

## Yöneticilik Görevinin Okul Müdürlerine Olumlu ve Olumsuz Katkıları

### Positive and Negative Contributions of Management Profession to School Managers

Nail YILDIRIM\*  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi

#### Öz

Bu çalışmanın amacı, yöneticiliğin okul müdürlerine olumlu ve olumsuz açıdan katkılarını, onların kendi ifadelerine dayalı olarak betimlemektir. Araştırma yöneticilik mesleğinin artıları ve eksilerini ortaya koyarak yönetici adaylarına ışık tutmaktadır. Aynı zamanda yönetici yetiştirme çalışmalarına da ışık tutan bir çalışma olarak görülebilir. Araştırma nitel bir çalışmadır ve olgu bilim deseni kullanılmıştır. Okul yöneticiliğinin müdürlere olumlu katkıları ile olumsuz katkılarının iki bölüm olarak ele alınmaktadır. Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde, yöneticilik mesleğinin okul müdürlerine olumlu katkıları dört temada toplandığı görülmektedir. Bunlar; a) Bilgiye ilişkin katkılar, b) Beceriye ilişkin katkılar, c) Tutuma ilişkin katkılar d) Bireysel veya diğer katkılar. Yöneticiliğin okul müdürlerine dört tema altında 46 kodlanmış olumlu katkı sağladığı görülmektedir. Yöneticiliğin okul müdürlerine 19 kodlanmış olumsuz katkısı olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin yöneticilikle kazanmış oldukları katkılar, atanmadan önce kazandırılabilir. Araştırmanın sonucuna bağlı olarak okul müdürlerine, memnuniyet durumları araştırılabilir.

*Anahtar Sözcükler:* Okul müdürlüğü, yöneticilik, meslek, katkı.

#### Abstract

The purpose of this study is to define negative and positive contributions of management to school managers based on their own expressions. The research puts forth the positive and negative aspects of management profession and provides directions to prospect managers. Besides, it can be considered a study might help providing the content for managerial training programs. The research was a qualitative study and it employed a phenomenological approach. The negative and positive contributions of school management on managers are considered within two sections. When the opinions of school managers were reviewed, it was seen that positive contributions of management profession to school managers were grouped under four themes. These are a) contributions with respect to knowledge, b) contributions with respect to skill, c) contributions with respect to attitude d) individual or other contributions. It was seen that management provides 46 coded positive contributions under four themes to school managers. And it was also seen that management made 19 coded negative contributions to school managers. The contributions that school managers gained through management can be earned before assignment. In accordance with the results of the research, the professional satisfaction levels of school managers could also be studied.

*Keywords:* School management, management, profession, contribution.

#### Summary

**Purpose:** This research aims to determine the positive or negative contributions of management to school managers. There are not many researches with regards to the positive contributions of management to school managers or what managers gain through management.

\* Yrd. Doç. Dr. Nail YILDIRIM, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü.  
nailsan60@hotmail.com

The research is considered to be important for prospective managers in this respect. Besides, it is thought to provide contribution to manager training literature as well. Answers were looked for the following questions: Depending on the opinions of school managers;

- What are the positive contributions of management to school managers?
- What are the negative contributions of management to school managers?

Method: A phenomenological pattern has been used in the study. The study group of the research consists of 12 school managers currently working in Tokat. In this study, the participants were selected from school managers in accordance with the maximum diversity sampling method that is one of the appropriate sampling methods used in qualitative research. In this regard, the diversity was selected based on the school type, gender and location of the school. The study group was selected from pre-schools, primary schools and secondary schools based on the number of schools in villages, towns and city centers.

As the data collection method, semi-structured interview technique was used in the study. The data with regards to the study were gathered through meetings held at schools with the school managers between February and April 2010. During the research, a recording device was used so as to prevent loss of data. During the interviews, it was ensured that the participants were not affected by the researcher in answering the questions. In the research, a data diversification method was used with an aim to increase validity and reliability.

Content analysis was used in this research which was designed in accordance with the qualitative research approach. Internal validity of the research was tried to be improved in data collection, preparation, and implementation and analysis phases of the research through explaining each by detail. The school managers whose views were asked were interviewed again and the findings were shared and confirmed with them. During the interviews, one manager made a couple of additions, and one manager omitted some of the certain expressions he used saying that he was depressed that day. When the views of school managers were reviewed, the positive contributions of management to school managers were grouped under four themes. These are a) contributions related to knowledge, b) contributions related to skills, c) contributions related to attitude d) individual and other contributions.

*Results, Discussion, Conclusion:* When the “knowledge” theme of positive contributions of management to school managers is reviewed, there are 18 coded contributions. Contributions are mostly related to management processes. When the “skill” theme of positive contributions of management to school managers is reviewed, there are 9 coded contributions. When the skills provided to school managers by management are considered, the expressions are mostly comprised of the words “to be able to”. When the “attitude” theme of positive contributions of management to school managers is reviewed, there are 13 coded contributions. And “individual” contributions of management to school managers are in six areas.

According to school managers’ views, there are 46 coded contributions of management to them in skill, knowledge, attitude and individual themes. When we look at the views of school managers, we see that management has negative effects on them as well. When we review these negative contributions of management on school managers, we see that there are 19 coded negative contributions. These negative contributions are mostly related with health, time, Professional regress, family, psychology, and physical changes. Based on the views of school managers, it is obvious that management has many negative contributions beside positive contributions. When we look at the negative contributions, we can see that school managers have health problems, they feel exhausted and under stress.

Once the school managers have learned what they do, they may be provided with environments where they can make a pre-practice that can provide the above mentioned contributions such as doing internship with an effective school manager because experience is an expensive way of learning (Bursalıoğlu, 2002). Since the negative contributions of management to school managers are significant, orientation training may be given to prospect managers with respect to these

negative issues before they are assigned. In this training, courses in stress management, problem solving, technical, human, conceptual competencies, meeting management, conflict management, and etc. fields may be given. Besides, health problems of school managers may be addressed with another research.

### Giriş

Değişimin çok hızlı yaşandığı dünyada okul yöneticilerinin yöneticilik rolleri de değişmektedir. Okul müdürü, okulunun misyon ve vizyonunu belirleyerek, bunlara okulca ulaşabilmek için nasıl davranılması gerektiğinin hesabını yaparak, okul iklimini buna göre oluşturmakla yükümlüdür (Okutan, 2003: 1). Yöneticilerin tam anlamıyla okul lideri olması beklenmektedir. Çünkü okullarda istenen değişimlerin yapılabilmesinde bu durum son derece önemlidir. Eğitimsel değişiklik, teknik bakımdan basit olmakla birlikte sosyal olarak oldukça karmaşıktır (Fullan, 1992). Ayrıca liderliği olmayan bir değişimden beklenen başarı da sağlanamayacaktır (Tekin, Güres ve Ögüt, 2006). Değişim süreci mutlaka, örgütsel değişimle birlikte, personel üzerine de odaklanmalıdır (Bennett vd., 1992).

Eğitimci personelden en kritik öge olan yönetici, “bir örgütün veya organizasyonun belirlediği amaçlara ulaşabilmesini sağlayacak aktiviteler olan planlama, organizasyon, liderlik ve kontrolden sorumlu kişidir” (Lewis, Goodman, and Fandt, 1995: 7). Okul yöneticilerinin görevlerine ilişkin davranışları olarak tanımlanan rolleri, Mintzberg ve Quinn’e (1992: 26-31) göre, kişiler arası, bilgilendirme ve karar verme olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır. Yetki açısından, okul müdürünün formel yetkisi statüsünden, sosyal yetkisi okulun iç ve dış ögelerinden, teknik yetkisi yönetim bilgisi ve becerisinden gelmektedir (Bursalıoğlu, 2002: 40).

Yukarıda görüldüğü üzere yöneticinin tanımı, rolleri, yetkiyi alış biçimleri dikkate alındığında okul müdürlerinin, meslek öncesinde yetiştirilmelerinin zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Meslek, bir kimsenin hayatını kazanmak için yaptığı, kuralları toplumca belirlenmiş ve belli bir eğitimle kazanılan düzenli ve kurallı faaliyetler bütünüdür (Kuzgun, 1982). Literatürde yöneticilik mesleğine ilişkin çalışmalar incelendiğinde, eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği ayrı birer meslek alanıdır (Açıkalın, 1994). Meslekleşme ölçütleri; toplum için önemli bir hizmet sunma, kuramlara dayalı bir bilgi temeli ve beceriler, etik ilkeler, meslek örgütlerinin bulunmasıdır (Şahin, 2009: 125-136). Meslekleşme yönünde okul yöneticiliğinin önemli ilerlemeler kaydettiğinin belirtilmesine rağmen, bu konuda gerek akademisyenlerin gerekse de uygulayıcıların hangi düzeyde uzlaşma sağladıkları belirsizdir. Yöneticilik de öğretmenlik gibi bir meslek ise okul müdürlüğünün de bir eğitimi olması gerekir. Böyle olması eğitim yöneticiliğinin meslekleşmesine hizmet edecektir (Işık, 2003: 206-211). Türk eğitim sisteminde amacı ve görevi okul müdürü yetiştirmek olan bir eğitim kurumu bugüne kadar oluşturulamamıştır (Turan ve Şişman, 2000).

Genelde eğitim yöneticiliğinin, özelde de okul yöneticiliğinin bir yeterlik ve uzmanlık alanı olarak görülmemesi ve yönetici adaylarına hizmet öncesinde yöneticilik eğitiminin verilememesi (Memduhoğlu, 2007: 91) hizmetlerin yürütülmesinde sorunlar oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarda yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticiliği için mesleki deneyimi daha çok önemsedikleri, “meslekte aslanan öğretmenlik” anlayışıyla yöneticiliği, belli bir süre öğretmenlik deneyimi olan herkesin yapabileceği bir uğraş olarak gördükleri ortaya çıkmıştır (Balci, Memduhoğlu, Erdem, Ilgan ve Taşdan, 2007).

Eğitim sistemlerini ve okulu yenileştirmeye yönelik çalışmalar, insan kaynağının geliştirilmesi üzerinde odaklanmıştır. Eğitim sistemlerinin en değerli iki temel insan gücü kaynağı öğretmen ve okul yöneticisidir. Okulun, toplumsal görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için iyi yönetilmesi önemlidir. Bunun için okul yöneticilerinin çağdaş bilgi, birikim ve beceriye sahip olmaları gerekir. Eğitim ve okul yöneticiliğinin bir meslek olarak algılanması, yöneticilerin yetiştirileceği lisans düzeyindeki bölümlerin tekrar açılarak buralarda yetiştirilmeleri, çağdaş okul yönetimine doğru önemli ve büyük bir adım olacaktır (Memduhoğlu, 2007: 95).

Özmen' in aktarmalarına göre Clark (2000) ve Palmer (1997) okul yöneticilerinin etkili liderler olabilmeleri için, olmak, bilmek ve yapmak sözcükleriyle tanımlanan birtakım özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü eğitim sistemi içerisinde başarının ölçüleceği birim okul, sorumlu tutulacak kişiler ise okul yöneticileridir. Öğrenci başarısıyla ilgili faktörler olan ebeveyn desteği, öğretmen etkililiği, okul iklimi ve yeterli fiziksel kaynaklar aynı zamanda okul yöneticiliğiyle de ilgilidir. Bu nedenle okul yöneticiliği, okul düzeni içinde büyük bir yetenek isteyen, yorucu bir pozisyonudur (Yaman, Bayrakçı, Yaman, 2002:145).

Bursalıoğlu (2002), yönetimin okulu olduğunu, tecrübeyle öğrenmenin pahalı bir meslek olduğunu ifade etmektedir. Bu yüzden okul müdürlerinin akademik bir eğitimden geçmeleri gerekmektedir. Bu alandaki zorunluluk, okul yönetimine verilen önemden kaynaklanmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürlerinin yöneticilik bilgileri ve uygulamaları, okulu etkili ve verimli biçimde yönetmelerinde, örgütsel amaçları gerçekleştirmelerinde etkili olmaktadır.

Bulut ve Bakan (2002: 106)'ın 200 yönetici üzerindeki çalışması, yöneticilerin hizmet öncesi eğitim ile ilgili görüşlerini ortaya koymaktadır. Buna göre, katılımcıların % 98.3'ü yöneticilerin mutlaka "yöneticilik eğitimi" almaları gerektiğini düşünmektedirler. Dağlı (2000)'nın yapmış olduğu "okul müdürünün hizmet öncesi eğitimi" araştırmasında, okul müdürlerine yönetici yeterlikleri konusunda hizmetiçi eğitim verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Madden (2003)'in yapmış olduğu "okul yöneticileri ve öğretmenler için düzenlenen hizmetiçi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi" araştırmasında, hizmetiçi programların amacına ulaştığı, hizmetiçi seminerlerin ihtiyaç analizine bağlı olarak yapılması gerekliliği ve hizmetiçi eğitim programlarından sonra programın performanslarının izlenmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Hizmetiçi eğitim programları da işlevsel görülmemektedir. Bu konuda Yalın (2001)'in hizmetiçi eğitim programlarının etkililiğini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, Türkiye'de yapılan hizmetiçi eğitim programlarının sayı ve içerik olarak yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere okul müdürlerinin yetiştirilmesi gerekliliği zorunlu görülmektedir.

Bir okul yöneticisinin okul yönetme alanında başarılı olabilmesi için okul yönetme alanı ile ilgili bazı yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Bu yeterliklerin ortaya konulması ile okul yöneticisinin sahip olması gereken niteliklerin bilimsel araştırmalar ve çalışmalar çerçevesinde standart bir düzen içine yerleştirilmesi gerekir. Böylelikle eğitim sistemimizde sık sık karşımıza çıkan okul yönetme yeteneğinden yoksun, sorunlara sağlıklı çözümler üretemeyen, insan ilişkileri zayıf vb. özelliklere sahip okul yöneticilerinin görev alması engellenebilir. (Gedikoğlu, Bülbül, 2009: 124).

Çalışma yaşamındaki olumsuz koşullar, uyumsuzluk ve huzursuzluk yaratmakta, iş görenin genel psikolojik sağlığını tehdit edebilmekte ve onun verimini düşürmesine neden olmaktadır. Phelan ve arkadaşları (1991, akt: Güven ve Akyüz, 2002: 179), yöneticiler üzerinde yapmış oldukları araştırmasında, mesleki koşullara bağlı akut ve kronik stresin psikolojik problemlerle ilişkisini göstermişler ve depresyon üzerindeki etkisine dikkat çekmişlerdir. Güven ve Akyüz (2002)'ün araştırmasında, okul müdürlerinin kaygı-iş doyumu ilişkisi incelenmiştir. Buna göre, özel okullarda çalışan okul müdürlerinin iş doyumununun, devlet okullarında çalışan yöneticilerden daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

Güçlü (1997: 51), ülkemizde okul yöneticilerinin karşılaştığı engelleri, "Yönetime siyasetin karışması, finansman yetersizliği, alınan kararların sık sık değişmesi, personel dağılımındaki dengesizlik, üstlerin astlardan gelen teklifleri incelememesi, araç-gereç eksikliği, mevzuatın günün şartlarına uygun olmaması, mevzuata uygun çalışma ortamının bulunmaması, denetimde görülen tutarsızlıklar, merkezde alınan kararların uygulanmaması, yönetimin merkeziyetçi olması" olarak sıralamaktadır.

İlgili alanyazın genel olarak değerlendirildiğinde, henüz bir meslek olarak görülmeyen okul yöneticiliğine atanan müdürlerin hizmet öncesinde, hizmet sürecinde tam olarak yetiştirilmediği ortadadır. Araştırmacı da okul müdürlüğü yaptığı dönemde yapmış olduğu gözlemler sonucuna

bağlı olarak bu konuda araştırma yapılması gerektiğini düşünmüştür. Yöneticiliğe atanan okul müdürlerinin bu süreçte nasıl etkilendiği, yöneticiliğin kendilerine ne gibi katkıları olduğu mevcut araştırmanın konusu olmaktadır.

Bu araştırma, yöneticiliğin okul müdürlerine olumlu ve olumsuz katkılarını incelemeyi amaçlamaktadır. İlgili alanyazında konuyla ilgili olarak daha çok, yönetici yetiştirme, yönetici standartları, yönetici yeterlikleri, yöneticilerin örgütsel stres kaynakları alanlarında çalışmalara rastlanmıştır. Yöneticiliğin olumsuz katkılarına ilişkin yeterince araştırma bulunurken, yöneticiliğin okul müdürlerine olumlu katkılarına veya yöneticilikle neler kazanıldığına ilişkin araştırmalar yeterince görülmemektedir. Araştırma bu yönüyle yöneticiliğe atanacak adaylar açısından önemli görülmektedir. Ayrıca araştırmanın yönetici yetiştirme alanyazınına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak;

- Yöneticiliğin okul müdürlerine olumlu katkıları nelerdir?
- Yöneticiliğin okul müdürlerine olumsuz katkıları nelerdir?

### Yöntem

Bu araştırma, yöneticiliğin okul müdürlerine olumlu ve olumsuz katkılarını belirlemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Çalışmada olgu bilim deseni kullanılmıştır. Farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanılması olgu bilim (fenomenoloji) deseni olarak adlandırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 72). Mevcut araştırmada birey ya da durum temelli bir yaklaşım benimsenmiştir.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Tokat İlinde görev yapan 12 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak çalışma grubu oluşturmak için 18 okul müdürüyle görüşülmüş, ancak 12'si gönüllü olmuştur. Araştırmada nitel araştırma geleneğine uygun amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde uygun olarak okul müdürlerinden çalışma grubu seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde amaç, göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 108). Bu amaçla çeşitlilik okul türüne, cinsiyete ve okulun bulunduğu yere göre alınmıştır. Çalışma grubu anaokulu, ilköğretim, ortaöğretim okullarından köy, kasaba, ilçe merkezindeki okul sayısı oranına göre seçilmiştir. Çalışma grubundaki okullara ilişkin veriler Tablo 1 ve 2'de görülmektedir.

Tablo 1.

*Çalışma Grubuna Alman Okul Müdürlerinin Okul Türü ve Yerleşim Yerine İlişkin Veriler*

Okullar	Yerleşim Yerleri			Toplam
	Köy	Kasaba	İl/ilçe merkezi	
Anaokulu	-	-	1	1
İlköğretim	3	1	4	8
Ortaöğretim	-	1	2	3
Toplam	3	2	7	12

1'i anaokulu müdürü, 8'i ilköğretim okulu müdürü, 3'ü de ortaöğretim okulu müdürü olmak üzere toplam 12 okul müdürü çalışma grubunu oluşturmuştur. İlköğretim okul müdürlerinin 4'ü ilçe merkezinde, 1'i kasabada, 3'ü de köyde görev yapmaktadırlar. Ortaöğretim okul müdürlerinin 2'si merkez ilçede, 1'i de kasabada görev yapmaktadırlar. Anaokulu müdürü de ilçe merkezinde görev yapmaktadırlar.

Tablo 2.

*Çalışma Grubuna Alman Okul Müdürlerinin Kıdem ve Cinsiyetlerine İlişkin Veriler*

Okul Türü	Ana okulu	İlköğretim							Ortaöğretim			
		M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Müdür	*M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Kıdem	*5	11	8	9	10	14	19	18	12	12	13	7
Cinsiyet	*B	*E	E	E	E	E	E	E	E	B	E	E

\*M1, Kodlanmış müdürü; \*B, Bayan müdürü, \*E, Erkek müdürü, \*5 kıdem yılını ifade etmektedir.

Cinsiyet değişkeni açısından 2 okul müdürü bayan, 10 okul müdürü de erkektir. Bayan okul müdürlerinin birisi anaokulunda, diğeri ortaöğretimde çalışmaktadır. Okul müdürlerinin seçiminde kıdeme dikkat edilmiş, en az 5 yıl çalışan okul müdürleri çalışma grubuna alınmaya çalışılmıştır. Bayan okul müdüründen birisinin kıdemi 12, diğerrinin kıdemi de 5 yıllıktır. Çalışma grubunun kıdem ortalamaları yaklaşık 12 yıllıktır. Çalışma grubundaki bütün müdürler evlidir.

#### *Veri Toplama Araçları*

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnekler; iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 1995: 165). Araştırmacıya bu esnekliği sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alanyazın taraması yapılmıştır. Konuyla ilgili olarak daha çok yönetici yetiştirme, yönetici standartları, yönetici yeterlikleri, yöneticilerin örgütsel stres kaynakları alanlarında çalışmalara rastlanmıştır. Konu tasarlandıktan sonra formda yer alması düşünülen maddeler belirlenmiştir. Araştırmada okul yöneticilerine yöneltilen sorular şunlardır: 1) Okul yöneticiliğinin size olumlu katkıları nelerdir? 2. Okul yöneticiliğinin size olumsuz katkıları nelerdir? Bu maddelerin amaç, anlam ve kapsam açısından değerlendirilmesini yapmak amacıyla üç öğretim üyesi, okullarda çalışan iki yönetici ile görüşülmüştür. Bu aşamalardan sonra elde edilen bilgilerden yararlanılarak forma son hali verilmiş, oluşturulan görüşme soruları araştırma kapsamındaki katılımcılara yöneltilmiştir.

Daha önce de belirtildiği üzere veriler 12 okul müdüründen toplanmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler belirlenen okul müdürleriyle Şubat-Nisan 2010 tarihleri arasında okullarında görüşme yapılarak toplanmıştır. Görüşme esnasında araştırmaya ilişkin bilgiler verilmiştir. Görüşmeler esnasında veri kayıplarını önlemek amacıyla kayıt cihazı kullanılmıştır. Katılımcılara görüşmelerde kayıt cihazı kullanılacağı belirtilmiş, ancak yapılan görüşmelerin sonunda tutulan kayıtların katılımcılar tarafından dinlenebileceği, gerektiğinde kayıtlardaki görüşlerin isteğe bağlı olarak kısmen ya da tamamen çıkarılabileceği belirtilmiştir. Böylece kayıt cihazının katılımcılar üzerinde yaratabileceği olumsuzluklar önlenmeye çalışılmıştır.

Görüşme yapılan okul müdürlerinden dördü, görüşlerini yazılı olarak getirebileceklerini belirtmişlerdir. Bunun üzerine form üzerinde bulunan sorularla ilgili açıklamalar yapılarak formlar verilmiştir. Görüşlerini yazılı olarak verenler daha detaylı görüş bildirmişlerdir. Görüşlerini yazılı verenlerle sözlü aktaranların ifadeleri arasında bir uyumsuzluk gözlenmemiştir. Araştırmada katılımcıların kendilerini rahat ve huzurlu hissedebileceği ve görüşlerini içtenlikle açıklayabilecekleri bir görüşme ortamı sağlanmasına özen gösterilmiş, uygun bir etkileşim ortamı oluşturulmuştur. Görüşme sırasında, katılımcıların soruları cevaplarken araştırmacıdan etkilenmemesine çalışılmıştır. Araştırmada güvenirliliği artırmak amacıyla öncelikle kendi

konumunu (daha önce yöneticilik yapmış olma durumu) belirtmiştir. İkinci olarak, veri kaynağı olan bireyler açıkça tanımlanmıştır (bkz. çalışma grubu). Üçüncü olarak, araştırma sürecinde oluşan sosyal ortamlar ve süreçler tanımlanmıştır. Son olarak, tüm süreçler ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

#### *Verilerin Analizi*

Nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda tasarlanan bu çalışmada “içerik analizi” yapılmıştır. Veriler dört aşamada analiz edilmiştir: 1. Verilerin kodlanması, 2. Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, 3. Kodların ve temaların düzenlenmesi, 4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 228). Analiz sürecinde öncelikle, görüşme kayıtları deşifre edilip, okul yöneticileri bazında çözümlenmeler yapılmıştır.

Okul müdürlerinin görüşlerinin analizinde, ifadeler benzerliklerine göre gruplanarak tasnif edilmiştir. Çözümlenmelerde görüşüne başvurulmuş okul müdürlerine birer kod numarası verilerek açıklamalar yapılmıştır. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans ve yüzde olarak ifade edilmiştir. İfadelerdeki benzer öğeler gruplandırılmış ve gruba uygun olarak temalandırılmıştır. Araştırmanın iç geçerliği, verileri toplama aracının hazırlanmasından, uygulama ve analiz aşamasına kadar araştırma sürecinin detaylarıyla açıklanması ile artırılmaya çalışılmıştır. Görüşleri alınan okul müdürleriyle tekrar görüşülmüş ve bulgular paylaşarak teyit ettirilmiştir. Tekrar görüşme esnasında bir müdür birkaç ilave, bir müdür de o gün moralim bozduktu diyerek bazı çıkartmalar yapmıştır.

#### *Bulgular*

Bu bölümde okul yöneticiliğinin müdürlere olumlu katkıları ile olumsuz katkıları iki bölüm olarak ele alınmaktadır.

##### *1. Okul Müdürlerine Göre yöneticiliğin Olumlu Katkıları*

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde, yöneticiliğin okul müdürlerine olumlu katkıları dört temada toplandığı görülmektedir. Bunlar; a) Bilgiye ilişkin katkıları, b) Beceriye ilişkin katkıları, c) Tutuma ilişkin katkıları d) Bireysel veya diğer katkıları. Bu temaların kodlanmış katkıları sırayla aşağıda verilmektedir.

## a) Bilgiye İlişkin Katkılar

Tablo 3.

## Yöneticiliğin Bilgiye İlişkin Katkıları

S.N.	Bilgiye İlişkin Kodlanmış Katkılar	f
1	Yazışmaları öğrenme (M1, M2, M3, M4, M5, M7, M8, M9, M11)	9
2	Protokol kurallarını öğrenme (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12)	12
3	Toplantı yönetme (M1, M3, M4, M6, M7, M9, M10, M11)	8
4	Planlama yapma (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12)	12
5	Değerlendirme yapma (M1, M2, M3, M6, M7, M8, M10, M11)	8
6	İnsanları dinleme (M2, M3, M5, M8, M9, M11, M12)	7
7	Üst yönetimin sorun sevmediğini öğrenme (M4, M6, M7, M8, M11)	5
8	Birçok alanda denge kurma (M1, M2, M6, M7, M8, M9, M10, M12)	8
9	Sorun çözmeyi öğrenme (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12)	12
10	Yönetmelikleri daha iyi anlama (M1, M2, M4, M5, M6, M9, M12)	7
11	Sistemi yönetici olunca daha iyi anlama (M1, M3, M4, M5, M6, M8, M9, M11)	8
12	Özlük haklarını öğrenme (M2, M3, M4, M5, M7, M8, M11)	7
13	Denetleme yapmayı öğrenme (M1, M2, M3, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12)	11
14	Programı daha iyi bilme (M1, M2, M5, M6, M9, M10, M11)	7
15	Kendi meslektaşlarından öğrenme (M1, M3, M4, M6, M7, M12)	6
16	Karar vermeyi öğrenme (M1, M2, M3, M4, M6, M7, M9, M10, M12)	9
17	Okul-çevre ilişkisinin önemini daha iyi kavrama (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12)	12
18	Dosyalamayı öğrenme (M2, M4, M5, M7, M8, M9, M10, M11, M12)	9

Yöneticiliğin, okul müdürlerine katkılarından bilgi teması incelendiğinde, 18 kodlanmış katkı görülmektedir. Yöneticiliğin, okul müdürlerinde bilgiye katkılarının daha çok, yazışma, dosyalama, planlama, program, karar verme, okul-çevre ilişkisi, denetleme, sistem, özlük hakları, dinleme, üst yönetime ilişkin bilgi, toplantı yönetimi alanlarında olduğu görülmektedir. Müdürlerin tamamı, okul-çevre ilişkisinin önemini bilme, Sorun çözmeyi öğrenme, planlama yapmayı öğrenme, protokol kurallarını öğrenme konularında müdürlüğün kendilerine katkıda bulunduğunu belirtmektedirler. Katkılar daha çok yönetim süreçleriyle ilgili görülmektedir. Bu katkıların olması yöneticiliğin yapmak zorunda olduğu işlere bağlanabilir. Aşağıda konuyla ilgili olarak okul müdürlerinin görüşlerinden birkaçı kendi ifadeleriyle verilmektedir:

• Müdürlerden birisi bilgi katkısının sebebini, “*Seminerlere ve toplantılara katılmak zorunda oluşum bana çok şey öğretti (M12)*” diğeri de “*Üst yönetimle etkileşim sayesinde farklı yönetim kadrolarının (şube müdürü, müdür yardımcısı, müdür, müfettiş, vali yardımcısı..) yönetime ilişkin bilgi ve yaklaşımlarından çok katkı sağladım (M7)*” şeklinde ifade etmişlerdir.

• “*Milli Eğitim Müdürü’nü arabasına kadar uğurlamam ve müdürün solundan yürümem gerektiğini müdür beni uyarınca öğrenmiştim (M6)*”.



• “Yazışma konusunda bir şey bilmiyordum, diğer meslektaşlarıma telefonla sorarak öğrendim (M4)”.

• “Müdürlüğe ilk atandığımda bir sorun çıkmasın diye dua ederdim. Ama şimdi sorunların olup olmaması çok da önemli değil (M3)”.

Yöneticiliğin okul müdürlerine bilgi düzeyinde kattıkları noktalar daha çok yönetici yeterliklerinden teknik ve kavramsal yeterlik alanlarına girdiği görülmektedir. Yeterlik, bireyde verilen görevleri başarması için gerekli özelliklerin varlığının, bu görevleri başarmasına engel durumların yokluğunun derecesini anlatır. Diğer bir deyişle yeterlik, bireyden beklenen rolleri oynama gücüdür (Açıkalm, 1998: 69).

b) *Beceriye İlişkin Katkılar*

Tablo 4.

*Yöneticiliğin Beceriye İlişkin Katkıları*

S.N	Beceriye İlişkin Kodlanmış Katkılar	f
1	İşletme becerisi kazanma (M1, M2, M3, M4, M6, M8, M10, M11, M12)	10
2	Sorunlu öğrencilerle mücadele etmeyi öğrenme (M1, M3, M5, M6, M7, M9, M10, M11, M12)	9
3	Sorunlu veli ve personelle mücadele etmeyi öğrenme (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M12)	9
4	Topluluk önünde konuşabilmeyi öğrenme (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M11, M12)	9
5	Bilgisayar kullanma becerisi geliştirme (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12)	12
6	İkna becerisi ( M3, M4, M5, M6, M7, M8, M10, M12)	8
7	Çok yönlü düşünebilme (M4, M5, M6, M7, M10, M12)	6
8	Birçok işi bir arada yürütebilme (M1, M2, M3, M6, M7, M8, M11)	8
9	Araştırma yapabilme (M1, M4, M5, M6, M9, M10, M11)	7

Yöneticiliğin, okul müdürlerine katkılarından beceri teması incelendiğinde, 9 kodlanmış katkı görülmektedir. Yöneticiliğin okul müdürleride, sorunlu öğrenci, veli, personelle mücadele etme, bilgisayar kullanma, ikna etme, topluluk önünde konuşma, çok yönlü düşünebilme, birçok işi bir arada yapabilme, araştırma, işletme becerileri kattığı görülmektedir.

• Bir okul müdürünün “ .....mağazası Tokat’a ilk bilgisayarı getirdiğinde görmemek için kaldırım değiştirdiğim olmuştu. Öğretmenlik mesleğinde de çok fazla ihtiyaç duymadım. Ancak yöneticiliğe geçince mecburen kullanmak zorunda kaldım. İyi ki de kullanmak zorunda kalmışım. Şimdi dünyaya ulaşabiliyorum (M6)” ifadeleri yöneticiliğin kendisine bilgisayar kullanma becerisini kattığına ilişkin kanıtı görünmektedir.

Aşağıda konuyla ilgili olarak okul müdürlerinin görüşlerinden birkaçı kendi ifadeleriyle verilmektedir:

- “Daha önce konuşurken zorlanırdım, şimdi topluluk önünde rahatlıkla konuşabiliyorum (M11)”.
- İki müdürün ortak ifadeleri; “Birçok işi beraber götürebiliyorum (M1, M4)”.
- “İnsanları ikna ederken kendim dahi etkileniyorum (M8)”.
- “Sorunlara ilişkin araştırma yapa yapa araştırma becerim gelişti (M5)”.
- “Okulun girdisini çıktısını, gelirini giderini, gelenini gidenini yöneterek işletme becerilerimin arttığını düşünüyorum (M7)”.

Yöneticiliğin okul müdürlerine kattığı beceriler dikkate alındığında daha çok -ebilmek şeklinde ifadelerinden oluşmaktadır.

c) Tutuma İlişkin Katkılar

Tablo 5.

Yöneticiliğin Tutuma İlişkin Katkıları

S.N.	Tutuma İlişkin Kodlanmış Katkılar	f
1	Yönetimin okulu olması gerekliliğine inanç (M1, M4, M5, M6, M11, M12)	6
2	Yönetimde kendilerine ait tarzın oluşması (M2, M3, M7, M10)	4
3	Meslekte eğitimciliğe duyarlılığın artması (M2, M3, M4, M5, M6, M9, M11, M12)	8
4	Şikayetlerin azalması (M4, M12)	2
5	Olaylara olumlu bakma (M1, M3)	2
6	Olaylara çok yönlü bakabilme (M2, M4, M8, M9, M10)	5
7	Kırmadan "hayır" demeyi öğrenme (M4, M5, M11, M12)	4
8	Zamanın ne kadar değerli olduğunu anlama (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12)	12
9	Düzenli olma (M1, M2, M5, M6, M7, M9, M11, M12)	8
10	Randevular konusunda dikkat (M1, M2, M4, M5, M6, M7, M12)	7
11	Üst yönetimden korkmama (M12)	1
12	Her tür sorunu küçük büyük diye ayırmama (M3, M4, M5, M6, M7, M8, M11)	7
13	Farklı düşüncelere saygı duyma (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12)	12

Yöneticiliğin okul müdürlerine tutum temasında kattıkları incelendiğinde, 13 kodlanmış katkı görülmektedir. Tutum boyutunda katkılar incelendiğinde, eğitimci bakış, sorunlara yaklaşım, farklı düşüncelere saygı duyma, zamana ilişkin tutum, olaylara çok yönlü bakış, şikayetlerin azalması, üst yönetimden korkmama, düzenli olma, randevularına daha özen gösterme vb. konularında olumlu tutum değişikliği görülmektedir. Konuyla ilgili olarak okul müdürlerinin görüşlerinden birkaçı kendi ifadeleriyle verilmektedir:

• "Gazete, televizyon, dergi ve internette eğitime ilişkin haberleri daha fazla dikkate alıyorum (M1)".

• "Daha az kahvehaneye gidiyorum (M5)".

• "Farklı düşüncelere saygı duyuyorum artık. Daha önce benim gibi düşünmeyene sıcak bakmazdım. Şimdi öğretmenler odasına üç ayrı sendikaya da kendilerini ifade edecek pano yaptırды (M12)".

• "Yöneticiliğe atanmadan önce ne kadar boş zamanım varmış ve bunun kıymetini bilememişim (M5)".

• "Yöneticiliğe atanmadan önce her şeyden şikayetçiydim. Ben olsam şöyle yapardım, böyle yapardım diye anlatır dururdum. Ancak işin öyle olmadığını anladım. Artık daha az şikayet ediyorum (M8)".

*d) Bireysel (Diğer) Katkılar*

Tablo 6.

## Yöneticiliğin Bireysel (Diğer) İlişkin Katkıları

S.N.	Bireysel (Diğer) Kodlanmış Katkılar	f
1	Fiziki olarak kendine daha iyi bakma (M7, M12)	2
2	Özgüvenin artması (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M12)	10
3	Daha fazla itibar kazanma (M1, M2, M5, M6, M7, M9, M11, M12)	8
4	Maddi kazancın artması (M4, M12)	2
5	Birçok alanda öğrenme (M2, M3, M4, M5, M6, M9, M11, M12)	8
6	İnsanları daha iyi tanıyabilme (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M12)	10

Yöneticiliğin okul müdürlerine bireysel katkıları incelendiğinde, altı alanda olduğu görülmektedir. Okul müdürleri yöneticilik sayesinde bir çok alanda öğrenmelerinin olduğunu, itibar kazandıklarını, özgüvenlerinin arttığını, insanları daha iyi tanıdıklarını, fiziki olarak daha dikkatli olduklarını ve maddi kazançlarının arttığını ifade etmektedirler. Maddi kazancının arttığını iki okul müdürü ifade ederlerken yöneticiliğin olumsuz katkılarında 7 okul müdürü maddi olarak azalma olduğunu ifade etmektedirler. Konuyla ilgili olarak okul müdürlerinin görüşlerinden bir kaçını kendi ifadeleriyle verilmektedir:

- “Yönettiğim insanlara anlatırken öğreniyorum M2”.
- “Daha çok insan tanıdım. Bu sayede insanlardan da çok şey öğrendim M6”.
- “Diğer okulları ziyaretim esnasında öğrenmelerim oldu M9”.
- “Birçok işi yaparken öğreniyorum M1”.
- “Yöneticiliğe atandıktan sonra itibar kazandım M2, M6, M9”.
- “Bazı sorunları çözmek özgüvenimi arttırmakta M9”

Tutkun ve Koç'un (2008) araştırma bulgusuna göre “en çok olumlu atıfların yapıldığı meslek öğretmenlik” mesleğidir. Meslek kişinin kimliğinin en önemli kaynağı olup, onun etraftan saygı görmesine, başkaları ile ilişki kurmasına, toplumda bir yer edinmesine ve işe yaradığı duygusunu yaşamasına olanak veren bir etkinlik alanıdır (Kuzgun 2000).

## 2. Okul müdürlerine göre yöneticiliğin olumsuz katkıları

Tablo 7.

## Yöneticilik Mesleğinin Okul Müdürlerine Olumsuz Katkıları

S.N.	Kodlanmış Olumsuz Katkılar	f
1	Sağlık problemleri (Bel fitiği, şeker, tansiyon, mide) (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12)	12
2	Stresin artması (M1, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M11)	8
3	Daha az uyuma ( M4, M5, M7, M9, M10, M12)	6
4	Daha çok sigara içme (M7, M11)	2
5	Saçlarda beyazlanmanın artması ( M4, M5, M10)	3
6	Kilolarda artış ( M3, M4, M5, M6, M7, M11, M12)	7
7	Daha fazla sinirlilik hali (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12)	12
8	Daha az gülme (M1, M5, M6, M7, M12)	5
9	Tedirginlik (M1, M8)	2
10	Kaygı (M1, M2, M7, M9, M10, M12)	6
11	Olumsuz bakış (M1, M3, M6, M7, M8, M10, M11, M12)	8
12	Aileye daha az zaman ayırma (M1, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M11, M12)	9
13	Ailede daha çok sorun yaşanmakta (M1, M5, M6, M7, M8, M9, M11, M12)	8
14	Daha az kitap okuma (M1, M4, M5, M6, M7, M8, M11, M12)	8
15	Daha az sosyal etkinlikte bulunma (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M8, M9, M11, M12)	10
16	Bireysel gelişime zaman ayıramama (M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, M11, M12)	12
17	Maddi kayıplar ( M2, M3, M5, M6, M9, M10, M11)	7
18	İzin günlerini kullanamama (M1, M2, M4, M5, M6, M7, M9, M10)	8
19	Öğretmenlik branşında gerileme (M1, M2, M4, M5, M7, M8, M9, M10, M11, M12)	10

Yöneticiliği okul müdürlerine olumsuz katkıları incelendiğinde kodlanmış 19 olumsuz katkı olduğu görülmektedir. Temalar doğrudan belirtilmedi ancak daha çok sağlık, zaman, mesleki gerileme, aile, psikolojik, fiziki değişimler başlıklarında olumsuzluklar olduğu görülmektedir. Aşağıda konuyla ilgili olarak okul müdürlerinin görüşlerinden bir kaç kendi ifadeleriyle verilmektedir:

- “Okul müdürlüğüne başlamadan önce bir paket sigara içerken, bu kademeli olarak bir buçuk pakete, sonra da iki pakete çıktı (M7)”.
- “İşlerin çokluğu nedeniyle izin günlerimi kullanamıyorum (M6)”.
- “Her an her şey olabilir korkusuyla sürekli tedirginim (M1, M8)”.
- “Hata yapma korkusuyla kaygılı birisi oldum (M12)”.
- “Öğretmenlik kendimi gerilediğimi hissediyorum (M3)”.
- “Matematik öğretmeniyim. 12 yıldır okul müdürlüğü yapıyorum. Eskiden problem çözmek çok keyifliydi. Şimdi bir çok problemi çözemiyorum. Çok gerilediğimi hissediyorum (M9)”.
- “Öğretmenlere karşı daha olumsuzum (M4, M8)”.
- “Eğitim sistemine karşı olumsuz düşünme (M2, M3, M5, M7)”.
- “Her ay okula cebimden para ödüyorum (M2, M11)”.

### Tartışma ve Sonuç

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde, yöneticiliğin okul müdürlerine olumlu katkılarının dört temada toplandığı görülmektedir. Bunlar; a) Bilgiye ilişkin katkılar, b) Beceriye ilişkin katkılar, c) Tutuma ilişkin katkılar, d) Bireysel veya diğer katkılar.

Yöneticiliğin, okul müdürlerine olumlu katkılarından “bilgi” teması incelendiğinde 18 kodlanmış katkı görülmektedir. Katkılar daha çok yönetim süreçleriyle ilgili görülmektedir. Okul yöneticisinin her şeyden önce bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda en azından temel bilgilere, kısaca, yönetim becerilerine sahip olması gerekir (Kaya, 1999).

Yöneticiliğin, okul müdürlerine katkılarından “beceri” teması incelendiğinde, 9 kodlanmış katkı görülmektedir. Yöneticiliğin okul müdürlerine kattığı beceriler dikkate alındığında daha çok -ebilmek şeklinde ifadelerinden oluşmaktadır. Quast ve Hazucha (1992: 203, akt: Şekerci ve Alpay, 2009: 140) yönetim becerilerini beş boyutta belirlemişlerdir: 1. *İnsiyatif Alma Becerileri*: Dinleme, insan ilişkileri, çatışma yönetimi ve çalışanları motive etme, 2. *Sorumluluk Alma İle İlgili Beceriler*: Planlama, organize olma, kişisel olarak organize olma ve zaman yönetimi, bilgi verme, liderlik tarzı ve insanları etkileme, temsilci seçme ve kontrol etme, 3. *Teknik Beceriler*: Yazılı iletişim, finansla ve nicelikle ilgili beceriler, işle ilgili bilgi ve teknik bilgi, 4. *Nitelik Becerileri*: Kişisel motivasyon, nitelikli çalışma, öğrenci başarısı, bilgilendirme, 5. *Diğer Beceriler*: Sözel iletişim, problem analizi ve karar alma. Mevcut araştırmada yöneticiliğin okul müdürlerine kazandırdığı beceriler alan yazındaki yönetici becerilerini içermektedir.

Yöneticiliğin okul müdürlerine “tutum” temasında kattıkları incelendiğinde, 13 kodlanmış katkı görülmektedir. Yöneticiliğin okul müdürlerine “bireysel” katkıları incelendiğinde altı alanda olduğu görülmektedir. Genel olarak okul müdürlerinin görüşlerine göre yöneticiliğin kendilerine bilgi, beceri, tutum, bireysel temalarında 46 kodlanmış katkısının olduğu görülmektedir. Yöneticiliğin okul müdürlerine katkıları okul müdürlerinin öğrenme stilleriyle de bağlantısı kurulabilir. Zira Yıldırım’ın (2007) yapmış olduğu eğitim çalışanlarının öğrenme stilleri adlı araştırmasında 750 okul müdürünün baskın öğrenme stilleri “uyumsuz” ve “ayrıştıran” çıkmıştır. Kayes (2005: 250)’e göre, uyumsuz öğrenme stiline sahip bireyler; hareket ederek, risk alarak ve liderlik rolleri alarak öğrenmeyi tercih eden kişileri içerir. Ayrıştıran öğrenme stiline sahip bireyler, pratik problemleri çözerek, karar vererek, problemle ilişkiye geçerek öğrenmeyi seven bireyleri tarif eder. Uyumsuz ve ayrıştıran öğrenme stillerine sahip bireylerin öğrenme yolları “yaparak” ve “hissederek” olmaktadır. Bu durumda okul müdürleri yaptıklarını ve yaptıktan sonra da hissettiklerini öğreniyorlar denebilir.

Görüldüğü üzere okul müdürleri yöneticiliğe atandıktan sonra yöneticiliği öğrenmektedirler. Öğrenene kadar geçen sürede hatalar yapma olasılıkları yüksektir. Buna bağlı olarak okul müdürleri yöneticiliğe atanmadan önce yetiştirilmesi gerekmektedir. Işık (2003), da zaman kaybedilmeden okul müdürlüğü yetiştirme programlarının uygulamaya konulması gerektiği, böyle yapılmasının beraberinde bilimselliği, kurumsallaşmayı ve standartlaşmayı getireceği sonuçta da ülke çapındaki okulların benzer standartlarda yönetilmesinin sağlanacağı üzerinde durmaktadır.

Okul müdürlerinin görüşleri incelendiğinde, yöneticiliğin kendilerine olumsuz katkılarının da bulunduğu görülmektedir. Yöneticiliğin okul müdürlerine olumsuz katkıları incelendiğinde kodlanmış 19 olumsuz katkı olduğu görülmektedir. Olumsuz katkıların daha çok sağlık, zaman, mesleki gerileme, aile, psikolojik, fiziki değişimler başlıklarında olduğu görülmektedir. Yöneticiliğin olumlu katkılarının yanında olumsuz katkıların da azımsanmayacak ölçüde

olduğu görülmektedir. Olumsuzluklar incelendiğinde, okul müdürlerinde sağlık problemleri ve tükenmişlik olduğu, ayrıca onların stresli oldukları görülmektedir. Tükenmişlik, fiziksel tükenme, çaresizlik ve ümitsizlik hisleri, duygusal yitim, diğer insanlara karşı olumsuz davranışların gelişimi gibi nitelikleri içine alan fiziksel, duygusal ve ruhsal tükenme durumudur (Brown 2003: 57). Tükenmişlik; duygusal olarak çok yıpratıcı, bunun yanında daha az haz veren ve çok az takdir edilen hizmete yönelik meslek gruplarında daha yaygındır (Kalker, 1984: 16).

Eğitim yöneticiliği de diğer birçok meslek gibi tükenmişliğin sık yaşandığı mesleklerdendir (Sarros, 1988: 184 ve Dönmez ve Güneş, 2001). Yöneticiliğin olumsuz katkılarına ilişkin ilgili alanyazın incelendiğinde bu araştırmadaki olumsuz katkılarını destekleyecek araştırmalar bulunmaktadır: Gülbeyaz (2006)'ın ve Kayum (2002)'un yaptığı araştırmalarda, yöneticilerin örgütsel stres düzeyleri orta düzeyde bulunmaktadır. Kıdemi daha fazla olan yöneticilerin işlerinden aldıkları doyum, kıdemi az olan yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir (Yılmaz, Murat, 2008). Yaman, Bayrakçı, Yaman (2002:153)'ın yöneticilerin kişilik özellikleri ile stres kaynakları arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalarında, en fazla stres yaratan nedenler incelendiğinde, yöneticilerin kendileri dışında gelişen faktörleri kontrol altına alamamalarından dolayı stres yaşadıkları görülmektedir. Dağlı (2006: 85-95)'nın, araştırmasında, okul yöneticilerinin duygusal tükenmişlik boyutu için %37.5'inin, duyursızlaştırma boyutu için % 35'inin ve kişisel başarı boyutu için % 34.1'inin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

*Bu sonuçlara bağlı olarak aşağıdaki öneriler getirilebilir:*

Yöneticilerin okul müdürlerine katkıları oldukça fazla görülmektedir. Okul müdürleri yaptıklarını öğrendiklerine göre atanmadan önce onlara yukarıda sayılan katkıları sağlayacak ön uygulama yapacakları ortamlar sağlanabilir (Etkili okul müdürlerinin yanında staj yapma gibi). Çünkü tecrübe pahalı bir öğrenmedir (Bursalıoğlu, 2002). Yöneticiliğin okul müdürlerine olumsuz katkıları da hiç azımsanmayacak kadar fazla olduğuna göre yöneticiliğe atanmadan önce olumsuz durumlar hakkında aday müdürlere oryantasyon eğitimi verilebilir. Bu eğitimde stres yönetimi, sorun çözme, teknik, insani, kavramsal yeterlikler, toplantı yönetimi, çatışma yönetimi vb. alanlarda uygulamalı dersler verilebilir. Yöneticiliğin sağlık üzerine, özel yaşama olumsuzlukları göz önüne alındığında görevi yürütenlerin motivasyonunu artırmak amacıyla özlük haklarında (maaş, yıllık izin gibi) olumlu yönde iyileştirmeler yapılabilir. Ayrıca okul müdürlerinin sağlık problemleri ayrı bir araştırmayla ele alınabilir. Olumsuz katkılarında rağmen, yöneticilik kadrosunu öğretmenlerin çok tercih etmesinin nedenleri araştırılabilir.

#### Kaynakça

- Açıkalın, A. (1994). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Açıkalın, A. (1998). *Okul Yöneticiliği*. Öncü Basımevi. Ankara.
- Balcı, A.; Memduhoğlu, H. B.; Erdem, M.; İlgan, A.; Taşdan, M. (2007) Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Bazı Avrupa Birliği Ülkeleri İlköğretim Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi Standartlarının Türkiye'deki Öğretmen ve Okul Yöneticileri Tarafından Değerlendirilmesi. *Eğitim Yönetimi Kongresi: Eğitim Yönetimini Yeniden Düşünmek* (21-22 Haziran). Eğitim Yöneticileri ve Eğitim Deneticileri Derneği, Ankara.
- Bennett, N., M. Crawford ve C. Riches (1992). *Managing change in education*. London Poul Chapman Publishing.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2002). Yöneticilerin Eğitimi. *Amme İdaresi Dergisi*. 35 (2) 93-116, TODAİE Yayınları. Ankara.

- Bursaliođlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem AYayıncılık, Dağlı, A. ( 2000). Okul Müdürünün Hizmet Öncesi Eğitimi. *VIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi. Cilt 1, 86-93.
- Dağlı, A. (2006). Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 25.
- Dönmez, B. ve Güneş, H. (2001). İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişlik. *Eğitim Araştırmaları*, 5, 71-78.
- Fullan, M. (1992). *Successful School Improvement*. Philadelphia, Open University Publishing.
- Gedikoğlu, T. Bülbül, S. (2009). Liderlik Standartları İnanç Boyutu Açısından İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetmel Yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 182. 123-149
- Güçlü, N. (1997). Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı:
- Gülbeyaz, O. (2006). *Yatılı İlköğretim Okulları ve Pansiyonlu İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynaklar*. Yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Güven, A., Akyüz, M. Y. (2002). Okul yöneticilerinde kaygı-iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*. Sayı: 7.
- Işık, H. (2003) Okul Müdürlerinin Yetiştirilmelerinde Yeni Bir Model Önerisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 24) : 206-211.
- Kalker, P. (1984). Teacher stress and burnout: causes and coping strategies. *Contemporary Education*, 56(1), 16-19.
- Kaya, Y. K. ( 1999). *Eğitim yönetimi* 7. Baskı. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kayes, D. C. (2005). Internal validity and reliability of Kolb's learning style inventory version 3, *Journal of Business and Psychology*, Vol.20, No.2, Winter The George Washington University.
- Kuzgun, Y. (1982). *Mesleki rehberliğin bireyin yetenek ve ilgilerine uygun meslekleri tanımlarına etkisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Kuzgun, Y. (2000). *Meslek danışmanlığı* (2. Baskı) Ankara: Doğuş Matbaacılık.
- Lewis Pamela S., Stephen H. Goodman and Patricia M. Fandt (1995). *Management challenges in the 21. century*. Minneapolis: West.
- Madden, T. (2003). *Okul Yöneticileri ve Öğretmenler İçin Düzenlenen Hizmetiçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi Sorunsalı. *Milli Eğitim*. Sayı 176. 86-97
- Mintzberg, Henry and James Brian Quinn. (1992). *The strategy process: concepts and contexts*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Okutan, M. (2003). Okul Müdürlerinin İdari Davranışları. *Mili Eğitim Dergisi*. Sayı: 157.
- Özmen, F.(2002). *Eğitimde Okul ve Sınıf*, Fırat Üniversitesi, Üniversite Kitabevi, Elazığ.
- Sarros, J.C. (1988). Administrator burnout: Findings and future directions. *Journal of Educational Administration*, 26(2), 184-196.
- Şahin, E. A. (2009). Türkiye'de İlköğretim Okulu Müdürlüğünün Bir Meslek Olarak Mevcut Durumu: Bir Delphi Çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (26) 125-136.
- Şekerci, M. Alpay A. (2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt 15, Sayı 57, ss: 133-160.

- Tekin, M., H.K. Güres ve A. Ögüt. (2006). *Teknoloji Yönetimi*. 3. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Tutku, F.O., Koç, M. (2008). Mesleklere Atfedilen Kalıp Yargılar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 41( 1), 255-273.
- Yalın H.İ.(2001). Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 150.
- Yaman, M., Bayrakçı, M., Yaman, Ç. (2002). Stres kaynakları ile Yöneticilerin Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*. Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H.( 2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık. Ankara
- Yıldırım, N., (2007). İlköğretimde Çalışan Eğitimciler ve İlköğretim Müfettişlerinin Öğrenme Stilleri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*. Sayı: 1.
- Yılmaz, Z. Murat, M. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları ile Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 18 (2) 203-222.