




# EDUCATION

Eğitimde Yönetici Yetkinlikleri  
Administrator Competence in Education



## Yazar Bilgisi/ Author Information

Münir ŞAHİN

 Dr. Öğretim Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat/Türkiye, [munir.sahin@gop.edu.tr](mailto:munir.sahin@gop.edu.tr)

## Makale Bilgisi/ Article Info

**Makale Türü/ Article Type** : Derleme Makalesi / Review Article  
**Geliş Tarihi/ Received** : 29.10.2022  
**Kabul Tarihi /Accepted** : 21.11.2022  
**Yayın Tarihi/Published** : 09.12.2022

## Atıf / Cite

Şahin, M. (2022). Eğitimde yönetici yetkinlikleri. *EDUCATION*, 1(2), 340-361.

---

**Özet**

---

Hammaddesini toplumdaki alan ve çıktısını topluma veren, insani değerlerin, kültürün aktarıldığı, bilimin ve bilginin gelişip uygulama alanı bulduğu toplumsal kurumlardan biri olan okulların etkili yönetimleri okulların ve toplumun geleceği için önemlidir. Başarılı bir yönetici ile okulların başarılı olması mümkündür. Eğitim yöneticilerini başarılı olabilmeleri için bazı yetkinliklere sahip olmaları beklenmektedir. Okul yöneticilerinin teknik, kavramsal ve insani boyutta tanımlanmış birçok yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Okul yönetiminde yönetici değerleri söz konusu olduğunda duygusal, mesleki ve teknik yeterliliklerle birlikte yöneticinin sergilediği kültürel ve insani değerlerin önemli olduğu unutulmamalıdır. Okul yöneticisi yetkinliklerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada literatür taraması yapılarak, yerli ve yabancı kaynaklar ışığında, 21.yüzyıl okul yöneticilerinden beklenen yetkinler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda okul yöneticilerinin sahip olması beklenen birçok yetkinlik alanının olduğu görülmüş ve bu yetkinlik alanları öğretim liderliği, yönetim işleri, çevre ile ilişkiler, mesleki kültüre ilişkin yetkinler, aile ve toplum katılımına yönelik yetkinler, yasal ve etik yetkinlikler ve mali yetkinlikler olarak sınıflandırılmıştır. **Anahtar Kelimeler:** *Eğitim yöneticisi yetkinlikleri, okul yöneticisi, eğitim yönetimi*

---

**Abstract**

---

Effective management of schools, which is one of the social institutions where human values and culture are transferred, and where science and knowledge find place for development and application, is important for the future of schools and society. It is possible for schools to be successful with a successful administrator. Educational administrators are expected to have certain competencies in order to be successful. School administrators need to have many competencies defined in technical, conceptual and human dimensions. When it comes to administrator values in school management, it should not be forgotten that the cultural and human values displayed by the administrator are important along with emotional, professional and technical competencies. In this study, which aims to determine the competencies of school administrators, literature review was conducted, and the competencies expected from the 21st century school administrators were tried to be determined in the light of domestic and foreign sources. In this context, it has been seen that there are many competence areas that school administrators are expected to have, and these competence areas are classified as instructional leadership, administrative affairs, relations with the environment, competences related to professional culture, competences for family and community participation, legal and ethical competences and financial competences.

**Keywords:** *Education administrator competencies, school administrator, educational administration*

---

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

The school administrator's view of management, management styles determine the quality of education and organizational values in the school. Achieving the purpose of the school and maintaining a qualified education are directly related to the qualifications of the school administrator. The vision and values shared in the school can also be reflected in the goals of the school and the learning goals of the teachers and students at the school. Şişman (2010) sees management as the process of making decisions and taking action so that the organization can achieve its goals. It is also possible to define the abilities and energies of people as guiding actions and principles in order to achieve common goals. As a matter of fact, Erdoğan (2010) defines management as the effective and efficient use of material, human and time resources for the organization to achieve its goals. School administrators should be equipped with different knowledge and abilities than other employees in the school.

### Method

In this study, which aims to determine the competencies of school administrators, literature review was conducted, and the competencies expected from the 21st century school administrators were tried to be determined in the light of domestic and foreign sources.

### Findings

It has been seen that there are many competence areas that school administrators are expected to have, and these competence areas are classified as instructional leadership, administrative affairs, relations with the environment, competences related to professional culture, competences for family and community participation, legal and ethical competences, and financial competences.

Competent in instructional leadership: As educational institutions, schools are learning organisations. The instructional leader should be able to reveal the knowledge and skills of the employees in order to ensure that the school achieves its goals. The instructional leader should create a positive learning environment, manage instruction, define the school's mission, give feedback, control learning activities, and evaluate the curriculum and activities

Competence in administrative affairs: School administrators have to comply with the regulations in the Journal of Announcements no. 2508 published in 2000 and arranged according to the type of institution. The Ministry of National Education Regulation on Primary Education Institutions and Regulation on Secondary Education Institutions regulate the methods and principles regarding the duties and functioning in public and private primary education institutions affiliated to the Ministry of National Education. Within the scope of this regulation, the limits of the administrative duties of school administrators are also defined.

Competence in human resources management: One of the duties and management processes of school administrators is to plan the use of human and material resources in the school in accordance with the goals of the school. The responsibility of using the resources correctly and effectively is the duty of the school administrator.

Planning and management information systems competency: One of the duties and management processes of school administrators is to plan the use of human and material resources in the school in accordance with the goals of the school. The responsibility of using the resources correctly and effectively is the duty of the school administrator (Teyfur, 2000). The planning of educational activities and the competencies for the effective use of management information systems will provide important advantages to the manager.

Competence to ensure family and community participation: Information meetings and courses should be organized so that families have the necessary knowledge and skills about their important role in the education of children, and families should be encouraged to participate in these meetings (Şahin, 2022).

Competencies related to school culture: The school administrator should create a school culture that encourages success for all students and employees and reflects the expectations of the staff (Balyer, 2016). The school administrator should have a vision that is committed to the mission and core values of the school, makes collaborative decisions, has cultural sensitivity, keeps two-way communication channels open. The school administrator should encourage and secure adherence to core values.

Competence on law and ethical issues: The school administrator should have a good command of the regulations and legal regulations of the Ministry of Education regarding educational activities and should be able to ensure the continuation of educational activities in accordance with the education policies of the country. School administrators must understand and act in accordance with the Constitution and the MEB's regulations, regulations and laws regarding education, personnel and student affairs, school rules, ethical rules, collective agreements

Competence in financial systems: Çelikten (2004) stated in his study that financial affairs are at the forefront of the subjects that school administrators spend the most time on in Turkey. School administrators spend a significant part of their time searching for resources. It is necessary to develop the physical facilities and technological infrastructure of the school, to purchase the materials and equipment needed by the school, to provide heating and cleaning expenses, to provide security, to provide teachers and other human resources to the school. So school administrators must be able to use financial system properly to meet the school needs effectively.

## Results and Discussion

It is seen that the understanding of "teaching is the essence of the profession" and the perspective of "successful teachers can be successful managers" still do not change in Turkey (Recepoğlu & Kılıç, 2014). It is seen that more than being a teacher is expected in order to be a manager abroad and in many developed countries. In countries such as Finland, which have achieved significant success in the field of education, while trying to increase and develop managerial competencies with postgraduate education in fields related to education and management, in less developed countries such as Greece and Turkey, the definition of education manager is made through teaching. Although decisions were made in many Education Councils to recognize education management as a professional career and to equip administrators with education alternatives differentiated from teaching such as master's degree, it is seen that these have not been implemented yet. For this reason, there is a need for policy makers to define school management as a professional career acquired depending on certain trainings and competencies as soon as possible.

## GİRİŞ

Okul başta ulusal olmak üzere evrensel düzeyde eğitim hedeflerini gerçekleştirmek için kurulmuş temel sistemlerden birisidir. Başaran (1982) okulu açık bir sistem olarak tanımlamaktadır. Açık bir sistem olan okulun eğitim hedeflerini gerçekleştirebilmesi için okul yöneticilerinin okulun kuruluş amacı, vizyon ve misyonuna uygun görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri beklenir. Okul yöneticisinin yöneticiliğe bakışı, yönetim stilleri okuldaki eğitimin kalitesini ve örgütsel değerleri belirler. Okulun amacına ulaşması ve nitelikli bir eğitimin sürdürülebilmesi de okul yöneticisinin sahip olduğu yeterliliklerle doğrudan ilgilidir. Okulda paylaşılan vizyon ve değerlerin okulun amaçlarına, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin öğrenme hedeflerine de yansıtılmaktadır. Şişman (2010) yönetimi örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kararlar alma ve harekete geçme süreci olarak gösterir. Ortak amaçlara ulaşabilmek için insanların sahip oldukları yetenekleri ve enerjilerini yönlendirici eylemler ve ilkeler olarak da tanımlamak mümkündür. Nitekim Erdoğan'da (2010) yönetimi, örgütün hedefine ulaşması için madde, insan ve zaman kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanması olarak tanımlamaktadır.

Okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken değerlerin olduğu, örgüt üyelerinin neyi iyi ya da kötü olarak değerlendirdiklerinin paylaşılan bu değerlere göre değişebildiği ifade edilmektedir. Okul yöneticisinin tutum ve davranışlarının değerler çerçevesinde şekillendiğini, başkalarının davranışlarını değerlendirme ve algılama biçiminin yöneticinin değerleriyle ilgili olduğu görülmektedir. Değerlerin yöneticilerin ilkeli ve tutarlı olmalarına, değişen durumlara uyum sağlamalarına zemin hazırladığı ifade edilmektedir (Şişman, 2007). Okul yönetiminde yönetici değerleri söz konusu olduğunda duygusal, mesleki ve teknik yeterliliklerle birlikte yöneticinin sergilediği kültürel ve insani değerlerin önemli olduğu unutulmamalıdır. Yönetim bilgi ve becerisine sahip olmak, doğruluk, dürüstlük, önyargılı olmamak, hayatın baskılarında kurtulabilme becerisi, adalet, meslek onuru gibi değerler okul yöneticisinin sahip olması gereken değerler olarak belirtilmektedir (Torlak, 2007). Benzer değerleri ifade eden Aslanargun (2012) ise yönetsel değerleri; adalet, çalışkanlık, yasalara uymak ve güven olarak belirlemektedir.

Stronge (1993) okul yöneticilerinin yönetsel sorumlulukları kadar liderlik ve öğretmenlik gibi sorumluluklarının da olduğunu belirtmektedir. Bazı araştırmacıları ise (Nomnian ve Arpattananon, 2018) okul yöneticilerinin temel yeterliliklerinin stratejik düşünme ve yenilik, yönetsel liderlik, öğretim liderliği, kişisel mükemmellik ve paydaş katılımını sağlayabilme becerisi olarak belirlemektedirler. Yirmi birinci

yüzyıl eğitim yöneticilerinin öğrenme ve öğretmede yetkin, verilere dayalı karar verebilen, sorumluluk sahibi ve mesleki gelişimlerini sürdürebilen öğretim liderleri olmaları beklenmektedir (Yavuz, 2006). Okul yöneticilerinin okuldaki diğer çalışanlardan daha farklı bilgi ve yeteneklerle donatılmış olması gerekir. Bu bilgi ve yetenekler sosyal hizmet uzmanı, motive edici olma, rehber olma, vizyoner liderlik, öğretim liderliği, ekonomist olma, zaman yöneticisi, avukat, vizyon ve misyon geliştirici gibi yeterliklerdir (Başaran, 1996; Hale ve Moorman, 2003; Trail, 2000).

Yetkinlik, kişiye belirli bir rolü oynama gücü veren özellikler olarak ifade edilmektedir (Bursalıoğlu, 1981). Yeterlilik yapılması gereken görevi yerine getirmeye ilişkin güç ve kapasite olarak ifade edilir (Şişman, 2000). Mesleki yeterlilik ise meslek standartlarına uygun bir şekilde eğitim programlarından işgücünün sertifikalanmasıdır. Mesleki yeterlilikler değişen durumlara, talebe, kültürel değişime göre gözden geçirilerek geliştirilmelidir. Kişinin mesleğini en iyi şekilde yapabilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve tutumlar mesleki yeterlilik olarak ifade edilmektedir. Belli bir alanda yetkin olmak, o alan ile ilgili işleri önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilecek bilgi, beceri, tutum ve değerlere sahip olmak anlamına geldiği belirtilmektedir (Töremen ve Kolay, 2003). Okulu belirlenen hedeflere ulaştırmak için okul yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinlikleri inceleyen çok sayıda araştırmacı bulunmaktadır (Açıkalın, 1995; Aydın, 1994; Başaran, 1996; Bursalıoğlu, 1991; Kaya, 1993; Tanrıoğen, 1988). Bu araştırmacılar okul yöneticisi için önceden belirlenmiş yetkinliklerin hayati önem taşıdığını vurgulamaktadırlar.

### OKUL YÖNETİCİSİ YETKİNLİKLERİ

Karşılaşılan sorunlara alternatif çözümler üretebilen okul yöneticileri farkındalığı yüksek ve nitelikli yöneticiler olarak tanımlanmaktadır (Bush, 2007). Okuldan ve eğitim etikliklerinden beklentilerin artmasına paralel olarak okul yöneticilerinin daha işbirlikçi ve liderlik özelliklerini öne çıkaran bir tutum içinde olmalarının gerektiği ifade edilmektedir. Gümüşeli (2001) okul yöneticilerinin sergilemeleri gereken yönetsel özellikler olarak örgütsel öğrenme, personel geliştirme, liderlik, etkili iletişim, motivasyon, işi kolaylaştırma, bilgi paylaşımı, ilgi ve anlayışı saymaktadır. Okul yöneticilerinin okulda olumlu bir atmosfer oluşturması, çalışanlara güven vermesi, okulda paylaşılan değerler oluşturabilmesi gerekir. Okul yöneticileri kendilerinden beklenen davranışları sergileyemediklerinde daha katı ve otoriter bir tutum içine girerlerken, beklentileri karşılayan yöneticiler çalışanlarla daha fazla iş birliği kurdukları, iletişime açık, ekip çalışmalarını destekleyen daha demokratik bir tutum

sergiledikleri görülmektedir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 404; Kouznes ve Posner, 2011, s. 42).

İçinde bulunduğumuz çağda bilgi üretemeyen toplumların, bilgi üreten toplumların arka bahçesi, üretim yerleri ve ucuz pazarları haline gelmesi kaçınılmazdır. Soruna bu anlamda bakıldığında bilgi üretimi alt sistemlerine sahip okulların (Akçay ve Başar, 2004) önemi artmış ve artacaktır. Etkili bir yönetim için okul yöneticilerinin yetkinlikleri ve liderlik becerileri geliştirilmelidir. Bir işin gerektirdiği niteliklere sahip olmak, istenilen performansın uygun ve tutarlı olması için kritik önem taşımaktadır (Dubois ve Rothwelle, 2004). Eğitim yöneticileri okulların her türlü yönetiminden, ihtiyaçların karşılanmasından, sorunların çözümünden ve amaçlar doğrultusunda eğitim öğretim etkinliklerinin sürdürülmesinden sorumludurlar. Okuldaki bütün işlerin yasal karar vericisi konumunda olan okul yöneticilerinin görevlerini etkili ve uygun bir şekilde yerine getirebilmeleri için bazı yetkinliklere sahip olmaları gerekir.

Okul müdürlerinin yöneticilik yeterlik düzeylerini öğretmen ve müdürlerin algılarına göre belirlemeyi amaçlayan bir çalışmada Mentşe (2021), okul yöneticilerinin beklenildiği gibi yüksek düzeyde yönetsel yetkinlik sergilediklerini ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda öğretmen ve müdürlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Ancak, Millî Eğitim Bakanlığı ve akademik camia buna büyük önem vermesine ve bu konuda önemli miktarda bilgi ve veri tabanının birikmiş olmasına rağmen; Türkiye'de okul yönetiminin bir meslek olarak tanımlanmaması ve bu yönde sürdürülebilir bir politikanın henüz oluşturulmamış olması önemli bir sorun olarak önemini korumaktadır.

Okul yöneticilerinin yerine getirmeleri gereken görevler ve yeterlikler YÖK ve Dünya Bankası tarafından belirlenmiş mesleki yeterliklerdir (Mentşe, 2021). Bu yeterlilikler incelendiğinde okul yöneticilerinin teknik, kavramsal ve insani boyutta tanımlanmış birçok yeterliliğe sahip olması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1991; Yıldırım, 2007). Bu yetkinlikler MEB'in 2023 vizyonunda yer almaktadır (MEB, 2018). Bu yeterlilikleri Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012) 5 boyut altında vermektedir:

1. Etkin bir şekilde çalışma ve insanlarla etkili iletişim kurabilme,
2. Eğitim öğretime uygun okul binası ve çevresini hazırlayabilme,
3. Mesleğe hizmet etme,
4. Okuldaki organizasyonları etkili bir şekilde yönetebilme,
5. Eğitim Programları Geliştirme.

Okul yöneticilerinin bu yeterlilikleri ne düzeyde gerçekleştirdiklerine ilişkin ulusal ve uluslararası çok sayıda çalışma bulunduğu görülmektedir (Ağaoğlu vd., 2012; Baran, 2015; Bursalıoğlu, 1981; Dönmez, 2002; Önder ve Küpeli, 2017; Sevinç, 2017; Töremen ve Kolay, 2003; Yavuz, 2006; Yıldırım ve Aslan, 2008). Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM) veri tabanında bulunan 45 tam metin makale üzerinde yapılan derleme çalışmasında Erçetin ve Eriçok (2016) öne çıkan yeterlilikleri idari, liderlik, iletişim, değişim yönetimi, teknolojik yeterlilikler, insan kaynakları yönetimi, duygusal-sosyal yeterlilikler ve çatışma yönetimi olarak sıralamışlardır. Sezer ve Akan (2018) ise okul yöneticilerinin yönetsel özelliklerine ilişkin yaptıkları çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerinde görmek istedikleri bazı davranışları belirledikleri görülmektedir. Bu davranışlar resmiyet, hoşgörülü, tedbirli, düzenli, baskın, samimi, yenilikçi, hırslı, mantıklı, ilkeli, adaletli, donanımlı olmak, etkili iletişim kurabilen, motive edici, ileriye görebilen, vizyon sahibi, güvenilir, ekip kurucu, tutarlı, dinamik ve kararlılık şeklinde belirlendiği görülmektedir.

İlgili literatürde özellikle yöneticilerin belirli yetkinliklerini ölçmek için geliştirilmiş ölçme araçlarının varlığı dikkat çekmektedir (Eichinger ve Lombardo, 2003; Morical, 1999). 1950'lerde geliştirilen ölçme araçları ile "görev ve yapı" ile "değerlendirme ve destek" arasındaki bağlantı tanımlanmaya çalışılmıştır. Psikometrik araçların geliştirilmesi, yetkinliklerin tanımlanması ve geliştirilmesi için çok önemlidir. Koontz ve Einrich (1998), nitelikli yöneticilerin okul gibi bütün diğer örgütlerin hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmasında önemli bir role sahip olduklarını belirtmektedir. Buna göre yöneticilerin yetkinlikleri bilinmeli ve ölçülmelidir. Bu anlamda yöneticilerin yetkinliklerinin belirlenmesi sürecinde etkin bir şekilde kullanılması için geçerli ve güvenilir ölçme araçlarının olması, yani önceden belirlenmiş yetkinlikleri standart bir şekilde ölçebilen araçlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Türkiye'de de okul yöneticileri ve liderlik konusuna odaklanan, lider ve yönetici özelliklerini belirlemek için yönetici ve öğretmen görüşlerinden hareket eden çok sayıda çalışma (Açıkalin, 1977; Balyer, 2016; Dönmez, 2002; Ağaoğlu vd. 2012; Baran, 2015; Menteşe, 2021; Önder ve Küpeli, 2017; Özdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015; Şahin, 2017) olmasına rağmen, ulusal düzeyde belirlenmiş ve okul yöneticisi yetkinlikleri olarak yöneticilerden beklenen yetkinlikler henüz yeterli düzeyde bulunmamaktadır. Okul yöneticisi olmak için lisans düzeyinde eğitim almış olmak ve öğretmen olmak yeterli eğitim ölçütü olarak görülürken, okul yöneticiliği bir mesleki kimliğe de sahip değildir (Özdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015). Bu nedenle de eğitim yöneticileri için literatürde yer alan ve akademik çalışmalar ile desteklenen yetkinliklerin, teorik olarak



beklenildiği, ancak uygulamada olmayan yetkinlik ve yeterlilik alanları oldukları görülmektedir.

Başarılı liderlerin yetkinliklerine ilişkin olarak literatürde çok sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir (Gratton, 2011; Martin ve Schmidt, 2010; Bergstrom, 2012). Bu çalışmalar genelde ortak yetkinlik alanlarına vurgu yaparlar. Ortak olarak belirlenen bazı lider yetkinlik alanlarının kavramsal yetkinlikler (zeka, teknik), yönetsel yetkinlikler (işleri iyi yapma vb.), liderlik yetkinlikleri (iş gören gelişmesine destek olma ve koçluk), kendini tanıma yetkinliği ve kendi kendini yönetme yetkinlikleri (duygusal zeka), kişiler arası ilişkileri etkin bir şekilde devam ettirme yetkinliği (müzakere etme, etkili iletişim, çatışma yönetimi) ve ekip oluşturma yetkinliği (ekip oluşturma, akıl hocalığı yapma, olası sorunlara çözüm üretme ve işbirliği) olduğunu görülmektedir.

Örgütlerin kalite güvencesinde başarıya ulaşmasında en önemli rolü üstlenen kişi yöneticidir. Okul yöneticileri, okulları ve öğrencileri iyi niteliklerle yönetmek ve donatmak için bilgi ve kapasitelerini kullanabilmelidir. Ancak sınırlı kaynaklara sahip küçük okulların yöneticileri kalkınmaya daha fazla önem vermelidir. Profesyonel yönetici olarak rollerini verimli bir şekilde geliştirmek ve ülkedeki insanların gelişimine azami fayda sağlamak için idari yeterlilikler konusunda eğitilmeleri gerektiği ifade edilmektedir (Prasertcharoensuk ve Promprakone, 2014). Eğitim yöneticileri için kılavuz liderlik standartlarını belirleyen PRAC (2021), bazı anahtar yeterlilik alanları belirlemiştir. Çalışmaya göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği, yönetim işleri, çevre ile ilişkiler, mesleki kültüre ilişkin yetkinliğe sahip olmaları gerekir.

### **Öğretim Liderliği Yetkinliği**

Eğitim kurumları olarak okullar öğrenen örgütlerdir. Öğretim liderinin okulun hedeflerine ulaşmasını sağlayabilmek için çalışanların bilgi ve becerilerini ortaya çıkarabilmesi gerekir. Öğretim liderinin olumlu bir öğrenme ortamı oluşturması, öğretimi yönetebilmesi, okulun misyonunu tanımlayabilmesi, dönüt verebilmesi, öğrenme etkinliklerini kontrol edebilmesi, öğretim programını ve etkinlikleri değerlendirebilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Şişman, 2002; Weber, 1996). Öğretim lideri, etkili öğretme ve öğrenmeyi okullaşmanın odak noktası haline getiren ortak bir vizyon geliştirerek tüm öğrencilerin öğrenmesini, gelişmesini ve tüm personelin başarısını desteklemelidir. Öğretim liderliği göstergeleri arasında müfredat bilgisi, öğretim, öğrencilerin değerlendirilmesi, öğretimin değerlendirilmesi, karar verme için veri ve öğrenci başarısı için veri toplama yer almaktadır (Şişman, 2002). Küresel

rekabet ortamı, bilgi teknolojileri, hızlı ve esnek örgüt yapıları, grupların ve çalışan ihtiyaçlarındaki farklılaşmanın yöneticilerin yetkinliklerini şekillendirmede etkili olduğu görülmektedir (Barrett ve Beeson, 2002). Okul yöneticileri bu değişimi okula, okuldaki çalışanlara, öğretim materyallerine yansıtabilmesi için öğretim lideri olarak yeni bilgi ve becerileri edinmesi gerekmektedir.

Öğretim lideri bu bağlamda okuldaki tüm öğretmenlerin standartlara uygun, tutarlı, iyi yapılandırılmış, öğrencilerin kimlik ve yaşam deneyimlerinin çeşitliliğini, içerik bilgisini, beceri gelişimini, kültürel yeterliliği ve sosyal-politik farkındalığını destekleyen kültürel açıdan duyarlı metinlere, ödev ve öğretim uygulamalarına dayalı eğitim yapmalarını sağlayabilmelidir (Balyer, 2016). Öğretim lideri okulun tüm alanlarında öğretim uygulamalarının öğrencilerin sınıf düzeyi ile uyumlu, onların beklentileri yansıtan, farklı öğrenme ihtiyaçlarını karşılayan, ilgi alanlarından ve hazır bulunuşluk düzeylerinden yararlanabilen, kültürel olarak duyarlı ve bireyselleştirilmiş bir eğitimin olmasını sağlayabilmelidir. Öğretim lideri olarak okul yöneticisi, öğretmenlerin resmi ve gayri resmi değerlendirme yöntemlerini kullanmalarını sağlar. Her öğrencinin öğrenmesini, gelişimini, bilgi, beceri, zekâ ve sosyo-politik gelişiminin ölçülmesini sağlayacak gerekli düzenlemeleri yapabilir. Öğretim lideri resmi düzenlemelere, yasal prosedürlere uygun olarak denetim ve değerlendirmelerin yapılmasını sağlayabilmelidir. Öğrencilerin ihtiyaç duydukları içerik bilgisine sahip olmaları, beceri gelişimi ve kültürel yeterliliği elde etmeleri için okulda gerekli düzenlemeleri yapabilmelidir.

### **Standart Yönetim İşlerinde Yetkinlik**

Okul yöneticileri 2000 yılında yayınlanan 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yer alan ve kurum türüne göre düzenlenmiş yönetmeliklere uymak durumundadırlar. Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği ve Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği MEB'e bağlı resmi ve özel ilköğretim kurumlarında görev ve işleyiş ile ilgili yöntem ve ilkeleri düzenlemektedir. Bu yönetmelik kapsamında okul yöneticilerinin idari görevlerinin sınırları da tanımlanmaktadır. Yönetmeliğin ikinci maddesine göre "Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ve özel ilköğretim kurumlarının amaç ve ilkelerine, yönetim, personel, eğitim-öğretim, öğrenci, güvenlik, sağlık ve donatım işleri ile bu okullardaki kayıt-kabul, sınıf geçme, sınavlar ve devam-devamsızlık konularına ilişkin yöntem ve ilkeler" yer almaktadır (MEB, 2000a). Okul yöneticilerinin uymaları gereken yasal çerçeve sadece bu yönetmelik ile sınırlı değildir. Anayasa, 657 sayılı Memurlar Kanunu gibi daha birçok yasal düzenlemenin sınırları içinde hareket etmek, okuldaki işleyişi, çalışanların davranışlarının

denetlenmesini yasa ve yönetmeliklere göre okuldaki eğitim-öğretim işlerinin yürütülmesini sağlamak durumundadır. Okul yöneticilerinin yasa, yönetmelik ve mevzuat ile belirlenen standart yönetim işlerine ilişkin yeterli bilgi ve becerilere sahip olması, yasalara uygun karar ve uygulamalar gerçekleştirmelerinin istendiği görülmektedir (MEB, 2000a).

Okul yöneticisi okuldaki öğretim etkinliklerinin müfredata ve programa uygun bir şekilde yapılması için güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı sağlamayabilmesi için kaynakları uygun bir şekilde kullanmalı, öğrencilerin ve çalışanların etkili bir şekilde öğrenmelerini, gelişmelerini, başarı olmalarını desteklemeli ve onları teşvik etmelidir. Bunu yaparken okul kültürünü, iklimi, yönetim becerilerini, bilgi yönetimi sistemlerini, yasa, etik ve eğitim politikalarını kullanabilmelidir. Öğrencilerin geçmişlerini, kimliklerini, zekâ ve onurları da dahil olmak üzere tüm güvenlik, sağlık, sosyal, duygusal ihtiyaçlarını karşılayan etkili planlar, prosedürler, rutinler ve sistemler geliştirebilmesi ve uygulayabilmesi gerekmektedir. Çalışanların sosyal, duygusal refahlarını artıran, öğrencilerin ve öğretmenlerin geçmiş deneyimlerini onurlandıran ve eğitim desteği sağlayan bir tutum sergileyebilmesi gerekir. Okulun fiziki alanlarının çeşitliliğini sağlamalı ve okulun başarısını artırmaya yönelik etkinlikler düzenlemelidir (Wang ve Lin, 211). Okula ilişkin çevrenin ön yargılarını kaldırabilecek politika ve prosedürleri uygulayarak bu ön yargıları kaldırma becerisine sahip olmalıdır. Okul çevre ilişkileri açısından okulun toplumun bir parçası olduğu, girdisini toplumdaki aldığı ve yine çıktısını da topluma verdiği düşünüldüğünde okulun çevre ile olan ilişkileri önemlidir (Şahin, 2021).

### **İnsan Kaynakları Yönetimi**

Bersgrom (2012) değişimin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için çalışanların mesleki gelişiminin teşvik edilmesini, örgütsel etkinliğin sürdürülmesini ve örgütsel kapasiteyi artırarak örgütün rekabet ortamında daha avantajlı bir yer edinmesini sağlamamanın önemli bir yetkinlik olduğunu belirtmektedir. Bir eğitim örgütü olarak okuldaki insan kaynaklarının yönetimine ilişkin uygulamalarda başarı, çalışanların temel yetkinlikleri ve kapasitelerinin iyi yönetilmesi okulun daha avantajlı bir yere sahip olmasını sağlayacak ve okulu hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaştırabilecektir (Wang ve Lin, 2011). Örgütler için olduğu kadar okullar içinde insan kaynakları yönetiminde yönetici yetkinliğinin okulun başarıya ulaşması için önemli olduğu görülmektedir.

Okuldaki insan kaynağının yetiştirilmesi, geliştirilmesi, diğer çalışanlar ile bütünleşmeyi sağlayacak okul kültürünün oluşturulması ve çalışanların

değerlendirilmesi, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin en üst düzeyde okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmalarının sağlanması önemli bir yönetsel yetkinliktir. Bu bağlamda Çalık ve Şehitoğlu (2006) okul yöneticilerinin çalışanlar arasında yapıcı bir rekabet ortamı oluşturmaları gerektiğine, çalışanların kararlara katılmasının sağlanmasına, çalışanların değerlendirilmesinde şeffaf olmaya, katılımcı ve açık iletişime dayalı ilişkilerin kurulduğu bir okul ikliminin oluşturulmasının önemli olduğuna işaret etmişlerdir. Ancak aynı çalışma da Türkiye’de okul yöneticilerinin çalışanları değerlendirme de açık olmadıklarını, yapıcı rekabet oluşturamayıp okuldaki personeli yeterli düzeyde kararlara katmadıklarını ifade etmektedir.

Okul yöneticisinin okulun misyonunu paylaşan, etkili bir kariyer geliştirme, etkili ve özverili çalışanları okulda tutma, çalışanlar arasında uyumun sağlanması noktasında gerekli becerilere sahip olması gerekir. Öğretmenler genelde merkezi olarak okullara atandıkları için işe alma konusunda Türkiye’de okul yöneticilerinin etkileri bulunmamaktadır. Ancak diğer personelin görevlendirilmesi, çalışanların kontrolü, denetimi ve okulun işlerinde etkili bir şekilde görevlerini yapmalarını sağlamaktan sorumludur. Okuldaki bütün çalışanların yasal sınırlar içinde okulda bulunmaları ve verilen görevleri yapmalarının denetim ve kontrolü okul yöneticilerine aittir. Okulun temizliğinden kantin çalışanlarına, öğretmenlerin derslere zamanında başlamalarından öğrencileri ders aralarında kullanacakları alanların kontroline kadar insan kaynaklarının yönetiminde önemli sorumlulukları bulunur. Okul yöneticilerinin çalışanların eğitim ihtiyaçlarını okulun amaç ve ihtiyaçlarına uygun olarak yerine getirmelerine yardımcı olmaları, onları teşvik etmeleri gerekmektedir.

### **Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemleri Yetkinliği**

Okul yöneticilerinin görevlerinden ve yönetim süreçlerinden birisi de okuldaki insan ve madde kaynaklarının okulun amaçlarına uygun olarak kullanılmasının planlamasının yapılmasıdır. Kaynakların doğru ve etkili kullanılması sorumluluğu okul yöneticisinin görevi olduğu belirtilmektedir (Teyfur, 2000). Okulun eğitim öğretim amaçlarını gerçekleştirmesi için gereken girdilerin sağlanması ve bunların uygun ve etkili kullanımının kararlaştırılması gerekmektedir. Yöneticilerin okulu amacına ulaştırabilmek için planlama yapmaları gerektiğine işaret edilmektedir (Açıkalin, Şişman ve Turan, 2011). Eğitim öğretim etkinliklerinin planlanması, yönetim bilgi sistemlerinin etkili kullanılmasına yönelik yetkinlikler yöneticiye önemli avantajlar sağlayacaktır. Okul yöneticisinin öğrencilerin okuldaki kurslara erişimlerini sağlayabilmesi, eşit öğrenme ve öğretimin sağlanması için diğer çalışanlar ile iş birliği

içinde planlama yapması, okul veri sistemlerini kullanabilmesi gerekir. Arslan ve Küçükler (2015) çalışmalarında okul yöneticilerinin planlama konusunda özellikle uygulamada sorunlar yaşadıklarını ve yeterli olmadıklarını göstermektedirler.

Türkiye’de okullarda ve diğer kamu kurumlarında stratejik plan hazırlaması 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile yasal dayanağa kavuşmuştur. 2006 yılında MEB tarafından da okullarda stratejik planlamanın yapılması, yıllık amaç ve hedefler ile performans göstergelerine dayalı stratejik plan hazırlanması gerekmektedir. Yönetmelikler ile MEB eğitim kurumlarındaki planlama etkinliklerini düzenlemiştir. Ancak Arslan ve Küçükler (2015) okul yöneticilerinin planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıklarını, hizmet içi eğitimler ile planlama ve stratejik planlamaya ilişkin kavramsal ve uygulama yönünden yöneticilerin eğitim alarak yetkinlik kazanmaları gerektiğini belirtmektedirler.

Bilişim teknolojilerindeki yenilikler ile birlikte her alanda olduğu gibi yönetim işlerinin işleyişi de değişmektedir. Yönetim bilgi sistemleri bir örgüt içindeki karar verici konumunda bulunan yöneticilerin ihtiyaçlarına yönelik olarak düzenlenmiş veri tabanlarıdır. Diğer bir ifade ile yöneticilerin daha etkili kararlar verebilmelerinde onlara ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlayan, bu amaç için tasarlanmış bilgi sistemleridir (O’Brien, 1990). Eğitim alanında yönetim bilgi sistemleri de eğitim yöneticilerinin karar vermelerini kolaylaştıracak farklı bilgi düzeylerinde, yer ve zamanlarda bilgi elde etmek için kurulmuş iletişim kanalları, bilgisayar depolama araçları ve diğer elektronik ağ sistemlerinin kullanımı olarak düşünülmelidir (Bayrakçı, 2007). MEB son yıllarda bilgi sistemlerini yaygınlaştırmaya yönelik yoğun çalışmalar yürütmektedir. Altıntaş (2004) bilgi toplumu olamayan ve bilgi teknolojilerini kendi sistemlerine uyarlayamayan ülkelerin kendilerine dünyada yer bulmakta zorlanacaklarını ifade ederken, bilgi teknolojilerindeki yetkinliklerin ne kadar önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Bilgi teknolojilerinde zirvede bir yer edinebilmek için devletlerin teknolojiyi çağdaş yönetim teknikleriyle birlikte vatandaşa hizmette ön plana çıkaran yeni yapılanmalara gittikleri görülmektedir. Ülkemizde de bilgi teknolojilerinin e-ticaret, e-devlet, e okul gibi çok farklı alanlarda uygulandığını görmek mümkündür.

Gelişen teknoloji ile birlikte bilginin toplanma, depolanma, dağıtılma, işlenme ve kullanılma şekillerinde de radikal değişiklikler yaşanmıştır. Artık mail yerine e-postalar kontrol edilmekte, evrak arşivler yerine e-arşivlerde belge aranmakta, fiziki kütüphaneler yerine e-kütüphaneler yer almakta, ilan tabloları yerine web duyuruları kullanılmakta, personel ve öğrenci işleri için dosyalar tutmak yerine veri tabanları

kullanılmaktadır (Şahin, 2021). Daha onlarcasını sayacağımız ve yöneticilerin işlerini de kolaylaştıran yönetim bilgi sistemleri işlerin daha hızlı yapılmasında, kararların daha nitelikli verilmesinde yöneticilere önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Ayrıca yönetim bilgi sistemleri kaynakların daha etkili kullanılmasını da sağlamaktadır. Daha az personel ile daha fazla bilgi, belge işleri yapılabilir. Yirmi birinci yüzyıl yöneticilerinin yönetim bilgi sistemlerini kullanma konusunda yetkin olmaları herhangi bir yetkinlikten çok çağın bir gerekliliği haline gelmiştir.

### **Aile ve Toplum Katılımını Sağlamaya Yönelik Yetkinlikler**

Eğitimde, okuldaki etkinliklere ailenin ve diğer paydaşların katılımı okuldaki bütün çocuklar için eğitim çıktılarının geliştirilmesinde önemli role sahiptir. Eğitim öğretim ortamı olarak sınıflar ve okul ilk akla gelmesine rağmen okulda ve sınıflarda öğrenilen bilgilerin ve davranışların uygulama alanı okulun dışındaki sosyal ve kültürel ortamdır. Bu kültürel ortamın okuldaki eğitimi desteklemesi veya engelleyici özelliklere sahip olması eğitimin başarısı için kilit rol oynamaktadır. Okul yöneticisi, aileler, toplum kuruluşları, okulun ve bölgenin misyonunu destekleyen diğer paydaşlarla etkili ortaklıklar yoluyla tüm öğrencilerin öğrenmesini ve büyümesini ve tüm personelin başarısını teşvik edecek katılımı sağlayabilmelidir (Şahin, 2017). Aileler okul topluluğunun birer doğal üyeleridir. Ailelerle düzenli ve etkili bir iletişimin kurulması gerektiği ifade edilmektedir.

Ailelerin çocukların eğitimindeki önemli rolleri konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları için bilgilendirme toplantıları ve kursların düzenlenmesi sağlamalı ve ailelerin de bu toplantılara katılması teşvik edilmelidir (Şahin, 2022). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin öğrencilerin öğrenmesini ve akademik kararlarını aileler ile paylaşmaları için onlarla iş birliği içinde çalışmalarını gerekir. Okul yöneticisinin ve öğretmenlerin aileler ve diğer paydaşlarla iki yönlü, düzenli kültürel ve dilsel iletişim kurmaları gerektiği belirtilmektedir (Şahin, 2017).

Şahin (2017) hazırlamış olduğu doktora tezinde aile ve toplumun dışında önemli bir çevresel unsurunda sosyal medya olduğuna dikkat çekmiştir. Sosyal medyanın okulun sosyal çevresi kadar öğrencilerin akademik başarılarını etkileyebileceğine, yanlış kullanıldığında eğitimde başarısızlığı getireceğine, doğru kullanıldığında da eşsiz bir bilgi kaynağı olduğuna vurgu yapılmıştır. Ayrıca aynı çalışmada, aile katılımının öğrenci başarısını önemli derecede artırdığı belirtilmektedir. Aile katılımı ile anne babaların okulun yükümlülüklerini yerine getirmesinde çocuklarının okullarını desteklemeleri, çocukların gelişimlerine destek olmaları, istenen davranışları okul dışında da modelleyerek öğrencilere doğru model davranışları

göstermeleridir. Ailelerin ödev ve ders çalışma konusunda öğrencileri gözlemleyerek ihtiyaç duyduklarında onlara yardımcı olmaları, okulu düzenli ziyaret ederek öğrenci hakkında bilgi alma ve okulu gerektiğinde bilgilendirme gibi konular da aile katılımı kapsamında değerlendirilebilir.

### **Okul Kültürüne İlişkin Yetkinlikler**

Okul yöneticisinin tüm öğrenciler ve çalışanlar için başarıyı teşvik eden, personelin beklentilerini yansıtan bir okul kültürü oluşturmaları gerekir (Balyer, 2016). Okul yöneticisinin okulun misyon ve temel değerlerine bağlı, işbirlikçi karar veren, kültürel duyarlılığa sahip, çift yönlü iletişim kanallarının açık tutan ve paylaşılan bir vizyona sahip olması gerekir. Okul yöneticisi temel değerlere bağlılığı teşvik etmeli ve güvence altına almalıdır. Kararlarda öğretmen, öğrenci, diğer personel, aileler ve toplumun diğer üyeleri ile iş birliği içinde plan yapılmasını, karar alınmasını sağlayabilmeli ve bu süreçleri okulun amaçlarına uygun olarak yönetebilmelidir. Katılımcıların anlamlı katkılar sunmalarını desteklemelidir.

Okul yöneticisi kültürel olarak duyarlı bir çevrenin oluşturulmasını sağlayabilmeli, çalışanların mesleki gelişimini sağlayacak, personel ve öğrencilerin güçlü yanlarını ortaya çıkaracak etkileşimi artırıcı bir çevrenin oluşmasını teşvik etmelidir. Çift yönlü iletişim kanallarını kullanarak öğrenci odaklı öğretmen, personel, öğrenciler, veli ve diğer toplumun üyeleri ile etkili iletişim kurabilmelidir. Sürekli öğrenen bir okul kültürünün oluşması için yeniliklerin peşinden giden, güncel araştırmalardan ve uygulamalardan faydalanabilen okul yöneticilerine ihtiyaç vardır (Şahin, 2022). Etkili okul kültürü oluşturan bir okul yöneticisinin çalışanları, öğrencileri, aileleri ve topluluk üyelerini ortak bir eğitim vizyonu geliştirmeye ve uygulamaya teşvik etmesi gerekir.

### **Yasa, Etik ve Eğitim Politikalarında Yetkinlik**

Okul yöneticisinin eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin MEB'in yönetmeliklerine, yasal düzenlemelere hâkim olması, ülkenin eğitim politikalarına uygun bir şekilde eğitim öğretim etkinliklerinin sürdürülmesini sağlayabilmesi beklenmektedir. Okul yöneticilerinin Anayasanın ve MEB'in eğitim öğretim, personel ve öğrenci işleri ile ilgili düzenleme, yönetmelik ve yasaları, okulun kurallarını, etik kuralları, toplu sözleşmeleri anlaması ve bunlara uygun hareket etmesi gerekir. Yasalara uygun olarak verilmiş yetkileri, yönergelerde yapılan değişiklikleri öğrenmesi, yapılan değişiklikleri takip etmesi ve okulun işleyişini bunlara uygun olarak düzenlemesi gerekmektedir (MEB, 2000b).

Etik ahlaki olarak iyi-kötü, doğru ve yanlış ile ilgili insanların davranışlarında kullandıkları kuralların ve ilkelerin bütünü olarak tanımlanabilir (Hatcher, 2004). Etik yönetici ise çalışanların ikilemde kaldıkları durumda en etik olana karar verme gücü olanıdır. Eğitim yönetiminde yöneticinin çalışanlara etik değerleri aktarabilmesi ve kendisinin de örnek davranışlar sergileyerek model olması önemlidir. Yaptıkları işlerde etik değerlere uymaları, politika ve uygulamalarının uyum içinde olması gerektiği ifade edilmektedir (Helvacı, 2010).

Yönetimde en önemli işlerden birisi karar vermedir ve bunun için eğitim yöneticisinin yeterli bilgi ve belgeye göre hareket etmesi, mevcut yasalara uygun karar vermesi gerekmektedir. Yöneticiler motivasyon düzeyleri yüksek olduğunda, risk almaktan korkmadıklarında daha hızlı kararlar verebilirken, motivasyonu düşük yöneticilerin karar verme sürecini uzattıklarının görüldüğü ifade edilmiştir (Şahin, 2022). Okul yöneticilerinin mevcut yasa ve politikalara, mesleki etik ilkelere göre davranışları beklenmektedir.

### **Mali Sistemlere İlişkin Yetkinlik**

Okul yöneticilerinin 2000 yılında çıkarılan 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yer alan İlköğretim ve Ortaöğretim için ayrı ayrı düzenlenen yönetmeliklere göre öğrenci, personel işleri, fiziksel ortam, çevre, okul geliştirme ile birlikte mali sorumlulukları da bulunmaktadır. Okul yöneticisinin okulun giderleri için uygun bütçe ve kaynak çalışması yapabilmesi, yasal sınırlar içinde kaynakların okulun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde etkili kullanımını sağlayabilmesi, yeterli düzeyde ekonomi ve piyasa bilgisine sahip olması gerekmektedir. Yöneticinin gelişme kararı ve uygulamalardaki yetkinliği örgütün başarısı ile doğrudan bağlantılı olduğu görülmektedir (King, Fowler ve Zetihaml, 2001).

Çelikten (2004) çalışmasında Türkiye'de okul yöneticilerinin en fazla zaman ayırdıkları konuların başında mali işlerin geldiğini belirtmektedir. Okul yöneticileri zamanlarının önemli bir kısmını kaynak aramakla geçirmektedir. Okulun fiziki olanaklarının, teknolojik alt yapısının geliştirilmesi, okulun ihtiyaç duyduğu malzeme ve donanımın alınması, ısınma, temizlik giderlerinin sağlanması, güvenliğin sağlanması, okula öğretmen ve diğer çalışan insan kaynağının sağlanması gerekmektedir. MEB, 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde yer alan yönetmelik ile okul yöneticilerine okulun kütüphane, derslik, laboratuvar gibi alanların öğretime hazır bulundurulması, teknolojik alt yapının geliştirilerek okula kazandırılması, okulun bakımı, temizliği, korunması, güvenlik önlemlerinin alınması, okul bina ve tesislerinin kullanıma uygun olması, ihtiyaç duyulan ders araç ve gereçlerinin temin edilerek



verimli kullanımının sağlanması için gerekli önlemlerin alınması, sağlık taramasının yapılması, gelir-gider ve bütçe ile ilgili yönetmelik ve mevzuata göre görevleri bulunduğu ifade edilmektedir (MEB, 2000b).

## SONUÇ

Okul yöneticilerinin toplumun etik değerleri ile uyumlu, genel ahlaka uygun hareket etmeleri, eğitim yönetimi ve örgüt yönetimine ilişkin bilgi ve beceriler açısından yetkin olmaları, insani değerleri önemsemeleri, okulda öğretmenler ve öğrenciler için verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlamaları gerekmektedir. Olumlu okul ikliminin bulunduğu okullarda öğrenci başarısı artarken çalışanların iş doyumunu da artacak, okul terkleri azalacak ve öğretmenler daha az okul değişikliği tercihinde bulunacaklardır. Yasalara ve yönetmelikler okul yöneticisinin çalışma alanını ve çerçevesini belirlemektedir. Bu yasal düzenlemeleri uygun bir şekilde okuldaki yönetim işleri sürdürülürken, okulun ham maddesinin ve öznesinin insan olduğu unutulmamalıdır. İnsan söz konusu olduğunda, okul yöneticisinin iletişim becerisi, sosyalleşme, olumlu okul kültürü önemli unsurlar olarak görülmelidir. Olumlu bir okul kültürü, okuldaki bütün çalışanları ve öğrencileri olumlu etkileyecektir.

Okul yöneticilerinin iyi bir öğretim lideri olmaları, sağlıklı öğretim ortamlarının oluşturulmasını sağlayacağı gibi, öğrenci başarısını artırmaya yönelik düzenlemelerin daha kolay anlaşılmasını da sağlayacaktır. Okul girdisini toplumdaki gibi çıktısını da topluma geri vermektedir. Bu çerçevede okulun çevresi ile etkili bir iletişim kurması, iş birliği ve dayanışma içinde olması, aile gibi okulun diğer paydaşlarını okulun amaçlarını gerçekleştirmesinde yönlendirebilmesi gerekmektedir. Okul yöneticisinin okuldaki çalışanların ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemesi ve onların başarılarını ödüllendirmesi, olumlu bir mesleki kültür geliştirebilmesi, öğretmenleri sorunları ve gelişim ihtiyaçlarını belirleyebilme yetkinliğine sahip olması gerekmektedir.

Akıllı, esnek, özverili, yeniliğe açık, anlayışlı, çalışanların yeteneklerini geliştirmeye istekli yöneticiler okulun amaçlarına daha kolay ulaşmasını sağlayabilirler. Hızla değişen ve gelişen Türkiye gibi ülkelerde nitelikli okul yöneticilerine duyulan ihtiyaç her gün biraz daha artmaktadır. Özellikle farklı toplumsal beklenti ve istekler okul yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikleri çeşitlendirmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin yetkinliklerine verilen önem artmaktadır. Okulların başarısında eğitilmiş ve nitelikli okul yöneticilerinin rolü daha fazla kabul edilmektedir. Çalışanları bilgi ve niteliklerini okulun amaçların doğrultusunda yönlendirebilen okul

yöneticileri, okulu sadece öğrencileri için değil bütün bir toplum için sosyal bir etkinlik alanı haline getirebilmektedir.

Okul yöneticilerinin çalışanların bilgi, beceri ve uzmanlıklarını örgütün amaçlarına uygun olarak kullanması önem kazanmaktadır. Colins (2001) örgütsel etkinlik ile yönetici davranışı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmasında örgüt yöneticilerinin liderlik vasıflarına sahip olmasının önemli bir özellik olduğunu tespit etmiştir. Okul yöneticilerinin bu bağlamda iyi birer öğretim lideri olmaları, insan kaynakları uzmanı olmaları, okul kültürü ve mesleki kültür açısından yetkinliklere sahip olmaları gerekir. Aile ve toplumun diğer üyeleri ile uyum içinde çalışabilmek için öğretmenlerin ve toplumun üyelerinin okul ile iş birliği içinde çalışmalarını teşvik etmesi gerekmektedir. Planlama ve karar alma aşamalarında okul yöneticisinin paylaştırılmış karar alma süreçlerini kullanarak, okulun iç ve dış paydaşlarıyla birlikte ve uyum içinde hareket edebilmesi bütünüyle okul yöneticisini iletişim yetkinliklerine ve yönetsel becerilerine bağlıdır.

Okullar geçmişe göre hizmet ve eğitim çıktısı bağlamında daha evrensel bir işlev görmektedirler. Teknolojik gelişmeler, insan gücündeki değişkenlik, toplumun beklentileri gibi nedenler okulları sürekli bir kapasite ve yetkinlik geliştirme arayışı içinde olmaya zorlayabilmektedir. Bu ise ancak yöneticilerin yönetim süreçlerini yeniden tanımlamaları, iş tanımı, iş analizi ve iş özelliklerini yeniden tanımlamaları ile mümkün görünmektedir.

Türkiye’de “öğretmenlik mesleğin özüdür” anlayışı ve “başarılı öğretmen başarılı yönetici olabilir” bakış açısının halen değişmediği görülmektedir (Recepoğlu ve Kılıç, 2014). Yurt dışında ve gelişmiş birçok ülkede yönetici olabilmek için öğretmen olmaktan daha fazlasının beklendiği görülmektedir. Finlandiya gibi eğitim alanında önemli başarılar elde eden ülkelerde eğitim ve yönetim ile ilgili alanlarda yüksek lisans düzeyinde eğitimler ile yönetici yetkinlikleri artırılmaya ve geliştirilmeye çalışılırken, Yunanistan gibi daha az gelişmiş ülkelerde ve Türkiye’de eğitim yöneticisinin tanımlaması öğretmenlik üzerinden yapılmaktadır. Yapılan birçok Eğitim Şurasında eğitim yönetimin bir mesleki kariyer olarak tanınması ve yüksek lisans gibi öğretmenlikten farklılaştırılmış eğitim alternatifleri ile yöneticilerin donatılması yönünde kararlar çıksa da günümüzde bunların henüz uygulanmadığı görülmektedir. Bu nedenle politika yapıcıların bir an önce okul yöneticiliğini belirli eğitimlere ve yetkinliklere bağlı olarak elde edilen bir mesleki kariyer olarak tanımlamalarına ihtiyaç bulunmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Açkılın, A. (1977). *Milli eğitim müdürlerinin yeterlikleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Açkılın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2011). *Bir insan olarak okul müdürü*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/715/371>
- Akçay, C. ve Başar, M. A. (2004). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10 (38), 170–197. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10359/126821>
- Altıntaş, H. (2002). *Sanal bürokrasiden e-devlete teorik yaklaşımlar, I*. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi, İİBF Yayını, İzmit.
- Arslan, G. ve Küçüker, E. (2016). Okul müdürlerinin planlama etkinlikleri ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 24(2), 839-856. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/22590/241300>
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin atanmaları sürecinde idari yargı kararları ve öne çıkan değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 347-376. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10323/126578>
- Balyer, A. (2016). School principals' administrative competency: Teachers' views. *Journal of Educational Research*, 1(1), 16-36. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yjer/issue/65845/1025826>
- Baran, H. (2015). *Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi lisansüstü programının okul yöneticisi yeterlikleri bağlamında incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Osmangazi Üniversitesi.
- Barrett, A., & Beeson, J. (2002). *Develop leaders for 2010*. The Conference Board of Canada.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, I. (1996). *Eğitim yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bayrakçı, M. (2007). Türkiye'de eğitim yönetimi bilgi sistemleri ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 395-420. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108309>
- Bergstrom, E. J. (2012). *A comparison of the leadership competencies of leaders in manufacturing, hospitals, and community banking industries in the State of Pennsylvania* [Unpublished dissertation]. ProQuest Dissertations and Theses database.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde yenileşme ve demokratik liderlik. Ankara Üniversitesi, *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(2), 669-674. [https://doi.org/10.1501/Egifak\\_0000000688](https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000688)
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391– 406. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1150205.pdf>

- Çalık, C. ve Şehitoğlu, E.T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevini yerine getirebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim*, 35(170), 2006, 94-111. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/milliegitim/issue/36942/422508>
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135. <https://bit.ly/3Fh2TGr>
- Colins, J. (2001). *Good to great* (L. Cinemre, Çev.). Boyner.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 29(29), 27-45. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10368/126898>
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management*. Davies-Black.
- Eichinger, R. W., & Lombardo, M. M. (2003). Knowledge summary series: 360-degree assessment. *Human Resource Planning*, 26(4), 34-44.
- Erçetin, Ş. Ş., & Eriçok, B. (2016). Yayınlarda yer alan okul yöneticilerinin yeterliklerinin analizi (Ulakbim 2004-2016). *Electronic Turkish Studies*, 11(14). <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.9696>
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. Alfa Yayıncılık.
- Gratton, L. (2011). The end of the middle manager. *Harvard Business Review*, 89(4), 36-47. <https://hbr.org/2011/01/column-the-end-of-the-middle-manager>
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(28), 531-548. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10369/126911>
- Hale, E. L., & Moorman, H. N. (2003). *Preparing school principals: A national perspective on policy and program innovations*. Institute for Educational Leadership. Education Research Council, Edwardsville, Illinois.
- Hatcher, T. (2004). Environmental ethics as an alternative for evaluation theory in for profit business context. *Evaluation and Program Planning*, 27 (3), 357 - 363. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2004.04.009>
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks*, 2 (1), 391-410. <https://www.dieweltdertuerken.org/index.php/ZfWT/article/view/108>
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. K. (2010). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. Selahattin Turan). Nobel Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulamalar*. Set Ofset Matbaacılık Ltd.
- King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies or ompetitive advantage: The middle-management edge. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 95-106. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4614966>
- Koontz, H., & Eincrich, H. (1998). *Management*. McGraw-Hill.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2011). *Credibility: How leaders gain and lose it? Why people demand it?* John Wiley & Sons Inc.
- Martin, J., & Schmidt, C. (2010). How to keep your top talent. *Harvard Business Review*, 88(5), 54-61.
- MEB (2000a). *Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*. <https://bit.ly/3UKPtrT>
- MEB (2000b). Milli eğitim bakanlığı ilköğretim okulları müdürlüğü görev tanımı. *Tebliğler Dergisi*, 2508.
- MEB, (2018). *2023 Eğitim vizyonu*. Millî Eğitim Bakanlığı. <https://bit.ly/3Y6ZaUr>
- Menteşe, S. (2021). School principals' levels of administrative competences based on the perceptions of principals and teachers. *The European Educational Researcher*, 4(1), 43-62. <https://doi.org/10.31757/euer.413>
- Morical, K. E. (1999). A product review: 360 assessments. *Training & Development*, 53(4), 43-47. <https://bit.ly/3hdJZrY>
- Nomnian, S., & Arphattananon, T. (2018). School administrators' competencies for effective English language teaching and learning in Thai government primary schools. *IAFOR Journal of Education*, 6(2), 51-69. <https://doi.org/10.22492/ije.6.2.04>
- O'brien, J. A. (1990). *Management information systems—A Managerial end user perspective*. Richard D. Irwin, Inc.
- Önder, E. ve Küpeli, B. (2017). Ortaöğretim okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerinin (Burdur Örneği) *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 8(30), 1564-1581. <https://cutt.ly/W1Dewd7>
- Özdemir, S. Sezgin, F., & Kılıç, D.Ö. (2015). School administrators' leadership competencies according to the views of school administrators and teachers. *Education and Science*, 40(177), 365-383. <https://doi.org/10.15390/EB.2015.3717>
- PRAC (2021). *Guidelines for the preparation of administrative leaders: Professional standards and indicators for administrative leadership*. Massachusetts Department of Elementary & Secondary Education.
- Prasertcharoensuk, T.& Promprakone, D. (2014). Relationship between administrators' competencies and internal quality assurance, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 116, 808-814. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.302>
- Sezer, Ş. ve Akan, D. (2018). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 729-737. <https://dergipark.org.tr/tr/download/articlefile/582426>
- Sevinç, N. (2017). *Okul yöneticilerinin yönetsel deneyimlerinin yöneticilerin yeterlikleri ve entelektüel liderliği üzerindeki etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. On sekiz Mart Üniversitesi.
- Stronge, J. (1993). Defining the principalship: Instructional leader as middle manager, *NASSP Bulletin*, 77(553), 1-7 <https://doi.org/10.1177/019263659307755>
- Şahin, M. (2017). *Okulun çevre unsuru olarak sosyal medyaya ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Şahin, M. (2021). Social media in the eye of parents, *Education Quarterly Reviews*, 4(3), 169-183.  
<https://doi.org/10.31014/aior.1993.04.03.328>
- Şahin, M. (2022). *The importance of team leadership in education*, (Ed. Mustafa Kahyaoğlu) Multidisciplinary Perspectives in Educational and Social Sciences II. İKSAD Publishing House.
- Şişman, M. (2000). *Öğretmenlik mesleğine giriş*, Pegem Akademi Yayınları.
- Şişman, M. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tanrıoğan, A. (1988). *Okul yöneticilerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Teyfur, M. (2000). İlköğretim Okulları ve Yönetici Yetiştirme Sorunu. Pamukkale Üniversitesi *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 168-177. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/114924>
- Torlak, Ö. (2007). Yönetimde ahlak ve sorumluluklar. *Eğitime Bakış*, 3(8), 34-40. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuvey/issue/10323/126578>
- Türemen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160(03.07). [https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/160/toremen-kolay.htm](https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/toremen-kolay.htm)
- Trail, K. (2000). Taking the lead: The role of the principal in school reform. *Connections*, 1(4), 1-8. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED451604.pdf>
- Wang, W. C., & Lin, C. H. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100-104. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p100>
- Weber, J. (1996). *Leading the instructional programme*. In S. Smith & P. Piele (eds.), *School leadership*, 253–278. Clearinghouse Educational Management.
- Yavuz, M. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılama düzeyleri*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Konya Selçuk Üniversitesi.
- Yıldırım, N. (2007). *İlköğretim okul müdürlerinin yeterlilikleri ile öğrenme stillerine ilişkin bir araştırma (Tokat ili örneği)* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, N. ve Aslan, B. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri ile öğrenme stillerine ilişkin bir araştırma (Tokat ili örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(24), 238–255. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder/issue/6138/82350>