

**ÖZEL OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜNLÜK RUTİN İŞLERİ
ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Didem KALFA

HAZİRAN, 2021

**ÖZEL OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜNLÜK RUTİN İŞLERİ ÜZERİNENİTEL
BİR ARAŞTIRMA**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

DİDEM KALFA

**EĞİTİMİ YÖNETİMİ VE PLANLAMASI DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECEİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE
GETİRİLMİŞTİR**

HAZİRAN, 2021



BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

...../06/2021

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Program Adı:	Eğitim Yönetimi ve Planlaması
Öğrencinin Adı Soyadı:	Didem KALFA
Tezin Adı:	Özel Okul Müdürlerinin Günlük Rutin İşleri Üzerine Nitel Bir İnceleme
Tez Savunma Tarihi:	16/06/2021

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Selahattin TURAN	
2. Üye :	Prof. Dr. Hatice Necla KELEŞ	
3. Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY	



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad: Didem KALFA
İmza:

ÖZ

ÖZEL OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜNLÜK RUTİN İŞLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Kalfa, Didem

Yüksek Lisans, Eğitimi Yönetimi ve Planlaması Eğitimi Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Selahattin TURAN

Haziran 2021, 45 Sayfa

Bu araştırmanın amacı; özel okul müdürlerinin günlük yaptığı işlerden en sevdikleri, sevmedikleri, en çok zamanlarını alan faaliyetleri ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma modellerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Ayrıca örneklem seçiminde ulaşılabilirlikleri temel alınarak kolaylı örneklem yöntemiyle katılımcılar seçilmiştir. Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu araştırmanın verileri, 11 özel okul müdürlerinden toplanmış; içerik analizi yapılarak çözümlenmiştir. Bu çalışmada; okul ve okul yöneticiliği faaliyet alanları irdelenerek konuya temelden bir bakış açısı sağlanmaya çalışılmış; başarılı yöneticilik özellikleri de listelenmiştir. Bu araştırma sonucunda; özel okul yöneticilerinin hâkimiyet duygularının güçlü olması ve bugünün yöneticiliği tercih etmelerine ve sürece olan etkileri, en sevmedikleri işlerin akademik faaliyetler dışında yer alan maddi konuların olması ve en fazla zamanlarını alan rutinin de yazışmalar olması bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul, Eğitim Yönetimi, Okul Rutinleri, Yönetici Günlüğü

ABSTRACT

A QUALITATIVE RESEARCH ON THE DAILY ROUTINE OF PRIVATE SCHOOL PRINCIPALS

Kalfa, Didem

Master's Thesis, Master's Program in Education Management and Planning

Supervisor: Prof. Dr. Selahattin TURAN

June 2021, 45 Pages

The purpose of this study was to reveal the activities that private school principals take the most time, like to do and dislike from their daily work. In this study, phenomenology design, one of the qualitative research models, was used. In addition, participants were selected with the convenience sampling method based on their accessibility in the selection of the sample. In this study, semi-structured interview technique was used as data collection method. The data of this research were collected from 11 private school principals; analyzed by content analysis. In this study; By examining the fields of activity of school and school administration, it has been tried to provide a fundamental perspective on the subject; Successful management features are also listed. As a result of this research; It has been found that private school administrators have a strong sense of dominance and the effects of this power on their preference for administration and the process, the fact that the most disliked jobs are financial matters other than academic activities, and their routine that takes the most time is correspondence..

Keywords: School , Educational Administration, School Routines, Executive Diary



*Rahmetli dedelerim;
Kemal ALTUNTAŞ ve Bektaş BAL'a...*

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasında desteğini ve ilgisini hiçbir zaman esirgemeyen, değerli insan, tez danışmanın Sayın *Prof. Dr. Selahattin TURAN*'a teşekkür ve minnetlerimi sunarım.

Her daim yanımda oldukları için; annem *Fadime Altuntaş*'a, babam *Hıdır Altuntaş*'a, eşim *Onur Kalfa* ve kızım *Nurdem Ela Kalfa*'ya; akademik çalışmalarım esnasındaki eşsiz destekleri için Uğur Okulları Genel Müdürü Sayın *Nil Çiçek*'e teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZ	iv
ABSTRACT.....	v
İTHAF	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xii
Bölüm 1: Giriş	1
1.1 Araştırmanın Önemi.....	2
1.2 Araştırmanın Amacı.....	2
1.3 Araştırma Soruları.....	2
1.4 Tanımlar	3
Bölüm 2: Teorik Çerçeve	4
2.1 Yönetim.....	4
2.1.1 Eğitim.....	5
2.1.1.1 Eğitim Yönetimi.....	6
2.1.1.2 Okul Yönetimi.....	7
2.2.1 Yöneticilik ve Liderlik	8
2.2.1.1 Yöneticilik ve Kişisel Özellikleri	9
2.2.1.2 Liderlik ve Kişisel Özellikleri.....	10
2.2.1.3 Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Benzerlikler.....	13
2.2.1.4 Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar.....	13
2.2.2 Okul Yöneticisi	14
2.2.3 Türkiye'de Özel Okul Yöneticiliği	16
2.2.3.1 Özel Okul ve Resmî Okul	17
2.2.3.2 Osmanlı'da Özel Okullar	18
2.2.3.3 Türkiye'de Özel Okullar	20
2.2.4 Okul Yöneticilerinin Günlük Rutin İşleri	21
2.2.5 Okul Müdürlerinin Günlük Rutin İşler Sıralaması.....	22
Bölüm 3: Yöntem.....	23

3.1 Araştırma Modeli	23
3.2 Çalışma Grubu	24
3.3 Verilerin Toplanması.....	25
3.3.1 Veri Toplama Araçları	26
3.3.2 Verilerin Analizi	26
3.3.3 Sınırlamalar	26
Bölüm 4: Bulgular ve Öneriler	27
4.1 Bulgular.....	27
4.2 Öneriler	34
Bölüm 5: Sonuç ve Tartışma.....	35
5.1 Sonuçlar	35
5.2 Tartışma	37
KAYNAKÇA	38
EKLER	43
Ek-1: Görüşme Soruları	44

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo 1.....11

Tablo 2.....24



Bölüm 1

Giriş

Bu bölümde, çalışmaya dair problem durumu, çalışmanın amacı, araştırma soruları, araştırmanın önemi, araştırma ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

Araştırmanın amacı; özel okullarda görev yapan yöneticilerin örgütteki rutinleri hakkında bilgi edinmektir. Çalışmada öncelikle özel okullar ele alınmış olup; tarihçesine Osmanlı Türkiye'sinden itibaren değinilmiştir. Özel okul kavramının varoluşunun temelinde Osmanlı asillerinin ayrıcalık beklentilerinin yattığı bulgusu elde edilmiştir. Türkiye Cumhuriyeti döneminde ise bu alanda ilk gelişmenin 3 Mart 1924 yılında çıkarılan *Tevhid-i Tedrisat Kanunu* olduğunu söylemek mümkündür. Özel okul olarak Türkiye'de ilk örnek, 1946 yılında adını Türk Eğitim Derneği olarak değiştiren *Türk Maarif Cemiyeti* verilebilir. Bununla birlikte 1961 Anayasası'nda yer alan devlet gözetiminde eğitim ve öğretimde serbestliğin olmasıyla birlikte özel okullar alanında hukuki bir teminat sağlanmış ve yaygınlaşma başlamıştır. Özel okulların yaygınlaşmasıyla birlikte eğitimde fırsat eşitsizliği gibi konular da ortaya çıkmıştır.

Söz konusu okul olduğunda, devlet okulları ve özel okullar karşılaştırması yapmak kaçınılmaz bir durumdur. Bu karşılaştırmada sadece maddî konular değil; aynı zamanda yönetsel konularda da göze çarpan farklılıklar bulunmaktadır. Özel okul müdürleri, resmî (devlet) okul yöneticilerine kıyasla daha ağır bir iş yüküyle karşı karşıyadır. Bu iş yükleri özel okul müdürlerine fazlasıyla yoğunluk getirmekle beraber; rutinler içerisinde en sevdikleri, sevmedikleri, en fazla zamanlarını alan ve daha az zaman ayırdıkları konular bulunmaktadır. Bu çalışmada özel okul müdürlerinin özellikle akademik konulardan uzaklaşıp; maddî konularla uğraşmaktan rahatsız oldukları ve keyif almadıkları bulgulanmıştır. Ayrıca resmî yazışmalar ve toplantılar da oldukça zaman alan rutinler arasında gösterilmiştir.

Bu çalışma, özel okul ve özel okul yöneticiliğinin sadece mevki sahibi olmaktan ibaret değil; aynı zamanda da yoğun bir rutine sahip olmak olduğunu göstermeyi hedeflemiştir.

1.1 Araştırmanın Önemi

Eğitim ve okul kavramları birbirine sıkıca bağlı, hatta iç içe girmiş iki kavramdır. Bu iki temel kavramın yönetilmesi sürecinde kritik adımlar ve planlara ihtiyaç duyulmaktadır. Okul yönetiminde görev alan yöneticilerin günlük rutin iş yükleri arasında kendilerince bir sıralama yapmaları muhtemeldir. Her insan ve iş grubunda olduğu gibi okul yöneticiliğinde de sevilen, sevilmeyen ve çok zaman alan işler sıralanabilir. Hatta bu sıralama ve sınıflandırma neticesinde zaman ve stres yönetimi de işin içine girer ve disiplinler arası bir çalışma ortaya çıkabilir.

Bu araştırmada okul yöneticilerinin günlük ve rutine bağlanmış işleri ve bu işler arasında en sevdikleri, yaparken en keyif almadıkları ve en çok zamanlarını alan işler tespit edilmiş ve bu işlerin sevilme, sevilme ve zaman alma nedenleri ortaya koyulmuştur. Çalışma okul müdürlerinin rutinlerini ele alırken aslında eğitimin sahne arkasını da bir nevi gözler önüne sermiştir. Bu hâliyle kariyerini eğitim yöneticiliği yönünde şekillendirmek isteyenlere de fikir verebilir. Araştırma, okul yönetimindeki işleyişin ve rutin işlerin kategorize edilmesini ve okul yöneticileri üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Ayrıca çalışmada göze çarpan bir bulgu olan; okul yöneticilerinin alan hâkimiyetlerinin bu mesleği seçme konusundaki etkisi üzerinde de durulmuştur. Özel okul müdürlerinin günlük rutin işleri birebir görüşmelerle tespit edildiği için alan bu çalışmanın belirtilen hedefler ışığında ileride gerçekleştirilecek araştırmalara da kaynak olabileceği düşünülmektedir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, özel okullarda görev yapan okul yöneticilerinin rutinlerini öğrenmek ve bu işler arasında en sevdikleri, sevmedikleri ve zamanlarını en fazla aldığını düşündükleri etkinlikleri ortaya koymaktır.

1.3 Araştırma Soruları

1. Okul yöneticilerinin günlük rutinleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin rutinleri arasında en sevdikleri, sevmedikleri ve en fazlazamanlarını alan işler nelerdir?

1.4 Tanımlar

Okul: Eğitim ve öğretim etkinliklerinin gerçekleştirildiği yapı.

Yönetim: Müşterek bir gayeyi gerçekleştirmek için iş birliği içinde gayret gösteren kişi ya da grupların faaliyetleridir.

Okul Müdürü: Kurum ve kurum programının, öğrenme sürecinin yönetimlerinden; bu sürecin gerçekleşmesinden ve kurum başarısından sorumlu olan ilk kişidir. (Şişman,2015)



Bölüm 2

Teorik Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde ele alınan konuyla ilgili teorik kavramlara ve tanımlarına yer verilmiştir.

2.1 Yönetim

Yönetim oldukça eski bir kavramdır. İnsanlar fitratları gereği yönetmeye ve yönetilmeye ihtiyaç duymuşlardır. Yönetim, kapsamlı bir şekilde; “ortak bir hedefi gerçekleştirebilmek için iş birliği içinde gayret gösteren kişi ya da kişilerin faaliyetleri” olarak tanımlanabilir (Simon, Smithburgh ve Thompson, 1967). Kişiler, tek başlarına yapamayacakları işler için ortak çalışmaya başvurmak zorundadır. Yönetim bir alan olarak incelendiğinde sürekli değişim geçirmektedir denilebilir. Bu sebep olarak; dünyadaki bütün güçlerin değişim içinde olmaları gösterilebilir. Yönetim amaca yönelik hizmet eder ve bir koordinasyon etkinliğidir. Yönetim bir bilim midir sanat mıdır tartışmalarına ise; şu şekilde yanıt verilebilir: Son 70 yıldır bilimsel olarak araştırma ve eğilimlerin yürütüldüğü göze çarpmaktadır. İdarî alanda sayısal yöntemlerin kullanılması, bilgi yönetim ve bilişim teknolojilerine dayalı karar yardımcı düzeneklerinin kullanılması gibi hâller yönetimin bir bilim olarak kabul edilmesini olası kılmaktadır (Plunket ve Attner, 1991). Fakat öte yandan bu teknik ve ilkelerin kullanılması örgütün amaçlarını gerçekleştirmede yeterli olmayabilir. Yönetimi üstlenen kişinin sezgi, anlama ve sağduyu konularında da yeterli olabilmesi; yetkisinden çok etkiyi kullanabilmesi yönetime bir sanat olarak bakmayı gerektirir (Plunket ve Attner, 1991). Tüm bu bilgiler ışığında yönetimin hem kullanıldığı teknik ve yöntemler açısından bir bilim hem de yöneticinin önsezi, sağduyu gibi yetilerini doğru kullanması açısından bir sanat dalı olarak kabul edilmesi mümkündür.

Yönetim bir bilim dalı olarak ele alınırken; henüz eğitim bazında bir meslek alanı olarak kabul edilmemiştir. Eğitim yöneticiliğinin bir meslek özelliğine sahip olması için belli standartlara sahip olmaları gerekir. Eğitim yöneticileri sistematik süreçler neticesinde elde edilmiş genel ilkelere göre kararlar almalıdırlar. Mevkileri,

objektif performans standartlarından yüksek başarıya bağlı olmalıdır. Ayrıca; meslek için etik kanun ve kurallar belirlenmesi gerekir. Son çeyrek yüzyılda birçok alanda yükseköğretim kurumları çerçevesinde bir yöneticilik eğitimi olmasının yanı sıra, birçok alanda bir yöneticilik eğitiminden çok o alana dair uzmanlık kazanmak yeterli görülmektedir. Örnek verilecek olursa; okul müdürü / yöneticisi olmak için öğretmen olmak yeterlidir. Ayrıca; eğitim yönetimi, okulların yönetimi; eğitsel liderlik anlamında işletme yönetiminden ayrılmaktadır.

Eğitim yönetimi alanında, hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin sahip oldukları çeşitli değerler; onların algı, tutum ve davranışlarını etkileyen güçlü etmenler arasındadır. Bu değerler dinamik bir süreç olan eğitimi de doğrudan etkilemektedir. Yönetici ve çalışanların sahip oldukları bazı bireysel değerler hizmet ettikleri örgütün değerleriyle uyum sağladığında okul işleyişi açısından birçok olumlu sonuç ortaya çıkmaktadır. Aksi takdirde değer çatışması yaşanabilmektedir. Eğitim yöneticisinin değerler noktasında esas görevi; örgütün mevcut kültür ve değerleriyle, çalışanların değerleri arasındaki yararlı olanları seçmek, zarar potansiyeli olanları da ayıklamaktır. Değerler, belirli bir davranış şekli veya var olmadurumunun, zıt ya da tam tersi bir tavır ya da var olma durumuna karşı bireysel ya toplumsal anlamda tercih edilip edilmemesine ilişkin inançları ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2012). Sahip olduğumuz değerler bir nevi bizlere rehberlik ettikleri için her alanda önemlidir. Her mesleğin kendine özgü olan mesleki değerlerinin, o mesleği icra eden kişilerin oluşturduğu mesleki kuruluşlar tarafından belirlenmesi ve uygulama noktasında takibinin sağlanması gerekmektedir. Fakat Türkiye’de eğitim yöneticilerinin bağlı olabilecekleri bir kuruluş bulunmamaktadır. Bu sebeple de bu değerlerin ve etik ilkelerin belirlenmesi, eğitim yönetimi alanında çalışmalar yapan akademisyenlere düşmektedir (Aydın, 2011).

2.1.1 Eğitim. Eğitim, genel olarak bir davranış değişikliği olarak tanımlanmaktadır. Kant, doğanın, insan yeteneklerinin şartların çekirdekleri ile süslediğini, onları geliştirmeyi de insanın kendisine bıraktığını ve insanın yalnızca eğitimle insan olabileceğini dile getirmiştir (Anđ, 2006). Eğitim, insanı köleleştirerek ve pasif hâle getirerek onun aklına yapılan bir saldırı olmamalıdır (Jeffs ve Smith, 2005). Eğitim; “Seçimlerde niye/nasıl oy veriyoruz?”, “İklim değişiklikleri niçin önemlidir?”, “Küreselleşmenin kültürler üzerindeki etkileri nedir?”, “Tarihin, modern toplumla ilişkisi nedir?” gibi alanlarda düşünebilecek ve insanları içinde buldukları

dünyada bazı yükümlülükler alabilecek şekilde yetiştirmektir (Bassnett, 2007). Literatüre göz atıldığında eğitimin birçok tanımının var olduğu göze çarpmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır (Oktay, 2007; Karanlı, 2004; Senemoğlu, 2004; Oğuzkan, 1993): • Eğitim; kişilerin toplum standartlarını, inançlarını ve yaşam şekillerini kazanmasında aktif rol oynayan tüm sosyal süreçlerdir. • Eğitim; kişilerin yetenek, hâl ve davranış şekillerini geliştirdiği süreçlerin bütünüdür. • Eğitim; seçilmiş ve kontrollü bir çevrenin (okul gibi) etkisi altında sosyal yeterlik ve en uygun olan kişisel gelişmeyi sağlayan bir süreçtir. • Eğitim; önceden belirlenmiş esaslara göre insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler düzenidir. • Eğitim; bireyin doğuştan getirdiği potansiyeli ortaya çıkarma ve bunları yeteneğe dönüştürme sürecidir. • Eğitim; toplumun arındırılmış değerlerinin, ahlâk ölçütlerinin, bilgi ve beceri birikimlerinin bir sonraki nesle aktarılması sürecidir. • Eğitim; insanın toplum yaşamına adapte olabilmesi için insanda ortaya çıkan duyuş, düşünüş ve davranış değişiklikleridir. • Eğitim; yeni nesillerin, toplum içerisindeki yerlerini belirlemek için hazırlanırken, gerekli olan bilgi, beceri ve anlayışları kazanmalarına ve kişiliklerini geliştirmelerine yardımcı olma faaliyetidir. “Eğitim nedir?” noktasında buna benzer birçok tanımdan söz edilebilir. Ülkemizde en çok kabul gören tanım ise Ertürk’ün (1972) kullandığı tanımdır: Eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla bilerek ve isteyerek değişiklikler oluşturma sürecidir. Bu tanımı daha iyi anlayabilmek, bu tanım içinde geçen davranış, yaşantı ve süreç kavramlarını analiz etmekle mümkün olabilecektir.

2.1.1.1 Eğitim Yönetimi. Yönetim kelime olarak bir hedefe yönelik yapılan çalışmalarındaki etkinlikler olarak tanımlanabilir. Bu kavram en eski bilim dallarından biri olarak kabul görmektedir. Daha önceki yıllarda tamamen insan mantığıyla ve içgüdüsel olarak tasarlanan yöntemler, sonrasında güncellik kazanarak daha da bilimsel bir forma bürünmüştür. Yönetim biliminde meydana gelen gelişmelerin eğitim yönetim alanındaki etkileri 20. Yüzyılda görülmüştür. Bunun esas sebebi olarak; Avrupa ve Amerika'da eğitim fakültelerinin genel, kamu ve işletme yönetimi alanlarında eğitim- öğretim yapan ve yönetim bilimindeki yenileşmeleri yakından takip eden diğer fakülte ve yüksekokullarla sağlıklı iletişim kuramamış olmaları gösterilmiştir (Owens, 1981). Eğitim yönetimi başlı başına bir disiplin olarak, 1950’li yıllardan önce çoğunlukla tecrübeli okul yöneticileri tarafından ve daha çok bu yöneticilerin izlem ve tecrübelerinin aktarılması ile çerçevelendirilmiştir. O

dönemde eğitim yönetiminde yapılan araştırmalar ise daha çok ilgili kişilerin bir konuya ilişkin şahsi fikirlerinin toplanmasından oluşmaktadır. Daniel Griffiths'in o dönemde okullarda karar verme süreciyle alakalı çalışmaları eğitim yönetiminin gelişme evresinde önemli bir gelişme sayılır. Öte yandan, Raymond Callahan'ın yine aynı dönem içerisinde okulun etkililiği ile alakalı yaptığı bir takım çalışmalar da eğitim yönetiminin gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur (Hoy, 1994).

Formal diğer örgütlerden farklı olarak, okullarda insan ögesi ön plana çıkmaktadır. Öğretmenler, öğrenciler, veliler, diğer çalışanlar hem okulda hem de okul dışında birçok işlev yerine getirmektedirler. Bu durum da okulun yönetimi noktasında karmaşıklığı beraberinde getirmektedir. Bu karmaşıklığa bir son verebilmek adına eğitim yönetimi alanında diğer disiplinlerden de faydalanılması kaçınılmaz bir hale gelmiştir.

Günümüzde okullardaki yöneticilerinin diğer özel sektörlerdeki gibi karar alma, yürütme yetkisine sahip olmaları gerektiği öne sürölmektedir (Osborne, 1993). Fakat her alanda var olan yönetimin eğitim alanına uyarlanamayacağı gerçeği bu durumu geçersiz kılmıştır. Bu durumun nedenleri: birincisi, endüstri ya da ticaret sektöründe tek amacın olması, okullarda ise birbirinden farklı olabilecek bir ya da birden fazla amaçların bulunabilme ihtimalleri. Bir diğeri ise; eğitim yönetiminde alışlagelmişin dışında bir de “akademik” görev ve yükümlölükler söz konusu olması ve ‘emir-komuta’ sistemi pek de aktif olmaması şeklinde sıralanabilir.

2.1.1.2 Okul Yönetimi .Okul, terimi Yunanca “*skhole*” kelimesinden gelmektedir. Sözcük anlamıyla eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği yapı olarak adlandırılabilir. Okulun amaçlarına bakılacak olursa çeşitli görüşler ortaya çıkmaktadır. Örnek verecek olursak;

a. Okul yeteneklerin biriktirildiği bir havuzdur. Bu havuzun amacı; ihtiyaç duyulan niteliklere sahip çalışan yetiştirmektir. Bu haliyle hangi iş ve ne zamana yönelik bir yetiştirme söz konusu olacağı sorusu ortaya çıkmaktadır.

b. Okul, bireysel ekonomik başarılar, rekabet ve iyi bir iş sahibi olabilmek için kişiyi donatmalıdır. Burada da bu sürece kimin rehberlik edeceği sorunu ortaya çıkmaktadır.

c. Okulun amacı, bilgi ve beceriyi karşı tarafa sadece kendi yararları ya da çıkarları için aşılamak mıdır? Eğer bu soruya cevap evetse; “Hangi bilgi ve beceriyi kapsamaktadır?” sorusu göze çarpmaktadır.

Okulun amaçları, işlevleri bu denli farklıyken; işin içerisinde okulun yönetimi girdiğinde durum daha da karmaşık bir hâl almaktadır. Çünkü kendi içerisinde örgüt; akademik, güvenlik, ekonomi, idari, güvenlik vb. alanlarda yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. Yönetim alanında kendini tamamlamış ya da tamamlamayı hedef edinmiş yöneticilerle bu süreç en az zararla ya da tamamen zararsız geçirilmektedir. Okul yönetiminin amacı, öğretim sürecini çeşitli açılardan geliştirmek için emirler vermek yerine öğretmenlere yardımcı olmaktır (Hoy & Miskel, 2015). Böylece aslında kolay olmayan fakat en fazla ihtiyaç duyulan iki alanın birleşimi olan “*lider bir yönetici*” olabilmek daha mümkün olacaktır. Hem otorite sahibi hem de yumuşakbaşlı bir rehber olarak işlerin ve işleyişin kontrolü, takibi ve sonuçları alanlarında daha başarılı sonuçlar elde edilecektir. Yöneticiler destekleyici, adil ve gerçekç oldukları sürece öğretmenlerin de güvenini kazanacaklardır. Otorite anlamında meşruluk sıklıkla vurgulansa da işin içine güç kavramı girdiğinde durum değişmektedir. Her birey güç sahibidir. Liderler de buna dâhildirler ve diğer kişilerin emirlerine uymalarını sağlamak adına güçlerini kullanırlar. Bu konudaki ilk çalışma John R. P. French ve Bertram H. Raven (1968) tarafından yapılmıştır ve beş temel güç tanımlaması yapmışlardır. Bunlar; ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücüdür. Bu güçlerin yönetimde kullanım biçimleri etki düzeylerini azaltmakta ya da arttırmaktadır. Güç kullanımı astların hareket alanlarını kısıtlamamalıdır. Yönetim buna göre düzenlenmiş ve uygulanabilir olmalıdır. Astlar çizgilerini bilmeli ve neticesindeki yaptırımlara hâkim olmalıdırlar.

2.2.1 Yöneticilik ve Liderlik. Birbirleriyle çoğu zaman karıştırılan ve karşılaştırılan bu iki kavram, her ne kadar benzer gibi görünseler de ince detaylar barındırmaktadırlar. Liderlik belirlenmiş amaçlara ulaşmak için, kişilerin ya da grupların davranışlarını etkileme veya kişilerin davranışlarına yön verme süreci olarak açıklanır. Yöneticilik ise amaca ulaşabilmek için elde mevcut olan kaynakların en uyumlu ve en verimli biçimde kullanılması süreci olarak açıklanabilir. Değişime bağlı olarak yönetici değişen dış koşullar ve belli bir süreç içerisinde belli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi kaynaklar ile insan kaynaklarını dengeli bir biçimde bir araya getiren ve bunları yöneten kişidir (Erdoğan, 2006: 53-54). Yönetici gücünü daha çok mevzuattan, yazılı kurallardan, kanunlardan alırken lider gücünü kişilik özelliklerinden almaktadır. Bir kişi hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerine

sahip olabilir. Yöneticilik; verilen görevi yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve verilen yetki çerçevesinde kurumu yönetmek işlevleri ile sınırlıdır. Liderlik, etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmek, verimli etkinlikler yürütmektir.

Aslında kişiyi yönetici ya da lider yapan temel olgu bireylerin yönlendirilmesinde temel araç olarak kullanılan “otorite” ve “etkilemenin” örgütlerdeki kullanılış şeklidir. Yönetici, yasal ögeleri yaptırım gücü olarak kullanırken, liderise daha çok ikna etme ya da etkileme yolunu seçer ve kişileri güdüleyici yöntemler izler. Liderin seçtiği yol zordur, fakat daha kalıcı ve sürekliliği vardır. Hâkimiyet duygusu baskın olmayan, liderin takipçilerini etkileyebildiği örnekler olduğu gibi, otoriteye sahip olduğu halde bir yöneticinin astlarını etkileme konusunda başarısız olduğu durumlar da söz konusu olabilir (Bayram, 2013).

2.2.1.1 Yöneticilik ve Kişisel Özellikleri. Yönetici kavramı için “yönetilen kişilerin desteğiyle iş yapabilmek” tanımlanması kullanılabilir ise; yönetici aslında bir başkası ya da başka kişiler vasıtasıyla işi gerçekleştiren denilebilir. Bu şekilde “yöneticinin görevi nedir?” sorusu da yanıtlanmış olmaktadır. Yönetici, başka kişiler vasıtasıyla hizmeti gerçekleştiren kişi olarak kabul edilirse; başkalarının çalışma gücünü kullanan ve o kişilerle ortak çalışma neticesinde belirlenmiş hedeflere ulaşmak isteyen herkes bir yönetim etkinliğinde bulunuyor demek yanlış olmaz. Yöneticilerin yaptıkları işlere gelindiğinde; günlük çalışmalarında farklı işlerle ilgilenirler. Bu işleri şu şekilde sıralayabilmek mümkündür (Stoner ve Charles, 1986) :

- Yöneticiler kişilerin desteği ile çalışmaktadırlar.
- Yöneticiler planlı olmalıdırlar. Program yapmak yöneticinin aslı görevidir.
- Yönetici karar verme merci gibi çalışır.
- Yöneticiler örgütün başarısından sorumlu olan bireylerdir.
- Yöneticiler denetleme görevini yerine getirir
- Yöneticiler sorun çözme merkezi gibi çalışırlar.
- Yöneticiler çalışanların güdülenmesi ve yönlendirilmesi için büyük çaba sarfederler.

Liderlik ise; örgüt ve sürecin başarıyı yakalayabilmesi için çalışanları

güdülemek ve başarılı bir şekilde idare etmek; idare sürecindeki doğruluğu, güveni, netlik ve kişilere saygıyı sağlamak olarak açıklanmıştır (Kıngır, Şahin, 2005: 49). Lider olarak görülen ve takip edilenler, kitleleri de etkilerler. Bu kitlelerin lidere olan inançları tamdır ve ona saygı duyarlar. Lider olarak görülen kişi, zaman zaman hisleriyle hareket edebilmektedir. Ayrıca Drucker, şahsi dürüstlüğün liderin adetâ kendinden bir paçarmış gibi olması gerektiğine, bu yetisi eksik bir liderin meşruluğu olamayacağına ve zaman geçtikçe de kimsenin onu takip etmeyeceğine inanmaktadır (Cohen,2010: 83). Liderliğin esası, itimat duygusunu tetiklemektir (Maxwell, 2010: 53). Şahsi otorite, ileri görüşlülük, bir takım kişilik özellikleri, netlik, cesaret, doğruluk, zekâ gibi şahsi nitelikler liderliğin var olmasını sağlamaktadır. Fakat liderlerin kişilik özellikleri birbirlerinden değişiktir Bundan ötürü; lider bireyler için ne tam anlamıyla diğerlerinden farklıdır ne de takipçileriyle aynıdır denilemez. Liderin başarısı, kendi grubunun perspektifinden, üyelerin şahsi hedeflerine veya gereksinimlerini karşılayabilmek için kişileri kendi izinde yürütebilme kabiliyetine bağlıdır. (Genç ve Demiröğen, 2000:148).

2.2.1.2 Liderlik ve Kişisel Özellikleri. Liderlik, yöneticilik kavramıyla başa baş giden hatta günümüzde hakkında daha çok araştırmalar yapılan bir alan hâline gelmiştir. Yöneticilik kavramından daha çok örgütsel alanlarda bahsedilirken, liderlik olgusu yaşamın neredeyse her alanında karşımıza çıkmaktadır. Tabii ki her liderlik özelliklerini kendisinde taşıyan kişinin başarılı ve mutlaka sevilen bir karakter olacağı garantisizdir. Nitekim lider, intiba oluşturma becerisi sayesinde, bireylerin fikirlerini ciddi derecede değişime uğratar (Uygur ve Göral, 2005:126). Liderin profil oluşturma becerisi ise şahsi olarak mutlaka farklılık sunmaktadır. Kimizaman liderlik vasıflarına sahip olmadığı halde buldukları grup içerisinde lider olarak görülen kişiler olabilir. Bundan dolayı çalışmaların pek çoğu bir liderdeki özelliklerin neler olması ile alakalıdır, hatta bu özellikler liderlik yaklaşımları olarak kaynaklarda bulunmakta olup; özellikler yaklaşımı, davranış yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak kategorize edilmiştir (Uygur ve Görel, 2005:127-129):

- İlk olarak özellikler yaklaşımı açısından ele alındığında, bireyin lider olarak ortaya çıkmasının ve ekibi yönetmesinin en önemli nedeni, bünyesinde barındırmakta olduğu cinsiyet, yaş, duygusal olgunluk vb.) özelliklerdir.

- Davranış yaklaşımı çerçevesinden bakıldığında, liderin özellikleri yerine ekipyelerine yani kendisini takip edenlere karşı sergilediği tutum ile ilgilenir.

- Durumsallık yaklaşımı ise; liderlik olgusunun meydana geldiği şartlar ya da ortam üzerine odaklanmaktadır.

Post-modern olarak da adlandırılabilen, günümüz evrensel rekabet ortamında, kurumların aktifliğini yükseltmek amacıyla birçok yeni liderlik bakış açısı oluşmuştur. Grup üyelerini arkalarından sorgulamadan takip ettirebilme yeteneğine ait karizmatik liderlik yaklaşımı, ekip üyelerinin öncelikli şahsi ilgi alanlarını doyuma ulaştırmaya odaklanan etkileşimci liderlik yaklaşımı, kişilere odaklanan, onlara güvenen ve çift yönlü iletişim kuran dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır. Liderlik yaklaşımları, liderin sahip olduğu ya da olması gereken farklı özellikler sonucunda saptanmıştır. Fakat liderlik, öğrenilen veya daha sonra edinilebilecek bir vasıf olmadığı için; onunla bağlantılı özellikleri kendisinde barındırmayan kişilerin lider olamayacağına dair bir sonuç ortaya çıkmıştır. Sadece bilimsel özelliklerle açıklanan şekilde değil; kişisel özelliklerin de son derece önem taşıdığı vurgulanmıştır.

Tablo 1
Liderlerin Kişisel Özellikleri

Hırslı ve başarıya güdülü	Baskın	İş birliğine dayanan	Kararlı
Ortamın şartlarına duyarlı olabilme	Sorumluluk almaya istekli	Fikrini savunan	Israrlı
Zorlamalara dirençli	Kendine güvenen	Güvenilir	

Kaynak: Sertoğlu
(2010:58)

Tablo 1'de görülen kişisel özellikler her insanda bulunabilir. Fakat tüm bunlar örgüt açısından bakıldığında örgütün şu andaki durumu ve geleceğe yönelik alınacak kararlarda, bir liderde bulunması gereken kişisel özelliklerin farklı ve baskın unsurlar taşıması oldukça önem arz etmektedir. Örneğin; bir kriz anında ekibin tümü gelecekleri ile ilgili tedirginlik yaşarken, lider vasfını taşıyan bireyler itidal sahibi bir birey profili çizerek olumsuz ortamı ortadan kaldıracaktır; hatta fırsata bile çevirebilen rasyonalist ve reformcu görüşler üretebilir.

Yöneticilik ve liderlik çoğu zaman birbirine karıştırılan, hatta bazen benzer anlamlı olarak kullanılan, birbirlerine yakın kabul edilen ancak özünde birbirinden farklı olgulardır (Çırpan,1999:1). Yönetici kavramında, çoğunlukla zihinde üst düzey yöneticiler belirse de tüm kurumlarda farklı seviyelerde yöneticiler vardır ve üst yöneticiler programlama, örgütün etkin çalışabilmesi adına yürütülen faaliyetleri planlama, uygulama, örgüt içerisindeki uyum ve düzeni sağlama ve kontrol görevlerini gerçekleştirirken bazı durumlarda bu etkinlikleri alt idarecilere aktarmayı tercih edebilirler. Okulda bu basamakları, müdür, başmüdür yardımcısı ya da yardımcıları ve müdür yardımcılarını tamamlarlar. Yöneticiler, sadece örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine odaklı, buna ek olarak örgütün en mühim unsuru olarak görülen insan ögesini nasıl daha yararlı, verimli ve olumlu bir biçimde işleyebileceğini ve işletebileceğini netleştirmek adına bu konuya dair araştırmalar yapar, yöntem ve tekniklerini geliştirir ve bunu da yönetim tarzına entegre edebilirse beklentilerine uygun bir yönetim sağlamış olurlar (Arıkanlı, ve Ulubaş,2004:1). İyi bir yönetici; her şeyden önce tarafsız olabilmelidir. Mevkiinin getiri olan ağırlığını kullanabilmeli; alçakgönüllülüğü, insanî ilişkileri yapıcı tutmayı, özverili olmayı başarabilmelidir. Otoritesinin yanında sempatik olmalı, sevecen ve ılımlı yaklaşabilmeli; astlarına mesafeyi hissettirirken aslında ulaşılabilir olduğunu da vurgulayabilmelidir. Astlarına ışık tutabilmelidir. Bununla birlikte başarılı bir yöneticinin evrensel işletmecilik için gerekli sorun çözme, yaratıcılık, ekip çalışması iletişim kurma, totaliter düşünme ve liderlik gibi özelliklerini geliştirebilen yönetici olduğu belirtilmektedir (Akmut vd., 2003:58).

Liderlik, kişilerin etkinliklerine kılavuzluk etmek, düzeni sağlamak, kişileri yönlendirmek, performanslarını değerlendirmek ve motivasyonlarını arttırmak, görev dağılımını yapmak ve takibini sağlamak, oluşan ya da oluşabilecek problemlere karşı başarılı çözüm yolları düşünmek ve hayata geçirmek, görevlerin başarılı olarak yerine getirilmesi için uygun insanî ve teknik kaynakları sağlayabilmek ve ekibine karşı örgütsel rehberlik görevini ifa etmeyi ifade etmektedir (Bernardin ve Russell, 1998:153). Liderler girişimcilikleri, ikna kabiliyetleri, kitleleri peşlerinden sürüklemeye kabiliyetleri ile diğer grup üyelerinden farklı bir profil çizerler. Liderler, bariz bir dünya görüşüne sahip olmalı, günceli takip etmeli, gerektiğinde gidişata uygun yön verebilmelidir. Peşinden gelen grup üyelerinin bireysel farklılıklarını tespit edebilmeli ve yönetebilmelidir. Etkin bir lider hem kendi hem de ekibindeki kişilerin

gereksinimlerini karşılıklı olarak gidermeyi başarabilen, farklı yeteneklerini ne zaman ve nerede kullanması gerektiğini bilen hassas ve esnekliğe sahip olan kişidir (Ertürk, 2000:151).

2.2.1.3 Yöneticilik ve Liderlik Arasında Benzerlikler. Örgütlerde yöneticinin görevleri ve tanımlanmış yetkileri her ne kadar mühim olsa da günümüzde kişiler liderlik kavramının da en az yöneticilik kadar kabul görmesini ve önem kazanmasını sağlamışlardır. Bu iki ayrı kavram gibi gözükse liderlik ve yöneticilik olgularının mutlaka benzer özellikleri barındırdıkları göze çarpmaktadır. Liderlikle yöneticilik arasındaki en göze çarpan ortak özellik; iki kavramda da örgütlerdeki kişi ya da gruplar belirli amaçlara ulaşılabilen için yönetilir ve bu kişileri yönlendirme çabası içerisine girilir (Tengilimoğlu, 2005:3).

Yöneticilik ve liderlik, tüm ortaklıklarına rağmen iki ayrı kavramdır. Bu nedenle, günümüzde yöneticilerin başarıyı yakalayabilmeleri için liderlik vasıflarını taşımaları gerektiği gerçeğini ortaya koyulmuştur Ayrıca; bu bağlamdan yola çıkarak artıksıklıkla kullanılan “lider yöneticilik” kavramı da hayatımıza girmiştir. Lider yöneticiler, belirlenen amaçları gerçekleştirirken, bunu bir görev ya da iş olarak görenlerin istek ve çabalarıyla bütünleştirerek gerçekleştirirler (Korkut,1992:159). Lider yöneticilik, hayat boyu öğrenmeyi uygulayan, bilimsel ve sanatsal bir tarafı olan bir meslek alanıdır. Lider yöneticilik kavramı, bireysellik yerine ortaklığı; kişi yerine takımı; emir yerine rehberliği; yönetmek yerine liderlik etmeyi; sonuç yerine süreci; çok çalışmak yerine verimli ve etkili çalışmayı, “ben” yerine “biz”i esas alır. Lider yöneticilik, vizyon oluşturabilen ve yaşatabilen; hayal edilen hakikatin ve amacın fotoğrafını çekebilen; bu hedef ve amacı görünür kılan; söz konusu görüntüyü erişilebilir ve uygulanabilir hâle getiren kişidir (Özer,2008:5)

2.2.1.4 Yöneticilik ve Liderlik Arasında Farklılıklar. Yöneticilik ve liderlik kavramlarını; konum, yapılan iş, görev ve yetki durumu gibi ayırtıcı özellikler gibi birbirinden ayıran bazı unsurlar bulunmaktadır. Liderler kişiliklerinden barındırdıkları özelliklerle başkalarını etkileyen, amaçlara dayalı sağgörü ve görev oluşturabilen kişilerdir. Yönetici ve liderler arasındaki nüanslar birçok araştırmacı tarafından değişik şekillerde dile getirilmiş ve kategorize edilmiştir.

Farklılıklar konusunda öne çıkan noktalar şu şekilde belirtilebilir (Koçel,2011:573-574);

- Yöneticilik meslekî bir uygulamadır, liderlik ise kişileri aktif hâle getirmek ve etki altına alabilmek yetisidir.
- Yöneticilik formal bir örgüt içerisinde yürütülür; liderlik için formal bir yapı zorunlu değildir.
- Yöneticilikte amaçlar belirlenir ve ona göre hareket edilir; fakat liderlik söz konusu olduğunda hedef ve amaçlar lider ve ekip tarafından ortaklaşa belirlenir.
- Yöneticinin kişileri yaptırım gücüyle etkilerken; lider tamamen kişisel özellikleri (iknâ kabiliyeti, güven, yaratım gücü vb.) ile etkiler.
- Yöneticinin görev tanımı nettir ve vardır; liderin görev tanımı esnektir; hatta net birtanımı yoktur.
- Yöneticilik, kalıplara sıkıştırılmış formal işlerle ilgilenen bir alan iken; liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa yöneltme, insanlara geleceğe bakarak ulaşmaya değer saydıkları idealleri kazandırabilme işidir.
- Yöneticilik belirlenen amaçlara ulaşma, liderlik ise değişim ve yenileme yapabilme işidir.

2.2.2. Okul Yöneticisi. Bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'deki müdürlerin derolleri değişmektedir. Okullarda karar yetkisi müdürdedir ve bu sürecin başında yer almaktadır. Müdür alanında yetkin bir liderlik özelliğine sahip olursa okulun kaynaklarından da o derece kolay ve verimli bir şekilde faydalanılabilir.

Okul müdürlerinin yeni yönetim ve liderlik alanlarındaki becerilerini geliştirmeleri ihtiyacı bulunmaktadır. İhtiyaç duyulan, yönetsel ve akademik liderlik yapabilecek eğitim yöneticileridir. Okul müdürünün görev, yetki ve sorumlulukları mevzuatta şu şekilde belirtilmiştir:

Madde 60 — İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.

Okul yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için birey ve örgüt olarak sahip olunması gereken özelliklere dair gerçekleştirilen araştırmalarda aşağıdaki veriler elde edilmiştir (Lyons, 1999):

1. Geniş vizyonlu olmalıdır.
2. Örgütün hedeflerini anlamış olmalıdır. Ayrıca bu hedefler anlaşılır nitelikte olmalıdır.
3. Pozitif ve güven veren bir okul ortamı sağlayabilmelidir.
4. Yeni bilgiler edinmeye, edindiği bilgi ve tecrübeleri aktarmaya odaklı olmalıdır.
5. Karar verme sürecinde, diğer paydaşlardan olan öğretmen, öğrenci velilerinde destek almalıdır.

Alan yazın taramalarında okul müdürlerine ait temel rol alanları şu şekilde sıralamaya verilebilir (McGhee, 2001):

1 Emniyetli bir okul alanı ve pozitif bir okul atmosferi sağlamalıdır. Bütün çalışanlar, bedensel, akli ve ruhsal olarak kendini emniyette hissetmelidir. Öğrenciler akran zorbalığıyla karşı karşıya kalmamalıdır.

2 Tüm öğrencilere kaliteli eğitim ve öğretim hizmetinin sunulmasını sağlamalıdır. Fakat bu başarı Türkiye Geneli sınavlarda elde edilen sonuçlardan ibaret değildir. Bunların dışındaki başarılar da göz önünde bulundurulmalıdır. Her hangi bir sportif faaliyete katılmak, derece almak da eğitime dâhildir. Eğitim sadece sınavlara hazırlıktan ibaret olmamalıdır. Öğrencileri hayatın kendisine hazırlamalı, sorun çözme ve özgün düşünme becerileri de geliştirilmelidir.

3 Veliler ile olumlu iletişim ve ilişki kurabilmelidir. Veliyi memnun etmek önemlidir. Özellikle günümüzde veliler, sahip oldukları mesleklerle okullarda tanıtım ve uygulama yapabilirler. Veliler okula somut anlamda hiçbir katkı sağlamasalar bile çocukların anne ve babası olarak okulda saygı görmeyi hak etmektedirler. Okul yöneticisi okul, veli ve çevre ilişkilerini asla hafife almamalıdır.

4 Öğrencilere farklı alanlarda gelişim imkânı sağlanmalıdır. Her öğrencinin bireysel yetenekleri vardır. Okul bu yetenekleri ortaya çıkarmalıdır. Her öğrenciye kendisinin önemli ve değerli olduğunu hissettirmelidir. Öğrencilerin her birinden sadece Matematik dersinden ya da sadece Türkçe dersinden başarılı olmalarını beklemek haksızlık olur. Matematik dersinde başarısız olan bir öğrencinin kalemi oldukça kuvvetli olabilir. Çeşitli yazma becerisine dayalı yarışmalarda başarılar kazanabilir. Okul olarak çocukların yetenekli oldukları yönü bulup

geliştirmek gerekmektedir. Tüm öğrencilerden her derste aynı başarıyı beklemek hem pedagojik hem de haklı bir beklenti değildir. Yönetim ve yöneticilik ana başlıkları altında; okul yönetimi ve okul yöneticiliği kendi başlarına ele alınabilecek birer alandır. Bireylerin yaratılış özellikleri yönetici ya da liderlik mevkielelerinde önemli bir yer tutmaktadır. Her ne kadar karakteristik özellikler iyi bir yönetici ya da lider olabilirliliği işaret etse de bir takım eğitimlerin alınması şarttır. Yöntem ve teknik öğrenmek, uygulamayı sorunsuzkılar. Özellikle yöneticilik gibi formal bir kavram için yöntem ve teknik bilmek, prosedürlere uygun hareket etmek gerekir.

2.2.3 Türkiye’de Özel Okul Yöneticiliği. Özel okullar, devlet tarafından gözetilen ve yönetilen , eğitim hizmetini bir ücret karşılığında sunan, yerli veya yabancı gerçek ve tüzel kişiler tarafından açılan eğitim kurumlarıdır. Özel okullar ülkemizde, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı olarak eğitim vermektedirler. Günümüzde, özel okulların nasıl ve kimler tarafından kurulacağı, gözetimi, yönetimi, etkinlik alanları ve personel çalışmalarına dair kurallar, 2007 tarihli 5580 sayılı Özel Öğretim Kanunu’na göre belirlenmektedir. Türkiye’de, 1. Özel Türk Okulları 2. Azınlık Okulları 3. Yabancı Okullar 4. Milletlerarası Okullar özel okul sayılmaktadır. Türkiye’de Aralık 2018 yılından başlayarak okulöncesi, ilkokul, ortaokul, lise kademelerinde toplam 11.694 özel okul vardır ve bu okullarda 1.351,712 öğrenci eğitim görmektedir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], Millî Eğitim İstatistikleri, 2018: 41).2016-2017 yıllarında 10.053 özel okul ve özel okullara giden toplam 1.217,755 (MEB, Millî Eğitim İstatistikleri, 2018: 41) öğrenci sayısını temel alındığında bile bir yılda yüz binden fazla öğrencinin özel okulları seçtiği görülmüştür. Eğitim alanında özel okullara olan yönelimin artması ile özel okulların sayısal olarak artışı arasında bağlantı kurulabilir. Eğitim alanında özel okulların sayısal olarak fazlalaşması, bu kurumların ortaya çıkışı ve yaygınlaşmasında etkili olan etkenlerin anlaşılmasının oldukça önemli olduğunu göstermektedir.

2.2.3.1 Özel Okul ve Resmi Okul. Örgün ve resmî okul kavramlarından önce eğitim alanına değinilecek olursa; eğitim alanı hem örgün ve yaygın eğitim etkinliklerini, hem bu etkinliklerin yürütüldüğü kurumları hem de bu kurumlardan eğitim alan kişileri içine alır. Örgün eğitim, kişilerin okullarda aldığı planlı ve programlı bir şekilde gerçekleştirilen eğitimidir. Yaygın eğitim ise, örgün eğitim sürecinden hiçbir şekilde faydalanmamış veya örgün eğitim basamaklarının herhangi birinden ayrılmış kişilere, millî eğitim sisteminin kurallarına bağlı kalacak şekilde eğitim süreçlerini tamamlamalarını sağlayacak şartları sunan, bunun yanında mesleki yetenek ve becerilerini geliştirebilmek için kurslar düzenleyen kurumlar tarafından yürütülür (İTO, 2003: 16). Bu anlamda okul haricinde kurs olarak çalışan kurumlar yaygın eğitim dâhilinde ele alınmalıdır. Örgün eğitim kavramı; okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretileri kapsamaktadır. Tüm bu kademeler belirlenen yaş aralıkları temel alınarak belirlenmiştir. İlköğretim kademesi; ilkokul ve ortaokulları, ortaöğretim kademesi ise, lise ve dengi okulları içermektedir.

Örgün eğitim etkinlikleri devlet okulları ve özel okullar tarafından yürütülmektedir. Masrafları devlet bütçesinden karşılanan kurumlar resmî ya da diğer bir deyişle devlet okulları olarak; gerçek kişilerin sahip olduğu, belirli bir ücret karşılığı eğitim hizmeti veren, giderleri gerçek kişilerden alınan bu ücretler ile vakıf, dernek benzeri kurumlar tarafından bağış aracılığıyla karşılanan okullar ise özel okullar olarak adlandırılır (Uygun, 2003: 109). Özel ve resmî okullar arasında pek çok farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar sadece ekonomi boyutunda olmamakla birlikte, öğretim programı, personelin özlük hakları gibi birçok konuda farklılıklar bulunmaktadır. Bununla birlikte özel okulları kuracak kişiler, kurumda çalışacak personelin haklarının düzenlenmesi, öğretim programının nasıl olacağı ile ilgili düzenlemeler ve kurallar ülkeden ülkeye değişebilir. Bu konuyla alakalı kriterlere yönelik kurallar, 2007 tarihli 5580 sayılı Özel Öğretim Kanunu'na göre belirlenmektedir. Özel okullar, Millî Eğitim Bakanlığı'nın gözetim ve kontrolü altında olmak kaydıyla, 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu'na uygun olarak, yerli ve yabancı, gerçek ve tüzel kişilerce açılmış ve hizmetlerini ücret karşılığı sunan kurumlardır (Küçükçayır ve Cemaloğlu, 2017: 1). Özel olarak nitelendirilen okulların masrafları devlet bütçesinden karşılanmaz, bu okulların giderleri kurum sahipleri tarafından karşılanır (Uygun, 2003: 107).

2.2.3.2 Osmanlı'da Özel Okul. Türkiye'de eğitimin kökenlerine inilecek olursa; Osmanlı'dan başlanabilir. Osmanlı'da ön plana çıkan eğitim kurumları, Enderun Mektebi, medreseler ve mahalle mektepleridir. Resmî okulların faaliyet göstermesiyle birlikte eğitim alanında kurumsallaşma başlamıştır. Çok uluslu toplumları bünyesinde barındıran Osmanlı'daki yabancı ve azınlıkların eğitim ihtiyaçlarının fazlalaşmasıyla beraber resmî okullara ek olarak özel okullar kurulmuştur. Osmanlı'da özel okulların kurulmasında, eğitimde çağdaşlaşma çalışmaları etkili olmuştur. Özellikle Tanzimat ve Islahat Fermanlarının bu konudaki rolü oldukça önemlidir. Tanzimat Fermanı'nda eğitim ile ilgili direkt bir madde bulunmamaktadır (Baytal, 2000: 24); fakat eğitim alanında önemli çalışmalar yapılmıştır. Din ağırlıklı okulların yanı sıra yeni eğitim kurumları açılmıştır. Islahat Fermanı'nda yer aldığı üzere azınlıklara toplu şekilde okul açabilme izni verilmiştir (Keçeci ve Kurt, 2012: 108). Bu topluluklara sunulacak eğitim hizmetleri kilise ve vakıflara bağlanmıştır.

Osmanlı'da eğitim alanındaki en mühim gelişme olarak, 1857'de eğitim ve öğretim hizmetlerinin devlet tarafından uygulanması amacıyla Maarif Nezareti'nin kurulması gösterilebilir. Maarif Nezareti'nin kurulması ile eğitim ve öğretimde vakıf ve toplulukların bireyselliği bertaraf edilmiş ve modern eğitim kurumları kurulmuştur. Eğitimde kurumsallaşma çalışmaları noktasında 1869 yılında *Maârif-i Umûmiye Nizamnâmesi* yayınlanmış ve örgün eğitim; ilkokul, ortaokul, lise, üniversite olarak basamaklara ayrılmıştır (Akyüz, 2011: 13). Aynı dönemde resmî okullar yaygınlaşırken; tüccar, zanaatkâr, sigortacı ve komisyoncuların yanı sıra memur, asker ve ilmiye kademesine ait bazı maddî durumu yüksek kişilerin meydana getirdiği Osmanlı aristokrasisi, çocuklarının imtiyazlı bir eğitim alması noktasında arayışa girmişlerdir. Bu sebeple Osmanlı asillerinde oluşan gereksinimi karşılamak için resmî okullar haricinde özel okullar kurulmaya başlamıştır.

Özel okul açma talebinde bulunan kişilere sağlanan yardımlar neticesinde özel okulların sayısı Osmanlı'da oldukça artmıştır (Şimşek, 2014: 211). Bu kurumların açılmasıyla; Osmanlı'da okullar; devlet tarafından yönetilen *Mekatib-i Umûmiye* ve yalnızca devlet tarafından denetlenebilen, yönetim noktasında ise gerçek kişilere ve vakıflara ait olan *Mekatib-i Husûsiye* olmak üzere iki kategoriye bölünmüştür (Kulaksızoğlu vd., 1999: 220). Osmanlı'da artan özel okulların kurumsallaşma sürecinde gerekli hukukî düzenlemeler 1876 yılında kabul edilen *Kanun-i Esasi* ile

birlikte sürekliliğini sağlamıştır.

1896 yılında yapılan bir araştırmada, o döneme ait okullarla alakalı şu verilere ulaşılmıştır: o dönemde Osmanlı'da ilköğretim kademesinde Müslüman eğitim kurumlarında 30.000 öğrenci, gayrimüslim eğitim kurumlarında ise 76.000 eğitim görmektedir. 76.000 öğrenci arasından 7.000 tanesi de yabancı okullarda eğitim almaktaydı. Ortaöğretim kademesinde ise yabancı okullarda eğitim gören öğrenci sayısı ilköğretime kıyasla oldukça fazlaydı. Bu bağlamda Müslüman okullarda 5.000 öğrenci eğitim görürken, gayrimüslim okullarda 11.000 öğrenci eğitim görüyordu ve 11.000 öğrenciden 8.000'i yabancı okullarda eğitim görmektedir (Mayeur-Jaouen'den aktaran Yorulmaz, 2000: 713). Dönem içerisinde Müslüman halk da yabancı veya azınlık okullarında eğitim almak istemiştir. Yabancı okullara isteğin artmasına karşılık Osmanlı'da yabancı okulların teftiş ve gözetimini fazlalaştırmak gayesiyle 1915 yılında *Mekâtib-i Hususiye Talimatnamesi* hazırlanmış ve buna bağlı olarak yabancı okulların açılması zor bir hâle getirilmiştir. Azınlıkların bu zorluğu yenebilmelerine dair yasal düzenlemeler ise, 24 Temmuz 1923'teki *Lozan Barış Antlaşması* ile gerçekleştirilmiştir. Lozan Barış Antlaşması ile birlikte azınlık olarak adlandırılan Ermeni, Musevî ve Rumların her çeşit eğitim-öğretim kurumu kurabilmeleri ve yönetebilmeleri onaylanmıştır (Duman, 2005: 308). Bu veriler doğrultusunda Osmanlı'da özel okulların oluşumunu etkileyen şartlar arasında; eğitimde çağdaşlaşma çalışmaları, Osmanlı'daki yabancı ve azınlıkların çocukları için ayrıcalıklı bir eğitim hizmeti istemeleri sayılabilir (Şimşek, 2014: 212).

2.2.3.3 Türkiye’de Özel Okullar. Osmanlı Türkiye’sinde eğitim alanı, birçok türden okuldan oluşan modüler bir yapıdan oluşmaktaydı. Bu modüler yapıyı birleştirmek için birtakım çalışmalar yapılmış olsa da eğitimde birlik bir türlü sağlanamamıştır (Toprak, 2002: 54). Cumhuriyetin ilânından başlayarak eğitimde birleşme adına birtakım gelişmeler yaşanmıştır. İlk olarak 3 Mart 1924’te *Tevhid-i Tedrisat Kanunu* çıkarılmıştır. Bu kanun ile birlikte eğitim alanındaki bütün eğitim kurumları 2 Mayıs 1920’de kurulan *Maarif Vekâlet*’ine bağlanmıştır. Yasa ile eğitimde birlik sağlanması amaçlanmıştır. Yabancı ve azınlık okulları da devletin gözetim ve denetimi altına girmiştir (Uygun, 2003: 118). Cumhuriyet’in ilânından sonra Türkiye’de özel eğitim kurumu kategorisinde yer alan okullar arasında Osmanlı’daki gibi yabancı okullar fazlaydı. Yabancı okulların varlıklarının sayı olarak fazla olması, ailelerin çocuklarını yabancı okullara göndermesi, bu alanda Türk özel okullarının eksikliği olarak görülmüş ve özel okulların açılmasına yol açmıştır. Mustafa Kemal Atatürk 1925 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde yaptığı bir konuşmasında bu konuyu ele almış; özel okulların açılması için özel bir girişimde bulunulması gerektiğini dile getirmiştir. Bu girişimlerden ilki; 1928 yılında kurulan “*Türk Maarif Cemiyeti*” dir. Bu topluluğun kuruluş amacı, ekonomik sermayesi yüksek olan kişiler tarafından eğitime muhtaç çocuklara eğitim yardımı gerçekleştirilmesidir (Çelebi, 2004: 37). Daha sonra 1931 yılında Ankara’da ilk özel okul açılmış ve eğitim hayatına başlamıştır. Türk Maarif Cemiyeti 1946 yılında adını değiştirerek *Türk Eğitim Derneği* adını almıştır (Türk Eğitim Derneği [TED], 2018). TED kolejinin kuruluşunu sağlayan en önemli unsurların başında, yabancı dilde eğitim veren bir Türk okulunun açılmasına yönelik taleptir. Özellikle İngilizce dilinin Amerikan okullarının hâkimiyeti altında olması ve bu egemenliği yok etme isteği yabancı dilde eğitim veren Türk okullarına ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır (Toprak, 2002: 55). 1961 Anayasası ile özel okulların kuruluş sürecine hukuki bir güvence sağlanmıştır. Buna göre; eğitim ve öğretimin devlet gözetiminde ve denetiminde olmak kaydıyla özel okul kurulmasının serbest olduğu belirtilmiştir. Devlet okullarında hedeflenen seviyeye uygun bir şekilde hareket edeceği kabul edilen özel okulların böylece yaygınlaşması sağlanmıştır (Uygun, 2003: 114).

1962 yılında gerçekleştirilen 7. Millî Eğitim Şûrasında diğerlerinden farklı olarak ilk defa özel okullar konusuna değinilmiştir. Özel okulların yaygınlaştırılması için ihtiyaç duyulan hukuki düzenlemelerin yapılması gerekliliği gündeme getirilmiştir (MEB, 2018). Bu anlamda en başta özel okulların daha da yayılmasına yönelik hukuki

düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. 1965 yılında çıkarılan 625 sayılı *Özel Öğretim Kurumları Kanunu* ile özel öğretim kurumlarını açabilecek kişiler, yönetimi ve denetimi ile ilgili kararlar belirlenmiştir. Yasa; Türk, yabancı ve azınlık okullarıyla alakalı detaylı hükümleri içermektedir.

Özel okullara dair yasal düzenlemelerin yanı sıra kalkınma planlarında da resmî okullara olan yönelimi azaltmak ve belli bir gelire sahip öğrencilere eğitim olanağı sunmak gayesiyle özel okulların açılmasına yönelik yönlendirme yapılmıştır (DPT, İkinci (1968-1972), Dördüncü (1979-1983) ve Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları (1985-1989)). Resmî okullarla birlikte özel eğitim kurumlarının açılmasıyla fırsat eşitliği sağlayacağı ve böylece sosyal adaletin gerçekleşeceği görüşü savunulmuştur (DPT, Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1979-1983). Cumhuriyetin ilânından 1980’li yıllara kadar devlet kanalıyla özel okullaşmanın yaygınlaştırılması için gereken adımlar atılmıştır. Özel eğitim kurumlarına dair yasal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi, özel kurum açmak isteyen kişilere yönelik destekler yapılması bu duruma temsil olarak gösterilebilir. Ayrıca Cumhuriyetin ilânının sonra Osmanlı’daki yabancı okulların etkinliklerinin azaltılması ve bundan yola çıkarak özel Türk okullarının açılması teşvik edilmiş olsa da yabancılara özel okul açmaları noktasında tanınan düzenlemeler de göze çarpmaktadır.

2.2.4 Okul Yöneticilerinin Günlük Rutin İşleri. Özel okul yöneticilerinin ‘‘Millî Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları yönetmeliği’’ kapsamında belirtilmiş olan belirli görev ve sorumlulukları vardır. Kurum müdür ve müdür yardımcısının görev, yetki ve sorumlulukları noktasında (Resmî Gazete, 2014);

MADDE 32 – (1) ’e göre kurum müdürünün görevleri şunlardır:

- a. *Programların amacına uygun şekilde yürütülmesi, başarının artırılması, eğitimin kaliteli olarak sürdürülmesi için gerekli önlemleri almak,*
- b. *Kurumun üye olması hâlinde oda, vakıf, dernek, birlik ve benzeri sivil toplum örgütleri ile özel ve resmî kurum ve kuruluşlarda kurumunu temsil etmek,*
- c. *Eğitim personelinin çalışma izni ve çalışma iznini uzatma onay tekliflerini zamanında yapmak,*
- d. *Eğitim-öğretim yılı öncesi gerekli hazırlıkları yapmak, etkinlikleri planlamak, personel arasındaki görev paylaşımını yapmak, ders dışı etkinlikler için gereklizimleri almak,*
- e. *Yönetim görevini aksatmamak şartıyla alanında olmak üzere isteğe*

bağlıolarak haftada en fazla 12 saat ders okutmak,

f. Resmî dengi kurumların tabi olduğu yönetmelikler ve özel öğretim kurumlarıyla ilgili mevzuatla verilen diğer görevleri yapmak.

(2)'e göre; kurum müdürü kurumun yönetiminden, kurumun amacı doğrultusunda öğrenci veya kursiyerlerin yetiştirilmesinden, eğitim ve öğretim faaliyetleri ile rehberlik hizmetlerinin planlanmasından ve yürütülmesinden kurucu veya kurucu temsilcisine varsa genel müdüre, Bakanlığa ve diğer resmî makamlara karşı sorumludur.

(3)'e; kurum müdürü aynı zamanda kurucu veya kurucu temsilcisi olduğunda kurumun mali işlerinden de sorumludur.

Okul ya da diğer bir deyişle örgütün yönetiminde görev alan yöneticilerin rutin olarak gerçekleştirmeleri gereken işleri bulunmaktadır. Bu işleri belirli bir sıraya koymak, işleri kolaylaştıracağı gibi yönetimin bir süreç olması sebebiyle düzeni de sağlayacaktır. Okul yöneticileri rutinlerini kurumun misyon ve vizyonlarına göre belirleyebilirken; özel ya da resmi kurum olması fark etmeksizin devlet bazında yapılması mecburi olan işler de bulunmaktadır. Bunlar da rutine dâhil edilmelidir.

2.2.5 Okul Müdürlerinin Rutin İşler Stralaması. Okul yöneticileri rutin işlerini gerçekleştirirken zaman yönetimini kullanma becerilerini de işin içine dâhil etmelidirler. Yöneticilerin çok resmî işlerle, en az ise okulun dış çevresiyle olan ilişkileriyle uğraştığı görülmekte olup; ancak bu işler ve roller okulun özelliklerine göre değişmektedir (Horng, Klasik, ve Loeb, 2010). Okul müdürlerinin zaman yönetimi kapsamında yaptığı işlerden yola çıkarak; yönetimle ilgili bürokratik işlere odaklanan, kendilerini merkez hâline getiren ve bir müdür olarak kendini düzenleyici olarak kabul eden ve zamanının büyük bir kısmını öğrencilere ya da öğretmenlere ayıran şekilde üç farklı müdür tipi belirlenebilir (Kouali ve Pashiardis, 2015).

Bu müdür tipleri arasında zaman yönetimi en güçlü olanların, zamanlarını öğrenci ve öğretmenleriyle geçiren müdürler olduğu görülmüştür. Bir hafta okul müdürlerinin günlük rutinlerini öğrenci, eğitim-öğretim, yönetim, çevre, yapı ve personel işleri alanlarında inceleyen Aydın (2016), okul müdürlerinin yönetim işlerinde en fazla telefon görüşmesi ve yazışma gerçekleştirdiklerini, kişisel gelişim ve meslekî rehberlik gibi faaliyetlere ise yeterli zamanı ayıramadıklarını; başka bir deyişle eğitim lideri değil adeta bir büro memuru gibi çalıştıklarını ortaya koymuştur.

Bölüm 3

Yöntem

Çalışmanın bu kısmında araştırmada kullanılan yöntem, desen, örneklem ve çalışma grubuna ait bilgiler yer almaktadır.

3.1 Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma modellerinden fenomenoloji (olgubilim) deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji yaklaşımının temeli felsefe disiplinine dayanmaktadır. Bu yaklaşımda ana soru: ‘‘Bu insanlar için bu olgunun yapı ve deneyiminin özü nedir?’’dir. Çalışmada eğitim, yönetim, yöneticilik, liderlik gibi birçok olgu ele alınmış olup; çalışmanın temel problemi olan rutin işler ve sevilen, sevilmeyen ve en fazla zaman alan işler konusuna da bu olgulardan yola çıkılarak bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılmıştır.

Fenomenolojik desende insan deneyimi çok boyutlu olarak anlamlandırılır. Olgular açıklanır, anlamlandırılır ve betimlenir. Fenomenolojik yaklaşımda problem bir kişi ya da grubun fenomene ait tecrübeyi, bu tecrübenin anlamı ve özünün bilinme gereksinimidir. Ayrıca fenomenolojik yaklaşıma sahip bir araştırma yapıyorsa amaç cümlesinin içinde öncelikle fenomene ilişkin kısa bir tanım yapılmalı ve mutlaka ‘‘betimlemek’’, ‘‘yüklenmiş anlam’’, ‘‘deneyimler’’ ve ‘‘öz’’ kavramlarının yer alması gerekmektedir.

Fenomenolojide çalışmacı elde ettiği verilerle ilgili çalışma yaparken şeffaf olmalı, önceden sahip olduğu önyargı ya da fikirlerden uzaklaşmalıdır. Fenomenolojik çalışmada, olguların doğru yansıtılması önemlidir. Bu nedenle araştırmacı, bilgi veren kişiye döner ve bu kişilerin deneyimlemiş oldukları fenomenleri yansıtır. Bu şekilde bir sağlama yapılmış olur (Kleiman, 2004, s. 18; Kocabıyık, 2016, s. 62).

3.2 Çalışma Grubu

Araştırma yönetici olan ve aktif olarak görev yapan 11 yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu yöneticilerin kıdemleri 7 – 15 yıl arasında değişmekte olup 4. tanesi kadın 7 tanesi erkektir. Katılımcılar; ulaşılabilirlikleri temel alınarak kolaylı örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Kolaylı örneklemin kullanıldığı durumlarda örneklem, araştırmacının rahatlıkla ulaşabileceği katılımcılardan oluşur. Nitekim bu yüzden kolaylı örneklemin bir adı da “hazır örneklem”dir. Araştırmacı yakınındakiya da deyim yerindeyse elinin altındaki bir grubu seçtiği için yansız örnekleme söz konusu olamaz. Çoğu zaman örneklemin araştırma amacına uygun olup olmadığı bile tartışmalıdır hatta araştırmacı ile örneklemdaki bireyler arasında kişisel ilişkiler söz konusudur. Uygulamada düşük maliyet, izin alma kolaylığı, zamandan kazanma, işgücü yetersizliği gibi olgular nedeniyle kolaylı örnekleme yapılmaktadır. Örneğin, Eğitim Fakültesi’nde öğretim üyesi olan bir araştırmacı kendi derslerini alan öğrencilere anket uygulayarak veri topladığında bu kolaylı örneklemedir. Katılımcıların demografik bilgileri Tablo-1’ de yer almaktadır.

Tablo 2
Katılımcı Profilleri (K=11)

Ad	Görevi	Yaş	Cinsiyet	Öğrenim Durumu	Kıdem Yılı
K1	Okul müdürü	45	Erkek	Lisans	22
K2	Okul müdürü	49	Erkek	Lisans	25
K3	Okul müdürü	52	Kadın	Lisans	23
K4	Okul müdürü	46	Erkek	Lisans	22
K5	Okul müdürü	58	Erkek	Lisans	33
K6	Okul müdürü	51	Erkek	Yüksek Lisans	28
K7	Okul müdürü	44	Erkek	Lisans	20
K8	Okul müdürü	51	Erkek	Yüksek Lisans	24
K9	Okul müdürü	39	Kadın	Lisans	17
K10	Okul müdürü	39	Kadın	Lisans	16
K11	Okul müdürü	41	Kadın	Lisans	19

3.3 Verilerin Toplanması

Bu çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği, esnekliği ile yapılandırılmış görüşme tekniğinden farklıdır. Bu teknikte, araştırmacı yönelteceği soruları içeren görüşme protokolünü önceden hazırlar. Bununla birlikte araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik alt ya da yan sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve alacağı yanıtların daha çeşitli ve detaylı olmasını sağlayabilir. Katılımcılar yöneltilen soruların yanıtlarını cevapladığı başka sorular içerisinde entegre halde sunarsa, araştırmacı tekrardan bu soruyu sormayabilir.

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik sebebiyle eğitimbilim araştırmalarına daha uygun bir teknik olarak görülmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık; görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi sayesinde daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 283). Bu da eğitimbilim çalışmalarına daha uygun bir araştırma tekniği olduğunun bir ispatıdır.

Bu çalışmada; özel okul müdürlerinin günlük rutinlerinin neler olduğu ve bu rutinlerin en sevilen, sevilmeyen ve en fazla zaman alan şeklinde sınıflandırılması üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara yarı yapılandırılmış 18 adet açık uçlu soru yöneltilmiştir. Sorular hazırlanırken probleme dair kilit noktalar baz alınarak, alanında uzman kişilerden faydalanılmıştır. Özel okul müdürlerine yöneltilen yarı yapılandırılmış görüşme soruları EK-1' de yer almaktadır.

Çalışmada geçerlik güvenilirlik sağlanırken; katılımcılara yöneltilen sorulardan elde edilen cevaplar analiz edildikten sonra tekrardan katılımcılarla analiz sonuçları paylaşılmış olup teyit alınmıştır. Araştırmacının üzerinde çalışılan olgu veya konuyu bir bütün olarak incelemesi, bir resim oluşturulabilmesi için elde ettiği verileri teyit etmesine yardımcı olacak bazı ek yöntemler kullanılması gerekir. Bunlar: Katılımcı teyidi, meslektaş teyidi, uzman incelemesi gibi yöntemlerdir.

3.3.1 Veri Toplama Araçları. Araştırma için öncelikle alan yazın taraması yapılmıştır. Bunun için konu ile ilgili tez, kitap, makale ve diğer kaynaklar taranmıştır. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak bireysel / yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Katılımcılara daha önceden hazırlanmış olan açık uçlu, yarı yapılandırılmış 18 adet soru yöneltilmiştir. Okul müdürlerine okul rutinlerine dair detaylı olarak cevaplayabilecekleri sorular iletilmiştir. Bu sorular EK-1’ de yer almaktadır. Yöneltilen sorulara alınan yanıtlar detaylı bir şekilde irdelenmiştir.

3.3.2 Verilerin Analizi. Verilerin analizi aşamasında elde edilen cevaplar doğrultusunda nitel içerik ve söylem analizi yapılmıştır. Nitel içerik analizi, insan davranışlarını ve doğasını belirleme üzerinden doğrudan olmayan yollarla çalışmaya imkân tanıyan bir tekniktir. İçerik analizi özellikle sosyal bilimler alanında fazlasıyla kullanılan bir tekniktir. İçerik analizi metin veya metinlerden oluşan bir kümenin içindeki belli kelime ya da kavramların varlığını belirlemeye yönelik yapılıdır. Araştırmacılar bu kelime ve kavramların varlığını, anlamlarını ve ilişkilerini belirler ve analiz ederek metinlerdeki mesaja ilişkin çıkarımlarda bulunurlar (Büyüköztürk ve ark., 2017, 259).

Bu çalışmada veriler elde edilirken gerçekleştirilen görüşmeler kayda alınmıştır. Elde edilen veriler bütün detaylarıyla birlikte deşifre edilerek, kategorilere ayrılmıştır. Kategoriler; özel okul müdürlerinin en sevdikleri, sevmedikleri ve en fazla zamanlarını alan rutinler olarak 3 (üç) alt başlıkta toplanmıştır. Bu sınıflandırma araştırmanın gidişatını daha kolay ve anlaşılır bir hâle getirmiş olup; araştırma soruları temelinde yürütülen ana temadan sapmayı da önlemiştir.

3.3.3 Sınırlamalar. Bu araştırma İstanbul, Samsun, Balıkesir, Ankara illerinde görev alan yöneticilerden toplanan veriler, 5 tane özel kurum ile sınırlıdır. Araştırmada ölçülen durumların nitelikleri görüşme soruları ile sınırlıdır. Sorulara alınan cevaplar bireysel bazlı ele alınmıştır.

Bölüm 4

Bulgular ve Yorumlar

4.1 Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, 11 tane özel okul müdürüyle belli prosedürlere bağlı kalınarak gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmede, kendilerine yöneltilen ve EK-1’de yer alan soruların yanıtlarına ait bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda 3 (üç) adet tema oluşturulmuştur. Bu temalar; Tema-1: Özel okul müdürlerinin en sevdiği işler, Tema-2: Özel okul müdürlerinin en sevmediği işler ve Tema-3: Özel okul müdürlerinin en çok zamanlarını alan işler olarak belirlenmiştir. Katılımcıların neredeyse tamamının rutin sıralaması kurum gezmek, elektronik postaları kontrol etmek, -varsa- randevuları gözden geçirmek, toplantıları planlamak, öğrencileri karşılamak, öğretmenlerin nöbet yerlerini kontrol etmek, ders gözlemi yapmak şeklinde belirtilmiştir. Rutinlerin sıralamaları farklı olsa da bu başlıklar altında toplayabilmek mümkündür. İşleri sınıflandırarak ele alınacak olan bulgular belirtilen 3 ana tema üzerinden irdelenecektir.

Katılımcılar bu bölümde K1,K2...şeklinde belirtilmiştir. **Katılımcı 1, bulgular ve yorumlar kısmında K1 olarak adlandırılacaktır.** Araştırmanın temelini oluşturan ve çalışma süresince cevap aranılan sorulardan “özel okul müdürlerinin en keyifle yaptıkları işler nelerdir?” sorusuna K1 yöneticisi bilgi, birikim ve tecrübelerini karşı tarafa aktarmak olarak yanıtlamıştır. K1, uzun süre öğretmenlik tecrübesinin ardından içinde bastıramadığı yönetme ve alan hâkimiyet duygusunu, yöneticilik konumunda deneyimlemek istediğini belirtmiştir. Bu nedendir ki; edindiği tüm tecrübeleri ve bilgileri de sahayla paylaşmaktan fazlasıyla keyif aldığını dile getirmiştir. En keyif almadığı işler noktasında; veli-öğretmen-öğrenci üçlemesi arasında yaşanan sorunlara müdahil olmak zorunda olmayı belirtmiştir. Kurumda en yetkili kişi olarak bulunmanın bu tür dezavantajları olduğunu ekleyen K1, arada kalmak olarak tabir ettiği bu durumdan memnun olmadığını belirtmiştir. Ayrıca; raporlama ve satın alma işlerinden de keyif almadığını eklemiştir. Bu tür işlerin akademik işler dışında kalmasından ötürü yöneticilik ve eğitimcilik

duygusunu güdülemediğini belirtmiştir. Kurumdaki veli görüşmelerinin ve kurum içi toplantıların en fazla zamanını alan rutinleri olduğunu dile getirmiştir. K1'in günlük rutinlerini üç bölüme ayırdığını ve bu üç ana bölümden hareketle günlük işlerini aksatmadan gerçekleştirdiği notunu da düşmüştür. Aslına plan ve programın bu katılımcımız için yararlı olduğunu söyleyebiliriz. Tabii zaman yönetiminin etkisini de yadsımamak gerekir. Yöneticiden alınan cevaplar doğrultusunda zaman yönetiminde de başarılı bir yol izlediği sonucu çıkarılabilir.

Katılımcı 2, bulgular ve yorumlar kısmında K2 olarak adlandırılacaktır.

K2 yöneticisi, yöneticiliği seçme noktasında eğitim-öğretimdeki uygulamalarda gördüğü birtakım eksikliklerin kendisini bu tercihe yönlendirdiğini söylemiştir. Aslında yine K1'de olduğu gibi hâkimiyet duygusunun güçlü olması ve yönetme güdüsü bu alana yönelmede etkili iki temel unsur olarak adlandırılabilir. Yöneticilikte en keyif alarak gerçekleştirdiği rutini; öğrencileriyle okul, dersler, hayat üzerine gerçekleştirdiği diyaloglar olarak belirtmiştir. Onları dinlemenin, -varsa- sorunlarına çözümler üretebilmenin, onlarda haberdar olabilmenin keyfinin bambaşka bir duygu olduğunu söylemiştir. Ayrıca kurumda görev yapan öğretmenleri de dinlemek ve onlarla paylaşım da bulunmaktan büyük keyif aldığını eklemiştir. Resmiyette bir karşılığı olmasa da okulun paydaşlarıyla iletişimde olmayı rutin haline getirmiştir. Bu haliyle de yönetici K2'nin iletişime oldukça açık ve sohbet etmekten keyif alan bir yapısı olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Soruları cevaplarırken de keyif aldığı noktalarda jest ve mimikleriyle bunu fazlasıyla belli etmiştir. En keyif almadığı rutinin ise sürekli resmi olmak olduğunu ifade etmiştir. İçten ve samimi olmanın hayatta her kapıyı açacağını düşündüğünü dile getirmiştir. Ayrıca maddi hususlarla ilgilenmekten de hoşlanmadığını eklemiştir. Özel okulların maalesef ki ticarethane mantığıyla işlediğini ve bu durumun kendisini her şeyden önce bir eğitimci olarak rahatsız ettiğini söylemiştir. Hatta bu durumu değiştirmek istediği rutinlerin arasında ilk sıraya koymuştur. Kurumdaki resmi işlerin ve yazışmaların da en fazla zamanını olan rutinleri olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı 3, bulgular ve yorumlar kısmında K3 olarak adlandırılacaktır.

Bir sonraki yönetici K3, yeniliklerin ve yeni olan her şeyin takipçisi olduğunu belirterek cümlelerine başlamıştır. Yeni olanı takip etmek, uyarlamak ve paylaşmak isteğinin onu yöneticiliğe iten başlıca sebeplerden olduğunu dile getirmiştir. Özellikle sunduğu fikir ve yeniliklerin sahadaki yansımaları görmekten büyük keyif aldığını ifade etmiştir. Rutin ifadesini sevmediğini ve esneklik tanınmadığı takdirde tekdüzelikten öteye gidilmeyeceğini savunmuştur. Okuldaki günlük işler tabirini kullanmayı daha uygun bulduğunu söyleyen K3, bu işler arasında en keyif aldığı ya da almadığı şeklinde bir sınıflama yapamayacağını belirtip; gerçekleştirdiği irili ufaklı tüm işlerden keyif aldığını söylemiştir. Alınan bu cevaba istinaden yöneticinin politik bir cevap verdiği söylenebilir. Fakat öte yandan gerçek anlamda pozitif düşünceyi zihninde işleyerek bir yaşam tarzı haline getirmiş de olabilir. Bu bağlamda yöneltilen soruya alınan cevap doğrultusunda fikir bunlara benzer fikirler ortaya çıkabilir. İnsanoğlu fitratı gereğince muhakkak ki bir şeyleri sever, bir şeylerden de keyif almaz. Aslında her şeyin bir kişiyi her anlamda mutlu etmesi pek de mümkün değildir. Çünkü; evrende eksiksiz, tam olan bir şey yoktur. Her yaratılanın tamamlanmaya ihtiyaç duyduğu eksik bir yanı vardır.

Katılımcı 4, bulgular ve yorumlar kısmında K4 olarak adlandırılacaktır.

K4 yöneticisi, yine yönetme dürtüsünün çocukluğundan bu yana kendisini ve çevresini etkisi altına almasından ötürü bu alana yöneldiğini belirtmiştir. "Yönetilmekten hoşlanmayan insanlar için çok keyifli bir görev." olarak nitelendirdiği yöneticilikte en keyif alarak gerçekleştirdiği rutini tıpkı K3 yöneticinde olduğu gibi öğrencileriyle sohbet etmek olduğunu belirtmiştir. Keyif almadığı bir iş kolunun olmadığını söyleyen K4; rutinlerini gerçekleştirirken eşit süre dağılımı yapmaya çalıştığını belirtmiştir. Pozitif ayrımcılık yapmamak adına çabaladığını dile getiren yönetici; kendisinin çok keyif alarak gerçekleştirdiği bir rutinin taraflardan bir diğeri için sıkıcı bir iş olması ihtimaline karşı zaman yönetimini adil bir şekilde yapmaya çalıştığını belirtmiştir. Bu soruya vermiş olduğu bu yanıtla K4 yöneticisinin empati gücünü yönetim alanına entegre ettiğini söyleyebiliriz. Bireysellikten uzak; aslında bir lider gibi davrandığı sonucu bile çıkarılabilir. Çünkü lider; yol göstermekten ziyade gösterdiği yolda ilk yürüyendir. Tüm sorun, aksilik vb. durumlarla ekibinden önce karşılaşılan ve dolayısıyla tecrübesine tecrübe katandır. Kendi keyfi kararları doğrultusunda ilerleyen değil; liderlik ettiği grubu da düşünendir. Bu bağlamda K4 yöneticisinin liderlik vasıflarından empati yeteneği kuvvetli olma ve bireysel düşünmeme özelliklerine

sahip olduğu sonucu çıkarılabilir. Toplantıların ve toplantı hazırlıklarının zamanını en çok alan işler olduğunu da eklemiştir.

Katılımcı 5, bulgular ve yorumlar kısmında K5 olarak adlandırılacaktır.

K5, yöneticiliğe bakış açısını açıklayarak görüşmeye giriş yapmıştır. Küçük yaşlardayken yöneticilerin hepsinin yaş ortalamasının büyük olması onları idareci yapargibi bir düşüncesi olduğunu ve kendisine genç ve dinamik bir yönetici olacağına dair bir söz verdiğini belirtmiştir. Böylece yöneticiliğe dair bir ön yargısının da kendisi tarafından yıkıldığını söylemiştir. Yöneticilikte en sevdiği ya da sevmediği şeklinde kategorize edebileceği işlerin olmadığını; ‘‘Sevmediğim işi neden yapayım? ‘’ mantığıyla hareket ettiğini belirtmiştir. Fakat verdiği bu yanıtla aslında tüm işleri sevdiği sonucunu çıkarmanın mümkün olduğu söylenebilir. Gerçekleştirdiği tüm işlerinde sınıflama ve planlama yaptığını ekleyen K5, böylece hata payını en az indirdiklerini de belirtmiştir. Ayrıca rutinden kaymaların neredeyse hiç yaşanmadığını; yaşansa bile ‘‘bunu küstahlık olarak addetmeyin lütfen’’ notuyla pratik çözüm üretme konusunda kendine güvenen biri olmasından ötürü bu konular üzerinde çok durmadığını dile getirmiştir. Rutinleri arasında en fazla vaktini alan işlerin dönemsel değerlendirmeler ve toplantılar olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı 6, bulgular ve yorumlar kısmında K6 olarak adlandırılacaktır.

Bu yöneticimiz köy okulunda müdür yetkili öğretmen olarak öğretmenliğe başlayan ve 1997 yılında zorunlu 8 yıllık eğitim kapsamında ilk pilot okullardan birinde müdür yardımcısı olarak görevlendirilmesi ile sahip olduğu bu yetki ve görevin öğretmenliğinin önüne geçmesi ve öğretmenlikte aldığı hazzın azaldığını düşünmesi sonucu yöneticiliğe ara vermiş, öğretmenliğe dönmüştür. Senelerce öğretmenlik yaptıktan sonra 2005 yılında görev yaptığı bir özel okulda gözlemleri sonucu hayatını eğitime adanmış öğretmenlerin yorgunlukları ve isteksizleri karşısında üretkenliklerini desteklemek ve onların önlerini açmak amacıyla yöneticilik sınavlarına girmiş ve kazanarak sırasıyla; müdür yardımcılığı, baş müdür yardımcılığı ve müdürlük görevlerini yürütmüştür. Aslında uzaklaşmak istedikçe içinde bulunan yönetme isteği ve hâkimiyet duygusunun gücü onu bu alanda görev yapmaya itmiştir denilebilir. Bu meslekte en keyif aldığı işin katılımcı ve üretken insanlarla gerçekleştirdiği tüm etkinlikler olduğunu belirtmiştir. Vermiş olduğu bu geniş kapsamlı genel cevapla aslında bir nevi belirsizlik yaratmış olup; öte yandan da iş ayrımı yapmadığını vurgulamıştır. Bürokratik yazışmalar ve hızlı geri dönüt almasını engelleyen her türlü eylemi sevmeyerek veya istemeyerek gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Ayrıca

yazışmalarıdeğiştirmek istediği iş kolu olarak da eklemiştir. Öğrenci projelerini ve randevulu öğrenci görüşmelerinin oldukça vakit olduğunu söyleyen K6; aldığı aksiyonlar neticesinde sahadaki uygulamalarda revizeler gerçekleştirdiğini dile getirmiştir.

Katılımcı 7, bulgular ve sonuçlar kısmında K7 olarak adlandırılacaktır.

Yönetici olmamak için oldukça çabaladığını söyleyen K7, öğretmenliği daha kutsal bulduğunu ve yanında görev yaptığı idarecisinin kendisindeki yöneticilik potansiyelini görüp bu görevi kendisine teklif etmesiyle yönetici olduğunu ifade etmiştir. Bu mesleğin en keyifli yönünün elde edilen başarıları makro düzeyde sahaya yayılması olarak belirtmiştir. En sıkıcı yönü olarak ise; öğrencilere öğretmenleri kadar yakın temasta olamama olarak dile getirmiştir. Aslında yönetici öğretmenliği daha çok sevmekle beraber içindeki yönetme arzusunu da bastıramamış olup; kendisini bu alandaçalışırken bulmuştur. Deneme sınavlarında başarıları panoya asılması, tek tek işlenmesi, başarı grafiği çıkarılması; öğretmen ve öğrencilerin tebrik edilmesini en sevdiği işler arasında saymıştır. En keyif almadan yaptığı işi ise; eğitim-öğretim harici işler olarak belirtmiştir. Aslında bakacak olursak katılımcıları yarılamişken aldığımız cevaplar neticesinde 6 katılımcının da keyif almadığı iş alanı olarak akademik olmayan işler göze çarpmaktadır. Bunun sebebini öğretmen kökenli olmak ve bir şeyleri öğretmeye odaklanmak olarak gösterebiliriz. Rutinleri arasında en fazla zamanını alan işin de yine diğer katılımcıların da verdiği cevap olan resmi yazışmalar olmuştur. İlk altı katılımcıyı göz önünde bulunduracak olursak; resmi yazışmaların oldukça yoğun gerçekleştirilen bir rutin olması gerçeğini rahatlıkla söyleyebiliriz.

Katılımcı 8, bulgular ve sonuçlar kısmında K8 olarak adlandırılacaktır.

Yöneticimiz oldukça iddialı bir giriş yaparak görüşmeye başlamıştır. Kendisine eğitime yön verme gibi bir misyon edinen K8, okulda lider olmanın kendisini oldukça heyecanlandırdığını belirtmiştir. Rutinlerin gerekliliğini savunan yöneticimiz, ders gözlemlerini en keyif aldığı iş olarak belirtmiştir. Günlük işlerinde sevdiği alanların olumlu bakış açısından etkilendiğini dile getirmiştir. O işlere daha fazla zaman ayırdığını eklemiştir. Bu durumda; zaman yönetimi ve rutinlerin işleyişinin aksamaması noktasında soru işaretlerine mahal vermiştir.

Fakat öte yandan; rutinlerinde herhangi bir aksaklık yaşamadığını belirterek bu soru işaretlerini gidermeye çalışmıştır. En keyif almadan gerçekleştirdiği işlerin ise; servis ve yemek problemleri olduğunu belirtmiştir. Aslında yine akademik olmayan sorunlar ön plana çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda o rutinin sadece bir iş olduğunu düşünüp yapması gerektiğine dair kendisini ikna ettiğini dile getirmiştir. Kurumdaki toplantıların en fazla zamanını alan rutini olduğunu belirtmiştir. Kurumlar için olmazsa olmaz gibi görünen toplantıların neredeyse tüm yöneticiler tarafından en fazla zaman alan rutin olması sonucu şaşırtıcı değildir.

Katılımcı 9, bulgular ve sonuçlar kısmında K9 olarak adlandırılacaktır. Okul yöneticiliğinin en keyifli yönünün öğrenci yetiştiren öğretmenlere liderlik etmek ve bolca teşekkür almak olduğunu belirtmiştir. Rutinlerin yöneticilikte gerekliliğini savunan K9, insanların çağın gerekliliğine ayak uydurarak sürekli kendilerini güncellemeleri ve yetiştirmeleri gerektiğini düşünmektedir. Kuruma geldiğinde ilk olarak günlük yapacaklarını takviminden kontrol ettiğini söylemiştir. Yazmayan bir yönetici ve çalışanın göre başarılı olamayacağı görüşünü savunmaktadır. En keyif alarak gerçekleştirdiği işleri kurum ve öğrencinin başarısı ve yararına olan her iş olarak belirten K9; sevmeye neden olarak görev yaptığı kuruma farklılık katmak olduğunu ifade etmiştir. En istemeyerek ya da sevmeyerek gerçekleştirdiği rutin olarak rutin olmayı göstermiştir. Rutinlerin elbette olacağını ama bunun rutin kalmak anlamına gelmemesi gerektiğini savunmuştur. En fazla zamanını alan iş alanı noktasında ise; ayırım yapamayacağını ve bu durumun değişkenlik gösterdiğini dile getirmiştir. Diğer katılımcılar zamanlarını fazla alan iş noktasında daha net cevap verirken katılımcılar arasında bu soruya net cevap vermeyen tek katılımcı K9 olmuştur. Ayırım yapamama nedenini de her işe gerektiği kadar vakit ayırması ve bu nedenle de fazla ya da az şeklinde bir sınıflama yapamaması olarak belirtmiştir.

Katılımcı 10, bulgular ve sonuçlar kısmında K10 olarak adlandırılacaktır. K10, her şeyin kendi kontrolü altında olmasından duymuş olduğu hazzı yöneticilik alanında verimli bir şekilde kullanabilmek ve kullandırabilmek adına bu alanda görev yapmayı tercih ettiğini açıklamıştır. Her yöneticide olduğu gibi K10'un da gerçekleştirdiği rutinler bulunmakla beraber; bu rutinleri kurumun ihtiyaçlarına ve işleyişin dinamiğine göre belirlediğini söylemiştir. Gerçekleştirmekten en keyif aldığı işkolu olarak ders gözlemine belirtmiştir. Bu sayede öğretmen ve öğrenciyi birebir izlemeve onlara dokunabilme şansı yakaladığını ifade etmiştir. Günlük işleri gerçekleştirirken objektif davranmaya özen gösterdiğini ve maksimum verimi sağlamaya çalıştığını dile getirmiştir. Öğrenci kayıt süreçlerinden hoşlanmadığını belirten K10, özellikle işin içine maddiyat girdiğinde gerildiğini belirtmiştir. Rutinler sıralamasında en fazla zaman ayırdığı ve dolayısıyla en çok zamanını alan iş olarak evrak ve resmi işleri belirtmiştir. Değişmez bir gerçek olduğunun da altını çizmiştir.

Katılımcı 11, bulgular ve sonuçlar kısmında K11 olarak adlandırılacaktır. K11, uruma geldiğinde ilk yaptığı işi; maillerini kontrol etmek olarak kısa ve net bir şekilde belirtmiştir. Genel merkeze bağlı çalıştıkları için mail takibinin ve işlerin bu bağlamda yürütülmesinin önemli olduğunu eklemiştir. Kurumda edinilen başarılar ve kazanılan galibiyetleri ödüllendirmek, öğretmenlerin ve öğrencilerin kendilerini geliştirdiklerini gözlemlemek, kurumunu yönetici olarak temsil edebilmeyi en keyif aldığı anlardan ve işlerden bazıları olarak sıralamıştır. Keyif aldığı rutinleri gerçekleştirirken süre bazında objektif ve eşit bir dağılım yapmaya çalıştığını söylemiştir. En istemeyerek tabirini kullanmayı hoş bulmasa da gerçekleştirirken daha az keyif aldığı iş kolu olarak kayıt dönemindeki rutinleri göstermiştir. İşin içine maddiyat girdiğinde daha gergin olduğunu gözlemlediğini eklemiştir. Kurumda en fazlazaman alan işinin yazışmalar olduğunu belirtmiştir. Yoğunluğu neredeyse hiç azalmayan yazışmaların bazen tüm gününü kilitlediğini eklemiştir.

4.2 Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlardan hareketle alanın uygulamacılarına ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler yapılmıştır:

Uygulamacılar ve araştırmacılar;

- Şehir ve okul sınırlaması yapmadan daha geniş katılımcılar üzerinden iletişim kanallarını artırabilir,
- Elde edilen verilerin yayımlanırken katılımcıları zor durumda bırakmayacağına dair daha net bir bilgilendirme yapıp; onların konuya politik olmayan cevaplar vermesini sağlayabilir,
- Özel okullardaki müdürler ile devlet okullarındaki müdürlerin iş yükleri üzerine çalışabilir,
- Özel okul müdürlerinin neden devlet okulunda çalışmadıklarının altında yatan sebepler araştırabilir,
- Yurt içinde ve yurt dışında görev yapan özel ve devlet okul müdürlerinin iş yükleri, rutinleri ve bu konuya dair bakış açıları karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir,

Bundan sonraki akademik çalışmalar için özel okul müdürlerinin hâkimiyet duygusunun ne kadar önemli olduğu konusunda çalışma yapılabilir.

Bölüm 5

Sonuç ve Tartışma

5.1 Sonuçlar

Araştırmanın bu bölümünde 11 özel okul müdürüyle ile günlük rutinlerinin neler olduğu ve bu rutinler arasında en sevdikleri, en sevmedikleri ve en fazla zamanlarını alan rutinlerinin neler olduğunun belirlenmesi amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak araştırma yapılmış, elde edilen bulgular alan yazın taramasıyla karşılaştırılarak tartışılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yapılan içerik analizlerine göre özel okul müdürlerinin özellikle sevmedikleri rutinleri belirtirken zaman zaman politik cevap verdikleri, kayıtsız şartsız tüm işleri sevdiklerini belirttikleri, verilen cevapların direkt isim belirtilmemesine rağmen anlaşılmasından çekindikleri tespit edilmiştir. Bu durum üst yönetimden çekinildiğini işaret etmektedir. Ne yazık ki, kişiler mevkisi ne olursa olsun özel sektör kavramı içerisinde beyanlarından ötürü işsiz kalma ihtimaliyle karşı karşıya kalabilmektedir.

- Katılımcıların profil değişkenleri bakımından kadın yöneticilerin daha yapıcı ve pozitif hatta destekleyici görüşlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Erkek katılımcılar ise daha eleştirel ve yer yer memnuniyetsiz ifadeler kullanmışlardır. Elbette ki bu cevapların alınmasında kıdem yılı ve edinilen tecrübelerin de etkisi büyüktür. Kıdem yılı olarak ve edindiği tecrübeler açısından diğer katılımcılara göre daha tecrübeli bir yöneticinin yöneticilik hayatındaki değişkenlerin daha fazla olması, daha eleştirel davranabileceği ve eksikleri daha kolay tespit edebilme yetisini artırmış olabilir.

- Yöneticiler, en sevmedikleri iş alanı olarak akademik olmayan işleri belirtmişlerdir. Bu bağlamda maddi hususlar ön plana çıkmaktadır. Özellikle özel okullar için ciddi bir önem taşıyan kayıt dönemlerinde velilerle görüşülen okul fiyatları, erken kayıt avantajları adı altında kayıt yenilemelerin yapılmaya çalışılması, ödemelerde aksaklık yaşayan velilerin aranıp hatırlatma yapılması ve buna benzer durumlar keyifsiz hatta gönülsüz yapılan işler arasında sıralanmıştır. Bu durum için aslında ticari bir mantıktan ziyade eğitim temelli bir bakış açısına sahip olmaktan kaynaklandığı söylenebilir.

- Bu araştırmanın en önemli sonucu olarak; katılımcıların neredeyse tamamının vurguladığı: yönetme ve hâkimiyet duygusunun ağır basması belirlenmiştir. Bu duygunun karşı konulmaz etkisi neticesinde katılımcılar yönetici olduklarını ve bu işin her şeye hâkim olma duygusunu da tatmin ettiğini belirtmişlerdir.

- Rutin sıralaması kurumdan kuruma değişkenlik göstermiş olsa da temelde aynı işler gerçekleştirilmektedir. Bu rutinler arasında en sevilen, sevilmeyen ve en fazla zaman alan şeklinde sınıflandırdığımız temaları ele aldığımızda ise; en sevdikleri işlerin başında hâkimiyet duygularının tatminini sağlayan her türlü iş sayılabilir. Özellikle de ekibi sağlam bir liderse; başarının keyfi tarifsiz olacaktır.

- En fazla zamanlarını alan iş alanı olarak yazışmaları belirten katılımcılar, bu işin bazen gereksiz yoğun olmasından şikayetçi olmaktadır. Bilhassa özel okullarda işin içerisine reklam, tanıtım ve benzeri durumlar girdiğinde oldukça kalabalık bir mail trafiğinin olduğu söylenebilir. Kayıt dönemlerinde, dönem başlarında, dönem sonlarında, özel günlerde özel okullar dâhilinde yenilemeler, planlamalar sahaya paylaşıldığı için bu dönemlerde yoğunluk kaçınılmazdır. Bu durum, yöneticinin kurum özelinde gerçekleştirmeyi planladığı işleri de etkileyebilmektedir.

5.2 Tartışma

Okul müdürleri öğretmenlerin ve kendilerinin mesleki gelişimlerini desteklemek, öğretmenlerin mesleki ilerlemeleri noktasında onları yüreklendirmelidir. Süreçte değişime liderlik edebilmelidir. Eğitimin en önemli unsuru olan insan ögesinin de memnuniyetini sağlamalıdır. Özellikle özel okul velilerinin memnuniyeti, örgütün sürekliliği için çok büyük önem taşımaktadır. Finansal getirilerinin yanı sıra, referans olma noktasında da okula fayda sağlamaktadırlar. Öğrencilerin okula seyerek ve isteyerek gelmeleri de oldukça önemlidir. Okul müdürü korkutucu bir profil çizmek yerine; otoriter fakat sevecen olabilme dengesini kurabilmelidir.

Okul müdürü kurumdaki rutinlerini belirli bir sıraya koymakla aslında en büyük kolaylığı kendine sağlamaktadır. Çünkü; düzen işlerin de zamanında gerçekleştirilmesini hızlandıracaktır. İşleri yaparken aynı zamanda elbette ki kontrolünü de sağlamalıdır. Yönetici olarak aslında okul müdürü cumhurbaşkanına benzetilebilir. Daha pasif gibi görünen ama tüm yetkinin kendisinde toplandığı birim olarak adlandırılabilir. Müdür yardımcıları ise bu çıkarımla birlikte başbakan olarak kabul edilebilir; daha aktif ve sahada oldukları söylenebilir. Fakat; ana yetkinin okul müdüründe olduğunu defaten söylemekte fayda vardır. Çünkü müdür yardımcıları da her konuda mutlak yetki sahibi değildirler.

Kurumlarda yöneticilik yapabilmek sadece ‘‘öğretmenlik’’ vasfına sahip olmakla yeterli görülmemelidir. Liderlik vasfı barındırılıp barındırılmadığına da dikkat edilmelidir.

KAYNAKÇA

Akça, Y., Şahan, G., Tural , A. (2017). Türkiye'nin Kalkınma Planlarında Eğitim Politikalarının Değerlendirilmesi, *International Journal of Cultural and Social Studies*, sayı: 3, ss:148-149.

Altun Aslan, E. (2019). Türkiye'de Özel Okullaşma, *DEÜ SBE Dergisi*, 8(1), ss: 263-276.

Ataş, M. (2016). Entelektüel Lider Bağlamında Aliya İzzetbegoviç Üzerine Nitel Bir İnceleme. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayram, Ş.(2013). "Liderlik Kavramı Ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri". Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Belenkuyu, C., Dulay, S., & Aypay, A. (2020). Typologies of principals: School administration and routine Works, Müdür Tipolojileri: Okul Yönetimi ve Rutin İşler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(1), ss: 117-162.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2018). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 25. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.

Çakar, M., Dilmaç , B. (1999). Türkiye'de ve Dünya'da Özel Okulların Yapısı ve İşleyişi, *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, sayı: 11, ss: 219-232.

Çelebi, M. (Aralık 2004). Atatürk'ün Himayesinde Kurulan Türk Maaerif Cemiyeti (1928-1933), *Tarih İncelemeleri Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 2, ss: 35-53.

Demirtaş, Z., Küçük, Ö. (2014). Okul Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri ve Performanslarını Düşüren Nedenler: Nitel Bir Araştırma, *Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt-Sayı: 40, ss: 40-67

Erdoğan, İ. (2006). Eğitim Ve Okul Yönetimi(6. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Gedikoğlu, T. (1997), Eğitim Yönetimi Dün, Bugün ve 2000li Yıllara Doğru, *Eğitim Yönetimi*, Yıl: 3, Sayı: 3, ss: 299-308.

Gürler, M. (2020). Devlet Okuluyla Özel Okul Arasındaki Farklar, *Kapadokya Eğitim Dergisi*, 1(1).

Güneş, İ. (2017). Okul Yöneticilerinin Liderlik Düzeyleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: İstanbul Bahçelievler Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hoy, K.W. ve Miskel, C. G. (2015). *Educational Administration Theory, Research and Practice: Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, 7. baskı (S. Turan, Çev), Ankara Nobel Akademik Yayıncılık, (Orijinal yayın tarihi, Eylül 1, 2004).

<https://egitimyonetimi.org/yoneticilik-ve-liderlik/> (Erişim Tarihi: 03.07.2021)

https://m.firat.edu.tr/upload/user_439/f5f8d15e9ff89a4b10048d20350799492206b4b0_dosya_439.pdf (Erişim Tarihi: 03.07.2021)

https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_09/30102730_meb_istatistikleri_organ_egitim_2018_2019.pdf (Erişim Tarihi: 16.05.2021)

Karakuş, M. (2014). Eğitim Yönetiminde Değerler, *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, S. Turan (Ed.), ss (338-348), Ankara, Pegem Akademi.

Karataş, Z.(2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, *Manevi Temelli SosyalHizmet Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1.

Karip, E. (2014). Yönetim biliminin Alanı ve Kapsamı, *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, S. Turan (Ed.), ss (1-9), Ankara: Pegem Akademi.

Kıroğlu, K., (2019). Eğitimle İlgili Temel Kavramlar, *Eğitime Giriş*, C. Elma ve K. Kıroğlu (Ed.), ss (2-4), Ankara: Pegem Akademi.

Koçak, R.D., Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1

Küçükçayır Ak, G. Cemaloğlu, N., (2017). Türkiye’de Geçmişten Günümüze Özel Okullar ve Uygulanan Politikalar Üzerine Bir Araştırma, *12. Uluslar arası Eğitim Yönetimi Kongresi*, ss: 87-98.

Özalp, İ. (1991). Yöneticilikte Çeşitli Roller: Henry Mintzberg’in Yaklaşımı, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9,ss: 1-2.

Özdemir, S., Çalık, T., Kılınç, A. ,Ç., Koçer, S. (2014). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, S. Özdemir (Ed.), ss: 10-11, Ankara: Pegem Akademi.

Sarioğlu Uğur, S. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1.

Sevinç, Ç. (2019). *Eğitim Yönetiminde Bireysel ve Grupla Birlikte Karar Almanın Farklılaştırıcı Rolü Üzerine Bir Vaka Çalışması*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Sezgin, F. (2014). Örgütsel Yapı, *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, S. Turan (Ed.), ss: 87-89, Ankara: Pegem Akademi.

Şakar, M. (2016). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile İşe Olan Katılımları*

Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.

Şimşek, H. (2014). Osmanlı Devleti'nde Özel Okullar ve İlk Türk Özel Okulunun Tarihçesine Dair Yeni Bilgiler, *Bilgi*, Sayı: 68, ss: 209-230.

Tekindal, M. & Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı ve Sürecine Yönelik Bir Derleme. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*, 20 (1), 153- 182.

Telli, E., Ünsar, A. S., Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). *Electronic Journal of Vocational Colleges*, ss: 135-150. İlgili dokümana <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/62607> (Erişim Tarihi: 22.05.2021)

Kılıç, E. (2006). Çoklu ortamlara dayalı öğretimde paralel tasarım ve görev zorluğunun üniversite öğrencilerinin başarı ve bilişsel yüklenmelerine etkisi (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Tengilimoğlu, D. (Güz 2005). Kamusal ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışını Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 14, ss: 1-16.

Turan, S., Bektaş, F. (2014). Liderlik, *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, S. Turan (Ed.), ss: 294-304, Ankara: Pegem Akademi.

Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 24 , ss: 543-559, Ankar: Pegem Akademi.

Uygun, S. (2003). Türkiye’de Dünden Bugüne Özel Okullara Bir Bakış (Gelişim ve Etkileri), *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 36 , Sayı: 1-2 , ss: 108-120.

Yücel, M. S. (2016). Türkiye’de Yabancı Okullar ve Azınlık Okulları (1925-1926). Tarih Anabilim Dalı Doktora Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.



EKLER