



## Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Görüşleri (Diyarbakır İli Örneği)\*

*Examination Of Theses On The Use Of Educational Technologies In Social Sciences Teaching: Dikili Sample*

### ÖZET

Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu kariyerlerine sınıfta devam etmeyi seçerken, bir kısmı sınıf ortamından ayrılarak başka kariyer seçeneklerini takip etmeyi isteyebilir. Aslında sınırlı denebilecek bu kariyer seçeneklerinden en başta geleni okul yöneticiliğidir. Her ne kadar okul yöneticiliğinde öğrencilerle olan etkileşim giderek azalsa da öğrenci başarısı ve gelişimi üzerindeki sorumluluk daha çok artmaktadır. Bu anlamda, okul yöneticiliği öğretmenlikten farklı becerileri gerektirmektedir. Kendisini bu konuda yeterli ve istekli hisseden öğretmenlerin yöneticiliğe yönelmesi normal karşılanmaktadır. Bununla birlikte, yöneticilik görevini kimlerin üstlendiği ve üstlenmesi gerektiği konusu eğitim yönetimi alanında önemli bir ilgiye sahiptir. Okul müdürlerinin büyük bir bölümü kariyerlerine öğretmen olarak başlamaktadır. Öğretmenlik deneyimi bir lider olarak karar verme becerilerini geliştirmede elbette önemli görülmektedir. Ancak, öğretmenler yönetici olduklarında eğitimini aldıkları öğretmenliği aşamalı olarak kenara bırakırlar ve çoğunun hazırlıklı olmadığı liderlik ve yönetim rolleri ağırlık kazanır. Birçok okul müdürü deneyim ve içgüdülerinin onlara kariyerleri boyunca rehberlik edeceğine inanmaktadır. Ancak bu bir yanılgıdır. Çünkü bu deneyim ve içgüdülerin bilimsel bir hazırlık süreciyle desteklenmesi gerekir. Okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının genişlemesi ve yönetimin öğrenci başarısına olan etkisi göz önüne alındığında, bu role sistematik bir hazırlık sürecinden geçmiş nitelikli adayların getirilmesi hayati bir önem kazanmaktadır. Okul yöneticilerinin sahip oldukları yeterlilikler eğitimin kalitesini etkilemektedir. Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesidir. Araştırma kapsamında Diyarbakır ili Bağlar ilçesinde MEB'e bağlı çalışan 8 müdür ve 10 öğretmen ile görüşme yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul, Eğitim, Yönetici, Okul Yöneticisi, Yeterlilik

### ABSTRACT

While the vast majority of teachers choose to continue their careers in the classroom, some may wish to leave the classroom setting to pursue other career options. In fact, the foremost among these career options, which can be said to be limited, is school management. Although the interaction with students in school administration gradually decreases, the responsibility on student success and development is increasing. In this sense, school administration requires different skills from teaching. It is considered normal for teachers who feel competent and willing to turn to management. However, the issue of who undertakes and should undertake the task of management has an important interest in the field of educational administration. Most school principals start their careers as teachers. Of course, teaching experience is considered important in developing decision-making skills as a leader. However, when teachers become administrators, they gradually leave aside the teaching they have been trained for, and leadership and management roles, which most of them are not prepared for, gain weight. Many school principals believe that their experience and instincts will guide them throughout their careers. However, this is a mistake. Because these experiences and instincts need to be supported by a scientific preparation process.

**Keywords:** School, Education, Administrator, School Administrator, Competence

### GİRİŞ

**Araştırmanın Sınırlılıkları (Alt Başlıklar. Times New Roman, 11 Punto, Her Sözcük Büyük Harfle Başlayacak, Kalın, Sola Dayalı)**

Okul müdürlerinin büyük bir bölümü kariyerlerine öğretmen olarak başlamaktadır. Öğretmenlik deneyimi bir lider olarak karar verme becerilerini geliştirmede elbette önemli görülmektedir. Ancak, öğretmenler yönetici olduklarında eğitimini aldıkları öğretmenliği aşamalı olarak kenara bırakırlar ve çoğunun hazırlıklı olmadığı liderlik ve yönetim rolleri ağırlık kazanır (Bush, 2016). Birçok okul müdürü deneyim ve içgüdülerinin onlara

\* Bu çalışma tezsiz yüksek lisans proje ödevinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Mardin, Türkiye

<sup>2</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Diyarbakır, Türkiye

<sup>3</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Diyarbakır, Türkiye

<sup>4</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Hatay, Türkiye

<sup>5</sup> Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, İzmir, Türkiye

Ahmet Uğur <sup>1</sup>

Mesut Sert <sup>2</sup>

Abdullah Geçinci <sup>3</sup>

Haşim Ekener <sup>4</sup>

Mustafa Apat <sup>5</sup>

### How to Cite This Article

Uğur, A., Sert, M., Geçinci, A., Ekener, H. & Apat, M. (2023). "Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Görüşleri (Diyarbakır İli Örneği)", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(72): 3807-3814. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.70701>

Arrival: 17 May 2023

Published: 30 June 2023

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

kariyerleri boyunca rehberlik edeceğine inanmaktadır. Ancak bu bir yanılgıdır. Çünkü bu deneyim ve içgüdülerin bilimsel bir hazırlık süreciyle desteklenmesi gerekir. Okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının genişlemesi ve yönetimin öğrenci başarısına olan etkisi göz önüne alındığında, bu role sistematik bir hazırlık sürecinden geçmiş nitelikli adayların getirilmesi hayati bir önem kazanmaktadır (Chapman, 2012).

Okul yöneticisi olma istekliliğiyle ilgili olarak öncelikle okul yöneticiliğine karşı geliştirilen bakış açısı incelenmelidir. Bu konuda okul yöneticisi seçme ve yetiştirme politikaları önemli ipuçları vermektedir. Batılı ülkelerde bu yönde atılan adımlara göre okul yöneticilerinin çeşitli sertifika programları yoluyla yetiştirilmesi ve okul yöneticiliğinde birtakım standartların getirilmesi yoluna gidilmiştir. Okul yöneticisi seçme ve yetiştirme konusuna ilişkin tartışmalar Türkiye’de de gerçekleşmekle birlikte, eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda bir kurumsallaşmadan bahsetmek mümkün değildir (Şişman, 2018). Türkiye’de okul müdürü olabilmek için eğitim yönetimine ilişkin herhangi bir formal eğitim şart koşulmamaktadır. “Meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışı benimsenerek okul yöneticiliği öğretmenlik kariyeri içinde bir yükselme alanı olarak değerlendirilmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011). Okul müdürlerinin atanmasına ilişkin tarihsel süreç incelendiğinde, okul yöneticiliğinin öğretmenlikten ayrı bir uzmanlık alanı ve meslek olarak değerlendirilmesi gerektiği yönünde birçok tartışma yaşanmıştır. Milli Eğitim Şuralarında bu doğrultuda tavsiye kararları alınmış, Kalkınma Planlarında gerekli adımların atılacağı öngörülmüştür. Ancak, süreçte bu durumun teoriden öteye geçemediği görülmüştür. Türk eğitim sistemi uzmanlık ve yeterlik gibi iki geliştirici etkenden yoksun bırakılmış ve bir deneme yanılma düzeninin içine sokulmuş durumdadır. Okul yöneticilerini atama yöntemleriyle ilgili yasal düzenlemelerde bugüne kadar birçok değişikliğe gidilerek bütüncül bir yaklaşım ortaya konulamamıştır. Atama ve istihdam süreçlerinde liyakatin esas alınmadığına dair birçok eleştiri söz konusu olmuştur (Boyacı, 2020). Sonuç olarak, aşırı merkezîyetçi bir anlayışa sahip olan Türkiye eğitim sisteminde ideolojik kaygıların ön plana çıkması, okul yöneticisi atamalarını dış müdahalelere açık hale getirerek nesnellikten uzak uygulamaların sürmesine yol açmıştır (Akın, 2012).

Eğitimde niteliği sağlamanın en önemli ön koşullarından biri etkili bir okul yönetimidir. Araştırmalarda okul yöneticilerinin öğretme ve öğrenme süreçlerine katkıda bulunarak okul başarısı üzerinde dolaylı ancak çok güçlü bir etki yarattığı ortaya çıkmıştır. Okul yöneticiliği ile öğrenci başarısı arasında gözlemlenen bu pozitif ilişki uluslararası alanda da kabul görmüştür. Bu nedenle, hangi liderlik davranışlarının öğrenciler için en uygun sonuçları doğurduğu üzerindeki tartışmalar güncelliğini korumaktadır. Diğer yandan, 21. yüzyıldaki sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gelişmeler eğitim politikalarında ve dolayısıyla okullara ilişkin beklentilerde değişime yol açmıştır. Özellikle eğitimde yerleşme ve okul merkezli yönetim politikalarıyla birlikte okul yöneticilerinin sorumlulukları daha karmaşık ve zorlayıcı hale gelmiştir (Bush, 2008).

Okul müdürleri okulun büyüklüğüne bağlı olarak sayısı değişen müdür yardımcısı ve müdür yardımcılılarıyla birlikte okulu bir hiyerarşi içinde yönetirler. Bu durum öğretmenler için öğretmenlikten okul yöneticiliğine doğru bir kariyer merdiveni olarak yükselme olanakları sağlamaktadır (Bush, 2008). Kendilerini yöneticilik için yeterli hisseden öğretmenlerin yöneticiliğe başvurması doğaldır. Her meslekte olduğu gibi yöneticilikte de başarılı olmanın ön koşullarından biri istekliliktir. Bu nedenle, eğitim örgütlerinde üstlenilen yönetim görevini başarıyla yerine getirmenin temel şartlarından birisi göreve istek ve talep duymaktır (Taymaz, 2019). Eğitimin işlevselliği, amaçlarına ulaşabilmesi ve niteliğin sağlanabilmesi için müdürlük görevinin istenmesi ve talep edilmesi önem taşımaktadır.

Okul yöneticiliğinin değişen doğası göz önüne alındığında, okul yöneticisi olmayı ve liderlik etmeyi istemek bir seçimden daha çok üstesinden gelinmesi gereken zorlu bir görev olarak ön plana çıkmaktadır. Çünkü okullardan beklentilerin çok yönlü bir hal alması ve artmasıyla birlikte okul müdürlerinin iş yükü de çoğalmaktadır. Ağır iş yükü ve olumsuz çalışma koşulları okul müdürleri üzerinde baskı ve stres yaratmaktadır (Oplatka, 2017). Üstlenilen yükümlülükler karşılığında elde edilen gelirin tatmin edici olmayışı ise öğretmenlerin okul yöneticiliğine olan istekliliğini azaltmaktadır (Günay ve Özbilen, 2018). Okul müdürlüğü, öğretmenliğe kıyasla elde edilen maaş, fiziksel ve psikolojik yorgunluk ve yüklenen aşırı sorumluluklar nedeniyle cazip görülmemektedir (Malone, Sharp ve Thompson, 2000). Pont, Nusche ve Moorman (2008) tarafından hazırlanan OECD Okul Liderlerini Geliştirme Raporuna göre, araştırmaya katılan 22 ülkeden 15’inde okul müdürlüğü için aday bulmada zorluk yaşandığı tespit edilmiştir. Yapılan çalışma, öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının okul müdürlüğü görevine geçiş için çoğunlukla istek duymadıklarını ortaya koymuştur. Türkiye’de ise bu durumun aksine, okul müdürü havuzunun geniş olduğu söylenebilir. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullara ilk defa atanacak müdür ve müdür yardımcılığı kadroları için düzenlenen Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme Sınavı’na (MEB-EKYS) 2019 yılında giren aday sayısı yaklaşık 56 bin, 2020 yılında ise yaklaşık 50 bin olarak açıklanmıştır. Bu katılımcıların içinde okul müdürü ve müdür yardımcısı adaylarının olduğu unutulmamalıdır. Ancak başvuru sayılarından yola çıkarak,

Türkiye’de okul yöneticiliğine gösterilen ilginin oldukça fazla olduğu söylenebilir. Eğer sistem çapında reform ve iyileştirme istekleri karşılanacaksa, okul müdürlüğünün nitelikli öğretmenlerin ilgisini çeken ve sürdürülebilir bir kariyer olarak görülmesi gerekir. Bu nedenle, öğretmenlerin bir kariyer basamağı olarak okul yöneticiliğine yükselmeye yönelik deneyim ve istekliliklerini kavramak bir zorunluluktur. Okul yöneticiliğine nitelikli adayların gelmesini ve bu pozisyonlarda kalmalarını sağlamak için eğitimcilerin okul yöneticiliğini neden istediklerini veya istemediklerini anlamak gerekir (Stevenson, 2006). Okul yöneticilerinin yöneticiliğe hâkim olması, istekleri yerine getirilebilme yeterliliğine sahip olması önem taşımaktadır. Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin yönetici görüşlerini ve sorun ve çözüm önerilerini sunmayı planlamaktadır.

Okul yöneticiliğinin değişen doğasıyla birlikte okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları genişlemekte, onlardan beklentiler de artmaktadır. Bu beklentilerin en önemlisi ise öğrencilere okulda nitelikli bir eğitimin sağlanıyor olmasıdır. Okul müdürlerinin okul başarısı üzerindeki etkisi nedeniyle kimlerin yönetici olacağı sorusu önemini korumaktadır. Bu sorunun cevabı eğitim yönetimi alanında okul müdürlüğü kadrolarına liderlik yeterliliklerine sahip, istekli, değişime ve gelişime açık kişilerin getirilmesi gerektiği yönünde kabul görmüştür. Bununla birlikte, adayların bu göreve hangi motivasyonla talip olduğu ve sonrasında beklentilerin ne kadar karşılandığı sorusu araştırılması gereken bir konu olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin yeterliliklerinin ortaya çıkarılması açısından çalışmamız önem arz etmektedir.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bundan dolayı çalışmada, disiplinler arası bütüncül bir bakış açısı temel alınarak, araştırma problemini yorumlayıcı bir yaklaşımla incelemeye olanak sağlayan nitel araştırma yöntemi seçilmiş ve nitel veri toplama araçlarından görüşme (mülakat) tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni ile tasarlanmıştır.

### Çalışma Grubu

Nitel araştırmalar bir evrende olabilecek çeşitlilik, benzerlik, farklılık ve aykırılıkları araştırarak bütüncül bir resim elde etmeye çalışır. Bir evrene genellemeler yapmak hedeflenmez. Nitel araştırmalarda, derinlemesine araştırma yapabilmek için örneklem genellikle küçük çalışma gruplarıdır. Nitel bir çalışma, var olan problem durumu derinlemesine ve ayrıntılarıyla incelemeyi hedefler. Bu nitel araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemede ise amaç görece küçük bir örneklem oluşturarak bu örnekleme çalışılan problemle ilgili olabilecek kişilerin çeşitliliğini en üst düzeyde yansıtmaktır. Bu çalışmanın sınırlılıkları Diyarbakır ili Bağlar ilçesinde MEB’e bağlı çalışan 8 müdür ve 10 öğretmen oluşturmaktadır.

### Veri Toplama Araçları

Yarı yapılandırılmış görüşme formu, çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Sorular açık uçlu olarak sorulmuş olup derinlemesine bilgi elde edilmek amaçlanmıştır. Bu çalışmada geçerlilik ve güvenilirlik için kullanılan görüşme formu ilgili alan taraması yapılarak ve uzman görüşleri alınarak hazırlanmış olup katılımcıların gönüllü olarak katılımları sağlanmış, katılımcılara görüşmeden önce gerekli açıklamalar yapılmış olup görüşme esnasında görüşmeci tarafından ilgili notlar alınmıştır.

### Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında görüşme yapılan okul müdürlerinden elde edilen verilerin çözümlemesinde içerik analizi yaklaşımından faydalanılmıştır. İçerik analizinde, araştırma kapsamında elde edilen veriler tanımlanmaya çalışılır; aralarında benzerlik ya da ilişki olduğu belirlenen veriler, kavramlar ve temalar çerçevesinde gruplandırılarak yorumlanır. Araştırmaya katılan kişilerin görüşlerinin içerikleri sistemli bir şekilde tanımlanmaktadır (Altunışık vd., 2010; akt. Karataş, 2015).

## BULGULAR

Araştırma kapsamında öğretmenlerin Okul öncesi dönemde teknolojik aletlerinin kullanılması hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Araştırma kapsamında öğretmen görüşleri belirtilirken rumuz kullanılmıştır. Öğretmenlerden elde edilen görüşmeler toplamda 4 kategori üzerinden analiz edilmiştir. Bu kategoriler şu şekilde isimlendirilmiştir;

1. Okul müdürünün okul için önemi hakkında neler söyleyebilirsiniz?
2. Bir okul müdürü sizce hangi konularda yeterli olmalıdır niçin böyle düşünüyorsunuz?

3. Sözü ettiğimiz yeterlilik konusunda neler önerirsiniz. Okul müdürü bu yeterlilikleri kazanmaları için neler planlamalıdır?
4. Bir okul müdürü sözü ettiğiniz yeterlilikleri kazanması sonucunda hangi sonuçlar ortaya çıkar?

Tablo 1: Okul müdürlerinin okul için önemi hakkındaki katılımcı görüşleri

Kategori	Kod	Frekans
Okul müdürünün önemi	Toplumsal sorumluluk	5 (M) 8 (Ö)
	Liderlik	4 (M) 9 (Ö)
	Okul yönetimi	6 (M) 7 (Ö)
	Öğrenci başarısı	4 (M) 10 (Ö)
	Planlama ve yönetim	6 (M) 6 (Ö)

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen birinci soru “Okul müdürünün okul için önemi hakkındaki önemi hakkında neler söyleyebilirsiniz?” olmuştur. Bu soruya katılımcıların verdikleri cevaplar kodlanarak Tablo 1’de sunulmuştur. Görüşme sorusuna katılımcıların verdikleri ifadelerden örnekler aşağıda belirtilmiştir.

“Okul müdürü, okulun başarısının temel taşı olarak kabul edilir. Okul müdürü, okulun öğrencilerinin, öğretmenlerinin, personelinin ve çevresinin ihtiyaçlarını karşılamak için çalışır. Okul müdürü, okulun öğrencilerinin ve öğretmenlerinin başarısının sağlanması için gerekli olan kaynakların sağlanmasından sorumludur. Ayrıca, okul müdürü, okulun öğrencilerinin ve öğretmenlerinin öğrenme ortamının kalitesini arttırmak için gerekli önlemleri almaktan da sorumludur.” (M2)

“Okul müdürü okulda gerçekleşen tüm faaliyetlerden ve işlemlerden sorumludur. Okulun yönetimi ve işleyişinden sorumlu olan en üst düzey yetkilidir. Dolayısıyla okul müdürü okulun başarısı ve başarısızlığından doğrudan sorumludur.” (Ö1)

“Okul müdürü okul çalışanlarına liderlik eder, onları motive eder ve koordine eder. Okulda gerçekleşen tüm insan kaynakları ve yönetimi sorumluluğunu üstlenir. Okul müdürü öğrencilerin gelişimi ve başarılarından sorumludur. Okulun eğitim kalitesinden doğrudan sorumlu olan en üst düzey yöneticidir.” (M4)

“Okul müdürü, okulda liderlik rolünü üstlenir ve okulun vizyonunu belirler. Bu nedenle, müdürün liderlik becerileri, okulun başarısında kritik bir rol oynar.” (M1)

“Okul müdürü, okulun planlama ve yönetiminden sorumludur. Bu, öğrencilerin eğitim programlarının oluşturulması, öğretmenlerin yönetimi, okul bütçesi ve kaynaklarının yönetimi gibi konuları içerir.” (Ö6)

“Okul müdürü, öğretmenlerin eğitimi ve gelişiminden de sorumludur. Bu, öğretmenlerin profesyonel gelişim fırsatlarına erişim sağlamak, öğretim becerilerini geliştirmek ve öğrencilerin ihtiyaçlarına uygun eğitim programları tasarlamak gibi konulardaki desteği içerir.” (Ö9)

“Okul müdürü, öğrencilerin başarısını artırmak için çalışmalıdır. Bu, öğrencilerin akademik başarısı yanı sıra, genel refahlarını da içerir. Okul müdürü, öğrencilerin akademik başarısını artırmak için öğretmenlerin performansını takip edebilir, öğrencilerin ihtiyaçlarına uygun destek programları oluşturabilir ve okulda olumlu bir öğrenme ortamı sağlayabilir.” (Ö5)

“Okul müdürü, okulun toplumla olan ilişkilerini yönetir. Okulun topluma açık olması, ailelerle iyi bir iletişim sağlamak, okulun yerel toplumda bir lider olarak görülmesi gibi konulara odaklanır.” (M7)

“Okul müdürü, okulun günlük işlerinin yönetimi konusunda da sorumludur. Bu, okulda disiplin ve güvenlik politikalarının uygulanması, okulun bütçesinin yönetimi ve okul tesislerinin bakımı gibi konuları içerir.” (Ö3)

Tablo 2: Okul müdürlerinin yeterlilikleri hakkında katılımcı görüşleri

Kategori	Kod	Frekans
Okul müdürleri hangi konuda yeterli olmalıdır	Eğitim sistemi	6 (M) 7 (Ö)
	Eğitim liderliği	5 (M) 6 (Ö)
	Pazarlama ve ilişki yönetimi	4 (M) 7 (Ö)
	Finans yönetimi	3 (M) 5 (Ö)
	Ekip yönetimi	3 (M) 4 (Ö)

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen ikinci görüşme sorusu “Sözü ettiğimiz yeterlilik konusunda neler önerirsiniz. Okul müdürü bu yeterlilikleri kazanmaları için neler planlamalıdır?” sorusu olmuştur. Bu görüşme sorusunda katılımcıların verdikleri ifadeler kodlanarak Tablo 2’de gösterilmiştir. Araştırmadaki bu soruya verilen katılımcı ifadelerinden örnekler şu şekildedir.

“Okul müdürü, eğitim sistemi hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Bunlar arasında, öğretim yöntemleri, müfredat, öğrenci değerlendirme teknikleri, öğrenci davranışı yönetimi ve öğrenci rehberlik hizmetleri gibi konular yer alır.” (M8)

“Okul müdürü eğitim lideri olmalıdır. Vizyoner düşünmeli, stratejik kararlar alabilmeli ve ekibiyle birlikte okulu başarıya taşıyabilmelidir.” (M4)

“Okul müdürü velileri, toplumu, kamuoyunu ve sponsorları okulun lehine etkileyebilmeli ve sürdürülebilir ilişkiler kurabilmelidir.” (Ö10)

“Okul müdürü eğitimde yaşanan gelişmeleri takip edebilmeli, sorunları analiz ederek yenilikçi çözümler üretebilmelidir.” (Ö9)

“Okul müdürü, bir lider olarak yetenekli olmalıdır. İyi bir lider, okulun vizyonunu belirler ve okulun başarısının artırılması için stratejik planlar oluşturur. Ayrıca, iyi bir yönetici olmalı ve okulun günlük işlerinin yönetiminde etkili olmalıdır.” (M5)

“Okul müdürü, öğrencilerle, ebeveynlerle, öğretmenlerle ve diğer personelle iyi bir iletişim kuracak becerilere sahip olmalıdır. İyi bir iletişim, okulun etkili bir şekilde yönetilmesi için hayati önem taşır.” (Ö5)

“Okul müdürü, okulun bütçesini iyi yönetebilmelidir. Bu, okulun gereksinimlerini karşılamak için yeterli kaynakların sağlanması, kaynakların etkili kullanımı ve okulun mali durumunun izlenmesi gibi konuları içerir.” (M3)

“Okul müdürü, öğretmenler, personel ve öğrenciler gibi okulun tüm bileşenleri arasında iyi bir ekip çalışması sağlamak için becerilere sahip olmalıdır. İyi bir ekip yönetimi, okulun başarısı için kritik bir faktördür.” (Ö7)

“Okul müdürü, öğretim yöntemleri, teknolojik gelişmeler ve diğer yenilikler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Yenilikçi düşünme, okulun gelişmesi ve öğrencilerin başarısını artırabilir.” (Ö8)

Tablo 3: Okul müdürlerinin yeterliliklerini artırma konusundaki katılımcı görüşleri

Kategori	Kod	Frekans
Yeterlilikler için neler yapılmalı	Kurumsal hizmet içi eğitim	5 (M) 10 (Ö)
	Hedefler belirlenmeli	4 (M) 7 (Ö)
	Performans değerlendirmesi	2 (M) 5 (Ö)
	Öğrenci geri bildirimleri	3 (M) 4 (Ö)
	Mentörlük programları	1 (M) 3 (Ö)

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen üçüncü görüşme sorusu “Sözünü ettiğimiz yeterlilik konusunda neler önerirsiniz. Okul müdürü bu yeterlilikleri kazanmaları için neler planlamalıdır? sorusu olmuştur. Bu görüşme sorusunda katılımcıların verdikleri ifadeler kodlanarak Tablo 3’te gösterilmiştir. Araştırmadaki bu soruya verilen katılımcı ifadelerinden örnekler şu şekildedir.

“Okul müdürü ekibiyle birlikte hizmet içi eğitim programı hazırlayıp uygulayabilir. Eğitimlerle yeterlilikler geliştirilebilir.” (M3)

“Okul müdürü, okul personelinin yeterliliklerini artırmak için belirli hedefler belirleyebilir. Bu hedefler, öğretmenlerin öğretim becerilerini geliştirmek, idari personelin liderlik becerilerini artırmak veya diğer konuları içerebilir.” (M1)

“Okul müdürü, okul personelinin yeterliliklerini artırmak için eğitimler aldıktan sonra performans değerlendirmesi yapabilir. Bu değerlendirme, personelin aldığı eğitimin işlerine ne kadar yansıdığını ve yeterliliklerinin artıp artmadığını belirlemeye yardımcı olabilir.” (Ö6)

“Okul müdürü, okul personelinin yeterliliklerini artırmak için eğitim programları hazırlayabilir. Bu programlar, öğretmenlere öğretim teknikleri, sınıf yönetimi, öğrenci değerlendirme ve diğer konuları öğretebilir. İdari personel için ise liderlik, bütçe yönetimi ve personel yönetimi gibi becerileri geliştirebilecek programlar hazırlanabilir.” (Ö5)

“Okul müdürü, öğretmenlerin ve personelin eğitim ve gelişim programlarına katılmalarını teşvik edebilir. Bu programlar, öğretim yöntemleri, liderlik becerileri, iletişim becerileri, finans yönetimi, ekip yönetimi ve yenilikçilik gibi konularda eğitim sağlayabilir.” (M2)

“Okul müdürü, öğretmenlere ve personellere, seçkin mentörlerden oluşan bir program aracılığıyla rehberlik edebilir. Bu programlar, okul müdürünün öğretmenlerin ve personelin gelişimini yakından takip etmesine ve bireysel ihtiyaçlarına uygun çözümler bulmasına olanak tanır.” (Ö9)

“Okul müdürü, öğretmenlerin ve personelin birbirleriyle işbirliği yapmalarını ve bilgi paylaşımlarını teşvik edebilir. Bu, sorunları birlikte çözmelerine ve en iyi uygulamaları öğrenmelerine yardımcı olabilir.” (M8)

“Okul müdürü, okulun dışındaki kaynaklardan faydalanabilir. Bu kaynaklar arasında, yerel üniversiteler, eğitim araştırmaları yapan kuruluşlar, öğretim materyalleri sağlayıcıları ve diğer okullar bulunabilir.” (Ö4)

“Okul müdürü, öğretmenlerin ve personelin performansını düzenli olarak değerlendirebilir. Bu, öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerine ve gelişim planları oluşturmalarına yardımcı olabilir.” (M3)

“Okul müdürü, öğrencilerin geri bildirimlerini alabilir. İyi bir geri bildirim sistemi, öğretmenlerin ve personelin öğrencileriyle daha iyi bir şekilde etkileşim kurmasına ve öğrenci başarısını artırmak için stratejiler belirlemesine yardımcı olabilir.” (Ö4)

Tablo 4: Okul müdürünün yeterliklerinin sonuçları hakkındaki katılımcı görüşleri

Kategori	Kod	Frekans
Kazanılan yeterliliklerin sonucu	Okul başarısı artar	6 (M) 12 (Ö)
	Okul performansı artar	4 (M) 8 (Ö)
	Öğrenci memnuniyeti artar	5 (M) 7 (Ö)
	Öğrenci başarısı artar	6 (M) 11 (Ö)
	Yenilikçi düşünce ve uygulamalar yaygınlaşır	6 (M) 8 (Ö)

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen üçüncü görüşme sorusu “Bir okul müdürü sözünü ettiği kadar yeterlilikleri kazanması sonucunda hangi sonuçlar ortaya çıkar? sorusu olmuştur. Bu görüşme sorusunda katılımcıların verdikleri ifadeler kodlanarak Tablo 3’te gösterilmiştir. Araştırmadaki bu soruya verilen katılımcı ifadelerinden örnekler şu şekildedir.

“Okul müdürü, yeterli liderlik becerilerine sahip olduğunda, okulun başarısı artabilir. İyi bir lider, okulun vizyonunu belirler, stratejik planlar oluşturur ve okulun öğrencileri için en iyi eğitim deneyimini sağlar.” (Ö4)

“Okul personelinin yeterlilikleri arttıkça, okulun genel performansı da artar. Bu, okulun akademik başarıları, öğrenci memnuniyeti ve personel memnuniyeti gibi farklı alanlarda daha iyi sonuçlar elde etmesine yardımcı olur.” (Ö2)

“Okul personelinin yeterlilikleri arttıkça, personelin işlerini daha iyi yapmaları ve daha az stres yaşamaları da mümkün olur. Bu da personelin memnuniyetini artırır ve personelin okulda daha uzun süre kalmalarını sağlar.” (M7)

“Okul personelinin yeterlilikleri arttıkça, öğrencilerin okulda memnuniyetleri de artar. Bu, okul ortamının daha olumlu hale gelmesine ve öğrencilerin daha mutlu olmasına yardımcı olur.” (M2)

“Okul müdürü, iyi bir yönetici olduğunda, öğretmenler ve personel mutlu olabilirler. İyi bir yönetici, iyi bir iletişim kurar, personelin ihtiyaçlarını anlar ve çözümler bulur.” (Ö8)

“Okul müdürü, öğrenci başarısını artırmak için stratejiler belirlediğinde, öğrenci başarısı artabilir. İyi bir müdür, öğrencilerin ihtiyaçlarına uygun öğretim programları tasarlar, öğrencilerin akademik performansını izler ve öğrencilerin genel refahını artıracak programlar oluşturur.” (M4)

“Okul müdürü, okulun toplumla olan ilişkilerini yönetebilir. İyi bir müdür, okula yerel toplumda bir lider olarak görülmesini sağlayabilir, ailelerle iyi bir iletişim kurabilir ve okulun topluma açık bir yer olduğunu gösterebilir.” (Ö6)

“Okul müdürü, okulun verimliliğini artırabilir. İyi bir müdür, kaynakların etkili kullanımını sağlar, okulun bütçesini iyi yönetir ve okulun günlük işlerini etkili bir şekilde yönetir.” (Ö9)

“Okul müdürü, yenilikçi düşünce ve uygulamaların yaygınlaşmasını sağlayabilir. İyi bir müdür, öğretmenleri ve personeli yenilikçi fikirlerle teşvik eder, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini geliştirmek için yeni teknolojileri kullanır ve okulun sürekli olarak gelişmesini sağlar.” (M5)

“Bir okul müdürü, sözünü ettiğimiz yeterlilikleri kazandığında, okulunda öğrencilerin ve öğretmenlerin başarısını artırma potansiyeline sahip olacaktır. Okul müdürü, okulun öğrencilerinin ve öğretmenlerinin öğrenme ortamının kalitesini arttırmak için gerekli önlemleri alacak ve kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, okul müdürü, okulun öğrencilerinin ve öğretmenlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için gereken çalışmaları yürütecektir.” (Ö3)

## SONUÇ

Okulların eğitim sistemi içinde sayıca fazla olması ve görev ve sorumluluklarından dolayı önemlidir. Eğitim sisteminin en stratejik parçası olan okul toplumsal ilişkilerin en yoğun biçimde gerçekleştiği sosyal bir örgüttür. Başka bir anlatımla, okul toplumsal, politik ve iktisadi üst sistemlerin kesişim noktasında bulunmaktadır, eğitim örgütünün halkla yüz yüze geldiği bir kapı niteliğindedir. Eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmesi için okulun iyi örgütlenmesi gerekir. Eğitimde okul dışındaki kuruluşların kötü bir biçimde örgütlenmesi, eğitime sadece yönetsel birtakım engeller çıkarırken, okul örgütlenmesindeki aksaklıklar sistemde çok daha büyük sorunlara yol açmaktadır.

Bir eğitim örgütü olarak okulun toplum içinde sahip olduğu özel konum, okul yönetimini de önemli kılmaktadır. Okul yönetimi, planlı eylemler yoluyla eğitimsel amaçları yerine getirmeyi çabalar. Bu bağlamda, okul yönetimi eğitim yönetimi içinde yönetimin en somut olarak uygulandığı bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yönetiminin görevleri, tarafından eğitim programının yönetimi, öğrenci işlerinin yönetimi, işgören işlerinin yönetimi, destek işlerinin yönetimi ve bütçe yönetimi olarak ele alınmıştır. İnsan ve maddi kaynakların verimli kullanılması okul yöneticilerinin sahip oldukları niteliklere ve yeterliklere dayanmaktadır. Geleneksel anlayışta okul yöneticisi, okul amaçlarının gerçekleştirilmesi için mevcut yasal düzenlemeler çerçevesinde hareket eden, daha çok mevcut statükoyu koruma davranışı benimseyen ve disiplin sağlayıcı biri olarak görülmektedir. Ancak, güncel tartışmalarla birlikte okul yöneticileri gerekli durumlarda yerleşik yapı ve uygulamaları değiştirerek değişimi başlatan bir lider olarak görülmektedir.

Görüldüğü gibi okul ve okul yönetimine atfedilen anlam geçmişten bugüne büyük oranda değişime uğramıştır. Bununla birlikte, eğitim sistemlerinin en temel ögesi olan okul ve okulun amaçlarına ulaşması için çabalayan okul yönetimi önemini her zaman korumuştur. İnsanı esas alan okul, toplumun geleceğinde oynadığı belirleyici rol nedeniyle çeşitli kesimlerin odağında bulunan bir örgüttür. Toplumların okula ilişkin temel kaygısı insan kaynaklarından fiziki olanaklara kadar tüm boyutlarıyla nitelikli bir eğitim yapılmasına hizmet ediyor olmasıdır. Okul yönetiminin önemi söz konusu kaygıyı ve sorumluluğu en yakın düzeyde sahipleniyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, bu sorumluluğu kimlerin hangi niteliklerle üstleneceği sorusu sistemin amaçlarına ulaşmasındaki başarısı bakımından önemli ölçüde belirleyici olacaktır.

Okul müdürünün okul için önemi hakkında neler söyleyebilirsiniz? Sorusuna verilen cevaplara baktığımız zaman öğretmen ve okul yöneticileri tarafından okul yönetimi büyük bir önem arz etmektedir. Genel olarak öğretmen görüşlerine baktığımız zaman okul yöneticilerinin yeterliliklerine yönelik, ders planlaması ve teşvikler konusunda okul yöneticilerine büyük işler düştüğünü belirtmektedir. (M2)'nin görüşü bu durumu desteklemektedir *“Okul müdürü, okulun başarısının temel taşı olarak kabul edilir. Okul müdürü, okulun öğrencilerinin, öğretmenlerinin, personelinin ve çevresinin ihtiyaçlarını karşılamak için çalışır. Okul müdürü, okulun öğrencilerinin ve öğretmenlerinin başarısının sağlanması için gerekli olan kaynakların sağlanmasından sorumludur. Ayrıca, okul müdürü, okulun öğrencilerinin ve öğretmenlerinin öğrenme ortamının kalitesini arttırmak için gerekli önlemleri almaktan da sorumludur.”* (M2)

Artan bilgi birikimi ve değişen koşullar nedeniyle okul bir örgüt olarak artık geleneksel bilginin belirli bir çerçeveye içinde uygulayıcısı olarak değerlendirilemez. Okul bugünü ve geleceği göz önüne alarak kendisini yenileme ihtiyacı duyan bir örgüt haline gelmiştir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin var olan görev yelpazesi değişmekte ve yenileri eklenerek genişlemektedir. Sonuç olarak, okul yöneticileri yeni talep ve zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Okul müdürleri günlük işleyişin yanında, sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimle birlikte okul için vizyon oluşturmada, okulun geleceğini planlamada, okul çalışanlarını yönlendirmede ve okuldaki değişimi başlatma ve sürdürmede belirleyici bir rol üstlenmektedir. Bunun yanında, politik ve sosyal beklentiler, diğer okullarla rekabet hali, hesap verebilirlik gibi karmaşık görev ve durumlar okul yöneticilerinin sorumluluğu altındadır. Oyman ve Turan'a (2014) göre, hesap verebilirlik kavramının okullarda da önem kazanmasıyla okul müdürlerinin okulun hedefleri, eğitim öğretim kaynakları, okulun finansal yapısı, insan kaynakları ve değişim yönetimi gibi birçok alanı başarıyla yürütebilmesi gerekmektedir. Pont, Nusche ve Moorman (2008), hızla artan eğitimde yerelleşme ve hesap verebilirlik politikalarıyla birlikte okul yöneticilerinin sorumluluklarını günlük işleyişin yönetiminin yanında, finansman ve insan kaynakları, halkla ilişkiler, kalite güvencesi sağlama ve nitelikli öğretim ve öğrenmeye liderlik etme gibi rollerle yeniden tanımlanmaktadır.

## ÖNERİLER

Bu çalışmada okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen ve müdür görüşleri incelenmiştir. Benzer bir çalışma, durumun farklı açılardan ele alınması bağlamında, uzun süredir öğretmenlik yapmasına rağmen hiç yönetici olmayı istememiş veya uzun süre okul müdürlüğü yaptıktan sonra öğretmenliğe dönmeye karar vermiş öğretmenlerin de dâhil edilmesiyle gerçekleştirilebilir. Böylelikle konuya ilişkin daha geniş bir perspektif geliştirilebilir. Okul müdürlerinin ders denetim etkinlikleriyle daha çok ilgilenilmeleri için iş yüklerinin hafifletilmesi sağlanabilir. Okul müdürlerine ders denetimiyle ilgili hizmet içi eğitim verilebilir. Okul müdürlerine ve öğretmenlere duygu yönetme strateji hakkında bilgilendirme amaçlı hizmet içi eğitim verilebilir. Okul müdürleri ve öğretmenlerin ilişkilerini güçlendirmek ve olumlu duygularını geliştirmek için birlikte sosyal aktivitelerde bulunmaları önerilebilir. Denetimde öğretmenin heyecanını yatıştırmak ve daha verimli olmalarını sağlayabilmek için denetim öncesi öğretmenle sohbet havasında bir görüşme ya da etkinlik önerilebilir. Öğretmenlerin okula aidiyet duygusunu geliştirmek için ödüllendirme yapılması önerilebilir. Öğretmen motivasyonunu arttırmak için okul müdürlerinin demokratik bir tutum sergilemeleri, onları dinlemeleri ve isteklerini dikkate almaları önerilebilir.

**KAYNAKÇA**

- Akın, U. (2012). Okul Yöneticilerinin Seçimi Ve Yetiştirilmesi: Türkiye Ve Seçilmiş Ülkelerden Farklı Uygulamalar, Karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Balyer, A. Ve Gündüz, Y. (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi İçin Bir Model Önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4(2), 182-197.
- Bozacı, A. (2020). Türkiye’de Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikaları. Ankara: Pegem Akademi.
- Bush, T. (2016). Preparation For School Principals: Rationale And Practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 537-539.
- Chapman (2012). *Effective Leadership For School Improvement İçinde*. New York: RoutledgeFalmer, 26-52
- Günay, G. Ve Özbilen, F.M. (2018). Öğretmenlerin Okul Yöneticiliği İstekliliğini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(19), 1331-1344.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Malone, G.B., Sharp, W., Ve Thompson, C.J., (2000, 25-28 Ekim). The Indiana Principals: Perceptions Of Principals, Aspiring Principals And Superintendents. Midwestern Educational Research Association’da Sunuldu, Chicago.
- Oplatka, I. (2017). Principal Workload: Components, Determinants And Coping Strategies In An Era Of Standardization And Accountability. *Journal Of Educational Administration*, 55(5), 552-568.
- Pont, B., Nusche, D. Ve Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership (Volume 1): Policy And Practice*. Paris: OECD Publishing.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2019). *İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.