

OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÜNLÜK MESAİLERİNDE

YAPTIKLARI İŞLERE GENEL BİR BAKIŞ

Bülent ŞAHİN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Afyonkarahisar

2007

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÜNLÜK MESAİLERİNDE
YAPTIKLARI İŞLERE GENEL BİR BAKIŞ**

Bülent ŞAHİN

Yüksek Lisans Tezi

İlköğretim Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Afyonkarahisar


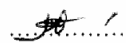
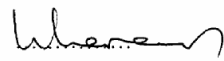
Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs 2007

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI**İmza**

Danışman Üye : Yrd. Doç. Dr. Cemil YÜCEL
Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Mustafa YALÇIN
: Yrd. Doç. Dr. Kemal KARAMAN

İlköğretim Anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Bülent ŞAHİN'in " **Okul Yöneticilerinin Günlük Mesailerinde Yaptıkları İşlere Genel Bir Bakış**" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 14.05.2007 günü saat 14:00 'de Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Mehmet KARAKAŞ
MÜDÜR

ÖNSÖZ

“ Okul Yöneticilerinin Günlük Mesailerinde Yapmış Oldukları İşlere Genel Bir Bakış” başlıklı Yüksek Lisans Tezimin hazırlanıp tamamlanmasında içten katkılarından dolayı tez danışmanım Yrd. Doç. Dr Cemil YÜCEL’ e, Yrd. Doç. Dr. Mustafa YALÇIN’ a, Yüksek Lisans eğitimim süresince gelişimime katkıda bulunan Yrd. Doç. Dr. Kemal KARAMAN ’a ve Yrd. Doç. Dr. Lütfullah TÜRKMEN ’e ayrıca çalışmaların sırasında beni her zaman destekleyen dostlarıma ve aileme teşekkür ederim.

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ
OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÜNLÜK MESAİLERİNDE YAPTIKLARI İŞLERE
GENEL BİR BAKIŞ

Bülent ŞAHİN

Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs 2007

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Bu araştırmada; okul yöneticilerinin çalışma zamanlarını nasıl düzenledikleri, bu düzenlemenin hangi yönetsel ve eğitimsel etkinliklerde yoğunlaştığını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Uşak ilinde görev yapmakta olan okul müdürleri, örneklemini ise Uşak ilinde görev yapmakta olan 20 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, zamanlarını hangi faaliyetlere harcadığını belirleyebilmek için kullanılan anket iki temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm açık uçlu soruları ve demografik bilgileri içermektedir. Bu sorularda müdürden “zamanını en çok alan işleri”, “yapmaktan en çok hoşlandıkları işleri”, “yapmayı hiç sevmedikleri işleri”, “ellerinde olsa değiştirmek isteyecekleri işleri” listelemeleri istenmiştir. İkinci bölümde ise müdüre belirli günler ve saatlerde ne yaptığını rapor edebileceği bir çizelge verilmiş ve bu çizelgede belirtilen zaman ve günde o anda ne yaptığını çizelgede ayrılan boşluğa doldurmaları istenmiştir. Bu self-gözlem formu 20 müdür tarafından doldurulduğunda iki haftalık bir süre için dakikası dakikasına okullarda yapılmış faaliyetlerin bir dökümü elde edilmiştir.

Bu faaliyetler önceden belirlenmiş yöneticilik faaliyet alanları kategorileriyle karşılaştırılarak müdürlerin ne tür işlerle uğraştıkları ve bunları nasıl algıladıkları incelenmiştir. Okul müdürlerinin formlara işledikleri faaliyetler incelendiğinde bunların %72’lik bir bölümünün eğitim ve öğretimle doğrudan alakalı olmayan işlerden oluştuğu tespit edilmiştir. Müdürlere yöneltilen “zamanınızı en çok alan işler” şeklindeki açık uçlu anket maddesinden de benzer sonuç alınmıştır. Müdürlerin self-gözlem formları incelendiğinde resmi yazışmalar, denetim, para işleri, gibi bürokratik işlemlerin çok büyük bir yoğunlukta olduğu anlaşılmaktadır. Müdürlere yöneltilen “yapmaktan haz duyduğunuz işler” ve “yapmaktan hoşlanmadığımız işler” şeklindeki anket sorularına verilen cevaplar incelendiğinde müdürlerin zevk almadıkları işlerle çok yoğun

uğraşırken, yapmaktan hoşlandıkları işlere zaman ayıramadıkları tespit edilmiştir. Eğitim yönetimi ve Eğitim liderliği literatüründe yer alan pek çok davranış ve fonksiyonların müdürlerin günlük mesailerinde hemen hiç yer almaması düşündürücüdür.

Okullarda bürokratik ve rutin işlerin müdürün üzerindeki yükü, onların birer lider olma ve okulu yaşanılabilir bir öğrenme merkezine dönüştürme imkanlarını ellerinden almaktadır. Son dönemlerde OYGEP çalışmalarında vurgulanan yöneticilikten liderliğe dönüşme ve bir slogan haline gelen “bir okul müdürü kadar okuldur” anlayışı göz önüne alındığında okulların bu yapılanması devam ettikçe, müdürlerin okulları dönüştüremeyeceği aşikardır. Okullarda bir idari sekreter kadrosunun oluşturulması bu yapıyı değiştirecektir.

ABSTRACT
A GENERAL OUTLOOK TO THE DAILY WORKS OF THE SCHOOL
ADMINISTRATORS

Bülent ŞAHİN

Department of Elementary Education
School of Graduate Studies in Social Sciences
Afyonkarahisar Kocatepe University

May 2007

Advisor Assistant Prof. Dr. Cemil YÜCEL

The purpose of this study is to examine how principals use their time during work hours and which administrative and instructional activities intensively performed by school administrators. The population of the study consists of all school principals working within the schools systems of the province of Usak. The sample of the study consists of 20 principals. The instrument has two main sections. The first section consists of open-ended questions related to the most time consuming activities, the most liked activities, the most disliked activities, and the activities that they most likely to change if possible. In the second part of the instrument, a series of fill in spread-sheet charts containing pre-determined dates and times was provided to the principals. Principals were asked to fill in the activity they perform during the time and date specified in the form just after the activity carried out. After aggregating all data from 20 principals, a minute by minute activity report for a two week period is formed.

Activities were compared to a pre-determined list of possible administrative activities drawn from leadership, administration literature and from legislative and legal literature. Findings show that principals spent an overwhelming portion of their time in activities unrelated to instructional and educational issues. Activities that have the highest frequencies in the fill-in forms include official written correspondences, supervision of bureaucratic procedures, and money related paper works. Principals frequently perform duties that they do not like. They find very little time for administrative and leadership roles they like to perform the most. In daily operation of schools, principals unable to exercise administrative and leadership functions that are the most frequently cited in educational leadership and administration literature. The field and the theory have little in common.

The latest initiatives such as OYGEP stresses that “A school is “the” school as good as its principal;” however in the light of such findings the role of school principals and their job descriptions will not let them to perform like a leader. A school secretary similar to the position of a collage secretary may help.

ÖZGEÇMİŞ

Bülent ŞAHİN
Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans : 1992, 9 Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü

Lise : 1987 Aksu Öğretmen Lisesi

İş/ İstihdam

1993- Sınıf Öğretmeni Bartın Akpınar Hacıköy İlköğretim Okulu
1996- Sınıf Öğretmeni Bartın Vali Tevfik Başakar İlköğretim Okulu
2000- Okul Müdürü Uşak Güre Yatılı İlköğretim Bölge Okulu
2003- İlçe Milli Eğitim Müdürü Uşak/Ulubey

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı : Gündoğmuş, 07 Aralık 1969 Cinsiyet : Erkek
Yabancı Dil: İngilizce

İÇİNDEKİLER

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖZGEÇMİŞ	ix
İÇİNDEKİLER	x
ÇİZELGELER LİSTESİ	xii

BÖLÜM I

GİRİŞ

I. PROBLEM DURUMU	1
II. ARAŞTIRMANIN AMACI	4
III. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	4
IV. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	4
IV. SINIRLILIKLAR	4

BÖLÜM II

Okul Yönetimi ve Faaliyet Alanları İle İlgili Literatür	5
Yönetim	8
Yönetime İlişkin Kurallar	8
Yönetim Prensipleri	9
Yönetim Süreçlerinin Sıralaması	10
Karar Verme Modelleri	10
Eğitim Yönetimi	11
Eğitim Yönetiminin Özellikleri	12
Eğitim Yönetiminde Etik İlkeler	13
Eğitim Yöneticilerinin Atanması	14
Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi	15
Eğitim Yönetimi Kavramının Dünyada ve Türkiye’de Ortaya Çıkışı	16
Türkiye’de Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Uygulamaları	17
Okul Yönetimi	19
Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi Okul Yöneticiliğinin Önemi	20
Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri	21
İlköğretim, Genel Lise ve Mesleki ve Teknik Lise Müdürlerinin Görev Listesi	25

BÖLÜM III	
YÖNTEM	
I. Araştırmanın Modeli	31
II. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	31
III. Verilerin Toplanması - Veri Kaynakları	31
IV. Verilerin Çözümlemesi	34
BÖLÜM IV	
BULGULAR VE YORUMLAR	36
BÖLÜM V	
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	
Sonuçlar	51
Öneriler	55
KAYNAKÇA	56
EKLER	61

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1 : Müdürler ve Rapor Edecekleri Zaman ve Günler.....	33
Çizelge 2 : Rapor Formu.....	34
Çizelge 3 : Okul Müdürlerinin Mesai Saati İçerisindeki Rapor Ettikleri Faaliyet Alanları.....	36
Çizelge 4 : Okul Müdürlerinin Sabahtan Öğleye Kadar Rapor Ettikleri Faaliyet Alanları.....	37
Çizelge 5 : Okul Müdürlerinin Öğleden Sonra Mesai Bitimine Kadar Rapor Ettikleri Faaliyet Alanları.....	38
Çizelge 6 : Okul Müdürlerinin Zamanını En Çok Alan Faaliyet Alanlarının Kıdem Yıllarına Göre İncelenmesi.....	40
Çizelge 7 : Okul Müdürlerinin Yapmaktan Hoşlanmadıkları Faaliyet Alanlarının Kıdem Yıllarına Göre İncelenmesi.....	42
Çizelge 8 : Okul Müdürlerinin Zamanlarını Geçirmekten En Çok Hoşlandıkları Faaliyet Alanlarının Kıdem Yıllarına Göre İncelenmesi.....	43
Çizelge 9 : Okul Müdürlerinin Mesleki Yaşantılarında Değiştirmek İstedikleri Faaliyet Alanlarının Kıdemlerine Göre İncelenmesi.....	45
Çizelge 10: Okul Müdürlerinin Yapmış Oldukları Yüzyüze Görüşmelerin İçeriğini Belirtir Çizelge.....	47
Çizelge 11: Okul Müdürlerinin Yapmış Oldukları Toplantıların İçeriğini Belirtir Çizelge.....	48

BÖLÜM I

GİRİŞ

Problem Durumu

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabilmesinin, yetkin okul yöneticilerinin varlığını gerektirdiği söylenmektedir. Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır (Açıkalın, 1994, Karip ve Köksal, 1999).

Okul müdürlerinin örgüt amaçları doğrultusunda etkinlikte bulunacağından dolayı bireysel davranışların yönlendirilmesi gerekmektedir. Yöneticilik, zorlayıcı olmayan bir etkinin sonucunda grup aktivitelerini paylaşılan hedefin gerçekleşmesi yönünde yönlendiren ve eşgüdümleyen bir bireyin davranışı olarak tanımlanmaktadır (Rowden, 2000).

Etkili yöneticiler, olumlu inanç ve tutumlarını olumlu davranışlarla uygun bir şekilde birleştirdikleri için örgütteki diğer insanlar üzerinde güçlü ve olumlu bir izlenim bırakırlar. Bu inanç ve eylemler, işgörenlerin bağlılığını şekillendirir (Hersey ve diğerleri 1996).

Teorik olarak yapı, kaynak, itibar ve mesleki destek sağlayan; tarafsız bir şekilde ve denetleyici olmayan yöneticiler tarafından yönetilen okullar öğretmen bağlılığını sağlayan örgütlerdir (Tarter ve diğerleri. 1989).

Yerleşmiş şekliyle Yönetim (idare); bir kurumun, toplum veya topluluğun yönetme (varlığını koruma ve geliştirme)sorumluluğunu üstlenen kişi veya kişiler topluluğu, Kurul veya yönetme olayı anlamlarına gelir.

Yönetim, belirlenen ortak hedeflere ulaşabilmek için, diğer insanların faaliyetlerini yönetme, düzenleme, iletişim kurma ve kontrol etme sürecidir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003). Yönetim sürecinde kullanılan kaynaklar içerisinde en çok harcanan ve en kötü kullanılabilen kaynak zamandır (Peker ve Aytürk, 2002). Yöneticiler için zaman tüm kaynaklardan önemli ve değerlidir. Yönetim sürecinde kullanılan tüm kaynakları değerli kılan kavram zamandır. Bunun en önemli sebebi kullanılan kaynakların değerlerinin sadece zaman kavramıyla anlaşılabilmesidir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003)

Okul, bireyi farklılaştırma işlevini öğretim yoluyla gerçekleştirir. Bu özellikler nedeniyle okul yöneticilerin ilgi odakları, okullarında gerçekleştirilen öğretim eylemlerine ilişkin olarak toplumun istemleri, sorunları, çocuklar, öğrenciler, veliler ve okulda çalışanlardır (Açıkalın 1998).

Bilgi çağında yerel okul, merkezi olarak kararlaştırılmış bir çerçevede oldukça yerinden yönetim anlayışı içinde yönetilmek durumundadır. Bu gelişmeler okul yöneticilerinin lider yönetici olacak şekilde hem “eğitimci “ hem de “profesyonel yönetici” olarak yetiştirmelerini gerektirmektedir (Balcı, 2000).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Gerçekte, müdür yasal yetkilerden güç alan bir üsttür. Ancak okuldaki diğer öğeler kabul edilir ve benimsenirse liderlik statüsü kazanabilir (Bursalıoğlu, 1999).

İyi yetişmiş, yetkin liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, zamana hükmetme konusunda üst düzeyde yeterlilikleri olan kişilerdir. Zamana hükmetmek, zamanı kontrol altına almak, zamanı yönetmek demektir. Zamanı yönetmek, olayları ve olguları önceliklerine göre sıraya koyabilmektir (Açıkalın, 1998).

Aksoy (1993) ‘ e göre gerçekte önemli olan çok çalışmak ya da uzun süreli çalışmak değil verimli çalışmaktır.

Taymaz (2000)’ e göre okul yöneticisi, okulun tüm sistemlerinin gereksinim duyduğu öğrenciyi yetiştirmek üzere sistemi geliştirmeye çalışır.. Bu görevin başarılmasında çağın gereklerine uygun bir yönetim anlayışına sahip olması son derece önemlidir. Çağdaş yönetim anlayışının oluşmasında yöneticinin yöneticilik deneyimi, kuramsal yeterliği, yönetim anlayışı gibi özellikleri yanında; kurumun yapılanması, işgörenin yetişmişlik düzeyi, parasal kaynaklar ve teknoloji gibi faktörlerde etkilidir.

Bursalıoğlu (1991)’ e göre çağdaş yönetim anlayışının oluşmasında, insan ilişkileri akımından sonraki yaklaşım olan sistem kuramı, eğitim örgütlerinde uygulanabilir özellikleri fazla olan bir yaklaşımdır. Bu anlayışı benimsemiş okul yöneticisi, çevre faktörünü ve onun okula etkilerini ve sorunları çözümlerken örgüt içi ve dışı bütün değişkenleri dikkate alarak sistemin bütün parçaları arasındaki ilişkide dengeyi göz önünde bulundurur.

Çağdaş yönetim anlayışının betimlenmesinde etkili olan kuramsal çalışmalardan başlıcaları örgütsel öğrenme, toplum kalite yönetimi, etkili okul, okula dayalı yönetim, problem çözen okul, öğretimsel liderlik gibi çalışmalardır (Aytaç, 2000; Balcı, 2001; Şişman, (2002); Töremen, 2001).

Çağdaş yönetim anlayışı, bu anlayışın gereksindiği yeterliklerle donanmış bir okul yöneticisini gerektirir. Etkili okulların etkili yöneticilere ihtiyacı vardır. Etkili yöneticilerin de genelde etkili yönetim liderleri; özellikle de öğretim liderleri oldukları anlaşılmaktadır (Balcı, 2001).

Çağdaş yönetim anlayışı, yöneticilere atfedilen rollerin ne olduğuna göre de belirlenebilir. Bir başka ifadeyle yöneticilere biçilen roller, çağdaş yönetim anlayışını ortaya koymada etkili parametre olarak düşünülebilir. Bu roller ait oldukları kategorilere göre üçe ayrılmışlardır. Kişiler arası ilişkiler kategorisinde, bürokratik yönetici, lider ve uzlaştırıcı; bilgi yayıcılık kategorisinde, izleyici, dağıtıcı ve sözcü; karar vericilik kategorisinde ise girişimci, sorun ele alıcı, kaynak ayırıcı ve görüşmeci rolleri yer almaktadır (Draft, 1994).

Gelişen dünya ile birlikte insan hayatında zaman yönetimi etkili bir yer almaya başlamıştır. Zaman yönetimi sadece zamanın yönetimi anlamına gelmemektedir. Zamanla ilişkili olarak insanların davranış ve hareketlerinin yönetimidir. Önemli olan saati veya zamanı yönetmek değildir, zaman içinde insanın kendisini iyi yönetebilmesidir. Eğitim-öğretimde kalite ve başarıya ulaşılabilmesi için de okul yöneticilerinin zamanlarını en etkili şekilde kullanabilmesi gerekmektedir.

Okuldaki zaman yönetiminde amaç öğrencilere ayrılan öğretim zamanını arttırmaktadır. Catton ve Willkelund'un, 1989 yılında yayınladığı araştırma sonuçları, okulda öğrencilere harcanan zaman arttıkça öğretim zamanının daha verimli olarak kullanıldığı ortaya koymaktadır. Bir başka ifadeyle, öğretim süresinin kalitesi ve verimliliği, bu zamanın öğrencilere harcanan kısmına bağlıdır.

Tüm bu bilgiler doğrultusunda okul müdürlerinin zamanlarını nasıl kullandıklarını, mesai saatleri içerisinde en çok hangi faaliyetlerde bulduklarını tespit etmek bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Okul yöneticilerinin çalışma zamanlarını nasıl düzenledikleri, bu düzenlemenin hangi yönetsel ve eğitimsel etkinliklerde yoğunlaştığını belirlemek amaçlanmaktadır. Bu amaçla okul müdürlerinin kıdemleri de dikkate alınarak çalışma zamanlarını nasıl düzenledikleri tespit edilmeye çalışılacaktır.

Araştırmanın Önemi

Okul yöneticilerinin daha çok zamanlarını eğitimle doğrudan alakalı işler yerine eğitime pek katkı sağlamayacak aktivitelerle geçirdikleri düşünülmekte ve tartışılmaktadır. Okul yöneticilerinin eğitim içi ve eğitim dışı faaliyet alanları belirlenerek yapılan faaliyetlerin eğitim-öğretime ne kadar etkin bir şekilde fayda sağladıkları tespit edilmeye çalışılacaktır. Okul yöneticilerinin yaptıkları işlerin analizi sayesinde hangi etkinliklerin yoğunluğunun azaltılması gerektiği ile ilgili öneriler geliştirilmiş olacaktır.

Araştırmanın Varsayımları

- 1- Araştırmacı tarafından oluşturulan gözlem formu okul müdürlerinin faaliyet alanlarını tespit edebilecek niteliktedir.
- 2- Araştırmaya katılan okul müdürleri gözlem formunu içtenlikle ve o anki faaliyetini belirtecek şekilde cevap vermişlerdir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

- 1- Araştırmacı tarafından oluşturulan gözlem formu ile,
- 2- 2006- 2007 Eğitim-Öğretim yılında Uşak ili içerisinde araştırmaya katılan okullar ile,
- 3- Araştırmaya katılan 20 okul müdürü ile sınırlıdır.

BÖLÜM II

İlgili Literatür

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulamasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul müdürünün görevi ise okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu saptanmış amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır (Bursalıoğlu,1982). Bunları yapacak olan okul müdürlerinin ve yardımcılarının görev, yetki ve sorumlulukları da ilgili yönetmeliklerde maddeler halinde sıralanmıştır. (Taymaz, 2000). Okul müdürü ile ilgili yasaların, eğitim politikalarının ve ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak için kendisine verilmiş olan yetkilerini kullanmak zorundadır. Bu yetkiler “okulun politikasını saptamak, okul etkinlikleri için ihtiyaçlarını karşılamak, okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, okul içi ve dışı öğelerle iletişim sağlamak, yapılan çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmek” (Kaya,1993) biçiminde sıralanmıştır.

Eğitim sisteminin değişik örgütleri ve basamakları için hazırlanan yönetmeliklerde, yukarıda belirtilen görevler daha değişik biçimlerde de yazılabilir. Kimi kez, okul müdürlerine yukarıdaki asıl görevlerinin yanı sıra sınıfların temizliğini yapmak, işgörenler için çay demlemek, kırtasiye işleriyle uğraşmak vb. başka görevlerin de verildiği ya da görev olmayan kimi konuların görevler içine sokulduğu görülebilmektedir.

Bu konulara açıklık getirmek amacıyla okul müdürleri konusunda eğitim yönetimi alanında yayımlanan ulusal ve uluslar arası kaynaklar taranmış, araştırma konusuyla doğrudan ilişkisi olduğu düşünülen çalışmalar incelenmiştir. Anılan kaynaklarda okul müdürlerinin zaman kullanımını konusunda az sayıda araştırma bulunmasına karşın, literatürde daha çok değişim yönetimi, etkili okul, kültürel ve öğretimsel liderlik gibi konuların ön plana çıktığı saptanmıştır.

Ulusal literatürde araştırma konusuyla doğrudan ilişkili olduğu düşünülen çalışmalar Aksoy (1994), Akçay ve Başar (2004), Çelikten (2004) ve Kaykanacı (2000) tarafından yapılmıştır. Her ikisi de lisansüstü bir çalışma olup okul müdürlerinin

görevlerini yaparken zamanlarını nerelerde ve ne derecede etkili kullandıklarını araştırmaktadır. Aksoy'un (1994), "Lise Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Kullanma Biçimleri"ne ilişkin yaptığı araştırma, lise müdürlerinin görev alanlarını; eğitim-öğretim, personel, öğrenci, okul-çevre, okul işletmeciliği ve diğer işler olarak yedi başlıkta toplamış; okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun personel, eğitim-öğretim ve öğrenci işlerine zaman ayırırken, özellikle işletmecilik alanına yeterli zaman ayırmadıklarını ortaya koymuştur.

Akçay ve arkadaşları (2004)' e göre ilköğretim okulu müdürlerinin tüm yönetim işlerine verdikleri önem kadar zaman harcamamaktadırlar. İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerinden, eğitim öğretim işlerine, personel işlerine, öğrenci işlerine pek çok önem verdikleri ve çok zaman harcadıkları, okul çevre işlerine ve işletme işlerine çok önem verdikleri ve harcadıkları zamanın orta derecede yoğunlaştığı görülmektedir. yönetim işlerine verilen önem ve harcanan zaman konusunda en yüksek değere sahip madde, "okul binasının bakım, onarım ve temizlik işlerinin yürütülmesini sağlama" olmuştur. Mesleki kıdemi 11-15 yıl olan müdürler, 6-10 yıl kıdeme sahip olan müdürlere göre eğitim- öğretim işlerine: 21-25 yıl kıdemli müdürlere göre öğrenci işlerine: 16-26 yıl kıdemi olan müdürlere göre okul çevre ilişkisine daha az zaman harcamaktadır.

Çelikten (2004)'e göre müdürün gün boyunca formal ve informal görevlerinin çok fazla sıklıkta değiştiği, kısa süreli istek ve şikayetlerle bölündüğü veya devam ettiği; öğretim liderliği, arabulucu, öğretmen, problem çözücü vb. rollerinde sürekli olarak değişim yaşamaktadır.

Kaykanacı da (2000) araştırmasında, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zamanı saptayarak, ilköğretim alanına bir katkı geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırma bulgularına göre; yönetim işlerini planlamak, derslerin amaçlara uygun olarak yürütülmesini denetlemek, başarıyı değerlendirmek, devam işleriyle uğraşmak, toplantılara katılmak okul müdürlerince çok önemli bulunmuştur.

Uluslararası literatürde de okul müdürlerinin görevleri zaman kullanımı ve etkililiği konularında değişik çalışmalara rastlanılmaktadır. Crow (1992), okul müdürlerinin zaman yönetimi ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı

çalışmasında zaman yetersizliğinin yöneticilerde ek istekler yarattığını, stresin bu isteklerle birleşerek başarısızlık hissi oluşturduğunu bazen de çalışan insanları duygusal yönden tükenmişliğe yönelttiğini ifade etmiştir.

Peterson (1978) araştırmasında, müdürlerin zamanlarının yaklaşık %80'ini öğretmenlerin öğretimle ilgili olmayan ihtiyaçları ve disiplin sorunlarına çözüm bulmaya ayırdıklarını, bu nedenle de öğretim liderliğine pek zamanlarının kalmadığını belirtmektedir. Girffin'in (1993) çalışması da önceki çalışmaları destekler niteliktedir. Yapmış olduğu araştırmasında okul müdürlerinin zamanlarının büyük bir kısmını öğretim liderliği görevlerine ayırmaları beklenirken bürokratik işlere daha fazla zaman ayırdıklarını belirtmektedir.

Sarros (1988) ise geniş bir örneklem üzerinde yapmış olduğu niteliksel çalışmasında okul müdürlerinin işten ayrılma nedenlerini bulmaya çalışmıştır. Araştırmacının saptadığı en önemli nedenlerin örgütteki kişisel ilişkilerin sağlıksızlığı, iş yükünün fazlalığı ve bunlara karşın okul müdürlerinin zamanlarının yetersiz olduğunu saptamıştır. Diğer örgütlerle karşılaştırıldığında okulların daha karmaşık bir yapıya sahip olduğunu, bunun da okulların yönetiminden sorumlu müdürün işlerini güçleştirdiğini belirten Handy (1986), toplumun baskılarını, isteklerini karşılamak ve değişimi yönetmenin bugün okulların karşılaştıkları sorunların başında geldiğine dikkati çekmiştir.

Okul müdürlerinin görevleri konusunda araştırmalar yapan Sayles (1989), Yönetmel Davranış adlı çalışmasında bir müdürün, kurum içindeki diğer insanlarla etkileşime girdiği beş ilişki türü olduğunu ileri sürmektedir. Yazara göre bu ilişkiler: İşin değişik aşamalarını gösteren ticari, değişik kişiler tarafından yapılması gereken etkinliklerle müdürün ilişki içerisinde olduğu iş akışı, çatışmayı en aza indirmek ve düzeni artırmak için kurumun diğer birimlerine bir müdürün verdiği destek hizmet, bir müdürün, diğer birimlere, öğüt, tavsiye ve özel bilgiler sunduğu danışmanlık, bir müdürün, birimlerin izlemiş olduğu programları, standartları ve kurumsal koşulları değerlendirdiği denetim ilişkileri olarak sıralanmıştır.

Bu ilişkiler, okul müdürlerinin çeşitli görev ortamındaki beklenmedik olaylarla, kurumun teknolojik olanaklarına, yapısal durumuna ve hedefine bağlı olarak değişebilen etkileşimlerdir. Müdürün yönettiği okulu etkili kılmak amacıyla, örgütü

etkileyen kişi ve kurumlarla girdiği bu etkileşimler sayesinde örgütün çevreye uyumu kolaylaşır ve daha “etkin” bir niteliğe kavuşabilmesi beklenir. Housman, Crow ve Sperry’in (2000) görüşleri de yukarıdaki düşünceyi desteklemektedir. Sözü edilen araştırmacıların “Okul müdürünün etkililiği” konusunda yaptığı çalışmaya göre etkili okul müdürleri, rollerini en verimli şekilde yerine getirebilmek için çevrenin önemini bilirler, çevreden gelen eleştirileri dikkate alırlar, kendilerinin bilgi ve becerilerinin farkındadırlar, öğrenciler için neyin iyi olduğu konusunda gerekli araştırmaları yapar ve yine öğrencilerin yararlarına olan konularda yoğunlaşıp karar verirler.

Türkiye’de okulların çalışma ve etkili bir biçimde işletilmesini sağlayan yasa ve yönetmelikler tarafından bu sorumluluk okul müdürlerine verilmiştir.

YÖNETİM

Yönetim, farklı bilim dalları tarafından geliştirilen çözümsel yaklaşımların birleştirilmesini ve uygulanmasını kapslar. Bu nedenler yönetimin bir tanımını vermek, alan ile ilgili farklı bilim dallarındaki tanımların ışığı altında bütünlemeye gitmeyi gerektirmektedir. Yönetici bu farklı görüşleri kendi bilgi ve deneyimlerinin ışığında birleştirme ve edindiği sonuçları özel sorunların çözümlü için uygulama durumu ile karşı karşıya olan insandır. Bu bakımdan bir yandan genel teknikleri özel durumlara uydurmak zorunda olduğu gibi diğer taraftan da tüm örgütün farklı yönlerini içeren bir çerçeve oluşturmak durumundadır (Can, 1978).

Yönetime İlişkin Kurallar

Yönetim bilimi, örgütlerin amaç, yapı, hava ve süreçlerini belirlemeye ve açıklamaya yönelmiş bir bilim dalıdır. Bu bilim dalının kuşkusuz diğer bilimlerle yakından ilişkisi vardır. Yönetim insan davranışlarını biçimlendirir ve yönlendirirken işletme ve hukuk kuralları ile ilgilenmemesi düşünülemez. Yönetimi genelde en çok uğraştıran husus bu kuralların uygulanış tarzıdır. Kurum yöneticisi başarılı bir şekilde kurumunu yönetebilmek için aşağıda maddeler halinde yazılı kurallara uymakla yükümlüdür (Guarny, 1971).

1. Kurumun izleyeceği politika iyice belirlenmeli ve amaçları gerçekteştirmekle yükümlü olanlara açıklamalı, kabul ettirilmelidir.

2. Yapılacak işler analiz edilerek bölümlere ve rol alanlarına ayrılmalı, sistemli bir şekilde planlanmalı ve programlara bağlanmalıdır.
3. Kimlerin hangi işlerden ne derecede sorumlu olduğu ve rolleri açıkça belirlenmeli ve her personele açıklanmalıdır.
4. Politika uygulayıcıları uygun metod ve kurallar bulabilmeli ve bunları geliştirerek yürürlüğe konulmalıdır.
5. Sağlanabilen kaynaklar önem sırasına göre işlerin yapılmasına nesnel olarak bölünmeli ve yararlanılmalıdır.
6. Bireylere verilen sorumluluğa uygun oradan yetki de devredilmeli, kullanma ve ilke biçimleri belirlenmelidir.
7. Kurum etkinliklerinin başarı ile yürütülebilmesi için rol dağılımı yapılmalı, ilişkiler biçimlendirilmelidir.
8. Bireysel ve grup halindeki etkinlikler kurum içinde iyi bir şekilde koordine edilmelidir.
9. Kurumda çalışanlar sürekli olarak izlenmeli, denetim yapılmalı ve sonuçlar değerlendirilmelidir.
10. Kurumda çalışan personelin morali yüksek tutulmalı, gerektiğinde hizmet içinde ve iş başında yetiştirilmelidir.

Yönetim Prensipleri

Bir kurumda yönetici, kurumunu amaçlarına uygun olarak yaşatmak zorundadır. Kurumun başarısı ve sürekliliği, saptanan amaçlara ulaşma derecesine bağlıdır. Yöneticinin beklenen başarıyı sağlayabilmesi için bazı temel prensipleri dikkate alması gerekir (Reeder, 1961).

1. Her yöneticinin sorumluluğu açık ve kesin olarak belirlenmelidir.
2. Sorumluluklarla beraber daima aynı derecede yetki de verilmelidir.
3. Verilen görev ve sorumluluklarda değişiklik yapıldığı zaman ilgili bütün bireylerin bunu bilmeleri ve anlamaları sağlanmalıdır.

4. Yönetici veya personel arasında sorumluluk ve yetki bakımından çıkan anlaşmazlıklar önemsiz görünse de ele alınmalı ve karara bağlanmalıdır.
5. Terfi, maaş artışı ve disiplin cezaları ile ilgili kararlar, doğrudan sorumlu bulunan yöneticinin bir üstü tarafından onaylanmalıdır.
6. kurum içindeki çalışan personel arasında olumlu ilişkiler geliştirilmeli ve koordinasyon sağlanmalıdır.
7. Zorunluluk olmadıkça hiçbir personelden bir diğèrinin hem yardımında hem de eleştiride bulunması istenmemeli ve beklenmemelidir.
8. Sürekli olarak denetim yapacak yönetici ve personel, denetleyecek ve gözlenecek faktörleri ve yöntemini bilmelidir.

Yönetim Süreçlerinin Sıralaması

Yönetimde süreçlerin sıralaması farklı yaklaşımlarla değişik şekillerde yapılmıştır. Özellikle eğitim sisteminde yönetim süreçlerinin yedi ögesi şu şekilde sıralanmaktadır (Campbell, 1957).

- a. Karar verme
- b. Planlama
- c. Organize etme
- d. İletişim sağlama
- e. Etkileme
- f. Koordinasyon sağlama
- g. Değerlendirme

Karar Verme Modelleri

Bir örgütün yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi yönetimce alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin doğru ve isabetli kararlar verebilmesi, karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgili olmasını gerektirir (Bursalıoğlu, 1988). Karşılaştırılan sorun ya da ihtiyacın durumuna göre de ortama göre kararlar aşğıdaki modellerden biri esas alınarak verilir.

1. Kişisel-Otokratik; Yönetici kararları tek başına verir.

2. Danışma yoluyla; Yönetici uzman veya aslarına danışır.
3. Grupla çalışma; Yönetici grupla birlikte karar verir veya gruba karar verir. Yetki ve sorumluluk kendisinde kalır.
4. Yetki Devri; Yönetici aslarına görev ile birlikte görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluğu devreder.

EĞİTİM YÖNETİMİ

Eğitim sisteminde yönetici atama, değerlendirme, görevde yükselme ve yer değiştirmelerine ilişkin hükümleri kapsayan iki ayrı yönetmelik çıkartılmıştır (Resmî Gazete, 23.09.1998, Sayı: 23472 ve 30.04.1999, Sayı: 23681).

İlk ve ortaöğretim okullarına atanacak yöneticiler için hazırlanan yönetmelikte aşağıdaki ilkeler esas alınmıştır.

Ayrıca yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel ve özel koşullar, dikkate alınacak tercih nedenleri, seçme sınavı, hizmetiçi eğitim, atama ve yer değiştirme ile ilgili hükümler yönetmelikte açık olarak sıralanmıştır (Tebliğler Dergisi, Kasım 1998, Sayı: 2494).

Temel ilkeler

- a. Kurumsal etkinlik ve verimlilik ile birlikte personelde yöneticilik bilgi formasyonu, göreve bağlılık, iş doyumu ve yüksek moral sağlamak.
- b. Atama, yükselme ve yer değiştirmelerde görev tanımına uygunluk, kariyer, liyakat, sicil, meslek içi eğitim ve kıdemi gözetmek.
- b. Yöneticilikte kariyer imkanı sağlamak ve geliştirmek.
- c. Görev öncesi hazırlık eğitimi vermek.
- d. Personel değerlendirmesini tarafsızlık, güvenilirlik, geçerlik ve açıklık ilkelerine göre yapmak.

13 Nisan 2007 tarihinde yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliğinde Temel ilkeler şöyle sıralanmıştır;

- a) Atamalarda, kariyer ve liyakat ilkeleri esas alınır.
- b) Atamalarda norm kadro imkânları göz önünde bulundurulur.

c) Yöneticilik görevlerine Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından atama yapılır.

ç) Atamalarda, kamu yararı ve hizmet gerekleri birlikte değerlendirilir.(26492 sayılı Resmi Gazete)

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Sınıf yönetimi ise eğitim yönetimi, sıradızinin ilk basamağıdır. Eğitim yönetiminin kalitesi, büyük ölçüde sınıf yönetiminin başarısına bağlıdır (Başar, 1994).

Eğitim Yönetiminin Özellikleri

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin eğitim alanına uygulanması olarak görülmektedir. Bu nedenle eğitim yönetiminin özellikleri eğitimin amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı genelde insandır. Bu bakımdan diğer sistemlerden farklılık gösterir ve eğitim yönetiminin özellikler şu şekilde özetlenebilir (Kaya, 1993).

1- Eğitim sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, onların davranışlarını değiştirir veya yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarından oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.

2- Eğitim amaçlarından biri, insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını da geliştirmektir. Öğrenciler okulda eleştirici düşünceyi geliştirince, farklı görüşlere sahip olanların tepkisi artar.

3- Eğitim kurumlarında yetiştirilenler eğitildikleri alanlar dışında çalışmak isteyebilirler, bu durumda eğitim-insan-iş dengesi bozulabilir.

4- Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışın ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanarak başarısının değerlendirilmesi güçtür.

5- Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevre insanıdır. Bu nedenle çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve çevrenin etkisi kaçınılmazdır.

6- Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan veya dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı çoktur. Değişik birey ve grupların beklentileri de farklı olacağından, özellikle okul yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.

7- Toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile ilgili dengeli değildir. Beklentiye kıyasla ilgisi azdır, bu nedenle işbirliğinin sağlanması güçtür.

8- Eğitim kurumu olan okullarda görev alan öğretici personel genelde mesleki eğitim görmüş öğretmenlerden oluşur. Okul müdürleri Bakanlık tarafından çoğunlukla öğretmenler arasından seçilerek atanır. Bunların büyük bir kısmının okul yöneticiliği konusunda öğrenim ve deneyimleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirmektedir.

9- Eğitim kurumları ülkenin her yerinde ve en küçük yerleşim birimi olan köylere kadar yayılmıştır. Eğitimim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli biçimde yönetilmesinden sorumludur.

10- Eğitim kurumları çevre ve yörenin gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olmalarına karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır.

Eğitim Yönetiminde Etik İlkeler

Mesleki ve toplumsal değişmeler yöneticileri sürekli olarak etik sorunlarla yüz yüze getirmektedir. Yöneticinin gösterdiği davranışlardan bazıları yasa hükümlerine uygun, ancak etik anlamda doğru olduğu kabul edilmeyebilir. Etik değerler ve ilkeler yönetici davranışlarının biçimlendirilmesinde sağlam bir temel oluşturur. Çünkü yöneticilerin etik anlayışı örgütsel karar ve eylemlerini büyük ölçüde etkiler. Yöneticinin yönetsel davranışlarında uyması beklenen etik ilkeleri ile etik dışı davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Pehlivan, 1998).

Uyulması Beklenen Davranışlar

- 1- Adalet
- 2- Eşitlik
- 3- Dürüstlük
- 4- Tarafsızlık

Etik Dışı Davranışlar

- 1- Ayrımcılık
- 2- Kayırma
- 3- Rüşvet
- 4- İhmal

5- Sorumluluk	5- Sömürü
6- İnsan Hakları	6- Bencillik
7- Bağlılık	7- Yıldırma- Korkutma
8- Hukukun üstünlüğü	8- İlkence- Eziyet
9- Sevgi	9- Şiddet
10- Saygı	10- Yaranma
11- Hoşgörü	11- Yolsuzluk
12- Tutumluluk	12- Savurganlık
13- Laiklik	13- Saldırganlık
14- Demokrasi	14- Hakaret
15- Hak ve özgürlükler	15- Bedensel taciz
16- Emeğin hakkını verme	16- Yetkiyi kötüye kullanma
17- Olumlu insan ilişkileri	17- Dedikodu
18- Açıklık	18- Zimmet
19- İnsancıl çabalar	19- Dogmatik davranış
20- Yasalara uyma	20- Yobazlık- Bağnazlık

Eğitim Yöneticilerinin Atanması

Bir eğitim örgütünün insan ve madde kaynakları, örgütsel amaçlar doğrultusunda etkili bir şekilde işletilmelidir. Eğitim örgütlerinde maddi kaynaklar, örgütteki işgörenler ve yöneticiler tarafından örgütsel amaçlara ulaşmada bir araç olarak kullanılır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için insanların işbirliğini ve eşgüdümünü sağlamak zorundadır. Bu eylem de "yönetim"i gerektirir. Yönetim sürecinin merkezinde "yönetici" yer alır. Yönetici, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için vazgeçilmezdir. Örgütsel etkililiğin sağlanmasında yöneticinin yeterlilikleri önemli rol oynar. Bu gerçek, yöneticilerin atanması ya da seçiminin titizlikle yapılmasını gerekir.

Örgütlerin, ellerindeki madde ve insan kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşmalarının temelinde; yöneticilerin yönetim bilgi, beceri, tutum, ilgi vb. yeterliliklere sahip olması yatmaktadır (Peker, 1994).

Türk eğitim sisteminde eğitimin örgüt ve yönetimi merkezîyetçi niteliktedir. Bu sistemde, eğitime ilişkin politika, karar, plânlama ve yürütme işleri hükümetlerde yer alan eğitim bakanlarınca yapılır.

Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi

Eğitim alanında meydana gelebilecek değişikliklerin merkezleri okullardır. Meydana gelebilecek değişikliklerin başarı ile sonuçlanabilmesi, okulda bulunan insan kaynaklarının buna inanmalarını, bilgi ve beceri sahibi olmalarını gerektirmektedir (Çelikten, 2001). Eğitim kurumlarının temel özelliği, insan ilişkilerine dayalı olmasıdır. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, okulların üç önemli insan kaynağını oluşturur.

Eğitim yönetiminin amacı, eğitim kurumlarını saptanan amaçlara ulaştırabilmek için insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Akçay, 1996). Okul yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Eğitim yöneticileri bunu yaparken, insan ve madde kaynaklarını koordine etmek, karar vermek ve grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin teori, teknik, ilke ve metotlarından yararlanır (Kaya, 1999). Okul yöneticisinin insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde yönetmesi, ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini göz önüne almasına ve buna göre davranmasına bağlıdır (Erkoç, 2000).

Okullarda insan kaynakları yönetimi yaklaşımının uygulanabilmesi, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine, okul personeli ile etkili bir iletişim içerisine girmelerine ve onları güdüleyebilecek liderlik özelliklerine sahip olmalarını gerektirmektedir (Ünal, 2000). İnsan kaynakları yönetimi bağlamında, okul yöneticilerinin bazı sorumlulukları şunlardır (Taymaz, 2000):

1. Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak.
2. Okulun politikalarını saptamak ve tanıtmak.
3. Okul etkinlikleri için ihtiyaçları saptamak.

4. Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek.
5. Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkileri kurmak.
6. Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamak.
7. Çevrenin desteğini kazanmak.
8. Okul içi ve okul dışı öğelerle iletişim ve eş güdüm sağlamak.
9. Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak.
10. Yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek.

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerine yönelik birçok sınıflandırma bulunmaktadır. Ancak, eğitim açısından bakıldığında danışmanlık ve seçme gibi işlevlerin merkezce yürütülmesinden dolayı Taymaz'ın (1995) yaptığı sınıflandırma okul yönetimi için oldukça işlevseldir. Taymaz, okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini üç ana başlıkta incelemiştir. Bunlar:

1. Yetiştirme-Geliştirme
 - a) Adaylık eğitimi, b) Hizmet içi eğitim
2. Bütünleştirme
 - a) Güdüleme, b) Özendirme (ödül-ceza, disiplin, yükseltme, moral, motivasyon, yarışma, işe sarma, takım çalışması)
3. Değerlendirme

Eğitim Yönetimi Kavramının Dünyada ve Türkiye'de Ortaya Çıkışı

Eğitim yönetiminin gelişimi modern sosyal bilimler ve yönetim biliminin tarihi gelişimine paralel bir evrim geçirmiştir. Murphy (1993) ABD'deki eğitim yöneticisi yetiştirme girişimlerinin tarihini üç ana aşamaya ayırmaktadır: 1820-1900 arası şu anda bizdeki duruma benzer bir Çıraklık Modeli evresi, 1900-1946 arası Taylorcu Bilimsel Yönetim evresi ve 1946-1985 arası Davranış Bilimleri Evresi. Öte yandan, Björk ve Ginsberg'e göre (1995), 20 yüzyılın başlarında üniversiteye entegre edilen yönetici yetiştirme programları üniversitelerin klasik disiplinleri tarafından kabul görmedi. İkinci sınıf bir çalışma alanı olarak görüldü ve sonuç olarak sınırlı bir akademik prestije sahip oldu. Bu algıyı ortadan kaldırma dürtüsüyle, eğitim yönetimi programlarını yürüten

akademik-entellektüel çevreler yavaş yavaş yerleşik disiplinlerde olduğu gibi kuramsal çalışmalara yöneldiler. Özellikle 1950-70 arası, eğitim yönetimi alanı bilimsel görünme kaygısıyla sosyal bilimlere hakim olan pozitivist tonu aynen kendisine uyarladı. Pozitif bilimlerin nicel araştırma ve bilgi üretme yöntemleri benimsendi, kuram uygulamaya tercih edildi, değişik durumları açıklayabilecek tek bir model arayışına girildi, görgülcülük, yordama ve bilimsel kesinlik kavramları istisnasız kabul gördü.

Eğitim yönetimi alanının Türk üniversitelerinde bir çalışma alanı olarak ortaya çıkması 1960'ların sonlarında gerçekleşmiştir. Ve bu yıllarda özellikle ABD'de eğitim yönetimine hakim olan davranış bilimleri paradigması ülkemizde yeni kurulan bu programlara aynen yansıdı ve Eğitim Bilimleri kavramı ortaya çıkmış oldu. Bu yolla önce "eğitim" *bilimselleştirildi*, dahası ismin çoğul kullanılmasından da eğitim alanı içinde yer alan eğitim yönetimi, program geliştirme, rehberlik ve psikolojik danışma gibi alt alanların her biri ayrı ayrı bilimler yapıldı. Bu bilimlerin her biri ayrı ayrı örgütlendi.

Türkiye'de Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Uygulamaları

Türkiye'de yönetici yetiştirme pratiğine Cumhuriyetin kuruluşundan beri üç temel yönelimin hakim olduğu varsayılabilir: Bunlardan birincisi ve en hakim olanı "Çıraklık Modeli", 1970'lerde ortaya çıkan ve akademik çevrelerce kabul gören ve yukarıda sözü edilen "Eğitim Bilimleri Modeli" ve son olarak 1999'da Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya konan yönetici atamalarında bazı ek niteliklerin atamalarda tercih nedeni olarak kullanılması uygulaması.

"Çıraklık Modeli" ileride sözü edilecek olan Fransız, İtalyan, İsveç ve Danimarka modellerine benzerlik göstermektedir ve Bonapartist geleneğin bir uzantısıdır. Bonapartist gelenekle şekillendirilen devlet aygıtının veya kamu örgütlenmesinin bir unsuru olarak eğitim sistemimiz merkeziyetçi temeller üzerine oturtulmuştur. 789 sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun'un 12. maddesinde "meslekte asıl olan öğretmenliktir" vurgusu yapılmaktadır.

Eğitim ve okul yöneticiliği için öğretmenlikten gelme gerekli ve yeterlidir. Dahası yürürlükteki bu kanunlara göre okul yöneticiliği ek bir yöneticilik eğitimine gerek olmadan öğretmenler tarafından yapılabilecek bir görevdir. Bu demektir ki 'yöneticiliğin okulu yoktur'

anlayış ve uygulaması hala sürmektedir (14. Milli Eğitim Şurası Hazırlık Dokümanı, Mayıs 1993).

Merkeziyetçi anlayışla şekillenmiş okul sistemimizde okul yöneticisi merkezi otoritenin okuldaki temsilcisi, memurudur. Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler dergisinin Ocak 2000 sayısında bir okul müdürünün görev özetinde şunlar yazmaktadır: “Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar...” . Dolayısıyla Çıkrıklık modeli eğitim sistemimize egemen olana merkeziyetçi anlayışın doğal bir uzantısıdır.

Ülkemizde eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme konusunda 1970’lerin sonlarında farklı bir anlayış ortaya çıkmıştır. Bu anlayış akademik bir yönelim olarak ortaya çıkmış ve akademik çevrelerde ciddi biçimde de benimsenmiştir. Bu yönelime “Eğitim Bilimleri Modeli” adı verilebilir. Ülkemizde pek çok eğitim fakültemizde lisans düzeyinde “eğitim yönetimi ve planlaması” bölümleri açılmış ve bu programlardan öğrenci mezun edilmiştir. Buradaki temel varsayım yönetimin bilimsel bir çalışma alanı olduğu, yönetici olacak kişilerin örgüt, yönetim, liderlik gibi temel alanlarda akademik bilgilerle donanık olması gerektiğidir. Bu programlardan mezun olan adayların Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okullara yönetici olarak atanması konusu sık sık gündeme getirilmiş, ancak o günden bu güne bu beklenti gerçekleşmemiş, mezun olan adaylar daha sonra bazı öğretmenlik alanlarında istihdam edilmişlerdir. “Eğitim Bilimleri Modeli” 1993 yılında gerçekleştirilen 14. Milli Eğitim Şurası Hazırlık Dokümanında yönetici yetiştirmenin en etkin iki yolundan biri olarak özellikle vurgulanmıştır:

Okul yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirilmeleri üniversitelerin Eğitim Fakültelerinde Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümlerinde Eğitim Yönetimi Lisans Programı ile gerçekleştirilebilir. Bu öğrencilerin lisans öğrenimi sırasında okul yönetimi stajı yapmaları zorunlu tutulmalıdır.

Üçüncü ve son model aslında tam anlamda bir yönetici yetiştirme modeli değildir. Milli Eğitim Bakanlığı 1999 yılında okul yöneticiliğine atamada bazı ek ölçütler kullanmaya başlamıştır. Örneğin her hangi bir alanda yüksek lisans yapmış olmak ve eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik gibi alanlarda yayınlanmış eseri olmak tercih nedeni olarak kullanılması öngörülmüştü. Öte yandan adayların Yönetici Seçme Sınavından en az 70 almaları ön koşul olarak konmuştu. Bu anlamda, adı geçen

uygulamanın bir aday ayıklama mekanizması ve yönetici yetiştirmede geleneksel “Çıraklık Modelini” temelde değiştirmedeği görülmekteydi.13 Nisan 2007 tarihinde 26492 sayılı resmi gazetede yayınlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atanması ile ilgili Yönetmelik hükümlerine göre yönetici seçme sınavı kaldırılmıştır. Konu yaygın bir şekilde tartışılmakta ve eğitim iş kolunda faaliyet gösteren dört eğitim sendikası söz konusu yönetmeliğin iptali için Danıştay’a dava açmıştır.İlköğretim genel müdürlüğü tarafından ilk kez 8 derslik ve üzeri okul müdürlerinin çeşitli eğitim yönetimi konularında kapasitelerinin arttırılmasının hedeflendiği “Okul Yönetimini Geliştirme Programı (OYGEP)” uygulamaya konularak 15.000 bin İlköğretim Okulu Müdürünün seminerden geçirilmesi sağlanmıştır.

OKUL YÖNETİMİ

Yönetici okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Dönmez, ilköğretim okul yöneticilerinin şu alanlarda yeterli olmasını belirtmiştir; amaçlara ulaşmak için gerekli adımları anlayacak bir vizyona sahip olma, öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilme, personeli nasıl değerlendireceğini bilme, değişimin devam ettiğini ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini anlama, eğilimlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma, büyük ve küçük grup toplantılarını nasıl daha kolaylaştıracağını ve yöneteceğini bilme, işi ile ilgili olarak kendine güven duygusunu yansıtabilme, çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilme, okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdüleceğini bilme, okulun bulunduğu bölgedeki ahlakî değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilme.

Günümüzde eğitim yöneticisinin temel amacı, M.E.B.’nin eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve etkili bir biçimde işler durumda tutmak anlayışına gelinmiş olmak, çağdaş okul yönetiminin ipuçlarını vermektedir.

Çağdaş yöneticide yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi insan ilişkileri becerisinin birlikte bulunması zorunluluğu vardır. Bu özellikler teori-uygulama ilişkisini de zorunlu kılmaktadır. Okul eğitiminden geçmemiş, sadece öğretmenlik esasına dayalı okul yöneticiliği, okulların etkin ve verimli çalışmasını sağlamada başarısız kalmaktadır. Nitekim bazı araştırmalar, okul müdürlerinin yönetici davranışlarının, okulun verimliliğini istenen seviyeye çıkarabilecek nitelikte olmadığını göstermektedir.

Günümüzün okul yöneticisinin, “çağdaş yönetici” olabilmesinin asgari şartı, okul müdürlerinin “okullu” olmalarıdır. Çünkü, çağdaş okul yöneticisi;

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış
- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Liderlik özellikleri baskın,
- Anadilini doğru ve güzel kullanabilen,
- Felsefe, mantık, uygarlık tarihi okumuş,
- İletişim teknolojisine hakim
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yöneticidir. Bu özelliklerin kazanılabilmesinin belli bir eğitimi zorunlu kıldığı açıktır.

Atay'ın aktarmalarına göre Akdeniz(1979) lise yöneticilerinin yeterlilik alanlarını şu şekilde belirtmiştir; okulun; bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılması, koruma ve bakımı, okul personelinin yönetimi, yetki ve sorumluluğun kullanılması, okulda olumlu bir hava yaratılması, liderlik davranışları, öğrenci kişilik hizmetlerinin yürütülmesi, araştırma, geliştirme,yenileme alanları, okul içi ve dışı haberleşme etkinlikleri, okul ve çevredeki eğitim-öğretim çalışmalarının koordinasyonu. Yine Atay'ın aktarmalarına göre Sacır (1978) Kız Meslek Lisesi yöneticilerinin yeterliliklerini tespit etmek amacıyla yaptığı bir araştırmada yöneticilerin yeterlilik alanlarını; program-öğretim, personel yönetimi, öğrenci kişilik hizmetleri, okul-çevre ilişkileri, işletmecilik, yardımcı hizmetler olarak ele almış, bunlara bağlı olarak 62 yeterlik alanı belirleyip incelemiştir

Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi Okul Yöneticiliğinin Önemi

Etkili okulun kritik önemdeki etkenlerinden birisi okul yöneticisidir (A.Balcı. Etkili Okul. Yavuz Dağıtım, Ankara, 1983). Yönetici, konumu ya da bilgileri nedeniyle, görevi gereği bütüne ilişkin performans ve sonuçlar üzerine önemli etkisi olan kararları vermesi beklenen kişidir (P.E. Drucker. Etkin Yöneticilik (çev: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı). İstanbul, Eti kitapları yön matbaacılık, 1992). Yönetici, okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir (Kemal Güçlüol. Eğitim

Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar. Ankara: Kadioğlu matbaası, 1985). Okulda tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir.

Okula tayin edilen bir yöneticinin eğitim lideri olarak etkili olabilmesi ve herkes tarafından destek görebilmesi için bir takım güçlere sahip olması gerekmektedir. Sirgiovanni ve Starrat, eğitim liderliğinin gücünü kültürel-sembolik, eğitsel, insan ilişkileriyle ilgili ve teknik güç olarak dört grupta toplamaktadır. Kültürel-sembolik güç, liderin okulun amaçlarını, temel değerlerini ve anlamını açıklayabilme yeterliğini gösterir. Liderliğin eğitsel gücü, liderin çocuk gelişimi, öğrenme teorileri, sosyalleşme, vatandaşlık ve öğretim programlarının çerçevesini belirleme konularındaki yetiştirme düzeylerine dayanır. İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama yeterlikleri, liderliğin insan ilişkileriyle ilgili gücünü gösterir. Liderliğin teknik gücü ise, örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi üzerinde yoğunlaşır(T.J. Sergiovanni ve R.J. Starrat Supervision: Human Perspectives, New York: McGraw Hill Book Company, 1988).

Okul yöneticisi ve bir eğitim lideri olarak, okulun amaçlarını gerçekleştiren, insana ve çalışana yönelik olmalı, insan ilişkilerine özen göstermelidir. Çünkü ,bir örgütte en büyük problemler insanlardan kaynaklanır. Onların alışkanlıkları, becerileri, anlayışları, tutumları, beklentileri ve güdülenmeleri okulun amaçlarıyla ters düşmemelidir. Bunları yönetici iyi bilirse, insan ilişkilerinde başarılı olabilir.

Eğitim ve öğretim, bir okul yöneticisinin her gün iç içe olduğu bir etkinliktir. Yönetici okulda, her gün planlama, bilgilendirme, tartışma, disiplin, rehberlik, güdüleme, değerlendirme gibi konularda diğer işgörenlerle birlikte çalışmaktadır. Bütün bu işleri yaparken gösterdiği performans, onun liderlik davranışındaki kaliteyi ortaya koyacaktır.

Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri

Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler; teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç gruba ayrılır;

1. Teknik yeterlikler: Teknik yeterlik, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bilgi ve beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki yeterlikleri teknik yeterliklerdir. Yöneticinin örgütün yapısı,

politikalar ve programlar üzerindeki etkisi de teknik yeterlilikler içinde sayılabilir. Teknik yeterlikler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir.

Teknik yeterlikler göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve yeterliklerin tümü o görevin teknik etkinliklerini oluşturur. Bir teknik yeterliliğin sağlanması çoğu kez başka yeterliklerin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki teknik yeterliliklerle, insancıl ve karar yeterlilikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapmayı bilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince çabuk ele alma iletişime ilişkin teknik yeterliliklerdir. Teknik yeterlilik alanında yönetici sorumluluğu 4 kategoride toplanmaktadır. Bunlar;

- a. Yöneticinin, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması beklenir.
- b. Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi: Bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri gibi konular,
- c. Okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması,
- d. Okul binalarının planlanması

Yönetici atama ile geldiğinden, başlangıçta ancak statü lideridir. Diğer bir anlamı ile baştır, üsttür. Bu statünün verdiği resmi yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki yöneticinin etrafındaki gruptan yani okulun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Teknik yetkiyi ise yöneticinin yönetim bilgisi ve yeterlikleri sağlayacaktır. Bu yetkiler sayesinde yönetici, gerçek bir lider rolüne girebilecek etrafındaki öğeleri, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yönde eyleme geçirebilecektir.

2. *İnsancıl yeterlikler:* İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmelidir. İnsansal yeterlik, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak

insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu yeterlik yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama yeterlikleri insancıl yeterlikler arasında sayılabilir. İnsansal yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır.

3. *Kavramsal yeterlikler:* Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir. Kavramsal yeterlik, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Kavramsal yeterlikler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir.

Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır.

Bursalıoğlu (1975), “Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri” konulu araştırmasında, ilköğretmen okulu yöneticilerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler üzerinde durmuş ve Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerini, okul yöneticilerini ve öğretmenleri araştırma kapsamına almıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin yüksek derecede göstermeleri gereken yeterliklerden bütün deneklerin görüş birliği ile destekledikleri şunlar olmuştur; tarafsız değerlendirme yapabilme, okul ve çevre

güçlerinden yararlanabilme, liderlik, öğrenci rehberliği, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanma, korunma, araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında, çalışanlarının araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmesinde rehberlik ve öğreticilik yapabilme, okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasına ortak olabilme, okul personelinin yönetiminde görev, rol ve statüleri tanımlayabilme, okul ve çevre ilişkilerinde, basımla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme.

Binbaşıoğlu (1983) “Eğitim Yöneticiliği” adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirterek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralamaya çalışmıştır. Bu nitelikler konunun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir, yetkilerini bilgece kullanmasını bilir, herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır, örgütünü ve amaçlarını iyi tanır, çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar, sorunların kendisine gelmesini beklemeyiz, sorunları kendisi arar, yüreklidir, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır, önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır, bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriyi yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir, okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular, bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir, çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir, eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını herşeyin önünde tutar, tutum ve giyimine özen gösterir, düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar, her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez, iş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir, okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır, yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir, olayları, adları ve çeşreleri anımsayabilir.

Aydın, eğitim yönetiminde yeterli örüntüsünün kritik görev alanlarını da şöyle sıralamaktadır: öğretim ve program geliştirme, öğrenci işleri, çevre-okul liderliği, öğretmen işgören hizmeti, okul binası ve alanı, ulaşım, örgüt ve yapı, okul bütçesi ve işletme yönetimi. Şahin 2000 yılında yaptığı “ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterlilikleri” adlı çalışmasında 97 yeterlik maddesini öğretim liderliği, araştırma ve

mesleki gelişim, insan kaynaklarının yönetimi, okul-çevre ilişkileri, iletişim, öğrenci işleri, okul işletmeciliği, kişilik özellikleri gibi başlıklar altında incelemiştir.

İlköğretim, Genel Lise ve Mesleki ve Teknik Lise Müdürlerinin Görev Listesi

Milli eğitim bakanlığı yönetimi geliştirme daire başkanlığı tarafından görev ve iş tanımları 1999 yılında yapılmıştır. Bu görevler ve iş tanımları ise şunlardır;

- Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.
- Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
- Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel İlke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
- Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlar ve bu plânını uygulamaya geçirilmesini sağlar.
- Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
- Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
- Okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler.
- Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.
- Yıllık, ünite ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.

- Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, planları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.
- Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerektiğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.
- Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.
- Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.
- Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
- Gerektiğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.
- Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
- Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
- Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
- Okuldaki her düzeydeki personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.
- Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderin
- Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
- Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.

- Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.
- İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür başyardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarında birisine vekâlet verir.
- Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
- Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.
- Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
- Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.
- Öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını önleyici her türlü tedbirleri alır.
- Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.
- Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.
- Yatılı öğrencilerin disiplin, düzen ve temizliğinin itina ile yürütülmesini sağlar.
- Evcî çıkacak yatılı öğrencilerin işlemlerini, ziyaretçi kabul etme saat ve yerleri düzenler.
- Banyo, çamaşırhane', bulaşıkhanesi, yatakhane, tuvalet ve lavaboların temiz ve tertipli tutulmasını sağlar.
- Etütlerin zamanında ve verimli olarak yürütülmesi için gereken tedbirleri alır.
- Ambardan tabelâyâ göre (varsa diyet uzmanı ile) günlük erzak çıkarılmasını ve pişirilmesini kontrol ettirir.
- Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, 24 saat süren nöbetlerin yükümlülüklerine göre titizlikle tutulmasını sağlar.

- Küçük çocukların bakımlarıyla ilgilenen yardımcı personelin çalışmalarını izler.
- Okulun tatil olduğu zamanlarda okulda kalmak zorunda olan öğrenciler için gerekli kararları verir.
- Revirdeki sağlık hizmetlerinin ve muayenelerin durumuyla ilgili kendine bildirilen ve gereken tedbirleri aldırır.
- Muayene ve Teslim Alma Komisyonunun muayene ve teslim alma işlemleriyle ilgili kararlarını onaylar.
- Okulun öğretmenleri veya ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında öğretmenlik yapanlar arasından, pansiyonlar için ihtiyaç duyulan belletici görevlendirilmesini teklif eder.
- İnsan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, laboratuvar kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
- Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
- Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
- Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
- Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Okulun imkânlarını çevreye açarak okulun bulunduğu bölgenin bilim ve kültür merkezi hâline gelmesini sağlar. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.
- Okulun iç (İdarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koru-i Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş

birliği içinde çalışır.

- Öğretmenlerin laboratuvar, kütüphane ve spor salonları gibi-sosyal tesisleri kullanmalarını izler.
- Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.
- Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördüklerini onaylar ve gösteriye açar.
- Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.
- Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
- Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kâğıtları, bordroları vb. evrakı onaylar.
- Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.
- Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.
- Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.
- Taşımali sistem ile okula gelen öğrenciler için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.
- Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre es ve teslim işlemlerini yapar.
- YİBÖ Döner Sermaye İşletmesini yönetim işlerinde tek başına sorumlu olarak yönetir ve işletmeyi temsil eder.
- Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.
- Ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.
- Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.
- İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.

- Yapılan rutin işleri standartlaştırır.
- İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.
- Okula yeni alınacak çocukların tespiti için Seçici Komisyona başkanlık eder.
- Mezunları izler ve onların iş bulma ve üniversiteye girmedeki akademik başarılarının istatistiğini tutar ve sonuçlarından yararlanarak mevcut öğrencilerin daha başarılı olması için gerekli tedbirleri alır.
- Mesleki, teknik orta öğretim kurumlarında öğrencilerin hayata ve iş alanlarına uyumlarını sağlamak için eğitim ile üretim arasında kurulacak iş birliğini, bu amaçla okul atölye ve tesislerinin gerçek bir eğitim –öğretim ve üretim ortamı haline getirilmesini sağlar.
- Çevrenin insan gücü ihtiyacını ilgili kurum ve kuruluşlarla da iş birliği yaparak araştırır, bu ihtiyaçlara cevap verecek alanlar ve dallar açılması için tekliflerde bulunur.
- Okuldaki meslek alanları ilgili çevredeki yeterli ve başarılı kişilerin ders, konferans, ve benzeri yollarla okulun etkinliklerine katkıda bulunmalarını sağlar.
- Her öğretim yılında öğrencilerin atölye, laboratuvar, uygulamalı ders öğretimini ve staj çalışmalarını çevredeki kurum ve iş yerlerinde yapmaları için gerekli inceleme ve çalışmaları yapar. Bu iş için seçilmiş iş yerlerine öğrencilerin yerleştirilmesini sağlar ve bu çalışmaların ilgili mevzuat hükümlerine uygun şekilde yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
- Okul atölye ve tesislerinde temrinden ve döner sermayeden yapılacak iş ve üretimi ile ilgili çalışmaları yürütür.
- Okul-endüstri-iş yerleri-çevre ilişkileri ve danışma kurulu çalışmalarını takip eder.
- Okulda açık öğretim lisesi öğrencilerine yüzü yüze eğitim verilmesi ve yetişkinlere yönelik uygun mesleki eğitim programları düzenlenmesi yönünde gerekli önlemleri alır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama araçları, araştırma süreci, verilerin toplanması ve verilerin analizi yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Uşak ilindeki resmi ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin bir günlük mesailerі süresince yapmış oldukları faaliyetleri tespit etmeyi amaçlayan bu araştırma karşılaştırmalı türden tarama modelindedir.

Tarama modeli, geçmişte ve halen varolan durumu olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. (Karasar,2004). Karşılaştırmalı (nedensel karşılaştırmalı) türden tarama modeli, bir davranış kalıbının olası nedenlerini, bu kalıba sahip olanlarla olmayanları bulmayı amaçlar (Balcı, 2004).

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Uşak ilindeki ilköğretim ve ortaöğretim okulları oluşturmaktadır. Araştırma evrenini oluşturan 149 okuldan rasgele olarak 20 okul seçilmiş ve araştırmacı tarafından hazırlanan gözlem formu sözkonusu okullarda görev yapan okul müdürlerine uygulanmıştır. Bu tür örneklem seçiminde evreninin her biriminin bağımsız ve eşit olarak katılma olasılığı olmasından dolayı yansızlık kuralı uygulanmıştır

3.3. Verilerin Toplanması - Veri Kaynakları

Araştırma verilerinin toplanmasında izlenen yollar ve kullanılan araçlar aşağıda açıklanmıştır. Araştırma için öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Bunun için konu ile ilgili tez, kitap, makale ve diğer kaynaklar taranmıştır.

Araştırmada verilerin toplanması için “Okul Müdürleri Gözlem Formu” kullanılmıştır. Bu form; okul müdürlerinin faaliyet alanlarını belirme amaçlı zaman çizelgesi, okul müdürlerinin zamanlarını en çok harcamış oldukları faaliyet alanları, okul müdürlerinin yapmaktan hiç hoşlanmadıkları faaliyet alanları, yapmaktan en çok hoşlandıkları faaliyet alanları ve hangi alanlarda değişiklik yapılması gerektiğini belirttikler 5 bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

- 1- Mesai saatleri içinde zamanlarını en çok alan faaliyetler

- 2- İşleriyle ilgili yapmaktan hiç hoşlanmadıkları faaliyetler
- 3- İşleriyle ilgili yapmaktan en çok hoşlandıkları faaliyetler
- 4- İşleriyle ilgili değiştirmek istedikleri faaliyetler
- 5- İki haftalık zamanlarını rapor edecekleri kendi kendini gözlem formu

Okul müdürlerinden kendilerine belirtilen tarih ve zamanda ne yaptıklarını ayrıntılı olarak rapor etmelerini sağlayan formları doldurmaları istenmiştir. Müdürlere rapor edecekleri mesai saatleri ve günü önceden hazırlanacak bir form verilmiştir. Haftanın beş mesai gününün 7.30 ile 18.00 saatleri arasındaki zamanın tümü için müdürlerden rapor alınmasını sağlamak amacıyla raporu istenen mesai zamanı ve günü önceden belirlenmiştir. Bir günlük mesai zamanı beşer dakikalık birimlere ayrılmıştır. Çalışmaya katılacak her müdürden kendilerine belirtilen tarih ve zaman için toplam 32 adet beş dakikalık mesaisini rapor etmeleri istenmiştir.20 Müdürün raporları birleştiğinde haftanın her günü ve mesaisinin 7.30 ile 18.00 arasındaki her bir beş dakikası rapor edilmesi sağlanmıştır. Raporların nasıl yazılacağı önceden müdürlere ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Müdürlere 32 adet beşer dakikalık raporlarını tamamlamaları için iki hafta süre verilmiştir.

Okul müdürlerinin kendi kendini gözlem formunda belirttikleri faaliyet alanları aynı anda birkaç kategoriye dahil edilmiştir. Bunun sebebi ise belirtilen faaliyetlerin açık ve net bir şekilde ifade edilememesinden kaynaklanmıştır. Örnek olarak okul müdürünün “ Bahçe ve çevre kontrolü yaptım” şeklindeki ifadesi “bakım-onarım-temizlik-fiziki koşullar” olarak kategorize edilmiştir. Ayrıca bu sözkonusu faaliyet denetim faaliyeti olarak da nitelendirilmiştir. Okul müdürünün “Derse girdim.” şeklindeki ifadesi “eğitim-öğretimle direkt alakalı” faaliyet alanı olarak nitelendirilmiştir. Ayrıca bu faaliyet “denetim faaliyeti” olarak da nitelendirilmiştir. Okul müdürünün “Öğrencilerin OKS sorularını cevaplıyorum.” şeklindeki ifadesi “eğitim-öğretimle direkt alakalı” faaliyet alanı olarak nitelendirilmiştir. Ayrıca bu faaliyet “öğrencilere rehberlik” ve “öğrencileri sınava ve bir üst öğrenime hazırlama” faaliyet alanı olarak da nitelendirilmiştir. Okul müdürünün “ Sosyal Bilgiler öğretmeni ile görüşüyorum.” ifadesi öğretmenlerle görüşme ve aynı zamanda öğretmene rehberlik olarak nitelendirilmiştir.

Anket örneği Ek 1’ de verilmiştir. Anket 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Uşak ilinde uygulanmıştır. Araştırma için Mili Eğitim Bakanlığı’ndan izin alınmıştır (Ek 2) .

Çizelge I: Müdürler ve rapor edecekleri zaman ve günler

Saat	MÜDÜR VE RAPOR GÜNLERİ																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
7:30	P								Cm			PŞ			Ç			S		
:35		P								Cm			PŞ			Ç			S	
:40			P								Cm			PŞ			Ç			S
:45	S			P								Cm			PŞ			Ç		
:50		S			P								Cm			PŞ			Ç	
:55			S			P								Cm			PŞ			Ç
8:00	Ç			S			P								Cm			PŞ		
:05		Ç			S			P								Cm			PŞ	
:10			Ç			S			P								Cm			PŞ
:15	PŞ			Ç			S			P								Cm		
:20		PŞ			Ç			S			P								Cm	
:25			PŞ			Ç			S			P								Cm
:30	Cm			PŞ			Ç			S			P							
:35		Cm			PŞ			Ç			S			P						
:40			Cm			PŞ			Ç			S			P					
:45				Cm			PŞ			Ç			S			P				
:50					Cm			PŞ			Ç			S			P			
:55						Cm			PŞ			Ç			S			P		
9:00							Cm			PŞ			Ç			S			P	
:05								Cm			PŞ			Ç			S			P
:10	P								Cm			PŞ			Ç			S		
:15		P								Cm			PŞ			Ç			S	
:20			P								Cm			PŞ			Ç			S
:25	S			P								Cm			PŞ			Ç		
:30		S			P								Cm			PŞ			Ç	
:35			S			P								Cm			PŞ			Ç
:40	Ç			S			P								Cm			PŞ		
:45		Ç			S			P								Cm			PŞ	
:50			Ç			S			P								Cm			PŞ
:55	PŞ			Ç			S			P								Cm		
10:00		PŞ			Ç			S			P								Cm	
:05			PŞ			Ç			S			P								Cm
:10	Cm			PŞ			Ç			S			P							
:15		Cm			PŞ			Ç			S			P						
:20			Cm			PŞ			Ç			S			P					
:25				Cm			PŞ			Ç			S			P				
:30					Cm			PŞ			Ç			S			P			
:35						Cm			PŞ			Ç			S			P		
:40							Cm			PŞ			Ç			S			P	
:45								Cm			PŞ			Ç			S			P
:50	P								Cm			PŞ			Ç			S		
:55		P								Cm			PŞ			Ç			S	
11:00			P								Cm			PŞ			Ç			S
:05	S			P								Cm			PŞ			Ç		
:10		S			P								Cm			PŞ			Ç	
:15			S			P								Cm			PŞ			Ç
:20	Ç			S			P								Cm			PŞ		
:25		Ç			S			P								Cm			PŞ	
:30			Ç			S			P								Cm			PŞ
:35	PŞ			Ç			S			P								Cm		
:40		PŞ			Ç			S			P								Cm	
:45			PŞ			Ç			S			P								Cm
:50	Cm			PŞ			Ç			S			P							
:55		Cm			PŞ			Ç			S			P						

Not: Çizelge gerçek Çizelgenin bir bölümüdür. Çizelge saat 18:30 a kadar devam etmektedir.

Çizelge II: Rapor formu

Aktivite zamanı	Yapılan işler ve ayrıntılı açıklaması: Konu, kişiler, sonuç, yüz yüze görüşme, telefonla... ile, problem, evrak işi ve türü
7:30-7:35 Pazartesi 6 Haziran	
9:10-9:15 Pazartesi 6 Haziran	
10:50-10:55 Pazartesi 6 Haziran	
11:05 Pazartesi 6 Haziran	
12:30 Pazartesi 6 Haziran	
14:10 Pazartesi 6 Haziran	

Not: Çizelge müdürlere verilen formun bir bölümünü örneklendirmektedir. Her müdürün formundaki zaman, tarih ve günler birbirinden farklıdır. Yukarıdaki örnek 1 nolu müdüre verilen formun bir bölümünü yansıtmaktadır.

3.4 Verilerin Çözümlemesi

Araştırma verilerinin analizinde “SPSS For Windows 13.0” paket programı ve NVİVO paket programı kullanılmıştır. Araştırmaya katılan her bir okul müdürünün faaliyet alanları daha önceden de belirtildiği gibi önceden belirlenmiş kategoriler için NAESP ‘nin (National Association of Elementary school principals) İlk ve orta öğretim müdürlerinin yeterlilikleri ve rollerini belirleyen duyurusu ve Sergiovannin ‘nin kategorileri ile Milli Eğitim Bakanlığı Ocak 2000 tarihli 2508 sayılı tebliğler dergisinde yayımlanan görev tanımlarına uygun olarak veriler işlenmiş ve okul müdürlerinin zamanlarını nasıl ve hangi faaliyet alanlarıyla geçirdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin kıdemlerinin, hangi faaliyetlere daha fazla zaman ayırdıklarıyla ilgili bir fark olup olmadığı da tespit edilmeye çalışılmıştır.

Raporlardan elde edilecek veriler önceden belirlenmiş kategoriler kullanılarak gruplanmıştır. Ayrıca veriler ışığında “post hoc” kategorileştirme de yapılacaktır önceden belirlenmiş kategoriler için NAESP ‘nin (National Association of Elementary

school principals) İlk ve orta öğretim müdürlerinin yeterlilikleri ve rollerini belirleyen duyurusu ve Sergiovannin 'nin kategorileri ile Milli Eğitim Bakanlığı ocak 2000 tarihli 2508 sayılı tebliğler dergisinde yayımlanan görev tanımları kullanılmıştır

BÖLÜM IV
BULGULAR VE YORUMLAR

Çizelge 3. Okul Müdürlerinin Mesai Saatleri İçerisindeki Rapor Ettikleri Faaliyet Alanları

	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Toplam
Bakım, onarım, temizlik, fiziki koşullar	1	1	4	4	1	11
Bilgi alışverişi					1	1
Denetim	14	9	18	17	7	65
Ders programı						
Devam devamsızlık	1		2	1		4
Eğitim teknolojisi						
Gelişmeleri takip	5	7	1	6	3	22
Kişisel gelişim						
Mevzuat-yönetmelik-kanun	4	7		3	3	17
Ödül teşvik						
Öğrenci ile görüşme	4	8	7	2	5	26
Öğrenci sorunları(Rahberlik Dışı)	2	4	3	1	3	13
Öğrencilere rehberlik	2	4	6	1	5	18
Öğrencileri sınava ve bir üst öğrenime hazırlık						
Öğrenci İşleri	3			2	3	8
Öğretim programı						
Öğretmene rehberlik eğiticilik	3	3		5		11
Öğretmenlerle görüşme	7	5	2	7	5	26
Okul gelişim çalışmaları stratejik						
Okulun temizliği	1	1				2
Organizasyon felsefesinin benimsenmesi	2	1	2			5
Öğretmenlerin mesleki gelişimi, rehberlik	1			1		2
Para ile ilgili işlemler	2	8	5	1		16
Planlama grvlist.	6	3	1	3	5	18
Resmi yazışmalar	18	17	17	17	18	87
Sosyal aktivite	7	3	10	3		23
Takım çalışması						
Toplantı	5	5	7	6	12	35
Velilerle görüşme	6	8	7	4	2	27
Vizyon ve misyon geliştirme						
Yakın çevre ve kurumlar arası ilişkiler	3	3	3		2	11
Yardımcı olma			1			1
Özlük İşleri	3	7	3	1	5	19
Okulun Fiziki Çevresinin Kontrolü	8	12	10	9	7	46
Derse Girme	1	4	3	4	6	18
Öğrenci Not Girişi	4	3	7	4	3	21
Eğitim öğretim dışındaki diğer işler	83	94	83	70	70	400
Eğitim öğretimle direkt alakalı	31	29	36	33	26	155

Okul müdürlerinin mesai saatlerinde yapmış olduklarını belirttikleri faaliyet alanları ve hangi faaliyet alanını hangi sıklıkla zamanını geçirdiği Çizelge 3 de

görülmektedir. Okul müdürleri ifade ettiklerine göre izlendikleri süre zarfında 555 faaliyet rapor edilmiştir. Belirttikleri faaliyetlerden %72'lik bir bölümü eğitim-öğretim dışındaki faaliyetlerden meydana gelmektedir. Müdürlerin ifadelerine göre zamanlarının %38,6'lık bir kısmını yüzyüze görüşmelerle geçirdikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin mesai saatlerinde yapmış oldukları faaliyetlerin %20'lik bir bölümü ise denetim-çevre kontrolü gibi faaliyetlerden oluşmaktadır. Rapor edilen faaliyetlerin %11,7' lik bir bölümü Öğrenci İşleri faaliyetlerinden oluşmaktadır. Okul müdürlerinin; vizyon-misyon geliştirme, ders programları, eğitim teknolojisi, kişisel gelişim, öğrencileri üst sınıflara hazırlama veya sınava hazırlama, okul gelişim çalışmaları stratejik ve takım çalışması gibi faaliyet alanlarını rapor etmedikleri görülmektedir.

Çizelge 4. Okul Müdürlerinin Sabahtan Öğleye Kadar Rapor Ettikleri Faaliyet Alanları

	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Toplam
Bakım, onarım, temizlik, fiziki koşullar	1	1	2	3	1	8
Bilgi alışverişi						
Denetim	4	4	6	8	5	27
Ders programı						
Devam devamsızlık	1		1			2
Eğitim teknolojisi					1	1
Gelişmeleri takip	3	2		4	2	11
Kişisel gelişim						
Mevzuat-yönetmelik-kanun	3	3		1	2	9
Ödül teşvik						
Öğrenci ile görüşme	3	3	3	1	1	11
Öğrenci sorunları (Rehberlik Dışı)	2	3	1			6
Öğrencilere rehberlik	2	1	4		1	8
Öğrencileri sınava ve bir üst öğrenime hazırlık						
Öğrenci İşleri				1	1	2
Öğretim programı						
Öğretmene rehberlik eğiticilik	3	1	3		1	8
Öğretmenlerle görüşme	7	2	1	3	4	17
Okul gelişim çalışmaları stratejik						
Okulun temizliği						
Organizasyon felsefesinin benimsenmesi	2	1				3
Öğretmenlerin mesleki gelişimi, rehberlik						
Para ile ilgili işlemler	1	3	4	1		9
Planlama grvlist.	5	1		1	2	9
Resmi yazışmalar	10	9	9	8	9	45
Sosyal aktivite	3	2	5			10
Takım çalışması						

Çizelge 4 Devamı

Toplantı	2	1	2	3	3	11
Velilerle görüşme	4	3	5	3	1	16
Vizyon ve misyon geliştirme grvlist.						
Yakın çevre ve kurumlar arası ilişkiler	1	1	2		2	6
Yardımcı olma						
Özlük İşleri	1	2	1		2	6
Okulun Fiziki Çevresinin Kontrolü	4	5	5	7	4	25
Derse Girme	1	2	2	3	2	10
Öğrenci Not Girişi	1	2	1		1	5
Eğitim öğretim dışındaki diğer işler	51	41	39	34	33	198
Eğitim öğretimle direkt alakalı	13	11	18	13	12	67

Okul müdürlerinin ifadelerine göre öğleye kadar olan mesai saatlerinde yapmış oldukları faaliyet alanları ve hangi faaliyet alanını hangi sıklıkla zamanını geçirdiği Çizelge 4 de görülmektedir. Okul müdürleri söz konusu süre zarfında 265 faaliyet gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Bu faaliyetlerden %74,7'lik bir bölümünü eğitim-öğretim dışındaki faaliyetlerin oluşturduğunu belirtmişlerdir. İfade edilen faaliyetlerin %22,6'lık bir bölümünü denetim ve çevre kontrolü gibi faaliyetlerinden oluşmuştur. İfade edilen faaliyetlerin %17'lik bir bölümünü resmi yazışmalar oluştuğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların yapmış oldukları faaliyetlerin %10'luk bir bölümünü öğrenciler ile ilgili olan faaliyet alanlarından meydana geldiğini belirtmişlerdir. İfade edilen faaliyetlerin %9,4'lük bir bölümünü öğretmenlerle ilgili olan faaliyet alanlarından meydana geldiğini belirtmişlerdir. İfade edilen faaliyetlerin %8,3'lük bir bölümünü çevre ve veli ile ilgili görüşmelerden meydana geldiğini belirtmişlerdir.

Çizelge 5. Okul Müdürlerinin Öğleden Sonra Mesai Bitimine Kadar Rapor Ettikleri Faaliyet Alanları

	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Toplam
Bakım, onarım, temizlik, fiziki koşullar			2	1		3
Bilgi alışverişi					1	1
Denetim	10	5	12	9	2	38
Ders programı						
Devam devamsızlık			1	1		2
Eğitim teknolojisi						
Gelişmeleri takip	2	5	1	2	1	11
Kişisel gelişim						
Mevzuat-yönetmelik-kanun	1	4		2	1	8
Ödül teşvik						
Öğrenci ile görüşme	1	5	4	1	4	15
Öğrenci sorunları(Rehberlik Dışı)		1	2	1	3	7

Çizelge 5 Devamı

Öğrencilere rehberlik		3	2	1	4	10
Öğrencileri sınava ve bir üst öğrenime hazırlık						
Öğrenci İşleri	3			1	2	6
Öğretim programı						
Öğretmene rehberlik eğitcilik		2		2		4
Öğretmenlerle görüşme		3	1	4	1	9
Okul gelişim çalışmaları stratejik						
Okulun temizliği	1	1				2
Organizasyon felsefesinin benimsenmesi			2			2
Öğretmenlerin mesleki gelişimi, rehberlik						
Para ile ilgili işlemler	1	5	1			7
Planlama grvlist.	1	2	1	2	3	9
Resmi yazışmalar	8	8	9	8	9	42
Sosyal aktivite	4	1	5	3		13
Takım çalışması						
Toplantı	3	4	5	3	9	24
Velilerle görüşme	2	5	2	1	1	11
Vizyon ve misyon geliştirme grvlist.						
Yakın çevre ve kurumlar arası ilişkiler	2	2	1			5
Yardımcı olma			1			1
Yüzyüze Görüşme	14	29	22	17	24	106
Özlük İşleri	2	5	2	1	3	13
Okulun Fiziki Çevresinin Kontrolü	4	7	5	2	3	21
Derse Girme		2		2	4	8
Öğrenci Not Girişi	3	1	6	4	2	16
Eğitim öğretim dışındaki diğer işler	36	54	47	35	37	209
Eğitim öğretimle direkt alakalı	14	17	18	16	16	81

Okul müdürlerinin ifadelerine göre öğleye kadar olan mesai saatlerinde yapmış oldukları faaliyet alanları ve hangi faaliyet alanını hangi sıklıkla zamanını geçirdiği Çizelge 5’de görülmektedir. Okul müdürleri söz konusu süre zarfında 290 faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Bu faaliyetlerden %72’lik bir bölümünü eğitim-öğretim dışındaki faaliyetlerin oluşturduğunu belirtmişlerdir. İfade edilen faaliyetlerin %36,5’lik bir bölümünü yüzyüze görüşmelerin oluşturduğunu belirtmişlerdir. İfade etmiş oldukları faaliyetlerin %14,5’lik bir bölümü resmi yazışmalardan meydana geldiğini belirtmektedirler. İfadelere göre yapmış oldukları faaliyetlerin %13,1’lik bir bölümü öğrenciler ile ilgili olan faaliyetlerden oluştuğunu belirtmişlerdir. İfadelerde %13,1’lik bir bölümün denetim faaliyetlerinden oluştuğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar yine ifadelerinde yapmış oldukları faaliyetlerin %8,3’lük bir bölümünü toplantılar oluşturduğunu belirtmişlerdir. İfade etmiş oldukları faaliyetlerin %7,2’lik bir bölümünü

okulun fiziki çevresinin kontrolü ile ilgili faaliyetlerden meydana geldiğini belirtmişlerdir.

Çizelge 6. Okul Müdürlerinin Zamanını En Çok Alan Faaliyet Alanlarının Kıdem Yıllarına Göre İncelenmesi

Okul Müdürlerinin Kıdemleri	On yıla kadar idarecilik	On-yirmi yıllık idarecilik	Yirmi yıl ve üzerinde idarecilik	Toplam
Faaliyet Alanları				
Bakım, onarım, temizlik, fiziki koşullar	4	5		9
Bilgi alışverişi	1			1
Denetim	1			1
Ders programı			1	1
Devam devamsızlık				
Eğitim teknolojisi				
Gelişmeleri takip				
Kişisel gelişim				
Mevzuat-yönetmelik-kanun	3	1		4
Ödül teşvik				
Öğrenci ile görüşme	3	1		4
Öğrenci sorunları(Rehberlik Dışı)	3	2		5
Öğrencilere rehberlik	3	2		5
Öğrencileri sınava ve bir üst öğrenime haz.	1			1
Öğrenci İşleri	3	1		4
Öğretim programı			1	1
Öğretmene rehberlik eğiticilik	1	1		2
Öğretmenlerle görüşme	1	2		3
Okul gelişim çalışmaları stratejik				
Okulun temizliği	1	4		5
Organizasyon felsefesinin benimsenmesi				
Öğretmenlerin mesleki gelişimi, rehberlik	2			2
Para ile ilgili işlemler	4	2	1	7
Planlama grvlist.			1	1
Resmi yazışmalar	9	6	1	16
Sosyal aktivite	1			1
Takım çalışması				
Toplantı	1			1
Velilerle görüşme	3	2		5
Vizyon ve misyon geliştirme grvlist.				
Yakın çevre ve kurumlar arası ilişkiler				
Yardımcı olma				
Yüzyüze Görüşme	6	5		11
Eğitim öğretim dışındaki diğer işler	37	29	3	69
Eğitim öğretimle direkt alakalı	14	7	2	23

Çizelge 6 da açık uçlu formdan alınan sonuçlara göre; en fazla zamanı resmi yazışmalar almakta, ikinci sırada bakım onarım yer almaktadır. Ancak günlük faaliyetler incelediğinde bakım onarım, temizlik, fiziki koşullar incelendiğinde %2'lik bir bölümün yer aldığı ifade edilmiştir.

Okul müdürlerinin ifadelerine göre zamanlarını en çok alan faaliyet alanları kıdem yıllarına göre incelenmiştir. Meslek yaşantılarında 1-10 yıl arası görev yapmakta

olan okul müdürlerinin büyük bir bölümü (%74) eğitim-öğretim dışındaki faaliyetler ile zamanlarını geçirdiklerini belirtmişlerdir. İfadelere göre %26'lık bir bölümünün öğrenciler ile ilgili faaliyetlerde geçirdiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin zamanlarının %18'lik bir bölümünü resmi yazışmalar ile geçirdiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin zamanlarının %12'lik bir bölümünü yüzyüze görüşmeler ile geçirdiklerini belirtmişlerdir.

Meslek yaşantılarında 10-20 yıl arası görev yapmakta olan okul müdürleri büyük bir bölümü (%80,5) zamanlarının büyük bir bölümünü eğitim-öğretim dışındaki faaliyetler ile geçirdiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin zamanlarının %25'lik bir bölümünü bakım-onarım ve temizlik ile ilgili faaliyetlerle geçirdiklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin zamanlarının %16,6'lık bir bölümünü öğrenciler ile ilgili faaliyetlerle geçirmektedirler. Okul müdürlerinin zamanlarının %16,6'lık bir bölümünü resmi yazışmalar ile geçirmektedirler. Okul müdürlerinin zamanlarının %13,8'lik bir bölümünü yüzyüze görüşmeler ile geçirdiklerini belirtmişlerdir.

Meslek yaşantılarında 20 yıl ve üstü görev yapmakta olan okul müdürleri zamanlarının %60'lık bir bölümünü eğitim-öğretim dışındaki faaliyetlerle geçirdiklerini ifade etmişlerdir. İfade edilen %20'lik bir bölümünün resmi yazışmalar ile geçirdiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar zamanlarının %20'lik bir bölümünü planlama ile ilgili faaliyetlerle geçirdiklerini belirtmişlerdir. Müdürler ifadelerinde zamanlarının %20'lik bir bölümünü para ile ilgili (mali) faaliyetlerle geçirdiklerini belirtmişlerdir. Bu da okul müdürlerinin yıllar geçtikçe deneyim kazandığını ve zamanını etkin kullanmaya dikkat ettiklerini göstermektedir.

Müdürlerin takım çalışması, sosyal aktiviteler, planlı hareket etme, kişisel gelişim, mesleki rehberlik, örgüt felsefesini oluşturma ve yerleştirme, öğretim programının uygulanışı, okul gelişim stratejileri gibi zaman ayrılması gereken etkinliklere ifadelerinde yer vermemeleri de okul müdürlerinin eğitim yöneticiliğinden çok işletmeci gibi hareket etmekte olduklarını göstermektedir.

Çizelge 7. Okul Müdürlerinin Yapmaktan Hoşlanmadıkları Faaliyet Alanlarının Kıdem Yıllarına Göre İncelenmesi

Okul Müdürlerinin Kıdemleri	On yıla kadar idarecilik	On-yirmi yıllık idarecilik	Yirmi yıl ve üzerinde idarecilik	Toplam
Faaliyet Alanları				
Bakım, onarım, temizlik, fiziki koşullar	2	4		6
Bilgi alışverişi				
Denetim				
Ders programı				
Devam devamsızlık				
Eğitim teknolojisi				
Gelişmeleri takip				
Kişisel gelişim				
Mevzuat-yönetmelik-kanun				
Ödül teşvik				
Öğrenci ile görüşme				
Öğrenci sorunları (Rehberlik Dışı)		2		2
Öğrencilere rehberlik				
Öğrencileri sınava ve bir üst öğrenime haz.				
Öğrenci İşleri				
Öğretim programı				
Öğretmene rehberlik eğiticilik	1			1
Öğretmenlerle görüşme	1			1
Okul gelişim çalışmaları stratejik				
Okulun temizliği		1		1
Organizasyon felsefesinin benimsenmesi				
Öğretmenlerin mesleki gelişimi, rehberlik				
Para ile ilgili işlemler	8	6	1	15
Planlama grvlist.				
Resmi yazışmalar	6	2	1	9
Sosyal aktivite	1			1
Takım çalışması				
Toplantı				
Velilerle görüşme	1			1
Vizyon ve misyon geliştirme grvlist.				
Yakın çevre ve kurumlar arası ilişkiler	4	1		5
Yardımcı olma				
Yüzyüze Görüşme	1			1
Eğitim öğretim dışındaki diğer işler	24	14	2	40
Eğitim öğretimle direkt alakalı	1	2		3

Okul müdürlerinin ifadelerine göre hoşlanmadıkları faaliyetlerin tümü eğitim öğretim dışındaki işlerdir. Para ile ilgili işler, bakım onarım temizlik fiziki çevre ile ilgili işler yer almaktadır. Okul müdürlerinin ifadelerine göre yapmaktan hoşlanmadıkları faaliyet alanları kıdem yıllarına göre incelenmiştir. Meslek yaşantılarında 1-10 yıl arası görev yapmakta olan okul müdürlerinin büyük bir bölümü (%96) eğitim-öğretim dışında kalan faaliyetleri yapmaktan hoşlanmadıklarını

belirtmektedirler. %32'lik bir bölümü ise para ile ilgili(mali) işleri yapmaktan hoşlanmadıklarını belirtmişlerdir. İfadelerin %24'lük bir bölümü ise resmi yazışmaları yapmaktan hoşlanmadıklarını ifade etmektedir. Müdürler ifadelerinde %4 'lük bir bölümü yakın çevre ve diğer kurumlar arası faaliyetleri yapmaktan hoşlanmadıklarını ifade etmişlerdir. %4'lük bir bölümü öğretmenlerle ilgili faaliyet alanlarında etkinlik yapmaktan hoşlanmadıklarını belirtmişlerdir. Mesleki yaşantılarında 11-20 yıl arası görev yapmış olan okul müdürlerinin bir bölümünün öğrencilerle görüşmekten hoşlanmadıklarını belirtmesi, eğitim-öğretimin gerçekleştirilebileceği iletişim sürecinin yerine getirilememesi gibi sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Dolayısıyla okul müdürlerinin eğitim-öğretimi başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için eğitimin odak noktası olan öğrencilerle iyi bir iletişim içerisinde olması gerekmektedir.

Meslek yaşantılarında 10-20 yıl arası görev yapmakta olan okul müdürlerinin büyük bir bölümü (%87.5'i) eğitim-öğretim dışında kalan faaliyetleri yapmaktan hoşlanmadıklarını belirtmektedirler. İfadelerin %37.5'lik bir bölümü ise para ile ilgili(mali) işleri yapmaktan hoşlanmadıklarını belirtmişlerdir. %12,5'lik bir bölümü ise öğrenci sorunlarını çözmeye yönelik faaliyetleri yapmaktan hoşlanmadıklarını ifade etmişlerdir. Yine ifadelere göre %12,5'lik bir kısmı resmi yazışmaları yapmaktan hoşlanmadıklarını belirtmektedirler.

Meslek yaşantılarında 20 yıl ve üstü görev yapmakta olan okul müdürlerinin tamamı eğitim-öğretim dışında kalan faaliyetleri yapmaktan hoşlanmadıklarını belirtmektedirler. %50'lik bir bölümü resmi yazışmaları yapmaktan hoşlanmadıklarını, İfadelerin %50'si ise para ile ilgili(mali) faaliyetleri yapmaktan hoşlanmadıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 8. Okul Müdürlerinin Zamanlarını Geçirmekten En Çok Hoşlandıkları Faaliyet Alanlarının Kıdem Yıllarına Göre İncelenmesi

Okul Müdürlerinin Kıdemleri	On yıla kadar idarecilik	On-yirmi yıllık idarecilik	Yirmi yıl ve üzerinde idarecilik	Toplam
Faaliyet Alanları				
Bakım, onarım, temizlik, fiziki koşullar	4	1		5
Bilgi alışverişi				
Denetim	1	1		2
Ders programı				
Devam devamsızlık				
Eğitim teknolojisi				
Gelişmeleri takip			1	1

Çizelge 8 Devamı

Kişisel gelişim				
Mevzuat-yönetmelik-kanun				
Ödül teşvik				
Öğrenci ile görüşme	2	1	1	4
Öğrenci sorunları (Rehberlik Dışı)	4	2	1	7
Öğrencilere rehberlik	5	4	1	10
Öğrencileri sınava ve bir üst öğrenime haz.	2	1	1	4
Öğrenci İşleri	5	3	1	9
Öğretim programı		1		1
Öğretmene rehberlik eğiticilik	2	1		3
Öğretmenlerle görüşme	2		1	3
Okul gelişim çalışmaları stratejik		1	1	2
Okulun temizliği	1			1
Organizasyon felsefesinin benimsenmesi	1	1		2
Öğretmenlerin mesleki gelişimi, rehberlik	2	1		3
Para ile ilgili işlemler	3	1		4
Planlama grvlist.		1		1
Resmi yazışmalar				
Sosyal aktivite	1	1		2
Takım çalışması		2	1	3
Toplantı				
Velilerle görüşme	2	1		3
Vizyon ve misyon geliştirme grvlist.	2		1	3
Yakın çevre ve kurumlar arası ilişkiler	4	1		5
Yardımcı olma	3	3	1	7
Yüzyüze Görüşme	8	2	1	11
Eğitim öğretim dışındaki diğer işler	33	17	6	56
Eğitim öğretimle direkt alakalı	21	13	6	40

Okul müdürlerinin ifadelerine göre yapmaktan en çok hoşlandıkları faaliyet alanları kıdem yıllarına göre incelenmiştir. Meslek yaşantılarında 1-10 yıl arası görev yapmakta olan okul müdürlerinin %61,1'lik bir bölümü eğitim-öğretim dışındaki faaliyetleri yapmaktan hoşlandıklarını belirtmişlerdir. İfadelerin %33,3'lük bir bölümü öğrenciler ile ilgili faaliyetleri yapmaktan hoşlandıklarını belirtmişlerdir. İfadelere göre %14,8'lik bir bölümü yüzyüze görüşmeler yapmaktan hoşlandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı okul müdürleri ifadelerinde resmi yazışma, toplantı vb. gibi faaliyet alanlarında çalışmaktan hoşlandıklarını belirtmedikleri görülmektedir. Mesleki yaşamlarında 1-10 yıl arası okul müdürlüğü yapmakta olan okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun Öğrenci İşleri ile ilgili olan faaliyet alanlarını uygularken memnuniyet duydukları görülmektedir. Bu durum okul müdürlerinin eğitim-öğretimin başarıya ulaşabilmesi için etkin bir iletişim içerisinde olmaları gerektiğinin bilincinde olduklarını göstermektedir. . Ancak bakım-onarım faaliyetlerinden hoşlandıkları da dikkati çekmektedir. Bunun sebebi olarak da fiziki ortamın eğitim-öğretimi dolaylı olarak

etkileyebileceğini düşünmekte olduklarından dolayı bakım-onarım faaliyetlerinden hoşlandıkları düşünülmektedir

Meslek yaşantılarında 10-20 yıl arası görev yapmakta olan okul müdürlerinin %56,6'lık bir bölümü eğitim-öğretim dışı faaliyetleri yapmaktan hoşlandıklarını belirtmişlerdir. %36,6'lık bir bölümü öğrenciler ile ilgili faaliyetleri yapmaktan hoşlandıklarını belirtmişlerdir. İfadelerin %10'luk bir bölümü yardımlaşma ile ilgili faaliyetleri yapmaktan hoşlandıklarını belirtmişlerdir. İfadelere göre %6,6'lık bir bölümü takım çalışması yapmaktan hoşlandığını belirtmişlerdir.

Meslek yaşantılarında 20 yıl ve üstü görev yapmakta olan okul müdürlerinin %50'lik bir bölümü eğitim-öğretim ile ilgili faaliyetleri yapmaktan hoşlandıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin ifadelerinin %41,6'lık bir bölümü öğrenciler ile ilgili faaliyetleri yapmaktan hoşlandıklarını belirtmişlerdir. İfadelerin %8,3'lük bir bölümü takım çalışması yapmaktan hoşlandığını belirtmiştir. İfadelerin %8,3'lük bir bölümü yüzyüze görüşme yapmaktan hoşlandığını belirtmiştir. %8,3'lük bir bölümü vizyon-misyon geliştirme faaliyetleri yapmaktan hoşlandığını belirtmiştir. İfadelere göre %8,3'lük bir bölümü okul geliştirme çalışmaları yapmaktan hoşlandığını belirtmiştir.

Çizelge 9. Okul Müdürlerinin Mesleki Yaşantılarında Değiştirmek İstedikleri Faaliyet Alanlarının Kıdemlerine Göre İncelenmesi

Okul Müdürlerinin Kıdemleri	On yıla kadar idarecilik	On-yirmi yıllık idarecilik	Yirmi yıl ve üzerinde idarecilik	Toplam
Faaliyet Alanları				
Bakım, onarım, temizlik, fiziki koşullar	5	1		6
Bilgi alışverişi				
Denetim	1			1
Ders programı				
Devam devamsızlık				
Eğitim teknolojisi	1		1	2
Gelişmeleri takip				
Kişisel gelişim				
Mevzuat-yönetmelik-kanun				
Ödül teşvik				
Öğrenci ile görüşme				
Öğrenci sorunları (Rehberlik Dışı)				
Öğrencilere rehberlik				
Öğrencileri sınava ve bir üst öğrenime haz.				
Öğrenci İşleri				
Öğretim programı				
Öğretmene rehberlik eğiticilik				

Çizelge 9 Devamı

Öğretmenlerle görüşme				
Okul gelişim çalışmaları stratejik		2	2	4
Okulun temizliği				
Organizasyon felsefesinin benimsenmesi				
Öğretmenlerin mesleki gelişimi, rehberlik			1	1
Para ile ilgili işlemler	8	3		11
Planlama grvlist.		1		1
Resmi yazışmalar		2	1	3
Sosyal aktivite				
Takım çalışması				
Toplantı				
Velilerle görüşme				
Vizyon ve misyon geliştirme grvlist.		2		2
Yakın çevre ve kurumlar arası ilişkiler				
Yardımcı olma				
Yüzyüze Görüşme				
Özlük İşleri	2	3		5
Çalışma Ortamı	1	1		2
Eğitim öğretim dışındaki diğer işler	16	11	1	28
Eğitim öğretimle direkt alakalı	2	4	4	10

Okul müdürlerinin ifadelerine göre mesleki yaşantılarında değiştirmek istedikleri faaliyet alanları kıdem yıllarına göre incelenmiştir. Meslek yaşantılarında 1-10 yıl arası görev yapmakta olan okul müdürlerinin büyük bir bölümü (%88,8) eğitim-öğretim dışındaki faaliyetler ile ilgili değişimler yapmak istediklerini belirtmişlerdir. İfadelere göre %44,4'lük bir bölümü para ile ilgili faaliyet alanlarında değişiklik yapmak istediklerini belirtmişlerdir. İfadelerin %27,7'lik bir bölümü bakım-onarım ile ilgili faaliyet alanlarında değişiklik yapmak istediklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %11,1'lik bölümü özlük işleri ile ilgili faaliyet alanlarında değişiklik yapmak istediklerini belirtmişlerdir. Mesleki yaşantılarında 1-10 yıl arası görev yapmakta olan okul müdürleri para ile ilgili alanlarda değişiklik yapmak istemektedirler. Bu da gösteriyor ki okul müdürleri bir işletmeci olarak görev yapmak istememektedirler.

Meslek yaşantılarında 10-20 yıl arası görev yapmakta olan okul müdürlerinin %73,3'lük bir bölümü eğitim-öğretim dışındaki faaliyet alanlarında değişiklik yapmak istediklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin ifadelerinin %20'lik bir bölümü özlük işleri ile ilgili faaliyet alanlarında değişiklik yapmak istediklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin %20'lik bir bölümü para işleri ile ilgili faaliyet alanlarında değişiklik yapmak istediklerini belirtmişlerdir.

Meslek yaşantılarında 20 yıl ve üstü görev yapmakta olan okul müdürlerinin %80'lik bir bölümü eğitim-öğretimle ilgili faaliyet alanlarında değişiklik yapmak istediklerini belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin ifadelerinin %40'lık bir bölümü okul gelişim çalışmaları ile ilgili konularda değişiklik yapmak istediklerini belirtmişlerdir. İfadelerin %20'lik bir bölümü öğretmenlerin mesleki gelişmeleri ile ilgili faaliyet alanlarında değişiklik yapmak istediklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların ifadelerine göre %20'lik bir bölümü eğitim teknolojisi ile ilgili faaliyet alanlarında değişiklik yapmak istediklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %20'lik bir bölümü ifadelerinde resmi yazışmalarla ilgili faaliyet alanlarında değişiklik yapmak istediklerini belirtmişlerdir.

Çizelge 10. Okul Müdürlerinin Yapmış Oldukları Yüzyüze Görüşmelerin İçeriğini Belirtir Çizelge

	Yüzyüze Görüşmeler
Bakım, onarım, temizlik, fiziki koşullar	
Bilgi alışverişi	
Denetim	
Ders programı	
Devam devamsızlık	
Eğitim teknolojisi	
Gelişmeleri takip	
Kişisel gelişim	
Mevzuat-yönetmelik-kanun	
Ödül teşvik	
Öğrenci ile görüşme	26
Öğrenci sorunları(Rehberlik Dışı)	13
Öğrencilere rehberlik	18
Öğrencileri sınava ve bir üst öğrenime hazırlık	
Öğrenci İşleri	8
Öğretim programı	
Öğretmene rehberlik eğiticilik	11
Öğretmenlerle görüşme	26
Okul gelişim çalışmaları stratejik	
Okulun temizliği	
Organizasyon felsefesinin benimsenmesi	
Öğretmenlerin mesleki gelişimi, rehberlik	
Para ile ilgili işlemler	16
Planlama grvlist.	
Resmi yazışmalar	
Sosyal aktivite	23
Takım çalışması	
Toplantı	35

Çizelge 10 Devamı

Velilerle görüşme	27
Vizyon ve misyon geliştirme grvlist.	
Yakın çevre ve kurumlar arası ilişkiler	11
Yardımcı olma	
Özlük İşleri	
Okulun Fiziki Çevresinin Kontrolü	
Derse Girme	
Öğrenci Not Girişi	
Eğitim öğretim dışındaki diğer işler	112
Eğitim öğretimle direkt alakalı	102
Eğitim öğretimle direkt alakalı	102

Okul müdürlerinin ifadelerine göre yapmış oldukları yüzyüze görüşmelerin içeriği ile ilgili bulgular şu şekildedir;

1- Okul müdürlerinin yapmış oldukları yüzyüze görüşmelerin %52,3'lük bir bölümü eğitim-öğretim dışındaki diğer işler ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

2- Okul müdürlerinin yapmış oldukları yüzyüze görüşmelerin %30,3'lük bir bölümü öğrenciler ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

3- Okul müdürlerinin yapmış oldukları yüzyüze görüşmelerin %16,3'lük bir bölümü toplantılardan oluştuğunu belirtmişlerdir.

4- Okul müdürlerinin yapmış oldukları yüzyüze görüşmelerin %17,7'lik bir bölümü veli ve yakın çevre ile ilgili olan görüşmelerden meydana geldiğini belirtmişlerdir.

5- Okul müdürlerinin yapmış oldukları yüzyüze görüşmelerin %10,7'lik bir bölümü sosyal aktiviteler ile ilgili olan görüşmelerden meydana geldiğini belirtmişlerdir.

6- Okul müdürlerinin yapmış oldukları yüzyüze görüşmelerin %7,4'lük bir bölümü para ile ilgili olan görüşmelerden meydana geldiğini ifade etmişlerdir.

Çizelge 11. Okul Müdürlerinin Yapmış Oldukları Toplantıların İçeriğini Belirtir Çizelge

	Toplantı
Bakım, onarım, temizlik, fiziki koşullar	
Bilgi alışverişi	
Denetim	
Ders programı	
Devam devamsızlık	
Eğitim teknolojisi	

Çizelge 11 Devamı

Gelişmeleri takip	
Kişisel gelişim	
Mevzuat-yönetmelik-kanun	17
Ödül teşvik	
Öğrenci ile görüşme	
Öğrenci sorunları(Rehberlik Dışı)	
Öğrencilere rehberlik	
Öğrencileri sınava ve bir üst öğrenime hazırlık	
Öğrenci İşleri	4
Öğretim programı	
Öğretmene rehberlik eğiticilik	6
Öğretmenlerle görüşme	
Okul gelişim çalışmaları stratejik	
Okulun temizliği	
Organizasyon felsefesinin benimsenmesi	
Öğretmenlerin mesleki gelişimi, rehberlik	
Para ile ilgili işlemler	
Planlama	
Resmi yazışmalar	
Sosyal aktivite	
Takım çalışması	
Velilerle görüşme	3
Vizyon ve misyon geliştirme	1
Yakın çevre ve kurumlar arası ilişkiler	2
Yardımcı olma	
Özlük İşleri	2
Okulun Fiziki Çevresinin Kontrolü	
Derse Girme	
Öğrenci Not Girişi	
Eğitim öğretim dışındaki diğer işler	24
Eğitim öğretimle direkt alakalı	11

Okul müdürlerinin ifadelerine göre yapmış oldukları toplantıların içeriği ile ilgili bulgular şu şekildedir;

1- Okul müdürlerinin yapmış oldukları toplantıların %68,5'lik bir bölümü eğitim-öğretim dışındaki faaliyetlerden oluştuğunu belirtmişlerdir.

2- Okul müdürlerinin yapmış oldukları toplantıların %48,5'lik bir bölümü mevzuat-yönetmelik ve kanunlarla ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

3- Okul müdürlerinin yapmış oldukları toplantıların %17,1'lik bir bölümü öğretmene rehberlik ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

4- Okul müdürlerinin yapmış oldukları toplantıların %11,4'lk bir bölümü öğrencileri bir üst sınıfa ve sınava hazırlık ile ilgili çalışmalardan meydana geldiğini belirtmişlerdir.

5- Okul müdürlerinin yapmış oldukları toplantıların %8,5'lik bir bölümü veli toplantılarının oluşturduğunu belirtmişlerdir.

BÖLÜM V SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Sonuçlar

Okul müdürlerinin mesai saatleri içerisinde harcamış oldukları zamanın büyük bir bölümü eğitim-öğretim dışındaki faaliyetler ile geçmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin farklı faaliyet alanlarında (öğrenci ile görüşme, veli ile görüşme, yakın çevre ile görüşme vb.) yüzyüze görüşmelere oldukça zaman ayırmaktadırlar. Okul müdürleri denetim ve kontrol alanlarında da oldukça zaman harcamaktadırlar. Müdürlerin rapor ettikleri 555 faaliyetin 87'si resmi yazışmalar,65'i denetim,46'sı okulun fiziki yapısıyla alakalıdır. Resmi Yazışmalar rapor edilen faaliyetler arasında rapor edilme sıklığı açısından ilk sıradadır. Okul müdürlerinin vizyon-misyon geliştirme, ders programı, eğitim teknolojisi, ödül-teşvik, öğrencileri bir üst sınıfa ve sınava hazırlama, öğretim programı ve takım çalışması gibi faaliyetleri gerçekleştirmeye fazla zaman harcamadıkları ortaya çıkmaktadır.

Okul müdürleri öğleye kadar olan mesai saatleri içerisinde harcamış oldukları zamanın büyük bir bölümü eğitim-öğretim dışındaki faaliyetler ile geçmektedir. Okul müdürlerinin öğleye kadar en çok zaman harcadıkları resmi yazışmalardır. Yine okul yöneticileri bakım onarım işlerini öğleden önce yapmaktalar. Farklılık olmamakla birlikte velilerle görüşme sabah saatlerinde eğilim göstermektedir. Okul müdürlerinin ifadelerine göre öğleye kadar gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerin arasında bilgi alışverişi, vizyon-misyon geliştirme, ders programı, eğitim teknolojisi, ödül-teşvik, öğrencileri bir üst sınıfa ve sınava hazırlama, öğretim programı, öğretmenlere rehberlik çalışmaları ve takım çalışması gibi faaliyetlerde bulunmadıkları görülmektedir.

Okul müdürlerinin öğleden mesai bitimine kadar olan zaman diliminde eğitim-öğretim dışındaki faaliyetleri ağırlıklı olarak gerçekleştirdikleri görülmektedir. Okul müdürlerinin belirtilen bu süreçte en çok resmi yazışmalar, denetim-kontrol, toplantı ve yüzyüze görüşmelere oldukça zaman harcadıkları görülmektedir. Müdürlerin denetim ve toplantıları öğleden sonraları yoğunlaşmaktadır. Öğrencilerle görüşme az da olsa öğleden sonra artma eğiliminde ancak bütün faaliyetler arasında %2 gibi az bir yer tutmaktadır. öğrenci işleri öğleden sonra yapılmaktadır. Özlük işleri öğleden sonraları yoğunlaşmaktadır (%70). Okul müdürlerinin öğleden mesai bitimine kadar olan zaman diliminde vizyon-misyon geliştirme, ders programı, eğitim teknolojisi, ödül-teşvik, öğrencileri bir üst sınıfa ve sınava hazırlama, öğretim programı ve takım çalışması gibi

faaliyet alanlarında herhangi bir çalışma gerçekleştirmedikleri görülmektedir. Sonuçta Okul müdürleri öğleden sonraları daha çok faaliyet yapmaktadırlar.

Okul müdürlerinin mesai saatleri içerisinde harcamış oldukları zamanın %72 'lik bölümünü eğitim-öğretim dışı faaliyetlerle geçirmektedirler. Okul müdürleri mesai saatleri içerisinde en çok resmi yazışma, bakım-onarım ve denetim gibi faaliyetlere zaman ayırmaktadır. Günler açısından incelendiğinde rapor edilen faaliyetlerin yoğunluğunun pek farklılaşmadığı gözlenmiştir. Bununla birlikte haftanın ilk günleri bürokratik işlerle harcanmakta, eğitim öğretim işleri, öğrencilerle ilgilenme; salı çarşamba ve perşembe günlerine yoğunlaşmaktadır. Para ile ilgili işler haftanın ilk günlerinde yapılmakta diğer günlerde yapılmamaktadır. Bakım onarım gibi işler çarşamba ve Perşembe günleri gerçekleşmektedir. Okul müdürlerinin kıdem yılları dikkate alındığında 1-10 yıl arası ve 11-20 yıl arası okul müdürlerinin zamanlarının büyük çoğunluğunda eğitim-öğretim dışı faaliyetlerle uğraştıkları görülmektedir. Ancak 20 yıldan fazla görev yapmakta olan okul müdürleri eğitim-öğretim faaliyetlerine ve eğitim-öğretim dışındaki faaliyetlere yaklaşık olarak eşit zaman ayırmaktadır. Müdürlerin takım çalışması, sosyal aktiviteler, planlı hareket etme, kişisel gelişim, mesleki rehberlik, örgüt felsefesini oluşturma ve yerleştirme, öğretim programının uygulanışı, okul gelişim stratejileri gibi zaman ayrılması gereken etkinliklere ifadelerinde yer vermedikleri görülmektedir.

Okul müdürleri eğitim-öğretim dışındaki faaliyetleri yapmaktan hoşlanmadıkları görülmektedir. Özellikle resmi yazışmalar ve parasal (mali) işleri yapmaktan hiç hoşlanmadıkları ortaya çıkmaktadır. Kıdem yılları dikkate alındığında kıdem yılı her ne olursa olsun bütün okul müdürlerinin eğitim-öğretim dışı faaliyetleri yapmaktan hoşlanmadıkları görülmektedir. Ancak kıdem yılı 1-10 yıl arası olan okul müdürlerinin öğretmenlere rehberlik çalışmalarından, öğretmenler ve velilerle görüşmelerden hoşlanmaması da ilginç bir durumdur. Mesleki yaşantılarında 11-20 yıl arası görev yapmış olan okul müdürlerinin ise bir bölümünün öğrencilerle görüşmekten hoşlanmadıklarını belirtmektedir. Kıdem yılı 20 yıl ve üstü olan okul müdürleri ise eğitim-öğretim dışında kalan faaliyetleri yapmaktan hoşlanmadıkları ortaya çıkmaktadır. Bu faaliyetler ise para ile ilgili olan faaliyetler ve resmi yazışmalardan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinin yapmaktan hoşlandıkları faaliyetleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür; öğrencilere rehberlik, öğrenci sorunları, öğrencilerle görüşme, yardımcı olma, öğrencileri sınava ve bir üst öğrenime hazırlama, öğretmene rehberlik eğiticilik, öğretmenler görüşme gibi faaliyetlerdir. Ancak bu tür faaliyetleri yapmaktan hoşlandıklarını belirtmelerine rağmen zamanlarının çok az bir bölümünü ayırdıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin bazılarının bakım-onarım gibi fiziki ortamları ilgilendiren faaliyet alanlarında zaman geçirmekten hoşlandıkları da görülmektedir. Özellikle mesleki yaşantılarında ilk 10 yılını tamamlamamış okul müdürlerinin bu tür faaliyetlerden hoşlandıkları görülmektedir. Mesleki yaşamlarında 1-10 yıl arası okul müdürlüğü yapmakta olan okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun Öğrenci İşleri ile ilgili olan faaliyet alanlarını uygularken memnuniyet duydukları görülmektedir. Bu durum okul müdürlerinin eğitim-öğretimin başarıya ulaşabilmesi için etkin bir iletişim içerisinde olmaları gerektiğinin bilincinde olduklarını göstermektedir. Ancak bakım-onarım faaliyetlerinden hoşlandıkları da dikkati çekmektedir. Okul müdürlerinin kişisel gelişimleri, eğitim teknolojisi, ödül teşvik, ders programı, bilgi alışverişi ile ilgili faaliyetleri yapmaktan hoşlandıklarını belirtmedikleri de görülmektedir.

Okul müdürlerinin elinde olsa ilk değiştirecekleri faaliyetlerin para ile ilgili alanlarda ve de bakım onarım ile ilgili faaliyet alanlarında yapmak istedikleri görülmektedir. Bu da okul müdürlerinin bu tür faaliyetleri kendilerinin yapmak istemedikleri veya yapmaktan hoşlanmadıkları anlamına gelmektedir. Ayrıca okul müdürleri okul gelişim çalışmaları, özlük çalışmaları ve resmi yazışmalar ile ilgili faaliyet alanlarında da değişiklik yapmak istedikleri görülmektedir. Özellikle mesleki yaşantılarında 1-10 yıl arası görev yapmakta olan okul müdürleri para ile ilgili alanlarda değişiklik yapmak istemektedirler. Mesleki yaşantılarında 11-20 yıl arası görev yapmakta olan okul müdürleri okul gelişim çalışmaları alanlarında değişiklik yapmak istemektedirler. Mesleki yaşantılarında 20 yıl ve üstünde görev yapmış olan okul müdürleri okul gelişim çalışmaları, eğitim teknolojisi, öğretmenlerin mesleki gelişimleri ve resmi yazışmalar ile ilgili alanlarda değişiklik yapmak istemektedirler. Bu da okul müdürlerinin en çok eğitim alanında değişiklik yapmak istediklerini göstermektedirler.. Okul müdürleri mesai saatleri içerisinde birçok görüşme yapmaktadırlar. Bunlar; öğrenciler, öğretmenler, personel, veliler, yakın çevre veya diğer kurumlar ile gerçekleştirilmektedir. Bu görüşmeler incelendiğinde öğrencilere yönelik görüşmelerin

önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Ancak bu görüşmelerin yarısına yakın bir kısmı eğitim-öğretim dışındaki alanları içeren görüşmelerden oluşmaktadır. Okulun maddi yapısının düzeltilmesi, fiziki çevrenin düzenlenmesi gibi faaliyetlere yönelik olan yüzyüze görüşmeler de oldukça yer tutmaktadır. Bu görüşmelerde ifadelere göre ders programlarının, denetimin, bilgi alışverişinin, ödül-teşvik organizasyon felsefesinin benimsenmesi, öğretmenlerin mesleki gelişimi rehberlik, öğretim programı, bilgi teknolojisi, gelişmeleri takip, kişisel gelişim, kul gelişim çalışmaları, takım çalışması, planlama, gibi alanlarda gerçekleştirilmemesi de oldukça dikkat çekicidir.

Okul müdürleri gerek okul içinde gerekse kurum içinde birçok toplantıya katılmaktadır. Bu toplantıların büyük bir bölümünü eğitim-öğretim dışı faaliyetleri içeren toplantılar oluşturmaktadır. Bu toplantılar genellikle mevzuat-yönetmelik-kanunların görüşülmesi, bildirilmesi gibi amaçlar taşımaktadır. Okul içinde gerçekleştirilen toplantılar ise genellikle öğrencilerin gelişimi, öğretmenlere rehberlik çalışmaları veya veli toplantıları gibi faaliyetler üzerine kurulmuştur.

Okul müdürlüğü daha çok bir büro yöneticiliği halini almıştır. Bu sistemde okul müdürlerinin eğitim ve öğretime yön vermeleri beklenmemelidir. Mevcut iş ortamı okul yöneticiliğinin gelişmesi yolunu kapamaktadır. Bir liderden beklenecek çağdaş yaklaşımların böyle bir ortamda yeşermesi pek mümkün değildir. Örgütsel ve mesleki bir felsefenin ön plana çıkmadığı, mesleki gelişimin talep edilmediği, örgütün kritik vazifesine bu vazifeyi yönlendirecek yöneticinin yeterli zaman ayıramadığı bir ortam olan okulun işletilen ancak yönetilmeyen bir ortam olduğu açıktır. Okullarda eğitim yöneticiliğinden ziyade bir büro sekreteri, bir işletmeci gibi vazife yapmaktadır. Müdürlük kendisinden beklenenin çok azını veren bir meslek halini almıştır. Gelişen dünya ise her geçen gün müdürden daha fazlasını istemektedir. İsteseler bile müdürlerin birer eğitim lideri olma şansı ülkemizde okul adı verilen kurumlarında mümkün görünmemektedir.

Müdürlüğün düşünce yoğunluklu bir uğraşı olmayışı, “Proaktif” girişimi gerektirmeyişi, stratejik hareketi zorlamayışi, plansızlığa dayalı günlük rutin işleyişi, müdürlük mesleğine girmek isteyecek zihinsel yetenekleri yüksek kişileri özendirmemektedir. Okul, zihinsel faaliyetleri kullanarak zihin üzerinde çalışan bir aygıttır. Bu aygıtın beyninin işlemez hale gelmesi, okul denen kurumun varlık sebebinin yitirilmesi anlamına gelecektir.

Öneriler

- 1- İşletmecilik işlerini yürütmek üzere okullarda okul sekreterliği kadroları oluşturulabilir. Fakültelerde halen var olan sekreterlik kadroları okullara da verilebilir.
- 2- Okullarda zümre başkanlarının görevleri yeniden düzenlenip idari kadro haline getirilebilir.
- 3- Okul müdürlüğü sözleşmeli statüye geçirilebilir. Ekonomik avantajları artırılabilir.
- 4- Okul Yöneticiliğine atanacak adayların eğitim yönetimi konusunda gerekli eğitimi almaları sağlanmalıdır.
- 5- Bu alanda yapılacak çalışmalarda alınacak olan zaman diliminin genişletilmesi, katılımcılara daha detaylı bir yönerge sunulmalı ve faaliyet alanlarının daha açık bir şekilde ifade edilmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

Açıkalın A.,Okul Yöneticiliği (2000).Ankara. Pegema Yayıncılık.

Açıkalın, A., Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği.Ankara: PEGEM, yayını, 1994.

Açıkalın, A., 1994 Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi. Pegem Yayınları No:7 Ankara.

Açıkalın, A., (1994). Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Pegem Yayınları, Ankara

Açıkgöz, K.,(1994) Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları. Kanyılmaz Matbaası. 1. Baskı İzmir

Ağaoğlu,E, Kesim,E ,”Anadolu Üniversitesi’nde Görev Yapan Eğitim Yapan Eğitim Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Konusundaki Görüşleri”, XIV.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.,(2005)

Akçay, C., (1996). Okul Yönetimi, 72 Ofset Tesisleri, Ankara.

Akçay, C., Başar, A. “İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetimsel Görevlere Ayırdıkları Zaman ve Bunları Önemli Görme Dereceleri”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Bahar, 2004

Atay, K.,(1995) İlköğretim Müfettişlerinin Yeterlilikleri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, No:42649,Erzurum

Aydın, M. (2000) Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara

Balcı, A., (2000). “İkibinli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi”. Eğitim Yönetimi. Yıl:6, Sayı: 24

Baloğlu,M. ,Türkoğlu,E.,”Tokat Merkez İlçedeki İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinde Zaman Yönetimine İlişkin Bir Çalışma”, XIV.Ulusal Eğitim Bilimleri kongresi.,(2005)

Baloğlu,M.,Bardakçı,S.,”Eğitim Yöneticilerinin Özdeğerlerinin Betimlenmesi:Samsun İli Örneği “,XIV.Ulusal Eğitim Bilimleri kongresi.,(2005)

Başar, H. Eğitim Denetçisi: Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi. Ankara: Pegem Yayını, 1993.

Başaran , İ. E.,(1993). Eğitim Yönetimi. Ankara : Gül yayınevi

Binbaşıoğlu, C.,(1983) Eğitim Yöneticiliği. Binbaşıoğlu Yayınevi. Ankara

Björk, L.G ve Ginsberg, R. (1995). “Principles of Reform and Reforming Principal Training: A Theoretical Perspective, Educational Administration Quarterly, Vol. 31, No: 1

Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.(Dokuzuncu baskı) Ankara:PEGEM Yayını, 1994.

Bursalıoğlu, Z., (1991)“Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:24, Sayı:2, Ankara

Bursalıoğlu, Z., (1981)”Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri”. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 93. Ankara

Campbell, R., Administrative Behaviors in Education, Harger and Row Publishers, New York, 1957.

Can, H., İşletme Yönetimi ,TODAİE Yayınları, No:169, Ankara, 1978

Celep,C,Mete,Y,A,"Eğitim Örgütlerinin Örgütsel Sağlığı ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki", XIV.Ulusal Eğitim Bilimleri kongresi.,(2005)

Çelik, V,Okul kültürü ve Yönetimi (2002) .Ankara. Pegema Yayıncılık.

Çelik,V,"Okul Yönetişimi",XIV.Ulusal Eğitim Bilimleri kongresi.,(2005)

Çelikkaya,H,"Yönetim Olgusuna Sosyolojik Bir Bakış", XIV.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.,(2005)

Çelikten, M., (2001). "Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri", Eğitim ve Bilim, Cilt:26, Sayı:19

Çelikten, M., (2004), "Bir Okul Müdürünün Günlüğü", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2004.

Dönmez, B.(2002) "Müfettiş, Okul Yönetici ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri", Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:29

Erkoç, Z., (2000). "Orta Öğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite", Human Resources, 4/2. Mart-Nisan.

Güçlüol, K. (1985) "Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar", Kadioğlu Matbaası, Ankara.

Guernay, B., Yönetim Bilimine Giriş, Çev.İhsan KUTBAY, TODAİE Yayınları, Ankara, 1971.

Hersey, P.- Blanchard, K. H.- Johnson D. E. (1996). Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources , Prentice Hall. Englewood Cliffs, N.J.

Karip, E., ve Köksal, K., (1999). “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” , Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara, Sayı 18

Karip,E., Çatışma Yönetimi (2003).Ankara.Pegema Yayıncılık

Karip, E., (1998). Dönüşümcü Liderlik. Eğitim Yönetimi

Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Ankara: Bilim Yayınları, 1993.

Kayıkçı,K, “Yönetici Yetiştirme Sorunu” (2001) Milli Eğitim Dergisi,Sayı:150, 2001

Murphy, J. (1993). The Lanscape of Leadership Preparation: Reframing the Education of School Administrators, Newburry Park, CA: Corwin.

Özdemir ,S,Eğitimde Örgütsel Yenileşme (2000).Ankara.Pegama Yayıncılık

Peker,Ö., ve Aytürk, N., (2002). Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara Resmî Gazete, 23.09.1998, Sayı: 23472 ve 30.04.1999, Sayı: 23681).

Rowden, R. W. (1999). “The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment” , The Leadership & Organization Development Journal , Volume:21, No: 1

Sapre, P.M. (2000). “Realizing the potential of management and leadership: Toward a synthesis of Western and indigenous perspectives in the modernization of non-Western societies,” International Journal of Leadership in Education, Vol. 3, No. 3.

Sergiovanni, T.J. ve R.J. Starratt (1988) Supervision: Human Perspectives, McGraw Hill Book Company, New York

Şahin, A.A.(2000) İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:22.

Taeter, C. J. ve Others. (1989). “Principal Leadership and Organizational Commitment: The Principal Must Deliver” , Planning and Changing , Volume 20, No: 3, s. 131-140.

Taymaz, H, Okul yönetimi (2003).Ankara .Pegema Yayıncılık.

Taymaz, H., “Okul Yönetimi ve Yönetici Yetiştirme”. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. 19, (1- 2),1986.

Tebliğler Dergisi, Kasım 1998, Sayı: 2494

Ünal, S., (2000). Okulda İnsan Kaynakları Yönetimi, Millî Eğitim Dergisi, Sayı:146.

EKLER**Ek 1. Veri Toplama Aracı**

Başlangıç	Bitiş	Gün
7:30	7 :35	..Mart 07 PAZARTESİ
9:10	9:15	..Mart 07 PAZARTESİ
10:50	10:55	..Mart 07 PAZARTESİ
7:45	7:50	..Mart 07 SALI
9:25	9:30	..Mart 07 SALI
11:05	11:10	..Mart 07 SALI
8.00	8:05	.. Mart 07 ÇARŞAMBA
9:40	9:45	.. Mart 07 ÇARŞAMBA
11:20	11:25	.. Mart 07 ÇARŞAMBA
8:15	8:20	.. Mart 07 PERŞEMBE
9:55	10:00	..Mart 07 PERŞEMBE
11:35	11:40	.. Mart 07 PERŞEMBE
8:30	8:35	.. Mart 07 CUMA
10:10	10:15	.. Mart 07 CUMA
11:50	11:55	.. Mart 07 CUMA
12:30	12:35	.. Mart 07 PAZARTESİ
14:10	14:15	.. Mart 07 PAZARTESİ
15:50	15:55	.. Mart 07 PAZARTESİ
17:30	17:35	.. Mart 07 PAZARTESİ

12:45	12:50	.. Mart 07 SALI
14:25	14:30	.. Mart 07 SALI
17:45	17:50	.. Mart 07 SALI
16:05	16:10	.. Mart 07 SALI
13:00	13 :05	.. Mart 07 ÇARŞAMBA
14:40	14:45	.. Mart 07 ÇARŞAMBA
16:20	16:25	.. Mart 07 ÇARŞAMBA
13:15	13:20	.. Mart 07 PERŞEMBE
14:55	15:00	.. Mart 07 PERŞEMBE
16:35	16:40	.. Mart 07 PERŞEMBE
13:30	13:35	.. Mart 07 CUMA
15:10	15:15	.. Mart 07 CUMA
16:50	16:55	.. Mart 07 CUMA

Sayın Yönetici :

Okul Müdürlerinin mesai saatleri içinde yaptığı çalışmaların neler olduğu konulu araştırma sizlerin değerli katkıları ile yürütülecektir. Bu araştırma ile okul yöneticilerinin gün içinde yaptıkları mevcut işleri ve karşılaştıkları problemler tespit edilecektir.

Bu çalışmanın amacına ulaşabilmesi için sizlerden aşağıdaki bölümü, yan taraftaki soruları yanıtlamanızı ve ekteki çizelgede saat dilimlerinin ve günlerin yazılı olduğu bölümde belirtilen süre içinde yapmakta olduğunuz faaliyeti açık bir şekilde yazmanızı rica ediyorum. (Örneğin; öğrenci velileriyle, ...ders öğretmeni ile görüşüyorum. Okuldaki çalışmaları denetliyorum, öğretmenlerle toplantıdayım. Ailem ile görüşüyorum. Sorunlarla ilgileniyorum. v.b.)

Bu çalışmada elde edilen veriler hiçbir şekilde başka amaçlı kullanılmayacak, kesinlikle saklı tutulacaktır.

Değerli katkılarınız ve ilginize şimdiden teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dilerim. Saygılarımızla.

Bülent ŞAHİN

Ulubey İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Tel:05052900909 e-mail:bulentsahin07@gmail.com

Danışman:Yrd. Doç Dr. Cemil YÜCEL

Afyon Kocatepe Üniversitesi

Uşak Eğitim Fakültesi

Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanı

Cinsiyetiniz : Bayan () Bay ()

İdarecilikteki Toplam Yılıınız : yıl

Medeni Hal : Evli () Bekar ()

Dul () Ayrılmış ()

1. Mesai saatleri içinde zamanınızı en çok alan üç şeyi sıralayınız:

1-

2-

3-

2. İşinizle ilgili yapmaktan hiç hoşlanmadığınız iki şeyi yazınız:

1-

2-

3. İşinizle ilgili yapmaktan en çok hoşlandığınız iki şeyi yazınız:

1-

2-

4. İşinizle ilgili değiştirmek istediğiniz en önemli şey ne olurdu? Nasıl olsun isterdiniz?

Ek 2. Araştırma İzin Onayı

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Sayı : B.08.0.EGD.0.33.05.311- 165 / 513
 Konu : Araştırma İzni

29./01/2007

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

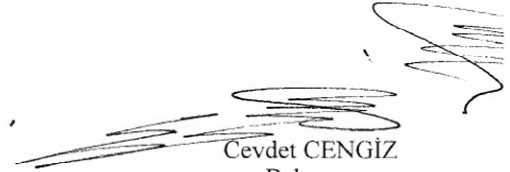
İlgi : 15.01.2007 tarih ve B.30.2.AKÜ.0.E1.00.00-510/37 sayılı yazı.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Bülent ŞAHİN'in "Okul Yöneticilerinin Günlük Mesailerinde Yaptıkları İşlere Genel Bir Bakış" konulu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketlerin Uşak İli ilköğretim okullarında uygulama izin talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen (3 sayfa – 4 sorudan oluşan) anketlerin belirtilen okullarda uygulanmasında bir sakınca görülmektedir.

Araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğinin Bakanlığımıza gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.



Cevdet CENGİZ
 Bakan a.
 Müsteşar Yardımcısı

EK :
 1- Anket Örneği (1 Adet-3 Sayfa)
 2- Okul Listesi (1 Adet-1 Sayfa)

Ek 3. Örneklem Tablosu**Örneklem Tablosu:**

Sıra No	Okulun Adı	Bulunduğu Yer
1.	ATATÜRK İ.Ö.O	UŞAK / MERKEZ
2.	AHMETLER ABDÜLKADİR CAN İ.Ö.O	EŞME / AHMETLER BELDESİ
3.	23 NİSAN İ.Ö.O	UŞAK / MERKEZ
4.	GANİME ÖZADAM İ.Ö.O	UŞAK / MERKEZ
5.	İNAY İ.Ö.O	ULUBEY/ İNAY KÖYÜ
6.	İZZETTİN ÇALIŞLAR LİSESİ	UŞAK / MERKEZ
7.	KUVAYİ MİLLİYE İ.Ö.O	ULUBEY/MERKEZ
8.	KÖKEZ SEYİT RUHİ ÇETİN İ.Ö.O	SİVASLI/KÖKEZ KÖYÜ
9.	MUHARREMŞAH İ.Ö.O	UŞAK / MERKEZ KÖYÜ
10.	MUZAFFER MERT İ.Ö.O	UŞAK / MERKEZ
11.	Nihat DÜLGEROĞLU İ.Ö.O	UŞAK / MERKEZ
12.	OMURCA İ.Ö.O	ULUBEY / OMURCA BELDESİ
13.	ÖĞRETMEN ALİ BAYKAL İ.Ö.O	EŞME / MERKEZ
14.	31 AGUSTOS İ.Ö.O	SİVASLI / MERKEZ
15.	31 AGUSTOS İ.Ö.O	BANAZ / MERKEZ
16.	SELÇİKLER İ.Ö.O	SİVASLI/SELÇİKLER BELDESİ
17.	ŞEHİT ADEM ÇİFTÇİ ÇPL	EŞME / MERKEZ
18.	TURHAN AKÇAY İ.Ö.O	UŞAK / MERKEZ
19.	ULUBEY LİSESİ	ULUBEY/MERKEZ
20.	YEŞİLKAVAK İ.Ö.O	EŞME /YEŞİLKAVAK KÖYÜ