

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI OKULLARDA ÇALIŞAN MÜDÜR YARDIMCILARININ GÖREVLERİNİ YAPARKEN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Ümit ŞİMŞEK*

Özet

Eğitim kurumları yönetsel anlamda okul müdürü ve müdür yardımcılarının sorumluluğu altındadır. Bu çalışmanın temel amacı müdür yardımcılarının görevlerini yaparken karşılaştıkları problemleri irdelemektir. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ve durum çalışması deseniyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, maksimum çeşitlilik ilkesi gereğince, Mersin ilinin Tarsus ilçesinde çeşitli kademelerde ve okul türlerinde görev yapan 20 Müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak 4 adet açık uçlu sorudan oluşan bir görüşme formu kullanılmıştır. Toplanan veriler çözümlenerek betimsel analize tabi tutulmuş ve araştırma problemleri doğrultusunda yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda; müdür yardımcılarının görevlerine ilişkin farklı kaynaktan ve şiddetli sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu sorunlar mevzuatın açık ve anlaşılır olmaması, okul müdürlerinin yetersiz donanıma sahip olmaları şeklinde sıralanabilir. Özellikle mesleğe yeni başlayanlara yönetim sürecinin işleyişine ilişkin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler verilerek onların donanımlı hale getirilmesi, mevzuatın yüklediği iş yükünün azaltılıp görev tanımlarının netleştirilmesi birer öneri olarak sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Müdür yardımcısı, yönetim, okul yönetimi

THE PROBLEMS THAT DEPUTY-HEADTEACHERS HAVE CONFRONTED WHILE PERFORMING THEIR DUTIES AT SCHOOLS AND PROPOSED SOLUTIONS

Abstract

The headteachers and deputy-headteachers are responsible for educational institutions administratively. While the vast majority of management and leadership-themed studies are carried out in the sample of school principals, number of the studies directly about deputy-headteachers are less. The aim of this research is to scrutinize the problems that deputy-headteachers have confronted while performing their duties and propose solutions. The study is designed as a qualitative research method and ran as a case study. The study group consists

* Öğretmen – Müdür Yardımcısı, MEB, Mersin, e-posta: umitsimsek33@hotmail.com Orchid ID: 0000-0003-1480-9682

of 20 deputy-headteachers from different school types located in county town and villages in Tarsus, Mersin. Maximum likelihood sampling method has been taken into consideration when determining the study group and deputy-headteachers who have different socio-demographic backgrounds from different school types are included in this study. An interviewing form that consists of 4 open-ended questions was used as a data collection tool in this research. The data was analyzed by means of descriptive analysis and interpreted through research questions. As a consequence, it is revealed that deputy-headteachers have difficulty while fulfilling their duties. It is suggested that junior deputy-headteachers should have pre-service and in service training about management process, work load density should be reduced and there should be clarity in the legislation.

Key words: Deputy-headteachers, management, school management

GİRİŞ

Yönetim, insanlık tarihinin sosyal bilimlere en büyük katkılarından birisi olarak ele alınabilir. İnsanoğlu bir arada yaşamaya başladığından beri birliktelik ruhu aynı zamanda disiplinli bir yönetim ihtiyacını da doğurmuştur. Yönetim, yaşantılarımıza yön veren bir faaliyet olarak insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. En yalın hâliyle bir örgüt içinde madde ve insan kaynaklarının örgüt amaçlarına en uygun şekilde yönlendirilmesi işlemi, yönetim olarak adlandırılmaktadır. Özellikle emek yoğun örgütlerde insan kaynakları yönetsel faaliyetlerin merkezinde yer almaktadır. İçinde bulunduğumuz zaman diliminde örgütlerin öncelikli meselelerinden biri de insan kaynaklarının doğru ve etkili yönetilmesidir (Çetin, Arslan ve Dinç, 2014). İnsan kaynaklarının diğer maddi kaynaklardan daha önemli görüldüğü örgütlerin başında ise eğitim öğretim faaliyetlerinin sürdürüldüğü okullar gelir. Çünkü okul, sistem yaklaşımı içinde hem girdisi hem işlemi hem de çıktısı insan olan mekanizmaların başında gelir.

Öğretmenlerin etkili sınıf yönetimlerini gerçekleştirmeleri, eğitim yöneticilerinin okulu etkili bir şekilde yönetmeleri, üst düzey yöneticilerin eğitim örgütlerine ilişkin sağlıklı kararlar almaları veya siyasetçilerin uygulamaya yön veren ve eğitim sorunlarına çözüm üreten politikalar üretmeleri yönetim bilgisi ve becerisi gerektiren yeterlilikler olarak söylenebilir. Bu nedenle eğitim yönetimi herhangi bir örgütün yönetiminden farklı, kendine has birtakım dinamikleri olan ve bütünüyle insan öznesine odaklandığı için kendine has birtakım özelliklere sahiptir. Balcı'nın (2008) da belirttiği gibi, Eğitim yönetimi alanının doğası gereği, "pratik bilgi", "profesyonel meslek bilgisi" ve "akademik bilgi" olmak üzere üç temel boyutu vardır. Eğitim yönetimi alanının kendi kuramı bu üç boyutu kapsamaktadır. Dolayısıyla da eğitim ve okul yöneticisi hazırlama programları da bu üç boyutta düzenlenmelidir. Yukarıda da söz edildiği gibi UCEA bunlardan daha çok mesleksi ve akademik bilgi hazırlığını, NCPEA ise daha çok pratik ve

mesleksel bilgi ağırlığını tercih etmiştir. Eğitim yönetimi hazırlık programı pratik, profesyonel- mesleksel ve akademik bilgi temelini artırılmasına dayanmalıdır. Pratik bilgi; genel bilgi olup eğitim yönetimine yaşam boyu öğrenme, başka bir meslek alanında deneyim, genel eğitim ya da sağduyu yeteneğini getirir. Okulların ve okul yönetiminin bu kendine özgü yönleri göz ardı edildiğinde yönetim faaliyetleri aksamakta ve eğitimden beklenen amacın gerçekleşmesi zorlaşmaktadır (Arslanargun, 2011).

Eğitim yönetimi; eğitime dair tüm unsurların; fiziki koşulların, donanımların, materyallerin, insan kaynağının ve bizzat eğitimin tüm yönlerini yönetmek ve koordine etmektir. English (2002) eğitim yönetiminin bir bilim olmaktan ziyade bir çalışma alanı olarak ele alınmasının daha doğru olacağını iddia etmektedir.

Eğitim yönetimi denilince, akıllara daha çok okulların yönetilmesi gelir. Okullar buldukları çevre koşulları göz önüne alınarak yönetilmelidirler. Okul yönetimini diğer yönetimlerden ayıran en temel özellik kârlılık amacı gütmemesidir. Girdisi ve çıktısı insan olduğu için hataya da pek yer yoktur. Mevcut haliyle ülkemiz eğitim sisteminde eğitim kurumları yöneticileri 21.06.2018 tarih ve 30455 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği ile belirlenmektedir. Buna göre eğitim kurumlarımız okul/kurum müdürü ve müdür yardımcılarının işbirliğinde yönetilmektedir. Okul müdürü ve müdür yardımcılarının görev ve sorumlulukları yine ilgili mevzuat çerçevesinde belirlenmekte ve denetlenmektedir. Ancak okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları görece daha keskin hatlarla belirlenirken müdür yardımcılarının görev ve sorumlulukları daha muğlak kalmaktadır. Öte yandan “okul müdürü tarafından verilen diğer görevler” başlığı ile bu belirsizlik hat safhaya çıkmaktadır. Bu nedenle müdür yardımcılarının hem mevzuatta yer alan hükümler hem de sözel ve yazılı olarak kendilerine tebliğ edilen görevler itibarıyla hâlihazırda okul yönetiminin lokomotifi oldukları ifade edilebilir.

Okullarda okul yönetiminden en sorumlu kişi müdürden sonra müdür yardımcılardır. Müdür yardımcılığı kendine özgü bir konuma sahiptir, çünkü müdür yardımcılığı tam ve kesin bir iş tanımı olmamasının yanında okulun başarısını sağlamak için pek çok görevi kapsamaktadır. Müdür yardımcısı okulların önemli bir lideri olmasına rağmen müdür yardımcılığının statüsü, eğitim yönetiminde nadiren araştırılan ve tartışılan konulardan biridir (Konan, Yılmaz ve Bozanoğlu, 2017). Okul müdürlerinin görevlendirilmesi, liderlik rolleri, sorumlulukları ve diğer konularda çok sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür (Altun, Şanlı ve Tan, 2015; Kayıkçı, Özdemir, Özyıldırım, 2016; Sezer, 2016; Şahin, Kesik ve Beycioğlu, 2017; Konan, Çetin ve Yılmaz, 2017; Usta ve Özmuşul, 2017; Cömert ve Dönmez, 2018; Balıkçı ve Aypay, 2018; Yılmaz, 2019). Ancak yukarıda da belirtildiği gibi okulların bürokratik iş yükü altında kalan ve neredeyse görev tanımlarındaki muğlaklık nedeniyle her işe koşulan

müdür yardımcılarını üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. Alan yazına bakıldığında yönetim ve liderlik temalı çalışmaların büyük çoğunluğu okul müdürleri örnekleminde gerçekleştirilirken doğrudan müdür yardımcılarını odaklanan çalışmaların sayısı daha azdır. Bu nedenle müdür yardımcılarının görev ve sorumluluklarına ilişkin araştırmalar yapılması önem arz etmektedir. Bu araştırmanın amacı müdür yardımcılarının görevlerini yaparken karşılaştıkları problemleri irdelemektir.

Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Müdür yardımcılarının görevlerine ilişkin genel algıları nedir?
2. Müdür yardımcılarının görevleri gereği sahip oldukları sorumluluklara ilişkin düşünceleri nelerdir?
3. Müdür yardımcılarının görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
 - a. Mevzuattan kaynaklanan sorunlar nelerdir?
 - b. Öğrenciden kaynaklanan sorunlar nelerdir?
 - c. Öğretmenden kaynaklanan sorunlar nelerdir?
 - d. Okul müdüründen kaynaklanan sorunlar nelerdir?
 - e. Toplumdan kaynaklanan sorunlar nelerdir?
4. Müdür yardımcılarının sorunlara ilişkin çözüm önerileri nelerdir?

YÖNTEM

Araştırma Deseni

Okul müdür yardımcılarının, görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerini açığa çıkarmayı ve olası çözüm önerilerini almayı amaçlayan bu araştırma nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ve durum çalışması deseniyle gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Mersin ilinde görev yapan toplam 20 müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tercih edilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemede amaç, göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örneklemede çalışan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Büyüköztürk ve diğ. (2013), bir araştırmada gözlem birimlerinin belli niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere ya da durumlardan oluşturulabildiği, bu durumda örneklem için belirlenen ölçütü karşılayan birimlerin (nesnelere, olaylar vb.), örneklem alındığını açıklamaktadırlar. Buna göre maksimum çeşitlilik uyarınca farklı okul türlerinde görev yapan, cinsiyet, branş, mezuniyet durumu vs. gibi değişkenler

göz önünde bulundurulmuştur. Toplam 20müdür yardımcısı, araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır.

Çalışma gurubundaki okul müdür yardımcılarına ilişkin sosyo-demografik değişkenler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo-1: Çalışma Grubundaki Okul Müdür Yardımcılarının Sosyo-Demografik Değişken Bilgiler

	Medeni Durumu	Cinsiyet	Okul Türü	Branşı	Mezuniyet Türü	Okulun Yerleşim Birimi	Yöneticilik Kıdem Yılı
K1	Evli	Erkek	Lise	Türk Dili ve Edebiyatı	Lisans	Merkez	1
K2	Evli	Erkek	Lise	Coğrafya	Lisans	Merkez	8
K3	Evli	Kadın	Lise	İngilizce	Yüksek Lisans	Merkez	2
K4	Evli	Erkek	Ortaokul	Rehberlik	Lisans	Merkez	2
K5	Evli	Erkek	İlkokul	Sınıf	Ön lisans	Merkez	14
K6	Evli	Kadın	İlkokul	Sınıf	Lisans	Merkez	3
K7	Evli	Erkek	Ortaokul	İngilizce	Lisans	Merkez	8
K8	Evli	Kadın	Ortaokul	Sosyal Bilgiler	Lisans	Merkez	2
K9	Evli	Erkek	Ortaokul	Fen Bilimleri	Lisans	Merkez	8
K10	Evli	Erkek	İlkokul	Sınıf	Lisans	Merkez	12
K11	Bekâr	Bayan	Ortaokul	İngilizce	Lisans	Merkez	1
K12	Evli	Erkek	Ortaokul	Teknoloji ve Tasarım	Lisans	Köy	3
K13	Evli	Erkek	İlkokul	Sınıf	Lisans	Merkez	7
K14	Evli	Kadın	Anaokulu	Okul Öncesi	Lisans	Merkez	5
K15	Evli	Kadın	Anaokulu	Okul	Lisans	Merkez	3

Öncesi							
K16	Bekâr	Kadın	Anaokulu	Okul Öncesi	Lisans	Merkez	2
K17	Evli	Erkek	Anaokulu	Okul Öncesi	Lisans	Merkez	10
K18	Evli	Kadın	İlkokul	Sınıf	Lisans	Merkez	1
K19	Evli	Erkek	Lise	Edebiyat	Lisans	Merkez	8
K20	Evli	Erkek	Lise	Fizik	Lisans	Merkez	2

Tablo-1’de görüldüğü üzere araştırmanın katılımcıları maksimum çeşitlilik uyarınca farklı okul türü, cinsiyet, medeni durum, branş, görev yeri, eğitim durumu ve kıdem esasına göre belirlenmiştir.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı-yapılandırılmış bir görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplama formunda yer alması düşünülen ifadeler soru cümlelerine dönüştürülerek uzman görüşüne sunulmuş ve geçerliği sağlanan form uygulamaya konulmuştur. Görüşme formunda yer alan sorular şu şekildedir;

a. Görevinizi yerine getirirken neler düşünüyorsunuz?

Sonda: Müdür yardımcılığı gerekli mi? Neden?

Sonda: Müdür yardımcılığına alternatif bir görev tanımı olabilir mi?

Sonda: Günlük mesainizi en çok hangi işlere harcıyorsunuz?

b. Görev tanımınız gereği aldığınız sorumluluklara ilişkin düşünceleriniz nelerdir?

Sonda: Bu sorumlulukların getirdiği iş yükünü nasıl değerlendirirsiniz?

c. Görevlerinizi yerine getirirken karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

Sonda: Mevzuattan kaynaklanan sorunlar nelerdir?

Sonda: Öğrenciden kaynaklanan sorunlar nelerdir?

Sonda: Öğretmenden kaynaklanan sorunlar nelerdir?

Sonda: Okul müdüründen kaynaklanan sorunlar nelerdir?

Sonda: Toplumdan kaynaklanan sorunlar nelerdir?

d. Yukarıda belirttiğiniz sorunlara ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

Ayrıca görüşme formunda maksimum çeşitlilik ilkesine uygun bir çalışma grubunu temsil etmek için katılımcıların demografik özelliklerini içeren bir “Kişisel Bilgi Formuna” yer verilmiştir.

Verilerin Toplanması

Araştırmacı tarafından çalışma grubu ile yüz yüze görüşmeler yapılmış olup görüşmecilerin görüşme formundaki sorularla ilgili görüşleri alınmıştır. Ayrıca veri toplama aşamasında katılımcıların görüşlerinin veri toplama formuna birebir yansması amacıyla her görüşme sonunda alınan notlar ve yazıya dönüştürülen ses kayıtları katılımcıların son onayına sunulmuş ve teyitleri alınmıştır. Çalışma grubundan görüşme formu aracılığıyla alınan veriler, araştırmanın alt problemleri uyarınca betimsel analize tabi tutulmuştur. Yıldırım ve Şimşek (2013), betimsel analizi, toplanan verilerin önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenmesi, daha sonra yapılan bu betimlemelerin açıklanıp yorumlanması, neden-sonuç ilişkilerinin irdelenmesi ve birtakım sonuçlara ulaşılması olarak belirtmektedirler.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Katılımcıların isimleri gizlenerek çalışmada kod isimler kullanılmıştır. Görüşmeler ortalama 35-40 dakika sürmüş, katılımcıları yönlendirecek ifadelerden kaçınılmıştır. Görüşmeler; izin veren katılımcılardan ses kayıt cihazı ile, izin vermeyen katılımcılardan ise elle yazma yoluyla gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonunda elde edilen veriler yazıya dökülerek betimsel analiz için çerçeve oluşturulmuştur. Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını öngörmektedir (Özdemir, 2010).

BULGULAR

Bu araştırma müdür yardımcılarının görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlara ilişkin müdür yardımcısı görüşlerini açığa çıkarmak ve onların olası çözüm önerilerini almak üzere gerçekleştirilmiştir. Buna göre görüşmeler sonucu elde edilen veriler araştırmanın alt problemlerine göre sunulmuştur.

Araştırmanın birinci alt problemi müdür yardımcılarının görevlerine ilişkin genel algılarının nasıl olduğu şeklinde düzenlenmiştir. Katılımcılara müdür yardımcılığına ilişkin neler düşündükleri, bu görevin gerekli olup olmadığı, alternatif bir görev tanım olasılığı ve günlük mesailerini nasıl harcadıkları gibi sorular yöneltilmiş ve alınan veriler ilgili alt problem uyarınca betimsel analize tabi tutulmuştur. Müdür yardımcıları bu konuda karşılaştıkları düşünceleri şu şekilde ifade etmektedirler:

Neler düşündükleri sorulduğunda; mesleğe yeni başlayanlar daha çok heyecanlı olduklarını fakat tecrübesizlikten dolayı kaygı duyduklarını ve stres yaşadıklarını hatta kendilerini baskı altında hissettiklerini belirttiler. Bu

durumun hem iş hem de özel hayatlarını etkilediğini belirttiler. Bu konuda K11 kodlu katılımcının görüşü şöyledir:

“Müdür yardımcılığı keyifli bir meslek. Göreve yeni başladığım için heyecanlıyım fakat tecrübesiz olduğum için kaygı duyuyorum.”

Mesleğin ilerleyen yıllarında olanların bir kısmı konuya hâkim ve donanımlı oldukları için rahat olduklarını hatta işlerini sevdiklerini söylediler. Bir kısmı ise üzerlerinde fazla iş yükü ve sorumluluk olduğunu, bu durumun tükenmişliğe sebebiyet verdiğini, hatta müdür yardımcılığından istifa etmeyi dahi düşündüğünü belirtti. Bu konuda K5 kodlu katılımcının görüşü şu şekildedir;

“Görevimi yaparken rahat ve huzurluyum. Nedeni konuya hâkim olmam.”

“Müdür yardımcılığı gerekli mi ve müdür yardımcılığının alternatif bir görev tanımı olabilir mi?” diye sorulduğunda katılımcıların tamamından ilk soru için evet cevabı alındı. Müdür yardımcılığının gerekli olduğunu alternatif bir görev tanımı getirmenin yersiz olduğunu belirttiler. Hatta başka bir kişinin bu görevleri yapamayacağını söylediler. Belki evrak işlerini yapabileceklerini ama öğretmen ve öğrenci sorunlarını çözemeyeceklerini belirttiler. Öğretmen ve öğrenci ilişkilerini bu işin içinden gelen eğitim fakültesi mezunu kişilerin anlayabileceğini söylediler. Pedagojik formasyonun önemli olduğu, bu eğitimi almayan kişilerin bu işi yürütemeyecekleri net bir şekilde ortaya koyulmuştur.

Katılımcıların günlük mesailerini en çok harcadıkları işler aşağıda sunulmuştur;

- Öğrenci işlemleri(Öğrencilerin devamının takibi, Öğrenci sorunları)(13/20)
- İş sağlığı ve güvenliği işlemleri (7/20)
- Yazışmalar(7/20)
- Okulun fiziki donanımının tamir işleri(3/20)
- Eğitim-öğretim kalitesini arttırıcı çalışmalar(6/20)
- Okul-Aile Birliği işlemleri(4/20)
- Personel İşleri (Maaş, Ek ders, Terfiler, İzinler, Raporlar)(11/20)
- Sosyal Etkinlik işlemleri(2/20)
- İşletme ve SGK işlemleri(1/20)
- Projeler, Okul sağlığı(9/20)
- Veli görüşmeleri(8/20)
- İhale işlemleri(4/20)
- Taşıma ve Yemek işleri(5/20)

Görüşleri alınan müdür yardımcıları yukarıda belirtilen işleri yaptıklarını, bu iş yükünün kendileri için çok fazla olduğunu belirttiler. Bazıları bu durumdan dolayı mesleki tükenmişlik yaşadıklarını söylediler. Müdür yardımcıları tüm

bu belirtilen işlerden dolayı asıl işlerini yani eğitim- öğretimin kalitesini arttırma faaliyetlerine ağırlık veremediklerini önemle vurguladılar.

Araştırmanın ikinci alt probleminde müdür yardımcılarının görev tanımı gereği aldığı sorumluluklara ilişkin düşüncelerinin neler olduğu, bu sorumlulukların getirdiği iş yükünü nasıl değerlendirdikleri gibi sorular yöneltilmiş ve toplanan veriler ilgili alt problem uyarınca betimsel analize tabi tutulmuştur. Müdür yardımcıları bu konuda karşılaştıkları problemleri şu şekilde ifade etmektedirler:

“Görev tanımınız gereği aldığınız sorumluluklara ilişkin düşünceleriniz nelerdir?” diye sorulduğunda, katılımcılar; mevzuattaki görev tanımının belirsizliği, müdürün verdiği diğer işler, görev dağılımının adaletsizliği gibi faktörlerden dolayı huzursuzluk hissettiklerini söylediler. Bu faktörlerin aynı zamanda iş verimlerini düşürdüğünü de belirttiler. Müdür yardımcıları başka kurumların işlerini kendilerinin yaptığını ve bu durumdan da çok rahatsız olduklarını söylediler. Bu konuda K3 kodlu katılımcının görüşü şu şekildedir;

“Bu sorumluluklardan dolayı sürekli takip ve koordinasyon sağlama görevim olduğu için işim hiç tamamlanmamış veya bitmiyormuş gibi hissediyorum. Tamamlayamadığım işlerim hep kalacak gibi hissediyorum. Bu durum bende kaygı, stres ve huzursuzluğa yol açıyor.”

“Bu sorumlulukların getirdiği iş yükünü nasıl değerlendirirsiniz?” diye sorulduğunda; aldığımız cevaplar içerisinde daha çok geçen anahtar kelimeler şunlardır: baskı, iş yükü fazlalığı, sorumluluk, risk, tükenmişlik vs. Bu soru ile alakalı K4 kodlu katılımcının görüşü şu şekildedir;

“Müdür yardımcısının iş yükünün fazla olduğu kanaatindeyim. Bu da insanda baskı yaratıyor. İş hazzı almada sorunlar doğuyor. Çabuk pes etme ve bıkkınlık hali oluşuyor.”

“Araştırmanın üçüncü alt probleminde müdür yardımcılara görevlerini yerine getirirken karşılaştığınız sorunlar nelerdir?” diye sorulduğunda alınan cevaplar aşağıda derlenmiştir:

- Okul müdürlerinin yetersiz donanımına sahip olması,
- Ön yargılı ve sorumsuz veliler,
- Öğretmenlerin sorumluluk sahibi olmaması,
- Paydaşlarla iletişim sorunu,
- Üst yönetimler tarafından istenen gereksiz bilgiler,
- Okul çalışanlarının koordineli çalışmaması,
- Öğrenci disiplin işleri,
- Mevzuatın açık anlaşılır olmaması ve sık sık değişmesi,

- *Fiziksel ve sözlü şiddete maruz kalınması,*
- *Öğrenci devam-takip işleri,*
- *Okulların fiziksel donanım eksikleri,*
- *Yöneticilerin görevlendirme biçimleri,*
- *Diğer kurumların iş yüklerini üstlenmeleri,*

Üçüncü alt problemin ilk sondasında konuyu genişleterek “Mevzuattan kaynaklanan sorunlar nelerdir?” diye sorulduğunda; aldığımız cevaplarda öne çıkan başlıklar mevzuatın anlaşılır olmadığı(13/20), yorumlarken farklı anlamlar çıktığı(7/20), bu kavramların bazı durumlarda kargaşaya yol açtığı söylenebilir. Aynı zamanda katılımcılar mevzuatın bazılarının güncel olmadığını, bu durumun mevcut şartlarda yeterli olmadığını belirttiler. Mevzuatın güncel olmaması yürütücüler tarafından uygulanırken bazı zorluklara yol açtığı söylenebilir. Aynı zamanda mevzuatın sık sık değişmesi bir diğer sorun alanı olarak önümüze çıkmaktadır. Mevzuatın hem takibi zorlaşmakta hem de hangisini uygulayacağız diye ikilem yaşanmaktadır. Bir diğer sorunsal mevzuatların çakışması veya birbiriyle çelişmesidir. Bu durumda mevzuatı uygulayanlar hangisine göre işlem tesis edilmesi gerektiğine karar vermekte zorlanmaktadırlar.

Üçüncü alt problemin ikinci sondasında “Öğrenciden kaynaklanan sorunlar nelerdir?” diye sorulduğunda; aldığımız cevaplarda öğrenci disiplin olaylarının öne çıktığı, bu durumunda Müdür yardımcıları açısından epey zaman kaybı ve iş verimini düşürdüğü görüldü. Özellikle göç alan mahallelerde öğrencilerin farklı sosyo-kültürel çevrelerden gelmesi çatışmayı arttırmakta bu durum verimliliğe ve zaman kaybına neden olmakla birlikte eğitim- öğretimin de kalitesini düşürmektedir. Öğrencilere değerler eğitiminin tam manasıyla benimsetilmemiş olması da bir diğer sorun alanıdır. Bu durum davranış problemlerini arttırmaktadır. Sınıftaki öğrenci problemlerinde öğretmenlerin sorumluluk almadıkları, en ufak problemde öğrenciyi müdür yardımcısına gönderdikleri görülmüştür. Bu durum da bir sorun alanı olarak müdür yardımcılarının önüne çıkmakta ve omuzlarında ki iş yükünü yukarı çekmektedir.

Üçüncü alt problemin üçüncü sondasında “Öğretmenden kaynaklanan sorunlar nelerdir?” diye sorulduğunda müdür yardımcıları birçok sorun alanı olduğunu belirtmişlerdir. Bunları; öğretmenlerin üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmediği(9/20), mevzuat bilgilerinin yetersiz olduğu(14/20), güncel ve değişen mevzuatı takip etmedikleri(11/20), çalışma saatlerine riayet etmedikleri(8/20), öğrenci disiplin olaylarında sorumluluk almadıkları(12/20), teknolojik yönden kendilerini yetiştirmedikleri(10/20), keyfi devamsızlık

uygulamaları(8/20) ve öğretmenler aralarındaki kişisel sorunlarına idareyi katmaları(11/20) olarak sıralayabiliriz.

“Üçüncü alt problemin dördüncü sondasında okul müdüründen kaynaklanan sorunlar nelerdir?” diye sorulduğunda müdür yardımcıları şu sorunları dile getirmişlerdir:

- *Müdür yardımcılarının öneri ve isteklerini dikkate almadıkları,*
- *Empati kurmadıkları,*
- *Müdür yardımcılara fazla sorumluluk yükledikleri,*
- *Okul müdürlerini gerekli rehberliği yapmadığı,*
- *İletişim eksiklerinin olduğu,*
- *Çalışma saatlerine riayet etmedikleri,*
- *Güncel mevzuat bilgilerinin eksik olduğu,*
- *Teknolojik aletleri kullanma yönlerinin zayıf olduğu,*

Üçüncü alt problemin beşinci sondasında “Toplumdan kaynaklanan sorunlar nelerdir?” diye sorulduğunda müdür yardımcılar sorunları şu şekilde sıralamışlardır: velilerin okula karşı ilgisiz olmaları, velilerin önyargı ile yaklaşmaları, yerli-yersiz çok fazla şikâyetin olması, toplumun yanlış bakış açısı, toplumun sosyo-kültürel yapısının okula olumsuz yansımaları, sözlü ve fiziki şiddetler.

Araştırmanın dördüncü alt probleminde müdür yardımcılara “Görevlerinizi yerine getirirken karşılaştığınız sorunlara ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?” diye sorulduğunda getirdikleri öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- *Mevzuattaki iş yükünün sadeleştirilerek hafifletilmesi,*
 - *Okulların bürokratik işlerinin memurlar tarafından yapılması,*
 - *Müdür yardımcılığına görevlendirme değil kadro tahsisi yapılması,*
 - *Toplum tarafından gelen sözlü ve fiili hareketlere karşı devletin personelini koruyacak meslek kanununun çıkarılması,*
 - *Velilere eğitim verilmesi,*
 - *Okul müdürleri seçimi titiz olmalı, yeterliliği olanlar atanmalı,*
 - *Okul yöneticileri hizmet içi eğitime alınmalı,*
 - *Müdür yardımcılarının üzerlerindeki ders yükünün kaldırılması,*
 - *Müdür yardımcılarının mevzuattaki görevleri net bir şekilde ortaya konulmalıdır,*
 - *Yönetici ve öğretmenler teknolojik alet ve bilişim sistemlerini kullanma konusunda yetiştirilmeli,*
- MEB okul bazlı bütçe uygulamasına geçmeli*

TARTIŞMA ve SONUÇ

Müdür yardımcılarının görevlerini yaparken karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerini açığa çıkarmayı ve karşılaştıkları bu sorunlara çözüm önerileri üretmeyi amaçlayan bu araştırmada elde edilen bulgulardan hareketle ulaşılan sonuçlar aşağıda alt problemler sırasınca verilmiştir:

Araştırmanın birinci alt problemi müdür yardımcılarının görevlerine ilişkin genel algılarını açığa çıkarmaktır. Buna göre mesleğe yeni başlayan müdür yardımcılarının daha heyecanlı oldukları, ancak tecrübesizlikten dolayı kaygı ve stres yaşadıkları hatta kendilerini baskı altında hissettikleri tespit edilmiştir. Öte yandan mesleki kıdem arttıkça daha donanımlı hale geldikleri ancak iş yükleri nedeniyle zaman zaman tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Son olarak müdür yardımcılarının özellikle hem bürokratik yazışmalar hem de öğretmen ve öğrenci yönetimi anlamında çok yönlü bir sorumluluk alanına sahip oldukları ifade edilebilir. Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar mesleki kıdemin arttıkça müdür yardımcılarının bir nevi tükenmişlik yaşadıklarını ve hissettikleri baskının arttığını göstermektedir. Benzer şekilde Erginer ve Köse (2012) de okul yöneticilerinin yöneticiliği bırakmalarına neden olan önemli faktörler arasında, sorumluluğun getirdiği yoğun tempoyu sürdürmekteki isteksizliğin yer aldığını ve bu isteksizliği ise büyük ölçüde, sistemin bir doğurgusu olan ağır bürokrasi, üst yöneticilerin (il/ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticileri) otokratik tutumları ve çalışmaların değer görmemesi olduğunu ifade etmektedirler. Demirbilek ve Bakioğlu (2019) müdür yardımcılığından istifa eden öğretmenlerin büyük çoğunluğu, öğretmenliğe döndüklerinde rahatladıklarını, mutluluk yaşadıklarını, sorumluluklarının azaldığını, ailelerine ve kendilerine daha fazla zaman ayırabildiklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla müdür yardımcılarının görev tanımlarında yer alan “okul müdürü tarafından verilen diğer görevler” gibi belirsizlik içeren bir rol tanımı nedeniyle gereğinden fazla sorumluluk üstlendikleri ve bu nedenle yaptıkları işten memnun olmadıkları ifade edilebilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi müdür yardımcılarının sorumluluklarına ilişkin düşüncelerini açığa çıkarmaktır. Buna göre müdür yardımcılarının mevzuatta yer alan belirsizlik nedeniyle kendilerini baskı altında hissettikleri ifade edilebilir. Günlük iş yükleri dikkate alındığında bazı sorumlulukları fazladan üstlendikleri ifade edilebilir. Öte yandan mevcut iş yükleri sebebiyle zaman zaman hissettikleri baskının da arttığı ifade edilebilir. Benzer şekilde Bakioğlu ve Demirbilek (2019) de müdür yardımcılarının istifa gerekçelerinin başında iş yüklerinden kaynaklanan sorunlar olduğunu ifade etmiştir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi müdür yardımcılarının görevlerini yerine getirirken karşılaştıklarını sorunları açığa çıkarmaktır. Buna göre en sık rastlanan sorunlar şu şekilde özetlenebilir:

- *Okul müdürlerinin yetersiz donanımına sahip olması,*
- *Ön yargılı ve sorumsuz veliler,*
- *Öğretmenlerin sorumluluk sahibi olmaması,*
- *Paydaşlarla iletişim sorunu,*
- *Üst yönetimler tarafından istenen gereksiz bilgiler,*
- *Okul çalışanlarının koordineli çalışmaması,*
- *Öğrenci disiplin işleri,*
- *Mevzuatın açık anlaşılır olmaması ve sık sık değişmesi,*
- *Fiziksel ve sözlü şiddete maruz kalınması,*
- *Öğrenci devam-takip işleri,*
- *Okulların fiziksel donanım eksikleri,*
- *Yöneticilerin görevlendirme biçimleri,*
- *Diğer kurumların iş yüklerini üstlenmeleri,*

Dolayısıyla müdür yardımcılarının günlük iş rutinlerinde mevzuattan, öğrencilerden, öğretmenlerden, okul müdürlerinden ve toplumdan kaynaklanan çok çeşitli sorunları olduğu tespit edilmiştir. Personel boyutu sorun alanları içinde dikkat çeken bir öneme sahiptir. Okul yöneticileri, personel işleri boyutundaki sorumlulukları açısından, personelin geliştirilmesine yönelik sorumluluklarını yerine getirirken daha fazla sorun yaşamaktadır (Cereci, 2016: 192).Öte yandan sorunlardan mevzuat başlığı ele alındığında mevzuatın güncel ve anlaşılır olmadığı, sık sık değiştiği, yorumlanırken farklı anlamlar çıkarıldığı ifade edilebilir. Kepenekçi (2004) de eğitim mevzuatını yeterli bulmayan katılımcıların buna en önemli gerekçe olarak birçok hukuksal düzenlemenin hem dil hem de içerik olarak güncelleştirilmemesini gösterdiğini ifade etmektedir. Ayrıca mevzuatın bazı hükümlerinin açık olmaması sonucu bu hükümleri anlaşılır hale getirmek için çok fazla yazışma yapmak zorunda kaldıklarını, bu yazışmaların kırtasiyeciliği arttırdığını belirtmiştir. Müdür yardımcılarının toplumdan kaynaklanan sorunları, velilerin okula karşı ilgisiz ve ön yargı ile yaklaşmaları, yerli-yersiz çok fazla şikâyet olması, sözlü ve fiziki şiddet şeklinde ifade edilebilir. Erdoğan ve Demirkasımoğlu (2010) da yöneticiler, ailelerin eğitim sürecine katılım konusunda bilinçsizce davranmalarından şikâyetçidir. Öğretmenler ve yöneticiler bazı velilerin, kendi uzmanlık alanlarına müdahale etmelerinden, neyi nasıl yapacakları konusunda baskı yapmalarından rahatsızlık duyduklarını ifade etmiştir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi müdür yardımcılarının sorunlara ilişkin çözüm önerilerini almaktır. Buna göre öne çıkan öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- *Mevzuattaki iş yükünün sadeleştirilerek hafifletilmesi,*
- *Okulların bürokratik işlerinin memurlar tarafından yapılması,*
- *Müdür yardımcılığına görevlendirme değil kadro tahsisi yapılması,*
- *Toplum tarafından gelen sözlü ve fiili hareketlere karşı devletin personelini koruyacak meslek kanununun çıkarılması,*
- *Velilere eğitim verilmesi,*
- *Okul müdürleri seçimi titiz olmalı, yeterliliği olanlar atanmalı,*
- *Okul yöneticileri hizmet içi eğitime alınmalı,*
- *Müdür yardımcılarının üzerlerindeki ders yükünün kaldırılması,*
- *Müdür yardımcılarının mevzuattaki görevleri net bir şekilde ortaya konulmalıdır,*
- *Yönetici ve öğretmenler teknolojik alet ve bilişim sistemlerini kullanma konusunda yetiştirilmeli,*
- *MEB okul bazlı bütçe uygulamasına geçmeli,*

Müdür yardımcılarının görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunların, mevzuattan, öğrencilerden, öğretmenlerden, okul müdürlerinden ve toplumdan kaynaklandığı söylenebilir.

Öğrenci sorun alanına bakıldığında en temel durumun öğrenci disiplin olayları olduğu görülmektedir. Bu duruma müdür yardımcıları tarafından bakıldığında çok fazla zaman kaybı ve iş verimlerinin düştüğü ifade edilebilir.

Müdür yardımcılarının öğretmenlerden kaynaklanan sorunlarına bakıldığında, öğretmenlerin üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmedikleri, teknolojik yönden kendilerini geliştiremedikleri, çalışma saatlerine riayet etmedikleri gibi durumların öne çıktığı söylenebilir. Müdür yardımcıları ile öğretmenler arasında geçen bu tarz sorunlar zaman zaman çatışmaya da dönüştüğü ifade edilebilir.

Müdür yardımcılarının en önemli sorun alanlarından biri de okulda beraber çalıştıkları okul müdürleridir. Okul müdürlerinin iletişim eksikleri, müdür yardımcılarının görüşlerine başvuramaları, iş yüklerinin hafifletilmesinde yeterli yardımı yapmamaları, gerekli müdürlük niteliklerine sahip olmamaları sayılabilir.

Araştırma kapsamında ulaşılan müdür yardımcılarının sorunlara ilişkin çözüm önerileri, mevzuattaki iş yükünün hafifletilmesi, görev tanımlarının net bir şekilde ortaya konması, velilere eğitim verilmesi, konumlarının güçlendirilmesi şeklinde sıralanabilir. Bu öneriler üzerinde kapsamlı bir çalışma yapılması

durumunda müdür yardımcılarının görevlerini yaparken daha rahat olacakları, verimliliklerinin artacağı ifade edilebilir.

Araştırma sonunda getirilebilecek önerileri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- 1- Müdür yardımcılarının büyük çoğunluğunun öğretmenler arasından yazılı sınav usulüyle seçilmesi ve herhangi bir yetiştirme programına alınmaksızın göreve atanmaları sebebiyle deneyimsiz ve stres altında oldukları göz önüne alındığında yazılı sınavı kazanan adayların hizmet öncesi bir yetiştirme programına tabi tutulması gerekmektedir.
- 2- Okul müdür yardımcılarının görev tanımları açık bir şekilde yapılmalıdır.
- 3- Özellikle ikili eğitim yapan okullarda müdür yardımcılarının mesai süresi günlük on saatin üzerine çıkabilmektedir, bu gibi durumlarda mesai saati kısaltılmalı ve müdür yardımcılarının mesleki tükenmişlik yaşamalarının önüne geçilmelidir.
- 4- Mevcut insan kaynakları politikalarımız gereği her okulda bulunmayan veri hazırlama ve kontrol işlemlerini unvanlı yardımcı personel sayısı artırılmalı ve müdür yardımcılarının idari yazışmalar, taşınır işlemleri, muhasebe işlemleri vs. gibi bazı görevleri bu kişilere paylaştırılmalıdır.
- 5- Kurumlar arası işbirliği geliştirilmeli, örneğin sağlık müdürlüğünü ilgilendiren bir konuda okulun müdür yardımcıları değil sağlık müdürlüğünün ilgili personeli iş ve işlemleri yürütmelidir.
- 6- Özellikle özlük işlemleri ve mali konularda tüm yükümlülük müdür yardımcılarının omuzlarındadır, en azından bu iki başlık yeniden gözden geçirilerek düzenlenebilir.
- 7- Müdür yardımcılarının haklarını koruyan bir kanun metni yürürlüğe konulmalıdır.
- 8- Müdür yardımcılarının eğitim bürokrasisindeki iş yükleri dikkate alındığında maaş karşılığı ders yükünün kaldırılması gerektiği de ifade edilebilir.
- 9- Teknoloji alanında yaşanan hızlı değişim göz önüne alındığında müdür ve müdür yardımcılara bu dönüşüm hızına uyum sağlayabilmeleri için yıl boyunca sıklıkla teknolojik araçların ve yazılımların eğitimleri verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Altun, M., Şanlı, Ö., & Tan, Ç. (2015). Maarif müfettişlerin, okul müdürlerinin denetmenlik görevleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 10(3).
- Aslanargun, E. (2011). Türkiye'de okul yönetimi ve atama yönetmelikleri. *Education Sciences*, 6(4), 2646-2659.
- Balcı, A. (2008). Türkiye'de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 181-209.
- Balıkçı, A., & Aypay, A. (2018). Okul müdürlerinin bürokrasi gündelik hayat etkileşimi. *Electronic Turkish Studies*, 13(10).
- Bakioğlu, A., & Demirbilek, M. (2019). Okul müdür yardımcılarının görevlerinden ayrılma nedenleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 52(3), 737-770.
- Cereci, C. (2016). Okul yöneticilerinin yönetsel sorumluluklarını yerine getirirken yaşadıkları sorunlara ve sorumluluklarının hukuksal sonuçlarına ilişkin görüşleri, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Cömert, M., & Dönmez, B. (2018). Okul Yöneticilerinin Ertelemecilik Davranışları, İş Yükleri ve Kişilik Özelliklerine İlişkin Alguları. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 1-18.
- Çetin, C., Arslan, M. L., & Dinç, E. (2014). İnsan kaynakları yönetimi. Beta Basım Yayın Dağıtım Yayınları.
- Erginer, A., & Köse, M. F. (2012). Okul yöneticiliğini tercih ve ayrılma nedenlerine ilişkin nitel bir çalışma. *Qualitative Studies*, 7(4), 14-28.
- Erdoğan, Ç., & Demirkasımoğlu, N. (2010). Ailelerin eğitim sürecine katılımına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 399-431.
- Kayıkçı, K., Özdemir, İ., & Özyıldırım, G. (2018). Okul yöneticisi seçme ve yerleştirme uygulamasına ilişkin bir değerlendirme: görev süresi dolan okul müdürlerinin, yeniden görevlendirilme usullerine ilişkin görüşleri. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(67).
- Kepenekçi, Y. K. (2004). İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim mevzuatına ilişkin görüşleri. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 3(6), 159-174.
- Konan, N., Yılmaz, S., & Bozanoğlu, B. (2017). Okul müdür yardımcısı görevlendirilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(1), 105-134.
- Şahin, İ., Kesik, F., & Beycioğlu, K. (2017). Okul yöneticilerinin atanmasında kaotik dönem ve etkileri. *İlköğretim Online*, 16(3).

Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 323-343.

Extended Abstract

Introduction

The school principals play a key role in increasing effectiveness of a school. As well as the schools are under headteachers' responsibility, the deputy-headteachers take on a great task on this subject. Their will to work is important for school management. Otherwise, work-flow of the school can be interrupted and this can cause deterioration of school climate.

In this research, the problems that deputy-headteachers have confronted while performing their duties and proposed solutions are discussed prior to their opinions.

Answers to the following questions were sought.

1. What are the general perceptions of deputy-headteachers about their duties?
2. What are the thoughts of deputy-headteachers about their responsibilities?
3. What are the problems that deputy-headteachers have confronted while performing their duties?
 - a. What are the problems arising from the legislation?
 - b. What are the problems arising from the students?
 - c. What are the problems arising from the teachers?
 - d. What are the problems arising from the headteacher?
 - e. What are the problems arising from the society?
4. What are the deputy-headteachers' proposed solutions related to their problems?

Method

The study is designed as a qualitative research method and ran as a case study. The study group consists of 20 deputy-headteachers from different school types located in county town and villages in Tarsus, Mersin. Maximum likelihood sampling method has been taken into consideration when determining the study group and deputy-headteachers who have different socio-demographic backgrounds from different school types are included in this study. An interviewing form that consists of 4 open-ended questions was used as a data collection tool in this research. The data was analyzed by means of descriptive analysis and interpreted through research questions.

Findings

The research findings can be summarized as follows:

1. It is found out that the deputy-headteachers who have just started to work at this position are more excited. However, they feel anxious, stressed and even under pressure due to the lack of experience. On the other hand, senior deputy headteachers have a good head on their shoulders but they sometimes feel burned out because of the work load density. Moreover, they stated that this burned out syndrome affects their both business and personal life so their quality of life reduces. The deputy-headteachers emphasized that they can't concentrate on their main job which is related to improve the quality of education because of all these mentioned works.
2. It can be stated that while fulfilling their duty, deputy-headteachers feel under pressure due to the ambiguity of the legislation, the other works given by headteacher and the work load which is indicated in the legislation is dense. These situations also cause reduction of their productivity. It can be stated that deputy-headteachers do the other institutions' business and this makes them uncomfortable.
3. It is found out that deputy headteachers are faced with a problem caused by legislation, students, teachers, principals and society. The deputy-headteachers said that legislation is not clear and it is difficult to interpret so this can cause chaos. They also said that some parts of legislation are not current and this can cause some problems while performing. Another problem about the legislation is frequent changes, so this make it difficult to follow. Thus, legislation enforcers have difficulty to take action.

The deputy-headteachers spend lots of time while dealing with student disciplinary events.

Students from socio-cultural groups can increase the conflict especially in migration-receiving neighbourhood. Another problem arises from the students who don't care about values education, so behavioural problems increase. The deputy-headteachers also spend time due to the teachers who don't take responsibility about their students' problems. Thus, their workload increases.

Results, Discussion and Conclusion

As a consequence, it is revealed that deputy-headteachers have difficulty while fulfilling their duties. It is suggested that junior deputy headteachers should

Ümit ŞİMŞEK

have pre-service and in service training about management process, work load density should be reduced and there should be clarity in the legislation.