

OKUL BAŞARISINA OKUL YÖNETİCİSİNİN ETKİSİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

TEACHER OPINIONS ABOUT THE IMPACT OF THE SCHOOL PRINCIPAL ON SCHOOL SUCCESS¹

Emine BABAĞLAN²Aygül NALBANT³Ejder ÇELİK⁴

Başvuru Tarihi: 15.02.2017

Yayına Kabul Tarihi: 10.07.2017

DOI: 10.21764/efd.82932

Özet: Okulların etkililiği üzerinde oldukça fazla etki gücü bulunan okul yöneticilerinin okuldaki başarıya etkisini belirlemek bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Araştırmada ayrıca öğretmen görüşlerine göre ideal müdür özelliklerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu amaca ulaşmak için araştırma problemi şöyle belirlenmiştir: *1.Okul müdürü okuldaki işleyişi hangi alanlarda ve ne şekilde etkilemektedir? 2.Bir müdür nasıl olmalıdır, hayalinizdeki müdürü anlatınız?* Araştırmanın çalışma grubu Yozgat il merkezinde ilkököl ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerdir. Yozgat il merkezinde çalışan 30, ilçede çalışan 10 öğretmen olmak üzere toplam 40 öğretmenle görüşme yapılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetine bakıldığında 13'ü kadın, 27'si erkektir. Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticisinin liderlik yapması, organize etmesi ve okulun işleyişini düzenlemesi okuldaki başarıyı etkileyen en önemli etkenlerden biridir. Bunun yanında okuldaki işleyişe ve başarıya okul müdürünün etkisi okul müdürünün çalışanları ve öğrenciyi güdümesi, okulun fiziki ortamını hazırlaması ve pozitif iletişim kurmasıyla olmaktadır. Bu araştırmada öğretmenlerin ideal okul müdüründe olmasını istedikleri ve sıklıkla ifade ettikleri özellikler ise okul müdürünün çalışanları desteklemesi, liyakatli olması, disiplinli-ilkeli olması, katılımcı-demokratik yönetici olması, sorunlara çözüm üretebilmesi, çalışkan olması, vizyon- hedef belirlemesi, liderlik edebilmesi, yönlendirebilmesi, pozitif olması, risk alması, girişimci olması, öğretmenin çalışabileceği imkan ve koşulları hazırlaması, olumlu bir okul iklimi oluşturması, iradeli-dirençli olması ve çalışanların güvenmesi - dürüst olmasıdır.

Anahtar kelimeler: *Okul müdürü, etkili okul, başarılı okul, okulda başarı, ideal müdür.*

Abstract: The purpose of this research is to determine the effect of school administrators on school success with regard to teacher's perception. The research also aimed to determine the ideal manager characteristics according to the opinions of the teachers. For this purpose, the research problems are as follows: 1.In what areas and how does a school principal affect the functioning of a school? 2. How can you describes an ideal school principal, tell about a school principal in your dream? The study groups of the study were 40 teachers working in primary and secondary schools in Yozgat city. Participants were 30 teachers working in Yozgat city center and 10 teachers working in the Sorgun province were interviewed. When we look at the gender of the teachers, 13 of them are female and 27 of them are male. According to the teachers' views, the leadership of the school principal, organizing the school work is one of the most important factors affecting the success in the school. In addition, the principal effects the work and success of the school by the motivating the school staff and students, the preparation of the physical environment of the school and the positive communication. In this research, the expectations that the teachers frequently expressed from the ideal school manager are characterized by the fact that the school principal should be supportive of the staff, be qualified, be disciplined-principled, be participatory-democratic manager, be able to solve the problems, be diligent, be visionary, target, lead, taking risks, being an entrepreneur, preparing teachers for opportunities and conditions to work, creating a positive school climate, being willing-to-work and be honest.

Key words: *School principal, effective school, successful school, success in school, ideal principal.*

¹ Bu makale Bozok Üniversitesi, Proje Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi tarafından desteklenen 6602a-EF/16-10 kodlu projeye dayanmaktadır. Bu çalışmanın ilk hali 11-13 Mayıs 2017 tarihlerinde düzenlenen 12. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

² Doç. Dr., Bozok Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, ebaoglan@yahoo.com.tr

³ Yrd. Doç. Dr., Bozok Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, aygul.nalbant@bozok.edu.tr

⁴ Yrd. Doç. Dr., Bozok Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, ejder.celik@bozok.edu.tr

Giriş

Öğrencinin okul başarısı medyanın, eğitimcilerin, toplumun ve velilerin önem verdiği konulardan biridir. Öğrencilerin okul başarısının uzun süre daha gündemde kalacağı anlaşılmaktadır. Bu ilgi, araştırmacıları okul başarısı üzerine çalışmalar yapmaya yöneltmiş ve çok sayıda araştırmalar yapılmıştır.

Öğrenci başarısı okul sisteminin çıktı değişkenlerinden biridir. Bu değişken içsel-dışsal olarak veya objektif-sübjektif olarak tanımlanabilir (Ergen, 2013). Öğrenci başarısını etkileyen etkenlerden biri öğretmen niteliğidir. Öğretmen niteliğinin öğrenci başarısını etkilediğine ilişkin çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Akbaba Altun, 2009; Bedi ve Marshall, 1999; Darling-Hammond, 2000; Nunn, 2014; Rivkin, Hanushek ve Kain, 2005). Sınıfta eğitim öğretim sürecinin etkililiğinin artması için öğretmenin sorumluluk sahibi olması, derslerine hazırlıklı katılması, farklı yöntem ve teknikler kullanmak suretiyle eğitim öğretim sürecini desteklemesi, öğrenmenin kalıcılığını artırması ve öğrenciyi motive etmesi gereklidir.

Okulların başarısını etkileyen diğer belirleyici değişken ise işbirliğini temele alan okul kültürü oluşturulmasıdır. Bundan dolayı okul müdürlerinin en önemli rollerinden biri okul kültürü inşa etmektir. Okul yöneticisi bir takım stratejiler kullanarak okul kültürünü geliştirebilir (Campoo, 1993). Birçok başarılı müdür, öğrencilerin öğrenmesini artırmaya yönelik kararlar almak için bilgili ve deneyimli bir dizi komite oluşturmuş ve desteklemiştir. İşbirliği yaparak çalışan bu komiteler öğretmenler, veliler ve öğrencilerden oluşmuştur ve liderlik rollerini üstlenmişlerdir (Jacobson, Johnson, Ylimaki ve Giles, 2005). Okulların, güven, değerler, sosyal ağlar ve katılım gibi boyutları olan sosyal sermaye düzeylerinin yüksek olması okul başarısının artması açısından da önemlidir (Gündüz ve Ergen, 2014).

Başarıyı olumlu yönde etkileyen değişkenlerden biri de okulların yeterli fiziki altyapıya sahip olmasıdır (Akbaba Altun ve Çakan, 2008, Önder, 2016). Okulların fiziki tesis ve donanımı, eğitim kalitesini olumsuz yönde etkileyen ve okullar arası performans farklılıklarına neden olan göstergeler arasında sıralanmaktadır (Önder, 2016). Okulların fiziki alt yapısının iyileştirilmesinde okul yöneticilerinin katkısı oldukça fazladır.

Etkili okullar üzerinde belirleyici olan örgütsel değişkenler üzerine yürütülen bir diğer araştırmada, başarıyı belirleyici değişkenlerin; okul yönetimi, yönetsel liderlik, çalışan istikrarı (değişmezliği), çalışan gelişimi, aile ilgi ve desteği, öğrenmeye yeterli zaman ayırmak ve toplum desteği olduğu belirlenmiştir (Cole-Henderson, 2000). Müdürün

öğretimsel liderliği de öğrenci başarısını akademik baskı aracılığıyla dolaylı olarak etkilemektedir (Alig-Mielcarek, 2003). Okullardaki işleyişi en fazla etkileyen ve başarılı veya başarısız bir şekilde devam etmesinde en önemli belirleyicilerden biri okul yöneticisidir. Okullar arası başarı farklılıklarının azaltılmasında okul idarecilerine önemli roller düşmektedir. Bu nedenle müdür atamalarının, öğretmenlik mesleğine dayalı ve meslekte belli bir kıdem sonrasında sınav puanlarına göre yapılmasının yeterli olmadığına vurgu yapılmaktadır. Okul yöneticilerinin farklı alanlara yönelik eğitimlerden geçmesi gerekmektedir (Önder ve Güçlü, 2014). Aynı şekilde çok sayıda araştırma sonucu okul müdürlerinin okulun iyileştirilmesi ve öğrenci başarısı üzerinde önemli etkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Andrews ve Soder, 1987; Hallinger ve Heck, 1996; Lashway, 2003; Marzano, Waters ve McNulty, 2005).

Okul yöneticisinin okul başarısını hangi alanlarda etkilediğine ilişkin araştırmalardan birini Helvacı ve Aydoğan (2011) öğretmen görüşlerine göre yürütmüştür. Bu çalışmada etkili okulun özelliklerinin eğitim öğretim süreci, okul çevre ilişkisi, okul iklimi –kültürü ve okul aile-veli ilişkisi olmak üzere dört ana başlıkta toplandığı belirlenmiştir. Ayrıca etkili okul müdürü özelliklerinin ise liderlik özellikleri ve görev-sorumluluk olmak üzere iki ana tema altında toplandığı belirlenmiştir. Eğitim-öğretim süreci teması altında yer alan başlıca özellikler; eğitim-öğretimin bir bütün halinde yürütülmesi; sosyal kültürel-sportif alanlarda başarılı olması; eğitim-öğretim konularında etkili olup kaliteye önem vermesi; eğitim-öğretimde başarılı olması; öğrenci merkezli eğitim yapması; öğretimde teknolojiyi kullanması ve takip etmesidir. Okul-çevre ilişkisi teması altında yer alan başlıca özellikler, topluma faydalı vatandaşlar yetiştirebilmesi; toplumda ağırlığını hissettirip değişikliğe neden olabilmesi; çevresiyle uyumlu olması; toplumun beğenisini kazanıp toplumda aranması; okul çevre ilişkisine önem vermesidir. Okul iklim ve kültürü teması altında yer alan başlıca özellikler, disiplinli olması; öğrenci ve öğretmenlerin huzurlu ve mutlu olması; öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişime sahip olması; uyumlu olmasıdır. Okul aile-veli ilişkisi teması altında yer alan başlıca özellikler, okul aile birliğine önem vermesi; öğretmen veli ilişkisini en iyi şekilde gerçekleştirebilmesidir.

Etkili okul müdürü özelliklerinden liderlik özellikleri teması altında yer alan başlıca özellikler, eşitlik ve adalete önem vermesi; personeliyle iç içe olup iyi ilişkiler kurması; tutarlı ve istikrarlı olması; anlayışlı olması ve empati kurması; yol gösterici bir lider olması; gelişmelere açık olması, öneri ve çözümler üretmesi; sorunlara karşı duyarlı olması; personelinin haklarını savunması; fiziği düzgün ve bakımlı olması; öğrenciye ve öğretmene

nasıl davranması gerektiğini bilmesidir. Görev-sorumluluk teması altında yer alan başlıca okul müdürü özellikleri ise sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmesi; mevzuata, yönetmeliklere ve kurallara uygun hareket etmesi; işinde deneyimli ve alanında bilgili olması; sosyal aktiviteleri en iyi şekilde organize etmesi gibi özellikler olduğu görülmektedir (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Öğrenci başarısı ile ilgili olan değişkenlerden birinin okul kültürü olduğu (Demirtaş, 2010b) ve öğrenci başarısı ile okul kültürünün işbirlikçi liderlik, öğretmen işbirliği ve amaç birliği faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Demirtaş, 2010a).

Okul yöneticilerinin okul paydaşlarıyla pozitif iletişim kurması ve sürdürmesi eğitim durumlarını olumlu etkilemesi, birçok eğitim sorununa çözüm üretebilmesi için gereklidir (Kowalski, McCord, Petersen, Young ve Ellerson, 2010). Yapılan başka bir araştırmada ise okul müdürlerinin kendilerini okulda en çok insani ve maddî konularla ilgili sorumlu hissettikleri, paydaşlar ve maddî konularla ilgili bazı sorunlar yaşadıkları ve yöneticiliğin bir meslek mi yoksa görev mi olması gerektiği konusunda belirsizlik içinde oldukları ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda katılımcılar, bir okul müdürünün iletişime açık, sabırlı, âdil, pedagoji ve yönetim bilgisine sahip, öğretmenlik deneyimi olan kişiler olmaları gerektiğini belirtmişlerdir (Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012).

Okulların etkililiği üzerinde oldukça fazla etki gücü bulunan okul yöneticilerinin okuldaki başarıya etkisini belirlemek bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Araştırmada ayrıca öğretmen görüşlerine göre ideal müdür özelliklerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla araştırma problemi şöyle düzenlenmiştir: *1.Okul müdürü okuldaki işleyişi hangi alanlarda ve ne şekilde etkilemektedir? 2.Bir müdür nasıl olmalıdır, hayalinizdeki müdürü anlatınız?*

Yöntem

Bu araştırma nitel bir araştırma olup, tarama yöntemi kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu Yozgat il merkezinde ilkökuller ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerdir. Yozgat il merkezinde çalışan 30, Sorgun ilçesinde çalışan 10 öğretmen olmak üzere toplam 40 öğretmenle görüşme yapılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetine bakıldığında 13'ü kadın, 27'si erkektir. Katılımcılara ait kişisel bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1

Katılımcılara (Öğretmenlere) Ait Kişisel Bilgiler

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Mezuniyet	Medeni Durum	Çocuk	Çalışma Yılı
1.	Kadın	38	Lisans	Evli	2	15 yıl
2.	Erkek	35	Eğitim Fak.	Evli	1	13 yıl
3.	Erkek	46	Lisans	Evli	2	21 yıl
4.	Kadın	32	Lisans	Evli	1	11 yıl
5.	Kadın	41	Lisans	Evli	2	10 yıl
6.	Kadın	34	Lisans	Bekar	-	4 yıl
7.	Kadın	40	Lisans	Evli	1	16 yıl
8.	Kadın	36	Lisans	Evli	2	11 yıl
9.	Kadın	34	Lisans	Evli	2	12 yıl
10.	Erkek	33	Yük.lis.	Evli	-	12 yıl
11.	Kadın	45	Lisans	Evli	2	22 yıl
12.	Erkek	35	Lisans	Bekar	-	6 yıl
13.	Erkek	60	Eğit. Enst.	Evli	2	25 yıl
14.	Erkek	40	Lisans	Evli	2	17 yıl
15.	Kadın	Bilgi yok	Bilgi yok	Bilgi yok	Bilgi yok	Bilgi yok
16.	Erkek	59	Ön lisans	Evli	3	38 yıl
17.	Erkek	58	Ön lisans	Evli	2	36 yıl
18.	Erkek	58	Ön lisans	Evli	4	39 yıl
19.	Erkek	52	Üniversite	Evli	3	27 yıl
20.	Kadın	Bilgi yok	Bilgi yok	Bilgi yok	Bilgi yok	Bilgi yok
21.	Erkek	49	Ön lisans	Evli	3	30 yıl
22.	Erkek	50	Ön lisans	Evli	3	29 yıl
23.	Erkek	58	Lisans	Evli	3	40 yıl
24.	Erkek	47	Fakülte	Evli	2	23 yıl
25.	Erkek	58	Lisans	Evli	2	38 yıl
26.	Erkek	61	Lisans	Evli	5	41 yıl
27.	Erkek	40	Eğit. Fak.	Evli	2	17 yıl
28.	Erkek	47	Lisans	Evli	2	23 yıl
29.	Erkek	51	Lisans	Evli	2	24 yıl
30.	Erkek	50	Lisans	Evli	2	20 yıl
31.	Erkek	35	Üniversite	Evli	2	14 yıl
32.	Erkek	39	Lisans	Evli	2	18 yıl
33.	Erkek	Bilgi yok	Bilgi yok	Bilgi yok	Bilgi yok	Bilgi yok
34.	Kadın	46	Ön lisans	Evli	3	27 yıl
35.	Erkek	60	Bilgi yok	Evli	-	37 yıl
36.	Kadın	33	Fakülte	Evli	2	12 yıl
37.	Erkek	34	Lisans	Evli	1	13 yıl
38.	Kadın	34	Üniversite	Evli	2	12 yıl
39.	Erkek	57	Eğ. Enst.	Evli	2	37 yıl
40.	Erkek	54	Eğ.Fak.	Evli	3	32 yıl

Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde katılımcılarla yüz yüze görüşme yapılmıştır. Araştırmada katılımcılara kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, mezun oldukları okul, medeni durum, çocuk sayısı, çalışma yılı) sorulmuştur. Katılımcılara iki araştırma sorusu yöneltilmiştir. Araştırma soruları şu şekildedir: 1. *Okul müdürü okuldaki işleyişi (öğrenciyi, öğrencinin genel başarısını vb.) hangi alanlarda ve ne şekilde etkilemektedir? Açıklayınız, örnekler veriniz.* 2. *Bir müdür nasıl olmalıdır? Hayalinizdeki müdürü anlatınız?*

Veri Çözümlemesi

Araştırma verileri içerik analiziyle çözümlenmiştir. Her bir öğretmenin verileri Ö1, Ö2, Ö3, ... Ö40 şeklinde kodlanmıştır. Öğretmenlerin ifadeleri içeriklerine göre kodlanmıştır. Kodlanan ifadelerin tekrar sıklığına göre frekanslar belirlenmiştir. Araştırma sonundaki analiz sonuçları maddeler halinde frekanslarıyla tablolar halinde sunulmuştur. Katılımcı görüşlerine dayanan maddelere açıklık kazandırmak ve anlaşılabilirliğini kolaylaştırmak için katılımcı ifadelerine yer verilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlilik

Araştırma sorularını hazırlama sürecinde soruların güvenilirliğini ve geçerliğini sağlamak amacıyla üç katılımcıyla ön görüşme yapılmış böylece soruların anlaşılabilirliği ve araştırma amacına uygunluğu sınanmıştır. Sorular görüşme formuna yazıldığı haliyle katılımcılara sorularak tüm katılımcılara aynı soru yöneltilmeye ve araştırmanın geçerliği (Yıldırım ve Şimşek, 2000) sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada toplanan verinin geçerliğini sağlamak için veri kaynağı grupta çeşitlemeye (data triangulation) gidilmiştir. Bu amaçla araştırmada çalışma grubu belirlenirken hem Yozgat ilinde hem de Sorgun ilçesinde farklı okullarda çalışan kadın ve erkek öğretmenler tercih edilerek yer çeşitlemesi - yer örnekleme yapılmıştır (Gray, Williamson, Karp ve Dalphin, 2007). Patton (1987) ve Rubin ve Rubin'in (2005) vurguladığı gibi, böylece öğretmen olarak görev yapan, deneyimli olmasından dolayı faydalı ve güvenilir bilgi verebileceğine inanılan çalışma grubu belirlenmeye çalışılmıştır.

Öğretmenlere açık uçlu sorular sormak ve görüşme yapmak suretiyle ayrıntılı ve derinlemesine bilgi toplanmış, veriler yorum yapılmadan maddeleştirilmiş, katılımcı ifadelerine yer verilerek okuyucuya sunulmuştur. Böylece araştırmanın güvenilirliği (Rubin ve Rubin, 2005; Yıldırım ve Şimşek, 2000) sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma aşamaları, hem araştırmayı aynı şekilde tekrar etmeye imkân tanımak (Yıldırım ve Şimşek, 2000), hem de şeffaflık yoluyla güvenilirliği ortaya koyabilmek için (Rubin ve Rubin, 2005) ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

Araştırma sürecinde içerik analizinin geçerliğini sağlayabilmek için içerik analizi farklı zamanlarda yeniden yapılarak zaman çeşitlemesine gidilmiştir (Cohen, Manion ve Morrison, 2005).

Araştırma Temaları

Araştırmada temalar önceden (soru hazırlama sürecinde) belirlenmiştir. Araştırmada iki tema bulunmaktadır, bunlardan birincisi okul müdürünün okul başarısına etkisi, ikinci tema ise ideal müdür özellikleridir.

Bulgular

Bu kısımda araştırma bulguları iki ana başlıkta ele alınmıştır. Önce okul müdürünün okul başarısına etkisi, daha sonra da ideal müdür özellikleri tablo halinde frekanslarıyla sunulmuştur. Okul müdürünün okul başarısına etkisiyle ilgili öğretmen görüşleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2

<i>Okul Müdürünün Okul Başarısına Etkisi</i>		
Sıra:	<i>Okul müdürü okuldaki işleyişi (öğrenciyi, öğrencinin genel başarısını vb.) hangi alanlarda ve ne şekilde etkilemektedir? / Maddeler</i>	Frekans
1.	Liderlik yapması, organize etmesi, Okulun işleyişini düzenlemesi 2, 8, 9, 12, 13, 15, 19, 21, 22, 24, 26, 26, 28, 31, 32, 35, 37, 40,	18
2.	Güdülemesi 2, 10, 17, 21, 24, 26, 29, 32, 34,35,36,38,39,40,	14
3.	Okulun fiziki ortamını hazırlaması 3, 10, 17,21, 22, 24, 28, 29, 30, 32	10
4.	Pozitif iletişim kurması 1, 3, 14, 15, 20,33,38,	7
5.	Öğretmeni desteklemesi 1, 5, 24,35, 38,38,	6
6.	Öğrenciyi denetlemesi, disipline etmesi 1, 8, 11, 23,	4
7.	Öğretmene güvenmesi 1, 5, 21, 32,	4
8.	Paydaşlar arasında iyi ilişkiler geliştirmesi 16, 24, 30, 39,	4
9.	Moral vermesi 10, 21, 29, 35,	4
10.	Ders araç gereçlerini hazırlaması 3, 24, 28, 30,	4
11.	Başarılı çalışmalarını ödüllendirmesi 6, 24,34,	3
12.	Öğrenciyle ilgilenmesi 6, 14, 23,	3
13.	İş disiplini olması 27, 37, 39,	3
14.	Olumlu model olması 19, 20, 28,	3
15.	Sosyal, kültürel etkinlikleri desteklemesi 24, 28,35,	3
16.	Öğretmenin alanına fazla müdahale etmemesi 1, 5,	2
17.	Adaletli davranması 33, 36,	2
18.	Çalışma saatlerine uyması 4, 37,	2
19.	Okulu geliştirmesi 9, 22,	2
20.	Katılımlı –demokratik yönetim sergilemesi 25, 36,	2
21.	Olumlu –huzurlu iklim oluşturması 16, 21,	2
22.	Öğretim liderliği yapması 24, 26,	2
23.	Okulda kültür oluşturması 2,	1
24.	Tutarlı davranması 33,	1
25.	Vizyon belirlemesi 2,	1
26.	Güler yüzlü olması 4,	1
27.	Toleranslı olması 4, 20,	1
28.	Akademik, sosyal ve duygusal zekâsı olması 38,	1
29.	Liyakatli olması 39,	1
30.	Okulu denetlemesi 9,	1
31.	Seviye sınıfları oluşturmaması 18	1
32.	Değer kazandırmada önderlik etmesi 24,	1
33.	Okul işleyişinde müdür değil, sendikalar etkilidir 27,	1
34.	Çalışmalara ve etkinliklere bizzat katılması 28,	1
35.	Sorun çözücü olması 30,	1
Toplam		117

Tablodan da görüldüğü gibi okuldaki işleyişi ve başarıyı etkileyen müdürle ilgili frekansı en yüksek madde *müdürün liderlik yapması, organize etmesi, okulun işleyişini düzenlemesi* maddesidir. Bu madde 18 öğretmen tarafından ifade edilmiştir. Diğer frekansı yüksek maddeler okul müdürünün çalışanları ve öğrenciyi güdülemesi ($f=14$), okulun fiziki ortamını hazırlaması ($f=10$), pozitif iletişim kurmasıdır ($f=6$). Frekansı yüksek olmamakla birlikte okul başarısı üzerinde etkili olan yönetici özellik ve uygulamaları yöneticinin öğrenciyi denetlemesi, disipline etmesi, öğretmene güvenmesi, paydaşlar arasında iyi ilişkiler geliştirmesi, moral vermesi, ders araç gereçlerini hazırlaması, başarılı çalışmalarını ödüllendirmesi, öğrenciyle ilgilenmesi, iş disiplini olması, olumlu model olması, sosyal, kültürel etkinlikleri desteklemesi, öğretmenin alanına fazla müdahale etmemesi, adaletli davranması, çalışma saatlerine uyması, okulu geliştirmesi, katılımlı –demokratik yönetim sergilemesi, olumlu –huzurlu iklim oluşturması ve öğretim liderliği yapmasıdır.

En düşük frekansa sahip olan ve sadece bir öğretmen tarafından ifade edilen okul müdür özellik ve uygulamaları ise okulda kültür oluşturması, tutarlı davranması, vizyon belirlemesi, güler yüzlü olması, toleranslı olması, akademik - sosyal ve duygusal zekası olması, liyakatli olması, okulu denetlemesi, seviye sınıfları oluşturmaması, değer kazandırmada önderlik etmesi, çalışmalara ve etkinliklere bizzat katılması ve sorun çözücü olmasıdır. Bir öğretmen ise okul işleyişinde müdürün değil, sendikaların etkili olduğunu söylemiştir.

Öğretmenlerden biri okul müdürünün okulda liderlik yapması, organize etmesi ve okulun işleyişini düzenlemesi durumunu şu sözleriyle ifade etmiştir: “Okul müdürü eğitim-öğretimi direkt etkileyen faktörlerden biridir. Okul müdürü aynı zamanda öğretmenlerin ve öğrencilerin lideri olmalıdır.” Ö2.

Öğretmenlerden biri okul müdürünün okuldaki güdüleme gücünü şu sözleriyle ifade etmiştir: “Okul müdürünün başarı ve okuldaki işleyişi en çok motivasyon yönünden etkilediğini düşünüyorum. İyi motive olmuş öğrenci, öğretmen veya okulun diğer personeli görevini layığı ile yerine getirmeye çalışır.” Ö10.

Öğretmenlerden biri okul müdürünün okuldaki pozitif yaklaşımının başarıyı nasıl etkilediğini şu sözleriyle ifade etmiştir: “Okul müdürünün tutumu, öğrenciye, öğretmene ve veliye bakışı, yaklaşımı, okulun enerjisini, havasını olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.” Ö15.

Bir öğretmen okul yöneticisinin öğrenciyi denetlemesi, disipline etmesini şu sözleriyle ifade etmiştir: “Okul müdürü öğrenciyi daha çok disiplin konusunda etkilemektedir. Okul müdürü disiplin konusunda okulda otorite olmalıdır.” Ö8.

Araştırmada görüşleri alınan 40 öğretmen okul yöneticisinin başarıya etkisini 35 farklı maddede ifade etmiştir. Bu maddeleri tekrar etme sıklıkları ise 117’dir. Bu bulgulara bakarak öğretmenlere göre okulun işleyişi ve başarısında okul yöneticilerinin etkisinin oldukça fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 3

İdeal Okul Müdürünün Özellikleri

Sıra:	Müdür Nasıl Olmalı / Maddeler	Frekans
1.	Adaletli olmalı 3, 5, 6, 8, 10,7,17, 18, 21, 24, 30,32, 35,36,37,39,40	17
2.	Çalışanları desteklemeli 3, 14, 18, 19, 20, 26, 29, 33,35, 39, 40	11
3.	Liyakatli olmalı 2,15,16,19, 20,21, 29, 30, 31,39	10
4.	Disiplinli-ilkeli olmalı 7, 8,17, 24, 31,32, 34	7
5.	Katılımcı-demokratik yönetici olmalı 7, 15, 17, 25, 26, 30,36	7
6.	Sorunlara çözüm üretebilmeli 11, 14, 17, 26, 30, 35, 39	7
7.	Çalışkan olmalı 8, 12, 15, 17,37, 40	6
8.	Vizyon- hedef belirlemeli 2, 12, 17, 24, 27, 31	6
9.	Liderlik edebilmeli, yönlendirebilmeli 2, 4, 7, 13, 27, 31	6
10.	Pozitif olmalı 4, 16, 20, 30, 34,38	6
11.	Risk almalı, girişimci olmalı 1, 3, 18, 19, 38	5
12.	Öğretmenin çalışabileceği imkan ve koşulları hazırlamalı 6, 10, 16, 17, 35	5
13.	Olumlu bir okul iklimi oluşturmalı 7,15, 16, 23, 33	5
14.	İradeli-dirençli olmalı 17, 18, 19, 25, 29,	5
15.	Çalışanların güvendiği, dürüst yönetici olmalı 18, 20, 24, 29,39,	5
16.	Hoşgörülü olmalı 8, 17, 24, 30,	4
17.	Öğretmene değer vermeli, 6, 1, 22	3
18.	Görev bilinci, profesyonel olmalı 7, 32, 37	3
19.	Seviyeli olmalı 7, 16,40	3
20.	Güdüleyici olmalı 10, 26, 34	3
21.	Paydaşlarla iletişim halinde olmalı 11, 20, 24	3
22.	İyi ilişkiler kurmalı 16,38, 39	3
23.	Detaylara takılmamalı 4, 33	2
24.	Anlayışlı -empatik olmalı 4, 20	2
25.	Başarıları takdir etmeli 5, 26	2
26.	Yenilikçi, yeni uygulamalar peşinde olmalı 15, 26	2
27.	Çalışmaları denetlemeli 7, 19	2
28.	Nazik olmalı 7,36	2
29.	Değişik fikirlere açık olmalı 7, 15	2
30.	Saygın olmalı 18, 26	2
31.	Çalışana güvenmeli 19, 26	2
32.	Şeffaf olmalı 24	1
33.	İnsiyatif kullanmalı 1	1
34.	Statüsü - maaşı farklı olmalı 31	1
35.	İletişim becerisi iyi olmalı 2	1
36.	Çalışanlarla ilgili olmalı 3	1
37.	Yapıcı eleştiri yapmalı 5	1
38.	Sorumluluk sahibi olmalı 32	1
39.	Kurumun çıkarlarını ön planda tutmalı 7	1
40.	İlham vermeli 7	1
41.	İyi giyinmeli 7	1
42.	Kişilikli olmalı 7	1
43.	Tertipli –düzenli olmalı 7	1

44.	Siyaset yapmamalı 7	1
45.	Bilimsel düşünebilmeli 7	1
46.	Entellektüel yanı güçlü olmalı 7	1
47.	İşi zamanında yapmalı 7	1
48.	İnsancıl olmalı 10	1
49.	Çalışanlarla işbirliği yapmalı 33	1
50.	Sosyal olmalı 38	1
51.	Gelişmeleri takip etmeli 40	1
52.	Duyarlı olmalı 17	1
53.	Mevzuata hakim olmalı 21	1
54.	Çalışanların değer verdiği bir yönetici olmalı 20	1
55.	İkna edici olmalı 24	1
56.	Sabırlı olmalı 30	1
57.	Çalışanlarını iyi tanımalı 26	1
58.	Moral vermeli 26	1
59.	Yönetici nasıl olursa olsun öğretmen üzerine düşeni yapmalı 28	1
60.	Ortak değer-kültür oluşturmali 30	1
61.	Deneyimli olmalı 30	1
62.	Öğretim lideri olmalı30	1
63.	İyi bir model olmalı 39	1
64.	Güler yüzlü olmalı 4	1
Toplam		181

Öğretmenlerin ideal okul müdüründen beklentileriyle ilgili en fazla ifade ettikleri özellik okul müdürünün adaletli olmasıdır ($f=17$). Öğretmenlerin ideal gördükleri okul müdürüne ilişkin frekansı yüksek olan özellikler; çalışanları desteklemeli ($f=11$), liyakatli olmalı ($f=10$), disiplinli-ilkeli olmalı ($f=7$), katılımcı-demokratik yönetici olmalı ($f=7$), sorunlara çözüm üretebilmeli ($f=7$), çalışkan olmalı ($f=6$), vizyon- hedef belirlemeli ($f=6$), liderlik edebilmeli, yönlendirebilmeli ($f=6$), pozitif olmalı ($f=6$), risk almalı, girişimci olmalı ($f=5$), öğretmenin çalışabileceği imkan ve koşulları hazırlamalı ($f=59$), olumlu bir okul iklimi oluşturmali ($f=5$), iradeli-dirençli olmalı ($f=5$), çalışanların güvendiği, dürüst yönetici olmalı ($f=5$) özellikleridir.

Bir öğretmen okul müdürünün çalışanları desteklemesi gerektiğine ilişkin düşüncesini şöyle ifade etmiştir: “*Öğretmen müdürünün kendisinin arkasında olduğunu bilmelidir.*” Ö29.

Bir öğretmen okul müdürünün okulda öğretmenlerin çalışabileceği imkan ve koşulları hazırlaması gerektiğine ilişkin düşüncesini şöyle ifade etmiştir: “*Okul müdürü öğretmenin daha verimli bir şekilde çalışabilmesi için imkan ve ortam sağlamalı.*” Ö6.

Frekansı yüksek olmamakla birlikte öğretmenlerin ideal müdürden beklediği özellik ve uygulamalar şöyledir: Yönetici hoşgörülü olmalı, öğretmene değer vermeli, görev bilinci olmalı, profesyonel olmalı, seviyeli olmalı, güdüleyici olmalı, paydaşlarla iletişim halinde olmalı, iyi ilişkiler kurmalı, detaylara takılmamalı, anlayışlı -empatik olmalı, başarıları takdir

etmeli, yenilikçi, yeni uygulamalar peşinde olmalı, çalışmalarını denetlemeli, nazik olmalı, değişik fikirlere açık olmalı, saygın olmalı, çalışana güvenmeli gibi özelliklerdir. Frekansı bir olan ve sadece birer öğretmenin ifade ettiği ideal müdür özellikleri şöyledir: İdeal müdür şeffaf olmalı, inisiyatif kullanmalı, statüsü - maaşı farklı olmalı, iletişim becerisi iyi olmalı, çalışanlarla ilgili olmalı, yapıcı eleştiri yapmalı, sorumluluk sahibi olmalı, kurumun çıkarlarını ön planda tutmalı, ilham vermeli, iyi giyinmeli, kişilikli olmalı, tertipli –düzenli olmalı, siyaset yapmamalı, bilimsel düşünebilmeli, entellektüel yanı güçlü olmalı, işi zamanında yapmalı, insancıl olmalı, çalışanlarla işbirliği yapmalı, sosyal olmalı, gelişmeleri takip etmeli, duyarlı olmalı, mevzuata hâkim olmalı, çalışanların değer verdiği bir yönetici olmalı, ikna edici olmalı, sabırlı olmalı, çalışanlarını iyi tanımalı, moral vermeli, yönetici nasıl olursa olsun öğretmen üzerine düşeni yapmalı, ortak değer-kültür oluşturmalı, deneyimli olmalı, öğretim lideri olmalı, iyi bir model olmalı ve güler yüzlü olmalıdır.

Araştırmada görüşleri alınan 40 öğretmen ideal okul müdürüne ilişkin özellikleri ve beklentilerini 64 farklı maddede ifade etmiştir. Bu maddeler toplamda 181 kez tekrar edilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticisinin liderlik yapması, organize etmesi ve okulun işleyişini düzenlemesi okuldaki başarıyı etkileyen önemli etkenlerdir. Daha önce benzer sonuçlara ulaşan Cole-Henderson (2000) ve Alig-Mielcarek (2003) etkili okulların başarısı üzerinde belirleyici olan örgütsel değişkenlerin; okul yönetimi ve yönetsel liderlik olduğunu belirlemiştir. Bu araştırmada okuldaki işleyiş ve başarıya okul müdürünün etkisinin okul müdürünün çalışanları ve öğrenciyi güdüleyerek, okulun fiziki ortamını hazırlayarak ve pozitif iletişim kurarak gerçekleştirilebileceği ortaya çıkmıştır. Daha önce benzer sonuçlara ulaşan Akbaba Altun ve Çakan, (2008) okulların yeterli fiziki altyapıya sahip olmasının okulun başarısını olumlu yönde etkileyen etkenlerden biri olduğunu belirlemiştir. Araştırmalarında Helvacı ve Aydoğan (2011) etkili okul yöneticisinin personeliyle iç içe olması ve iyi ilişkiler kurmasının önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Okul müdürünün adaletli olması beklentisi öğretmenlerin ideal bir müdürde en fazla görmek istediği özelliktir. Daha önce yürüttükleri araştırmada benzer sonuçlara ulaşan Helvacı ve Aydoğan (2011) araştırmalarında yöneticinin eşitlik ve adalete önem vermesinin okulların etkililiğinde önemli olduğunu belirlemiştir.

Bu araştırmada öğretmenlerin ideal okul müdüründen sıklıkla ifade ettikleri beklentileri okul müdürünün çalışanları desteklemesi, liyakatli olması, disiplinli-ilkeli olması, katılımcı-demokratik yönetici olması, sorunlara çözüm üretebilmesi, çalışkan olması, vizyon- hedef belirlemesi, liderlik edebilmesi, yönlendirebilmesi, pozitif olması, risk alması, girişimci olması, öğretmenin çalışabileceği imkan ve koşulları hazırlaması, olumlu bir okul iklimi oluşturması, iradeli-dirençli olması ve çalışanların güvenmesi - dürüst olmasıdır. Daha önceki yürüttükleri çalışmada benzer sonuçlara ulaşan Kowalski, McCord, Petersen, Young ve Ellerson (2010) okul yöneticilerinin okul paydaşlarıyla pozitif iletişim kurması ve sürdürmesinin eğitim durumlarını olumlu etkilediğini ve birçok eğitim sorununa çözüm üretebilmesi için gerekli olduğunu belirlemiştir. Çelebi (2010), öğretmenlerin okul yöneticisini nasıl algıladıklarına ilişkin yaptıkları çalışmada, öğretmenler okul yöneticileri ile işbirliği içinde olmalarını, denetimin öğretmenlerin profesyonel gelişimlerine katkı sağlayacak biçimde yapılmasını, kaliteli bir eğitim için yeni metot ve tekniklerin uygulanmasında yardımcı olmasını ve okul yöneticisinin kendilerine rol model olmasını beklediklerini ifade etmişlerdir. Helvacı ve Aydoğan (2011) etkili ve başarılı okul yöneticilerin okuldaki sorunlara karşı duyarlı olması, sorunlara öneri ve çözümler üretmesi; işinde deneyimli ve alanında bilgili olması; personeliyle iç içe olup iyi ilişkiler kurması gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Bu araştırmada okul müdürlerinden olumlu bir okul kültürü - iklimi oluşturması beklendiği ortaya çıkmıştır. Koçak ve Helvacı (2011) ise Okul müdürlerinin okulun kültürü ve iklimi üzerinde büyük oranda belirleyici olduklarını ortaya koymuşlardır.

Okulların başarısını yükseltmede işbirliğini temele alan okul kültürü oluşturulması okuldaki başarı ve etkililik açısından önemlidir (Campoo, 1993, Yalçınkaya, 2002). Bu araştırmada hem okul yöneticisinin okul başarısına etkisi hem de ideal müdür özelliklerine ilişkin maddelerde sadece birer öğretmen tarafından okul kültürünün oluşturulmasının önemi ifade edilmiştir.

Bu araştırmada okul yöneticisinin başarıya etkisi 35 farklı maddede, ideal müdür özellikleri ise 64 farklı özellik olarak ifade edilmiştir. Okul yöneticisinin başarıya etkisine ilişkin maddelerin tekrar etme sıklığı 117 iken ideal müdür özelliklerinin tekrar etme sıklığı 181'dir. Bu maddelere ve frekanslarına dayanarak öğretmenlerin okul yöneticilerine fazlaca değer ve anlam atfettiği, ayrıca okul müdürlerinin okuldaki işleyişin etkililiğinde, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlar üzerinde önemli etkilerinin olduğu söylenebilir.

Mutlu okul üzerine yapılan çalışmada mutlu okulda müdür, öğretmen ve öğrenciye düşen görevler belirlenmeye çalışılmıştır. Mutlu okulda müdür ve öğretmenin öğrencilere daha yakın olmaları, onlara rehberlik etmeleri, alanlarına hâkim olmaları, öğrencilerin de okul kurallarına uymaları gerektiği bulgulardan bazılarıdır (Döş, 2013).

Kaynaklar

- Akbaba Altun, S. (2009). İlköğretim öğrencilerinin akademik başarısızlıklarına ilişkin veli, öğretmen ve öğrenci görüşlerinin incelenmesi. *İlköğretim Online*, 8(2), 567-586.
- Akbaba Altun, S. & Çakan, M. (2008). Öğrencilerin sınav başarılarına etki eden faktörler: LGS/ÖSS sınavlarındaki başarılı iller örneği. *İlköğretim Online*, 7(1), 157-173.
- Alig-Mielcarek, J. M. (2003). A model of school success: Instructional leadership, academic press, and student achievement. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.
- Andrews, R., & Soder, R. (1987). Principal leadership and student achievement. *Educational Leadership*, 44(6), 9-11.
- Bedi, A. S. & Marshall, J. H. (1999). School attendance and student achievement: Evidence from rural Honduras. *Economic Development and Cultural Change*, 47(3), 657-682.
- Campoo, C. (1993). Collaborative school cultures: How principals make a difference. *School Organization*, 13(2), 119-127.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2005). Research methods in education, (5th Edition). Routledge Falmer, London and New York: Taylor & Francis e Library.
- Cole-Henderson, B. (2000). Organizational characteristics of schools that successfully serve low-income urban African American students. *Journal of Education for Students Placed at Risk*, 5(1&2), 77-91.
- Çelebi, N. (2010). Public high school teachers' opinions on school administrators' supervision duty in Turkey. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 5(3), 212-231.
- Darling-Hammond, L. 2000. Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence. *Education Policy Analysis Archives*, 8(1), 1-44.
- Demirtaş, Z. (2010a). Okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 3-13.
- Demirtaş, Z. (2010b). Liselerde okul kültürü ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. Mustafa Kemal Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 208-223.
- Döş, İ. (2013). Mutlu okul. *Eğitim ve Bilim*, 38(170), 266-280.
- Ergen, H. (2013). Türkiye'de eğitimde planlama yaklaşımları ve kullanılan eğitim göstergeleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 151-167.
- Gray, P. S., Williamson, J. B., Karp, D. A. & Dalphin, J. R. (2007). The research imagination: An introduction to qualitative and quantitative methods. New York: Cambridge University Press.
- Gündüz, G. & Ergen, H. (2014). Kamu okullarının sosyal sermaye düzeyleri ve dezavantajlılıkları ile ilgili değişkenler arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 65-75.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Helvacı, M. A. & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4(2), 41-60.

- Jacobson, S. L., Johnson, L., Ylimaki, R. & Giles, C. (2005). Successful leadership in challenging US schools: enabling principles, enabling schools. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 607-618.
- Koçak F. & Helvacı, M. A. (2011). Okul yöneticilerinin etkililiği (Uşak İli Örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 33-55.
- Kowalski, T. J., McCord, R. S., Petersen, G. J., Young, I. P., & Ellerson, N. M. (2010). *The American schools superintendent: 2010 decennial study*. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield Education.
- Lashway, L. (2003). *Transforming principal preparation*. Washington: U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement.
- Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School leadership that works*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Nunn, L. M. (2014). *Defining student success: The role of school and culture*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Önder, E. (2016). Causes of school failure from teacher and student's perspective. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 7(2), 9-22.
- Önder, E. & Güçlü, N. (2014). İlköğretimde okullararası başarı farklılıklarını azaltmaya yönelik çözüm önerileri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40(40), 109-132.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation, program evaluation kit*. California: Sage Publications.
- Rivkin, S. G., Hanushek, E. A. & Kain, J. F. (2005). Teachers, schools, and academic achievement. *Econometrica*, 73(2), 417-458.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. California: Thousand Oaks, Sage Publication.
- Turan S., Yıldırım, N., & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Yalçınkaya, M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2000). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Extended Abstract

Aim and Scope

The school success of the students is one of the important issues that the media, educators, community and the parents attach importance to. It is understood that the students' success in school will be on the agenda for a long time. This interest has led researchers to work on school success and a number of studies have been conducted. One of the factors affecting students' school success is the school principal. There are a number of studies (Andrews and Soder, 1987; Hallinger and Heck, 1996; Lashway, 2003; Marzano, Waters and McNulty, 2005) about the influence of the school principal on student achievement.

The purpose of this research is to determine the effect of school administrators on school success with regard to teacher's perception. The research also aimed to determine the ideal manager characteristics according to the opinions of the teachers. For this purpose, the research problem is as follows: 1. In what areas and how does the school principal affect the functioning of the school? 2. How should a manager be, tell the school principal in your dream?

Method

The study group of the research was teachers working in primary and secondary schools in Yozgat province center. 30 teachers working in Yozgat city center and 10 teachers working in the Sorgun province were interviewed. Personal information of the participants is given in Table 1.

Table 1
Personal Information of the Participants (Teachers)

Participants	Gender	Age	Graduation from University	Marital Status	Child	Year of Work
1.	Female	38	License	The married	2	15 years
2.	Male	35	Education Faculty	The married	1	13 years
3.	Male	46	License	The married	2	21 years
4.	Female	32	License	The married	1	11 years
5.	Female	41	License	The married	2	10 years
6.	Female	34	License	Single	-	4 years
7.	Female	40	License	The married	1	16 years
8.	Female	36	License	The married	2	11 years
9.	Female	34	License	The married	2	12 years
10.	Male	33	Master degree	The married	-	12 years
11.	Female	45	License	The married	2	22 years
12.	Male	35	License	Single	-	6 years
13.	Male	60	Educational institute	The married	2	25 years
14.	Male	40	License	The married	2	17 years
15.	Female	No information	No information	No information	No information	No information
16.	Male	59	Associate degree	The married	3	38 years
17.	Male	58	Associate degree	The married	2	36 years
18.	Male	58	Associate degree	The married	4	39 years
19.	Male	52	License	The married	3	27 years
20.	Female	No information	No information	No information	No information	No information
21.	Male	49	Associate degree	The married	3	30 years
22.	Male	50	Associate degree	The married	3	29 years
23.	Male	58	License	The married	3	40 years
24.	Male	47	License	The married	2	23 years
25.	Male	58	License	The married	2	38 years
26.	Male	61	License	The married	5	41 years
27.	Male	40	Education Faculty	The married	2	17 years
28.	Male	47	License	The married	2	23 years
29.	Male	51	License	The married	2	24 years
30.	Male	50	License	The married	2	20 years
31.	Male	35	License	The married	2	14 years
32.	Male	39	License	The married	2	18 years
33.	Male	No information	No information	No information	No information	No information
34.	Female	46	Associate degree	The married	3	27 years
35.	Male	60	No information	The married	-	37 years
36.	Female	33	License	The married	2	12 years
37.	Male	34	License	The married	1	13 years
38.	Female	34	License	The married	2	12 years
39.	Male	57	Educational institute	The married	2	37 years
40.	Male	54	Education faculty	The married	3	32 years

Face-to-face interviews were conducted with the participants during the data collection process. During the data collection process, Teachers were asked about their personal characteristics (gender, age, school they graduated, marital status, number of children, year of work) during the data collection process. Two research questions were addressed to the participants. 1. In what areas and how does a school principal affect the functioning of a school? 2. How can you describe an ideal school principal, tell about a school principal in your dream?

The research data were analyzed with content analysis. The data of each teacher were coded as Ö1, Ö2, Ö3. ... Ö40 Teachers' expressions are coded according to their contents. Frequency was determined according to the frequency of repetition of the coded statements.

During the preparation of the research questions, three interviewees were interviewed in order to ensure the reliability and validity of the questions so that the questions were examined for clarity and suitability for research purpose. Questions were asked to the teachers as they were written on the interview form. So that the same question was asked to all participants and the validity of the research was tried to be provided (Yıldırım and Şimşek, 2000).

Data triangulation has been performed in the data source group to ensure that the collected data is valid. For this purpose, when the study group was determined, both male and female teachers working in different schools in Yozgat and Sorgun provinces were preferred. So the triangulation and sampling of the place is done (Gray, Williamson, Karp and Dalphin, 2007). Patton (1987) and Rubin and Rubin (2005) emphasized that the study group, which is working as a teacher and believed to be able to provide useful and reliable information due to its experience determined.

While asking to open-ended questions and making face to face interview to teachers were asked to teachers and detailed and in-depth information was gathered by interview, the data were without comment and participant expressions were presented to the readers. Thus, the reliability of the research was tried to be provided (Rubin and Rubin, 2005; Yıldırım and Şimşek, 2000). The research steps have been detailed in order to allow the research to be repeated in the same way (Yıldırım and Şimşek, 2000) and to be able to demonstrate its reliability through transparency (Rubin and Rubin, 2005). In order to ensure that the content analysis is valid in the research process, the content analysis has been re-done at different times to diversify the time (Cohen, Manion and Morrison, 2005, s. 113). The themes were determined in advance (during the question preparation process). There are two themes in the

research, the first one being the school principals' influence on the school success, and the second theme being the ideal principal.

Findings, Discussion and Conclusion

According to the teachers' views, the leadership of the school principal, organizing the school work is one of the most important factors affecting the success in the school. In addition, the principal effects the work and success of the school by the motivating the school staff and students, the preparation of the physical environment of the school and the positive communication. In this research, the expectations that the teachers frequently expressed from the ideal school manager are characterized by the fact that the school principal must be supportive of the staff, be loyal, be disciplined - principled, be participatory-democratic manager, be able to solve the problems, be diligent, be visionary, target, lead, taking risks, being an entrepreneur, preparing teachers for opportunities and conditions to work, creating a positive school climate, being willing-to-work and be honest.

In this research, the success of the school manager has been expressed in 35 different subjects and the ideal manager characteristics in 64 items. The frequency of repetition of the items related to the success of the school administrator is 117, while the frequency of repetition of the ideal manager characteristics is 181. Based on these factors and frequencies, it can be said that teachers have a great deal of value and significance to school administrators, and that school principals have significant effects on teachers, students and other employees in the effectiveness of school operation.