

Okul Müdürlerinin Rol Belirsizliği*

Erkan TABANCALI**

Yasemin SU***

Atf için:

Tabancalı, E. ve Su, Y. (2021). Okul müdürlerinin rol belirsizliği. *Journal of Qualitative Research in Education*, 25, 344-368. doi: 10.14689/enad.25.15

Öz: Araştırmada resmi ilköğretim ve ortaöğretim kademesinde görevli okul müdürlerinin rol belirsizliğine ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmaya konu olan olguyu yaşantılamayla ilgili görüşlerin ortaya konulması, rol belirsizliğine sebep olan faktörlerin göz önünde bulundurulması, eğitim örgütlerinin işleyişini olumsuz yönde etkileyecek durumların önceden önlenmesi, araştırmanın amacı bakımından önemli görülmektedir. Araştırma, nitel araştırma olarak, olgubilim desenindedir. Çalışma grubunda maksimum çeşitlilik örneklemeyle belirlenen 10 okul müdürü bulunmaktadır. Yüz yüze görüşme tekniğiyle toplanan verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında içerik analizi kullanılmıştır. Bulgularında 'rol belirsizliği' ve 'etki çerçevesi' ana temalarına ulaşılmıştır. 'Rol belirsizliği'; 'rol çizgisi', 'belirsizlik unsurları' alt temalarına ayrılmaktadır. 'Etki çerçevesi'; 'örgütsel belirsizlik', 'baskı grupları', 'belirsizlik aynası', 'çözüm yolları' alt temalarında toplanmaktadır. Araştırma sonuçlarında okul müdürlerinin rol belirsizliği yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Rol belirsizliği genel olarak örgütsel belirsizliklerden kaynaklanmakla birlikte, okul müdürleri rollerini durumsal olarak belirlemektedir. Araştırmanın sonuçları bağlamında okul müdürlerinin rol belirsizliğine neden olan etkenler ortadan kaldırılmalıdır

Anahtar Kelimeler: Belirsizlik, rol belirsizliği, okul müdürleri

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 15.08.2020

Düzeltilme Tarihi: 17.11.2020

Kabul Tarihi: 28.01.2021

© 2021 ANI Yayıncılık. Tüm hakları saklıdır.

* Bu araştırma, 19-22 Haziran 2019 tarihleri arasında Ankara Üniversitesi'nde düzenlenen VI. International Eurasian Educational Research Congress'de (EJERCongress 2019) sözlü biliri olarak sunulmuş, makale geliştirilerek güncel hali ile yazılmıştır.

** Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye, tabanca@yildiz.edu.tr

*** Sorumlu Yazar: Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Türkiye, ysu@fsm.edu.tr

Giriş

Toplumsal yapının önemli bir parçası olan okullar toplumun şekillenmesinde öncü rol üstlenen örgütlerin başında gelmektedir. Okulların amaçlarına ulaşması insan ve madde kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesini gerektirmekle birlikte, okul yönetiminin görevi; eğitim örgütlerini amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve geliştirmektir (Bursalıoğlu, 2013). Okul müdürleri, bu yönde okulu amaçlarına ulaştırmak için eğitim politikaları, ilgili yasalar ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda kendisine verilen yetkileri kullanabilmelidir (Bakioğlu ve Demiral, 2014). Bir bakıma okul yönetiminden sorumlu olan okul yöneticilerinin; kendilerine atfedilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekir (Açıkalın ve Özkan, 2015). Toplumsal düzenin doğru bir şekilde sürmesi, toplum içinde bir takım rollere sahip olan insanların bulundukları statüye uygun olarak rollerini doğru bir şekilde algılaması ve kendisinden beklenen rolün gerekliliklerini yerine getirmesi ile mümkündür.

Rol, yerine getirilmesi beklenen yasal ve sosyal kurallar bütünüdür (Güney, 2015) Bir bakıma roller, örgütte çalışan kişilerin statülerine uygun olarak kendilerinden beklenen davranışlardır (Sabuncuoğlu, 2015). Sosyal bir sistem olarak okul çalışanlarının da, okulun yapısal işlevi gereği pek çok rolü vardır. Okul müdürlerinin, okul yönetimindeki statülerinde kendilerinden beklenen rol ve sorumluluklar sosyal sistem desenleri ile yapılandırılmaktadır. Okulun formal gerekliliklerinin yanı sıra, role uygun olarak beklenen informal davranış gereklilikleri de bulunmaktadır (Aypay, 2015). Sosyal etkileşim niteliğinin belirleyicileri olan roller, aynı zamanda sosyal yapının da önemli işletici güçleridir. Bu nedenle okul müdürlerinin, yönetim görevini nitelikli bir şekilde sürdürmeleri, rol bilincine sahip olmaları ve bu rollerini yerine getirmek için gerekli çabayı yansıtması gerekir. Okulların biçimsel bir örgüt olarak yapılandırılmış, bürokratik beklentileri ortaya koyan görev ve sorumlulukları vardır (Aypay, 2015). Bir bakıma, biçimsel örgütlerde görev yapan kişiler, informal ilişkilerle biçimsel olmayan örgüt özelliklerini de yapılandırmaktadır (Eren, 2018). Okul müdürleri, okul yönetiminden sorumlu kişiler olarak role özgü özelliklerini sistem içindeki diğer kişilerin sorumluluklarıyla da bütünleştirmektedir. Örgütsel yapı ve sistemin ortaya koyduğu mevcut durum ile okul müdürlerinin rollerine dair algıladıkları sorumlulukların uyum sağlaması okul yönetiminin niteliği açısından önemli olmakla birlikte, eğitim örgütlerinin amaçlarına dönük olarak yönetsel açıdan gerekli ilkeleri de benimsemesi gerekir.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda yer alan Türk Milli Eğitimi'nin genel amaçlarına bağlı olarak; Türk Milli Eğitim ve öğretim sistemi, genel amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenlenmektedir. Okulun eğitim ve öğretim süreçlerinin yürütülmesi ve geliştirilmesi okul müdürünün sorumluluğundadır. Türk Eğitim Sistemi'nde okul müdürlerinin rol ve sorumlulukları Milli Eğitim Bakanlığı'nın yayımladığı yönetmelikler tarafından bu şekilde belirlenmiştir. İlköğretim kurumları yönetmeliğinde yer alan rol ve sorumluluklar özetle şu şekildedir;

'MADDE 39 – (1) Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar' (Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. 2014).

Ortaöğretim kurumları yönetmeliğinde yer alan rol ve sorumluluklar da özetle şu şekildedir;

'MADDE 78- (1) Müdür, Türk Millî Eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür, okulu bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle işbirliği içinde yönetir' (Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 2013).

Beklentiler rolü tanımlar, rolün gerekliliklerinin getirdiği yetki ve sorumluluklar rol beklentisini ortaya koymaktadır (Bursalıoğlu, 2013). Toplumun çağın özelliklerine göre farklılaşması ve değişmesi toplumsal beklentilerin de değişmesine neden olmaktadır. Okul müdürlerinden beklenen roller ile okul müdürü olarak yaşantıladıkları roller arasında farklar bulunabilmektedir. İlgili yönetmeliklerde de belirtildiği üzere, bu beklentilerin tanımlamış olduğu rollerin yerine getirilmesine engel olan belirsizlikler, rol belirsizliğine sebep olabilmektedir. Okul müdürlerinin rol ve sorumlulukları yönetmeliklerle resmi olarak belirlenmesine rağmen, görevleri dışında gelişen roller nedeniyle de rol belirsizliği yaşantılayabilmektedir.

Okul müdürlerinin rollerini algılama ve uygulama biçimlerinde rol belirsizliği yaşamasının bir takım örgütsel ve mesleki sorunlara yol açtığı düşünülmektedir. Rol belirsizliği, kişinin işine yönelik olarak yetki ve sorumluluk sınırlarının belirgin olmaması, bu kişiden görevi ile alakalı olarak beklenen davranışların açık olmaması veya kişinin kendi yaptığı işle ilgili olarak amacını tam olarak anlamaması, bunun da ötesinde yaptığı işin örgütsel olarak amacını ve anlamını kavrayamaması olarak ifade edilebilir (Baltaş ve Baltaş, 2000; Jones, 1993; Stordeur vd., 2001). Ayrıca rol belirsizliği, bireyin çalıştığı kurumda tarafına verilen görevler kapsamında, beklenen performansı yakalayabilmesi için gerekli bilginin kendisinde olmamasından da kaynaklanabilmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006). Bir bakıma örgüt çalışanları yaptıkları işe dair bilgisiz kalmaları ve geri dönüt alamamaları halinde rol belirsizliği yaşayabilmektedir. Rol belirsizliğinin çok yönlü boyutları; görevlerin perspektifine dayalı olarak hedef, beklenti ve sorumluluk belirsizliği ile süreç belirsizliği, öncelik belirsizliği ve davranış belirsizliği olarak ifade edilmektedir (Bauer ve Simmons, 2000). Rol belirsizliği yaşayan kişilerin iş ortamında zorlanma, yaptığı işten tatmin olmama, iş gücünün etkin olmayan biçimde kullanılması, kendini değersiz hissetme ve stresli olmaları gibi durumlara yol açmaktadır. Ayrıca örgütlerde rol belirsizliğinin olması halinde, tüm yansımalara paralel olarak, rol çatışmasını da beraberinde getirdiği

bilinmektedir. Rol belirsizliği, rol çatışması ve iş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, rol belirsizliği ve rol çatışması arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca rol belirsizliğinin, rol çatışması ile dahil olduğu bu modelde iş tatmini de olumsuz yönde etkilenmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006). Rol çatışması, örgüt çalışanlarının rolleri ile uyumlu olmayan, çatışan veya mevcut durumdan daha fazla beklenen rollerin, bu rolleri gerçekleştirmek için gerekli kaynakların da yetersiz kalması nedeniyle ortaya çıkan durumu ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2008).

Örgütlerde rolü tanımlama ve rolü doğru bir şekilde anlama yönetim görevinin doğru bir şekilde sürdürülmesi bakımından gereklidir. Bu durum okul yönetiminin nitelikli olarak sürdürülmesi adına en önemli tanımlamaların ve anlamlandırmaların ne olabileceğini de sormayı gerektirebilir. Eğitim örgütlerinin yönetim görevini üstlenen okul müdürlerinin rol belirsizliği yaşantılamasına sebep olan ve sebep olabilecek faktörlerin göz önünde bulundurulması ile sonuçlarının bilinmesi bakımından önemli görülmektedir. Okul müdürlerinin rol belirsizliğine dair mevcut durumlarının bilinmesi, eğitim örgütlerinin yönetimini olumsuz etkileyecek kişisel ve mesleki sorunların önceden önlenmesi bakımından da gereklidir.

Araştırmada resmi ilköğretim ve ortaöğretim kademesinde görev yapan okul müdürlerinin rol belirsizliğine dair yaşantıladıkları yansımalar sonucu mevcut durum ve okul müdürlerinin rol belirsizliğine dair çözüm önerilerinin ortaya konması hedeflenmiştir. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1. Okul müdürlerinin 'rol belirsizliği' kavramına ilişkin genel görüşleri nedir?
2. Okul müdürlerinin rol belirsizliği yaşayıp yaşamadıkları hakkında görüşleri nedir, yaşamaları durumunda sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin görüşleri nedir?

Yöntem

Araştırma Deseni

Nitel araştırma yönteminin bu araştırma için uygun yöntem olarak belirlenmesinin nedeni; araştırmanın kavramsal çerçevesi ve kapsamının belirlenerek, araştırma konusu olan okul müdürlerinin rol belirsizliği olgusuna bağlı olarak bireysel çerçevede deneyim ve algılama durumlarının anlam bakımından derinlemesine incelemenin önemli görülmesidir. Nitel yönden sorgulama sürecinin yapılandırılması yorumlayıcı (sosyal) paradigmayla ele alınmıştır. Sosyal gerçekliğin insan deneyimleri üzerine odaklanan olgu bilim araştırma deseninin bu araştırmada tercih edilme sebebi; araştırmaya konu olan olguya özgü yönelim, yaşantılama, algı, kodlama, durum ya da

olaylar ile ilgili araştırmanın olgusunun farklı verilerle ortaya konulması ve anlam bakımından derinlemesine incelemenin, farklı bakış açılarıncı sağlanabileceğinin varsayılmasıdır. Bir bakıma olgu bilim yaşantılarının yansıtıldığı şekilde betimlenmesidir (Merleau-Ponty, 2016). Bu araştırmada, okul müdürleri ile yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda toplanan veriler sayesinde okul müdürlerinin rol belirsizliğine ilişkin ayrıntılı açıklama olanağı sunması ve katılımcıların olguya yönelik anlamlarını yansıtmaları amaçlanmıştır.

Çalışma Grubu

Olgubilim araştırmalarının örneklem seçiminde araştırmaya katılım gösterenlerin araştırma konusu olan olgu bağlamında deneyimlerinin olması gerekmektedir (Creswell, 2017). Nitel araştırmalarda olgubilim deseninin odak noktası bireysel yaşantılama süreçleri olan ve yaşantılama süreçlerine devam eden kişiler örneklem olarak kabul edilmektedir (Baş ve Akturan, 2017). Bu araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme ile örneklem oluşturmadaki en temel amaç; elde edilen veriler arasında çeşitlilik gösteren durumlarda ortak olguları ortaya koymak ve çeşitliliğine göre mevcut problemin farklı boyutlarını ifade etmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Maksimum çeşitlilik örnekleme ile araştırma olgusu ve amaçlarına uygun olarak katılımcı okul müdürü ifadelerinin doyuma ulaşmış olması önemlidir. Araştırmaya resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarından 10 okul müdürü araştırma örnekleme dahil edilmiştir. Maksimum çeşitlilik özelliği taşıyan okul müdürleri, araştırmaya gönüllü katılım göstermiştir. Araştırmadaki okul müdürlerine dair faktörlerin anlaşılır bir biçimde görülebilmesi bakımından ilgili detaylar kod şeklinde aşağıdaki gibi gösterilmiştir.

Tablo 1.

Araştırma Örneklemini Oluşturan Okul Müdürlerinin Demografik Özellikleri

Okul Müdürü	Yaş	Cinsiyet	Branş	Okul Türü	Eğitim Durumu
OM ¹	47	Erkek	Sosyal Bilgiler	Anadolu Lisesi	Eğitim Yönetimi YL
OM ²	43	Erkek	Bilgisayar Tekn.	Ortaokul	Eğitim Yönetimi YL
OM ³	53	Erkek	Beden Eğitimi	Özel Eğit. Lise	Lisans
OM ⁴	50	Kadın	Yiyecek İçecek Hizm.	Mesleki ve Teknik AL	Eğitim Yönetimi YL
OM ⁵	39	Erkek	Sınıf Öğr.	İlkokul	Eğitim Yönetimi YL
OM ⁶	40	Kadın	Sınıf Öğr.	İlkokul	Eğitim Yönetimi YL
OM ⁷	38	Kadın	İngilizce Öğr.	Ortaokul	Lisans
OM ⁸	54	Erkek	Sınıf Öğr.	İlkokul	Lisans

OM ⁹	45	Kadın	Türkçe Öğr.	Ortaokul	Lisans
OM ¹⁰	38	Erkek	Matematik	Anadolu Lisesi	Eğitim Yönetimi YL

(OM1, K2, E2) OM1: Okul müdürü sayısı, K2: Kadın E2: Erkek

Veri Toplama Aracı

Katılımcıların araştırma olgusuna yönelik deneyimlerinin çoklu bir şekilde ifade edilip yorumlanması için nitelikli yüz yüze görüşmelerin yapılması gerekmektedir (Ersoy, 2017). Görüşmenin amacı, araştırma katılımcısının iç dünyasını inceleyerek, onun bakış açısını anlamaktır (Patton, 1987, Akt; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmada, deneyimlere ilişkin anlamların incelenmesi bakımından görüşme tekniği seçilerek; katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın olgubilim deseninde olması, olgunun ortaya konulabilmesine imkan veren soruların hazırlanması için detaylı verilerin elde edilmesine fırsat tanır (Ersoy, 2017). Bu nedenle araştırmanın hazırlık sürecinde nitel araştırmanın esnek ilkelerine bağlı olarak açık uçlu sorular hazırlanmış ve pilot uygulamalar yapılarak geliştirilmiştir. Araştırma soruları iki temel soru olmakla birlikte, alt sorular da dahil toplam on sekiz sorudan oluşmaktadır.

Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırmanın geçerlilik ve güvenirlilik unsurları, iç geçerlilik veya inanılabilirlik, güvenirlilik veya tutarlılık, dış geçerlilik veya aktarılabirlik olarak ifade edilmiştir. İç geçerlilik veya inanılabilirliğin araştırmada sağlanabilmesi için, uzun süreli etkileşim, akran incelemesi ve uzman görüşü ile dış denetim stratejileri gerçekleştirilmiştir (Cresswell, 2018). Okul müdürlerinin rol belirsizliğine yönelik görüşlerinin derinlemesine incelenebilmesi bakımından görüşmeler yoluyla detaylı incelemeler gerçekleştirilmiş ve görüşme boyunca ek notlar alınmıştır. İç geçerlilik ya da inanılabilirliğin sağlanabilmesi için kullanılan bir diğer strateji olan uzun süreli etkileşim stratejisinde amaç ise, araştırma sonucunda ulaşılan veri kaynakları ile etkileşimin sürdürülerek, toplanan verilerin inandırıcılığını arttırmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Görüşmelerde katılımcıların okullarında olması ile görev yeri çeşitliliği için, yerin daha açık tanınması ve ayırt edilebilmesi amaçlanmıştır. Katılımcılar ile görüşme öncesinde geçirilen süre telefon, yazışma ve randevulaşma gibi etkileşimler ile arttırılarak, araştırma öncesinde kendilerini hazır ve rahat hissetmeleri sağlanmıştır. Araştırmanın yüz yüze görüşme sorularını belirlemeden önce, araştırma olgusu bağlamında yaşantı geçirmiş ya da farklı araştırmalarda aktif görev almış eğitimcilerin ön görüşme yoluyla verdiği dönütler dikkate alınmış ve alan yazın incelemesi sonucunda taslak sorular hazırlanmıştır. Yüz yüze görüşme sorularının belirlenmesi için, eğitim yönetimi ve insan kaynakları yönetimi alanlarında uzman kişilerin görüşlerine başvurulmuştur. Görüşme sorularının son halinin Türkçe açısından uygun olup olmadığı Türkçe alanında uzman bir eğitimci tarafından incelenmiştir. Araştırmada dış geçerlilik veya aktarılabirliğinin

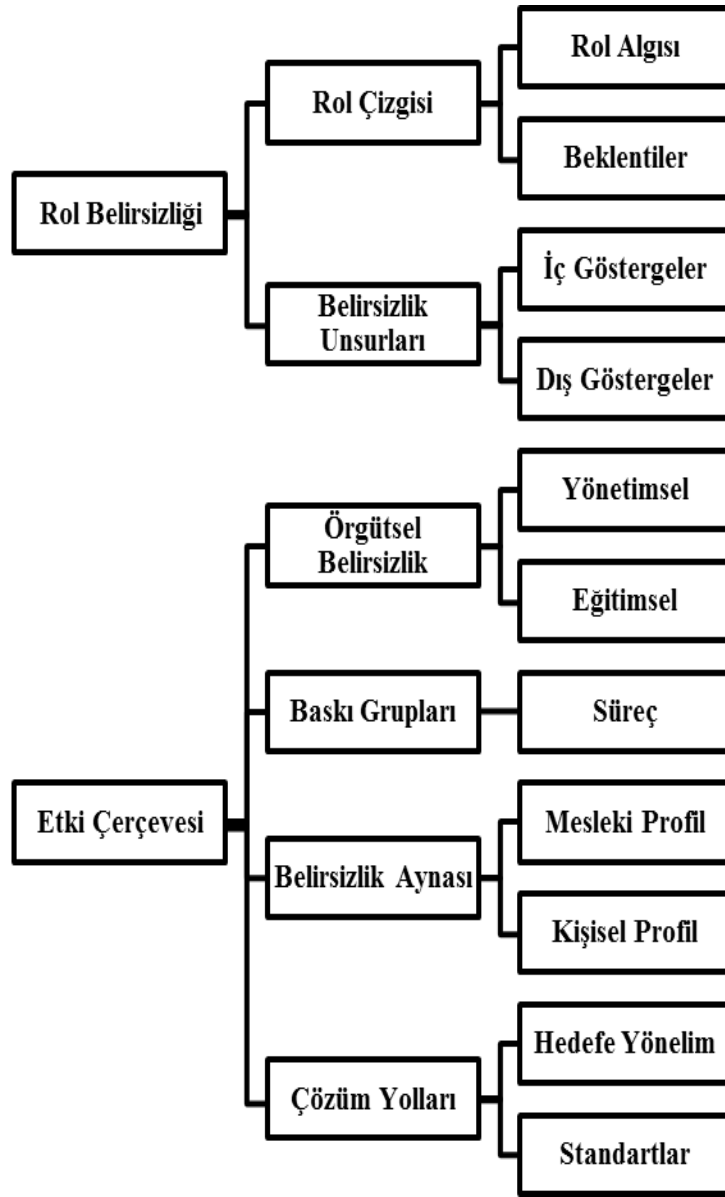
sağlanabilmesi için 'ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme'(Erlandson ve diğerleri, 1993, Akt; Yıldırım ve Şimşek, 2016,) yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından katılımcı görüşlerine ek olarak aldığı tüm ek notların ve dökümanların derinlemesine incelenmesi ayrıntılı betimlemeyi desteklemektedir. Yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilen tüm verilere katılımcı ifadelerinin doğrudan yansıtılması ile ayrıntılara geniş olarak yer verilmiştir. Birbirinden farklı örneklem verilerine de yer verilmiştir. Bu araştırmanın tutarlılık incelemesinde ise, araştırma sürecindeki tüm aşamaların nitel araştırma ilkelerine göre uygun ve tutarlı olup olmadığı tekrarlı olacak biçimde incelenmiştir.

Veri Analizi

Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Taranmış görüşme metinleri içerisinde tanımlanarak belirli karakterlerden sistematik ve yansız sonuçlar elde etmek içerik analizini ifade etmektedir (Stone ve diğerleri, 1966, 213, Akt; Koçak ve Arun, 2006). İçerik analizinde amaç, araştırma sonucunda elde edilen verilerle açıklanabilir kavram ve ilişkilere ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, 242). Verilerin toplanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması veri analizinde izlenen süreci tanımlamaktadır. Araştırma sorularına yönelik olarak, veriler üzerinde gerçekleştirilen sorgulamalarda araştırmanın amacı ve kavramsal çerçevesi sürekli olarak merkezde olacak şekilde sorgulanmıştır. Veriler üzerinde tanımlanan kod listesi araştırmadan bağımsız bir uzman tarafından incelenerek, gerekli görülen dönütlerle kodlamalar son halini almıştır. Araştırmanın temalarının bulunma sürecinde ise, tüme varım yöntemi ile mevcut literatürden de faydalanarak, veriler üzerindeki kod listesi incelenip ortak yönler bir araya getirilmiş, isimlendirilen kodlardan anlamlı bütünler oluşturan temalar oluşturulmuştur. Yüz yüze görüşmelerle elde edilen veri analizi yeniden değerlendirilerek temalar üzerindeki ilişkiler ortaya çıkarılmıştır. Araştırma soruları altında organize edilen veriler, iki ana tema ile birlikte alt temaları ve kategorileri araştırmanın bulguları başlığı altında detaylı olarak verilmiştir.

Bulgular

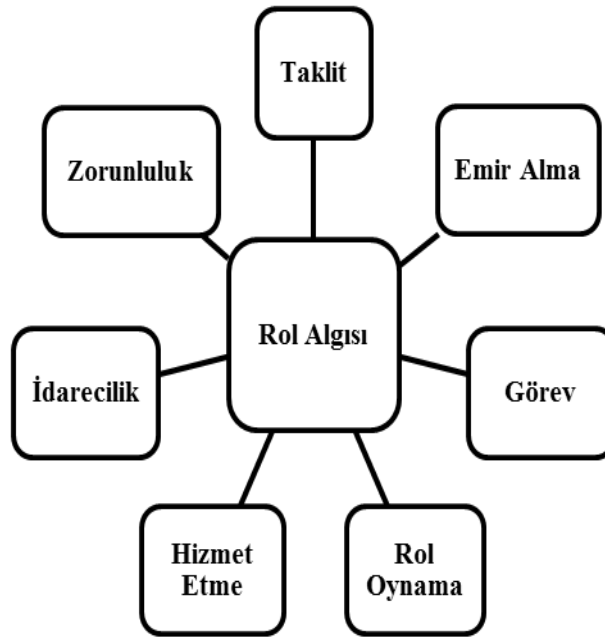
Araştırma verilerine göre yapılan içerik analizi bulgularına göre 'rol belirsizliği' ve 'etki çerçevesi' olarak iki ana temaya ulaşılmıştır. Temalar araştırma soruları sırasına göre aşağıdaki şekilde sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın temaları, alt temalar ve kategoriler

Tema 1: Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği temasında katılımcı okul müdürlerinin rol belirsizliği olgusuna yönelik anlamlandırmalarını yansıtııcı tanımları ve açıklayıcı görüşleri yer almaktadır. Rol belirsizliği teması, rol çizgisi ve belirsizlik unsurları alt temalarından oluşmaktadır. Rol çizgisi alt teması, rol algısı ve beklentiler kategorileri tarafından açıklanmaktadır. Aşağıdaki şekil rol belirsizliği teması, rol çizgisi alt temasının, rol algısı kategorisi üzerinde toplanan görüşlerini yansıtmaktadır;



Şekil 2. Rol algısı teması, rol çizgisi alt temasının rol algısı kategori kodları

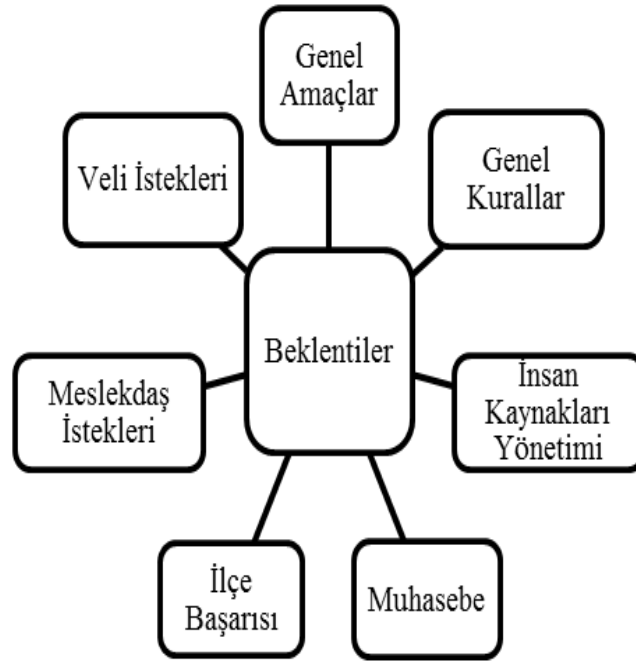
Rol belirsizliği teması, rol çizgisi alt temasının, rol algısı kategorisi kodları, taklit, zorunluluk, emir alma, görev, idarecilik, hizmet etme, rol oynama ve görev olarak belirlenmiştir. Katılımcı okul müdürü görüş örnekleri aşağıdaki gibidir;

(OM³,E): Okulu idare etmek personel idare etmek öğrenciye veliye yönlendirme yapmak gibi rollerin dışında da anlık siyasi rollerimiz bile olabiliyor bize yüklenen. Genelde o istenilen şeyin doğru yapılması için okullarda çalışan kişileriz biz. Biz -mış gibi yapıyoruz onların kurallarına uyuyor -muş gibi yapıyoruz ama oynuyoruz kendi bildiğinizi yapıyoruz.

(OM⁵,E): Bizden beklenen ve oynamamız gereken davranışların tümüdür. Bazen bize yüklenen görevler dolayısıyla yapmamız gerekenlerdir. Üstler tarafından biçilen rollerin oynanmasıdır.

(OM⁶,K): İnsanın kendi bulunduğu ait istenilen rolü taklit etmesidir. Bağlı olduğu kuruma hizmet etmektir.

Aşağıdaki Şekil 3'te rol belirsizliği teması, rol çizgisi alt temasının, beklentiler kategorisi üzerinde toplanan görüşlerini yansıtmaktadır;



Şekil 3. Rol algısı teması, rol çizgisi alt temasının beklentiler kategorisi ve kodlar

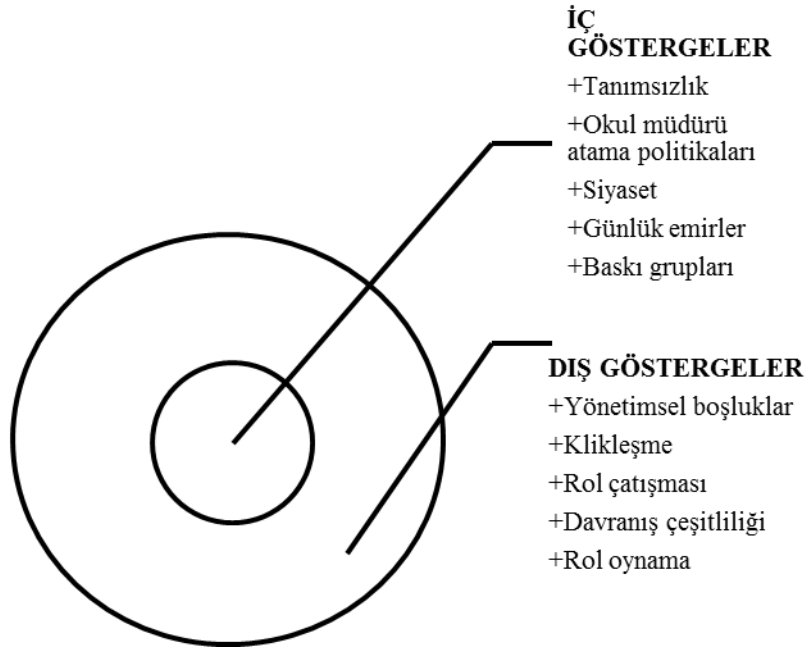
Rol belirsizliği teması, rol çizgisi alt temasının, beklentiler kategorisi ve kodları, amaçlar, genel kurallar, insan kaynakları yönetimi, muhasebe, ilçe başarısı, meslekdaş istekleri, veli istekleri ve pratiklik olarak belirlenmiştir. Katılımcı okul müdürlerinin örnek görüşleri aşağıdaki gibidir;

(OM⁸,E): Para yönetimi bekleniyor, insan yönetimi bekleniyor, insan ilişkilerinin iyi olması bekleniyor, okulun tertip ve düzeninin iyi olması gerekiyor. İlçedeki birçok komisyonda başarılı olmam bekleniyor, her açıdan beklenti var.

(OM⁹,K): Benim rolüm okulda duracağım, milli eğitimin genel amaçlarını gerçekleştireceğim. Öğrencilerimi ileriye doğru hazırlayacağım.

(OM¹⁰,E): Bunu şöyle açıklayabilirim. Yani birincisi mesai arkadaşlarım beklediği şeyler, velilerin beklediği şeyler, bir de milli eğitim bakanının beklediği şeyler. Arkadaşlarımın beklediği şeyler, fiziki açıdan daha rahat sınıflar ve sınıflarda daha az öğrenci olması. Teknolojik açıdan daha donanımlı sınıflar, temizlik açısından. Bunun yanında kendi kişisel sorunları varsa öğretmen arkadaşlarımın, bunu da benim çözmemi istiyorlar.

Belirsizlik unsurları alt teması, iç göstergeler ve dış göstergeler kategorilerinde açıklanmaktadır. Aşağıdaki şekil, rol belirsizliği teması, belirsizlik unsurları alt teması, iç göstergeler ve dış göstergeler kategorisi üzerinde toplanan katılımcı okul müdürlerinin görüşlerini yansıtmaktadır.



Şekil 4: Rol algısı teması, rol çizgisi alt temasının iç Göstergeler ve dış göstergeler kategorisi ile kodları

Rol belirsizliği teması, belirsizlik unsurları alt temasının, iç göstergeler kategorisi ve kodlar, tanımsızlık, okul müdürü atama politikaları, siyaset, günlük emirler, baskı grupları olarak belirlenmiştir. Katılımcı okul müdürlerinin örnek görüşleri aşağıdaki gibidir;

(OM1,E): Yaptığınız işte ne yaptığınızı tanımlayamamak. Örnek vereyim; okul müdürlerinin en büyük problemlerinden bir tanesidir. Bugün öğretmenim, yarın idareciyim. Bugün idareciyim, yarın öğretmenim. Bu ikilemde, yani öğretmen miyim, idareci miyim. Yoksa her müdür öğretmendir ama tersini de o zaman doğrulayalım. Her öğretmen müdürüm derse ne yapacaksınız.

(OM², E): Yazılı olmayan okul müdürlerinin tanımları, açıkça belirtilmeyen bir sürü görevi yapmak zorunda kalıyoruz. Gecenin bir yarısı okula hırsız girer. Siz burada olmak zorunda kalırsınız. Olumsuz bir durum gerçekleşir, sizin ilgilenmeniz gerekir ve bunun herhangi bir saati ve tanımı yok. Sizlere tanımlanan müdür yardımcıları var ama bir şirketi düşünün, şirketi yönetiyorken bile örnek olarak muhasebe kısmına işin uzmanı bakıyor. Biz de sadece öğretmenlikten geçmiş olan kişi öğrenerek yapmaya çalışıyor. Uzman değil uzmanlaştırmaya çalışıyoruz. Bu da bizi çok yoruyor ve okuldaki eğitimle uğraşmak yerine, idarecilerle uğraşmaktan eğitim işlerini yapmaya vakit bulamıyorsunuz.

(OM⁷,K): Sendikalar üzerimizde ama hükümetin de üretmiş olduğu politikalar da var. Şu andaki eğitim politikası değil, hükümet politikası. Hiçbir zaman devlet politikası olmuyor. Bu da bir belirsizlik oluşturuyor. Gelen bir hükümet yine tekrar değişik kararlar alıp değişik şeylerle karşılaşıyor bizi. Aynı hükümet bile aynı yönetmeliği bir sene içerisinde üç kere değiştirebiliyor.

Rol belirsizliği teması, belirsizlik unsurları alt temasının, dış göstergeler kategorisi ile kodları, yönetimsel boşluklar, klikleşme, rol çatışması, davranış çeşitliliği ve rol oynama olarak belirlenmiştir. Katılımcı okul müdürlerinin örnek görüşleri aşağıdaki gibidir;

(OM⁴,K): Eğer rolü içselleştiremediyse ya da iyi hakimiyet kuramıyorsa o mutlaka davranışlarıyla yansıtacaktır karşı tarafa. Olumlu veya olumsuz yansımaları olacaktır. Olumsuz yansımaların daha fazla olacağını düşünüyorum. Öğretmenler okul müdürlerine yönelik bu belirsizlikten faydalanabilir ve bu boşluğu kullanabilir.

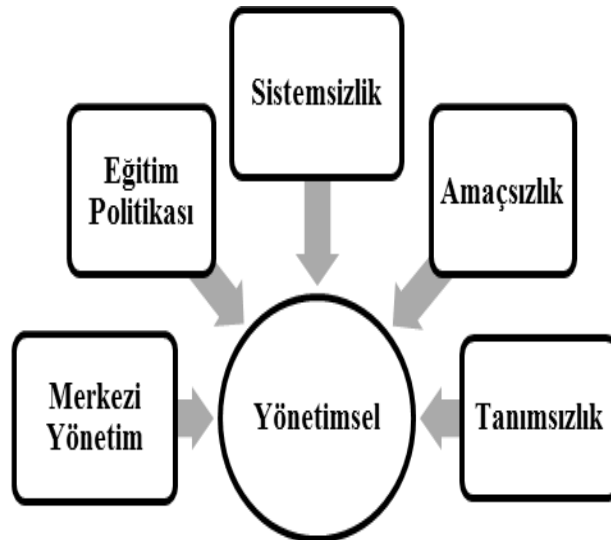
(OM³,E): Tamamen sendikalar üzerinden gruplar oluşturularak somutlaştırma oluyor. O yüzden tabana inmeyen bir şey gibi geliyor. O yüzden de çok rollerle ilgili çatışmalar oluyor bazen.

(OM⁸,E): Okullarda oluşan klikler var biliyorsunuz. Onlar da yine sendikaların veya yönetmeliğe hakim olan kişilerin oluşturduğu gruplar bunlar. Vakıflar ve dernekler çok etkili oluyordur. Bir de bence medya ve sosyal medya, iletişim araçları çok etkili.

(OM⁶,K): Karmaşa oluyor, gördüğünüz gibi telefonlarımız susmuyor. Karmaşanın olduğu yerde düzen ve tertip olmaz. Rollerin iyice belirlenmesi gerek. Herkesin okul müdüründen beklentisi var. İnsanlar nasıl yardımcı oluruz demiyor. Nasıl okullardan ve okul müdürlerinden faydalanınız diye bakıyorlar. Pragmatist yaklaşıyorlar bize karşı. İnsanüstü bir davranış sergiliyorum. Yönetimsel rollerimle kişisel rollerim arasında çatışma yaşıyorum. Tüm rolleri de dengede tutmaya çalışıyorum.

Tema 2: Etki Çerçevesi

Etki çerçevesi temasında katılımcı okul müdürlerinin etki çerçevesinde toplanan görüşlerdeki anlamlandırmalarını ve yansıtıcı tanımları açıklayıcı ifadeler yer almaktadır. Etki çerçevesi teması, örgütsel belirsizlik, baskı grupları, belirsizlik aynası ve çözüm yolları alt temalarından oluşmaktadır. Örgütsel belirsizlik alt teması, yönetsel ve eğitsel kategorileri tarafından açıklanmaktadır. Aşağıdaki şekil etki çerçevesi teması, örgütsel belirsizlik alt temasının, yönetsel kategorisi üzerinde toplanan katılımcı okul müdürü görüşlerini yansıtmaktadır;



Şekil 5. Etki çerçevesi teması, örgütsel belirsizlik alt teması, yönetsel kategorisi ve kodlar

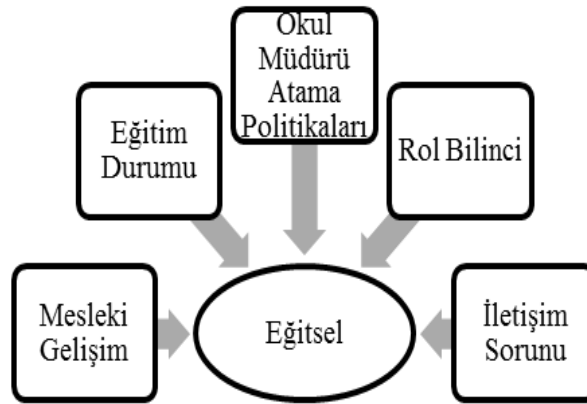
Etki çerçevesi teması, örgütsel belirsizlik alt teması, yönetsel kategorisi ve kodları, sistemsizlik, eğitim politikası, amaçsızlık, tanımsızlık ve merkezi yönetim olarak belirlenmiştir. Katılımcı okul müdürlerinin örnek görüşleri aşağıdaki gibidir;

(OM³,E): Niye bu roller bize yukarıdan dikte ediliyor? Bir ortaokul müdürü rolleri ile benim zihinsel engelliler okulum aynı değil. Bendeki rollerin aynı olmaması lazım. Biz öğrenciye bile ders anlatırken her öğrenciye bireysel eğitim programı yapıyoruz. Okul müdürlerinin hepsinin rolleri belirli olmalı, bireysel olmalı. Herkesin okulu farklı, mahallesi farklı, ekonomik durumu farklı. Bir proje çıkıyor yukarıdan, diyorlar ki çadır alacaksın güncel bir şey. Senin paran var mı diye sormuyor. Festival var, yapılacak. 1000 TL masrafı var, sende para var mı diye sormuyor, gibi. Ama yapılacak.

(OM⁶,K): Aniden acil bir yazı geliyor, diyor ki bu yazının cevaplanması gerekiyor ya da mesela üstler bir karar alırken herhangi bir altyapı oluşturmada, sadece emir veriyor.Şunu yapacaksın deniliyor.Mesela bunun uygunluğu var mı ya da ilçenin uygunluğu var mı. Öğretmenlerin uygunluğu var mı. Bunlar hiç ortada olmadan karar alınıyor ve o kararın biz altyapı oluşturmada uygulanması isteniyor. O da tabii ki bizim yönetsel belirsizliğe düşmemize yol açıyor.

(OM⁵,E): Açın bakın bir görev tanımımız yok. Ne iş yapar, ne iş yapmaz. Neden sorumludur, neden değildir. Şimdi merdivenden bir çocuğum düşse mahkemeye ben çıkarım.okullarda tuvalet kirliyse yine ben cimerle muhatap olurum. Ama bir görev tanımı olmadığı için yapacağımız işi nerede böyle çok net çizgileri olan şeyler değil o yüzden size de geveleyerek cevap vermek zorunda kalıyorum.

Aşağıdaki şekil etki çerçevesi teması, örgütsel belirsizlik alt temasının, eğitsel kategorisi üzerinde toplanan katılımcı okul müdürü görüşlerini yansıtmaktadır;



Şekil 6. Etki çerçevesi teması, örgütsel belirsizlik alt teması, eğitsel kategorisi ve kodlar

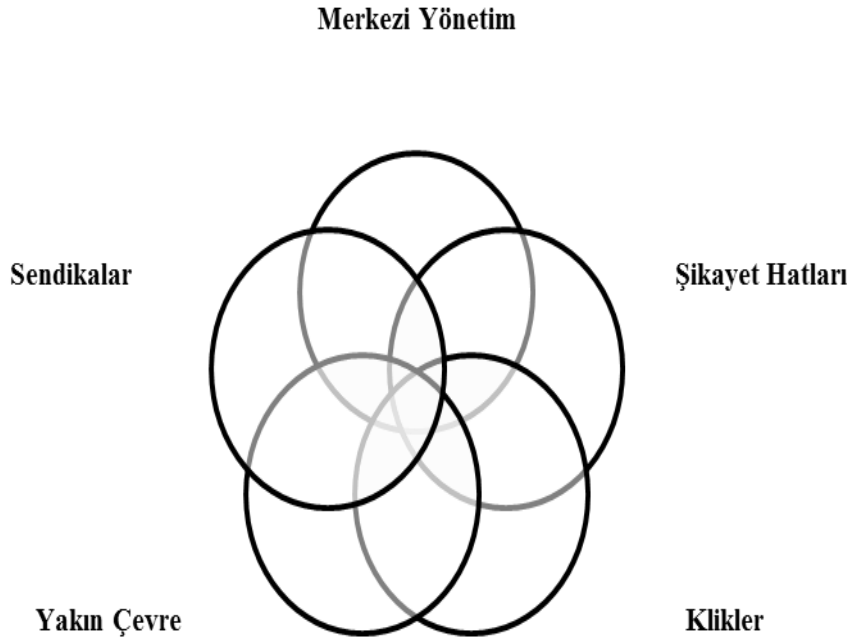
Etki çerçevesi teması, örgütsel belirsizlik alt teması, eğitsel kategorisi kodları, okul müdürü atama politikaları, eğitim durumu, mesleki gelişim, rol bilinci ve iletişim sorunu olarak belirlenmiştir. Katılımcı okul müdürlerinin örnek görüşleri aşağıdaki gibidir;

(OM⁴,K): İş mi mutfağında öğreniyoruz. Hiçbirimiz müdürlük okulundan mezun değiliz. Ben mesleğimin ilerleyen yıllarında eğitim yönetimi ve denetimi yüksek lisansı yaptım. Keşke mesela bunu yöneticiliğimin başında yapmış olsaydım. Yöneticiliğim daha farklı olabilirdi. İkisi arasında fark vardı. Ben bilmeden yaptım bu işi.

(OM⁸,E):Hata payını az yapmanız gerekiyor. Hata payının olmaması gerekiyor. Dayanaklı olmanız gerekiyor her hareketinizde ve kafanıza göre davranamazsınız. Rolümü etkiliyor. Söylediklerimin arkasında kuvvetlice duramıyorum. Dursam o yasal haklarını kullanacaklar.

(OM⁹,K):Malumunuz hepimiz görevlendirmeyiz aslında öğretmenler görev alarak dört yıllıkına okul müdürü ya da müdür yardımcısı oluyorlar. Hiçbirinin kadrosu yok aslında, hepimizin bir öğretmenliğe dönüşü bir adet kağıt A4 kağıdına bakıyor. O yüzden rol çatışması yaşıyorum.

Baskı grupları alt teması, süreç kategorisi tarafından açıklanmaktadır. Aşağıdaki şekil, etki çerçevesi teması, baskı grupları alt teması, süreç kategorisi üzerinde toplanan katılımcı okul müdürü görüşlerini yansıtmaktadır;



Şekil 7: Etki çerçevesi teması, baskı grupları alt teması, süreç kategorisi ve kodlar

Etki çerçevesi teması, baskı grupları alt teması, süreç kategorisi kodlarında merkezi yönetim, şikayet hatları, klikler, yakın çevre ve sendikalar olarak belirlenmiştir. Katılımcı okul müdürlerinin örnek görüşleri aşağıdaki gibidir;

(OM⁴,K): Amirler, üst otoriteler bizim için önemli bu rolü üstlenmemizde ve oynamamızda onların etkisi çok çok daha fazla. Bizim amirlerimizin bizden beklentileri bu yönde çünkü. Sakıncaları var yapmak istediğin iş amacına ulaşmaz, etkililiği verimliliği olmaz. Karşı tarafta bu durum güvensizliğe ve yönetim boşluğuna sebep olabilir. Sana olan saygıda eksiklik olabilir. İtaatle eksiklikler olabilir.

(OM⁶,K): Nizamı yönetirken sağlam bir ekibin olması gerekiyor. Üstlerle de sorunlar çözülmecek durumda değil, mesela bir yazı geldiğini düşünelim ve bir şey yapmak istediğinizde rol belirsizliği var hep. Üstlerine yazı yazmak zorunda kalıyorsunuz. Zaman sıkıntısı yaşıyoruz. Bunlar bize rol belirsizliği yaşıyor.

(OM²,E): *Şikayet hatları var mesela okullarda. Veli memnuniyeti önemli ancak bu sistem çok yanlış bir durum yani. Burada tabi ki de aile bir ayak. Orası ayrı bir şey ama burada velinin öğrenciden ve okuldan öne çıkarılması, onun üzerinde oynanması hiç hoş olmadı. Yani biz ne yaptık böylece, okulların iklimini bozduk, eğitim öğretimi gerilettik.*

(OM⁵,E): *Baskı grupları görünürde olmayan ama bizden yapmak istedikleri şeyler var. Ben kendim için çok da doğru düzgün bir adamım demiyorum yani. Mesela baskı grupları bize bir şeyler yapmamızı istiyor. Vakıflar ya da dernekler bir takım çalışmalar yapıyorlar kendi içlerinde. Öğretmenlerim geliyor mesela 'hocam buna katılmasak ne olur' diye soruyor bana. Fakat üsteki arkadaşlar (ilçe -il mem)diyor ki; en az 160 katılım bekliyoruz diyor. Durumun uygunluğu olsun ya da olmasın. Rol karmaşası yaşıyoruz normalde. Baskı grupları bize belirsizlik hissettiriyor.*

(OM³,E): *Mesela sendikaların siyasi durumunun değişmesi ile bizim rollerimiz de değişiyor. Belirsizliğe sebep oluyor, güncel duruma göre bile değişebiliyor.*

Aşağıdaki şekil, etki çerçevesi teması, belirsizlik aynası alt teması, mesleki ve kişisel kategoriler üzerinde toplanan katılımcı okul müdürü görüşlerini yansıtmaktadır;



Şekil 8: Etki çerçevesi teması, belirsizlik aynası alt teması, mesleki ve kişisel kategoriler ile kodlar

Etki çerçevesi teması, belirsizlik aynası alt temasının mesleki profil kategori ve kodları, rol çatışması, yetkisizlik, eğitim durumu, amaçsızlık, tutarsızlık, adeletsizlik, sistemsizlik, rol oynama ve işe yabancılaşma olarak belirlenmiştir. Katılımcı okul müdürlerinin örnek görüşleri aşağıdaki gibidir;

(OM⁴,K): *Hiçbir yetkiye sahip değiliz. Sorumluluklara ve risklere sahibiz. Kılıcın keskin tarafında üstünde yürüyoruz. Bizim garantiye alabildiğimiz hiçbir durum yok. Her türlü olumsuzluktan okulda biz sorumluyuz. Öğrencin, idarecin, personelin ya da öğretmenin bir hata yapsa sorulacak kişi sensin. Onun için gerçekten zor bir dönemdeyiz. Yetkilerimizin kısıtlılığı, etkililiğimizin azlığı var... Burada ben rol kısıtlaması demeyeyim ama ben etkililiğimin, yeterliliğimin olmadığına inanıyorum.*

(OM⁶,K): Yetkilerimiz yok zorunluluk ve sorumluluklarımız var. Mesela sadece proje okulları öğretmen seçebiliyor ama biz niye seçemiyoruz. Mesela benim çalışmak istemediğim bir sürü öğretmenim var. Çünkü geleceğimiz çocuklarda şekillenecek.

(OM¹⁰,E): Alınan kararların anlık olması, anlık saat başı size direktifler geliyor diye onları uygulamak zorundasınız. Tepeden gelen şeyler yani. Eğitimizin temelinde 'dostlar bizi alışverişte görsün' mantığı olduğu müddetçe biz bir adım daha atamayız. Maddenin özüne giremiyoruz, dış yapısı ile ilgileniyoruz... Tepede de belirsizlik olunca aşağıya kadar belirsizlik iner.

(OM¹,E): Bugünkü sisteme en büyük eleştirilerimizin sebebi budur. Müdür inisiyatif almıyor, müdür yöneticilik yapmıyor, müdür liderlik yapmıyor. Yani bulunduğu yere değişiklik kazandırmıyor. Günü geçiriyor. Yön verebilmek, bulunduğu yerde stabil durumu harekete geçirme noktasında, davranış ortaya koymayıp sadece mevcut durumu idare ederseniz, idareci olursunuz. İdareci kalırsınız ve rolün hakkını da vermemiş olursunuz.

(OM⁸,E): Yaptığınız işte ne yaptığınızı tanımlayamamak. Örnek vereyim; okul müdürlerinin en büyük problemlerinden bir tanesidir. Bugün öğretmenim, yarın idareciyim. Bugün idareciyim, yarın öğretmenim. Bu ikilemde. Bir defa şunu söylemekte fayda var. Sistemli bir çözüm yaklaşımının olmamasıdır. Yani bugün öğretmenim yarın müdürüm bugün burada yarın orada ki durum belirsizliği.

Etki çerçevesi teması, belirsizlik aynası alt temasının kişisel kategori ve kodları, etkisizlik, verimsizlik, güvensizlik, psikolojik sorunlar, fizyolojik sorunlar, motivasyon, motivasyon, özgüven, iletişimsizlik ve kişisel çözümler olarak belirlenmiştir. Katılımcı okul müdürlerinin örnek görüşleri aşağıdaki gibidir;

(OM²,E): Bizim üstümüze düşen bütün sorumlulukları yerine getirmeye çalışıyoruz. Bu da bizim üzebiliyor, yorabiliyor yani rahatsızlık yaşıyoruz... Öğretmen değişiyor, okul değişiyor, eğitim sistemi değişiyor. Her şey değişince bunlarla siz de değişiyorsunuz... İzlemeniz gereken roller değişiyor. Yapabildikleriniz ve yapamadıklarınızla.

(OM⁵,E): Normalde bir örgüte sizin bağlı olduğunuzu gösteren şeyler de olur. Sevildiğinizi hissedersiniz, kabul gördüğünüzü hissedersiniz. Ben burada çok kıymetliyim dersiniz, bir iş olur sizi ararlar. Sorunuz olur önce sizi dinlerler. Çözülebileceğine dair içinizde bir umut olur. Yani biriyle tartışma yaşarsınız ve niye gider sizi haksız bir yere şikayet eder. Haksız şekilde ama hissedersiniz ki, benim arkamda benimle ilgili bir şeyler üretmeye çalışacaklar. Benimle sizin aranız iyiye ve kanuna aykırı bir şey yaptığımızda sizin arkanızda duruyorum değil; normalde çözülmesi gereken bir sorunu siz bilirsiniz ki, benim arkamda benim sorunumu çözer. Bunu hissedemezseniz o rolü düzgün yapamazsınız, güvenemezsiniz.

(OM⁷,K): Yeterince motive olamıyoruz diğer arkadaşlarımda motive olmuyor benim tek derdim çocuklar. Benim amacım iyi vatandaş ve iyi insan yetiştirmek. İyi vatandaş olmanın rollerini öğrensin. Tabakaların arasında çatışmaların olmadığı bir toplum elde edelim. Benim amacım bu yani. İnsani değerleri olsun, beraber yaşamayı öğrensin.

(OM⁹,K): Tanımlama noktasındaki problemler var. Sizin rollerinizin çok net, şeffaf bir şekilde tanımlanmış olmasıdır. Yani her müdür kendine bir rol biçiyor... Müdürle ilgili de zaten aşağı yukarı aynı şeyler, tanımlanmamış adı konmamış, sınırları net bir şekilde belirlenmemiş kısır bir döngü içerisinde idarecilik sıfatı veriliyor ve bunun daha çok geçici olduğu endişesi ile inisiyatif almama en çok belirsizliğe götüren sebeplerden oluyor.

(OM³,E): Belirsizliği yaşarsanız bir çatışmanın içerisinde yaşarsanız. Yetiştirdiğiniz bireyler de belirsiz bireyler olur. Kendi durumunuzdaki keşmekeşliği olduğu gibi karşıya da yansıtıyorsunuz. Şu anda benim yansıttım gibi. Mesela sabahtan beri çok önemli telefonlar geliyor, bazen sorunun

sonucunu bile nereye bağlayacağım unutuyorum karmaşa yaşıyorum acaba sorun hangisiydi diye... Özgüvensizlik karşımızdaki kişinin de motivasyonunubitiriyor. Her belirsizliğimiz karşımızdaki öğretmene bir güvensizlik veriyor aslında. Öğretmen kendi arkasında sağlam duran bir müdür ister. Rolünün hakkını veren, ona rehberlik eden. Öğretmenin arkasında durabilen, ona yol gösterebilen.

Etki çerçevesi teması çözüm yolları alt temasında hedefe yönelim ve standartlar kategorilerinde toplanan katılımcı okul müdürü görüşleri ile açıklanmaktadır. Aşağıdaki şekil, etki çerçevesi teması, çözüm yolları alt teması, hedefe yönelim ve standartlar kategorileri üzerinde toplanan katılımcı okul müdürü görüşlerini yansıtmaktadır;



Şekil 9. Etki çerçevesi teması, çözüm yolları alt teması, hedefe yönelim ve standartlar kategorileri ile kodlar

Etki çerçevesi teması, çözüm yolları alt temasının hedefe yönelim kategorisi ve kodları, meb genel amaçlar, eğitsel amaçlar, yönetimsel amaçlar, okul müdürü atama politikaları, yetenek yönetimi ve sistem olarak belirlenmiştir. Katılımcı okul müdürlerinin örnek görüşleri aşağıdaki gibidir;

(OM³,E): Okul müdürlerinin somut bir şey aslında; bir eğitimciyiz ve eğitimle ilgili işler verilsin bize. Bizden personel işlerini ve muhasebe işlerini vs bizden alsınlar. Biz tamamen kendi ürünümüzü, kendi çalışmalarımızı yapalım. Eğitimle ilgili çalışmalarımızı yapalım daha faydalı olur diye düşünüyorum... Ben her gün gelen değilse, sistem üzerinden gelen on, onbeş tane yazıya cevap vermeye çalışıyorum. Okulda her gün yeni bir şey çıkar, Sendikacılıktan başka bir şey yapmıyoruz.... Eğitimin temel kanunda olanlar bizim belirli olan ve talep edilmesi gereken rollerimizdir. Dediğim gibi hiçbir zaman bu çizgide devam etmiyoruz. Bu çizgiden şaşmamalıyız.

(OM¹⁰,E): Baskı grupları daha önceden de vardı baskı gruplarının dediğini daha önceden yapınca ödüllendirilmiyorduk fakat şimdi ödüllendiriliyorlar. Belki kendi içsel motivasyonunu artırıyordu ama bir baskı grubunun işini yapınca şimdi bize maddi manevi bir ödül veriliyor. Popüler bir vakfın amaçlarını yerine getirirseniz belki deniz kenarında bir okula geçebilirsiniz.

(OM⁴,K): Öğrenci, öğretmen ve idare yönünden hepsinde planlanmış hedefleri var. Mesela öğrencide hedefim iyi insanı burada yetiştirmek. Yalan söylemeyen, sorumluluklarını bilen, iyi bir TC vatandaşı yetiştirmeyi amaçlıyoruz. Zaten okul ne için var? En temelde böyle olması gerekiyor.

(OM⁸,E): Okul müdürlüğünde gerçek kadronun olmayışı bize verilen her rolü oynamamıza sebep oluyor... Müdür yardımcılarımızı seçebiliyorduk mesela şu anda seçemiyoruz. Okul yönetimi bir ekip ve takım işi. Kendi ekibimi kendim belirlemek istiyorum.

(OM⁷,K): Mesela düşünün proje okulları var. Öğretmenlerini seçebiliyor. En azından dört yılda bir değişikliklerini isteyebiliyor veya ilin dışında da bir okul olsa, farklı bir yerden öğretmeni getirme imkanı olabiliyor. Biz de bırakın kadrolu öğretmen bulmayı, ücretli öğretmen bulurken bile sıkıntılar yaşayabiliyorsunuz. Ekip önemli.

Etki çerçevesi teması, çözüm yolları alt temasının standartlar kategori ve kodları, eğitim durumu, görev tanımı, hukuki tanım, yetkilendirme ve kariyer basamağı olarak belirlenmiştir. Katılımcı okul müdürlerinin örnek görüşleri aşağıdaki gibidir;

(OM¹,E): Burada bir meslek kanunu olmalıdır. Nasıl ki öğretmenlikte bir meslek kanunu istiyorsak, yöneticilerin de tanımlanması lazım. Müdür liderlik yönü, yetki kullanma yönü, yönetecek. Yani bunlar giydirilmiş bir ünvana dönüşmesi lazım. Geçici bir ünvan olarak kalmaması lazım ki oradaki kişi fedakarlık yapsın. Bir kademe olması lazım. Kariyer basamağı olması lazım. Eğitim sistemimizin belki de en büyük sorunlarından bir tanesi de budur. Stabil durumda bıraktığınız zaman öğretmeni bile rolünün hakkını veremediğini görebiliyoruz. Rolünün hakkını veremiyor zaten, diyor doğdum öğretmen olarak, öleceğim öğretmen olarak. Yani rolünün farkında değildir. Rolünün farkında olmadığı için ve hakkını vermediği için zamanla statüsünü de kaybediyor. Kendi gözünde de, toplumun gözünde de. Toplumun gözünde kendi statüsünü kaybediyor. Hakettiği değeri de alamıyor toplumdaki. Çünkü stabil rol bilinçsiz bir role dönüşüyor.

(OM¹⁰,E): Kariyer basamaklarından biri olarak görüyor ama bence müdür, müdür yardımcısı gibi bu bizim kanunlarda oturmuş bir noktası yok. Bunu ciddi bir şekilde tanımlamalı ve müdürlük bir kariyer kademesi olmalıdır. Ünvan olmalıdır.

(OM⁴,K): Bir kere sorumlulukların ve yükümlülüklerin çok iyi belirlenmiş olması gerekir, net olması gerekiyor işin başındayken. Onu iyi bilersen ona göre davranırsın. Ona göre rolünü oynarsın ona göre davranışta bulunur ve ona göre yansıtırsın karşı tarafa. Görev tanımlarının net olması gerekiyor. Kanunen ve hukuken belirli olması gerekiyor. Yönetmelik çerçevesinde bizlere bildirilmesi gerekiyor. Bir de ilk başta oryantasyonun ve uygulamanın olması gerekiyor... Ben bilmeden yaptım bu işi. Eğitim yönetimi ve denetiminde şeffaf olmam gerektiğini, öğretmenlere empatik davranmam gerektiği, kültürel liderlik yapmam gerektiği, demokratik olmam gerektiği vs. o kadar çok şey öğrendim ki. Bunları hep eğitim yönetimi ve denetiminde öğrendim. Öncesinde mesela kapım kapalı yöneticilik yaparken, eğitim yönetimi ve denetiminde kapımın açık olması gerektiğini öğrendim. Bunu okul müdürü olarak müdür yardımcılara da yansıttım her şeyi.

(OM³,E): Bize verilen rol ile bize biçilen rol dışına çıkıyoruz... Biz yetkisiz yetkilileriz. Hiçbir yetkimiz yok. Öğretmeni denetleme yetkimiz yok, öğrenciye ceza verme yetkimiz yok, öğretmene ödül verme yetkimiz yok, öğrenciye ödül verme yetkimiz yok. Yetkilerimiz olmalı. Yetkilerimin rolümü etkilediğini düşünüyorum. Eğitim programına uyuma çocukları daha iyi bir bilinç düzeyine getirme tamamıyla şahsi gayretler sonucu gerçekleşiyor.

Sonuç ve Tartışma

Okul müdürlerinin rol belirsizliğine dair yaşantıları sonucu mevcut durum ve çözüm önerilerinin ortaya çıkarılması amaçlanan bu araştırmada, katılımcı okul müdürleri rol belirsizliği olgusunu, rol çizgisi alt temasında toplanan rol algısı ve beklentiler kategorileri bağlamında ifade etmiştir. Okul müdürleri sahip oldukları rolü taklit etme, zorunluluktan yaptıkları görevler, almış oldukları emirler, idarecilik yapma, hizmet etme ve rol oynama yönünde anlamlandırmaktadır. Diğer taraftan bu yansıtmalara kendilerinden beklenen çeşitli görevlerin neden olduğu yönünde temellendirmelerde bulunmuşlardır. Bu durum okul müdürlerinin rol belirsizliği sonucunda rol çatışması yaşadıklarının bir göstergesi olabilir. Öyle ki, rol çerçevesinde kişinin birden fazla pozisyonda görev alması rol belirsizliği ve rol çatışması olasılığını arttırmaktadır (Tolay Sabuncuoğlu 2008; Rizzo vd.,1970). Okul müdürleri Milli Eğitim genel amaçları ve genel kuralların yanı sıra kendilerinden; insan kaynakları yönetimi, muhasebe işleri, üstlerin ilçe başarısı istekleri, öğretmen ve veli talepleri ile görevde pratik olma gibi rol çeşitliliği yönünde beklentiler olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle örgütsel amaçlara ulaşmak için gösterdikleri eylemlerde zamansız, durumsal, anlık rollerin etkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Durumsal, anlık rollerin okul yönetimi süreçlerinde etkili olması, rol belirsizliği boyutlarından davranış belirsizliğini kapsamaktadır. Davranış belirsizliği, çeşitli durumlarda nasıl davranılması gerektiği ve alınacak kararın beklenen sonuçları karşılama durumunu açıklamaktadır (Bauer ve Simmons, 2000). Okul müdürlerinin rollerini durumsal olarak belirlediklerinde, vermiş oldukları kararlardan ne derece emin olup, olmadıkları gerçeği de bu noktada tartışılabilir. Bu sonuca paralel olarak okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara yönelik yapılan bir çalışmada, okullarda karşılaşılan sorunlara, okul yöneticilerinin formal ve informal çözümler ürettiği ortaya çıkmıştır (Aslanargun ve Bozkurt, 2012). Çeşitli sebeplerle rol çeşitliliği ya da görev ortamındaki rol değişikliklerinin, atfedilen görevlerde durumsal kararlar alınmasını sağlayabilmektedir. Bir bakıma okulun yönetim görevini üstlenen okul müdürlerinin, görevlerini durumsal anlamlandırma ve görevlerinde karşılaştıkları sorunlara karşı ürettikleri anlık çözümlerin okulun etkililiğine ve okul kültürünün tutarlı bir şekilde sürdürülmesine de engel olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, okullarda ne gibi durumların örgütsel etkililiği oluşturduğu konusundaki anlamların değişime uğraması ile birlikte, okul yöneticilerinin okul etkililiğini nasıl yansıtmaları gerektiği de ayrı bir sorundur (Aypay, 2015).

Okul yöneticileri, okullarda yapılması gereken teknik işler ile birlikte çalışılan ekibe karşı etkili olmalıdır. Aynı zamanda yönetsel süreçlerin iyi bir şekilde uygulanabilmesi için yasa ve yönetmeliklerin bilinmesi ve öğretim programının içeriğinin bilinmesi, programın değerlendirilmesi ile geliştirilmesinde de yeterli olmalıdır (Bakioğlu ve Demiral, 2014). Bir bakıma okul müdürleri, okul etkililiğinin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde önemli sürücü rollere sahiptir. Okulun sosyal bir sistem oluşuyla, okul müdürünün bireysel ve örgütsel dengenin kurulmasında sosyal mühendis olmasını da gerektirir (Bursalıoğlu, 2013). Değişen, dönüşen ve gelişen çağ özellikleri ile birlikte, eğitim örgütleri bu değişimden etkilenen dinamik bir çevre olarak; okula karşı toplumsal beklentilerin de değişmesine sebep olmaktadır. Okul

yöneticileri rasyonel karar süreçlerinden yararlanma gerekliliğine karşın; okulların amaçlarının genellikle değerlere dayalı olduğundan dolayı, karar çözümleyici organlar ve yöneticiler rasyonel seçimler yapamamakta veya bulamamaktadır (Bursalıoğlu, 2012). Benzer olarak; araştırmanın olgusuna dair anlamlandırmalarda rol belirsizliği yaşantıladıklarını yansıtan okul müdürleri, aynı zamanda yeterlilik sorununu da ifade etmektedir. Bir bakıma okul müdürlerinin anlamsal yansıma biçimleri, yeterlilik düzeyleri derecesinde rol belirsizliği olgusunu ilişkilendirdiği durumları da ortaya koymuştur.

2023 eğitim vizyonu kapsamında ele alınan okul müdürlerinin yetiştirilmesi çalışmalarının hız kazanması olumlu, önemli bir gelişmedir. Okul müdürlüğünün bir meslek dalı haline gelmesi ve okul müdürlerinin bu yönde yetiştirilmesi önemli görülmektedir. Çağdaş eğitim anlayışı ve bilgi çağı özelliklerine uygun olarak toplumun şekillenmesinde büyük öneme sahip olan okulların, okul yöneticilerinin anlık kararları ile yönetilmemesi gerekmektedir. Geçmişte, okul müdürlüğü, yöneticilik yeterliliklerinin geliştirilmesi için iyi perspektifler alınarak bir takım uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Fakat, artık geçmişteki uygulamalar çağın gerekliliklerini karşılamamaktadır. Bu nedenle yeni ortaya atılacak uygulamalar hem çağdaş yönetim anlayışının gerekliliklerini çok yönlü olarak karşılamalı, hem de yönetim görevini üstlenecek kişilerin davranışsal odaklarını açıklayabilmelidir. Öyle ki; bilgi ve sosyal eylem etkileşimli sürdürülmektedir (Burr, 2012).

Toplumu etkileyen ve toplumdan etkilenen örgütler olan okulların yönetiminde, uzman ve yetkin kişiler olmalıdır. Bu yönde atılacak her adım yönetsel ve eğitimsel süreçlerin niteliğinin artırılması bakımından önemlidir. Okul yönetiminden sorumlu okul müdürleri çok yönlü bir müdür olarak yetiştiğinde, örgütteki uzmanlarla etkileşimi daha nitelikli hale gelebilecektir (Bursalıoğlu, 2013). Bu nedenle okul müdürü atamalarında uluslararası standartlar belirlenerek seçilmeli ve yerleştirilmelidir (Balyer, 2012). Çünkü 'toplumun kendisi için meydana getirdiği bütün şeyler, onun her bireyine okul aracılığı ile kazandırılır' (Dewey, 1899, çev. 2010).

Çağın gerektirdiği eğitim sistemi ve okul yönetimi rolleri ile rollerini etkileyen çevresel faktörlere yönelik okul müdürlerinin farkındalıklarının olması gerekir (Gümüşeli, 2001). Bir bakıma okul müdürleri okulu amaçlarına ulaştırabilmek için gerekli yetkinliklere sahip olarak, rolü üstlenme ve sürdürmede rol bilinci ile hareket etmelidir.

Araştırmada, okul müdürleri kendilerinden beklenen çeşitli görevlerin rol belirsizliği yaşamalarına sebep olduğunu ifade etmiştir. Okul müdürlerinin yapmış oldukları roller ile olması gereken rolleri arasında belirsizlik bulunmaktadır (Reilly, 1984). Okul müdürleri araştırma olgusunu ortaya koyacak olan anlamlandırmalarını, belirsizlik unsurları alt teması etrafında toplanan görüşleri ile tanımlamıştır. Rol belirsizliği yaşantılamaları halinde, buna neden olan bir takım göstergeler olduğunu ifade etmişlerdir. Okul müdürleri, belirsizlik unsurlarını; tanımsızlık, okul müdürü atama politikaları, siyaset, günlük emirler ve baskı grupları olarak açıklamıştır. Belirsizlik unsurlarının sistemi içeriden diğerlerine göre daha çok etkileyen durumlar olarak gördüklerini ve temelde rol belirsizliğinin göstergesi niteliğinde olduğunu

belirtmişlerdir. Bu sonuca paralel olarak rol belirsizliği olgusunu açıklayan yansıtımlar ile rol belirsizliği yaşantılamalarına sebep olan sorunların, etki çerçevesi temasındaki örgütsel belirsizlik ile baskı grupları alt teması arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Okul müdürleri dış göstergeler olarak ifade ettikleri belirsizlik unsurlarının, yönetsel boşluklar, okul içindeki klikleşmeler, rol çatışmaları, davranış çeşitliliği ve rol oynama olduğu yönünde yansıtımlarda bulunmuştur. Rol belirsizliği anlamlandırmalarını yansıtan dış göstergeler kategorisi, etki çerçevesi temasının belirsizlik aynası alt temasında yer alan mesleki profil kategorisindeki ifadeler ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Okul müdürlerinin yansıtmış oldukları görüşlerini yönetim görevini üstlendikleri okullarda rol belirsizliği ile yönetsel değişim yaşantılamalarına neden olan durumların, eğitimsel süreci etkileyerek, toplumsal değişime neden olduğu temellendirmesinde bulunmuştur.

Araştırmanın ilk temasında farklı kategoriler altında ortaya çıkan ilişkilerin, bir bakıma birbirini etkilediğini ve okul müdürlerinin yaşantılama süreçlerindeki anlam dünyalarına etki ettiği söylenebilir. Her ne kadar farklı yaşantılar aracılığı ile okul müdürlüğünü deneyimliyor olsalar da, rollerini tam anlamıyla bilmemeleri ve rol belirsizliği yaşıyor olmaları farklı bağlamlar içinde de sıkça ifade edilmiştir. Ek olarak, okul müdürlerinin görev tanımlarının, yapıyor oldukları işlere bağlı olarak gerekli görülen görev ve tanımlara karşılık gelmemektedir. Bu durumun aynı zamanda okul yönetiminde kalite güvencesini olumsuz yönde etkilediğini de söyleyebiliriz. Eğitimde kalite güvencesi, sistematik yönetim sürecinin kurum tarafından kabul edilerek kişilere güvence sağlanacağına garantisini açıklamaktadır (Bakioğlu ve Baltacı, 2017).

Araştırmanın ikinci teması olan etki çerçevesi, örgütsel belirsizlik, baskı grupları ve belirsizlik aynası olarak okul müdürlerinin rol belirsizliğini etkileyen faktörleri açıklamaktadır. Etki çerçevesi temasına ek olarak çözüm yolları alt teması da, rol belirsizliğine karşı oluşturulabilecek stratejileri açıklamaktadır. Rol belirsizliğini etkileyen örgütsel belirsizlik alt temasında, okul müdürleri yönetsel süreçlerdeki belirsizlik sebeplerini merkezi yönetim, bürokratik süreçler, eğitim politikaları, siyaset, sistemsizlik, tanımsızlık ve baskı grupları şeklinde yansıtmışlardır. Bu noktadaki görüşlerde okul müdürlerinin yönetsel süreçlerini etkileyen belirsizliklerin, birinci temada yer alan belirsizlik unsurları iç göstergeleri olarak ifade edilen kategoriye örtüştüğü ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan okul müdürlerinin rol belirsizliği olgusuna yönelik tanımlarında anlamlandırdıkları iç göstergelerin, rolleri gereği yönetsel süreçlerle olan ilişkisinin farkında olduklarını da söyleyebiliriz. Bir bakıma okul müdürleri rol belirsizliği yaşamalarına rağmen, rol bilincini sağlayacak unsurları da takip ve tespit edebilmektedir. Okul müdürleri, rol belirsizliğini etkileyen eğitimsel süreçlerle ilişkili olarak, okul müdürü atama politikaları, okul müdürlerinin eğitim durumları, okul müdürlerinin mesleki gelişimlerdeki eksiklikler, iletişim sorunları ve rol bilincinin olmaması şeklinde ifade etmiştir. Okul müdürleri lisans eğitimlerindeki öğretmen yetiştirme niteliğinin de sorgulanması gerekliliği üzerinde durarak, rol belirsizliğini etkileyen eğitim durumları kategorisini meslek belirleme aşamasından başlayarak yansıtmıştır. Bir bakıma öğretmen yetiştirme süreçlerinin nitelikli olması ile rol bilincinin oluşması, katılımcı okul müdürleri tarafından gerekli görülmektedir.

Okul müdürleri baskı gruplarının, okul yönetim ve eğitim süreçlerini etkilediğini ifade etmiştir. Bu bağlamda okul süreçlerini etkileyen baskı grupları, okul müdürlerinin rollerindeki belirsizliği arttırmasına sebep olmakla birlikte, motivasyonlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Okul müdürleri baskı gruplarını, yönetime karşı klikleşen gruplar, şikayet hatları, yardım kuruluşları ve sendikalar olarak ifade etmektedir. Okul süreçleri bakımından değerlendirmelerinde ise yönetsel değişimin, eğitimsel dönüşüme neden olması ile toplumun niteliksel değişimine neden olabilecek etkisine yönelik temellendirmelerde bulunmuşlardır.

Rol belirsizliği etki çerçevesi temasının belirsizlik aynası alt temasında yansıtılan mesleki ve kişisel profil ifadelerinde, okul müdürlerinin rol belirsizliği yaşantılamalarına karşı, kendilerini konumlandıkları noktalardaki durumları açıklamaktadır. Bir bakıma okul müdürleri araştırma sürecinde kendilerine ayna tutmakta ve gördükleri yansımadaki gerçeklerle yüzleşmektedirler. Mesleki profilde ifade etmiş oldukları görüşlerde rol çatışması yaşama, günlük rollere cevap veren kişi olma, idarecilik yapma, yetkisiz olma, eğitim durumu farkı çeşitliliği, amaçsızlık, tutarsız davranışlar, adaletsiz davranma, sistem kuramama ve rol oynama davranışlarına yönelik açıklamalarda bulunmaktadır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin işe yabancılaşma süreçlerine yaklaşmakta olduğu söylenebilir. Örgüt içinde işe yabancılaşma durumunun oluşması halinde, yapılan işe karşı tatminsiz olma, motivasyon düşüklüğü, örgütsel bağlılığın düşmesi, yapılan işe ve örgüte dair olumsuz duygular ve isteksizlik gibi sonuçlar meydana geldiği bilinmektedir (Demirez ve Tosunoğlu, 2017). Kişisel profilde ise okul müdürleri; etkisiz olma, verimsizlik, güvensizlik, psikolojik sorunlar, fizyolojik sorunlar, motivasyon düşüklüğü, özgüven eksikliği, samimiyetsizlik, inisiyatif alamama, iletişimsizlik ve karmaşa durumlarının olduğunu yansıtmıştır. Rol belirsizliğinin olumsuz bir sonucu olarak ortaya çıkan tükenmişlik kavramı da bu sonuçları açıklamaktadır. Tükenmişlik, iş ortamında stres yaratabilecek faktörlere yönelik psikolojik bir tepki olarak açıklanmaktadır (Tolay Sabuncuoğlu, 2008; Maslach vd.2001). Araştırmanın belirsizlik aynasındaki yansımaları açıklayan görüşlerle, okul müdürlerinin rol algısı ve rol belirsizliği yaşantılamalarına sebep olan beklentilerle de ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma olgusunda ele alınan ifadelerin mesleki ve kişisel profil değerlendirmeleri ile örtüşüyor olması, her iki tema arasındaki tutarlılığı da ortaya koymaktadır. Bir bakıma okul müdürlerinin rol belirsizliği anlamları, kendi profillerini bütünsel açıdan açıklayabilmektedir.

Okul müdürlerinin rol belirsizliğine karşı çözüm yollarını ifade ettikleri görüşler ise, hedefe yönelim ve standartlar kategorileri tarafından açıklanmaktadır. Bu bağlamda rol belirsizliğine karşı çözüm yollarında; MEB genel amaçların gerekliliği, vizyon ve misyon çalışmaları, stratejik plan uygulamaları, okulun özel amaçları, eğitimsel amaçlar, yönetsel amaçlar, eğitimsel roller, okul müdürlerine duyulması gereken güven, yetki devri hakkı, yetenek yönetimi uygulamaları, sistemlilik ve yönetsel süreçlerde hedeften haberdar etme gibi hedefe yönelme noktasında yol gösterici stratejileri ifade etmişlerdir. Hedefe yönelmenin, standartları belirleme ve tanımlama yönünde oluşması, standartlara açıklık getirme ile eşit şartlar sağlayacağı görüşünü ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda okul müdürleri tarafından ifade edilen gerekli

standartlar; eğitim durumlarının okul yönetimine profesyonel bakış açısına uygun nitelikte olması, görev tanımlarının açık ve anlaşılır olması, hukuki tanımların net olması ve takip edilebilir olması, okul müdürü atamalarının objektif kriterlere dayalı olarak gerçekleştiriliyor olması ile okul müdürlüğünün kariyer basamağı haline getirilmesi yönündedir. Buna karşın, hukuki tanımların soyutluğu, bu alanın özgün, gerekli niteliklerinden biri olarak açıklanmaktadır. Hukuki açıdan ifadelerin soyut olma gerekçesi ise gerçekliğin kendine özgü geliştiği yönündedir. Bu nedenle hukuki açıdan okul müdürlerinin gerekli noktalarda inisiyatif alabilir konumda olması gerektiği söylenebilir. Diğer taraftan araştırma temaları arasındaki ilişki ve örtüşmenin anlamsal temel dayanakları incelendiğinde okul müdürlerinin rol belirsizliği yaşamalarına denetimsizlik de etkili olmaktadır. Bu nedenle okullarda MEB amaçlarına yönelik olarak, örgüt içi ve örgüt dışı her türlü olumsuz etkilerden kurtulmak için çağdaş denetim ve yönetim süreçlerinin güven odaklı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiği söylenebilir. Sonuç olarak okul müdürlüğünün profesyonel bir meslek haline dönüştürülmesi gerekmektedir.

Kaynaklar

- Acikalin, A., & Ozkan, M. (2015). *Bir ogrenim cercevesi olarak okulu uonetmek*. Ankara: Pegem.
- Arslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul mudurlerinin okul yonetiminde karsilastigi sorunlar. *Gaziantep Universitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(2), 349 -368. (<http://sbe.gantep.edu.tr>)
- Aypay, A. (2015). Egitim yonetimi, teori, arastirma ve uygulama. S. Turan. (Ed.), *Okul etkililigi, hesapverebilirlik ve Ggelistirme* (ss. 270-298). Ankara: Nobel.
- Aypay, A. (2015). Egitim yonetimi, teori, arastirma ve uygulama. S. Turan. (Ed.), *Sosyal bir sistem olarak okul*, (ss. 1-39). Ankara: Nobel.
- Bakioglu A., & Baltaci, R. (2017). *Akreditasyon egitimde kalite*. Ankara: Nobel.
- Bakioglu, A., & Demiral, S. (2014). *Okul yonetiminde belirsizlik*. Ankara: Vize.
- Balyer, A. (2012). Çağdas okul mudurlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Universitesi Kırsehir Egitim Fakultesi Dergisi*. (13).2, 75-93.
- Bas, T., & Akturan, U. (2017). *Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli nitel arastirma yontemleri*. Ankara: Seckin.
- Bauer, C. J., & Simmons, R. P., (2000). Role ambiguity: A review and integration of the literature. *Journal of Modern Business*, 1-23.
- Burr, V. (2012). *Sosyal insacilik*. (S. Arkonaç, Trans.). Ankara: Nobel.
- Bursalioğlu, Z. (2012). *Egitim yonetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem.
- Bursalioğlu, Z. (2013). *Okul yonetiminde yeni yapı ve davranis*. Ankara: Nobel.
- Ceylan, A., & Uluturk, H. (2006). Rol belirsizlik, rol çatışması, tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Dogu Universitesi Dergisi*. 7(1). 48-58.
- Creswell, W. J. (2018). *Nitel arastirma yontemleri bes yaklısına gore nitel arastirma ve arastirma deseni*. (Ed. M. Bütün & S. B. Demir (.Trans. Eds.). Ankara: Siyasal.
- Demirez, F., & Tosunoğlu, N. (2017). Orgut ikliminin ise yabancilasma uzerine etkisi: Gazi Universitesi Rektoruğunde bir arastirma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9, 69-88. DOI: 10.20491
- Dewey, J. (2010). *Okul ve toplum*. (Cev. H. A. Basman) Ankara: Pegem. (The original's date is 1899).
- Eren, Z. (2018). Bicimsel ve bicimsel olmayan orgut yapılarının sosyal aę analizi: Oneri ve guven aları ornegi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(4), 1121-1142. doi:10.16986/HUJE.2018041879
- Ersoy, F. (2017). *Fenomenoloji*. A. Saban. ve A Ersoy. (Ed). *Egitimde nitel arastirma sesenleri icinde* (ss. 81-134). Ankara: Anı.
- Gumuseli, A. İ. (2001). Çağdas okul mudurunun liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yonetimi Dergisi*. 28, 531-548.
- Guney, S. (2015). *İnsan kaynakları yönetim*. Ankara: Nobel.
- Baltas, A., & Baltas, Z.. (2000). *Stres ve basa cikma yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Tolay Sabuncuoğlu, E. (2008). Rol catismasininve rol belirsizliginin tukenmislik ve is doyumu etkilerinin incelenmesi. *Dokuz Eylul Universitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakultesi Dergisi*. 23(1), 35-49.
- Merleau-Ponty, M. (2016). *Alginin fenomenolojisi*. (çev. E. Sarikartal ve E. Hacimuratoglu). İstanbul: İthaki. (The original's date is 1945).
- Reilly, D. H. (1984). The principalship: The need for a new approach. *Education*, 104(3), 242-247.
- Sabuncuoğlu, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Kocak, A., & Arun, O. (2006). İçerik analizi çalışmalarında örneklem sorunu., *Selcuk İletsim*, 4, 21-28.
- Yildirim, A., & Simsek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel arastirma yontemleri*. Ankara: Sezkin.
- Milli Eğitim Bakanlığı Okul Oncesi Eğitim ve İlkogretim Kurumlari Yonetmeliği. (2014, 26 July) *Resmi Gazete* (29072). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/07/20140726-4.htm>
- Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2013, 7 Eylül) *Resmî Gazete* (Sayı: 28758) <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18812&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>

Yazarlar**İletişim**

Erkan TABANÇALI, Eğitim Bilimleri anabilim dalı, Eğitim Yönetimi bölümünde öğretim üyesidir.

Doç. Dr. Erkan TABANÇALI, Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi Davutpaşa Kampüsü, Esenler İstanbul / Türkiye

e-mail: tabancali@ytu.edu.tr

Yasemin SU, Çocuk Gelişimi programında öğretim elemanıdır.

Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, Çocuk Gelişimi, Haliç Kampüsü, Beyoğlu İstanbul / Türkiye

e-mail: ysu@fsm.edu.tr