




## İdeal Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Türkiye için Model Önerisi<sup>1</sup>

### Training Ideal School Administrators: A modal Proposal for Türkiye

Sayfa | 177

Görkem OYNAR , Dr., MEB, gorkemoynar@hotmail.com

İdris ŞAHİN , Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, idris.sahin@deu.edu.tr

**Geliş tarihi - Received:** 30 Temmuz 2024  
**Kabul tarihi - Accepted:** 18 Ocak 2025  
**Yayın tarihi - Published:** 28 Nisan 2025

<sup>1</sup> Bu çalışma, Prof. Dr. İdris ŞAHİN tarafından yönetilen ve Görkem OYNAR tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerine İlişkin İdeal Okul Yöneticisi Algıları ve Okul Yöneticisi Yetiştirme Sürecine Yönelik Bir Model Önerisi” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

Oynar, G. ve Şahin, İ. (2025). İdeal okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Türkiye için model önerisi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(1), 177-212.

DOI. 10.51460/baebd.1518980



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Araştırma Makalesi / Research Paper*

**Öz.** Bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki ideal okul yöneticisi algılarını belirlemek ve okul yöneticisi yetiştirilmesine yönelik bir model önerisi sunmaktır. Karma yöntem araştırmalarından yakınsayan paralel desen kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırmanın nicel kısmı, Manisa'da çeşitli okullarda çalışan 434 öğretmenden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Nicel veriler, "İdeal Okul Yöneticisi Ölçeği (İOYÖ)" ile toplanmış ve çeşitli istatistiksel testlerle analiz edilmiştir. Nitel veriler 12 okul müdürü ile birebir görüşmeler ile toplanmıştır. Araştırmanın nicel verilerine göre öğretmenlerin çalışmakta oldukları okul müdürlerine ilişkin ideal okul yöneticisi algıları  $\bar{X}=3,67$  "Katılıyorum" düzeyindeyken beklenti düzeyleri  $\bar{X}=4,54$  "Tamamen katılıyorum" düzeyindedir. Okul müdürlerinin görüşlerinin öğretmenlerin görüşlerini destekler nitelikte olduğu görülmüştür. Oluşturulacak model önerisine temel oluşturmak amacıyla okul müdürü katılımcılara ilk müdürlük deneyiminde karşılaştıkları zorluklar ve okul yöneticilerin yetiştirilmesi konusundaki görüşleri alınmıştır. Yapılan literatür taraması ve elde edilen araştırma bulguları doğrultusunda Türkiye için "Aşamalı ve Sürekli Gelişim Odaklı Okul Yöneticisi Yetiştirme Modeli" önerisi sunulmuştur. Bu model, okul yöneticiliği öncesi ve esnasında alınacak eğitimler olarak iki aşamadan oluşmaktadır. Eğitimlerin ilk ayağını öğretmenlik bölümlerinde okuyan öğrencilerin katılabileceği okul yöneticiliği yan dal programları oluşturmaktadır. Bu eğitimlerin benzeri "Temel Okul Yöneticiliği Eğitimi" adı altında öğretmenlik mesleğine atandıktan sonra da alınabilecektir. Bu eğitimler yerel eğitim birimleri olan il müdürlüklerince verileceği gibi okul yöneticileri mesleki birliklerince de verilebilecektir. Söz konusu bu eğitimlerde teorik derslerin yanı sıra gözlem uygulamasının da olması planlanmıştır. Modele göre temel okul yöneticiliği eğitimi olarak okul müdür yardımcılığı görevini belirli bir süre ifa eden yöneticiler üç dönemlik "Okul Müdürlüğü Yeterlik Programına" alınacaklar; teorik dersler, gözlem raporları ve dönem projesinden sonra "Okul Müdürlüğü Yeterlik Sertifikasına" sahip olacaklardır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul müdürü, İdeal okul yöneticisi, Okul yöneticisi yetiştirme.

**Abstract.** The aim of this study is to identify perceptions of the ideal school principal in Turkey and to propose a model for school principal training. Data were collected using a convergent parallel design, one of the mixed-method research approaches. The quantitative phase of the study was conducted with data obtained from 434 teachers working in various schools in Manisa. Quantitative data were gathered using the "Ideal School Principal Scale (ISPS)" and analyzed through various statistical tests. Qualitative data were collected through individual interviews with 12 school principals. According to the quantitative findings, teachers' perceptions of their current school principals as ideal principals were at the "Agree" level ( $\bar{X} = 3.67$ ), while their expectations were at the "Strongly Agree" level ( $\bar{X} = 4.54$ ). It was observed that the views of the school principal participants supported those of the teachers. To provide a foundation for the proposed model, school principal participants were asked about the challenges they faced during their initial principalship experiences and their perspectives on school principal training. Based on a comprehensive literature review and the findings of the study, the "Progressive and Continuous Development-Oriented School Principal Training Model" was proposed for Turkey. This model consists of two stages: pre-service and in-service training for school principals. The first stage involves a minor program in school administration that students enrolled in teacher education programs can undertake. A similar training, termed "Basic School Administration Training," could also be provided to teachers after their appointment to the profession. These trainings can be delivered by local education units such as provincial directorates or professional school administration associations. In addition to theoretical courses, observation-based practices are planned for these trainings. According to the model, individuals who complete the basic school

Oynar, G. ve Şahin, İ. (2025). İdeal okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Türkiye için model önerisi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 16(1), 177-212.*

DOI. 10.51460/baebd.1518980

*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (1), 177-212.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (1), 177-212.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*



administration training and serve as assistant principals for a certain period will be eligible to enroll in a three-term "School Principal Competency Program." After completing theoretical courses, observation reports, and a term project, participants will obtain a "School Principal Competency Certificate."

**Keywords:** School principal, Ideal school administrator, School administrator training.



## Extended Abstract

**Introduction.** The term "ideal," originating from French, signifies something that meets desired levels and quality. The aspiration to achieve the best plays a crucial role in both professional and everyday activities. According to the Turkish Language Association, an ideal is defined as embodying all superior qualities conceivable by thought (TDK, 2022). In this context, an ideal school administrator should be "successful," "effective," and possess "desirable qualities."

Historically, management theories have addressed the characteristics of ideal managers differently. The classical management approach views the ideal manager as someone who can definitively determine desired outcomes, make quick decisions, efficiently manage resources, and oversee work processes (Aslan & Karip, 2014). In contrast, the behavioral management approach emphasizes respect, listening, motivation, understanding needs, and team collaboration (Baransel, 1993; Bolat et al., 2008). Modern management approaches consider managers with 21st-century skills—such as problem-solving, systemic thinking, innovation, adaptability, risk-taking, and technological proficiency—as ideal (Memduhoğlu, 2010; Tortop et al., 2010; Çağlar, 2015; Koçel, 2018). The primary aim of this study is to identify perceptions of the ideal school administrator among teachers and school administrators in Turkey and to propose a model for their training. The study reviews existing literature on the roles, skills, and characteristics of school administrators, and explores perceptions and expectations of the ideal administrator. Interviews with school principals focused on challenges faced during their initial experiences and their views on training processes, forming the basis for a proposed model. This research, by outlining a profile of the ideal school administrator and proposing a comprehensive training model, aims to contribute to the literature and enhance the effectiveness of school leadership in Turkey.

**Method.** The research employed a mixed-methods approach, integrating interviews and survey techniques for a comprehensive strategy. The design followed the "convergent parallel design," where qualitative and quantitative data were collected simultaneously. In this method, both data types are given equal priority, and their analysis is conducted separately but combined during the final interpretation to provide a cohesive understanding. Qualitative data were gathered through individual interviews with school principals, while quantitative data were collected using the "Ideal School Administrator Scale" from teachers. The combined and comparative analysis of these data led to the development of a model for training school administrators.

**Results.** The average current situation ( $\bar{X}=3.67$ ) and expectation ( $\bar{X}=4.54$ ) scores of the Ideal School Administrator Scale, as answered by teachers, have been determined. It is observed that while the average current situation score is at the level of 'Agree', the expectation average is at the level of 'Completely agree'. Based on these results, it can be said that teachers have high expectations from an ideal school administrator and that the current situation does not fully meet these expectations. Quantitative findings suggest that school principals also hold similar views to teachers in terms of expectations for an ideal school administrator's development of educational stakeholders and processes, management and leadership skills, and personal qualities. Additionally, three themes emerged from individual interviews with school principals: (1) Challenges encountered in their initial principalship experience, (2) Views on the ideal school administrator, and (3) Recommendations for

*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (1), 177-212.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (1), 177-212.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*



administrator development. It has been observed that the quantitative and qualitative findings complement each other.

**Discussion and Conclusion.** The findings indicate that teachers expect high performance from ideal school principals, yet current school principals fall short of meeting these expectations. These findings are supported by existing research in the literature. Moreover, school principals themselves have acknowledged starting their roles without adequate training or knowledge, leading to encountering various challenges and gaining experience over time. From the perspective of the essential qualities an ideal school principal should possess, the views of school principals align with those of teachers. School principals suggest that training for school leadership should commence before assuming duties and should be continuous. The study underscores the role of school principals in enhancing educational quality, emphasizing the need for principals to improve their management knowledge and skills. Based on a literature review and the obtained findings, a graduated training approach starting from teacher education and progressing to structured leadership training for school administrators is envisioned.



## Giriş

Eğitim yönetimi ve liderliği alanında yapılan çalışmalar hem teori hem de uygulama açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmalar, eğitim kurumlarının daha etkili bir şekilde yönetilmesine ve eğitim süreçlerinin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, eğitimde ideal kavramı, istenen seviyede ve kalitede bir yönetim ve eğitim süreci hedeflemeyi ifade eder. En iyiye ve en uyguna ulaşma arzusu hem iş hayatında hem de günlük yaşamda gerçekleştirmeye çalıştığımız birçok etkinlikte önemli bir rol oynar. Arzulanan veya beklenen bir şeyi en iyi şekilde yapmak, ideal olanı elde etmek anlamına gelir. Türk Dil Kurumu'na göre ideal kavramı, "düşüncenin tasarlayabileceği tüm üstün nitelikleri kendinde toplamış" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Bu bağlamda, ideal bir okul yöneticisinin "başarılı", "etkin" ve "arzulanan özelliklere sahip" olması gerektiği söylenebilir.

Farklı yönetim yaklaşımları, ideal okul yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerin zamanla evrildiğini ve değişen ihtiyaçlar doğrultusunda farklı beceri setlerinin önem kazandığını göstermektedir. Yönetim teorileri tarihsel olarak incelendiğinde, ideal yöneticilerin özelliklerinin farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Klasik yönetim yaklaşımına göre ideal yönetici, istenen sonuçları kesin bir şekilde belirleyebilen, hızlı kararlar verebilen, kaynakları etkin bir şekilde yönetebilen ve iş süreçlerini idare edebilen bir kişidir (Aslan & Karip, 2014). Davranışçı yönetim yaklaşımında ise ideal yönetici, çalışanlarına saygı gösteren, onları dinleyen, motive eden, ihtiyaçlarını anlayan ve takım çalışmasına yatkın bir kişidir (Baransel, 1993; Bolat vd., 2008). Modern yönetim yaklaşımlarında ise, karmaşık sorunları çözme, sistemik düşünme, yenilikçi fikirler üretme, değişime uyum sağlama, risk alma, küresel ekonomik ve sosyal trendleri izleme ve dijital teknolojileri kullanma gibi 21. yüzyıl yeterliklerine sahip yöneticiler ideal yönetici olarak kabul edilmektedir (Memduhoğlu, 2010; Tortop vd., 2010; Çağlar, 2015; Koçel, 2018).

Başarılı ve etkili olmuş okul müdürlerinin özellikleri, okulun yer aldığı çevreye ve okulun belirli özelliklerine göre farklılık gösterse de birbirine benzer olduğu söylenebilir (Hausman vd., 2000). Eğitimin her toplumda hayati bir süreç olduğu ve bu sürecin çoğunlukla okullarda gerçekleştirildiği düşünüldüğünde, başarılı, etkili ve her yönden istenilen özellikleri taşıyan yönetici ve öğretmenlerin görev yaptığı okulların başarıya ulaşacağı söylenebilir (Anderson, 2008; Balcı, 2002; Goldring vd., 2007; Gürbüz vd., 2013). Etkili bir müdür, okulunu en iyi şekilde yönetir, tüm öğrenciler için okul imkânlarını artırır, öğrenme yaşantılarını zenginleştirir ve öğrencilerin akademik düzeylerini en üst düzeye çıkarmaya yardımcı olur (Şahan, 2018). Okul müdürü, görevini yaparken paydaşların rol ve beklentilerini dikkate alarak okula bağlılıklarını artırır. Bu yönetsel davranış örgütsel kültürün oluşumunda katkıda bulunmakla birlikte olumlu iletişimi teşvik ederek etkili bir öğrenme ortamı yaratır. Sonuç olarak bu yönetsel beceri okul müdürünün başarısını ve etkililiğini artırır (Busher & Barker, 2003; English & Hill, 1990; Şahin-Fırat, 2010; Taymaz, 1995). Bunun yanı sıra yapılan birçok araştırmada okul müdürünün sergilediği etkili yönetim ve liderlik performansının öğrenci başarısı ve örgütsel bağlılığına doğrudan (Allen vd., 2015; Drysdale & Gurr, 2011; Chen vd., 2022; Urick & Bowers, 2014) veya dolaylı (Grissom vd., 2021; Hallinger & Heck, 1998; İra vd., 2019; Leithwood vd., 2004; Leithwood, 2020; Özdemir, 2019) etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin becerileri, stratejileri, karakteristik özellikleri, öğrenci başarısına etkileri, deneyimleri, paydaşlarla ilişkileri, iletişim yöntemleri, liderlik stilleri ve okul müdürü standartları, ideal



okul müdürünün özelliklerine dair araştırmaların merkezinde yer almıştır (Duran & Cemaloğlu, 2020). Bu araştırmalar, başarılı ve etkili okul müdürlerinin özelliklerini çeşitli alt faktörler altında incelemiştir. Schulte ve diğerleri (2010), ideal bir okul müdürünün hizmet etmeyi seven, tertipli, disiplinli, iyi huylu, sabırlı, saygılı, yardımsever, açık fikirli, dürüst, sorumluluk sahibi, tutarlı, arkadaş canlısı ve okul içi yaşantıya odaklanmış biri olması gerektiğini belirtmiştir. Şahan (2018) ise ideal bir okul müdürünün demokrat, güler yüzlü, anlayışlı, kendini ve okulu geliştiren, öğrenci sorunlarıyla ilgilenen, zamanını etkili kullanan ve kanunları ve yönetmelikleri iyi bilen biri olduğunu ifade etmiştir. Diğer araştırmalar da ideal okul müdürlerinin çeşitli liderlik rollerine sahip olmasının yanı sıra yaratıcı düşünebilen, stresi yönetebilen, iyi ilişkiler kuran, eşitlik ve adalete önem veren, örgütleme becerisi yüksek, sorumluluk sahibi, problem çözme yeteneği güçlü, iyi bir dinleyici ve gözlemci, motive edici ve eğlenceli karaktere sahip bireyler olması gerektiğini ortaya koymuştur (Aytürk, 1999; Bolam vd., 1993; Reçepoğlu, 2008; Scheerens & Stoel, 1988; Tanrıoğen, 1988).

İdeal okul yöneticilerinin yönetim becerileri, eğitim ve öğretim süreçlerine etkileri ile liderlik vasıfları açısından benzer niteliklere sahip olduklarına dair ifadeler bulunmaktadır. Açıkgöz (1994), ideal bir okul yöneticisinin yönetim becerilerini, örgütün işleyişini sürdürmek, dış çevre ile uyum içinde olmak ve örgüt hedeflerine ulaşmayı sağlamak olarak tanımlamaktadır. Gümüşeli (2001) ise ideal bir okul yöneticisinin, değişen eğitim sistemi ve yeni yönetim anlayışına uyum sağlayabilen, toplumdaki değişen ihtiyaçları karşılayacak donanıma sahip, öğrenci başarısını merkeze alan, mevzuatı bilen ve uygulayan bireyler olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu tür yöneticilerin, araştırmalarla da desteklenen ortak özellikleri; örgütsel bir kültür oluşturan ve yönlendiren, vizyonu paydaşlara aktaran, yenilikçi ve etkili stratejiler belirleyen, eğitim programlarını yönlendiren, öğrenci gelişimini izleyen, örgütsel bağlılığı artıran, okul imkanlarını geliştiren, paydaşlarla iş birliği içinde olan, kendi mesleki gelişimine önem veren, öğretmenlerin gelişimine destek olan, teknolojiyi ve yeni gelişmeleri takip eden, kendini güncelleyen, mevzuatı bilen ve uygulayan, öğretimsel liderlik becerilerine sahip kişiler olduğu ifade edilmektedir (Balci, 2002; Busher & Barker, 2003; Edmonds, 1979; English & Hill, 1990; Lawrence, 1989; Myrick, 2003; Peterson & Deal, 1998).

Okul yöneticilerinin liderlik yeteneklerini artırmanın, kendi profesyonel gelişimlerinin yanı sıra öğretmenlerin profesyonel gelişimlerine de katkı sağlayacağını bilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Okullarda öğretmen, yönetici ve velilerin arasında pek çok çatışma yaşanabilmektedir (Kazak & Aygün, 2022). Bu çatışmaları bitirmek ve uzlaşmaya çevirmek öncelikle okul yöneticisinin görevi olmakla birlikte etkili iletişim becerilerini gerektirmez (Aydın, 2013). Okul yöneticilerinin, eğitimde etkinliği artırmak için bu tür anlaşmazlıkları çözebilme ve tüm ilgili taraflarla olumlu ilişkiler kurabilme becerisine sahip olmaları gerekmektedir (Koçak & Başkan, 2013). Buna ek olarak okul yöneticilerinin, öğrenci başarısını elde etmek için iş birliği odaklı bir okul kültürü ve iklimi oluşturması gerekmektedir (Babaoğlan vd., 2017). Yine okul yöneticileri, okuldaki personeli en etkili ve verimli şekilde kullanma sorumluluğu taşıdığı için, öğretmen performansını en uygun düzeyde yönlendirebilmeleri gerekmektedir (Bozan & Ekinci, 2019). Eğitim bağlamında düşünüldüğünde, okul yöneticilerinin eğitim sisteminin belirlenen hedeflere ulaşması için, öğretmen ve öğrencilerin performansını artırmak amacıyla denetim uygulamalarını verimli ve etkili bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir (Birel & Erçek, 2019). Bütün bunlardan hareketle okul yöneticilerinin, okulun amaçlarını ve hedeflerini başarıyla gerçekleştirebilmek için bir dizi yetkinlik geliştirmeli ve sürekli olarak kendi gelişimlerini desteklemelidir.





*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Araştırma Makalesi / Research Paper*

Öğretmenler, toplumu şekillendiren önemli figürler olarak kabul edilirken, okul yöneticileri de bu figürlerin başında gelir. Ülkenin ilerlemesi ve kalkınmasında donanımlı, ideal öğretmen ve yöneticilerin katkısının önemli olduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin toplumun ve günümüzün ihtiyaçlarına uygun bir şekilde yetiştirilmiş olmaları büyük önem taşımaktadır (Üstüner vd., 2021). Türkiye’deki yönetici yetiştirme durumu incelendiğinde okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken ihtiyacı olacak yeterliklere sahip olmadan ve bu göreve ilişkin olumlu tutumlar geliştirmeden görevlerine başladıkları, bu sebepten de birçok hata yaptıkları gözlemlenmektedir (Turhan & Karabatak, 2015). Bu durumun başlıca nedeni olarak ülkedeki okul yöneticiliğinin henüz bir meslek veya ayrı branş olarak kabul edilmemesi ve bu nedenle okul yöneticilerinin gerekli yeterlikleri kazanmaları için göreve başlamadan önce herhangi bir eğitimden geçmemesi gösterilebilir. Okul müdürlüğünün profesyonel bir meslek olarak görülmemesi, okul müdürlerinin görev alanlarının tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum, müdürlerin gerçekleştirdikleri işlerle yapmaları gereken işler arasında belirgin bir uçurum oluşmasına neden olmaktadır (Turan, 2007).

Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu Millî Eğitim Bakanlığı tarafından çıkarılan yönetmelikler ile bir yöntem çerçevesine oturtulmaya çalışılmış olsa da 1985 – 2021 yılları arasında çıkan veya yeniden düzenlenen yönetmelikler okul yöneticilerinin daha çok seçilmesine ilişkin belirli ölçütlerin düzenlendiği yasal metinler olarak kalmıştır. Her ne kadar Millî Eğitim Bakanlığının 5 Şubat 2021 tarihinde çıkardığı yönetici atama yönetmeliği okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin bir yol haritası çiziyor olsa da verilecek olan eğitim içeriğinin değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap vermekten uzak olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin 21. Yüzyıl becerileri; bilgi okuryazarlığı, medya okuryazarlığı, teknoloji okuryazarlığı, öz yönetim ve inisiyatif kullanma, üretkenlik ve hesap verebilirlik, liderlik ve sorumluluk, esneklik ve kolay uyum sağlama, sosyal ve kültürlerarası beceriler (Yeni, 2021) olarak ele alındığında mevcut durumdaki yetiştirme programının (oygm.meb.gov.tr, 2023) okul yöneticilerinin çağın gerekliliklerine göre yetiştirilmesinde eksik kaldığı söylenebilir. Bunların yanında okul yöneticilerinin göreve başladıkları zaman karşılaştıkları sorunlar çeşitli araştırmalarda alınmış (Bayar, 2016; Kazak vd., 2021; Yetim & Toprakçı, 2020), bu araştırmalarda okul yöneticilerinin göreve başlama öncesi teknik yeterlilik alanında bilgi eksikliğinden dolayı zorluk yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Göreve yeni başlamış okul yöneticilerine yönelik görev öncesi eğitimlerin eksikliğinin, bu yöneticilerin göreve hızlı bir şekilde uyum sağlamalarını zorlaştırarak işlerini daha uzun süre ve sancılı bir şekilde öğrenmelerine yol açtığı, dolaylı olarak da yönetsel davranışları üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bilgi sahibi bir okul yöneticisi idari işleri yönetirken eğitim işlerini de aksatmadan yürütürken, yeterli bilgi sahibi olmayan bir yönetici sorunlarla başa çıkmada zorlanmakta, bazı durumlarda ise cezai durumlarla karşılaşabilmektedir (Rivkin vd., 2005).

Türkiye’nin, eğitim sisteminde birçok değişikliklere gitmiş olmasına rağmen bu değişimleri okullarda uygulayacak ve yürütecek kişiler olan okul yöneticilerini yetiştirmede önemli sayılabilecek adımları atmadığı söylenebilir (Bozkurt, 2023). Okullarda her geçen gün artan yeni uygulamalar ile karşılaşan okul yöneticileri bu durumlara ayak uydurmak ve kendilerini geliştirmek için üniversitelerdeki eğitim yönetimi programlarına başvurmaktadır; ancak bu programların okullarda karşılaşılan problemlerin çözümüne odaklanmaktan uzak olduğu ve bu talepleri karşılamada yetersiz olduğu söylenebilir (Karataş, 2023). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili olarak yönelimler incelendiğinde üç farklı yönelimin ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar çıraklık modeli, eğitim bilimleri modeli ve ek ölçütler modelidir (Şimşek, 2004). Çıraklık modelinde okul yöneticiliği

Oynar, G. ve Şahin, İ. (2025). İdeal okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Türkiye için model önerisi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 16(1), 177-212.*

DOI. 10.51460/baebd.1518980





görevi öğretmenlik görevinin bir parçası olarak görülmekte ve bu görevin mevcut kanunlar ve yönetmelikler çerçevesinde yürütülebilecek bir görev olduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle bu modelde yöneticilerin eğitimi söz konusu değildir. İkinci model olan eğitim bilimleri modeli ise 1970'lerde uygulanmaya çalışılmış ve bu doğrultuda üniversitelerde eğitim fakülteleri bünyelerinde eğitim yönetimi ve denetimi bölümleri açılmıştır, ancak bu bölüm mezunları doğrudan okul yöneticisi olarak görev almamışlar, öğretmen olarak atanmışlardır. Bu modele göre yönetim ayrı bir bilimsel çalışma alanı olup, okul yöneticiliği yapacak kişilerin yönetimin temel kavramlarını bilen kişilerden olmaları amaçlanmıştır. Son model olan ek ölçütler modelinin ise tam anlamıyla bir yönetici yetiştirme modeli olmadığı, yöneticilik için başvuran adaylar arasında belirli ölçütlere göre öncelik sırası belirleme ve atama yöntemi olduğu söylenebilir. Türkiye'deki yönetici yetiştirme süreçleri incelendiğinde temelde de çiraklık modeli ve ek ölçütler modelinin benimsendiği ve modelin son 30 yıldır değişmediği söylenebilir (Recepoglu & Kılınç, 2014; Şimşek, 2004).

Türkiye'de yönetici yetiştirme felsefesinin ve mevcut hiyerarşik düzenin tam olarak oturmadığı görülmektedir (Okçu, 2011). Millî Eğitim Bakanlığı veya üniversiteler bünyesinde okul yöneticiliğine ilişkin özel program olmadığı gibi bu alanda da bir kurumsallaşma olmadığı söylenebilir. Türkiye'deki okul yöneticisi yetiştirme araştırmaları, genellikle eğitim yönetimi, liderlik becerileri, pedagojik bilgi ve etik değerlere odaklanarak okul yöneticilerinin niteliklerini geliştirmeye yönelmiştir. Araştırmalarda okul yöneticisi yetiştirmeyi üstlenecek kurumlara değinilmiş olsa da yetiştirme süreçlerinin hepsinin mesleğe atanma sonrası hizmet içi eğitim yoluyla verilmesi gerektiği ön görülmüştür (Aksakal, 2020; Brina, 2022; Karabatak & Şengür, 2018; Kesim, 2009; Öz, 2019; Turhan & Karabatak, 2015).

### **Araştırmanın amacı ve önemi**

Bu araştırmanın temel amacı, ideal bir okul yöneticisi kavramına ilişkin öğretmen ve okul yöneticilerinin algı ve beklentilerini belirleyerek Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirilmesine yönelik bir model önerisi geliştirmektir. Bu amaç doğrultusunda, okul yöneticilerinin rolü, becerileri ve özellikleri hakkında mevcut literatürü gözden geçirilmiş, ideal bir okul yöneticisinin nasıl tanımlandığına dair algıları ve beklentiler araştırılmıştır. Ayrıca birebir görüşme yoluyla okul müdürlerinden öncelikle ilk müdürlük deneyimlerinde karşılaştıkları zorluklar sorulmuş, ideal okul yöneticisine ilişkin bakış açıları ele alınmış ve son olarak okul yöneticisi yetiştirme süreçlerine ilişkin fikirleri alınarak oluşturulacak okul yöneticisi yetiştirme modeline temel oluşturulmaya çalışılmıştır.

Bu araştırma, öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda ideal okul yöneticisi profilini çıkararak farklı bir yaklaşım sunmaktadır. Ayrıca, bu araştırma okul yöneticisi yetiştirmeyi öğretmenlik eğitimi sürecinde başlatarak, okul yöneticilerinin temelden gelişimlerini ele almaktadır. Sunulan model okul yöneticisi yetiştirmede aşamalı bir ilerleme sürecini içermesi nedeni ile okul yöneticiliğinde kariyer basamağı sistemini oluşturmaktadır. Bununla birlikte model, okul yöneticiliği eğitimi verecek kurumları tanımlayarak ve bu kurumların görevlerini belirleyerek okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik daha bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır. Bu yeni yaklaşımın, Türkiye'deki okul yöneticisi yetiştirme süreçlerine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmada, ideal bir okul yöneticisinin niteliklerini ortaya koymak ve Türkiye'de okul yöneticisi yetiştirilmesine yönelik bir model önerisi üzerine odaklanarak literatüre katkı sunulması amaçlanmıştır.



Araştırmanın problem cümlesi “Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin ideal okul yöneticisi algısı nasıldır? Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda ideal okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik nasıl bir model geliştirilebilir?” olarak belirlenmiş, bu probleme dayalı olarak da aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

- 1) Okul müdürlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilk göreve başladıkları zaman karşılaştıkları zorluklar nelerdir?
- 2) Okul müdürlerinin ideal okul yöneticisinin özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3) Okul müdürlerinin okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik model önerileri nelerdir?

## Yöntem

### Araştırma modeli

Araştırmanın amacına ulaşmak ve araştırma sorularına yanıt bulmak için araştırma karma araştırma yöntemiyle modellenmiştir. Araştırma, birebir görüşmeler ve ölçek tekniklerini içerecek şekilde bütüncül bir araştırma stratejisine göre tasarlanmıştır. Bu strateji, farklı yöntemler ve programlar aracılığıyla elde edilen verilerin birleştirilerek araştırmaya bütünlük kazandırılmasını amaçlamaktadır (Batdı, 2016). Çalışmanın deseni, karma yöntem araştırmaları içerisinde en sık kullanılan "yakınsayan paralel desen" olarak belirlenmiştir. Bu desen, nitel ve nicel aşamalarda verilerin eş zamanlı toplandığı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Yakınsayan paralel desen, yöntemlere eşit öncelik verirken, çözümleme aşamalarını ayrı tutar. Genel yorumlamada ise bu aşamaları birleştirerek yöntemlerin birbirlerini desteklediği bir yapı sunar (Creswell, 2017).

İdeal okul yöneticisine ilişkin görüşlerin belirlenmesinde birebir görüşme tekniği ile okul müdürlerinden nitel veriler elde edilmiş, geliştirilen “İdeal Okul Yöneticisi Ölçeği” ile de nicel veriler öğretmenlerden toplanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda, birbirini destekler nitelikte ilişkilendirme ve karşılaştırmalar yapılarak okul yöneticilerini yetiştirmeye yönelik bir model ortaya konulmuştur.

### Evren ve örneklem

Araştırmanın evreni, 2022-2023 öğretim yılında Manisa ili sınırları içerisindeki resmi ilkökul, ortaokul, Anadolu lisesi ve meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Evrende 433 ilkökul, 291 ortaokul ve 49 Anadolu lisesi ve 49 meslek lisesi olmak üzere toplam 822 okul ve bu okullarda çalışan 15354 öğretmen oluşmaktadır.

Tabakalı örnekleme, farklı alt grupların (okul düzeyi ve hizmet bölgesi) temsilini sağlamak amacıyla tercih edilmiştir. Okul düzeyi ve hizmet bölgesinin öğretmen görüşlerini etkileyebileceği düşünülerek tabakalandırmada bu değişkenler kullanılmıştır. Bu doğrultuda, her bir alt grup (tabaka) içinde yeterli sayıda öğretmen yer alacak şekilde örneklem oluşturulmuştur. Tabakalı örneklemin seçilmesi, her alt grubun temsilinin sağlanmasına ve bulguların daha güvenilir ve genellenebilir olmasına katkı sağlamıştır. Tabakalı örnekleme formülü ile ihtiyaç duyulan örneklemin 375 olduğu ( $d=0,05$  ve  $t=1,96$  alınmıştır) sonucuna varılmış, buna doğrultuda en az 375 öğretmenden oluşan, okul düzeyini ve hizmet bölgesini temsil eden bir örneklem hedeflenmiştir (Çokluk vd., 2011). Alt gruplardaki öğretmenler tabakalara ayrılarak bu alt gruplardaki tabakaların evren içindeki yüzdesi Oynar, G. ve Şahin, İ. (2025). İdeal okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Türkiye için model önerisi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 16(1), 177-212.*



örneklem büyüklüğü / evren büyüklüğü formülü ile belirlenmiştir (Karasar, 2009). Evrende bulunan 15354 öğretmenin %34'u (5249 öğretmen) ilkokulda görev yapmakta, %36'sı (5835 öğretmen) ortaokulda görev yapmakta, %13'ü (1936 öğretmen) Anadolu lisesinde görev yapmakta ve %15'i (2234 öğretmen) ise meslek lisesinde görev yapmaktadır. Bununla birlikte belirlenen örneklem sayısına ulaşmak için, geri dönmeyeceği düşünülen ölçek sayısı da dikkate alınarak 550 adet ölçek formu dağıtılmıştır. Katılımcılara dağıtılan ölçeklerden 449 tanesi geri dönmüş. Bu ölçeklerden 15 tanesi eksik veya yanlış doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak toplanan 434 adet geçerli ölçek üzerinde veri analizi yapılmıştır.

Tablo 1.  
Araştırmanın nice boyutuna katılan öğretmenlere ilişkin bilgiler

Değişkenler		n	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	231	53,2
	Erkek	203	46,8
	<i>Toplam</i>	<i>434</i>	<i>100</i>
Okul türü	İlkokul	156	35,9
	Ortaokul	157	36,2
	Anadolu lisesi	57	13,1
	Meslek lisesi	64	14,7
	<i>Toplam</i>	<i>434</i>	<i>100</i>
Öğrenim Durumu	Lisans	372	85,7
	Lisansüstü	62	14,3
	<i>Toplam</i>	<i>434</i>	<i>100</i>
Öğretmenlik alanı	Sınıf öğretmeni	148	34,1
	Branş Öğretmeni	229	52,8
	Meslek Öğretmeni	57	13,1
	<i>Toplam</i>	<i>434</i>	<i>100</i>
Mesleki kıdem	1-5 yıl	19	4,4
	6-10 yıl	77	17,7
	11-15 yıl	95	21,9
	16-20 yıl	85	19,6
	21 yıl ve üzeri	158	36,4
	<i>Toplam</i>	<i>434</i>	<i>100</i>
Okul müdürü ile çalışma süresi	1 yıldan az	87	20,0
	1-3 yıl	204	47,0
	4-6 yıl	97	22,4
	7 yıl ve üzeri	46	10,6
	<i>Toplam</i>	<i>434</i>	<i>100</i>
Çalışılan okuldaki öğretmen sayısı	20'den az	94	21,7
	21-40 arası	185	42,6
	41-60 arası	102	23,5
	61-80 arası	19	4,4



80 ve üzeri	34	7,8
<i>Toplam</i>	<i>434</i>	<i>100</i>

Araştırmanın görüşme tekniği ile elde edilecek nitel verilerinin toplanmasında yer alacak katılımcıların çeşitlilik ve zenginlik açısından yeterli örnekleme temsil etmesine dikkat edilmiştir. Nitel çalışma grubunu 2022-2023 öğretim yılında Manisa ili sınırları içerisindeki devlet okullarında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Aynı zamanda, araştırmanın nicel boyutunda yer alan bağımsız değişkenler de göz önünde bulundurulmuştur. Bu bağlamda, okul müdürlerinin görev yaptıkları okul düzeyleri (ilkokul, ortaokul, Anadolu lisesi, meslek lisesi) ve farklı eğitim bölgelerindeki görevleri, farklı mesleki kıdemlere sahip olmaları, çalıştıkları okullarda farklı sayıda öğrenci ve öğretmenin bulunması gibi faktörler dikkate alınmıştır.

Tablo 2.

Araştırmanın nitel boyutuna katılan okul müdürlerine ilişkin bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Öğrenim Durumu	Branş	Okul Türü	Yöneticilik Kıdemi	Öğretmen sayısı	Öğrenci sayısı
K1	Erkek	Lisans	Sosyal Bil.	Ortaokul	4 yıl	57	790
K2	Erkek	Lisans	Sınıf	İlkokul	10 yıl	38	800
K3	Kadın	Y.lisans	Türkçe	Ortaokul	4 yıl	32	460
K4	Kadın	Lisans	İlk. Mat	Ortaokul	3 yıl	50	720
K5	Erkek	Lisans	Sınıf	İlkokul	30 yıl	43	800
K6	Erkek	Y.lisans	Meslek	M. lisesi	13 yıl	94	936
K7	Kadın	Lisans	Meslek	M. lisesi	10 yıl	84	910
K8	Erkek	Lisans	Biyoloji	Anadolu L.	25 yıl	48	640
K9	Erkek	Lisans	Beden Eğt.	Anadolu L.	12 yıl	33	348
K10	Kadın	Lisans	İngilizce	Anadolu L.	7 yıl	28	346
K11	Erkek	Lisans	Sınıf	İlkokul	10 yıl	16	150
K12	Erkek	Lisans	Meslek	M. lisesi	9 yıl	18	213

**Veri toplama araçları ve verilerin analizi****Nitel boyut**

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “İdeal Okul Yöneticisi Ölçeği (İOYÖ)” kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yazar tarafından

Oynar, G. ve Şahin, İ. (2025). İdeal okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Türkiye için model önerisi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 16(1), 177-212.*

DOI. 10.51460/baebd.1518980



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Araştırma Makalesi / Research Paper*

yapılmış, ölçeğin geliştirilmesinde veriler 2021-2022 yılında Manisa ili Akhisar ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerden toplanmıştır. İdeal Okul Yöneticisi Ölçeği (İOYÖ), "mevcut durum" ve "beklenti" olmak üzere çift yönlü olarak düzenlenmiştir; bu nedenle, ideal okul yöneticisinin özelliklerini yansıtan ifadeler için öğretmenlerden hem "mevcut durum" hem de "beklenti" olarak iki değerlendirme yapmaları istenmektedir. Ölçekte, mevcut durum ve beklenti ifadeleri için Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) şeklinde beşli bir derecelendirme kullanılmıştır. Ölçeğe uygulanan açımlayıcı faktör (AFA) analizi sonucunda İdeal Okul Yöneticisi Ölçeği (İOYÖ)'nin üç faktörlü yapıda olduğu görülmüştür. Faktörlere giren maddelerin ifade ettikleri konular incelendikten sonra, ilgili literatür çerçevesinde, faktörler (boyutlar) adlandırılmıştır. Bu doğrultuda, birinci boyut "Eğitim-Öğretim Paydaş ve Süreçlerini Geliştirme ( $\alpha=.982$ )"; ikinci boyut "İletişim ve Yönetim Becerileri ( $\alpha=.963$ )"; üçüncü boyut ise "Kişisel Özellikler ( $\alpha=.915$ )" olarak isimlendirilmiştir. AFA ardından yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarında modelin uyum indekslerinin (GFI=.70, NFI=.98, RFI=.98, CFI=.98, IFI=.98, RMR=.039 ve RMSEA=.094) kabul edilebilir düzeyde olduğu ve modelin veri ile iyi bir uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmacı tarafından geliştirilen 39 maddelik ölçek 2022-2023 yılında Manisa ilinde uygulanmıştır. Elde edilen 449 ölçek formu SPSS programına işlenmiş, ardından bu veriler analiz edilmeden önce veriler istatistiksel analizler için uygun hale getirilmiştir. Bu kapsamda analizlerde z puanları hesaplanarak veri seti içerisinde uç değer olup olmadığı kontrol edilmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda anket formunun bir bölümünün hiç doldurulmadığı (mevcut durum- beklenti), 4 maddeden fazla boş bırakılan (%10) ve rastgele işaretlendiği tespit edilen 15 anket formu elenmiştir. Kalan 434 anket formu üzerinden analizler yeniden tekrarlanmış, veri setinde uç değer olmadığı tespit edilmiştir. Ölçeğin "mevcut durum" bölümüne yapılan normal dağılım analizi sonucunda çarpıklık ve basıklık değerlerinin -0.54/-0,36 (normal dağılım: -1 ve +1 arası) değerleri arasında değiştiği görülmüştür (Çokluk vd., 2011). Bu bulgudan hareketle, ölçeğin "mevcut durum" bölümünden elde verilen verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Aynı işlemler ölçeğin "Beklenti (ideal okul müdürü)" bölümü için de tekrarlanmıştır. Yapılan normal dağılım analizi sonucunda çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2,02 ile 5,77 arasında değiştiği gözlemlenerek ölçeğin bu bölümüne ait verilen normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir.

### **Nitel boyut**

Görüşme formu, okul müdürlerinin ilk yıllarında karşılaştıkları zorluklar, ideal okul yöneticisine dair görüşleri ve okul yöneticisi yetiştirmedeki önerilerini almak amacıyla hazırlanmıştır. Öğretmenlerden nicel veri toplanırken, okul müdürlerinden nitel veri toplanmasının nedeni, onların deneyimlerinin model önerime katkı sağlamasının yanı sıra, okul yöneticiliği sürecine dair derinlemesine bilgi sunmasıdır. Araştırmacı tarafından geliştirilen nitel görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır. İkinci bölümde, okul müdürlerinin ideal okul yöneticisine ilişkin algılarını belirleme ve okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik görüşlerini almak amaçlanmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e göre (2010) nitel görüşme formlarında bilgi ve beceriye ilişkin soruların deneyimler ile ilişkilendirilerek sorulması gerekmektedir. Görüşme soruları oluşturulan üç öğretim üyesinin görüşüne başvurulmuş, bu görüşler doğrultusunda nitel görüşme formunda sorular doğrudan görüşmeciye sorulmamış, bunun yerine örnek bir durum veya olay üzerinden görüşmecinin fikirlerinin alınması yoluna gidilmiştir. Görüşme formu oluşturulduktan sonra

Oynar, G. ve Şahin, İ. (2025). İdeal okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Türkiye için model önerisi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 16(1), 177-212.*

DOI. 10.51460/baebd.1518980



sorular iki Türkçe öğretmeni tarafından dilbilgisi ve yazım kuralları açısından incelenmiştir. Son hali verilen görüşme formu ile iki okul müdürüne pilot uygulama yapılmıştır. Araştırmanın yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanan ve 12 katılımcının görüşlerinden oluşan veriler tümevarımsal içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Tümevarımsal içerik analizinde, katılımcıların söylemlerinden hareketle temalar ve kodlar tanımlanır ve anlamlı birimler oluşturulur (Sezer & Engin, 2020). Bu yaklaşıma göre, veri setindeki benzer anlam birimleri ve konseptler bir araya getirilir ve sistematik bir şekilde incelenir (Creswell, 2017). Verilerin analizinde, öncelikle her bir veri setinde yer alan görüşler, ayrıntılı bir şekilde ele alınmış, araştırmacı tarafından araştırmanın amacına uygun sözcük ve sözcük grupları belirlenerek temalar, kategoriler ve kodlar oluşturulmuştur. Ardından aynı analiz başka bir uzman tarafından ele alınmış ve benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Oluşturulan ana temalar şu şekildedir: (1) İlk müdürlük deneyiminde karşılaşılan zorluklar (2) İdeal okul yöneticisine yönelik görüşler (3) Yönetici yetiştirmeye yönelik öneriler.

## Bulgular

### Araştırma problemine ilişkin nicel ve nitel bulgular

Araştırma problemi olan “Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin ideal okul yöneticisi algısı nasıldır? Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda ideal okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik nasıl bir model geliştirilebilir?” sorusuna yanıt bulmak için öncelikle öğretmenlerden İdeal Okul Yöneticisi Ölçeği ile elde edilen nicel bulgular Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3.  
İdeal okul yöneticisine ilişkin öğretmen algıları

Alt Boyutlar	Mevcut Durum		Beklenti	
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss
1. Eğitim Öğretim Paydaş ve Süreçlerini Geliştirme	3,69	1,12	4,59	0,65
2. İletişim ve Yönetim Becerileri	3,77	1,13	4,54	0,73
3. Kişisel Özellikler	3,55	1,18	4,49	0,75
<i>Ölçek geneli</i>	<i>3,67</i>	<i>1,14</i>	<i>4,54</i>	<i>0,71</i>

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin ideal okul yöneticisine ilişkin algılarında mevcut durum ve beklenti düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Eğitim Öğretim Paydaş ve Süreçlerini Geliştirme, İletişim ve Yönetim Becerileri ile Kişisel Özellikler alt boyutlarında mevcut durum değerlendirmeleri 'Katılıyorum' düzeyindeyken, beklenti düzeyleri 'Tamamen Katılıyorum' düzeyine ulaşmaktadır. Genel ölçek ortalamaları da benzer bir eğilim göstermekte olup, mevcut durum ortalaması ( $\bar{X}=3,67$ ) ve beklenti ortalaması ( $\bar{X}=4,54$ ) arasında belirgin bir fark bulunmaktadır.

Nicel bulguları destekler nitelikte, okul müdürlerinin de ideal okul müdürünün eğitim öğretim paydaş ve süreçlerini geliştirmede beklenti yönünden öğretmenler ile benzer görüşlere sahip olduğu söylenebilir. Okul müdürleri de ideal bir okul yöneticisinin sahip olması gereken önemli özellikleri “insanları etkileme ve yönlendirme becerisi (f=8)”, “Vizyon sahibi olma, hedefe yönelik çalışma (f=5)” ve Oynar, G. ve Şahin, İ. (2025). İdeal okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Türkiye için model önerisi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 16(1), 177-212.*  
DOI. 10.51460/baebd.1518980





*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Araştırma Makalesi / Research Paper*

“Çalışanlara destek olma ve kaynak sağlama (f=5)” olarak tanımlamışlardır. Örneğin iki katılımcı ideal okul müdürünün paydaş ve süreçleri geliştirme konusuna ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“İdeal bir okul müdürü yönetici olmaktan çok iyi bir lider olmalı; çalışanın çalışmalarını desteklemeli, gerekli kaynak ve yardımı sağlamalıdır. Örgütü hedeflerine uygun olarak yönlendirmeli ve süreci takip ederek üstün performans sergileyenleri takdir etmelidir” [K3].

“Veliyi eğitim sürecinde daha aktif rol almaya yöneltecek kararlar almalı çünkü veli sürecin bir parçası olmalı.” [K1].

Okulun kaynaklarının geliştirilmesi konusunda ilişkin bir katılımcı da görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“...yönettiği okulu her alanda geliştirmek hedefi olmalı. Geliştirilmesi gereken şeyler okuldan okula değişebilir. Mesela bazı okulun fiziksel olanakları geliştirilmesi gerekir bazısının başarısı. Bazı yerlerde her ikisi de geliştirilmesi gerekebilir.” [K9].

Öğretmenleri ve paydaşları yönlendirme becerisi ile ilgili bazı katılımcılar da görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“...yönetişim becerisi ve bilgisine sahip, teknolojiyi kullanabilen, paydaşları işe koşabilen, günceli yakalayabilen, vizyon ve misyon sahibi, kurumu disipline edebilen ve disipline olmuş kurum yapısını yürütebilen... bir kişi olmalıdır. [K5].

“...onların arkasında olduğumu hissettirir, görevlerini layığı ile yaptıkça ödüllendirir aksi halde uyarıları yaparım.” [K6].

İletişim ve yönetim becerileri alt boyutunda yer alan öğretmen görüşlerine ilişkin bulgular incelendiğinde İletişim ve Yönetim Becerileri alt boyutunda mevcut durumda en yüksek ortalama 'Öğretmenlerin yaptıkları sosyal etkinlikleri destekler' (  $\bar{X}=3,99$ ), en düşük ortalama ise “Tüm okul personeline eşit davranır” (  $\bar{X}=3,53$ ) ifadesine aittir. Beklenti düzeyinde ise “Türkçeyi doğru ve düzgün kullanır” (  $\bar{X}=4,61$ ) en yüksek, “Yetkilerinden bazılarını müdür yardımcısıyla paylaşır” (  $\bar{X}=4,33$ ) en düşük ortalamaya sahiptir. Alt boyut genelinde mevcut durum ortalaması (  $\bar{X}=3,77$ ) ile beklenti ortalaması (  $\bar{X}=4,54$ ) arasında belirgin bir fark bulunmaktadır.

Nicel bulguları destekler nitelikte, okul müdürlerinin de iletişim ve yönetim becerileri alt boyutunda beklenti yönünden öğretmenler ile benzer görüşlere sahip olduğu söylenebilir. Okul müdürleri de ideal bir okul yöneticisinin iletişim ve yönetim becerisi yönünden sahip olması gereken önemli özellikleri “Görevi ile ilgili bilgiye hâkim olma (f=10)”, “Teknolojiye, yeniliklere ilgisi ve yönelimi olma (f=7)”, “İkna kabiliyeti yüksek olma (f=5)” ve “İletişime açık olma (f=4)” olarak tanımlamışlardır.

Örneğin bir katılımcı ideal okul müdürünün görevi ile ilgili bilgiye hâkim olma konusuna ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“...ayrıca okul müdürünün etkileme becerisi olmalı, yani insanları kendine çekebilmeli. Bilgisi ve duruşu ile saygıyı hak etmeli. Okulun idari, mali tüm yönetsel işleri bilmeli. Kanunları okul ile ilgili bunları çok iyi bilmeli.” [K10].



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Araştırma Makalesi / Research Paper*

“Örgüt ve teşkilat donanımı olmalıdır. Liderlik becerisi olmalıdır. Kriz yönetimini bilmelidir. Çatışma durumunu uzlaşmaya çevirebilmelidir. Protokol kurallarını bilmelidir.” [K5].

Yeniliklere karşı ilgi ve yönelim konusunda bir katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Eğitim dünyası hızla değişiyor ve bir müdürün bu değişikliklere ayak uydurabilmesi ve yeni fikirlere açık olması gerekiyor. Hiç kimse her şeyi bilmez ve bir müdürün de öğrenmeye her zaman açık olması gerektiğini düşünüyorum. Yeni eğitim metotları, teknolojiler ve yaklaşımları hakkında bilgi sahibi olmalı ve sürekli kendini geliştirmelidir” [K9].

İkna kabiliyeti (f=5) ve iletişim becerileri (f=4) konusu okul müdürlerince oldukça değinilen bir konu olmuştur. İletişim konusunda bazı katılımcıların görüşleri de şu şekildedir:

“İletişim becerisi iyi olmalı, öğretmen, öğrenci, veli, personel, ziyaretçi, paydaşlar, STK’lar, kurumlar vb. yaklaşımını iyi becerebilmeli. İletişimle idarecilik yöntemini iyi harmanlamalı.” [K12].

“İdeal okul müdürü iletişim kanalını daima açık bırakmalı, emir vermek yerine işe sürükleyen, iş sahiplendirici iletişim becerilerini kullanmalıdır. Yani nabza göre şerbet vermelidir. ... İdeal bir okul müdürü aynı zamanda çalışanlarının sorunlarını da gözlemleyen ve sorunlarını çözmeye çalışırken onların arkasında olduğunu hissettirebilen bir kişi olmalıdır.” [K7].

Kişisel Özellikler alt boyutunda mevcut durumda “Yeni fikirlere açıktır” ( $\bar{X}=3,72$ ) en yüksek, “Eleştiriye açıktır” ( $\bar{X}=3,36$ ) en düşük ortalamaya sahiptir. Beklenti düzeyinde ise “Yeni fikirlere açıktır” ( $\bar{X}=4,57$ ) en yüksek, “Mizah anlayışı güçlüdür” ( $\bar{X}=4,32$ ) en düşük ortalamaya sahiptir. Alt boyut genelinde mevcut durum ( $\bar{X}=3,55$ ) ile beklenti ( $\bar{X}=4,49$ ) ortalamaları arasında belirgin bir fark bulunmaktadır. Nicel bulguları destekler nitelikte, okul müdürlerin de kişisel özellikler alt boyutunda algı ve beklenti yönünden öğretmenler ile benzer görüşlere sahip olduğu söylenebilir. Öğretmen katılımcıların ölçeğin ideal okul müdürüne ilişkin kişisel özellikler alt boyutunda verdikleri cevapların ortalamaları ile okul müdürü katılımcıların bu konuya ilişkin verdiği yanıtların benzerlik taşıdığı görülmüştür. Bazı okul müdürlerinin ideal bir okul müdürünün sahip olması gereken kişisel özellikleri ile ilgili şu ifadeleri kullanmışlardır:

“Sempatik ve duyarlı olmalı, dışa dönük olmalıdır” [K1].

“İyi bir okul müdürü önce iyi bir insan olmalıdır, net ve anlaşılır olmalıdır.” [K5].

“Öyle duvar gibi olmayacak, yüzü biraz gülecek, insanların söz söylemeye çekineceği asık suratlı müdür olmaz.” [K8].

“Biraz da yeni şeyleri araştıran, meraklı olması gereklidir.” [K3].

“Mesela benim bir müdürüm vardı önceden, ona çok güvenirdim her konuda hem iş olarak hem de karakter olarak. Bizi korurdu, sahip çıkardı. O yüzden öğretmen açısından müdürün güvenilir olması önemli bir şey.” [K10].



### Alt problemlere ilişkin bulgular

Araştırma problemi kapsamında ideal okul yöneticisi algısına yönelik öğretmen görüşleri nicel veri toplama yöntemiyle toplanırken, nitel görüşme formları kullanılarak okul yöneticilerinin bakış açılarına odaklanılmıştır. Okul müdürleriyle yapılan görüşmelerde ilk olarak müdürlüğe başladıklarında karşılaştıkları zorluklar ele alınmış, ardından ideal okul yöneticisinin nasıl olması gerektiğine ilişkin fikirleri sorulmuş, son olarak da okul yöneticisi yetiştirme sürecine ilişkin model önerileri görüşleri alınmıştır. Tümevarımsal içerik analizi sonucunda ortaya çıkan ana tema ve kategoriler tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4.  
Okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde başlıca temalar ve kategoriler

Ana Tema	Temalar	Kategoriler
IDEAL OKUL YÖNETİCİSİ ALGISI VE OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME	<i>İlk Müdürlük Deneyiminde Karşılaşılan Zorluklar</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknik Konularda Karşılaşılan Zorluklar</li> <li>- İş Yönetimi ve Organizasyonel Zorluklar</li> <li>- Kişilerarası ve İletişimsel Konularda Karşılaşılan Zorluklar</li> </ul>
	<i>İdeal Okul Yöneticisine Yönelik Görüşler</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderlik ve Yönetim Becerileri</li> <li>- Kişisel Özellikler</li> <li>- İletişim Becerileri</li> </ul>
	<i>Yönetici Yetiştirmeye Yönelik Öneriler</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eğitim İçeriği</li> <li>- Eğitim Zamanı ve Süresi</li> <li>- Eğitim Türü</li> <li>- Eğitim Verecek Kurumlar</li> </ul>

Tümevarımsal içerik analizi sonuçlarına göre, 3 ana tema ve bu ana temalara ilişkin 10 kategori belirlenmiştir. Ana temalar (1) İlk müdürlük deneyiminde karşılaşılan zorluklar, (2) İdeal okul yöneticisine ilişkin görüşler (3) Yönetici yetiştirmeye yönelik öneriler olarak belirlenmiştir. Tablo 8'de "İlk Müdürlük Deneyiminde Karşılaşılan Zorluklar" temasına ilişkin kategoriler ve kodlara yer verilmiştir.

Araştırmanın birinci alt problemi olan "Okul müdürlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin ilk göreve başladıkları zaman karşılaştıkları zorluklar nelerdir?" sorusuna yanıt bulmak amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Araştırma Makalesi / Research Paper*

Tablo 5.

İlk müdürlük deneyiminde karşılaşılan sorunlar temasına ilişkin kategoriler ve kodlar

Kategoriler	Kodlar	f
<i>Teknik Konularda Karşılaşılan zorluklar</i>	-Resmi prosedürler konusunda bilgi eksikliği	5
	-Mevzuat bilgisi eksikliği	5
	-Finansal yönetim, mali konulardaki bilgi eksikliği	3
	-Yönetimsel ve mali yazılımların kullanımına yönelik bilgi eksikliği	3
	-Personelin özlük iş ve işlemleri konusunda bilgi eksikliği	2
<i>İş Yönetimi ve Örgütsel Zorluklar</i>	-Görev ve sorumluluk alanının genişlemesi, yetki kısıtlılığı	8
	-İnsan kaynaklarının yönetimi konusunda karşılaşılan zorluklar	4
	-Kanun ve yönetmeliklerin uygulamasında karşılaşılan zorluklar	3
	-Farklı rollere uyum sağlamada karşılaşılan zorluklar	2
	-Sorun çözme, kriz ve stres yönetiminde eksiklik	1
<i>Kişilerarası ve İletişimsel Konularda Karşılaşılan Zorluklar</i>	-Öğretmenleri etkileme ve yöneltme	3
	-Okul kültürü oluşturma	2
	-Farklı paydaşlarla iş birliği kurma	2
	-Objektiflik ve tarafsızlığa bağlı kalma	2

Yapılan nitel veri analizinde okul müdürü olan katılımcılardan toplanan veriler ile ilk müdürlük deneyimindeki eksiklikler temasına ilişkin üç kategori ve bu kategorilerle ilişkili 15 kod belirlenmiştir. Kategoriler (1) Teknik konularda karşılaşılan zorluklar, (2) İş yönetimi ve organizasyonel zorluklar ve (3) Kişilerarası ve iletişimsel konularda karşılaşılan zorluklar olarak adlandırılmıştır. Bu kategorilere ve kodlara ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“İnsanlarla (Öğretmen, veli, personel, ziyaretçi, öğrenci, paydaşlar, kurumlar vb.) iletişim ve protokol yöntemlerini çok iyi bilmeyi veya kendini geliştirmeyi gerektiriyor. Bazı işler var mesela ayrıntılı, yeri geliyor bir mührü vuracağın yerin bile bir kuralı var. Kullanacağın kalemin rengi bile önemli bazen. İşte bunları bilmeden başlanıyor göreve, deneye yanıla öğreniliyor.” [K12].

“... müdür olduktan sonra acil kararlar alma konusuyla yüz yüze gelmiştir. Bu kararları alırken kanun, tüzük ve yönetmelik bilgilerine de sahip olması gerekmektedir. Eğer bu bilgilerinde de eksik varsa karar almak içinden çıkılmaz ve yanlış yönelimli hale gelecektir.” [K3].

“... okul yönetiminde kullanılan çeşitli yazılımları kullanma konusunda, resmi iş ve işlemlerde kullanılan prosedür ve yazı dili konusunda sıkıntı yaşamış olabilir. Öğretmen bakış açısından idare bakış açısına geçtiğinde işlerin daha farklı yürüdüğünü, öğretmenden kendisine önemsiz ve angarya gelen bir işin idareci olunca önem derecesi ve anlamının değiştiğini fark etmiş olabilir.” [K1].

Araştırmanın ikinci alt problemi olan “Okul müdürlerinin ideal okul yöneticisinin özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.



Tablo 6.  
İdeal okul yöneticisine yönelik görüşler temasına ilişkin kategoriler ve kodlar

Kategoriler	Kodlar	f
Liderlik ve Yönetim Becerileri	-Görevi ile ilgili bilgiye hâkim olma	10
	-İnsanları etkileme ve yöneltme becerisi	8
	-Teknolojiye, yeniliklere ilgisi ve yönelimi olma	7
	-Vizyon sahibi olma, hedefe yönelik çalışma	5
	-Çalışanlara destek olma ve kaynak sağlama	5
	-Sorun çözme ve kriz yönetimi	3
Bireysel Özellikler	-Etik – ahlaki özellikler	8
	-Kişilerarası sosyal özellikler	7
	-Bilişsel özellikler	2
İletişim Becerileri	-İkna kabiliyeti yüksek olma	5
	-İletişime açık olma	4
	-Anlaşılır, net ve tahmin edilebilir olma	3
	-Sosyal yönü güçlü olma	3
	-İnsanlar tarafından sevilen ve sayılan biri olma	2
	-İyi bir dinleyici olma	2

Yapılan nitel veri analizinde okul müdürü olan katılımcılardan toplanan veriler ile “İdeal Okul Yöneticisine Yönelik Görüşler” temasına ilişkin üç kategori ve bu kategorilerle ilişkili 15 kod belirlenmiştir. Kategoriler (1) liderlik ve yönetim becerileri, (2) bireysel özellikler, (3) iletişim becerileri olarak adlandırılmıştır. Bu kategorilere ve kodlara ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Kurumun yönetimi ve denetimine mevzuat ve iletişim becerisiyle hâkim olmalı. Mevzuatı iyi bilmeli ve uygulamalı, görev paylaşımlarını iyi yapmalı, denetimleri ve müdahaleleri zamanında yapmalı, kurumda zafiyet yaratacak durumları fark etmeli, önlem almalı. Kurumu bütünleştirici, geliştirici rolünde olmalı, kurum kültürü oluşturmak için gerekli gezi, yarışma, spor, etkinlik, proje, eğitim ve çalışmalarını da yapmalı.” [K12].

“Okulun idari, mali tüm yönetsel işleri bilmeli. Kanunları okul ile ilgili bunları çok iyi bilmeli. Mesela benim bir müdürüm vardı önceden, ona çok güvenirdim her konuda hem iş olarak hem de karakter olarak. Bizi korurdu, sahip çıkardı. O yüzden öğretmen açısından müdürün güvenilir olması önemli bir şey. Sadece bilmekle olmuyor onları uygulamada kullanmak önemli. Yeni bir iş yaparken hem bir kanuna aykırı olmaması hem de okulun yararına olması önemlidir.” [K10].

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Okul müdürlerinin okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik model önerileri nelerdir?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.



Tablo 7.  
Yönetici yetiştirmeye yönelik öneriler temasına ilişkin kategoriler ve kodlar

Kategoriler	Kodlar	f
Eğitim İçeriği	-Liderlik ve iletişim becerileri eğitimleri	5
	-Mevzuat bilgisini geliştirmeye yönelik eğitimler	5
	-Finansal konularda eğitimler	3
	-Hukuki ve idari iş ve işlemler ile ilgili eğitimler	3
	-Yönetim bilimi ve alt dalları ile ilgili eğitimler	2
	-Eğitimsel ve mali yazılımlara ilişkin eğitimler	2
Eğitim Zamanı ve Süresi	-Belirlenen aralıklarda, sürekli	5
	-Müdürlük görevine başlamadan önce	3
	-İhtiyaç duyulan zamanlarda	2
	-Üniversitede öğretmenlik eğitimi ile birlikte	2
Eğitim Türü	-Yüz yüze kurslar	5
	-Uygulamalı eğitimler	4
	-Uzaktan eğitimler	2
	-İşbaşı gözlem	2
	-Deneyim paylaşımı	2
	-Mentorluk-Staj uygulaması	2
Eğitim Verecek Kurumlar	-Üniversiteler	5
	-Bakanlık merkez teşkilatı	4
	-Mesleki dernekler ve sendikalar	2
	-İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri	1

Bu alt probleme ilişkin yapılan nitel veri analizinde okul müdürü olan katılımcılardan toplanan veriler ile "Yönetici Yetiştirmeye Yönelik Öneriler" temasına ilişkin dört kategori ve bu kategorilerle ilişkili 22 kod belirlenmiştir. Kategoriler (1) eğitim içeriği, (2) eğitim zamanı ve süresi, (3) eğitim türü ve (4) eğitim verecek kurumlar şeklinde belirlenmiştir. Bu kategorilerde yer alan "Eğitim İçeriği" kategorisine ilişkin bazı görüşler şu şekildedir:

"Öncelikle verilecek eğitimde uygulamalı iletişim becerilerinin olmasını isterim. Liderlik, iletişim, mevzuat alanları olmalı." [K4].

"Ekibimi en etkin nasıl kullanırım ve iletişim becerileri konularını kapsamamasını isterim" [K6].

"MYS, KBS, DYS, EBA, E-kurs, e-okul, MEBBİS gibi modüllerin verimli kullanımı ile alakalı eğitimler, vergi ve SGK işlemleri maaş ve ek ders işlemleri ve parasal işlemlerle ilgili detaylar, mevzuattan kaynaklı idarenin ceza ve yaptırım almasına sebep olabilecek durumlar veya sehven yapılan sık hatalar gibi başlıklarda uygulamada en çok karşılaşılan iş ve işlemlerin doğruları konusunda eğitimler verilmeli." [K1].





*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Araştırma Makalesi / Research Paper*

“Eğitim Zamanı ve Süresi” kategorisinde ise iki katılımcı okul müdürü fikirlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Bu eğitimler önem ve güncelleme zamanına göre anlık veya yaz tatilinde olmak üzere 2 kategoride ele alınmalı, yüz yüze ve uygulamalı olmasına özen gösterilmeli.” [K1].

“Üniversite öğrencilerinin derslerine daha çok okul yönetimi, eğitim yönetimi dersleri eklenebilir. Öğretmenlik programları 5 yıla çıkartılabilir böylece. Ya da yan dal programları gibi isteyen öğrencilere okul yöneticiliği eğitimi ayrı olarak verilebilir. Bence bu konudaki eğitim en temelden başlamalı. Eskiden öğretmen liseleri vardı. Belki oralarda veriliyordu böyle eğitimler bilmiyorum ama ne kadar temelden o kadar iyi bence...” [K1].

“Dinamik bir süreç olan okul yönetimi toplumun ihtiyaçlarına bağlı olarak değişim içindedir. Bu sebeple en fazla 10 yılda bir yeni bir sürecin başladığı normal kabul edilerek bu konudaki eğitimler 3 aylık bir sürede üniversiteler tarafından uygulamalı olarak yenilenmelidir” [K11].

Eğitim Türü kategorisi; “Yüz yüze kurslar”, “Uygulamalı eğitimler”, “Uzaktan eğitimler”, “İşbaşı gözlem”, “Deneyim paylaşımı” ve “Mentorluk-Staj uygulaması” kodlarını içermektedir. Bu kodlarla ilişkili bazı katılımcıların fikirleri şu şekildedir:

“...ama bana kalırsa yöneticiliğe ilişkin eğitimler daha üniversitede başlamalı. Mademki okul yöneticilerinin sadece öğretmenlerden olması esas ki aksi düşünülemez, bu işi yapacakları biz öğretmenlik eğitimi yanında bu işleri de öğretmeliyiz. ....Öğretmen adaylarına nasıl ki okul deneyimi diye bir ders var, okul yönetimi deneyimi gibi ders olup okulun idari yönetimini gözleme deneyimleme şansı sunulmalı....” [K10].

“Okullar, müdür adaylarına pratik deneyim sağlama konusunda kilit bir rol oynar. Okullar, stajyer müdürlerin mentorluk alacağı ve deneyim kazanacağı yerlerdir.” [K9].

Eğitim Verecek Kurumlar kategorisinde ise başlıca kodlar; “Üniversiteler”, “Bakanlık merkez teşkilatı”, “Mesleki dernekler ve sendikalar” ve “İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri” olarak belirlenmiştir. Bu kategoriye ilişkin doğrudan ifadelerden bazıları şunlardır:

“Eğitim fakülteleri, yönetici yetiştirme programlarını yürütme konusunda önemli bir rol oynayabilir. Üniversiteler, teorik bilgi ve araştırma desteği sağlar. Ayrıca, müdür adaylarına staj imkânları sunarak pratik deneyim kazanmalarını sağlayabilir.” [K9].

“Yurtdışında okul yöneticileri dernekleri, kuruluşları çok yaygın bir kurum, özellikle Amerika’da ve Kanada’da da olduğu gibi bizim ülkemizde de bu tür kurumların olması lazım. Bu kurumlar yaygınlaşırsa bu tür eğitimlerin sorumluluğunu üstlenebilirler” [K5].

“Şu an da olduğu gibi il ve ilçe müdürlükleri de bu eğitimi verebilir. İl müdürlüğünün yürütmesi bence daha iyi olur çünkü maalesef bizim ülkemizde bir şey yerelleştikçe ciddiyeti azalıyor. Çok merkezileştikçe de olmuyor. En makul seviye il düzeyinde yapılmasıdır. Yabancı ülkelerde de bu tür eğitim işleri bildiğim kadarıyla eyalet düzeyinde oluyor.” [K8].



## Tartışma, Sonuç ve Öneriler

### Tartışma

Öğretmenlerin halen çalıştıkları okul müdürleri ile ilgili algı puanlarının aritmetik ortalaması, Eğitim–Öğretim Paydaş ve Süreçlerini Geliştirme boyutunda  $\bar{X}$  = 3,69; İletişim ve Yönetim Becerileri boyutunda  $\bar{X}$  = 3,77; Kişisel Özellikler boyutunda  $\bar{X}$  = 3,55 olarak gözlenmiştir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin, okul yöneticilerinin bu alanlarda orta düzeyde performans gösterdikleri algısına sahip oldukları anlamına gelmektedir. Öte yandan, öğretmenlerin ideal okul yöneticisine yönelik beklenti puanlarının aritmetik ortalaması Eğitim–Öğretim Paydaş ve Süreçlerini Geliştirme boyutunda  $\bar{X}$  = 4,59; İletişim ve Yönetim Becerileri boyutunda  $\bar{X}$  = 4,54; Kişisel Özellikler boyutunda  $\bar{X}$  = 4,49 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, öğretmenlerin ideal okul yöneticisinden bu alanlarda yüksek performans beklediklerini, ancak mevcut durumdaki okul müdürlerinin bu performansı karşılamadığı ve beklentinin altında performans sergilediklerini göstermektedir. Elde edilen bu sonuçların literatürde var olan daha önceki sonuçlarla benzerlik gösterdiği söylenebilir. Okul müdürü yeterliklerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirildiği çeşitli araştırmalar, okul müdürlerinin yönetsel, iletişimsel, öğretimsel ve liderlik yeterliklerinin beklenen düzeyin altında olduğunu ve okul müdürleri ile öğretmenlerin bu konudaki algılarının birbirinden farklılaştığını göstermektedir (Ağaoğlu vd., 2012; Özdemir vd., 2015). Bu konuda okul müdürlerinin çeşitli özelliklerine ilişkin yapılan nicel araştırmalarda öğretmen algılarının genel olarak daha düşük olduğu saptanmıştır (Bakkal & Radmard, 2020; Nacar & Demirtaş, 2017; Sezer, 2018; Töre & Kırlioğlu, 2022). Bu araştırma sonuçlarından farklı olarak Arslan'ın (2022) yaptığı araştırmada okul yöneticilerinin yönetim becerilerine ilişkin öğretmen algılarının “katılıyorum” düzeyinde, iletişim yeterlikleri ölçeğinde “Çoğu zaman” düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu farklılık, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerini değerlendirme biçiminde bağlamsal farklılıkların ve yerel faktörlerin rol oynayabileceğini düşündürmektedir. Arslan'ın bulguları, özellikle okul yöneticilerinin yönetsel ve iletişimsel becerileriyle ilgili öğretmen algılarının daha olumlu olduğunu gösterse de bu durumun genel eğilimleri yansıtmadığı ve daha spesifik koşullar altında farklılık gösterebileceği ortaya çıkmaktadır.

Eğitim Yönetimi literatüründe, eğitimde niteliğin sağlanabilmesi için öğretim-öğrenim süreçlerinde, fiziksel altyapı, materyaller, insan kaynakları ve öğretmen niteliklerinin dengeli bir şekilde dağıtılması gerekliliği vurgulanmaktadır (Türk Eğitim Derneği [TED], 2007). Bu perspektiften bakıldığında, okul yöneticilerinin eğitim-öğretim kalitesini artırmadaki rolü ve sorumluluğu oldukça önemlidir. Okul yöneticilerinin, belirli eylemler ve uygulamalarla öğretmen ve öğrencilere yol gösterici olmaları, okulda güvenli bir ortam oluşturmaları, eğitim konularında öğretmenler ve öğrencilerle sürekli iletişim halinde olmaları, durum değerlendirmesi yapmaları temel görevleri arasında sayılmaktadır (Balyer, 2013). Okul müdürlerinin yeterliliklerinin beklenen düzeyin altında olmasının, okul yöneticiliği eğitimi almamaları ile ilişkili olduğu söylenebilir. Yukarıda verilen araştırmalar, okul müdürlerinin genellikle öğretmenlerin beklentilerini karşılayamadığını ve bu konuda eksiklikler yaşadığını göstermektedir. Yine bu konuda öğretmenler ile okul müdürleri arasında görüş ayrılıkları olduğu belirtilmiştir. Bu görüş ayrılıkları, okul müdürlerinin kendi yeterliliklerini daha olumlu bir şekilde değerlendirdiği, ancak öğretmenlerin bu yeterlilikleri daha düşük bir düzeyde değerlendirdiği bir dinamik yaratmaktadır.



İdeal okul yöneticisinin özelliklerine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri ile öğretmenlerin beklentilerinin benzer olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin verdikleri cevaplar analiz edildiğinde İdeal Okul Yöneticisi Ölçeğinin (İOYÖ) alt boyutları ile benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Yapılan nitel analiz sonucunda ideal okul yöneticisinin özellikleri teması “Liderlik ve Yönetim Becerileri”, “Bireysel Özellikler” ve “İletişim Becerileri” olarak üç kategoriye ayrılmıştır. Liderlik ve yönetim becerileri temasında en sık tekrarlanan ifadelerin “Görevi ile ilgili bilgiye hâkim olma” (10 kez), “İnsanları etkileme ve yöneltme becerisi olma” (8 kez) ve “Teknolojiye, yeniliklere ilgisi ve yönelimi olma” (7 kez) olduğu görülmüştür. Bu bulgular ışığında okul müdürlerinin ideal bir okul müdürünün yönetsel konularda derin bir bilgiye sahip olan, okulun genel işleyişini, eğitim politikalarını ve uygulamalarını ve okul yönetimi ile ilgili kanun ve yönetmelikleri bilen ve uygulaması gereken kişiler olması gerektiğini düşündüklerini göstermektedir. Ayrıca elde edilen bulgular, ideal okul müdürünün, eğitim teknolojilerini, yenilikçi öğretim ve öğrenme yöntemlerini ve okul yönetimindeki yeni yaklaşımları anlamasını ve uygulamasını, etkili liderlik becerilerine ve yenilikçi bir zihniyete sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Araştırmanın bu bulgularının ideal okul müdürünün özelliklerine ilişkin yapılan diğer araştırmalarla desteklendiği söylenebilir. Farklı örneklem gruplarının da ideal okul yöneticisine ilişkin benzer algılar içerisinde olduğu söylenebilir. Örneğin Duran ve Cemaloğlu (2020) araştırmasında başarılı okul müdürlerine ilişkin öğretmen, öğrenci ve müdür yardımcılarının görüşlerini almış, yaptığı fenomenolojik araştırma sonucunda başarılı okul müdürlerinin öğretimsel liderlik, ahlaki liderlik, vizyoner liderlik, sosyal adalet liderliği ve kültürel liderlik özelliklerine sahip olması gerektiğini vurgulamışlardır. Kişisel özellikler bağlamında etkili iletişim becerilerine sahip, anlayışlı, adil, mevcut duruma göre uyum sağlayan okul müdürleri katılımcılar tarafından başarılı olarak algılanmışlardır. Sezer’in (2018), okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yönetsel özelliklerinin incelendiği çalışmasında, okul müdürlerinin yüksek düzeyde babacan-anlayışlı, yeterli-yardımsever ve demokratik-katılımcı özelliklere sahip olduğu; orta düzeyde otoriter-kuralcı ve donanımlı-lider özelliklere sahip olduğu; görece düşük düzeyde ise yetersiz-mevzuatçı, etkisiz-günü kurtarıcı ve karizmatik-buyurgan özellikler sergilediği bulunmuştur. Ayrıca okul müdürlerinden beklenen evrensel liderlik değerlerini ise adalet, donanım, etkili iletişim, motive edicilik, ileri görüşlülük (vizyon), zekâ, dürüstlük, güvenilirlik, ekip kuruculuk, tutarlılık, dinamizm ve kararlılık şeklinde sıralamıştır. Ulusoy ve diğerlerinin (2023) ortaöğretim öğrencilerinin algılarına göre etkili okul yöneticisinin özelliklerini belirlediği nitel araştırmasında etkili okul yöneticisine yönelik mesleki özellikler temasında en sık tekrarlanan ifadelerin “öğrenme etkinliklerine önem veren”, “sosyal etkinliklere önem veren” olduğu kişisel özellikler temasında “anlayışlı”, “insanları önemseyen” ve “iyi davranan” ifadelerinin en sık tekrarlanan ifadeler olduğu görülmüştür.

Araştırma problemi olan “Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin ideal okul yöneticisi algısı nasıldır? Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda ideal okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik nasıl bir model geliştirilebilir?” sorusuna yanıt bulmak amacıyla okul müdürleri ile yapılan birebir görüşmelerde ilk müdürlük deneyiminde karşılaştıkları zorluklara ve okul yöneticisi yetiştirme sürecine ilişkin görüşlerine değinilmiştir. İlk müdürlük deneyiminde karşılaşılan zorluklar teknik konular, iş yönetimi ve organizasyonel zorluklar, kişilerarası ve iletişimsel zorluklar olarak üç ana kategoriye ayrılmıştır. Teknik konularda en sık karşılaşılan zorluklar arasında resmi prosedürler ve mevzuat bilgisi eksikliği ile finansal ve mali konulardaki bilgi eksikliği yer almıştır. Bu durumun, okul



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Araştırma Makalesi / Research Paper*

müdürlerinin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmelerini zorlaştırdığı ve okulun genel işleyişini olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. İş yönetimi ve organizasyonel zorluklar arasında ise görev ve sorumluluk alanının genişlemesi, yetki kısıtlılığı ve insan kaynaklarının yönetimi konularında yaşanan sıkıntılar öne çıkmıştır. Müdürler, genellikle çok sayıda yeni görev ve sorumlulukla karşılaştıklarını ve bu durumun zaman yönetimi ve önceliklendirme becerilerini zorlaştırdığını belirtmişlerdir. Kişilerarası ve iletişimsel zorluklar kategorisinde ise öğretmenleri etkileme ve yöneltme, okul kültürü oluşturma ve farklı paydaşlarla iş birliği kurma konularında sıkıntılar yaşandığı görülmüştür.

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik okul müdürlerinin önerilerinde ise eğitim içeriği, eğitim zamanı ve süresi, eğitim türü ve eğitim verecek kurumlar olarak dört kategoriye ayrılmıştır. Eğitim içeriğinde liderlik ve iletişim becerileri ile mevzuat bilgisini geliştirmeye yönelik eğitimlerin önemine vurgu yapılmıştır. Eğitim zamanı ve süresi konusunda belirlenen aralıklarda sürekli eğitimler verilmesi ve müdürlük görevine başlamadan önce eğitimlerin yapılması önerilmiştir. Eğitim türü olarak yüz yüze kurslar ve uygulamalı eğitimler tercih edilmiştir. Eğitim verecek kurumlar arasında ise üniversiteler ve Bakanlık merkez teşkilatı öne çıkmıştır. Bu öneriler, okul yöneticilerinin görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olacak şekilde yapılandırılmıştır. Örneğin, liderlik ve iletişim becerileri eğitimleri, müdürlerin kişilerarası ve iletişimsel zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olabilirken, mevzuat bilgisi eğitimleri teknik konulardaki bilgi eksikliklerini giderebilir. Eğitimlerin sürekli ve müdürlük görevine başlamadan önce verilmesi, müdürlerin göreve daha hazırlıklı başlamalarını sağlayacaktır. Uygulamalı eğitimler ve staj çalışmaları ise müdürlerin pratikte karşılaşacakları durumlara hazırlıklı olmalarını sağlayacaktır. Bu bulgular, okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik literatürdeki diğer araştırmalarla da uyum göstermektedir.

Yapılan benzer araştırmalar ve araştırmamızın bulgularından hareketle okul müdürlerinin yeterliliklerinin beklenen düzeyin altında kaldığı, bunun önemli nedenlerinden birinin de yeterli yönetim bilgisine ve becerisine sahip olmadan göreve başlamaları gelmeleri olduğu söylenebilir. Okul müdürlerinin okul yöneticiliği eğitimi almadıkları durumlarda, yönetim, iletişim ve liderlik gibi önemli becerileri yeterince geliştirmeleri, kişisel yatkınlık ve özelliklere ya da tesadüflere dayalı olarak edinilebilir. Bu da çoğu zaman okulun etkin bir şekilde yönetilmesini ve öğretmenlerin gereken desteği ve yönlendirmeyi almalarını zorlaştırabilir. Oysa okul yöneticiliği, karmaşık ve özel bir beceri seti gerektirmektedir. Bu becerilerin geliştirilmesi için uygun eğitim ve hazırlık gerekir. Okul müdürlerinin okul yöneticiliği eğitimi almaları, daha iyi bir liderlik ve yönetim becerisi geliştirmelerine yardımcı olabilir. Böylece öğretmenlerin ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verme kapasiteleri artar.

Bu konuda son dönemde yapılan araştırmalar da okul yöneticilerini yetiştirilmesi konusunda farklı bakış açıları ve yaklaşımlar geliştirmektedir. Örneğin, Cemaloğlu (2005) üniversitelerdeki eğitim yönetimi lisans programlarının yeniden açılmasını, mevcut yüksek lisans programlarının da bir yıl teorik bir yıl da uygulamalı olarak eğitim vermesini önermiştir. Receptoğlu ve Kılınç (2014) okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde liderlik, örgütsel gelişim kuramları, iletişim zaman yönetimi gibi eğitimlerin olmasını önermiş ve yetiştirme programlarının üniversiteler bünyesinde en az bir yıl ve otuz kredilik derslerden oluşmasını önermiştir. Aktepe (2014) okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve okul müdürlerinin görüşlerini incelediği araştırmasında da okul müdürleri ve öğretmenlerin mevcut yetiştirme programına dair görüşlerini “yetersiz” düzeyde olduğunu tespit etmiş ve oluşturulacak yetiştirme programlarının bakanlık üniversite iş birliğince oluşturulacak “Eğitim

Oynar, G. ve Şahin, İ. (2025). İdeal okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Türkiye için model önerisi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 16(1), 177-212.*

DOI. 10.51460/baebd.1518980



Yöneticisi Programı” ile yürütülmesini önermiştir. Ayrıca bulgulara paralel şekilde okul yöneticiliğinin bir kısım eğitiminin staj şeklinde verilmesini öngörülmüştür. Savaş (2019) Dünya’daki yönetici yetiştirme eğitimleri incelediği ve bu yönde yetiştirmeye yönelik model önerisi sunduğu araştırmasında okul yöneticilerine yönelik eğitimlerin üniversitelerce ve MEB tarafından sık aralıklarla düzenlenecek hizmet içi eğitimler şeklinde olması önerilmiştir. Bunun yanında hizmet öncesi yetiştirme programını tamamlayan yönetici adaylarının belirli bir süre staj çalışması yapması öngörülmüştür. Brina (2021) Kosova’da okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin sunduğu model önerisinde okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yüksek lisans eğitiminin yanına bir yıl uygulamalı eğitim ön görmüş, alınacak yüz yüze eğitimlerin de eğitim ve okul yönetimi, etkili iletişim ve halkla ilişkiler, liderlik becerileri, mevzuat bilgisi, okul bina ve demirbaşlarının kullanımı ve bakımı gibi konulardan oluşmasını önermiştir. Görüldüğü üzere çeşitli farklı yazarlar verilecek teknik yeterlilik boyutunda eğitimlerin yanında uygulamalı eğitim, staj eğitimi gibi önerilerde bulunmuşlardır.

### Sonuç ve öneriler

Bu çalışmada öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin ideal okul yöneticisi algıları, buna ilişkin mevcut durum ve beklentiler arasındaki farkları ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik öneriler kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Öğretmenlerden elde edilen bulgular, mevcut okul yöneticilerine ilişkin algıların, ideal okul yöneticisine yönelik beklentilerden anlamlı ölçüde düşük olduğunu göstermiştir. Özellikle eğitim-öğretim paydaş ve süreçlerini geliştirme, iletişim ve yönetim becerileri ile kişisel özellikler boyutlarında öğretmenlerin beklentileri, mevcut durum algılarından daha yüksektir. Bu durum, mevcut okul yöneticilerinin öğretmenlerin beklentilerini karşılamada yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, öğretmenlerin mevcut durum ve beklenti algıları arasındaki pozitif ilişki, mevcut yöneticilerden edinilen deneyimlerin, ideal yönetici algılarını kısmen şekillendirdiğini göstermektedir; ancak bu ilişkinin sınırlı düzeyde olması, öğretmenlerin beklentilerinin daha geniş bir çerçevede değerlendirildiğini işaret etmektedir.

Okul müdürlerinden elde edilen bulgular, yöneticilik görevinin ilk yıllarında karşılaşılan zorluklara ışık tutmaktadır. Müdürler, mevzuat bilgisi eksikliği, finansal iş ve işlemler, geniş sorumluluk alanları ve iletişim becerileri gibi konularda önemli zorluklarla karşılaşmaktadır. Bununla birlikte, ideal bir okul yöneticisinin liderlik, etik değerlere bağlılık, etkili iletişim becerileri ve yeniliklere açık bir vizyona sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. Okul müdürleri, yönetici yetiştirme süreçlerine ilişkin olarak liderlik ve iletişim becerilerine odaklanan, uygulamalı eğitimleri içeren ve üniversitelerle iş birliği içinde yürütülen bir yapı önerisinde bulunmuşlardır. Ayrıca, hizmet öncesi eğitimlerin zorunlu hale getirilmesi ve bu süreçlerin belirli bir süre staj çalışmaları ile desteklenmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Bulgular, yöneticilik eğitiminin öğretmenlik eğitimi kapsamında verilmeye başlanması gerektiğini, öğretmen adaylarının aynı zamanda okul yöneticisi adayı olduğu düşüncesi ile eğitimlerin hizmet öncesinden başlayarak hizmet içi süreçlerde daha kapsamlı bir şekilde ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bu çalışma, ideal okul yöneticisi algılarının detaylı bir şekilde incelenmesi ve yöneticilik eğitimine dair somut öneriler sunması açısından literatüre katkı sağlamaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, bu önerilerin eğitim politikalarına entegrasyonu ve uygulamadaki etkilerinin değerlendirilmesi önem taşımaktadır.





*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Araştırma Makalesi / Research Paper*

## **Aşamalı ve sürekli gelişim odaklı okul yöneticisi yetiştirme modeli**

Bu bölümde araştırmanın bulgularından hareketle Türkiye’de uygulanması öngörülen “Aşamalı ve Sürekli Gelişim Odaklı Okul Yöneticisi Yetiştirme Modeli” önerisi sunulmaktadır. Sunulan bu model ile son 10 yılda okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik olarak yapılan bazı araştırmalarda (Altın & Vatanartıran, 2014; Brina, 2021; Derinbay Gülmez & Yavuz, 2016; Gök, 2017) elde edilen sonuçlar ve önerilen modellerle bazı ortak noktaların olduğu söylenebilir. Önerilen modelin işlerlik kazanması için yapılması gereken bazı kurumsal ve yasal düzenlemeler şu şekildedir:

*Okul Yöneticiliği Yan Dal Programları:* Meslek hayatında okul yöneticiliği yapmayı planlayan veya bu alanı öğrenmek isteyen öğrencilerin okul yöneticiliğine ilişkin daha kapsamlı bilgiye sahip olmaları amacıyla eğitim fakültelerinin öğretmenlik programları dâhilinde “Okul Yöneticiliği” yan dal programlarının açılması önerilmektedir.

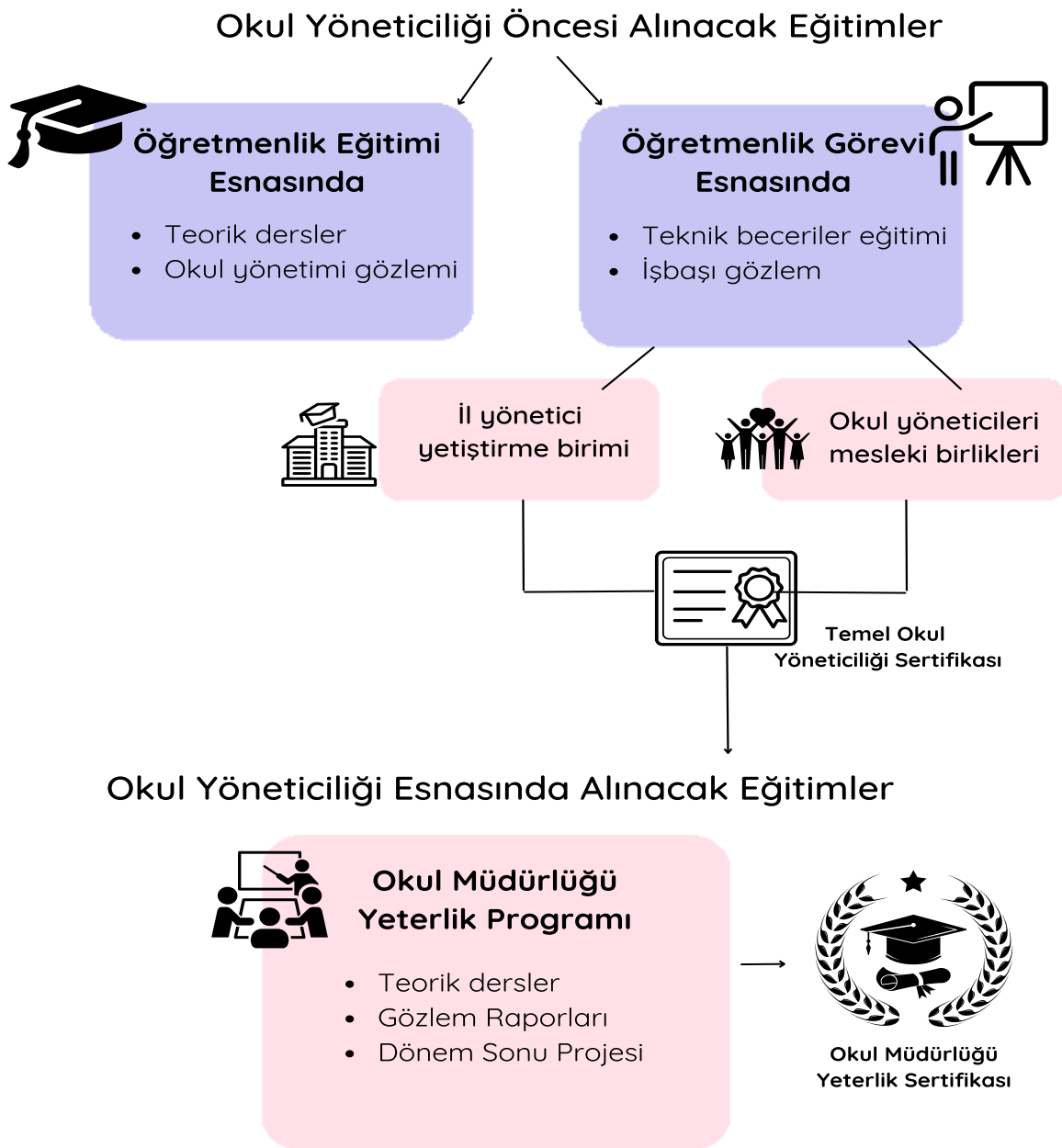
*Yerel Eğitim Birimlerinde Yönetici Yetiştirme Birimi:* En az iki yıl kıdemi olan öğretmenlere, temel yöneticilik eğitimleri verecek ve iş başı gözlem uygulamalarını organize edecek İl Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde “Yönetici Yetiştirme Birimleri” kurulması öngörülmüştür. Bu birimlerde eğitim ve koordinasyondan sorumlu çeşitli kademelerdeki eğitim yöneticilerinin ve öğretim üyelerinin görev alması planlanmıştır.

*Okul Yöneticileri Meslek Birliklerinin Vereceği Okul Yöneticiliği Eğitimleri:* Türkiye’de kurulan EYUDER ve EYEDDER gibi dernekler, eğitim yönetimi alanında araştırmalar, raporlar ve sempozyumlar düzenleyerek bu alanın gelişimine katkıda bulunmaktadır. Üyeleri arasında eğitim yöneticilerinin yanı sıra üniversite akademisyenleri olan bu derneklerin il yönetici yetiştirme biriminin vereceği “temel okul yöneticiliği” eğitimini verebilmesi için akredite edilmesi planlanmıştır.

Bu çalışmada ulaşılan sonuçlara dayalı olarak önerilen “Aşamalı ve Sürekli Gelişim Odaklı Okul Yöneticisi Yetiştirme Modeli”, hizmet öncesi yetiştirme uygulamaları ve hizmet içi yetiştirme uygulamaları şeklinde iki ana aşamalı olarak kurgulanmıştır. Modelinin çerçevesi ve aşamaları Şekil 3’te görülmektedir.



## AŞAMALI VE SÜREKLİ GELİŞİM ODAKLI OKUL YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME MODELİ



Şekil 1. Aşamalı ve sürekli gelişim odaklı okul yöneticisi geliştirme modeli



Şekil 3'te görüldüğü gibi önerilen okul yöneticiliği öncesi alınacak eğitimler (1) öğretmenlik lisans eğitimi sürecinde alınacak okul yöneticiliği eğitimleri ve (2) öğretmenlik görevi esnasında alınacak okul yöneticiliği eğitimleri olmak üzere iki kola ayrılmıştır. Okul yöneticiliği esnasında alınacak eğitimler ise "Okul Müdürlüğü Yeterlik Programı" olarak isimlendirilmiştir.

### **Öğretmenlik lisans eğitimi sürecinde alınacak okul yöneticiliği eğitimleri (Okul Yöneticiliği Yan Dal Programları)**

Araştırmacılar tarafından geliştirilen model önerileri ve bazı ülkelerdeki okul yöneticisi yetiştirme programları incelendiğinde, hizmet öncesi eğitim programlarının genellikle öğretmenlik mesleğine atandıktan sonra verilmeye başlandığı, bu eğitimler için belirli bir kıdem şartı arandığı görülmektedir (Altın & Vatanartıran, 2014; Brina, 2021; Gök, 2017; Kearney & Valadez, 2015; Lash vd., 2023; Öz, 2019; Sujana & Komiriah, 2020; Turhan & Karabatak, 2015). Türkiye'de mevcut uygulamada okul yöneticileri bir sınav ile göreve atanmakta ve atandıktan sonra da "Yönetici Yetiştirme Programı" kapsamında eğitimlere alınmaktadır. Araştırmanın bulgularında görüldüğü üzere göreve ilk kez atanan okul yöneticileri özellikle görev ve sorumluluk alanına hâkimiyet ve teknik konulardaki yetersizlik nedeniyle zorluklarla karşılaşmaktadır. Göreve yeni atanan okul müdürlerinin, araştırmanın nitel bulgularında görev ve sorumluluk çerçevesinin bilinmemesi nedeniyle zorluklarla karşılaştıkları gözlenmiştir. Örneğin, "Ahmet Bey" adıyla kurgulanan görüşme sorusunda, okul müdürünün görev ve sorumluluk alanına ilişkin olarak lisans mezunu on yıllık kıdeme sahip bir okul müdürü "okul müdürü olmanın sonu olmayan bir görev olduğunu, sorumluluklarının çok ve karmaşık olduğunu müdür olduktan sonra fark etmiştir" ifadesini kullanmıştır.

Nitel bulgular, öğretmenlerin mevcut okul müdürlerinin yönetim bilimi hakkında yeterli bilgiye sahip olma düzeyini, beklentilerinin altında değerlendirdiğini göstermektedir. Okul müdürleri ise bu durumu yöneticilik kariyerlerinin ilk yıllarında gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bu durum, mevcut okul müdürlerinin yönetim bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Özellikle, öğretmenlerin bu konudaki yüksek beklentileri, okul yöneticilerinin mesleki gelişim programlarına daha fazla odaklanılmasını gerektirmektedir. Bu bulgulardan hareketle üniversitelerin öğretmenlik programlarında "Okul Yöneticiliği" yan dal programlarının açılması ve okul yöneticiliği yapmayı planlayan öğretmen adaylarının buna yönelik olarak yetiştirilmesi önerilmiştir. Genel olarak üniversitelerdeki yan dal programları, bir öğrencinin ana dal programının yanında başka bir alanda da belirli bir düzeyde bilgi ve beceri kazanmasını sağlayan bir üniversite programıdır. Bu doğrultuda okul yöneticiliği yan dal programının "Teorik dersler" ve "Okul Yönetimi Gözlemi" şeklinde iki temel aşamadan oluşması planlanmıştır:

- Teorik dersler:* Bu aşamada öğretmen adayı öğrencilerin yönetim ile ilgili temel kavramları, teori ve yaklaşımları öğrenmesi amacıyla programın ilk aşamasının teorik derslerden oluşması hedeflenmektedir. Bu amaçla bu bölümde öğrencilere "Eğitim Yönetimi Kuramları", "Örgüt Kuramları", "Eğitim Denetimi", "Okul Geliştirme", "Türk Eğitim Sistemi" "Liderlik" gibi eğitim yönetiminin temel konularının verilmesi planlanmıştır.
- Okul Yönetimi Gözlemi:* Üniversitelerin öğretmenlik programlarında verilen okul deneyimi derslerinde olduğu gibi, yan dal eğitiminin bu aşamasında öğrencilerin dönem içinde veya yaz aylarında, belirlenen okullarda okul yöneticilerinin yaptıkları okula ilişkin çeşitli iş ve işlemleri gözlemlemeleri, bu gözlemleri raporlaştırma ve derslerinde sunmaları hedeflenmiştir.



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (1), 177-212.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (1), 177-212.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

Üniversite eğitiminin üçüncü ve dördüncü sınıflarında alınacak bu eğitimlerin sonunda öğrencilerin “Okul Yöneticiliği” yan dal diplomasına sahip olmaları, bu diplomanın temel okul yöneticiliği eğitimine başvurulmasında, ek puanla değerlendirilmesinde, ayrıca temel okul yöneticiliği eğitiminde kuramsal derslerden muafiyet sağlanması amaçlanmaktadır.

## Sayfa | 205 **Öğretmenlik görevi esnasında alınacak okul yöneticiliği eğitimleri (Temel Okul Yöneticiliği Eğitimi)**

Okul yöneticiliği yapmak isteyen tüm öğretmenlerin hizmet öncesinde “Temel Okul Yöneticiliği Eğitimi” tamamlamaları ve ardından alacakları temel yeterlilik sertifikası ile müdür yardımcılığı ve müdür ihtiyacı karşılanamayan okulların müdürlüğüne atanmada gerekli şartı sağlamaları planlanmıştır. “Temel Okul Yöneticiliği Eğitimi” programı İl Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde kurulan Yönetici yetiştirme birimleri veya Okul Yöneticileri Meslek Birliklerince verilecektir. Önerilen modelde eğitimlerin “genel teknik beceriler eğitimi” ve “iş başı gözlem olarak” iki aşama ve iki dönemden oluşacak eğitim programının ilk aşaması teknik beceriler ağırlıklı ders içeriğinin şu şekilde olması planlanmaktadır:

### **1.Aşama: Genel Teknik Beceriler Eğitimi**

**Görev ve Sorumluluk Alanına İlişkin Eğitimler:** Okul yöneticilerinin görevlerinin sorumluluk alanlarının yasal mevzuat çerçevesinde neleri kapsadığına ilişkin verilen eğitimler.

**Temel Mevzuat Eğitimi:** Okulların işleyişine temel oluşturan Milli Eğitim Temel Kanunu, İlköğretim ve Eğitim Kanunu, Devlet Memurları Kanunu gibi genel kanunlara ilişkin eğitimler.

**Mali İş ve İşlemler:** Okul yönetiminin sorumluluğunda olan maaş, ek ders, taşınır mallar, ödenek işlemleri, harcama işlemleri, mal alım işlemlerine yönelik eğitimler.

**Yönetim Bilişim Sistemleri:** Bakanlığın e-okul, MEBBİS gibi yönetsel uygulamalarının çeşitli özelliklerine ilişkin eğitimler ile çevrim içi kullanılan mali programlara (KBS, MYS) ilişkin pratik bilgiler.

**Personel Hakları:** Çeşitli kanunlar çerçevesinde öğretmenler ve diğer personelin sahip olduğu haklar ve bu haklara ilişkin takip edilmesi gereken işlere ilişkin eğitim.

**Özel Mevzuat Yönetimi:** Okul türlerine göre farklılık gösteren eğitimler; İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, Barınma Hizmetleri Yönetmeliği, Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği ve Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliği gibi kurumların işleyişinde esas teşkil eden konuları içeren eğitimler.

**İletişim Becerileri:** İkna ve müzakere becerileri, çatışma yönetimi gibi farklı konularda yöneticilerin ihtiyacı olan becerilerin kazandırılmasına yönelik eğitimler.

**Okul Güvenliği Eğitimleri:** Güvenli okul ortamının sağlanmasına ilişkin yapılması gereken işler ve sorumluluklara ilişkin eğitimler.



## **2.Aşama: İş başı gözlem**

Temel Okul Yöneticiliği Eğitiminin ilk aşaması olan teknik beceriler eğitimini başarı ile tamamlayan adaylar eğitimin ikinci döneminde iş başı gözlem yapmaları için İl Yönetici Yetiştirme Birimi koordinasyonunda okullara gözlem yapmak üzere görevlendirilirler. Adaylar görevlendirildikleri okullarda yönetici adayı pozisyonunda çeşitli görevleri gerçekleştirecektir. Adaylara verilecek görevler İl Yöneticisi Yetiştirme Birimince belirlenecek ve ilgili okul müdürünce adayın görevleri yerine getirmesi sağlanacaktır. Dönem sonunda okul müdürü adayı şu ana başlıklar kapsamında değerlendirecektir:

- Okul yönetimine ilişkin mevzuatı gerçek durumlara uyarlama
- Etkili iletişim kurabilme
- Sorunla başa çıkabilme, çözüm bulma
- Okulun genel işleyişine katkı sunma
- Özverili çalışma ve işini sahiplenme

Dönem sonunda okul müdürünün yapacağı öznel değerlendirmenin yanında yönetici adayının aylık gözlem raporları incelenecektir. Yapılacak son mülakat sınavı ile yönetici adayına örnek olay üzerinden bir sorunu çözmesi istenecek, ardından okul gözlem deneyimi ile ilgili görüşlerini sözlü olarak paylaşması istenecektir. Son mülakat sınavında da başarılı olan adaylar “Temel Okul Yöneticiliği” sertifikasına sahip olacaklardır. Bu sertifikaya sahip öğretmenlerin yöneticilik kariyerine okul müdür yardımcılığı veya zorunlu hallerde (kurumlarda okul müdürü ihtiyacının karşılanamaması, vekâleten görevlendirme vb.) okul müdürü olarak görev yapmaları sağlanacaktır.

Nitel verilerden elde edilen bulgulardan hareketle öğretmenlerin ilk müdürlük deneyiminde zorlandıkları konular göz önüne alındığında teknik yönü ağır basan bir yetiştirme programı öngörülmüştür. Temel Okul Yöneticiliğini programına kabul edilecek adaylardan öncelikle en az iki yıl öğretmenlik yapma şartı aranacaktır. Okul Yöneticiliği yan dal diplomasına sahip öğretmenler bu eğitim programına öncelikli olarak kabul edilecektir. Bu uygulama ile öğretmenlik eğitiminden itibaren okul yöneticiliği alanına yönelmiş bu yönde ilerlemek isteyen öğretmenlerin avantaj elde etmesi planlanmıştır.

### **Okul Müdürlüğü Yeterlilik Programı**

Temel yeterlilik sertifikasına sahip ve okullarda müdür yardımcılığı görevini en az 3 yıl ifa ettikten sonra okul müdürü adaylarının sadece İl Yönetici Yetiştirme Birimi bünyesinde açılacak “Okul Müdürlüğü Yeterlilik Programına” başvurmaları gerekmektedir. Bu aşamada verilecek eğitimler okul türlerine göre ayrışacak ve alınacak yeterlilik sertifikaları temel eğitim kurumları, ortaöğretim kurumları, mesleki eğitim kurumları ve yaygın eğitim kurumları özelinde farklılaşacaktır. Branş itibarıyla birden fazla okul türünde çalışabilecek müdür adaylarının her bir okul türü için ayrı sertifikaya sahip olması gerekmektedir.

Yöneticilik kariyerine müdür yardımcılığı görevi ile başlamış öğretmenlerin kariyer gelişimlerinin hizmet içi olarak devam etmesi sağlanacaktır. Okul müdürü yetiştirme programı ders ve proje dönemi olarak iki bölümden oluşacak ve iki yarıyıl boyunca sürecektir. Ders döneminde



okutulacak derslerin teknik beceriler kısmının daha az ağırlıkta olması; onun yerine yönetim, liderlik ve iletişim konularının ağırlıkta olması planlanmaktadır.

### **1. Yarıyıl Ders ve İçerikleri**

*Temel Liderlik Eğitimi:* Liderlik stilleri ve teorileri, etkili liderlik için gerekli özelliklere ilişkin eğitimler.

*İletişim Becerileri:* Etkili iletişim teknikleri, dinleme becerileri, ikna ve müzakere teknikleri, kriz anında iletişim.

*Yönetim Becerileri:* Yönetim stilleri ve teorileri, karar verme süreçleri, zaman yönetimi, görev dağılımı yapma.

*Ekip Yönetimi ve Motivasyon:* ekip oluşturma ve geliştirme, motivasyon teknikleri, çatışma yönetimi ve çözümü.

*Stratejik Planlama ve Yönetim:* Stratejik düşünme ve planlama, hedef belirleme ve izleme, performans değerlendirme.

*Eğitim Yönetimi ve Öğretim Liderliği:* Öğretim liderliği ve öğrenme kültürünün geliştirilmesi, eğitim programları ve öğretim metotları, öğretmen performansının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi.

*Okul Kültürü ve İklimi:* Okul kültürünün ve ikliminin oluşturulması, pozitif okul iklimi için stratejiler, okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etkisi.

*Finansal Yönetim ve Kaynak Geliştirme:* Okul bütçesinin yönetimi, kaynak geliştirme ve fon yaratma stratejileri.

*Toplumla İlişkiler ve Aile Katılımı:* Toplumla etkili iletişim ve iş birliği, aile katılımını teşvik etme stratejileri.

*Okul Türüne Özgü Eğitimler:* Okul türlerine özgü olan bazı yasal mevzuat, prosedürler, kurum işletmesine yönelik özel konular, eğitim programlarına ilişkin eğitimler.

### **2. Yarıyıl Gözlem Raporları ve Dönem Projesi**

*Mesleki Gelişim Toplulukları ve Deneyim Paylaşımı:* Okul müdürü adaylarının haftalık veya aylık periyotlarda bir araya gelerek okul yönetiminde karşılaştıkları örnek olay ve durumları birbirleri ile paylaşımlarını sağlayacak toplantılar yapılacaktır. Okul müdürü adaylarının eğitimsel ve yönetsel konularda fikir alışverişinde bulunmalarını sağlayan mesleki gelişim toplulukları sayesinde adaylar arasında görev öncesi ve sonrası mesleki yardımlaşma ve iletişim ağı kurulacaktır. Bu uygulamayı destekler nitelikte deneyim paylaşımı konusunda bazı katılımcılar fikirlerini şu şekilde ifade etmiştir:



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (1), 177-212.*

*Araştırma Makalesi / Research Paper*

*“Mevkidaşlar arasında koordinasyon akran öğretimi modelinin yöneticilere uyarlanması gibi yaklaşımları ile tecrübe paylaşımı ve bakanlıktan eğitim personeli desteğiyle sağlanmalı. Bana göre teorik eğitim ile pratik eğitim bir arada hibrit bir model ile sürece yayılan bir model benimsenebilir.” [K1].*

*“...farklı illerden okul yöneticilerinin katılabileceği eğitim faaliyetleri düzenlenerek yöneticilerinin farklı okul ve illerdeki diğer yöneticilerle bilgi paylaşımını yapabilmeleri sağlanmalıdır.” [K3].*

**Gözlem Raporları:** Aday okul müdürleri müdür yardımcılığı dönemlerinde görev yaptıkları okullarda okul yönetimine ilişkin gözlemlerini ve deneyimlerini içeren haftalık gözlem raporları tutmaları gerekmektedir. Bu raporlar eğitim sonrası İl Yönetici Yetiştirme Birimine teslim edilecek ve yetkili kişilerce incelenecektir.

**Dönem Sonu Okul Geliştirme Projesi:** Okul müdürü adaylarından görev yapmakta oldukları okula ya da başka bir okula ilişkin “Okul Geliştirme Projesi” sunmaları gerekmektedir. Bu projenin basamaklarının şu şekilde olması planlanmaktadır:

- **Okulun Mevcut Durumunun Analizi:** Okulun mevcut durumu hakkında çeşitli değişkenler açısından (eğitim durumu, okul kültürü, örgüt iklimi, akademik başarı durumu vb.) bir değerlendirme yapılmalıdır. Bu, anketler, görüşmeler ve gözlemler gibi çeşitli yöntemler kullanılarak yapılabilir.
- **Hedeflerin Belirlenmesi:** Okulun ihtiyacı olan gelişim alanlarına ilişkin net hedefler belirlenmelidir. Bu hedefler, öğrenci başarısı, öğretmen memnuniyeti, aile katılımı ve toplum desteği gibi alanları içerebilir.
- **Stratejilerin Geliştirilmesi:** Belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi stratejilerin kullanılacağı belirlenmelidir. Bu, öğrenci ve öğretmen katılımını teşvik etmek, aileleri ve toplumu okul süreçlerine dâhil etmek ve pozitif davranışları teşvik etmek için programlar geliştirmek gibi stratejileri içerebilir.
- **Eylem Planının Oluşturulması:** Stratejilerin uygulanması için bir eylem planı oluşturulmalıdır. Bu plan, her strateji için belirlenen hedefler, sorumluluklar, zaman çizelgesi ve gereken kaynakları içermelidir.
- **Değerlendirme ve İzleme:** Projenin son aşaması, planın uygulanmasını izlemek ve değerlendirmek için bir sistem oluşturmaktır. Bu, hedeflere ulaşım ulaşılmadığını belirlemek ve gerektiğinde planı ayarlamak için önemlidir.

Okul müdürü adaylarının bu okul geliştirme planı dönem projesini teslim etmesi ve bu projenin onaylanmasının ardından eğitim programı sona erecektir. Sertifika eğitimi, planlanan okul gelişim planının uygulanması ve sonrası yazılacak izleme ve değerlendirme raporunun İl Yönetici Yetiştirme Birimince onaylanmasının ardından adaylar “Okul Müdürlüğü Yeterlilik Sertifikasına” sahip olacaktır.

“Aşamalı ve Sürekli Gelişim Odaklı Okul Yöneticisi Yetiştirme Modeli” olarak adlandırılan bu model, öğretmen ve okul müdürü katılımcıların görüşleri ve bazı eğitim sistemlerinde uygulanan örnek uygulamalardan yola çıkılarak geliştirilmiş ve modelin Türkiye’de uygulanması öngörülmüştür.





*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (1), 177-212.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (1), 177-212.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

## Kaynakça

- Açıkgöz, K. (1994) *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Aksakal, A. (2020). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi için hazırlanmış hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Journal of Turkish Studies, 9(2)*, 89-89. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.6207>
- Allen N., Grigsby B., Peters M. L. (2015). Does leadership matter? Examining the relationship among transformational leadership, school climate, and student achievement. *International Journal of Educational Leadership Preparation, 10(2)*, 1–22.
- Altın, F. & Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(2)*, 17-35.
- Aslan, H., & Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 20(3), 255- 279. doi: 10.14527/kuey.2014.011
- Aydın, M. (2013). *Eğitimde Örgütsel Davranış*. Gazi Kitapevi.
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim sanatı* (Genişletilmiş 3. Baskı). Ankara: Yargı Yayınları.
- Babaoğlu, E., Nalbant, A. & Çelik, E. (2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 0(43)*, 93-109. <http://dx.doi.org/10.21764/efd.82932>
- Bakkal, M. & Radmard, S. (2019). Okul müdürlerinin eğitimsel liderlik standartlarını karşılama düzeyleri ile öğretmenlerin okul iklimi algıları ve motivasyonları arasındaki ilişki. *İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(2)*, 163-195.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul: Okul geliştirme – kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Balyer, A. (2016). School principals’ administrative competency: Teachers’ views. *Yıldız Journal of Educational Research, 1(1)*, 16-36. <https://dx.doi.org/10.51280/yjer.2016.002>
- Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri. İstanbul: İşletme Fakültesi Yay.
- Bayar, A. (2016). Challenges facing principals in the first year at their schools. *Universal Journal of Educational Research, 4(1)*, 192-199.
- Birel, F. K., & Erçek, M. K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşler. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 2(3)*, 169-177.
- Bolam, R., McMahon, A., Poeklington, K. & Weindling, D. (1993). *Effective management in schools: A report for the department for education*. London: HMSO.
- Bolat, T. & Aytemiz Seymen, O. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, 6(9)*, 59-85.
- Bozan, S. & Ekinci, A. (2019). Okul müdürlerinin öğretmen performans değerlendirme yeterliliklerinin okul müdürleri ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 18(69)*, 142-161. <https://doi.org/10.17755/esosder.412344>
- Bozkurt, B. (2023). Okul yöneticilerinin mesleki gelişimi: Etkinlikler, engeller ve öneriler. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi, 6(1)*, 353-373. <http://doi.org/10.33400/kuje.1251391>
- Brina, N. (2021). *Kosova’da okul yöneticisi yetiştirilmesine yönelik yeterli temelli bir model önerisi* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Busher, H. & Barker, B. (2003). The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching and learning. *Educational Management Administration Leadership, 31(1)*, 51-65. <https://doi.org/10.1177/0263211X030311004>
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(2)*, 249-274.
- Oynar, G. ve Şahin, İ. (2025). İdeal okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Türkiye için model önerisi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 16(1)*, 177-212.
- DOI. 10.51460/baebd.1518980



- Cemaloğlu, N. (2020, Haziran). Okulda liderliği paylaştıran lider: Dağıtımçı lider. *Kamudanhaber.net*.  
<https://www.kamudanhaber.net/guncel/okulda-liderligi-paylastiran-lider-dagitimci-lider-h346786.html>
- Chen, D., Ning, B., & Bos, W. (2022). Relationship between principal leadership and students' mathematics achievement: a comparative study between Germany and Chinese Taipei. *Asia Pacific Journal of Education*, 42(2), 228–244. <https://doi.org/10.1177/21582440221094601>
- Creswell, J. W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4<sup>th</sup>ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.1080/15424065.2022.2046231>
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. <https://doi.org/10.14527/9786055885670>
- Derinbay Gülmez, D. & Yavuz, M. (2016). Okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesine yönelik bir model önerisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(40), 220-233.
- Drysdale, L. & Gurr, D. (2011). Theory and practice of successful school leadership in Australia. *School Leadership & Management*, 31(4), 355-368. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.606273>
- Duran, A. & Cemaloğlu, N. (2020). Başarılı okul müdürü kimliği üzerine fenomenolojik bir analiz: Alandan sesler. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 12-39. <https://doi.org/10.29228/Joh.43166>
- Edmonds, R. R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1), 15-27.
- English, F.W. & Hill, J. C. (1990). *Restructuring: The principal and curriculum change. A report of the NASSP curriculum council*. Virginia: National Association of Secondary School. <https://eric.ed.gov/?id=ED320257>
- Gök, R. (2019). Türk eğitim sisteminde liyakat (meritokrasi) esaslı eğitim yöneticiliği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (52), 39-64. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.543883>
- Grissom, J. A., Egalite, A. J. & Lindsay, C. A. (2021). *How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research*. New York: The Wallace Foundation. <http://www.wallacefoundation.org/principalsynthesis> adresinden 20.10.2023 tarihinde erişilmiştir.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28(28), 531–548.
- Gürbüz, R., Erdem, E. & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2013), 167-179.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191. <https://doi.org/10.1080/0924345980090203>
- Hausman, C. S., Crow, G. M., & Sperry, D. J. (2000). Portrait of the "Ideal Principal": Context and Self. *NASSP Bulletin*, 84(617), 5-14. <https://doi.org/10.1177/019263650008461701>
- İra, N., Çetin, T. G., & Doğan, M. (2019). Örgütsel etkililik ve okul terki. *Turkish International Journal of Special Education and Guidance & Counselling*, 8(2), 61–70.
- Karabatak, S. & Şengür, D. (2018). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde alternatif bir yöntem: Simülasyonlar. *Journal of Theoretical Educational Science*, 11(4), 748-771. <https://10.30831/akukeyg.389822>
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi* (19. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, İ. H. (2023). *Kuramdan uygulamaya okul yöneticisi yetiştirme*. Çuvaldız Yayınları.
- Kazak, A., Yıldız, P. & Satıcı, A.K. (2021). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar. *International Social Sciences Studies Journal*, 7(88), 4170-4185.
- Kazak, E. & Aygün, M. (2022). Okul müdürlerinin çatışma durumunda duygusal zekâ becerilerini yönetebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 51(233), 745-768. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.799658>
- Kesim, E. (2009). *Okul yöneticilerinin uzaktan eğitim yoluyla yetiştirilmeleri için eğitim ihtiyaçlarına dayalı bir program modeli önerisi* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Koçak, S., & Başkan, G. A. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(44), 212-224.
- Oynar, G. ve Şahin, İ. (2025). İdeal okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Türkiye için model önerisi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(1), 177-212.  
 DOI. 10.51460/baebd.1518980



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, (2025), 16 (1), 177-212.  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences*, (2025), 16 (1), 177-212.  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

- Lawrence, B. B. (1989). *Defenders of god - the fundamentalist revolt against the modern age*. New York: Harper and Row.
- Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: Review of research*. Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Sun, J. & Schumacker, R. (2020) How school leadership influences student learning: A test of "The four paths model". *Educational Administration Quarterly* 56(4): 570–599. <https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Yönetimde yeni yaklaşımlar. Ankara: Pegem Akademi.
- Myrick, R. D. (2003). *Developmental guidance and counselling: A practical approach (4th Ed.)*. USA: Educational Media Corporation.
- Nacar, D. & Demirtaş, Z. (2017). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Kesit Akademi Dergisi*, (11), 443-456.
- Okçu, V. (2011). Türkiye’de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin mevcut durum, beklentiler ve öneriler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 244-266.
- Öğretmen Yetiştirme Genel Müdürlüğü [ÖYGM] (2023, 20 Haziran). *Hizmet içi eğitim programları*. 6 Temmuz 2023 tarihinde <https://oygm.meb.gov.tr/dosyalar/StPrg/> adresinden erişilmiştir.
- Öz, H. (2019). Veri temelli okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve görevlendirme modeli. *Journal of Social Sciences and Education*, 2(2), 311-334.
- Özdemir N (2019) Principal leadership and students’ achievement: Mediated pathways of professional community and teachers’ instructional practices. *KEDI Journal of Educational Policy* 16(1): 81–104. <https://doi.org/10.1177/17411432221118662>
- Özdemir, S., Sezgin, F., & Özen Kılıç, D. (2015). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri. *Eğitim ve Bilim*, 40(177). <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2015.3717>
- Peterson, K. D. & Deal, T. E. (1998). How leaders influence the culture of schools. *Educational Leadership*, 56(1), 28–30.
- Recepöğlu, E. & Kılınc, A. Ç. (2014). Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.6136>
- Recepöğlu, E. (2008). Okul müdürlerinin mizah yeteneğinin öğretmenlerin iş doyumlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 33(150), 74-86.
- Rivkin, S. G., Hanushek, E. A. & Kain, J. F. (2005). Teachers, schools and academic achievement. *Econometrica*, 73(2), 417–458.
- Savaş, G. (2019). Okul yöneticisi yetiştirmede dünyadaki eğilimler ve Türkiye için öneriler. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(1), 59-72.
- Scheerens, J. & Stoel, W. (1988, 5-9 Nisan). *Development of theories of school effectiveness* [Bildiri sunumu]. Annual Meeting Of American Educational Research Association, New Orleans.
- Schulte, D. P., Slate, J. R. & Onwuegbuzie, A. J. (2010). Characteristics of effective school principals: A mixed-research study. *Alberta Journal of Educational Research*, 56(2), 172-195. <https://doi.org/10.11575/ajer.v56i2.55397>
- Sezer, Ş. & Engin, G. (2020). Okullara yönetici seçme, yetiştirme ve atamaya ilişkin yönetici görüşleri: Durum çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 46(206). <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2020.9621>
- Sezer, Ş. (2018). Okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 715-723.
- Şahan, G. (2018, Nisan 26-28). *Etkili okul müdürlerinin özellikleri* [Bildiri sunumu]. 2. Uluslararası Sınırsız Eğitim ve Araştırma Sempozyumu, Türkiye.
- Şahin-Fırat, N. (2010). Okul müdürü ve öğretmenlerin okul kültürü ile değer sistemlerine ilişkin algıları. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 71-83.



*Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (1), 177-212.*  
*Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (1), 177-212.*  
*Araştırma Makalesi / Research Paper*

- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırılmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi, 29(307), 13-21.*
- Tanrıoğen, A. (1988). *Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Taymaz, A. H. (1995). *Okul yönetimi*. Ankara: SAYPA.
- Tortop, N., İşbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. & Özer, M. A. (2010). Yönetim bilimi. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Töre, E. & Kıriloğlu, İ. (2022). Okul müdürlerinin teknolojik liderlik düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 11(4), 2205-2221.* <https://doi.org/10.15869/itobiad.1090149>
- Turhan, M. & Karabatak, S. (2015). Okul liderlerinin web tabanlı yetiştirilmesinde problem temelli öğrenme: *Teorik Bir Model Önerisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 21(3), 395-424.*
- Türk Eğitim Derneği [TED] (2007). *Türkiye’de okul öncesi eğitim ve ilköğretim sistemi temel sorunlar ve çözüm önerileri*. Ankara: Türk Eğitim Derneği.
- Ulusoy, B., Demir, O., & Arıkan, C. (2023). Ortaöğretim öğrencilerinin beklentilerine göre etkili okul yöneticisi. *Eğitim Yönetimi & Politikaları Dergisi, 4(1), 5-14.*
- Urlick, A. & Bowers, A. J. (2014) The impact of principal perception on student academic climate and achievement in high school: How does it measure up? *Journal of School Leadership 24(2): 386–414.* <https://doi.org/10.1177/105268461402400207>
- Üstüner, M., Abdurrezzak, S., & Yıldızbaş, Y. V. (2021). Öğretmenlerin ideal öğretmen özelliklerine ilişkin görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi, 50(229), 567-585.*
- Yeni, G. (2020). 21. yüzyıl becerilerinin okul yöneticilerinin liderlik yönlerine olan etkisi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi, 2(2), 19-30.*
- Yetim, G. & Toprakçı, E. (2020). Problems faced by new school heads and suggestions for solutions. *Inonu University Journal of the Faculty of Education, 21(1), 13-32.* DOI: 10.17679/inuefd.538914