



Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi  
*Firat University Journal of Social Science*  
Cilt: 14, Sayı: 1, Sayfa: 123-135, ELAZIĞ-2004

## BİR OKUL MÜDÜRÜNÜN GÜNLÜĞÜ

*Diary of A School Principal*

**Mustafa ÇELİKTEN**

*Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Kayseri*

celikten@erciyes.edu.tr

### Özet

İlköğretimde görev yapan bir okul müdürü yaklaşık bir sömestr gözlemlenmiş; görev ve sorumluluklarıyla yaptığı etkinliklerin ne derecede örtüştüğü saptanmaya çalışılmıştır. Gözlem tekniği kullanılarak elde edilen bulgulara göre müdürün en fazla zaman ayırdığı üç yönetim işlevi genel yönetim, planlama, gezinti; en az ise üst yönetim, kendini yetiştirme ve okul-çevre ilişkileri gibi etkinlikler olduğu saptanmıştır.

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

### Abstract

The researcher has found that the time use of the principal characterized by activities of short duration which are highly varied in function and which change with great frequency throughout the day. According to findings which were collected using the technic of observation, the three functions of principal which devoted his time. The most were general management, planning and walking around, respectively. The least ones were meeting with superiors, self education and the activities such as school and environment.

**Key Words:** School principal, Principal's tasks, Observation

## GİRİŞ

Okul, toplumun eğitim kavramı ve hizmetiyle özdeşleştirdiği kurum, eğitim sisteminin en işlevsel parçası ve üretim amaçlı somut örgütlenmesidir (Açıkalın, 1998:1). “Okul, çok boyutlu bir olaydır ve ülkenin gelişmesi, ilerlemesi, kalkınması ile doğrudan ilgili” (MEB, 1993:85) olup önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak öğrencilerin davranışlarını değiştirecek veya yeni davranışlar kazandıracak yaşantılar hazırlayıp sunan sosyal ve açık bir sistemdir (Başaran, 1993:32). Okul denilen açık sistemin etkililiğinden, çevreye uyumunu sağlamaktan, etkin bir biçimde sürekliliğinden, örgüt içinden ve dışından gelen istekleri yanıtlamaktan sorumlu kişi de okul müdürüdür.

İki binli yıllarda nüfusun hızla artması nedeniyle eğitime karşı talep yoğunlaşmış ve sınırlı olan kıt kaynakların sunumu aşamasında çok karmaşık sorunlar yaşanmıştır. Eğitim sistemine karşı olan yoğun isteklere yanıt vermek ve karşılaşılan sorunları çözebilmek için okul yöneticilerinden beklentiler artmış; çok çeşitli olan görevlerine bazen formal, bazen de informal olarak yenileri eklenmiştir. Günümüzde “okul yöneticisinin örgütteki kriz durumuyla başa çıkması, çatışmayı yönetmesi, vizyon sahibi olması, işgörenleri güdülemesi, programlanmamış konularda geçerli, güvenilir kararlar vermesi ve problem çözme yeteneğine sahip kişiler olması” (Çelikten, 2001:298) da beklenmektedir. Bu beklentilerin ne derecede gerçekleştiğini saptamak için okullarda görevli öğretmenlere, yardımcı işgörelere, öğrenci ve velilere “Okul Müdürü ne iş yapar” diye sorulduğunda alınan yanıtlar, bazen mizahi olmakla birlikte gerçeği de yansıtmaktadır.

Bunlar arasında: “Öğrencilerin dadılığını yapar, öğretmenlerin ve velilerin kahrını çeker, üstlerden gelen anlamsız buyruklarla uğraşır, astlardan gelen bir sürü saçma sapan sorunları dinler”, (Açıkalın, 1998: 7) “okulda disiplini sağlar”, “akşama kadar odasında kahve içer”, “öğretmenleri çalıştırır”, “koltuk meraklısıdır”, “belgeleri imzalar”, “geç kalan öğrencileri cezalandırır”, “toplantılara başkanlık eder”, “yönetmelik hastasıdır” ve “okulu yönetir” gibi yanıtlar da yer almaktadır. Bütün bunlar müdürlerin yaptığı ya da yaptığını sandığı işlerden sadece bazılarıdır.

Yukarıdaki izlenimlerin ne derecede tutarlı ve doğru olduğunu saptamak için, ilköğretimde görev yapan bir okul müdürü yaklaşık bir sömestr gözlemlenmiş; görev ve sorumluluklarıyla, etkinliklerinin ne derecede örtüştüğü karşılaştırılarak, elde edilen bulgular bu çalışmanın ileri bölümlerinde tartışılmıştır.

### **Problem Durumu**

Eğitim bilimleri alanında yayımlanan araştırmalara yer veren ulusal hakemli dergilerden, *Eğitim Yönetimi*, *Milli Eğitim*, *Eğitim ve Bilim Dergilerinin* 5 yıllık sayıları incelendiğinde makalelerin çoğunluğunun “yüksek öğretim”, “liderlik”, “toplam kalite yönetimi” ve “okul kültürü” gibi popüler konular üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Buna paralel olarak, anılan kaynaklarda okul müdürleriyle ilgili çalışmaların özellikle 1990’lı yıllardan sonra yayımlanmaya başladığı, bunların da daha çok okul müdürlerinin liderlik şekilleri, sınıf yönetimi, kadın ve erkek yöneticilerin özellikleri gibi konularla ilgili olduğu saptanmış; ancak “okulların yönetiminden ve başarısından birinci derecede sorumlu olan müdürlerin” (Hausman, Crow ve Sperry, 2000:11) zamanlarını nasıl değerlendirdikleri ulusal literatürde bilimsel araştırmalara pek fazla konu olmamıştır. 1997-2001 yılları arasında birer örneği YÖK’e gönderilen lisans üstü tezleri taranmış okul müdürleriyle ilgili 40, müdürlerin zaman yönetimiyle ilgili Kaykanacı (2000) ve Aksoy (1994) tarafından yapılan iki çalışmaya ulaşılmış; buna karşın belirtilen tarihler arasındaki bilimsel çalışmalar arasında “okul müdürlerinin günlüğü” ile ilgili bir çalışma saptanmıştır.

Eğitim örgütlerindeki etkinliklerin gözlem yoluyla saptanması konusunda araştırmaların kıt olmasının nedenleri çok ve çeşitlidir. Okul müdürleri kendilerini adeta bir “gölge” gibi izleyen kişiden rahatsız olacaklarından, böyle bir araştırmaya “denek” olmak istememektedir. Ayrıca böyle bir araştırmanın uzun zaman isteyen bir çalışma olduğundan araştırmacılara pek çekici gelmemekte, “araştırmaların çabuk sonuç vermesi, aksi halde işe yaramayacağı, kuramsal bilgiler üretme yerine, pratik sorunların çözümüne yatırım yapılması gerektiği” (Karasar, 1994:31) vb. nedenlerden anılan konu araştırmacıların ilgi alanlarının dışında kaldığı düşünülmektedir.

### **Amaç**

“*Bir okul müdürünün günlüğü*” çalışmasında araştırmacı, müdürün görevlerini nasıl yaptığını ya da yaptırdığını gözlemlemek, bunlar hakkında kendilerinin görüşlerini almak, müdürün öğretmen, öğrenci ve diğer işgörenlerle nasıl bir iletişim kurduğu, karşılaştığı sorunlara nasıl çözüm getirdiği, formal görevlerinin yanında ne gibi informal görevlerinin olduğu konularının açıklığa kavuşturulmasını amaçlamış; elde edilecek sonuçların literatüre ve eğitim yönetimi alınındaki uygulayıcılara yardımcı olacağını düşünmüştür.

### **Sınırlılıklar**

Kendisinin sürekli izlendiğini bilen okul müdürü yaptığı işlerde, vermiş olduğu kararlarda ve zaman kullanımı konularında “etki” altında kalmış olabilir. Bu araştırma gözlem tekniğinin tüm sınırlılıklarını içermektedir. Araştırma sonuçlarının genellenebilirliği, denek olarak seçilen okul müdürünün görüşleri, araştırmacının gözlem ve yorumlarıyla sınırlıdır.

### **İlgili Araştırmalar**

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. 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, 1982:6). Bunları yapacak olan okul müdürlerinin ve yardımcılarının görev, yetki ve sorumlulukları da ilgili yönetmeliklerde maddeler halinde sıralanmıştır (Taymaz, 2000:55). Okul müdürü ilgili yasaların, eğitim politikalarının ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak için kendisine verilmiş olan yetkilerini kullanmak zorundadır. Bu yetkiler “okulun politikasını saptamak, okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, okul içi ve dışı öğelerle iletişim sağlamak, yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek” (Kaya, 1993:134) 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 kullanımı 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) 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.

Kaykanacı da (2000) araştırmasında, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zamanı saptayarak, ilköğretim alanına bir katkı getirmeyi 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.

Uluslar arası literatürde de okul müdürlerinin görevleri, zaman kullanımı ve etkililiği konularında değişik çalışmalara rastlanılmaktadır. Crow (1992:169), 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 saptamıştır.

Peterson da (1978:23) araştırmasında, müdürlerin zamanlarının yaklaşık %80'ini öğretmenlerin öğretimle ilgili olmayan ihtiyaçları ve disiplin sorunlarına çözüm bulmaya ayırdıklarını, bu nedenle de öğretim liderliğine pek zamanlarının kalmadığı eleştirisini getirmektedir. Griffin'in(1993:29) çalışması da öncekilerle paralellik göstermektedir. Anılan araştırmacıya göre okul müdürleri zamanlarının büyük kısmını öğretim liderliği görevlerine ayırmaları beklenirken bürokratik işlere daha fazla zaman harcamaktadırlar.

Sarros (1988:177), geniş bir örneklem üzerinde yaptığı 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 yeterli zamanlarının olmadığı belirtilmiştir. Diğer örgütlerle karşılaştırıldığında okulların daha karmaşık bir yapıya sahip olduğunu, bunun da okulların yönetiminden sorumlu müdürün işlerini güçleştirdiğini belirten Handy (1986:32), 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 müdürlerin ilişki içerisinde olduğu *iş akışı*, çatışmayı en aza indirmek ve düzeni arttırmak 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 hedeflerine 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 düşünciyi 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 yararına olan konularda yoğunlaşır karar verirler.

Örgütlerin etkililiği ile yöneticilerin sahip olduğu akademik yeterlik arasındaki pozitif ilişkiyi fark eden bazı gelişmiş ülkeler okul müdürlerinin nitelikleri, yetiştirilmesi ve atanması gibi konuları eğitimin kalitesinin artırılması yönünde düzenlemişlerdir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri’nde eğitim alanında uygulanan reformlar her eğitim bölgesi için değişiklik arz etse de, okul müdürlerinin yetiştirilmesinde ve atanmasında öngörülen koşullardan hiçbir eyalette ödün verilmemektedir. Bu, “okul müdürünün yetiştirilmesinde dört yıllık lisans öğretiminin üzerine eğitim fakültelerinde yaklaşık 36 kredilik lisansüstü çalışma yapmayı ve ilgi duyulan konularda bir yüksek lisans tezi hazırlamayı” (McNergney ve Herbert, 1995: 428) öngörmekte; ne ilköğretimde ne de orta öğretimde gerekli koşulları yerine getirmeyen hiçbir okul müdürü görevlendirilmemektedir.

Türkiye’de okulların çalışma ve etkili bir biçimde işletilmesini sağlayan yasa ve yönetmelikler bu sorumluluğu okul müdürüne yüklemiş ve okul müdürünü de gerekli yetkilerle donatmıştır. Ne yazık ki, okulların başarısından birinci derecede sorumlu olduğu söylenen okul müdürlerinin atanmasında, 1998 yılına kadar kişinin alanda yeterliğine değil de, politik kimliği ve atama gücünü elinde bulunduran kişilerle olan informal ilişkilerine bakılmaktaydı. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda Milli Eğitim Bakanlığı’nca 1998 yılında çıkarılan Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve

Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik bu alanda atılan ilk adımdır. 23 Eylül 1998 tarih ve 23472 sayılı **Resmi Gazete**'de yayımlanan yönetmeliğin amacı “Yönetici atamalarına bir form getirmek, adam kayırmacılığın önüne geçmek, niteliksiz kişilerin yönetici olmasını önlemek ve sonuçta da okul yöneticilerinin niteliğini yükseltmek” biçiminde yorumlanabilir.

Ne var ki, 1998-2001 yılları arasında yapılan ilk üç uygulamada Milli Eğitim Bakanlığı hizmet içi eğitim çalışmalarını üniversitelerle işbirliği ile gerçekleştirdiği halde, 2-27 Eylül 2002 tarihinde Türkiye genelinde 68 kurs merkezinde yapılan Eğitim Yöneticiliği Kurslarının sadece birinde Milli Eğitim-Üniversite işbirliği sağlanabilmiştir. Bunun nedenlerini araştırmak ya da tartışmak bu çalışmanın amacı dışında kalmakla birlikte akıllara “Acaba Milli Eğitim Bakanlığı-Üniversite işbirliğinde istenilen verim alınamadı mı? sorusu gelmektedir.

## **YÖNTEM**

### **Araştırma Deseni**

Okul müdürlerinin görevlerini yaparken göstermiş oldukları davranışlarını izleme ve izlenen bu davranışları yorumlamada araştırmacıya sağladığı üstünlüklerinden dolayı bu çalışmada gözlem tekniği kullanılmıştır. Niteliksel araştırmalar konusunda yaptığı araştırmalarla tanınan Glesne ve Peshkin (1992:39), gözlem tekniğinin “Başarılı kişilerin” yaptığı işleri izleme olanağı verdiğini, gözlem yoluyla bilgi toplamada araştırmacının çalıştığı ortamın bir parçası durumunda oluşunu ve böylece birinci elden bilgiler elde ettiklerini savunmaktadır. Anılan yazarlar, gözlem yapan araştırmacıların, deneklerin davranışlarını gözlemlene olanağı bulacaklarını, beklenmedik olaylarla karşılaşma olanağını yakalayacaklarını ve en önemlisi gözlemlendiği kişilerle arasında geliştireceği güven sayesinde deneklerin içten davranışlar gösterebileceğinin altını çizmektedirler.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmacı, denek bulmak amacıyla 1998-2001 yılları arasında öğretici olarak katıldığı “Yöneticilik Eğitim Semineri”ne katılan okul müdürleriyle diyalog kurmuş; araştırma konusu kendilerine anlatılmış ve çalışmaya yapacakları olası katkıların önemini belirtmiştir. Bu çağrıya 7 müdürün 4’ü olumlu yanıt vermiştir. Bu müdürlerle yapılan ön görüşmeler sonunda araştırmacıya zaman ayırması olası görünen, araştırmacının sürekli okulda ve kendisinin çevresinde olmasından rahatsız olmayacağı düşünülen, okulun öğrenci-öğretmen oranı, sosyo-ekonomik yapısı vb. etmenler bakımından il ortalamasına yakın olan okul müdürü araştırmaya denek olarak seçilmiştir.

### **Verilerin Toplanması**

Araştırma için seçilen denek iki haftada bir gün olmak kaydıyla bir sömestrde toplam 8 hafta izlenmiş, görüşmelerin mümkün oldukça haftanın değişik günlerinde olmasına özen gösterilmiştir. Gözlem sırasında araştırmacı, müdürü tıpkı onun bir “*gölgesi*” gibi her gittiği yerde ve değişik ortamlarda izleme olanağı yakalamıştır. Bu “izleme” esnasında araştırmacı, okul müdürünün amirleriyle toplantıdayken, yardımcılarıyla görüş-alışverişinde bulunurken ve öğretmenlerle yaptığı formal ve informal konuşmalarda hep yanında bulunmuştur. Ayrıca öğrenci, veli ve okulda çalışan diğer işgörenlerle yaptığı konuşmaları da gözlemleme olanağı bulmuş ve araştırmacı tıpkı bir sosyal antropolog gibi araştırma konusuyla ilgisi olacağını düşündüğü notlar almıştır.

Araştırmacı okula gitmeden önce müdüre geleceği zamanı bildirmiş ve mesai başlamadan önce okulda hazır bulunmuştur. Hemen bütün görüşmeler okul müdürü ile yapılan informal konuşmalarla başlamış ve bittiğinde araştırmacı alınan notların doğruluğunu saptamak amacıyla müdüre elde edilen gözlemler hakkında kısa bilgiler verip yorumlarını almıştır. Ortalama 10 dakika süren bu görüşmelerde, okul müdürünün yaşam öyküsünü, iş hakkındaki görüşlerini, neleri planladığını ve bunların ne kadarını uygulamaya koyabildiğini, öğretim yılı başındaki hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirebildiği gibi konularda görüş alış-verişi yapılmıştır.

Araştırmacının okula gözlem amaçlı gelmediği zamanlarda da, okul müdüründen yaptığı işleri özetlemesi istenmiş ve böylece araştırmacının gözlem yaptığı zamanlarda elde ettiği bilgiler ve izlenimlerin sadece o güne mi özgü yoksa, okul müdürünün ve okulda çalışan diğer işgörenlerin doğal olarak davranış biçimleri mi olup olmadığı saptanmaya çalışılmış, okul müdürünün tuttuğu notlarla araştırmacınıninki arasında belirgin farklılıkların bulunup bulunmadığı gözlemlenmeye çalışılmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Gözlem sonucu elde edilen bilgi ve notlar incelenmiş, “nitelik araştırmalarında elde edilen bilgileri sınıflamak için geliştirilen NUD\*IST 4” (Richardas ve Richards, 1997) yazılım programı kullanılarak benzerlik gösteren konular saptanıp yorumlanmış, bulgulara gözlem yapılan okul müdürü ile de tartışıldıktan sonra son şekli verilmiştir.

Bulguların genellenebilirliği konusunda bilgi edinmek, doğruluğu ve tutarlılığını saptamak için araştırmaya katılmayan 3 ilköğretim okul müdüründen gözlem sonuçlarını birbirlerinden bağımsız olarak incelemeleri istenmiştir. Müdürlerinden gelen yanıtlar, gözlem sonuçlarına katıldıkları ve genellenebilir olduğu yönünde olmuştur.



## **BULGULAR VE YORUM**

### **Okula İlişkin Gözlemler**

1972 yılında yaptırılmış olan Örnek İlköğretim Okulu'na (takma adı) ekonomik olarak orta gelirli ailelerin çocukları devam ediyor. Okuldaki yaklaşık 2490 öğrenciye 64 öğretmen ve 4 müdür yardımcısı ile hizmet verilmektedir. Okul, Kayseri'deki ilköğretim okulları içerisinde disiplin olaylarının azlığı, öğrencilerin Anadolu ve Fen liselerini kazanması, öğretmenlerin ve velilerin okulu tercih etmeleri vb. etmenler dikkate alındığında ilk yüzde onluk bir dilimde yer almaktadır.

Gözlem sırasında araştırmacının en fazla dikkatini çeken, okuldaki koridor ve sınıf duvarlarının çok amaçlı ve etkili kullanımı olmuştur. Okulda koridorların çeşitli yerlerine “trafik işaretleri”, “geometrik şekiller”, “dilek kutusu”, “matematik semboller ve anlamları”, “elementlerin periyodik tablosu”, “Türkiye ve dünya haritası” vb. öğrencilere yararlı olduğu düşünülen bilgiler, şekiller, tablolar, resimler yerleştirilmiştir. Bunun yanında öğrenciler tarafından kolayca görülebilecek yerlere bu okuldan mezun olan ünlü kişilerin resimleri ve yaşam öykülerinin bulunduğu bir köşe oluşturulmuştur. Okul müdürüne böyle bir köşenin işlevi sorulduğunda: “Öğrencilerin ufuklarını genişletmek, kendilerine olan güvenlerini sağlamak, başarılı kişilerle özdeşim kurmaları ve bu sayede yaratıcı bir kişilik geliştirmelerine zemin hazırlamak” yanıtı alınmıştır.

### **Okul Müdürü**

Okul müdürü Mehmet, (takma adı) yaklaşık altmış yaşlarında, ak saçlı, bıyıklı, giysilerinin ütülü olmasına özen gösteren, fiziki olarak orta yapıda bir yönetici. O, yaklaşık 27 yıl Milli Eğitime hizmet vermiş ve bunun 12 yılını öğretmen ve müdür yardımcısı olarak geçirmiş, demokratik yapıya sahip bir yöneticidir. Hemen hemen bütün öğrenci ve işgörelere adıyla seslenmeye özen gösterir. Belki de yılların verdiği deneyimler sonucunda olsa gerek, verdiği buyruklar hemen hiç karşı çıkılmadan yerine getirilir.

Okul müdürünün odası giriş katında ve dışarıdan gelen ziyaretçilerin kolayca ulaşabileceği bir konumda olup, başış olarak kabul edilen mobilyalarla düzenlenmiştir. Odada büyük bir çalışma masası, pahalı bir koltuk, tam arkasında da Atatürk portresi ve İstiklal Marşı panosu asılmış. Müdür odasında öğrencilerin yaptıkları resimler, yazdığı şiirler, bireysel ve takım halinde kazanılan kupalar için de bir yer ayrılmış; burada öğrenci ve diğer işgörelere değişik zamanlarda çekilmiş fotoğrafları bulunmaktadır. Ayrıca yerel basında okulla ilgili çıkan bazı yazı ve fotoğraflar da odaya gelenlerin hemen dikkatini çekmektedir.

Müdür, odasının bir köşesine de ailesinin fotoğraflarını ve tuttuğu futbol takımının posterlerini asmış; bir çocuk tarafından yaptığı belli olan sulu boya resimler vb. eşya da ziyaretçiler tarafından hemen fark edilecek şekilde yerleştirilmiştir. Bu da müdürün okul dışında da bir “yaşamı” olduğu, ailesine önem verdiği ve işi ile özel hayatı arasında bir denge kurmaya çalıştığı mesajını vermektedir.

Müdürü, okulda bulunduğu zamanlarda, öğretmen, öğrenci ve velilerle konuşurken, sınıfları değişik amaçlı ziyaret ederken, tuvaletleri kontrol ederken, koridorda ve bahçede dolaşırken görebilirsiniz. Hemen her teneffüs zili çaldığında odasında ziyaretçileri da olsa, koridora ya da bahçeye çıkıp öğrenciler arasında olmaya özen gösteriyor, karşılaştığı herkesle konuşmaya çalışan ve adeta okulu “*dolaşırken yöneten*” bir yapıya sahip. Onu izlerken bütün öğrencilere ve işgörelere karşı şu ve benzeri konuşmaları hep duyarsınız: “Derse hep bu zaman mı gelirsin?”, “biraz sonra odamda görüşelim”, “burada ne yapıyorsun?”, “nasıl yardım edebilirim?”, “problemini çözebildin mi?”, “koridorları güzel temizlemişsin” gibi sözlerle ya birilerini güdülüyor, ya da okulda işlerin yürütülmesinden kendisinin sorumlu olduğu mesajını veriyordu.

Gözlemlenen müdürün görevlerinin çok fazla sıklıkta değiştiği, kısa süreli istek ve şikayetlerle bölündüğü veya devam ettiği saptanmıştır. Ayrıca, okul müdürü gün boyunca farklı roller oynayabilmekte ve bunlar arasında sürekli olarak görev değiştirmek zorunda kalmaktadır. Bu roller arasında öğretim liderliği, işadamı, anne, baba, arabulucu, disiplin sağlayan, rehber, yargıç, öğretmen, yönetici, sırdaş, eğitici, problem çözücü, iletişim başlatıcı vb. görevleri üstlendiği gözlemlenmiştir.

Mesai bitmeden bir sonraki gün yapılacakların listesini çıkarıp ertesi gün yardımcılarını odasına çağırıp görüştüktan sonra işe başlayan müdür, her sabah öğrencileri bahçede toplar, kısa bir konuşma yaptıktan sonra nöbetçi öğretmen gözetiminde içeri girmelerini sağlar. Haftanın ilk ve son günleri dışında öğretmenlerin bahçede toplanmasını istemez.

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

Deneğin okulda zamanını nasıl kullandığı, yapılan etkinliklerin sınıflandırılması, harcanılan süreler ve oranlar konusunda bir yorum yapmak için hazırlanan Tablo 1’in incelenmesinden okul müdürünün en fazla zaman ayırdığı üç yönetim işlevinin genel yönetim, planlama, gezinti; en az ise üst yönetim, kendini yetiştirme ve okul-çevre ilişkileri gibi etkinlikler olduğu saptanmıştır. Buna karşın, denek zamanının yaklaşık %

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

Tablo 1: Müdürün Zaman Kullanım Çizelgesi

Etkinlikler	Açıklama	Dak.	%
Genel Yönetim	İşgörenler arasındaki sorunların çözümü, okulu amaçlarına ulaştırmak için yapılan mali işler, büro işleri, vb. etkinlikler.	920	21
Planlama	Bir sonraki gün yapılacakları düzenlemek, bu etkinliklerde kimlerin hangi sorumluluğu olduğuna karar vermek; acil olarak yapılması gereken konularla kısa, orta ve uzun sürede yapılacak etkinlikler arasında yetkileri oranında planlama yapmak.	560	13
Gezinti	Sabah okula geldiğinde binanın çevresini kontrol etme, tenffüs zili çaldığında öğrenciler arasında dolaşma, öğretmenler odasını ziyaret, öğretmenlerle sohbet, yapılan işleri denetlemek amacıyla yapılan gezintiler, ziyaretçileri karşılama/uğurlama	520	12
Yazışma	Üst ve diğer kurumlardan gelen yazılara yanıt vermek için ilgili yardımcısını görevlendirmek, öğrenci velileri ve diğer işgörenlere yönelik yazışmaları takip etmek.	520	12
Disiplin	Öğrenci ve diğer işgörenler arasındaki anlaşmazlık ve disiplin sorunlarının çözümü için ilgili yardımcısını görevlendirmek, sorunun örgüt dışına taşmadan okul içinde çözümü için çaba harcamak.	480	11
Ziyaret	Öğrenci velileri, baskı grupları temsilcileri, okul-aile birliği üyeleri, kişisel ya da randevusuz ziyaretler.	400	9
Telefon	Çoğunluğunu öğrencilerle ilgili soruların oluşturduğu değişik amaçlı yapılan telefon görüşmeleri, bazen müdür yardımcılarının ve hatta sekreterin de yanıtlayabileceği sorulara gereğinden fazla zaman ayırma.	360	8
Toplantı	Yardımcıları, öğretmenler, veliler ve diğer işgörenlerle eğitim-öğretim, okula kaynak sağlama, acil bir sorun için çözüm arama vb. görüşmeler yapma.	240	6
Üst yönetim	İl Milli Eğitim Müdürlüğünde toplantılara katılma, evrak takibi, yeni uygulamalarla ilgili sorular sorma ya da dönütler verme.	120	3
Kendini yetiştirme	Kısıtlı da olsa alanıyla ilgili kitap, gazete ve dergileri okumak, zaman buldukça da tv. Seyretmek.	80	2
Okul-çevre ilişkileri	Çevrenin sorunlarını ve eğitim ihtiyaçlarını saptamak için gerekli araştırmaya ve görüşmeler yapmak, okulun çevreye tanıtılmasına yönelik etkinlikler planlamak.	80	2
Diğer	Yukarıdaki etkinliklerin dışında kalan, fakat yine de müdürün zamanını alan spor etkinlikleri, başsağlığı, düşün vb. ziyaretler.	20	1
Toplam		4300	100

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

### Sonuçlar

İlköğretimde görev yapan bir okul müdürü yaklaşık bir sömestr gözlemlenmiş; görev ve sorumluluklarıyla, etkinliklerinin ne derecede örtüştüğü saptanmaya çalışılmıştır. Gözlem tekniği kullanılarak elde edilen bulgulara göre, denek olarak seçilen okul müdürü zamanının büyük bir bölümünü odasının dışında geçirmekte, adeta okulu dolaşırken yönetmektedir.

Gözlemlenen müdürün gün boyunca formal ve informal görevlerinin çok fazla sıklıkta değiştiği, kısa süreli istek ve şikayetlerle bölüdüğü veya devam ettiği; öğretim liderliği, arabulucu, öğretmen, problem çözücü vb. rollerinde sürekli olarak değişim yaşadığı saptanmıştır.

Yapılan gözlemlerden hareket ederek müdürün iş yoğunluğunun ne zaman artacağını kestirmek pek olanaklı olmamakla birlikte, haftanın ilk günlerinde sabah saatlerinde müdürün odasına gelen ziyaretçi ve telefon trafiğinin arttığı saptanmıştır. Müdürün en fazla zaman ayırdığı üç yönetim işlevi genel yönetim, planlama, gezinti; en az ise üst yönetim, kendini yetiştirme ve okul-çevre ilişkileri gibi etkinlikler olduğu gözlemlenmiştir.

### **Öneriler**

Bu araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak, ilköğretim okullarında görev yapan müdürlere zaman kullanımını konusunda aşağıdaki önerilerin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Okul koridorları, söz konusu okuldan mezun olmuş sporcular, şairler, yazarlar, iş ve devlet adamları gibi “ünlülerin” resimleri ve hayat hikayelerinin yer aldığı bir köşe ya da bölüm oluşturularak öğrencilerin ilgi ve istekleri doğrultusunda yenden düzenlenebilir. Anılan kişiler yıl içerisinde okula davet edilerek öğrencilerle tanışmaları sağlanabilir. Böylece, öğrenciler başarılı kişilerle tanışma olanağı yakalayıp belki de birinci elden başarılı çalışmanın yollarını öğreneceklerdir.

Müdür etkili çalışmanın çok çalışmak demek olmadığını bilmeli, bunun için yetkilerinin bir kısmını astlarına devretmeli, elde edeceği zamanda da düşünmeye, sorun çözmeye, dinlenmeye ve kendine zaman ayırmalıdır. Çünkü sürekli yorgun olan bir yöneticinin kendine ve çalıştığı örgütüne pek fazla yararı olmayacaktır.

İlköğretim okullarını günün teknolojisine uygun ve yeterli düzeye getirmek için Milli Eğitim Bütçesinden ayrılan kaynaklara ek olarak çevre ile iş birliği yoluyla sağlanabilecek kaynaklar araştırılmalı, elde edilen kaynaklar eğitim-öğretim ortamlarını yenileme yanında yönetim işlerini de kolaylaştıracak araç-gereçlerin temini için kullanılmalıdır.

Bu çalışma Kayseri İlindeki bir ilköğretim okulu müdürü ile sınırlı tutulmuştur. Türkiye'nin farklı bölgelerinde, özellikle kadın okul müdürlerinin görev yaptığı ilköğretim okullarında, benzer araştırmalar yapılırsa, kadın ve erkek yöneticilerin zaman kullanımını, sorunlara yaklaşım yöntemleri ve ast-üst ilişkileri gibi konularda sonuçlar karşılaştırılabilir.

## **KAYNAKLAR**

- Açıklan, A. (1998). Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara: PEGEM.
- Aksoy, N. (1994). "Lise Müdürlerinin Zaman Yönetimi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, H. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, İ. E. (1993). Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara. Kadioğlu Matbaası.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). Eğitim Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Crow, G..M. (1992). "The principal in schools of choice: Middle manager, entrepreneur, and symbol manager." *The Urban Review*, 24 (83):165-74.
- Çelikten, M. (2001). "Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri." *Eğitim Yönetimi Dergisi*, sayı, 27, ss. 297-3009.
- Glesne, C. Ve Peshkin, A. (1992). *Becoming Qualitative Researchers: An Introduction* New York:Longman.
- Griffin, M.S. (1993). *Instructional Leadership Behaviours of Catholic Secondary School Principals*. Doctoral Dissertation. The University of Connecticut.
- Handy, C.(1986). *Understanding Schools as Organizations*. Viking Penguin Inc.,New York.
- Hausman, S. C, Crow, M. G, Sperry, J. D. (2000). "Portrait of the "Ideal Principal": Context and Self," *NASSP Bulletin*, Vol.84, No. 617, pp.1-7.
- Karasar, Niyazi (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Altıncı Basım. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulamalar*, Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti..
- Kaykanacı, M. (2000). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman", Yayımlanmamış Doktora Tezi, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- McNergney, R. Ve Herbert M. Joanne (1995). *Foundations of Education. The Challenge of Professional Practice*. Boston: Allyn and Bacon.
- MEB (1993). *Ondördüncü Milli Eğitim Şurası, Raporlar, Görüşmeler, Kararlar*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. *Resmi Gazete*, 23472.23.9.1998.
- Peterson, K.D. (1978). "The principal's Tasks", *Administrator's Notebook*, The University of Chicago, vol.26, no.8, pp.21-26.
- Richards, L. And Richards, T. (1997). *NUD\*IST 4, Qualitative Solutions and Research*, Melbourne Victoria Australia: Pty Ltd.
- Sarros, J. C. (1988). "School administrators write about burnout: Individual and organizational implications." *British Educational Research Journal*, vol.14, no.2., p. 177.
- Sayles, L. (1989). *Managerial Behavior*. New York: Free Press.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*, Ankara: PEGEM A Yayıncılık.