

Subject Area  
Education Management

Year: 2022  
Vol: 8 Issue: 106  
PP: 4532-4540

Arrival  
13 October 2022  
Published  
31 December 2022  
Article ID Number  
66336

Article Serial Number  
09

Doi Number  
<http://dx.doi.org/10.29228/ssj.66336>

#### How to Cite This Article

Can, S., Kurt, M.,  
Sarıyıldız, A., Nas, N.,  
Acar, M. & Hançer, M.  
(2022). "Okul Müdürünün  
Görev ve Sorumlulukları  
Perspektifinde Günlük  
Faaliyetlerinin  
Değerlendirmesi"  
International Social  
Sciences Studies Journal, (e-  
ISSN:2587-1587) Vol:8,  
Issue:106; pp:4532-4540









Social Sciences Studies Journal is  
licensed under a Creative Commons  
Attribution-NonCommercial 4.0  
International License.

## 1. GİRİŞ

Eğitim kavramıyla özdeşleştirilen ve eğitim denince akla ilk gelen kavramlardan olan okul, bu hizmetin verildiği, sistemin başında gelen en temel öğelerinden biri konumunda bulunmakta ve bununla beraber gene sistemin en örgütlü yapı taşıdır. (Açıkalın, 1998:1). "Okul, bir ülkenin gelişip kalkınması ve ilerlemesine doğrudan etki eden en kapsamlı örgüt konumundadır" (MEB, 1993:85). Bu örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi ve sistemin en verimli şekilde işleyişinin devam etmesinde süreklilik, etkin rol alma, çevreyle uyum içinde hareket edebilme noktasında kurum müdürlerinin rolü oldukça önemli bir hale gelmiştir. Son yüzyılda dünya nüfusundaki hızlı artış, küreselleşme, beklentiler, savaşlar ve hastalıklar eğitime olan arz talep dengesini arttırmış, faaliyetlerini yerine getirirken kullandığı kıt kaynaklar çoğu zaman arz-talep dengesini kaybetmesine ve çeşitli sorunların oluşmasına neden olmuştur. Zaman içerisinde beklentileri karşılama konusunda yetersiz kalan bu sistemli örgütler okul yöneticileri aracılığıyla sistemin sorunlarına çözüm bulma yoluna gitmişlerdir. Bu yöntemin doğmasıyla birlikte okul yöneticilerinden beklentiler artmış, yeni yöneticilerden bir takım yeterlilikler aranmaya başlanmıştır. Bu beklentiler okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarına ek görevler eklemiştir. Bu sorumlulukların başında bir misyon ve vizyonun olması, kriz anında soğuk kanlılığını koruyarak hızlı ve doğru kararlar alabilmesi, çatışmaları uzlaştırıcı bir yolla çözebilmesi, çalışanlarının moral ve motivasyonunu sağlayarak onlarda güven duygusu oluşturup güdülemesi, problemler karşısında pratik çözümler üretmesi ve en önemlisi de çalışanlarına güven verebilmesi (Çelikten, 2001:298) gelmektedir. Okul personeline yöneticilerle ilgili beklentilerin gerçekleştirilmesi hususunda "Okul Müdürü ne iş yapar? Sorusu yöneltilmiş. Okul yöneticilerinden beklenen bu özelliklere ne derecede sahip olduğu ve beklenen hedeflerin ne derecede gerçekleştirildiği okul paydaşlarından öğretmen, öğrenci, veli ve hizmetli personelden alınan cevaplar çok şaşırtıcı ve düşündürücü bir nitelik ortaya çıkarmıştır. Mizahi anlamda komik ve gerçek olan bazı cevapların arasında: öğrenci dadılığı, velilerin stres topu, buyruk elçisi, saçma sapan soruların muhatabı, kahr babası gibi ilginç ve gerçek cevaplar yer almaktadır.(Açıkalın, 1998: 7)

## Okul Müdürünün Görev ve Sorumlulukları Perspektifinde Günlük Faaliyetlerinin Değerlendirmesi

### Evaluation of the Daily Activities of the School Principal in the Perspective of Duties and Responsibilities

Soner Can <sup>1</sup>  Musa Kurt <sup>2</sup>  Adnan Sarıyıldız <sup>2</sup>  Nihal Nas <sup>3</sup>  Mikail Acar <sup>4</sup>   
Mustafa Hançer <sup>5</sup> 

<sup>1-2-3-4-5</sup> Öğretmen., MEB, İstanbul, Türkiye

#### ÖZET

İstanbul Anadolu yakasında görev yapan bir okul müdürü dört hafta izlenerek; müdürün yönetmeliklerde tanımlanmış olan görev ve sorumlulukları ile okulunda yapmış olduğu faaliyetleri ne derece örtüştüğü analiz edilmiştir. Gözlem yöntemivasıtası ile elde edilmiş olan bulgular neticesinde okul müdürünün en çok zaman harcadığı üç yönetsel işlev; genel yönetim, üst yönetim ve planlama; en az zaman harcadığı isekendini yetiştirmek, gezinme ve diğergibi etkinliklerin olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul müdürü, Müdürün görevleri, Gözlem

#### ABSTRACT

A school principal working on the Anatolian Side of Istanbul was observed for four weeks; It has been tried to determine to what extent his duties and responsibilities overlap with his activities. According to the finding obtained using the observation technique, the three management functions that the manager spends the most time on are general management, senior management, planning; It was determined that their other activities such as self-education, other and travel at least.

**Keywords:** School principal, Duties of principal, Observation

“okuldaki disiplin koyucudur”, “gün boyu odasında kahve içer”, “sürekli öğretmenlere çıkarır”, “koltuk sevdalısıdır”, “sadece imza atmayı bilir”, “geç kalan öğrencileri ceza yağmuruna tutar”, “arada bir toplantılara başkanlık eder”, “yönetmelikten başka bir şey bilmez” ve “okulu sadece kendi bildiği gibi yönetir” tarzında cevaplar da bulunmaktadır. Tüm bu durumlar müdürlerinin incelediği veya kendince yaptıklarını zannettikleri faaliyetlerin bir kısmıdır. Bu cevaplar ışığında ortaya çıkan kanaat ve izlenimlerin doğruluğunu anlamak için, ortaokul kısmında görevde bulunan bir okulun müdürü belli süreler boyunca gözlemlenmiş; müdürün görevindeki alanları ile, çalışmalarının ne kadar örtüştüğü karşılaştırılmış, ulaşılan sonuçlara makalenin ileriki bölümlerinde ayrıca yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Araştırmalarında eğitim bilimi konusuna yer ayıran ulusal düzeyde hakemli dergilerde, Eğitim Yönetimi alanı, Milli Eğitim alanı, Eğitim ve Bilim Dergilerinin belli yıllar aralığındaki bölümleri araştırıldığında yapılan incelemeler neticesinde çoğunluğun “yükseköğretim”, “liderlik alanı”, “toplam kalite yönetimi” ve “okulların kültürü” tarzında popüler olan konulara yoğunlaştıkları ortaya çıkmaktadır. Erol (2020) ise araştırmasında Türk eğitim sistemi içerisinde yer alan okullardaki yönetici atamaları ve liyakat sistemi üzerinde durmuştur. Okul müdürleri ile ilgili olan çalışmaların daha çok 1990 ve sonrasındaki yıllarda popülaritesinin artmış olduğu ve yayıma alınmaya başlandığı, yayımlanan makalelerde ise daha fazla okul müdürlerindeki liderlik vasıfları, okul yönetim tarzları, cinsiyete göre yöneticilerin özellikleri, teknolojik vasıfları tarzında konular ile ilgilenildiği tespit edilmiş; fakat “okulların başarısında ilk sırada gelen okul yöneticilerini (Hausman, Crow ve Sperry, 2000:11) zamanı ne şekilde değerlendirdikleri, faaliyetlerinde hangi süreçlere yer verdikleri, yönetim sürecini ne şekilde değerlendirdikleri ulusal düzeydeki literatürde bilimsel tarzda araştırmaların pek fazla konusu olmamıştır. 1997 ve 2001 yılları kapsamında birer tane örneği YÖK’e iletilen lisansüstü tezlerin taranması sonucunda okul müdürleriyle ilgili kırk adet, müdürlerin zamanı yönetmesi ile ilgili Kaykanacı (2000) ve Aksoy (1994)’un yaptığı iki tane araştırmaya ulaşılmış ve bunlar ile birlikte bu zaman aralığında yayımlanan bilimsel tarzda çalışmaların arasında “okul müdürlerinin günlükleri” ile alakalı bir araştırma saptanmıştır. Eğitim kurumlarında faaliyetlerin belirlenmesi üzerine gerçekleştirilen çalışmaların yetersiz olmasının elbette belli başlı bazı nedenleri bulunmaktadır. Bunun başlıca nedenleri arasında müdürlerin takip edilmesi ve izlenmesinden rahatsız olmalarından dolayı, müdürlerin araştırmaya “denek” olmak istememesi gelmektedir. bununla birlikte araştırmaların uzun bir süreç gerektirmesi zaman kavramı açısından uzun bir zaman isteyen bir çalışma olması nedeniyle akademik araştırma yapanlara pek cazip gelmemekte, “araştırmaların hızlı sonuç vermemesi durumunda işlevsel olmayacağı, kuramsal yapı anlamda bilgi üretmekten çok, pratik problemlerin çözülmesine dair uygulanması gerektiğinden” (Karasar, 1994:31) vb. dolayısıyla bu tür araştırmaların akademik çalışma yapan araştırmacıların öncelikli ilgi alanlarına girmediği değerlendirilmektedir.

### 1.2. Amaç

Bu çalışmamızda araştırmacı “Bir okul müdürünün günlükü”, okul müdürün görev alanı ile ilgili ve sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiğini ve okul paydaşlarına faaliyetleri nasıl yaptırdığını araştırmak, bunlar hakkında öz değerlendirmelerini almak, müdürün okul paydaşları olan diğer yöneticiler, öğretmen, öğrenci ve okuldaki diğer yardımcı personelle nasıl bir ilişki içinde olduğunu, karşılaştığı problemler ve sorunlara ürettiği çözümler, kriz anında yapması gerekenler ile çatışma durumlarına yaklaşımı ve yasal görevlerinin yanında ne gibi yönetimsel sorumluluklarının olduğunu ortaya çıkartılmasını hedeflenmiş; elde edilen bulgular neticesinde literatüre, akademik çalışma yapanlara ve eğitim yönetimi alanındaki çalışmalar katkısı sağlayacağı belirtilmiştir.

### 1.3. Sınırlılıklar

Kendisinin gölgesi gibi takip edildiğini düşünen okul müdürü faaliyetlerinde, verdiği kararlar ve zamanı yönetme tarzında konularda “etkide” kalmış olabilmektedir. Bu çalışma gözlem tekniğinde yer alan tüm sınırlılıkları içermektedir. Çalışma sonuçlarının genellenabilirliği, çalışmaya evren olarak seçilmiş okul müdürünün görüşü, araştırmacıların yorum ve gözlemleri ile sınırlıdır.

#### 1.4. İlgili Araştırmalar

Okul yönetimi kavramı; içinde barındırdığı eğitim yönetimi unsurunun belirlenmiş ve sınırlandırılmış yetkiler dahilinde etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasıdır. Nitekim yasal mevzuat eğitim sistemlerinin sınırlılıklarını ve amaçları ortaya koyar. Okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarının en başında okuldaki tüm maddi kıt kaynaklarla birlikte insan kaynağını yasal mevzuat doğrultusunda verimli ve etkin bir biçimde kullanarak, okulun hedeflerine uygun olarak yol almasını, sürekliliğini ve gelişimini en üst derecede sağlayabilmektir (Bursalıoğlu, 1982:6). Birçok alanda farklı sorumlulukları yerine getirmek ve takip etmek zorunda olan okul müdürü ve yardımcılarının görev alanları mevzuat ve yönetmeliklerle belirlenmiştir(Taymaz, 2000:55). Okul müdürünün şüphesiz bir etki gücü ve tetikleyici rolü bulunmaktadır. Okul Müdürü gücünü hem kendinden hem de yasa yönetmelik ve mevzuattan alarak kullanır. Okul müdürü,okulu ülkenin belirlenmiş olanuzak ve yakın hedeflerine ve eğitim politikalarına uygun bir şekilde ulaştırmak için kendisine yasalarla ve yönetmeliklerle verilen yetkileri kullanma zorunluluğundadır. Bu yetkileri şu şekilde sıralayabiliriz: “okulların genel politikalarını belirlemek, etkinlikler adına ihtiyaç analizi yapmak, okulda kişilerarası olumlu ilişkiler yaratmak ve yönlendirme, eğitim-öğretimi en çok verim alacak şekilde planlamak, okul içi ve dış çevre ile iyi ilişkiler kurarak iletişim ağını düzenlemek,yapılan çalışmalarasüreklilik kazandırarak izlemek” (Kaya, 1993:134) olarak sıralanabilir.

Okul müdürünün bu sayılan resmi ve asli görevleri dışında okulun temizliğini sağlamak, temizlik ve kırtasiye malzemelerini temin etmek, okulun alım satım işleri ve okul aile birliğine başkanlık etmek ve denetlemek hatta çay demletmek gibi resmi görevlerinin dışında resmi olmayan görevleri de bulunmaktadır.Okul müdürlerinin bu durumunu anlamakamacı ile eğitim yönetimi üzerine yayımlanmış ulusal ve uluslararası literatür taranmış, araştırma konusu ile direk alakası olduğu görülen birtakım kaynaklar incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda okul müdürlerinin zamanı kullanımı üzerineçok az çalışma bulunmasına rağmen, alan yazında daha fazla değişimin yönetimi, etkili okullar,öğretimsel ve kültürel liderlik tarzında konuların öne çıktığı görülmektedir.

Ulusal alan yazında araştırmanın konusu ile direk ilişkisi olduğu görülen kaynaklar Aksoy (1994) ve Kaykanacı (2000) tarafından çalışılmıştır. Her ikisi çalışma da lisansüstü derecesinde araştırma olup, okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken zamanı nerde ne kadar verimli kullandıklarını araştırmaktadır.

Kaykanacı da (2000) araştırmasında, devlet okullarında görev yapan ilköğretim basamağındaki okul müdürlerinin yönetim görevlerine verdikleri değer ve geçirdikleri zamanı ortaya çıkararak, ilköğretim çalışma alanına bir katkı sağlamayı amaç edinmiştir. Araştırmanın bulgularınabakıldığında; okul müdürleri açısından müdür yardımcılarının işleri dengeli ve adaletli bir şekilde paylaşmak ve takibini sağlamak, derslerin nasıl işlendiği ve kazanımların ne derecede gerçekleştirildiği konusunda sınıf denetimleri yapmak, başarıyı belli kriterler çerçevesinde belirlemek, öğrenci ve diğer personelin devam ve devamsızlık takibi sağlamak ve toplantılara başkanlık etmek veya müdür yardımcılarında birini göndermekte çok önemlidir.

Uluslararası alan yazında da okulların müdürlerinin görev ve sorumlulukları, zamanı kullanmaları ve etkili kullanım konusunda farklı araştırmalara denk gelinmektedir. Crow (1992, s. 169), okullardaki müdürlerin zamanı yönetme ve tükenmişlik düzeyleri arasında ortaya çıkan ilişkiyi irdelediği çalışmada zamanın yetersiz kalmasının yöneticilerin üzerinde ek istekleri ortaya çıkardığı, stresin de bu istekler ile bir araya gelerek başarısızlık duygusu ortaya çıkardığı, bazen ise çalışmakta olan insanları duygusal olarak tükenmişliğe ittiğini ortaya çıkarmıştır. Peterson ise (1978, s. 23) araştırmasının içerisinde, okul müdürlerinin zamanın yaklaşık olarak %80'ini öğretmenlerinin öğretim ile ilgili olmayan gereksinimleri ve disiplin problemlerine çözüm aramaya ayırdıklarını, bu sebeple de öğretimin liderliğine çok zamankalmadığı hipotezini ortaya koymaktadır. Griffin(1993, s.29) çalışmasında öncekiler ile paralellik göstermektedir. Araştırmacıya göre okul müdürlerinin zamanın büyük bir kısmını öğretim liderliğine ayırmaları beklenir iken bürokratik işler üzerine daha çok zaman ayırırlar. Sarros (1988, s.177) ise daha genel bir örneklem ile gerçekleştirdiği niteliksel çalışma kapsamında okul müdürlerinin işten uzaklaşmasebeplerini bulmaya gayret etmiştir. Araştırmacının ortaya çıkardığı en kıymetli nedenler; örgütlerdeki kişisel ilişkilerin sağlıksızoluşu, iş yüklerinin fazlalığı ve bu durumlara karşı okul müdürlerinin yetecek zamanlarının olmadığıdır. Diğer örgütler ile karşılaştırıldığı vakit okulların daha karışık bir yapıya sahip olduğu, bu durumun da okullardaki yönetim sorumlusu müdürlerin işlerini zorlaştırdığını belirten Handy; (1986, s.32)toplumun baskısını ortadan kaldırmak, isteğini karşılamak ve değişimleri yönetmenin bugünlerde okullarda karşılaştıkları problemlerin başında geldiğini dile getirmiştir. Okul müdürlerinin vazifeleri üzerine çalışmalar yapan Sayles (1989), “Yönetmel Davranış” isimli araştırmasında bir müdürün, okul içindeki diğer insanlar ile etkileşim

kurduğu beş ilişki tür olduğunu ortaya atmaktadır. Araştırmacıya göre bu ilişkiler şöyledir: işin farklı aşamalarını işaret eden ticari, farklı kişiler tarafından gerçekleştirilmesi gereken etkinlikler ile müdürlerin ilişkide olduğu işlerin akışı, çatışmaları en aza seviyeye indirme ve düzeni koruma adına kurumdaki diğer birimlere müdürün sağladığı destek hizmetleri, bir müdürün, diğer bölümlere, tavsiye, öğüt ve özel bilgisunduğu danışmanlık hizmeti, bir müdürün, bölümlerin izlediği standartları, programları ve kurumsal şartları değerlendirdiği denetimsel ilişkilerdir.

Okulda çıkan krizlerde veya yaşanan çatışma ve problemlerde okul Müdürünün bu sorunlara yaklaşım şekli, okulun fiziki imkânları, personelin kendi aralarındaki iletişim şekilleri veya altyapıya göre farklılık gösterebilir. Okulun dış çevre ile olan ilişkilerinde, uyum konusundaki veya çevreye entegre etme çalışmaları bu paydaşlarla olan ilişkiler açısından oldukça önem arz etmektedir. Housman, Crow ve Sperry'in (2000) görüşleri de yukarıdaki anlattığımız bu durum ve düşünceyi bir nevi desteklemektedir. Söz konusu araştırmacıların "Okul müdürünün etkililiği ve verimliliği" konusunda yaptığı çalışmalara göre etkin okul müdürleri, görevlerini en etkin ve verimli şekilde yapabilmeleri için çevrenin önemini bilirler, ve bu çevreden gelengörüş ve talepleri dikkate alırlar, bunu yaparken kendi bilgi ve becerilerinin yanında öz yeterliliklerinin de farkındadırlar, eğitim-öğretim açısından ve öğrenci, öğretmen ve okulun diğer paydaşları için neyin iyi olduğu neyin iyi olmadığı konusunda da gerekli araştırma ve incelemeleri yapar ve yine elde ettiği bulgular ışığında öğrencilerin yararına olan konularda yoğunlaşır karar verirler.

Dünyada gelişmiş ülkeler okulların kalitesi, etkinliği ve verimliliği ile okul yöneticileri arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi fark etmiş bundan dolayı okul müdürlerinin kendilerini geliştirmesi ve yetiştirmesi, niteliklerini arttırması için bir takım etkinlikler ve düzenlemeler içerisine girmiştir. Buna örnek olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan düzenlemeleri örnek gösterebilir. Amerika birleşik devletlerindeki eyaletlerinde uygulanan politikalar ve uygulamalar birbirinden farklı olsa okul müdürlerinin yetiştirilmesi, geliştirilmesi, kendini gerçekleştirme ve atanması işe başlaması ve işte yükselmesi hiçbir eyalette değişmemekte ve bu alanda okul müdürüne olan yaklaşım ve bakış açısında hiçbir şekilde taviz verilmemektedir. Gene bu alanda bu ülkelerde lisans eğitimi tamamlayan okul müdürleri en az 36 kredi daha alarak lisans üstü eğitimini tamamlamak zorundadırlar. Finlandiya'da ise başta okul yöneticileri ve öğretmen olmak üzere eğitim kurumlarında çalışan kişilerde yüksek lisans yapma zorunluluğu ve tez hazırlama şartı bulunmaktadır. Eğitimin başta ilköğretim olmak üzere ortaöğretim ve diğer kademelerinde gerekli şartı taşımayan hiçbir okul müdürü eğitim kurumlarında çalıştırılmamaktadır (McNergney ve Herbert, 1995, s. 428). Ülkemizde ise bütün eğitim kurumları milli eğitim bakanlığı çatısı altında toplanmış ve işleyişleri yasa ve yönetmeliklerle güvence altına alınmıştır. Bu anlamda okul müdürüne çeşitli yetkilerle donatılmış ve okulların sorumluluğu okul müdürlerine verilmiştir. Fakat okulların başarısında bu derece sorumlu ve söz sahibi olan okul müdürü atanmaları 1998 yılı civarına kadar bireyin kendibeceri, bilgi, iletişim yeteneği, akademik yeterliliklerine bağlı olmaktan daha fazla siyasi alandaki kimliği ve atama yetkisini elinde tutan güçler ile olan ilişkileri ve bunlara olan yakınlığına bağlı durumda idi. Eğitim yöneticisi yetiştirilmesi hususunda Milli Eğitim Bakanlığınca 1998 yılı neticesinde çıkarılmış "Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" bu hususta atılmış ilk adımdır. 23 Eylül 1998 tarihinde, 23472 sayılı Resmî Gazete içerisinde yayımlanmış yönetmelikteki amaç "Yöneticilerin atamalarını güvence altına almak ve bu konuda bir liyakat ve adalet getirmek, kayırmacılığın ve torpilin önüne geçmek, liyakatsiz kişilerin okul yöneticisi olmasını önlemek ve sonuç olarak okul müdürlüğü vasfının niteliklerini geliştirme ve yükseltme" biçiminde yorumlanabilir. Her ne var ki, 1998 ve 2001 yılları arasında gerçekleştirilen ilk üç uygulama da Millî Eğitim Bakanlığı hizmet içi eğitim çalışmalarını üniversiteler ile iş birliğinde gerçekleştirmesine rağmen, 2 ve 27 Eylül 2002 tarihi itibarı ile Türkiye geneli 68 kurs merkezi içerisinde gerçekleştirilen "Eğitim Yöneticiliği Kurslarının" sadece birisinde Millî Eğitim Bakanlığı ve Üniversite işbirliği sağlanmıştır. Bunun sebeplerini araştırma ya da tartışma bu çalışmanın amaçları dışında kalmak ile birlikte akıllara "Acaba Millî Eğitim Bakanlığı-Üniversite iş birliği ile istenilen verim alınmadı mı? sorusunu getirmektedir.

Bunun dışında Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte 2019 yılında yapılan değişiklik ile Okul müdürü ve müdür yardımcısı atamaları birçok alanda belirlenmiş olan konulardan oluşan bir sınav olan Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı (EKYS) olarak adlandırılan bir sınavdan alınan puan+mülakat şeklinde gerçekleştirilmektedir.

Bunun dışında ilk defa 2022 Yılında çıkarılan Öğretmenlik Meslek Kanunu ile Öğretmenlik mesleğinde Uzman ve Başöğretmenlik gibi alanlar belirlenerek öğretmenlik mesleği için bir kariyer sistemi de oluşturulmuştur.





## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Deseni

Okul idarecilerinin görevini yapar iken gösterdikleri davranışlarını takip etme ve takip edilen bu davranışları analiz etmede araştırmacılara sağladığı avantajlardan dolayı bu araştırmada gözlem teknikleri kullanılmaktadır. Niteliksel araştırmakonusunda gerçekleştirdiği araştırmalar ile tanınan Glesne ve Peshkin (1992, s. 39), gözlemin “Başarılı olan bireylerin” ortaya koydukları çalışmaları izleme imkânı verdiğini, gözlemleri toplamada araştırmacının çalıştığı ortamlarınüyesikonumunda olduğunu ve bu durumda ilk elden bilgi elde ettiğini savunmaktadır. Adı geçen araştırmacılar, gözlem gerçekleştiren araştırmacıların, katılımcıların davranışlarını gözleme imkânı bulacaklarını, beklenmeyen olaylar ile karşılaşma imkanını yakalayacaklarını ve en geçerlisi gözlemediği kişiler ile arasında oluşturacağı güven ile katılımcıların içten davranışları gösterebileceğinedeğinmektedirler.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Devamlı kendi çevresinde ve okulda olunmasından rahatsızlık duymayacağı düşünülen, okulun öğretmen/öğrenci oranı, sosyo-ekonomik durumu gibi etmenler düşünülerek bir okul müdürü araştırma kapsamına denek olarak uygun görülmüştür.

### 2.3. Verilerin Toplanması

Bu Araştırmada seçilen örneklem haftada iki gün olacak şekilde dört hafta boyunca gözlemlenmiş, görüşmeler yapılırken haftanın farklı günlerinin seçilmesine özen gösterilmiştir. Araştırmacı gözlem sırasında okul müdürünü birbirinden farklı birçok ortamda inceleme ve gözleme imkânı bulmuş bunu sürekli yaparak gölgesi gibi okul müdürünü takibe almıştır. Bu “izleme” esnasında araştırmacı, okul müdürü ile birlikte tüm etkinliklere ve toplantılara eşlik etmiş okulun diğer paydaşları olan yardımcıları ile yaptığı görüşmelere, toplantılara şahitlik etmiş, öğretmenleriyle olan ilişkilerinde, yaptığı informal ve formal görüşmelerde her zaman yanında durmuştur. Aynı zamanda okul müdürünün veli, öğrenci ve okuldaki diğer personel ile ilişkilerini detaylıca gözleme fırsatı yakalamıştır.

Araştırmacı okula uğramadan önce müdüre gideceği saati aktarmış ve mesaiye başlamadan önce okul içerisinde hazır olmuştur. Hemen hemen tüm görüşmeler okul müdürüyle yapılan informal konuşmalar ile başlamış ve bittiği vakit araştırmacı; tutulan notların doğru olup olmadığını saptama amacı ile müdüre elde ettiği gözlemler ile ilgili kısa bilgi iletip onun yorumlarını kaydetmiştir. Ortalama olarak on dakika sürmüş olan bu görüşmelerde, okul müdürünün yaşam hikayesini, iş hayatı hakkındaki görüşlerini, neler planladığını ve bu durumların ne kadarını uyguladığını, öğretim dönemi başında planladığı hedeflerini ne kadar gerçekleştirdiği gibi konular üzerine görüş alışverişi yapılmıştır.

Araştırmacının okula gözlem için gelmediği sürelerde de okul müdürünün yaptığı faaliyetleri özetlemesi ve bu neticede araştırmacının gözlem gerçekleştirdiği zamanlarda edindiği bilgiler ve izlemlerin sadece o güne mi yoksa, okul müdürünün ve okullarda görev yapan diğer çalışanların doğal davranış şekilleri mi olduğu ortaya konmaya çalışılmış; okul müdürünün yazdığı notlar ile araştırmacının notları arasında net farkların olup olmadığı gözlemlenmeye çalışılmıştır.

## 3. BULGULAR VE YORUM

### 3.1. Okula İlişkin Gözlemler

1990 yılı içerisinde yapılan olan okul ekonomik açıdan orta ve dar geliresahip ailelerin çocuklarının devam ettiği bir okuldur. Okuldayaklaşık olarak 650 öğrenci, 30 öğretmen ve 2 müdür yardımcısı hizmet almakta ve vermektedir.

Gözlem esnasında araştırmacının en çok dikkatini çeken, okuldaki sınıf ve koridor duvarlarının etkili ve çok amaçlı kullanımı olmuştur. Okul içerisinde koridorlarda çeşitli yerlere “hadislerin ve güzel sözlerin”, “geometrik şekiller”, “matematik semboller ve anlamları”, “Türkiye haritası” “sınıf kapılarına yazılan öğretmen isimleri” vb. öğrencilere yarar sağladığı düşünülen bilgi, şekil, tablo ve resimler asılmıştır.

### 3.2. Okul Müdürü

Okul müdürü yaklaşık altmış yaşlarında, giysilerinin ütülü olmasına özen gösteren, fiziki olarak orta yapıda bir yönetici. O, yaklaşık 33 yıl Milli Eğitime hizmet vermiş ve bunun 32 yılını öğretmen ve müdür yardımcısı olarak geçirmiş, demokratik, yapıya sahip bir yöneticidir. Hemen hemen bütün öğrenci ve iş görenlere adıyla seslenmeye özen gösterir. Belki de yılların verdiği deneyimler sonucunda olsa gerek, verdiği buyruklar yerine getirilir.

Okul müdürünün odası ikinci katta ve dışarıdan gelen ziyaretçilerin kolayca ulaşabileceği bir konumda olup, bağış olarak kabul edilen mobilyalarla düzenlenmiştir. Odada bir çalışma masası, tam arkasında da Atatürk portresi ve İstiklal Marşı panosu asılmış.

Müdürü, okulda bulunduğu zamanlarda, öğretmen, öğrenci ve velilerle konuşurken, sınıfları değişik amaçlı ziyaret ederken, koridorda ve bahçede dolaşırken görebilirsiniz. Zaman zaman zil çaldığında, koridora ya da bahçeye çıkıp öğrenciler arasında olmaya özen gösteriyor, karşılaştığı herkesle konuşmaya çalışan ve adeta okulu “dolaşırken yöneten” bir yapıya sahip. Onu izlerken bütün öğrencilere ve iş görenlere karşı şu ve benzeri konuşmaları hep duyarsınız: “nasıl yardım edebilirim?”, “problemini çözebildin mi?”, “koridorları güzel temizlemişsin” gibi sözlerle ya birilerini güdülüyor ya da okulda işlerin yürütülmesinden kendisinin sorumlu olduğu mesajını veriyordu.

Okul müdürü gün boyunca farklı roller oynayabilmekte ve bunlar arasında sürekli olarak görev değiştirmek zorunda kalmaktadır. Bu roller arasında öğretim liderliği, iş adamı, anne, baba, arabulucu, disiplin sağlayan, rehber, yargıç, öğretmen, yönetici, sırdaş, eğitici, problem çözücü, iletişim başlatıcı vb. görevleri üstlendiği gözlemlenmiştir. Mesai bitmeden bir sonraki gün yapılacakların listesini çıkarıp ertesi gün yardımcılarını odasına çağırıp görüştüğünden sonra işe başlayan müdür, her sabah öğrencileri bahçede toplar, kısa bir konuşma yaptıktan sonra nöbetçi öğretmen gözetiminde içeri girmelerini sağlar. Haftanın ilk ve son günleri dışında öğretmenlerin bahçede toplanmasını istemez.

Beş hafta boyunca haftada iki gün değişik zamanlarda ziyaret edilen denek 8günde toplam 72 saat gözlemlenmiştir. Her günün sonunda müdürün yaptığı etkinlikler için harcadığı zamanlar toplanıp günlük çalışma saatine (9) bölerek yüzde oranları hesaplanmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Deneğin okulda zamanını nasıl kullandığı, yapılan etkinliklerin sınıflandırılması, harcanılan süreler ve oranlar konusunda bir yorum yapmak için hazırlanan Tablo 1'in incelenmesinden okul müdürünün en fazla zaman ayırdığı üç yönetim işlevinin genel yönetim, üst yönetim, planlama; en az, kendini yetiştirme, gezinti ve diğer etkinlikler olduğu saptanmıştır.

%15'sinde değişik amaçla okula gelen ziyaretçilere ya da telefonda konuşmaya ayırmaktadır.

Tablo 1:Müdürün Zaman Kullanımı Çizelgesi

Etkinlikler	Açıklama	Dakika	%
Genel Yönetim	İş görenler arasındaki sorunların çözümü, okulu amaçlarına ulaştırmak için yapılan mali işler, büro işleri, vb. etkinlikler.	120	12
Planlama	Bir sonraki gün yapılacakları düzenlemek, bu etkinliklerde kimlerin hangi sorumluluğu olduğuna karar vermek; acil olarak yapılması gereken konularla kısa, orta ve uzun sürede yapılacak etkinlikler arasında yetkileri oranında planlama yapmak.	190	19
Gezinti	Sabah okula geldiğinde binanın çevresini kontrol etme, teneffüs zili çaldığında öğrenciler arasında dolaşma, öğretmenler odasını ziyaret, öğretmenlerle sohbet, yapılan işleri denetlemek amacıyla yapılan gezintiler, ziyaretçileri karşılama/ uğurlama.	80	6
Yazışma	Üst ve diğer kurumlardan gelen yazılara yanıt vermek için ilgili yardımcısını görevlendirmek, öğrenci velileri ve diğer İş görenlere yönelik yazışmaları takip etmek.	90	7
Disiplin	Öğrenci ve diğer iş görenler arasındaki anlaşmazlık ve disiplin sorunlarının çözümü için ilgili yardımcısını görevlendirmek, sorunun örgüt dışına taşmadan okul içinde çözümü için çaba harcamak.	80	6
Ziyaret	Öğrenci velileri, baskı grupları temsilcileri, okul-aile birliği üyeleri, kişisel ya da randevusuz ziyaretler.	90	7
Telefon	Çoğunluğunu öğrencilerle ilgili soruların oluşturduğu değişik amaçlı yapılan telefon görüşmeleri, bazen müdür yardımcılarının ve hatta sekreterin de yanıtlayabileceği sorulara gereğinden fazla zaman ayırma.	100	8
Toplantı	Yardımcıları, öğretmenler, veliler ve diğer iş görenlerle eğitim-öğretim, okula kaynak sağlama, acil bir sorun için çözüm arama vb. görüşmeler yapma.	100	8
Üst yönetim	İl Milli Eğitim Müdürlüğünde toplantılara katılma, evrak takibi, yeni uygulamalarla ilgili sorular sorma ya da dönütler verme.	140	11
Kendini Yetiştirme	Kısıtlı da olsa alanyla ilgili kitap, gazete ve dergileri okumak, zaman buldukça da TV Seyretmek.	40	3
Okul çevre ilişkileri	Çevrenin sorunlarını ve eğitim ihtiyaçlarını saptamak için gerekli araştırmaya ve görüşmeler yapmak, okulun çevreye tanıtılmasına yönelik etkinlikler planlamak.	90	7
Diğer	Yukarıdaki etkinliklerin dışında kalan, fakat yine de müdürün zamanını alan spor etkinlikleri, başsağlığı, düğün vb. ziyaretler.	80	6
Toplam		1200	100

## 4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

### 4.1. Sonuçlar

Bu araştırmada; ortaokul basamağında görevine devam eden bir okul müdürü, dört hafta süresince gözlemlenmiş; görevleri ve sorumlulukları ile gerçekleştirdiği etkinliklerin ne kadar örtüştüğü ortaya koyulmaya gayret edilmiştir. Gözlem teknikleri kullanılmak suretiyle elde edilen bulgular neticesinde; katılımcı olarak belirlenen okul müdürünün zamanın büyük bir kısmını odasının dışında geçirdiği ve adeta okulu gezerken yönettiği sonucuna varılmıştır.

Gözlemi gerçekleştirilen müdürün gün süresince informal ve formal görevlerinin çoksıklıkta değiştiği, kısa süreli şikayetler ve istekler ile bölündüğü ya da devam ettiği; öğretimin liderliği, arabuluculuk, öğretmenlere destek, problem çözme vb. rollerde sürekli olarak değişim yaşadığı görülmüştür. Erol (2018); kamu yönetiminde idarecilerin özellikle zamanı etkili kullanım konusunda iyi bir planlama yapması gerektiğini, füzuli, gereksiz ve iş tanımına uyuşmayan hususlardan uzaklaşılması gerektiğini ifade etmiştir.

Yapılan gözlemler neticesinde; müdürün iş yoğunlaşmasının ne zaman çoğalacağını kestirmenin pek olanağı olamamak ile beraber, hafta başlangıcında sabah derslerinin ilk saatlerinde müdürün makamına gelen ziyaretlerin ve müdürün telefon trafiğinin çoğaldığı ortaya konulmuştur. Okul müdürünün en çok zaman verdiği üç yönetim görevinin ise genel yönetim, üst yönetim ve planlama; en az zaman ayırdığı yönetim görevinin ise; kendini geliştirme, gezme ve diğer etkinlikler olduğu ortaya konulmuştur.

### 4.2. Öneriler

Bu araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; ortaokullarda görevine devam eden müdürlere zamanı kullanma hususunda şu önerilerin faydalı olması düşünülmektedir:

Bu araştırma İstanbul ili içerisinde yer alan bir ortaokulu müdürü ile sınırlandırılmıştır. Türkiye'nin farklı kesimlerinde, özellikle de kadın okul idaresinin görev adlı ortaokullarda, buna benzer araştırmaların yapılması, kadın ve erkek yöneticilerin zamanı kullanması, sorunlara karşı bakış açıları ve ast-üst ilişkileri üzerine konularda ortaya çıkan bulgu ve sonuçlar kıyaslanabilir.

Okulların koridorlarındaki duvarlarda; İmam Hatiplerden mezun olan öğretmen, sporcu, yazar, iş ve devlet adamı gibi "ünlülerin" hayat hikayeleri ve resimlerinin yer aldığı bir bölüm ya da köşe yapılarak öğrencilerin istek ve ilgileri doğrultusunda yeniden düzenlenebilir. Anılan ve resimleri asılan bireyler eğitim yılı içerisinde okullara davet edilerek öğrenciler ile tanışmaları ve söyleşi gerçekleştirmeleri sağlanabilir. Bu neticede, öğrenciler başarılı

olan kişiler ile tanışma imkânı yakalayıp belki de ilk elden başarılı bir şekilde çalışmanın yollarını analiz edeceklerdir.

Müdürler etkili bir şekilde çalışmanın çok çalışma anlamına gelmediğini bilmeli, bunun adına yetkilerinin bir bölümünü astlarına vermeli, böylece elde edeceği zamanda dasorun çözmeye, düşünmeye, dinlenmeye ve kendi kendine zaman ayırmalıdır. Unutulmamalıdır ki;devamlı yorgun olduğu düşünülen bir müdürün çalıştığı örgüte ve kendine çok fazla yararı olmaz.

Ortaokulları günümüz teknolojisine uygun hale ve yeterli seviyeye getirme adına Milli Eğitim bütçesinden ayrılan kaynaklara ek; çevre ile iş birliği gerçekleştirilerek sağlanabilecek destekler araştırılmalı, elde edilen destekler ya da bağışlar eğitim-öğretim ortamını yenilemenin yanında, yönetimin işlerini de kolaylaştıran materyallerin temini adına kullanılmalıdır.

## KAYNAKÇA

1. Açıkalin, A. (1998). Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara: PEGEM.
2. Aksoy, N. (1994).“Lise Müdürlerinin Zaman Yönetimi”,Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, H. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
3. Başaran, İ. E. (1993). Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara. Kadioğlu Matbaası.
4. Bursalıoğlu, Z. (1982). Eğitim Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
5. Crow, G..M. (1992). “Theprincipal in schools of choice: Middlemanager, entrepreneur, andsymbolmanager.” The Urban Review, 24 83):165-74.
6. Çelikten, M. (2001). “Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri.” Eğitim Yönetimi Dergisi, sayı, 27, ss. 297-3009.
7. Erol, İ (2018). “Zaman Yönetimi”. *Yönetimde Genel Esaslar*, Orion Kitabevi, Ankara.
8. Erol, İ (2020). “Türk Eğitim Sisteminde Yönetici Atamaları ve Liyakat Sistemi”. *Eğitim Bilimlerinde Akademik Çalışmalar*, içinde (121-139), Livre De Lyon, Lyon.
9. Glesne, C. Ve Peshkin, A. (1992). *BecomingQualitativeResearchers: An Introduction* New York:Longman.
- 10.Griffin, M.S. (1993). *InstructionalLeadershipBehaviours of CatholicSecondary School Principals*. DoctoralDissertation. TheUniversity of Connecticut.
- 11.Handy, C.(1986). *Understanding Schools as Organizations*. Viking PenguinInc.,New York.
- 12.Hausman, S. C, Crow, M. G, Sperry, J. D. (2000). “Portrait of the “IdealPrincipal”: Contextand Self,” NASSP Bulletin, Vol.84, No. 617, pp.1-7.
- 13.Karasar, Niyazi (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Altıncı Basım. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- 14.Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulamalar*, Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti..
- 15.Kaykanacı, M. (2000). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman”,Yayımlanmamış Doktora Tezi, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 16.McNergney, R. Ve Herbert M. Joanne (1995). *Foundations of Education. The Challenge of Professional Practice*. Boston: Allynand Bacon.
- 17.MEB (1993). *Ondördüncü Milli Eğitim Şurası, Raporlar, Görüşmeler, Kararlar*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- 18.Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. Resmi Gazete, 23472.23.9.1998.
- 19.Peterson, K.D. (1978). “Theprincipal’sTasks”, *Administrator’s Notebook*, TheUniversity of Chicago, vol.26, no.8, pp.21-26.
- 20.Richards, L. AndRichards, T. (1997). *NUD\*IST 4, Qualitative Solutions andResearch*, Melbourne Victoria Australia: Pty Ltd.



- 21.Sarros, J. C. (1988). “School administratorswriteaboutburnout: Individualandorganizationalimplications.” British EducationalResearchJournal, vol.14, no.2., p. 177.
- 22.Sayles, L. (1989). ManagerialBehavior. New York: FreePress.
- 23.Taymaz, H. (2000). Okul Yönetimi, Ankara: PEGEM A Yayıncılık.