Aristoteles’e göre insan kendi davranışlarından özgür iradesi nedeniyle sorumludur. İnsan “sorumlu özne”dir (Gomez, 2008). Bunun yanında Kant, yapılması zorunlu olan eylemin gereğini yerine getiren kişiyi, diğer bir ifadeyle sorumluluğunu yerine getiren kişiyi “ahlaklı insan” olarak niteleyerek, ahlaki sorumluluğu tanımlamıştır (Türkeri, 2008). Weber ise politik sorumluluk kavramını ortaya koymuş ve politikacının yurttaşlara (hizmet alanlara) karşı sorumluluk taşıırken aynı zamanda kendi vicdanına karşı da sorumluluk taşımaları esasını dile getirmiştir (Yılmaz ve Doğan, 2013).

Sorumluluk, bireyin hem kişisel rollerinde hem de toplumsal hiyerarşi içindeki yeri ve konumunda ortaya çıkan önemli bir boyuttur. Bireyin sözü edilen farklı konumlarına göre sorumluluk da farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Doğal sorumluluk, yapay sorumluluk, kişisel sorumluluk, sosyal sorumluluk, ahlaki sorumluluk, mesleki sorumluluk ve hukuksal sorumluluk bunlardan bazılarıdır (Aydın, 2012b). Ahlaki sorumlulukta davranışı gerçekleştirme zorunluluğunun bulunup bulunmaması önemsenmemekte, kişinin bu davranışı içselleştirmiş olması gözetilmektedir (Braham ve van Hees, 2012).

Yönetmel Sorumluluk

Yöneticiler için sorumluluk, belirli davranışlarda bulunma ve belirlenmiş kurallara uyma zorunluluğudur. Diğer bir deyişle makamda bulunan yöneticilerin uymaları gereken kurallar sorumluluklarını belirlemektedir. Sorumluluk, kurallara uygun davranma zorunluluğu olmanın yanında, bir yöneticinin görevini en iyi biçimde yerine getirmeyi yüklenmesidir (Taymaz, 2000).

Sorumluluk, genel olarak bir işi istenilen nitelikte ve nicelikte yapma zorunluluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bir örgütte iş yapma zorunluluğunu ortaya çıkaran nedenlere bakılmalıdır. Bir örgütte iş yapma zorunluluğunu doğuran başlıca iki kaynak bulunmaktadır. Bunlar kişinin kendi vicdanı ve örgütün yönetsel erkidir. Kişinin kendi vicdanı sorumluluk almayı, yönetsel erk ise sorumlu olmayı ortaya çıkarır (Başaran, 2000).

Sorumluluk alma (responsibility for), bir işi en iyi biçimde yapmayı yüklenmedir. Bu kavram meslek etiği ile yakın ilişkilidir. Bu tür sorumlulukta kişi hiç kimseye hesap vermek zorunda olmasa bile kendi vicdanına karşı sorumluluk hisseder. Örneğin sorumluluk alan yönetici, tüm koşullar kötü olsa bile mesleğinin gereğini yerine getirir. Sorumluluk alma, kimsenin etkisi olmadan görev tanımına giren görevleri isteyerek yüklenmeyi ve görevin yapılmasına ilişkin hesabı kendi vicdanına vermeyi gerektirir (Başaran, 2000; Balcı, 2010).

Yönetmel sorumluluğun, yönetim etkinlikleri göz önüne alındığında çeşitli türleri bulunmaktadır. Bunlardan birisi, yönetimin hukuksal sorumluluğudur. Yönetimde hukuksal sorumluluk, genel olarak yöneticilerin belli olaylar üzerine, kendi aleyhine doğacak hukuksal sonuçlara katlanma yükümlülüğü olarak ifade edilebilir (Gözler, 2013). Etik sorumluluk ise, yönetimin, yasalarla açıkça belirlenmemesine rağmen, toplum tarafından beklenen ve yasaklanan davranış kodlarına uymasını içermektedir. Sosyal sorumluluk perspektifinin standartlarını etik sorumluluk oluşturmaktadır (Schermerhorn, 1996; Akt. Kantos, 2010). Sorumluluğun dıştan gelecek yaptırımlara bağlı olarak üstlenilmesi teknik boyutunu ifade ederken; kişinin kendi isteği ile herhangi bir zorlayıcı etken olmadan sorumluluk üstlenmesi ise sorumluluğun vicdani boyutunu ifade etmektedir.

Fazladan Sorumluluk Alma ve İlişkili Kavramlar

Yöneticinin fazladan yüklendiği sorumluluklar, yönetimde etkililiğin (Drucker, 1994) ve işe adanmışlığın (Karip, 2004) bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Fazladan sorumluluk alabilen yöneticiler, sorumlu liderlik kavramıyla ilişkilendirilebilir. Sorumlu liderler, sadece teknik olarak işinin gerekliliklerini en iyi şekilde yerine getirebilen yöneticiler değil; aynı zamanda örgütü için iyi olanı bilen ve bu iyi sonuca etik, sorumlu ve sürdürülebilir yollarla ulaşabilen yöneticilerdir (Smit, 2013).

Yönetim etkinlikleri söz konusu olduğunda sorumluluk ve risk kavramları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Risk kavramının çeşitli araştırmalara konu olan sorumlulukla ilgili bazı öğeleri [riskin ölçülebilirliği (Knight, 1921), riskin yönetilebilirliği (Evers ve Nowotny, 1987), riskin karşılanabilirliği (Beck, 1993), risk için gönüllü olmak (Renn, 2008)] bulunmaktadır (Akt. Brinkmann, 2013). Ayrıca bu öğelerin yanında, “riske rağmen ahlaki sorumluluk alabilme” (to take moral responsibility for a risk) üzerinde durulmaktadır. İnsanların riske rağmen sorumluluk almalarındaki en önemli etken riskin karşılanması ve sorumluluk alanın korunmasıdır. Buna, yapılan eylemlerin risklerinin karşılanacağı, hukuksal bir metinle (devlet memurlarının idarenin izni dışında yargılanamaması, sigorta poliçeleri vb.) öngörülmesi örneği verilebilir (Brinkmann, 2013).

Yönetim etkinliklerinde fazladan sorumluluklar alabilmek riske rağmen inisiyatif alabilmeyi ve proaktif sorumluluğu ifade etmektedir. Yapılan iş nedeniyle ortaya çıkacak sorumluluğu beklemek yerine önceden sorumluluk alma, proaktif sorumluluğu ifade eder (Brinkmann, 2007; Brinkmann, 2013). Eğitim yöneticisinin yapması gereken her işin teknik olarak tanımlanması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle eğitim yöneticisinin vicdani sorumluluklar da alması kaçınılmazdır (Aydın, 2012b).

Weber'e göre (1958), sorumluluk kavramı, ulaşılmak istenen amaçlar doğrultusunda örgütlenmenin önemli bir unsurudur. Örgütlenmede yetki-sorumluluk dengesi oldukça önemlidir. Bir başka deyişle, yönetimde karar verme ya da uygulama yetkisi olan her kademe, yetkisi düzeyince üstlerine karşı sorumlu olmalıdır. Bununla beraber, hiyerarşide yükseldikçe yetki ve sorumluluğun birikerek artması örgütlenmenin önemli bir ilkesini ifade eder. Bir başka örgütlenme ilkesi ise, kimin hangi işlerden kime karşı sorumlu olduğunun hiyerarşi içinde ve yazılı kurallar çerçevesinde belirlenmesidir. Böylece başkalarınınca yapılan işlerden farklı kişilerin sorumlu olması engellenebilecektir (Akt. Fişek, 2011).

Okul Yöneticilerinin Sorumlulukları

Eğitim yönetiminde sorumluluk kavramı, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeyi ön planda tutmayı gerektirir. Bu durum sorumluluğun amirden önce göreve ilişkin görülmesini ifade etmektedir (Bursalıoğlu, 2005). Eğitim yöneticisinin teknik becerilerinin birisi olarak nitelenen sorumlu davranma ve sorumluluk üstlenme, yönetimde etkililiğin de göstergelerinden biridir. Okul yönetiminde uyulması gereken etik ilkelere birisi olan sorumluluk (Aydın, 2012a) hem işlerin yapılmasının zorunluluğu hem de vicdani olarak sorumluluk almayı gerektirir (Aydın, 2012b).

Okul yöneticileri açısından sorumluluğa ilişkin bazı temel gereklilikler bulunmaktadır. Buna göre, öncelikle okullarda sorumlulukların binişmemesi esastır. Sorumluluk binişmesi, bir görevi yapmaktan dolayı birden çok eğitim yöneticisinin sorumlu tutulmasıdır. Bu durum çatışma yaratabileceğinden görevlerin aksamasına ve savsaklanmasına yol açacaktır. Buna ek olarak, okullarda sorumluluk boşluğu olmamalıdır. Sorumluluk boşluğu, bir görevin yapılmasından dolayı hesap verecek bir kişinin bulunmamasıdır. İyi bir örgütte sorumluluk boşluğu bulunmaz ve bir görevi yapan varsa görevin yapılmasından doğan durumlar için işi yapan kişi sorumlu tutulur. Okullarda da eğitim yöneticileri, sorumluluk boşluğu yaratmayacak biçimde görev dağılımı yapmakla yükümlüdür (Başaran, 2000).

Okul yöneticileri, genel olarak okulun tüm etkinliklerinin ulaşılmak istenen amaçlara uygun biçimde yürütülmesinden sorumludur. Okul ve kurum müdürlerinin sorumlulukları genel olarak 2000 yılında yayınlanan 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde ve kurum türüne özel hazırlanmış yönetmeliklerde (MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği vb.) düzenlenmiştir. Okul yöneticilerinin bu kapsamda eğitim öğretim etkinlikleri, öğrenci işleri, personel işleri, mali işler, fiziksel ortam gereklilikleri, okul çevre ilişkileri ve okul geliştirme ile ilgili alanlarda çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklar yönetim hukuku ilkeleri gereğince, okul müdürlerinin yapması gereken görevlerinden doğmaktadır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Okul yöneticileri hukuksal olarak farklı görevlerden kaynaklanan birçok sorumluluk üstlenmektedir. Ancak mevzuatta tanımlandığı haliyle bazı görevler, okul yöneticilerinin çeşitli işlerini yerine getirirken fazladan sorumluluk almalarına neden olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı da okul yöneticilerinin mevzuatta olmasa bile fazladan yüklenmek durumunda kaldığı sorumlulukları ortaya koymaktır.

Yöntem

Araştırmada, var olan durumu betimlemek amaçlandığından tarama modeli kullanılmıştır. Nitel araştırma yönteminden yararlanılan bu çalışmada, kamu okul yöneticilerinin (ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim), mevzuatta olmasa bile fazladan yüklenmek durumunda oldukları sorumlulukları belirlemek üzere açık uçlu bir soru (Mevzuatta olmasa bile fazladan yüklenmek durumunda kaldıkları sorumluluklar nelerdir?) yöneltilmiştir. Ankara ilinin dokuz büyük ilçesindeki (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, Yenimahalle) kamu okul yöneticilerinden oluşan çalışma grubu ile yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda 83 okul yöneticisinin görüşleri alınmıştır. Çalışma grubu oluşturulurken, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme, göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturmayı ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum düzeyde yansıtabilmeyi amaçlayan bir örnekleme yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Katılımcılarla yapılan görüşmeler deşifre edilerek yazılı metin haline getirilmiştir. Yazılı metin haline getirilen görüşmeler yine içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizi, yöntem olarak mevcut olan metinlerin nicel ve nitel boyutlarından hareketle, mevcut olmayan, diğer bir deyişle, bilinmeyen sosyal gerçeğin bazı boyut ve kesitlerine yönelik birtakım bulguları elde etmeyi amaçlamaktır (Gökçe, 2006).

Bulgular ve Sonuçlar

Okul yöneticilerinin, mevzuatta olmasa bile fazladan yüklenmek durumunda kaldığı sorumluluklara ilişkin görüşleri Çizelge 1’de verilmiştir. Çizelge 1 incelendiğinde katılımcıların verdikleri yanıtlar; “mali işlerde fazladan yüklenilen sorumluluklar”, “personel işlerinde fazladan yüklenilen sorumluluklar”, “öğrenci işlerinde fazladan yüklenilen sorumluluklar” ve “okul dışı işler nedeniyle fazladan yüklenen sorumluluklar” olmak üzere dört farklı kategoride toplanmaktadır.

“Mali işlerde fazladan yüklenilen sorumluluklar” kategorisine ilişkin toplam yanıtların “Kaynak sağlama / para toplama” (f=57) ve “Okul Aile Birliğinin tüm işlerini yapmak zorunda kalma” (f=8) olmak üzere iki alt kategoride toplandığı görülmektedir. Katılımcıların mali işlerde fazladan yüklenilen sorumluluklara ilişkin verdikleri yanıtlardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

Okulumun fiziki durumu yetersiz. Resmi yazı ile ödenek istemek çözüm olmuyor maalesef. Fiziki durumun iyileştirilmesi için veliden ve çevreden kaynak sağlamak zorunda kalıyorum. Ayrıca bu durumun şikâyet konusu olması da sık rastlanıyor. (Y26e)

Okul Aile Birliği'nin tüm işlemlerini biz yapıyoruz. Onlar sadece imzaya geliyor. Eğer anlaşmazlık çıkarsa da “sizin bir sorumluluğunuz yok” denilebiliyor. İhtiyaçların tek karşılanma yöntemi Okul Aile Birliği. Mecburen katlanıyoruz. (Y127k)

Çizelge 1. Okul Yöneticilerinin Mevzuatta Olmasa Bile Fazladan Yüklenmek Durumunda Kaldığı Sorumluluklara İlişkin Görüşleri

Kategori	Alt Kategori	f*	%*
Mali İşlerde Fazladan Yüklenen Sorumluluklar	Kaynak sağlama / para toplama	57	68.67
	Okul Aile Birliğinin tüm işlerini yapmak zorunda kalma	8	9.64
Personel İşlerinde Fazladan Yüklenen Sorumluluklar	Okul binasının boya/tamirat işlerini yapma	12	14.46
	Güvenlik personeli temin etmek zorunda kalma	11	13.25
	Hizmetli temin etmek zorunda kalma	11	13.25
	Temizlik işleri yapma	3	3.61
Öğrenci İşlerinde Fazladan Yüklenen Sorumluluklar	Veli sorunları ile ilgilenmek zorunda kalma	12	14.46
	Sürekli öğrenci istatistikleri hazırlama	2	2.41
	Öğrencilerin adli işlemleri takip etme	1	1.20
	Boş derslere girmek zorunda kalma	1	1.20
	Kurslar için öğretmen temin etme	1	1.20
	Kurs denetimi yapma	1	1.20
	Öğrencileri doktora götürme	1	1.20
Okul Dışı İşler Nedeniyle Fazladan Yüklenen Sorumluluklar	Mesai saatleri dışında okulda çalışmak zorunda kalma	6	7.23
	MEB dışı kurumlardan gelen talepleri karşılama	4	4.82
	Muhakkiklik / Soruşturma yapmak zorunda kalma	2	2.41
	Koordinatör okul müdürlüğü görevlerini yapma	1	1.20

N= 83

* Kimi katılımcılar birden fazla görüş bildirmiştir.

Yukarıdaki görüşler incelendiğinde, katılımcıların mevzuatta olmasa bile fazladan yüklenmek durumunda kaldığı sorumluluklar içerisinde, okulun maddi ihtiyaçlarına yönelik sorumluluklarının öne çıktığı görülmektedir. Okul yöneticileri merkezi bütçe ile desteklenmediklerini düşünmekte, mevzuata uygun davranmamayı göze alarak okula aynı ve nakdi kaynak sağlamak durumunda kaldıklarını ifade etmektedir. Okul yöneticilerinin mevzuatta olmasa bile fazladan yüklenmek durumunda kaldığı sorumluluklar, kişisel inisiyatif kavramı ile yakından ilişkidir. Akın'ın (2012) okul müdürlerinin kişisel inisiyatif alma durumlarına ilişkin araştırmasında, okul müdürlerinin kişisel inisiyatif olarak okulun ihtiyaçlarının karşılamak için gelir amaçlı etkinlikler yaptığı sonucuna ulaşmıştır.

Çizelge 1'de görüldüğü üzere, “personel işlerinde fazladan yüklenen sorumluluklar” kategorisine ilişkin toplam yanıtların, frekansları bakımından en çok üç alt kategorisi sırasıyla “okul binasının boya/tamirat işlerini yapma” (f=12), “güvenlik personeli temin etmek zorunda kalma” (f=11) ve “hizmetli temin etmek zorunda kalma” (f=11) olarak sıralanmaktadır. Katılımcıların personel işlerinde fazladan yüklenen sorumluluklara ilişkin verdikleri yanıtlardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

Fiziki mekân sorunları için eleman bulamıyoruz ya da parasal sıkıntı yaşıyoruz. Mecburen biz de bir işin ucundan tutmak zorunda kalıyoruz. (Y259e)

Binanın güvenliğini sağlamak büyük sorun. Her zaman güvenlik personeli bulamıyoruz çünkü Aile Birliği'nde para toplanması sıkıntılı olabiliyor. (Y25e)

Hizmetli bulmak zorunda kalıyoruz. Çünkü büyük okullarda hizmetliler çalışmak istemiyor, daha az iş olan, öğrenci sayısı az, binası küçük okulları tercih ediyorlar. (Y294e)

Okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, katılımcıların personel işlerinde fazladan yüklendiklerini ifade ettiği sorumlulukların temelinde, okulun fiziksel ortamı için gerek duyulan personel ihtiyacının bulunduğu söylenebilir. Okul binasının bakım, onarım, boyama ve temizlik gibi işlerinin yapılması sorumluluğunu bazı durumlarda okul yöneticilerinin kendilerinin üstlenmek durumunda kaldığı görülmektedir.

Çizelge 1 incelendiğinde, “öğrenci işlerinde fazladan yüklenen sorumluluklar” kategorisine ilişkin toplam yanıtların, frekansları bakımından öne çıkan iki alt kategorisi sırasıyla “veli sorunları ile ilgilenmek zorunda kalma” (f=12) ve “sürekli öğrenci istatistikleri hazırlama” (f=2) olarak sıralanmaktadır. Katılımcıların öğrenci işlerinde fazladan yüklenen sorumluluklara ilişkin verdikleri yanıtlardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

Problemlili velilerle bir psikolog gibi uğraşmak zorunda kalıyoruz. Bazen tehdit ediliyor, bazen de kavgalar bile yaşanabiliyor. (Y22e)

Bölünmüş aileleri olan öğrencilere destek vermek zorunda kalıyoruz. Öğrenci ebeveynleri arasında çatışma ortamında kalıyor, öğrenciye kalacak yer bile ayarlıyoruz bazen. (Y172e)

Üst yönetimden çok sayıda istatistik verisi isteniyor. Çoğu zaman önceden gönderdiğimiz istatistik tabloları tekrar tekrar hazırlanıp gönderilmek zorunda kalınıyor. (Y6e)

Okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, katılımcıların öğrencilerle ilgili okul dışından kaynaklanan sorunları çözme konusunda fazladan sorumluluklar yüklendiği görülmektedir. Özellikle öğrencilerin aile içi yaşadıkları sorunların okula yansması durumunda, okul yöneticilerinin fazladan sorumluluk yüklenip bu sorunların çözümüne yönelik çaba sarf ettikleri söylenebilir. Akın (2012), öğrencilerin aileleri nedeniyle yaşanan sorunların çözümü konusunda inisiyatif olarak fazladan sorumluluk yüklenen okul yöneticilerinin, soruşturma geçirme, üst yönetim tarafından hoş karşılanmama gibi risklerle de karşı karşıya olduğunu belirtmektedir.

Çizelge 1’de görüldüğü üzere, “okul dışı işler nedeniyle fazladan yüklenen sorumluluklar” kategorisine ilişkin toplam yanıtların, frekansları bakımından en çok üç alt kategorisi sırasıyla “mesai saatleri dışında okulda çalışmak zorunda kalma” (f=6), “MEB dışı kurumlardan gelen talepleri karşılama” (f=4) ve “muhakkiklik / soruşturma yapmak zorunda kalma” (f=2) olarak sıralanmaktadır. Katılımcıların okul dışı işler nedeniyle fazladan yüklenen sorumluluklara ilişkin verdikleri yanıtlardan bazıları aşağıda sunulmuştur:

Okulda mesai saatleri dışında da görev almak zorunda kalıyoruz. Görevli olmasak da sınav işlemleri bizim binamızda olduğu için çoğu hafta sonumuz okulda geçiyor. (Y48e)

Okullar bütün bakanlıkların alt birimi gibi kullanılmaktan kurtarılmalıdır. Her bakanlığın projesi, pilot uygulaması okullar üzerinden yürütülürken bize angarya işler yükleniyor. (Y224e)

Bölgede koordinatör okul olmak nedeniyle bana fazladan sorumluluklar yükleniyor. Okulumun işleri yanında farklı okulların sorunlarıyla da ilgilenmek durumunda kalıyorum. Ayrıca çeşitli soruşturmalarda muhakkik olarak görevlendiriliyorum. Soruşturma yapmak, ifade almak çok zaman alıyor. (Y173e)

Okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, katılımcıların sorumluluklarını yerine getirirken yaşadıkları zaman sorunu bazı durumlarda mesai dışında çalışmak zorunda kalarak telafî ettikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin, sorumlulukları arasında mesai dışında çalışma yükümlülüğü olmamasına rağmen, mesai saatleri dışında da okul işlerine yönelik çalışmaya devam etmesi söz konusudur. Bunun dışında, okul yöneticileri, farklı bakanlıklar arasındaki yapılan protokoller ve projeler kapsamında okul yönetimlerine verilen görevlerin, kendilerini zor durumda bıraktığını düşünmektedir. Bazı araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticileri, okul çevre ilişkileri açısından çeşitli kurum ve kuruluşlardan kaynaklanan bürokratik işler nedeniyle sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir (Memduhoğlu ve Meriç, 2014; Ekinci, 2010).

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin, mevzuatta olmasa bile, mali işlere yönelik, personel işlerine yönelik, öğrenci işlerine yönelik ve okul dışı işlere yönelik fazladan yüklenmek durumunda kaldıkları bazı sorumluluklar bulunmaktadır. Okul yöneticileri, mali işler açısından “kaynak sağlama / para toplama”; personel işleri açısından “okul binasının boya/tamirat işlerini yapma”; öğrenci işleri açısından “veli sorunları ile ilgilenmek zorunda kalma” gibi sorumlulukları fazladan yüklenmek durumunda kalmaktadır. Araştırma sonuçlarına dayalı olarak, okul yöneticilerinin mevzuatta olmasa bile fazladan yüklendikleri sorumluluklarını azaltmak adına, okullara okul türünden bağımsız olarak öğrenci ve derslik sayısı oranında düzenli olarak aktarılacak okul bütçesi sağlanması gerektiği, her okula en az bir kişi olmak şartıyla yardımcı personel atanması gerektiği, bunun yanında okulların yapım ve onarım konusundaki planlamalarının yerel biçimde, öncelik sırasına göre, düzenli olarak planlanması gerektiği söylenebilir.

Kaynakça

- Akın, U. (2012). *Kamu İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kişisel İnisiyatif Alma Durumları ve Özyeterlilikleriyle İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aydın, İ. (2012a). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, İ. (2012b). *Yöneltil, Mesleki ve Örgütsel Etik*. (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2010a). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi, Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal.
- Braham, M. & van Hees, M. (2012). An Anatomy of Moral Responsibility. *Mind*. 121 (483), 601-634.
- Brinkmann, J. (2007). Responsibility Sharing (Elements of a Framework for Understanding Insurance Business Ethics). *Research in Ethical Issues in Organizations*. 7, 85-113.
- Brinkmann, J. (2013). Combining Risk and Responsibility Perspectives: First Steps. *Journal of Business Ethics*. 112, 567-583.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (8. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Devellioğlu, F. (2001). *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lügat* (18. Baskı). Ankara: Aydın.
- Drucker, P. F. (1994). *Yönetim, Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları*. Fatoş Dilber (Çev.). Ankara: ODTÜ.
- Ekinci, A. (2010). İlköğretim Okullarında Çalışan Müdür ve Öğretmenlerin Mesleki Sorunlarına İlişkin Görüşleri. *Elementary Education Online*. 9 (2), 734-748.

- Fişek, K. (2011). *Yönetim* (3. Baskı). Ankara: Kilit.
- Gomez, L. L. (2008). Voluntary Action and Responsibility in Aristotle. Erişim adresi: http://www.philosophy.ox.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0017/1907/Gomez_-_Aristotle.pdf adresinden 13 Eylül 2013 tarihinde alınmıştır.
- Gökçe, O. (2006). *İçerik Analizi Kuramsal ve Pratik Bilgiler*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gözler, K. (2013). *İdare Hukuku*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kantos, Z. E. (2010). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Kamu ve Özel İlköğretim Okulları için Bir Hesap Verebilirlik Modeli* (Yayımlanmamış Doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Karip, E. (2004). *Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı*. Yüksel Özden (Ed.) Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı (s.1-39). Ankara: Pegem A.
- Memduhoğlu, H. B. & Meriç, E. (2014). Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetiminin İşlevleri Bağlamında Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Temel Sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7 (33), 653-666.
- Roochnik, D. (2007). *Responsible Fictions*. Darling-Smith B. vd. (Ed.). Responsibility (s.15-26). Plymouth: Lexington.
- Smit, A. (2013). Responsible Leadership Development Thorough Management Education: A Business Ethics Perspective. *African Journal of Business Ethics*. 7 (2), 45-51.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi* (5. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Türkeri, M. (2008). *Etik Kuramları*. Ankara: Lotus.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, N. & Doğan, K. C. (2013). Max Weber'de Etik-Siyaset İlişkisi. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 8 (6), 881-893.