

Okul Müdürlerinin Mesleki-Kişisel Özelliklerine, Rol ve Sorumluluklarına Yönelik Beklentiler

Expectations for Professional-Personal Qualities, Roles and Responsibilities of School Principals

Hacı Ahmet YEŞİLYURT^a, Neslin İHTİYAROĞLU^b^a Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi A.B.D., Kırıkkale, TÜRKİYE
ORCID: 0000-0001-6201-7164, ahmetyesilyurt@hotmail.com^b Kırıkkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi A.B.D., Kırıkkale, TÜRKİYE
ORCID: 0000-0002-3872-0922, neslinihtiyaroglu@kku.edu.tr

ÖZ

Anahtar Kelimeler:

Okul müdürü,
Mesleki özellikler,
Kişisel özellikler,
Roller,
Sorumluluklar.

Amaç: Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin mesleki ve kişisel özellikleri ile üstlenmeleri gereken rol ve sorumluluklara ilişkin beklentileri, okul müdürleri ve öğretmen görüşleri doğrultusunda karşılaştırmalı olarak incelemektir.

Yöntem: Araştırma, nitel araştırma yaklaşımlarından olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılarak yürütülmüştür. Çalışma grubunu, 2023–2024 eğitim-öğretim yılında Kırıkkale ilinde görev yapan ve maksimum çeşitlilik örneklemeyle belirlenen 21 okul müdürü ile 21 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmış, elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir.

Bulgular: Bulgular, okul müdürlerinden en çok beklenen mesleki özelliklerin mevzuata hâkimiyet, teknoloji okuryazarlığı ve etkili iletişim becerileri olduğunu göstermektedir. Kişisel özellikler bakımından ise adil, işbirlikçi, liderlik vasfına haiz ve yeniliklere açık olmaları ön plana çıkmıştır. Katılımcılar tarafından en yoğun vurgulanan roller; lider, denetçi, rehber, sorun çözücü ve disiplin sağlayıcı olarak belirlenmiştir. Sorumluluklar kapsamında ise okulun temizlik, güvenlik, bakım-onarım hizmetlerinin etkin yürütülmesi, yönetim süreçlerinin sağlıklı işletilmesi, sosyal hizmet faaliyetlerinin koordine edilmesi ve akademik başarının artırılması temel beklenti alanları olarak ortaya çıkmıştır.

Gönderilme Tarihi: 17.03.2025
Kabul Tarihi: 05.11.2025

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

Özgün Katkı: Bu çalışma, okul müdürlerinin mesleki-kişisel özelliklerine, rol ve sorumluluklarına yönelik beklentileri çok paydaşlı bir perspektifle karşılaştırmalı biçimde ele alarak eğitim yönetimi literatürüne özgün bir katkı sunmaktadır. Ayrıca elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve hizmet içi eğitim süreçlerinin geliştirilmesine yönelik uygulamaya dönük veri temelli öneriler sağlayarak yönetsel kaliteyi de artırmaya katkı sunmaktadır.

ABSTRACT

Keywords:

School principal,
Professional qualities,
Personality traits,
Roles,
Responsibilities

Purpose: This study aims to comparatively examine the expectations regarding the professional and personal characteristics, as well as the roles and responsibilities that school principals are expected to fulfill, based on the views of school principals and teachers.

Design/methodology/approach: This study employs a qualitative research approach using a phenomenological (phenomenology) design. The study group consists of 21 school principals and 21 teachers working in the 2023–2024 academic year in Kırıkkale, selected through maximum variation sampling. Data were collected through semi-structured interview forms and analyzed using content analysis.

Findings: The findings indicate that the most expected professional characteristics of school principals are mastery of educational legislation, technology literacy, and effective communication skills. In terms of personal characteristics, being fair, collaborative, possessing strong leadership qualities, and being open to innovation were emphasized. The roles most frequently highlighted by participants include serving as a leader, supervisor, guide, problem solver, and disciplinarian. Regarding responsibilities, key expectations focus on the effective management of cleaning, security, maintenance and repair services; the proper functioning of administrative processes; the coordination of school social services; and the enhancement of academic achievement.

Received: 17.03.2025
Accepted: 05.11.2025

Article Classification:

Research Article

Originality: This study contributes to the educational administration literature by addressing expectations regarding school principals' professional and personal characteristics, roles, and responsibilities through a comparative, multi-stakeholder perspective. Furthermore, the findings provide practical, evidence-based recommendations for the selection, training, and in-service professional development of school administrators, thereby contributing to the improvement of managerial quality in educational practice.

ETİK ONAY: Bu araştırma için Kırıkkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 20/11/2023 tarih ve 23 sayılı karar ile etik kurul izni alınmıştır.

1. GİRİŞ

Örgütler, amaçlarını etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilmek için çalışanlarının görev tanımlarına uygun davranışlar sergilemesini, üstlendikleri rolleri başarıyla yerine getirmesini ve sorumluluklarını yüksek bir bilinçle üstlenmesini beklemektedir. Bu beklentiler, eğitim örgütleri için de geçerlidir. Eğitim sisteminin temel taşlarından biri olan okulların etkili bir şekilde işlemesi, büyük ölçüde okul müdürlerinin kendilerinden beklenen mesleki-kişisel özellikleri ile rol ve sorumluluklarını etkili bir şekilde gerçekleştirmelerine bağlıdır (Katz, 2009; Şişman, 2023; Lunenburg & Ornstein, 2023).

Etkili liderlik özellikleri sergileyen okul müdürlerinin, öğretmenlerin mesleki performanslarını olumlu yönde geliştirdiği görülmektedir (Balcı, 2022; Güçlü, 2023; Northouse, 2010; Luthans, 2011). Ayrıca en önemlisi öğrencilerin başarılı olabilmeleri de, büyük ölçüde okul müdürlerinin sahip olmaları gereken belirli niteliklere bağlıdır (Balcı, 2022). Okul müdürleri yalnızca yönetsel görevleri yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda öğretim lideri, değişim öncüsü, kriz yöneticisi ve etik rol modeli gibi farklı roller çerçevesinde de konumlanmaktadır (Balcı, 2022; Northouse, 2010). Bu yönüyle okul müdürlerinden beklenen roller ve sahip olmaları gereken mesleki yeterlikler, çağdaş eğitim anlayışı çerçevesinde sürekli olarak yeniden tanımlanmakta ve çeşitlenmektedir (Açıkalın, 2016; Bursalıoğlu, 2015; Grissom, Egalite & Lindsay, 2021). Özellikle öğrenci başarısı, öğretmen motivasyonu ve okul iklimi gibi çıktılar üzerinde okul müdürlerinin belirleyici etkisi olduğu yönündeki bulgular (Leithwood, Patten & Jantzi, 2010; Şişman, 2020; Wallace Foundation, 2013) bu pozisyona yönelik beklentilerin daha net ve kapsamlı biçimde ortaya konmasını gerekli kılmaktadır. Katz (2009), yöneticilerin yalnızca bilgi sahibi olmalarının değil, üstlenmeleri gereken rolleri etkili biçimde sergilemelerinin, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Okul müdürleri de bu bağlamda, sahip oldukları rollerin gereklerini etkili biçimde yerine getirdiklerinde, okul ikliminden öğretmen motivasyonuna, öğrenci başarısından veli memnuniyetine kadar pek çok alanda olumlu sonuçlar yaratabilmektedirler (Şişman, 2020; Grissom, Egalite & Lindsay, 2021; Balcı, 2022).

Diğer taraftan beklentilerin açıkça tanımlanmadığı ortamlarda, bireylerin performans hedeflerine ulaşması zorlaşmakta, bu da verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir (Nink, 2015). Bu durum, eğitim örgütlerinde de okul müdürlerinden ne beklendiğinin açık ve net şekilde tanımlanmasının önemini ortaya koymaktadır. Okul müdürlerinin görevlerine dair belirsizliklerin ortadan kaldırılması, hem kendi performanslarını hem de okulun genel işleyişini olumlu yönde etkileyecektir. Bu doğrultuda okul müdürlerinin sahip olmaları gereken mesleki ve kişisel özellikler ile üstlenmeleri gereken rol ve sorumluluklara ilişkin beklentilerin belirlenmesi, hem eğitim yönetimi alanında çok paydaşlı ve karşılaştırmalı bir bakış açısı sunarak literatüre özgün bir katkı sağlayacak hem de okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve hizmet içi eğitim süreçlerinin geliştirilmesine yönelik somut ve uygulanabilir öneriler ortaya koyarak uygulamadaki yönetsel kaliteyi artırmaya da katkı sunacaktır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Okul yönetiminde rol oynayan en önemli aktör, okul müdürüdür (Duran & Cemaloğlu, 2020). Okul müdürü, okulun önceden belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek üzere yasal çerçeveler doğrultusunda, kaynakların etkili kullanımından, okul yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim lideridir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2013). Türkiye'de okul müdürlüğü, öğretmenlikten ayrı bir uzmanlık alanı ya da bir meslek olarak tanımlanmamakta, ikinci bir görev olarak yürütülmektedir (MEB, 2021). Yönetici seçimi ve görevlendirme süreçleri ise, Millî Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği ile düzenlenmiştir (MEB, 2021).

Eğitim-öğretim faaliyetlerinin başarısı, büyük ölçüde okul müdürlerinin mesleki yeterliklerine bağlıdır (MEB, 2018). Grissom, Egalite ve Lindsay (2021), başarılı okul müdürlerinin öğretimsel liderlik, insan ilişkileri ve yönetim becerileri olmak üzere üç temel beceri alanına sahip olması

gerektiğini belirtmiştir. Karataş (2016) ise, okul müdürlerinin mesleki yeterlik alanlarını; mesleki bilgi, etkili iletişim, kurumsal yönetim, değişim liderliği, teknoloji liderliği, eğitim liderliği, okul-çevre ilişkileri ve yaşam-toplum olmak üzere sekiz başlıkta toplamıştır.

Okul müdürlerinin görevlerinin gerektirdiği mesleki niteliklere sahip olmalarının yanı sıra yaptıkları işin etkililiğini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen bazı kişisel özelliklere de sahip olmaları gerekmektedir. Bireyin kişiliğinin, kişinin üstlendiği ve yerine getirdiği roller üzerinde büyük ölçüde etkisi bulunmaktadır (İskender, 2012). Okul müdürlerinin kişisel özellikleri de, öğrenci başarısını ve çalışanların örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkilemektedir (Argano, 2012; Mkhize, 2005). Kişisel özellikler açısından, okul müdürlerinin adil, tutarlı, iletişim becerileri yüksek, insan ilişkilerinde uzman ve çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olması beklenir (Meador, 2019). Ayrıca, etkili okul müdürleri açık fikirli, öğrenmeye istekli, temel değerler sistemi içerisinde düşüncelerinde dogmatik olmaktan ziyade esnek düşünceli, personelin motivasyonu ve mesleki gelişimi konusunda ısrarcı, başarıya yönelik yüksek beklentilere sahip, fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal yönden dayanıklı ve iyimserdir (Leithwood, Harris & Hopkins, 2020).

Okul müdürlerinin mesleki ve kişisel özellikleri, örgütsel roller çerçevesinde şekillenmektedir. Rol, örgüt üyelerinin statülerine bağlı olarak üstlenmeleri gereken davranış kalıplarını ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2015). Okulun belirlenen amaçlara ulaşması, okulda çalışanların kendilerinden beklenen rolleri yeterli ve etkili bir şekilde yerine getirmelerine bağlıdır (Şahin, 2011). Okul müdürleri, lider, disiplin sağlayıcı, öğretmen değerlendiricisi, program geliştiricisi, uygulayıcısı ve değerlendiricisi, işveren, görev dağıtıcı, halkla ilişkiler sorumlusu, örgütsel mimar, güvenlik uzmanı, sosyal hizmet uzmanı, değişim yöneticisi, denetmen, hukuk uzmanı, zaman yöneticisi ve ekonomist gibi çeşitli rolleri aynı anda yürütmek durumundadır (Meador, 2024).

Okuldaki tüm işleyişin etkili bir süreç içinde sürdürülmesinden okul müdürü sorumludur ve sorumluluklarının çerçevesi yasal düzenlemelerle belirlenmiştir. Okul müdürleri; eğitim-öğretim süreçlerinin yönetimi ve denetimi, kaynakların verimli kullanımı, okulun temsili ile rehberlik hizmetlerinin meslek etiği, değer, ilke ve kuralları çerçevesinde yürütülmesinden öncelikle sorumludur (Aydın, 2023; MEB, 2013, 2014, 2020). Bununla birlikte günümüz eğitim anlayışı, geleneksel sorumlulukların ötesinde çağdaş okul müdürlerinden; vizyon ve misyon belirleme, öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleme, işbirlikçi okul iklimi oluşturma ve ailelerin okula katılımını sağlama gibi önemli sorumlulukları gerçekleştirmelerini de beklemektedir (Şişman, 2023).

Yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin mesleki ve kişisel özellikleri ile rol ve sorumlulukları; etkili okul ve etkili okul müdürü özellikleri (Diş & Akbaşı, 2019; Helvacı & Aydoğan, 2011; Şahan, 2018; Yirci & Berk, 2021), başarılı okul müdürlüğü ve liderlik (Duran & Cemaloğlu, 2020; Gurr, 2015), mesleki yeterlik standartları (Aslan & Karip, 2014; Karataş, 2016), okul müdürlerinin mesleki ve kişisel özelliklerine yönelik öğretmen algıları (Nacar & Demirtaş, 2017; Özan, Nanto & Öztürk, 2020), okul müdürlerinin değişen rol ve sorumlulukları (Koşar, Sezgin & Aslan, 2013) gibi temalar altında incelenmiştir. Okul müdürlerinin mesleki ve kişisel özellikleri genellikle etkili okul araştırmalarında ele alınırken, rol ve sorumluluk boyutları ile bu özelliklere ilişkin beklentilerin yeterince incelenmediği görülmektedir.

Okul ortamında olumlu bir iklimin oluşturulması, etkili iletişim süreçlerinin sağlanması ve öğrencilerin en üst düzeyde kazanım elde etmeleri, ancak okul müdürlerinin olumlu mesleki-kişisel özelliklere sahip olmaları ve rol ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmeleriyle mümkün olacaktır. Bu çalışmada, okul müdürlerinin mesleki ve kişisel özellikleri ile rol ve sorumluluklarına yönelik okul müdürlerinin ve öğretmenlerin beklentileri incelenmiştir. Araştırma ile, okul müdürlerinin mesleki farkındalıklarını artırmak ve öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentilerini sistemli bir şekilde ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu farkındalık ve beklentilerin ortaya konması, okul müdürü ile öğretmenler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesine, iletişimin güçlendirilmesine, motivasyonun artırılmasına, olumlu bir okul ikliminin oluşturulmasına ve tüm bu faktörlerin toplamında öğrenci başarısının en üst düzeyde gerçekleştirilmesine katkı sağlaması açısından önemli görülmektedir. Bu önemden hareketle araştırmanın alt amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Okul müdürleri ve öğretmenlere göre;
 - a) Okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki özellikler nelerdir?
 - b) Okul müdürlerinin sahip olması gereken kişisel özellikler nelerdir?
 - c) Okul müdürlerinin sergilemesi gereken roller nelerdir?
 - d) Okul müdürlerinin sorumlulukları nelerdir?
2. Okul müdürleri ve öğretmenlerin beklentilerindeki benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?

3. YÖNTEM

3.1. Etik Kurul İzni

Bu çalışma için, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 20/11/2023 tarih ve 23 sayılı karar ile etik kurul izni alınmıştır.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim (fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, olayların, algıların ve bakış açılarının doğal ortamlarında var olduğu haliyle gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya koyulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği; görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi farklı nitel veri toplama yöntemleriyle katılımcılardan verilerin elde edildiği araştırmalardır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Elde edilen tüm veriler, tümevarım yöntemiyle analiz edilerek belirli kod, kategori ve temalara ulaşılır (Creswell & Creswell, 2021). Olgu bilim deseni, sıklıkla karşılaştığımız, farkında olduğumuz ancak tam anlamını derinlemesine kavrayamadığımız olguları (Yıldırım & Şimşek, 2021), olguyu deneyimleyen kişilerin yaşantıları üzerinden keşfetmeyi amaçlayan bir araştırma yöntemidir (Creswell, 2018).

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada katılımcıların çalışma konusu ile ilgili algılarını açığa çıkarmak amacı ile (Seidman, 2006) görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada, uygunluk kontrolleri uzmanlarca yapılan, açık uçlu, kolay anlaşılan, mantık çerçevesinde düzenlenmiş ve katılımcıyı yönlendirmeyecek (Yıldırım & Şimşek, 2021) türde 4 adet soru içeren yarı-yapılandırılmış görüşme formuyla veriler toplanmıştır.

Araştırma soruları, okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki-kişisel özelliklerle birlikte, üstlenmeleri beklenen yönetsel roller ve sorumluluklara ilişkin olarak yapılandırılmıştır. Soruların kavramsal temeli; yöneticilik, liderlik, kişilik özellikleri, yönetici rol ve sorumlulukları üzerine geliştirilmiş klasik ve çağdaş kuramsal yaklaşımlara dayanmaktadır.

Mesleki ve yönetsel yeterlikler bağlamında, Katz'ın (1974) Yönetici Yeterlikleri Kuramı, araştırmanın temel kuramsal dayanaklarından birini oluşturmaktadır. Katz'a göre etkili bir yöneticide bulunması gereken üç temel beceri; teknik yeterlikler, insani yeterlikler ve kavramsal yeterliklerdir. Bu beceriler, okul müdürlerinin mesleki yeterliklerini değerlendirmede de kullanılan temel ölçütler sunmaktadır. Araştırmada ele alınan kişisel özellikler, Costa ve McCrae (1985) tarafından geliştirilen Beş Faktör Kişilik Modeli temel alınarak değerlendirilmiştir. Söz konusu model, bireylerin kişilik özelliklerini sistematik bir biçimde sınıflandırmakta ve bu yönüyle okul yöneticilerinin bireysel özelliklerinin anlaşılmasına da önemli katkılar sunmaktadır. Bunlara ek olarak, yönetici rollerine ilişkin değerlendirmelerde ise Mintzberg'in (1990) Yönetiş Roller Kuramı temel alınmıştır. Mintzberg, yöneticilik olgusunu çeşitli roller çerçevesinde açıklamaktadır. Bu kuramsal yapı, okul müdürlerinin rollerini de sistemli ve bütüncül bir şekilde analiz etmeye olanak sağlamaktadır.

Araştırma sorularının geliştirilmesinde yalnızca kuramsal modeller değil, aynı zamanda güncel akademik literatür ve uygulamaya dönük ulusal ve uluslararası belgelerden de yararlanılmıştır. Bu

kapsamda, Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yayımlanan okul müdürlerinin sorumlulukları (MEB, 2013, 2014), Leithwood, Harris ve Hopkins'in (2020) *Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited* adlı çalışması, National Policy Board for Educational Administration [NPBEA] (2015) ve The Wallace Foundation (2013) tarafından geliştirilen liderlik çerçeveleri, okul müdürlerinden beklenen mesleki özellikler ve sorumluluklara ilişkin önemli veri kaynakları olarak değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak araştırma soruları hem yöneticilik, kişilik ve liderlik alanlarında yer alan kuramsal yaklaşımlar hem de bu konularda yapılmış araştırmalar ve politika belgeleri doğrultusunda yapılandırılmış, kavramsal temelleri güçlü, uygulamaya dönük çıkarımlar sunabilecek nitelikte hazırlanmıştır.

3.4. Verilerin Toplanma Süreci

Araştırmada veriler, etik kurulu izni alındıktan sonra yüz yüze yapılan görüşmelerle toplanmıştır. Görüşme yöntemiyle katılımcıların algı, düşünce ve izlenimlerine ulaşılmış, derinlemesine bilgi edinilmiştir. Görüşme öncesi katılımcılardan onam formları alınmış ve görüşmeler okul ortamında, yaklaşık 25-30 dakika sürmüştür. Görüşme yöntemiyle, konuyla ilgili çeşitli algı, düşünce ve izlenimlere, durumu etkileyen çeşitli faktörlere ve aralarındaki ilişkilere ulaşılması sağlanmıştır (Creswell & Creswell, 2021).

3.5. Veri Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, araştırmacı tarafından içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. İçerik analizi, olgu, olay ve davranışları sistematik biçimde kodlayarak anlamlı kategoriler hâlinde sınıflandırmaya olanak tanıyan bir tekniktir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2022). Bu doğrultuda, katılımcılarla yapılan görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş, ardından bu kayıtlar araştırmacı tarafından yazılı metne dönüştürülmüştür.

Veriler yazılı metne dönüştürüldükten sonra, içerik analizi süreci herhangi bir yazılım kullanılmaksızın manuel olarak gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi dört aşamada yürütülmüştür: Verilerin kodlanması, temaların belirlenmesi, kod ve temaların düzenlenmesi ile bulguların tanımlanıp yorumlanması (Yıldırım & Şimşek, 2021). Bu araştırmada da önceden belirlenmiş temalara bağlı kalınmamış, verilerden türeyen anlamlı yapılar doğrultusunda kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Öncelikle açık kodlama yöntemi kullanılmış, ardından benzer kodlar gruplanarak temalar geliştirilmiştir. Elde edilen veriler kavramsallaştırılarak anlamlı bütünler oluşturulmuş ve temalar arasındaki ilişkiler sistematik biçimde ortaya konulmuştur.

Nitel veri analizinde, nicel araştırmalardan farklı olarak temel odak noktası verilerin sayısal dağılımını ortaya koymaktan ziyade, katılımcıların deneyimlerine, bakış açılarına, anlamlandırmalarına ve düşünsel derinliğine inme (Creswell & Creswell, 2021). Bu nedenle, kodlamalar sırasında her bir kodun kaç kez tekrarlandığına ilişkin frekans bilgisi her zaman belirtilmez. Bu yaklaşım, nitel araştırmaların temelini oluşturan yorumsamacı paradigmanın bir gereğidir. Bu bağlamda, bir ifadenin kaç kez dile getirildiğinden ziyade, ifadenin taşıdığı anlam ve bağlamsal derinliği öne çıkmaktadır. Araştırmanın analiz sürecinde de nadir olarak dile getirilen bir görüşün dahi özgün, çarpıcı veya kuramsal olarak değerli olabileceği kabul edilmiştir. Saldaña'nın (2011) da belirttiği gibi, düşük frekansla ifade edilen bu tür veriler, nitel araştırmanın doğası gereği göz ardı edilemez.

Bu nedenlerle, veri analizinde frekans kullanımından ziyade, verilerin anlamlı bütünler hâlinde kavramsallaştırılması ve doğrudan alıntılarla katılımcı ifadelerinin bağlamsal zenginliğinin yansıtılması esas alınmıştır. Elde edilen kodlar katılımcı görüşleri arasındaki benzerlik ve farklılıklara odaklanılarak incelenmiş ve her bir kodun derinliğini ve bağlamını vurgulamak amacıyla tekrar sıklıkları dikkate alınarak en yoğun olandan en aza olacak şekilde bulgulara ilişkin tablolarda gösterilmiştir.

Katılımcıların kimliklerini gizli tutmak amacıyla okul müdürleri "M1, M2, M3, ...", öğretmenler ise "Ö1, Ö2, Ö3, ..." şeklinde kodlanmıştır. Nitel verilerin analizinde, katılımcı ifadelerinin

özgünlüğünü koruma ilkesine bağlı kalınmış ve bu nedenle doğrudan alıntılara yorum eklenmeden yer verilmiştir (Yin, 2016). Bulgular bölümünde, katılımcı görüşlerinin açıklığını ve derinliğini yansıtmak amacıyla bu alıntılara sıklıkla başvurulmuştur. Kodlama süreci boyunca literatürle uyumlu kategoriler geliştirilmiş ve tekrar eden anlamlı ifadelerle özellikle odaklanılmıştır.

3.6. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2023-2024 yıllarında Kırıkkale ilinde kamuya ait farklı okul türlerinde (7 adet ilkökul, 7 adet ortaokul ve 7 adet lise) görev yapan, amaçlı örnekleme türlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenen 21 adet okul müdürü ve 21 adet öğretmen oluşturmaktadır. Amaçlı örnekleme, araştırmacıların konu hakkında zengin içerikler elde etmek için derinlemesine analizler yapabilmesini sağlar. Böylelikle araştırmacılar, birçok yeni keşifte bulunabilir ve incelenen durum hakkında yeni bulgular elde edebilir (Creswell, 2018). Maksimum çeşitlilik örneklemede ise, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve incelenen probleme taraf olabilecek farklı bireylerin çeşitliliğini maksimum düzeyde yansıtmak esastır (Yıldırım & Şimşek, 2021). Araştırmanın örnekleminde yer alan okul müdürlerinin ve öğretmenlerin demografik özellikleri şu şekildedir:

Tablo 1: Demografik Özellikler

Çalışma Grubu	Cinsiyet			
	Kadın		Erkek	
Okul Müdürü	1		20	
Öğretmen	8		13	
	Yaş			
	31-35	36-40	41-45	45+
Okul Müdürü	3	3	5	10
Öğretmen	4	6	6	5
	Kıdem			
	1-10	11-20	21-30	30+
Okul Müdürü	2	7	9	3
Öğretmen	3	12	3	3

3.7. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik, elde edilen bulguların doğru, anlamlı ve araştırma amacına uygun olması olarak tanımlanır (Creswell, 2018). Bu bağlamda, araştırmanın geçerliğini sağlamak amacıyla veri toplama süreci dikkatle planlanmış, veri toplama aracı önceden hazırlanmış, katılımcılara görüşme sırasında yeterli süre tanınmış ve elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle sistemli bir biçimde değerlendirilmiştir.

Güvenirliği artırmak amacıyla, araştırmacı veriye bağlı kalmış ve analiz süreci belirli bir sistematik çerçevesinde yürütülmüştür (Arslan, 2022). Veriler ayrıntılı şekilde analiz edilerek kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Bu kod ve temalara ilişkin açıklamalar katılımcıların özgün ifadeleriyle desteklenmiştir. Kodlamaların tutarlılığını sağlamak üzere, veri setinden rastgele seçilen bazı görüşme transkriptleri iki bağımsız araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlanmıştır.

Kodlayıcılar arası güvenirlilik, Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği $Güvenirlilik = \frac{Görüş\ birliği}{(Görüş\ birliği + Görüş\ ayrılığı)} \times 100$ formülü ile hesaplanmıştır. Bu hesaplama sonucunda kodlayıcılar arası uyum oranı 0,87 olarak bulunmuştur. Bu oran, güvenilirlik sınırı olarak kabul edilen 0,70'in üzerinde olduğundan, kodlamaların güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Görüş ayrılığı bulunan maddeler yeniden ele alınarak değerlendirilmiş ve araştırmacılar arasında uzlaşma sağlanmıştır. Farklı kodlamaların olduğu durumlarda ise, kodlar birlikte tartışılmış ve ortak bir karar doğrultusunda belirlenmiştir (Silverman, 2018). Bu süreç, araştırmanın hem geçerliğini hem de güvenilirliğini artırmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt amaçlarından yola çıkarak elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bulgularda, katılımcılara yöneltilen her bir soru için tema, kod ve doğrudan katılımcı görüşü alıntılarına yer verilerek her iki grubun beklentileri arasındaki benzerlik ve farklılıklar tespit edilmiştir.

“Okul müdürlerinin sahip olması gereken mesleki özellikler nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda katılımcı beklentilerine dair bulgular Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Okul Müdürlerinin Mesleki Özelliklerine Yönelik Beklentiler

Müdür Beklentileri		Öğretmen Beklentileri	
Temalar	Kodlar	Temalar	Kodlar
Yönetim Temelli Mesleki Özellikler	Mevzuat Bilgisi	Yönetim Temelli Mesleki Özellikler	Mevzuat Bilgisi
	Yönetim Süreçleri Bilgisi		Yönetim Süreçleri Bilgisi
	Alan Bilgisi ve Pedagojik Bilgi		Alan Bilgisi ve Pedagojik Bilgi
	Yönetişim Yetkinliği		Yönetişim Yetkinliği
	Öğretimsel Liderlik		Öğretimsel Liderlik
	Kriz Yönetimi		Öz-yeterlik Algısı
Teknik Temelli Mesleki Özellikler	Vizyoner Liderlik	Teknik Temelli Mesleki Özellikler	Teknoloji Okuryazarlığı
	Teknoloji Okuryazarlığı		Donatım ve Bakım-Onarım İşlerine
	Donatım ve Bakım-Onarım İşlerine		Yönelik Bilgi
	Yönelik Bilgi		Bütçe ve Kaynak Yönetimi Bilgisi
İnsan İlişkileri Temelli Mesleki Özellikler	Bütçe ve Kaynak Yönetimi Bilgisi	İnsan İlişkileri Temelli Mesleki Özellikler	Etkili İletişim
	Etkili İletişim		Liyakat
	Liyakat		Örgütsel Bağlılık
	Örgütsel Bağlılık		Duyguları Yönetme Becerisi

Tablo 2’de yer alan bulgular incelendiğinde, okul müdürlerinin mesleki özelliklerine yönelik beklentiler, *yönetim temelli*, *teknik temelli* ve *insan ilişkileri temelli mesleki özellikler* temaları çerçevesinde şekillenmiştir.

Yönetim temelli mesleki özellikler teması altında, okul müdürleri ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun *mevzuat bilgisi*, *yönetim süreçleri bilgisi*, *alan bilgisi ve pedagojik bilgi*, *yönetişim yetkinliği* ve *öğretimsel liderlik* kodlarını sıklıkla kullandıkları ve ortak bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Yönetim temelli mesleki özellikler temasında, bazı okul müdürlerinin ayrıca *kriz yönetimi* ve *vizyoner liderlik* kodlarını da kısmen tercih ettikleri, buna karşın öğretmenlerin ise *öz-yeterlik algısı* kodunu da nadiren tercih ederek okul müdürleri ve öğretmenlerin beklentilerinde farklılaştıkları görülmektedir. Teknik temelli mesleki özellikler teması altında, *teknoloji okuryazarlığı* ve *donatım ve bakım-onarım işlerine yönelik bilgi* kodlarının okul müdürü ve öğretmen beklentilerinde ortak bir algıyla sıklıkla ifade edildiği, bununla birlikte *bütçe ve kaynak yönetimi bilgisi* kodunun ise sadece bazı okul müdürü beklentilerinde kısmen ifade edildiği görülmektedir. İnsan ilişkileri temelli mesleki özellikler temasında ise okul müdürü ve öğretmen beklentilerinin çoğunlukla *etkili iletişim*, *liyakat* ve *örgütsel bağlılık* kodlarında yoğunlaştığı, buna karşın bazı öğretmen beklentilerinde ise *duyguları yönetme becerisi* kodunun da nadiren farklı olarak kullanıldığı görülmektedir.

Bu sonuçları destekleyen bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

M11 (Mevzuat bilgisi): “Yaptığı işlerin yasal bir sorumluluğu olmasından dolayı yasa ve yönetmeliklere mutlaka hâkim olmalıdır.”

M6 (Yönetim süreçleri): “*Bence plan yapma, işleri ve insanları organize etme becerisi çok önemli.*”

Ö15 (Öz-yeterlik algısı): “*Burada önce kendini test edip, ben bu özelliklere uygun muyum değil miyim diye düşünmeli.*”

Ö17 (Etkili iletişim): “*Bence en önemlisi iletişim becerisidir. Öğretmeni dinlemesi ve öğretmenin fikrine değer vermesi gerekir.*”

“Okul müdürlerinin sahip olması gereken kişisel özellikler nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda tespit edilen beklentilere ilişkin bulgular Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3: Okul Müdürlerinin Kişisel Özelliklerine Yönelik Beklentiler

Müdür Beklentileri		Öğretmen Beklentileri	
Temalar	Kodlar	Temalar	Kodlar
Uyum Boyutu	Adil	Uyum Boyutu	Adil
	Empatik		Empatik
	Hoşgörülü		Hoşgörülü
	Güvenilir		Güvenilir
	Dürüst		Dürüst
	Değer veren		Yapıcı yaklaşım
	Fedakâr		
Dışa Dönüklük Boyutu	Nazik	Dışa Dönüklük Boyutu	İş birlikçi
	İş birlikçi		Etkili iletişim kurabilen
	Etkili iletişim kurabilen		Güler yüzlü
	Güler yüzlü		İyimser
	İyimser		Yönlendirici
	Motive edici		
	Birleştirici		
	İyi bir dinleyici		
Öz Denetim Boyutu	Açık fikirli	Öz Denetim Boyutu	Lider
	Açık fikirli		Sabırlı
	Takdir eden		Disiplinli
	Lider		Çalışkan
	Sabırlı		Duygularını kontrol edebilen
	Disiplinli		
Gelişime Açıklık Boyutu	Çalışkan	Gelişime Açıklık Boyutu	Yeniliklere açık
	Tutum ve davranışlarıyla örnek		Eleştiriye açık
	Sorumluluk sahibi		

Tablo 3’te yer alan bulgulara, okul müdürlerinin kişisel özelliklerine yönelik beklentiler, *uyum boyutu*, *dışadönüklük boyutu*, *öz denetim boyutu* ve *gelişime açıklık boyutu* temaları kapsamında ele alınmıştır.

Uyum boyutu temasında, okul müdürü ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun benzer şekilde ifade ettikleri beklentilerinden elde edilen ortak kodlar, *adil*, *empatik*, *hoşgörülü*, *güvenilir* ve *dürüst* şeklindedir. Okul müdürü beklentilerinde öğretmen beklentilerinden farklı olarak, *değer veren*, *fedakâr* ve *nazik* kodlarının, öğretmen beklentilerinde ise okul müdürü beklentilerinden farklı olarak *yapıcı yaklaşım* kodunun da kısmen ifade edildiği görülmektedir.

Dışa dönüklük boyutu temasında, *işbirlikçi*, *etkili iletişim kurabilen*, *güler yüzlü* ve *iyimser* kodlarının hem okul müdürlerinin hem öğretmenlerin çoğunluğunun beklentilerinde sıklıkla ifade edildiği ve okul müdürü ve öğretmenlerin ortak bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, okul müdürlerinin bir kısmı beklentilerinde *motive edici*, *birleştirici*, *iyi bir dinleyici*, *açık fikirli* ve *takdir eden* kodlarını da kullanırken, öğretmenlerin bir kısmı ise *yönlendirici* kodunu kullanmıştır.

Öz denetim boyutu temasında okul müdürlerinin büyük bir kısmının *lider*, *sabırlı*, *disiplinli*,

çalışkan, sorumluluk sahibi ve öğretmen beklentilerinden farklı olarak *tutum ve davranışlarıyla örnek* kodlarını sıklıkla kullandıkları görülmektedir. Öğretmenlerin çoğunluğunun beklentilerinde de benzer şekilde *lider, sabırlı, disiplinli, çalışkan* kodlarının sıklıkla ifade edildiği görülmekle birlikte okul müdürlerinden farklı olarak *duygularını kontrol edebilen* kodunun da kısmen farklı olarak ifade edildiği görülmektedir. Gelişime açıklık boyutu temasında hem okul müdürlerinin hem de öğretmenlerin büyük bir kısmının *yeniliklere açık ve eleştiriye açık* kodlarını benzer şekilde sıklıkla kullandıkları görülmektedir.

Okul müdürlerinin sahip olması gereken kişisel özelliklere yönelik beklentilere ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

M4 (İyi bir dinleyici): “Okul müdürü iyi bir dinleyici olmak zorunda.”

M10 (Motive edici): “Çalışanların motive olması oldukça önemli. Yapılan bir çalışmayı takdir etmek, en azından bir teşekkür etmek bile motivasyonu sağlamada çok etkili olabiliyor.”

Ö6 (Sabırlı): “Her şeyden önce sabırlı olmalı çünkü okulda birden fazla olay tek bir günde yaşanabiliyor.”

Ö16 (Adil): “Adaletli olması, öğretmenler arasında özellikle adaleti sağlayabilecek bir lider olması gerekiyor.”

“Okul müdürlerinin sergilemesi gereken roller nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda katılımcı beklentilerine ilişkin bulgular Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4: Okul Müdürlerinin Sergilemesi Gereken Rollere Yönelik Beklentiler

Müdür Beklentileri		Öğretmen Beklentileri	
Temalar	Kodlar	Temalar	Kodlar
Kişilerarası Roller	Lider	Kişilerarası Roller	Lider
	Yönetici		Yönetici
	Rol model		Anne/Baba/Arkadaş
	Anne/Baba/Arkadaş		Rol model
Bilgilendirici Roller	Denetçi		İletişim uzmanı
	Öğretmen		Devlet adamı
	Rehber		Sırdaş
	Gözlemci		Patron
Karar Verici Roller	Sorun çözücü	Karar Verici Roller	Rehber
	Teknik personel		Öğretmen
	Disiplin sağlayıcı		Denetçi
	Arabulucu		Disiplin sağlayıcı
	Kriz yöneticisi		Sorun çözücü
	Onay verici		Arabulucu
			Kriz yöneticisi
			Onay verici
			Sosyal hizmet uzmanı
			Vizyoner

Tablo 4’te yer alan bulgulara, okul müdürlerinin sergilemesi gereken rollere yönelik beklentiler, *kişilerarası roller*, *bilgilendirici roller* ve *karar verici roller* olarak üç farklı tema kapsamında incelenmiştir.

Kişilerarası roller temasında, katılımcıların en fazla değindikleri ve ortak görüş olarak en sık ifade ettikleri kodların *lider, yönetici, rol model* ve *anne/baba/arkadaş* kodları olduğu, buna karşın, öğretmen beklentilerinde müdür beklentilerinden farklı olarak *iletişim uzmanı, devlet adamı, sırdaş, patron* kodlarının da bazı öğretmenler tarafından kısmen farklı olarak ifade edildiği görülmektedir. Bilgilendirici roller teması incelendiğinde, *denetçi, rehber, öğretmen* kodları okul

müdürü ve öğretmen beklentilerinin hemen hemen tamamında en sık görülen kodlar olurken, *gözlemci* kodu ise öğretmen beklentilerinden farklı olarak bazı okul müdürü beklentilerinde kısmen ifade edilmiştir. Karar verici roller temasında, *sorun çözücü*, *disiplin sağlayıcı*, *onay verici*, *kriz yöneticisi* ve *arabulucu* kodları okul müdürlerinin ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu tarafından ortak beklenti olarak en sık tekrar eden kodlar olurken, öğretmen beklentilerinden farklı olarak okul müdürleri tarafından *teknik personel* kodunun da sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Buna karşın, okul müdürü beklentilerinden farklı olarak öğretmenlerin bir kısmının ise *sosyal hizmet uzmanı* ve *vizyoner* kodlarını da kısmen tercih ettikleri görülmektedir.

Katılımcılar okul müdürlerinin sergilemesi gereken rollere yönelik beklentilerine dair düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

M16 (Sorun çözücü): “*Sorun çözücü olmalı. İnsanla ilgili bir iş yapıyorsunuz ve sorun yaşamamak mümkün değil.*”

M20 (Lider): “*Hep benzetilir ya işte geminin kaptanı, orkestranın şefi gibi bir liderlik rolü var aslında.*”

Ö5 (Disiplin sağlayıcı, lider, denetçi, rehber): “*Okul müdürleri disiplini sağlamalı, lider olmalı, gerektiğinde öğretmenini denetleyip, onlara yol gösterici olmalı.*”

Ö11 (Arabulucu): “*...arabuluculuk çünkü öğretmenler arasında eğitim öğretim ortamında ders programlarının hazırlanmasından sınıf seçimine kadar ister istemez sorunlar çıkabiliyor.*”

“Okul müdürlerinin sorumlulukları nelerdir?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda tespit edilen beklentilere ilişkin bulgular Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5: Okul Müdürlerinin Sorumluluklarına Yönelik Beklentiler

Müdür Beklentileri		Öğretmen Beklentileri	
Temalar	Kodlar	Temalar	Kodlar
Yönetsel Sorumluluklar	Temizlik, Güvenlik, Bakım, Onarım Hizmetleri	Yönetsel Sorumluluklar	Temizlik, Güvenlik, Bakım, Onarım Hizmetleri
	Okul İçi ve Okul Çevre İlişkileri		Okul İçi ve Okul Çevre İlişkileri
	Okul İklimi		Okul Geliştirme
	Okul Geliştirme		Sorun Çözme
	Sorun Çözme		Okul İklimi
	Personel İşleri		Personel İşleri
	Yönetim Süreçleri		Okul Sosyal Hizmetleri
	Bütçe ve Kaynak Yönetimi		
	Mevzuatsal İş ve İşlemler		
	Personel Güçlendirme		
Eğitim-Öğretim İşlerine Yönelik Sorumluluklar	Akademik Başarı	Eğitim-Öğretim İşlerine Yönelik Sorumluluklar	Akademik Başarı
	Ders Araç, Gereçleri ve Donatım		Sosyal, Kültürel ve Sportif
	Malzemeleri		Faaliyetler
	Sosyal, Kültürel ve Sportif		Ders Araç, Gereçleri ve Donatım
	Faaliyetler		Malzemeleri
	Fiziki Ortamlar		Fiziki Ortamlar
	Öğrenci İşleri		Öğrenci İşleri

Tablo 5’te yer alan bulgular incelendiğinde, okul müdürlerinin sorumluluklarına yönelik beklentiler, *yönetsel sorumluluklar* ve *eğitim-öğretim işlerine yönelik sorumluluklar* olmak üzere iki farklı temada ele alınmıştır.

Yönetsel sorumluluklar temasında, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin beklentilerinde ortak bir algıyla sıklıkla ifade ettikleri kodlar; *temizlik, güvenlik, bakım ve onarım hizmetleri, okul içi ve*

okul çevre ilişkileri, okul iklimi, okul geliştirme, sorun çözme ve personel işleri şeklindedir. Bazı okul müdürü beklentilerinde öğretmenlerden farklı olarak en çok *yönetim süreçleri, bütçe ve kaynak yönetimi, mevzuatsal iş ve işlemler* ile *personel güçlendirme* kodları da kısmen kullanılırken, bazı öğretmen beklentilerinde ise okul müdürü beklentilerinden farklı olarak *okul sosyal hizmetleri* kodu da elde edilmiştir. Eğitim öğretim işlerine yönelik sorumluluklar temasında okul müdürü ve öğretmenlerin ortak bir görüş sergiledikleri ve hem okul müdürü hem de öğretmen beklentilerinin büyük bir çoğunluğunda *akademik başarı, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler, ders araç gereçleri ve donatım malzemeleri, fiziki ortamlar ve öğrenci işleri* kodlarının sıklıkla ifade edildiği görülmektedir.

Okul müdürleri ve öğretmenler, okul müdürlerinin sorumluluklarına yönelik beklentilerine ilişkin düşüncelerini şöyle ifade etmiştir:

Ö1 (Temizlik hizmetleri, okul sosyal hizmetleri): “*Binanın temizliğinden, öğrencinin temizliğinden, sağlığından, geçiminden, yardımından, yemesinden, içmesinden her şeyiyle sorumlu bir insan.*”

Ö19 (Okul içi ve okul çevre ilişkileri): “*Okul içerisinde ve okulun çevresiyle iletişimi sağlaması benim için çok önemli.*”

M2 (Okul iklimi): “*Bana göre en önemli sorumluluğu sağlıklı bir şekilde eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi, öğretmenlerin mutlu olması, öğrencilerin mutlu olması, velilerin mutlu olması en önemli sorumluluğu.*”

M21 (Akademik başarı): “*Çocukların akademik başarısının sağlanması en ön planda geliyor.*”

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulguları mevcut literatürle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş ve detaylı bir analizle tartışılmıştır.

Araştırmada, okul müdürlerinin mesleki özelliklerine yönelik beklentiler; *yönetim temelli, teknik temelli* ve *insan ilişkileri temelli mesleki özellikler* şeklinde tespit edilmiştir.

Yönetim temelli mesleki özellikler açısından, hem okul müdürleri hem de öğretmenler, okul müdürlerinin mevzuata hâkim olmaları gerektiği konusunda güçlü bir uzlaşıya varmışlardır. Bu bulgu, MEB'in (2013) okul müdürlerinden mevzuat hükümlerine uygun hareket etme ve güncel değişiklikleri takip etme sorumluluğunu beklediği yönündeki ifadeleriyle örtüşmektedir. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) ile Yirci ve Berk (2021) de, mevzuat bilgisi ve güncel gelişmeleri takip etmenin önemli bir yönetsel yeterlilik olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum, mevzuatın yetersizliği, sürekli değişimi (Can, 2022) ve öğretmenlerin mevzuat bilgisi eksikliklerinin (Çetin, 2019) yol açtığı sorunlar düşünüldüğünde, okul müdürlerinin bu alandaki yetkinliğinin ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Okul müdürleri, öğretmen beklentilerinden farklı olarak, okul müdürlerinin kriz yönetimi becerisine sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bursalıoğlu (2015) krizlerin okulun örgütsel yapısını ve iklimini etkileyebileceğini vurgularken, Aksoy ve Aksoy (2003), Diş ve Akbaşı (2019) ve Gezer (2020) gibi araştırmacılar da krizlere zamanında ve etkili müdahalenin önemini desteklemektedir. Öğretmenler ise okul müdürlerinden farklı olarak, okul müdürlerinin öz-yeterlik algılarının yüksek olması gerektiğini düşünmektedir. Tschannen-Moran, Hoy ve Hoy (2001) öz-yeterlik algısını, okulun amaçlarına ulaşmasında kendi yeteneklerine duyulan inanç olarak tanımlarken, Bandura (2009) yüksek öz-yeterlik algısının okul yönetiminde daha iyimser bir yaklaşım benimsenmesine ve paydaşlarla daha sağlıklı ilişkiler kurulmasına katkı sağladığını belirtmiştir. Bu durum, öğretmenlerin okul müdürlerinin kendine güvenen ve pozitif bir yaklaşımla yöneticilik yapmalarını önemsedğini göstermektedir.

Teknik temelli mesleki özelliklere yönelik beklentilerde, okul müdürleri ve öğretmenler, okul müdürlerinin teknoloji okuryazarı olması gerektiği konusunda ortak bir görüş birliği sergilemektedir. Uluslararası Teknoloji Eğitimi Derneği (International Technology Education

Association - ITEA, 2000) teknoloji okuryazarlığını teknolojiyi kullanma, anlama, yönetme ve değerlendirme becerilerini içeren teknik bir yetkinlik olarak tanımlamaktadır. Demirtaş ve Özer (2014) ile Duran ve Cemaloğlu (2020) gibi araştırmalar da okul müdürlerinin teknolojiyi etkin kullanma becerisinin önemini vurgulamaktadır. Diğer taraftan, okul müdürlerinin öğretmenlerden farklı olarak, okul müdürlerinin bütçe ve kaynak yönetimi bilgisine sahip olmalarına yönelik beklentileri öne çıkmaktadır. MEB (2013) okul müdürlerinin kaynak sağlama ve bütçe oluşturma sorumluluklarını belirtirken, Demirtaş ve Özer (2014) ile Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) gibi araştırmalar maddi zorlukların ve kaynak yetersizliklerinin okul yönetiminde sıkça karşılaşılan sorunlar olduğunu ortaya koymuştur. Aslan ve Karip (2024), etkili ve verimli kaynak kullanımı için bu yeterliğin önemini vurgulamaktadır. Dolayısıyla, okul müdürlerinin teknoloji okuryazarı olmalarına ve bütçe yönetimi becerilerinin olmasına yönelik beklentiler önemli ve anlamlıdır.

İnsan ilişkileri temelli mesleki özelliklere yönelik beklentilerde, okul müdürlerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmaları, hem okul müdürleri hem de öğretmenler tarafından en sık dile getirilen beklentidir. Katz (2009) insancıl yeterliliklerin önemini vurgularken, Hoy ve Miskel (2012) insan ilişkileri becerilerini, çalışanları tanıma, kabul etme, saygı duyma, iletişim ve iş birliği yapma gibi unsurları içerdiğini belirtmiştir. Timuroğlu ve Balkaya (2016) etkili iletişimin çalışan motivasyonunu artırdığını ifade ederken, Şanlı, Altun ve Karaca (2015) okullarda etkili iletişim ortamının yeterince sağlanamadığını belirtmesi, bu beklentinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin okul müdürlerinden farklı olarak, duyguları yönetme becerisine sahip olmaları gerektiğini düşünmeleri dikkat çekmektedir. Altın, Yılmaz ve Demirtaş (2021) okul yöneticilerinin duygu yönetimi düzeylerinin yüksek olmasının örgütsel bağlılığı artırdığını belirtirken, Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) okul yöneticilerinin duygu yönetimi becerilerinin genellikle düşük olduğu ve öfke kontrolü gibi konularda yetersiz algılandıklarını gözlemlemiştir. Bu durum, öğretmenlerin okul müdürlerinin neden duyguları yönetme becerisine sahip olmaları gerektiğini düşündüklerini açıklar niteliktedir.

Araştırmada okul müdürlerinin kişisel özelliklerine yönelik beklentiler; *uyum, dışa dönüklük, öz denetim ve gelişime açıklık* boyutlarında incelenmiştir. Uyum boyutunda, okul müdürleri ve öğretmenler, okul müdürlerinin en çok adil olmaları gerektiğini düşünmektedir. Bu bulgu, Hoy ve Miskel (2012) ile Leithwood ve Jantzi (2006) gibi araştırmacıların, adil liderliğin öğretmenlerin sorumluluk almasını ve iş birliğini güçlendirdiğini belirtmesiyle paralellik göstermektedir. Okul müdürleri, öğretmenlerden farklı olarak, okul müdürlerinin en çok değer veren olmaları gerektiğini düşünürken, öğretmenler ise en çok yapıcı bir yaklaşım sergilemeleri gerektiğini ifade etmektedir. Dışa dönüklük boyutunda, her iki grup da okul müdürlerinin işbirlikçi bir yaklaşım sergilemelerini beklemektedir. Akyürek ve Esen (2023) ile Şişman (2023) da, işbirlikçi yönetimin olumlu okul iklimi ve öğrenci başarıları açısından önemini vurgulamıştır. Okul müdürleri, öğretmenlerden farklı olarak, okul müdürlerinin motive edici olmalarını beklerken, öğretmenler ise yönlendirici bir tutum sergilemelerini beklemektedir. Robinson, Lloyd ve Rowe (2008), pozitif geri bildirimin öğretmenlerin mesleki gelişimine ve iş doyumuna katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Öz denetim boyutunda, okul müdürleri ve öğretmenler, okul müdürlerinin en çok liderlik vasfına sahip olmaları gerektiğini düşünmektedir. Köse, Köse ve Özdemir (2024) liderlik davranışlarının motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artırdığını belirtse de, Ugar (2019) öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik rolünü yeterince yerine getirmediğini ifade ettiğini belirtmektedir. Okul müdürleri, öğretmenlerden farklı olarak, okul müdürlerinin tutum ve davranışlarıyla örnek olmalarını da beklemektedir. Helvacı ve Aydoğan (2011) ile Balyer (2013), okul müdürlerinin model olma davranışlarının öğretim kalitesi üzerinde etkisini vurgulamıştır. Gelişime açıklık boyutunda, okul müdürlerinin yeniliklere açık olmaları gerektiği, hem okul müdürleri hem de öğretmenler tarafından ortak bir beklentidir. Duran ve Cemaloğlu (2020) ile Helvacı ve Aydoğan (2011) da, yeniliklere açık olmanın başarılı okul müdürlerinin en önemli yeterliklerinden biri olduğunu belirtmiştir. Yirci, Kürtül ve Kürtül (2024), yenilikçi yöneticilerin teknolojiye hâkim olmaları ve öğretmenlere model olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Mevcut literatürle karşılaştırıldığında, araştırma bulgularını destekler nitelikte olduğu ve okul müdürlerinin kişisel özelliklerine yönelik okul müdürlerinin ve öğretmenlerin beklentilerinin önemli ve anlamlı olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmada, okul müdürlerinin sergilemesi gereken rollere yönelik beklentiler; *kişilerarası roller*, *bilgilendirici roller* ve *karar verici roller* şeklinde belirlenmiştir. Kişilerarası roller bakımından, en yoğun şekilde dile getirilen ortak beklenti, okul müdürlerinin lider rolü sergilemesidir. Şişman (2023) liderlik davranışının okulun gelişimi ve başarısı için kritik önemini vurgularken, Daşcı ve Cemaloğlu (2015) okul müdürlerinin liderlik davranışlarını yeterince sergilemedikleri yönünde bulgular sunmuştur. Öğretmenlerin okul müdürlerinden farklı olarak, iletişim uzmanı rolünü sergilemelerini beklemeleri, McEwan (2018), Aşkar (2021) ve Duran ve Cemaloğlu (2020) gibi araştırmacıların etkili iletişimin okul yöneticisi için oldukça önemli bir beceri olduğu yönündeki görüşleriyle örtüşmektedir. Bilgilendirici rollere ilişkin olarak, okul müdürleri okul müdürlerinin denetçi rolü, öğretmenler ise rehber rolü sergilemeleri gerektiğini beklemektedir. MEB (2013) okul müdürlerinin denetim ve rehberlik görevlerini belirtirken, Gündüz (2015) denetim faaliyetlerinin örgütlerin sağlıklı işlemlerini sağladığını, Dufour ve Fullan (2013) ise etkili rehberliğin öğrenci başarısını doğrudan etkilediğini ifade etmektedir. Can ve Gündüz (2016) de öğretmenlerin rehberlik çalışmalarını deneyimli müdürlerce yürütülmesini daha faydalı bulduğunu belirtmiştir. Karar verici roller bakımından, okul müdürleri okul müdürlerinin sorun çözücü, öğretmenler ise disiplin sağlayıcı rolü üstlenmelerini beklemektedir. MEB (2013) okul müdürlerinin, okulun disiplin ve düzeninden sorumlu olduğunu, Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) ise okul müdürlerinin zamanlarının büyük bir kısmını sorun çözmeye ayırdıklarını vurgulamaktadır. Dolayısıyla, okul müdürlerinin kendilerini daha çok sorun çözücü rolüyle ilişkilendirdikleri değerlendirilmektedir. Duran ve Cemaloğlu (2020) da, sağlıklı bir okul iklimi için çatışma ve kriz yönetimi sırasında sorun çözme becerilerinin oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır. Buna karşın, öğretmenler, okul müdürlerinden en çok disiplin sağlayıcı rolü üstlenmelerini beklemektedir, çünkü öğretmenler, okul müdürünü otoritenin temsilcisi olarak okulda disiplini sağlama gereken kişi olarak görmektedir. Okul yöneticisinin görevlerinden biri de hem personel işlerine yönelik (Şişman & Taşdemir, 2008) hem de öğrenci işlerine yönelik (Başaran, 2006) okuldaki disiplin işlerinin takibi ve yürütülmesidir. Yapılan araştırmalar (Özan, Nanto & Öztürk, 2020; Özenç & Başaran, 2024) da okul müdürlerinin, sorun çözücü, disiplin sorumlusu, kriz yöneticisi, okulun fiziksel koşullarını iyileştiren, öğretmenlere rehberlik eden, rol model ve otoriter gibi roller sergilemelerinin beklendiğine dair benzer sonuçlar sunmaktadır.

Son olarak, okul müdürlerinin sorumluluklarına yönelik beklentiler; *yönetimsel sorumluluklar* ve *eğitim-öğretim işlerine yönelik sorumluluklar* olarak tespit edilmiştir. Yönetimsel sorumluluklar bakımından, okul müdürleri ve öğretmenler, okul müdürlerinden en çok *okulun temizlik, güvenlik, bakım ve onarım hizmetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini* beklemektedir. Okul müdürlerinin sorumlulukları arasında, okulun derslik, laboratuvar, atölye, kütüphane, araç-gereç ve diğer birimlerini sağlık ve güvenlik şartlarına uygun şekilde eğitim ve öğretime hazır bulundurmak önemli bir yer tutmaktadır (MEB, 2013). Ayrıca, okulun fiziksel kapasitesi, ders araç-gereçleri, donanımı, temizlik ve düzeni gibi eğitim-öğretim ortamlarının niceliksel ve niteliksel özelliklerinin uygun koşullarda olması, okulun genel işleyişi, öğrenme-öğretme süreçlerinin etkinliği ve dolayısıyla öğrencilerin akademik başarıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Diş & Akbaşlı, 2019; Kültür, 2019; Özenç & Başaran, 2024). Araştırmanın bir diğer sonucu, okul müdürlerinin öğretmenlerden farklı olarak, okul müdürlerinin en çok *yönetim süreçlerini etkin bir şekilde yürütmesi* gerektiğini düşünmeleridir. Okullar için, karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, eşgüdümleme ve değerlendirme gibi fonksiyonlarla tanımlanan yönetim süreçleri, okul müdürlerine eğitim-öğretim süreçlerini iş birliği içinde nasıl yönetecekleri ve okulun genel yönetimini nasıl organize edecekleri konusunda rehberlik eder (Koçoğlu, Akgün & Keskin, 2016). Okul müdürlerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri etkililik, öğretim kalitesini, okulun başarısını ve okulun hedeflerine ulaşmasını belirleyen önemli bir faktördür (Lunenburg & Ornstein, 2023). Diğer taraftan, yönetimsel sorumluluklar bakımından öğretmenler ise okul müdürlerinden farklı olarak, okul müdürlerinin en çok *okul sosyal hizmetlerini etkin bir şekilde yürütmesini* beklemektedir. Okul sosyal hizmeti, öğrencilerin gelişimsel ihtiyaçlarına göre çeşitli sosyal desteklerin sağlanması amacıyla okulda gerçekleştirilen önemli bir uygulamadır (Özbesler & Duyan, 2010). Okul müdürleri, rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerini yürütmekle ve okuldaki avantajlı ve dezavantajlı öğrenciler arasındaki başarı farkını azaltmak için gerekli önlemleri almakla sorumludur (MEB, 2020). Araştırmaya katılan öğretmenler de, okul

müdürlerinden, ekonomik durumu yetersiz öğrencilerle ilgilenmelerini ve bu öğrenciler için maddi veya psikolojik destek sağlanması için gerekli tedbirleri almalarını beklediklerini ifade etmektedir. Okul müdürlerinin eğitim-öğretimle ilgili sorumluluklarına yönelik, okul müdürlerinin *akademik başarıyı sağlama sorumluluğu*, okul müdürleri ve öğretmenlerin büyük bir kısmı tarafından ortak bir beklenti olarak ifade edilmektedir. Etkili okullarda okul yöneticileri, okulun özellikle akademik hedeflerine odaklanır, iyi bir akademik başarı vizyonu oluşturur ve eğitim-öğretim kalitesi, öğretmen kalitesi ve öğrenci başarısına yönelik yüksek beklentiler taşırlar (Duran & Cemaloğlu, 2020; Şişman, 2023). Yapılan araştırmalarda da, okul yöneticilerinden öğrencilerin akademik gelişimine önem vermesi ve bu gelişimi desteklemesi yönünde beklentilerin olduğu görülmektedir (Özenç & Başaran, 2024; Yılmaz & Çelik, 2023). Bu bağlamda, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetsel ve eğitim-öğretim işlerine yönelik sorumluluklarına yönelik beklentileri, mevcut literatürle karşılaştırıldığında anlamlı ve olası olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmada, okul müdürlerinin yönetim temelli mesleki özellikler açısından *mevzuata hâkimiyet, kriz yönetimi becerisi* ve *yüksek öz-yeterlik algısı*, teknik temelli özellikler açısından *teknoloji okuryazarlığı* ile *bütçe ve kaynak yönetimi becerileri*, insan ilişkileri temelli özellikler açısından ise *etkili iletişim* ve *duygu yönetimi becerilerinin* önemli olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin sahip olması gereken kişisel özellikler; uyum boyutunda *adil, değer veren* ve *yapıcı bir yaklaşım sergileyen*, dışa dönüklük boyutunda *işbirlikçi, motive edici* ve *yönlendirici*, öz denetim boyutunda *liderlik vasfına sahip* ve *tutum ve davranışlarıyla örnek*, gelişime açıklık boyutunda ise *yeniliklere açık olmaları* şeklinde belirlenmiştir. Okul müdürlerinden beklenen rollerin, kişilerarası roller kapsamında *lider* ve *iletişim uzmanı*; bilgilendirici roller kapsamında *denetçi* ve *rehber*; karar verici roller kapsamında ise *sorun çözücü* ve *disiplin sağlayıcı* şeklinde öne çıktığı görülmektedir. Okul müdürlerinin yönetsel sorumlulukları; *okulun temizlik, güvenlik, bakım ve onarım hizmetlerinin, yönetim süreçlerinin* ve *okul sosyal hizmetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi* şeklinde öne çıkmaktadır. Eğitim-öğretim işlerine yönelik sorumluluklar bakımından ise *akademik başarıyı sağlama* sorumluluğu ortak bir beklenti olarak vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak bu araştırmada elde edilen bulgular, okul müdürlerinin mesleki ve kişisel özellikleri ile rol ve sorumluluklarına yönelik beklentilerin okulun niteliğini, etkililiğini ve genel başarısını artırmaya yönelik olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Katılımcılara göre okul müdürlerinin söz konusu beklentileri etkili biçimde karşılaması, okulun başarısı üzerinde doğrudan belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda araştırma sonuçları, okul müdürlerinin çok yönlü bir liderlik ve yönetim anlayışına sahip olmaları gerektiğini vurgulayan mevcut literatür bulgularıyla büyük ölçüde örtüşmektedir.

Bu sonuçlar, Türk eğitim sistemi açısından da önemli çıkarımlara işaret etmektedir. Öncelikle okul müdürü seçim kriterleri olmak üzere yönetici yetiştirme programlarının ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çağdaş liderlik yaklaşımları ile etkili okul yönetimi ilkeleri doğrultusunda yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamlı yaklaşım sayesinde, eğitim kurumlarımızda daha etkili, verimli ve öğrenci odaklı bir yönetim modelinin hayata geçirilmesi mümkün olacaktır. Araştırma sonuçları, özellikle okul müdürlerinin mesleki gelişim süreçlerinin sistemli bir şekilde desteklenmesinin, eğitim sistemimizin genel kalitesine önemli katkılar sağlayacağını göstermektedir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Okul müdürlerine; mevzuat bilgisi, kriz yönetimi, bütçe ve kaynak yönetimi, teknoloji okuryazarlığı, yenilik entegrasyonu, liderlik, etkili iletişim, duygu yönetimi, çatışma ve problem çözme, ekip yönetimi, arabuluculuk, denetim, akademik liderlik ile okulun temizlik, güvenlik, bakım ve onarım hizmetlerinin yönetimi gibi konuları kapsayan hizmet içi eğitimler ile mesleki gelişim programlarının sunulması ve bu kapsamda mentorluk ve koçluk uygulamalarının yaygınlaştırılması.
- Mevzuat takibini kolaylaştırmak ve etkili yönetimi desteklemek amacıyla dijital uygulama ve platformların geliştirilmesi.

- Hizmet içi eğitimlerde vaka analizleri ve uygulamalı etkinliklere ağırlık verilerek, okul müdürlerinin karşılaşılabilecekleri gerçek durumlara hazırlanması ve kişisel farkındalık düzeylerinin artırılması.
- Okul müdürlerinin performansının daha kapsamlı biçimde değerlendirilebilmesi için iç ve dış paydaşlardan görüş almaya dayalı 360 derece performans dönüt sisteminin uygulanması.
- Okul müdürlerinin tüm paydaşlarla düzenli toplantılar yapılarak okul ortamında açık, şeffaf ve katılımcı bir iletişim kültürünün oluşturulması sağlanmalıdır.
- Okulların daha etkili yönetilebilmesi için yeterli düzeyde maddi kaynak sağlanması ve teknik ve yardımcı hizmetler personeli açısından desteklenmesi önerilebilir.

Yapılacak ardıl çalışmalarda, karma yöntem araştırma desenleri kullanılarak veri tutarlılığı ve güvenilirliği artırılabilir. Odak grup görüşmeleri, gözlem ve vaka çalışmaları gibi farklı veri toplama tekniklerinden yararlanılabilir. Ayrıca il ve ilçe millî eğitim müdürlüğü yöneticileri, eğitim müfettişleri, veliler ve öğrenciler gibi farklı örneklem gruplarının dâhil edilmesiyle, farklı perspektifleri içeren daha kapsamlı ve derinlemesine araştırmalar da gerçekleştirilebilir.

ETİK BEYANI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Yazar Katkı Beyanı: 1. Yazarın katkı oranı %50, 2. Yazarın katkı oranı da %50'dir.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Bu araştırma için Kırıkkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 20/11/2023 tarih ve 23 sayılı karar ile etik kurul izni ve 04.12.2024 tarih ve MEB.TT.2024.009598 sayı ile Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzni alınmıştır.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

EXTENDED ABSTRACT

Organizations can achieve their goals effectively and efficiently only when employees clearly understand the roles they are expected to perform and the responsibilities they are required to assume. In organizational settings where expectations are not explicitly defined, ambiguity may hinder individual performance, weaken institutional coherence, and ultimately reduce overall effectiveness. This principle is particularly salient in educational organizations, where leadership practices directly influence teaching quality, student outcomes, and organizational climate. Schools, as the fundamental operational units of education systems, rely heavily on the competencies and leadership capacities of school principals. The effectiveness of a school is closely associated with the professional qualifications, personal characteristics, and managerial roles enacted by its principal. Contemporary educational environments, characterized by rapid technological change, increasing accountability demands, and diversified stakeholder expectations, have further expanded the scope of school leadership. In this context, clarifying what is expected from school principals through a multi-stakeholder and comparative perspective is both a theoretical necessity and a practical imperative.

School principals occupy a pivotal position within school organizations. They are formally responsible for ensuring that institutional goals are achieved within the boundaries of legal

regulations, efficiently managing human and material resources, supervising instructional processes, and representing the school in its broader social environment. However, beyond these formally defined duties, modern conceptions of educational leadership emphasize that principals must also act as visionary leaders, instructional guides, organizational architects, and change agents. They are expected to foster collaborative school cultures, support teachers' professional development, encourage parental involvement, and promote student-centered practices. Consequently, the professional and personal attributes of school principals are not peripheral considerations but central determinants of school effectiveness. Personal qualities such as fairness, consistency, empathy, communication competence, openness to innovation, and resilience significantly shape how principals enact their roles and how they are perceived by teachers and other stakeholders. Given the complexity and multidimensionality of school leadership, it becomes essential to systematically examine expectations regarding principals' characteristics, roles, and responsibilities.

The primary aim of this study is to comparatively examine expectations concerning the professional and personal characteristics, as well as the roles and responsibilities that school principals are expected to fulfill, based on the views of school principals and teachers. By adopting a comparative and multi-stakeholder perspective, the study seeks to reveal convergences and divergences in expectations and to contribute to a more comprehensive understanding of school leadership within the Turkish educational context. Through this inquiry, the research intends to provide an empirical basis for improving principal selection, preparation, and professional development processes.

This study was designed within the framework of qualitative research, employing a phenomenological approach. Phenomenology was deemed appropriate because the research aims to explore and interpret participants' lived experiences, perceptions, and meaning constructions regarding school leadership. The study group consisted of 42 participants working in public schools in the 2023–2024 academic year in Kırıkkale. Maximum variation sampling, a purposeful sampling strategy, was used to ensure diversity in school type and professional background. Accordingly, 21 school principals and 21 teachers from seven primary schools, seven middle schools, and seven high schools were included in the study. This diversity was intended to capture a wide range of perspectives and enhance the depth and richness of the findings.

Data were collected through a semi-structured interview form consisting of four open-ended questions. The interview protocol was developed in line with the research objectives and reviewed by field experts to ensure clarity, relevance, and content validity. Particular attention was paid to formulating questions that were understandable, logically structured, and non-leading. Following the acquisition of ethical approval, face-to-face interviews were conducted in school settings. Prior to the interviews, written informed consent was obtained from all participants. Each interview lasted approximately 25 to 30 minutes. The interview method enabled the researchers to access participants' perceptions, interpretations, and experiences in depth, allowing for a nuanced understanding of how they conceptualize the professional and personal attributes, roles, and responsibilities of school principals.

All interviews were transcribed verbatim and analyzed using content analysis. The analysis was conducted manually without the use of qualitative data analysis software. The content analysis process followed four main stages: coding the data, identifying themes, organizing codes and themes, and interpreting the findings. Rather than adhering to predetermined thematic categories, the researchers adopted an inductive approach. Initially, open coding was performed to identify meaningful units within the data. Similar codes were then grouped together to generate broader themes. Through this iterative process, the data were conceptualized into coherent categories that reflected participants' shared and divergent perspectives. Instead of focusing primarily on frequency counts, the analysis emphasized the development of meaningful conceptual structures and the preservation of contextual richness through the integration of direct participant expressions where appropriate.

The findings indicate that the most frequently emphasized professional characteristics expected of

school principals include mastery of educational legislation, technology literacy, and effective communication skills. Participants highlighted the importance of principals being knowledgeable about legal frameworks and administrative procedures, as such knowledge ensures compliance, transparency, and organizational stability. Technology literacy emerged as another critical competency, reflecting the increasing digitalization of educational processes and the need for principals to lead technological integration effectively. Effective communication skills were consistently underlined as indispensable, as they facilitate collaboration, conflict resolution, and the creation of a positive school climate.

In terms of personal characteristics, fairness, collaboration, strong leadership qualities, and openness to innovation were prominently emphasized. Participants stressed that principals should act impartially, treat staff equitably, and demonstrate consistency in decision-making processes. Collaborative attitudes were viewed as essential for fostering teamwork and building trust among teachers. Leadership qualities, including vision setting, motivation, and strategic thinking, were regarded as central to guiding schools toward continuous improvement. Openness to innovation was also considered crucial, particularly in adapting to changing educational demands and implementing new instructional practices.

Regarding roles, participants most frequently described the principal as a leader, supervisor, guide, problem solver, and disciplinarian. These roles reflect both instructional and administrative dimensions of school leadership. As leaders, principals are expected to articulate a clear vision and inspire staff toward shared goals. In their supervisory capacity, they are responsible for monitoring instructional quality and organizational performance. As guides, they support teachers' professional growth and provide direction in pedagogical matters. The role of problem solver underscores the expectation that principals effectively address conflicts and operational challenges. Finally, as disciplinarians, they are expected to maintain order and ensure adherence to institutional rules.

Concerning responsibilities, participants emphasized the effective management of cleaning, security, and maintenance services, the proper functioning of administrative processes, the coordination of social service activities, and the enhancement of academic achievement. These findings illustrate that expectations extend beyond instructional leadership to encompass operational efficiency and organizational sustainability. Principals are expected to balance routine administrative tasks with strategic initiatives aimed at improving student outcomes.

In conclusion, the findings demonstrate that expectations regarding school principals' professional and personal characteristics, as well as their roles and responsibilities, are closely aligned with the broader objective of enhancing school quality and effectiveness. According to participants, the degree to which principals meet these expectations has a direct and significant impact on school success. The results reinforce existing literature emphasizing the multidimensional nature of school leadership and the necessity of integrating managerial competence with human-centered leadership qualities.

The implications of this study are particularly relevant for the Turkish education system. The findings suggest the need to review principal selection criteria, leadership preparation programs, and in-service training initiatives in line with contemporary leadership models and effective school management principles. Structured and continuous professional development opportunities should be provided to strengthen principals' legal knowledge, technological competence, communication skills, and instructional leadership capacities. Furthermore, establishing systematic support mechanisms for principals' ongoing professional growth may contribute substantially to the overall quality and sustainability of educational institutions. Overall, this study offers both theoretical insight and practical guidance for advancing educational leadership and improving managerial quality in schools.

Future research may build upon the present study in several ways. Employing mixed-method research designs could enhance data triangulation, internal consistency, and overall reliability of findings by integrating qualitative depth with quantitative generalizability. In addition to semi-

structured interviews, data collection techniques such as focus group discussions, systematic observations, and case studies may provide richer contextual insights into how school leadership expectations are constructed and enacted in practice. Expanding the sample to include a broader range of stakeholders—such as provincial and district directors of national education, educational inspectors, parents, and students—would allow for a more comprehensive and multidimensional examination of expectations related to school principals' characteristics, roles, and responsibilities. Such inclusive and multi-layered investigations would not only deepen the analytical scope of the field but also contribute to the development of more evidence-based and context-sensitive educational leadership policies.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2016). *Topsalsal, kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aksoy, H. H., & Aksoy, N. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 36(1), 37-49. https://doi.org/10.1501/Egifak_00000000076
- Akyürek, M. İ., & Esen, S. (2023). Veli görüşlerine göre okul-aile iş birliğinin incelenmesi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 186-200.
- Altın, A., Yılmaz, E., & Demirtaş, H. (2021). Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin çalışanların motivasyonu, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 25(45), 1960-1976.
- Argano, M. T. (2012). *Leadership and commitment: The relationship between leaders' personality traits and organizational commitment* (Doktora tezi). Tennessee Temple University, Tennessee.
- Arslan, E. (2022). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51(Özel sayı 1), 395-407.
- Aslan, H., & Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 255-279. <https://doi.org/10.14527/kuey.2014.011>
- Aşkar, A. (2021). Okul müdürü yeterlikleri belirleme ölçeği geliştirme çalışması. *Uygulamada Eğitim ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(3), 167-191.
- Aydın, İ. (2023). *Öğretmenlik meslek etiği*. MEB Personel Genel Müdürlüğü. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Balcı, A. (2022). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balyer, A. (2013). Okul müdürlerinin öğretilimin kalitesi üzerindeki etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 181-214.
- Bandura, A. (2009). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence based management* (pp. 179-200). United Kingdom: John Wiley and Sons.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık ve Basım Yayın.
- Bursalıoğlu, Z. (2015). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2022). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (33. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, E. (2022). Okul yönetiminin sorunları: Okul müdürlerinin değerlendirmeleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 36(2), 402-433.
- Can, E., & Gündüz, Y. (2016). İlkokullarda çalışan öğretmenlerin, maarif müfettişleri ve okul müdürlerinin yapmış olduğu rehberlik çalışmalarından yararlanma düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(1), 1-28. <https://doi.org/10.14527/kuey.2016.001>

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO personality inventory manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2021). *Araştırma tasarımı: Nitel, nicel, karma yöntem yaklaşımları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çetin, Ş. (2019). Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar: Nitel bir inceleme. *Kastamonu Education Journal*, 27(4), 1637-1648. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.3204>
- Daşçı, E., & Cemaloğlu, N. (2015). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) arasındaki ilişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 129-166. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.37328>
- Demirtaş, H., & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Diş, O., & Akbaşlı, S. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Dufour, R., & Fullan, M. (2013). *Cultures built to last: Systemic PLCs at work TM*. Bloomington: Solution Tree Press.
- 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.
- Gezer, Y. (2020). Kriz yönetim becerilerine (kriz öncesi, dönemi ve sonrası) ilişkin olarak okul müdürlerinin sergilemiş oldukları davranışlar. *Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(8), 282-298.
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). What great principals really do. *Educational leadership*, 78(7), 21-25.
- Gurr, D. (2015). A model of successful school leadership from the international successful school principalship project. *Societies*, 5(1), 136-150.
- Güçlü, N. (2023). *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Gündüz, Y. (2015). Eğitim örgütlerinde denetimin gerekliliği: Kuramsal bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34).
- Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- International Technology Education Association (ITEA). (2000). *Technology for All American Project; Standards for Technological Literacy: Content for the Study of Technology*. Reston, VA.
- İskender, M. (2012). Leadership from the aspect of personality theories. In *Discussion about leadership: In different fields* (pp. 156-183). iUniverse Publishing.

- Karataş, İ. H. (2016). Professional standards for school principals in Turkey. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 51-63.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-101.
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Koçoğlu, İ., Akgün, A. E., & Keskin, H. (2016). The collective unconscious at the organizational level: The manifestation of organizational symbols. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 296-303.
- Koşar, S., Sezgin, F., & Aslan, H. (2013). Okul müdürlerinin resmi görev tanımlarının dışında olduklarını düşündükleri işlere ilişkin görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1),
- Köse, M. F., Köse, E. K., & Özdemir, S. N. Y. (2024). Liderlik ve öğretmen motivasyonu: Okullarda liderliğin farklı tür ve düzeyleri üzerine karşılaştırmalı bir inceleme. *Eğitim ve Bilim*, 49(219).
- Kültür, K. (2019). *İlkokul müdürlerinin öğrencilerin akademik başarılarını artırmada kullandıkları yönetsel davranışlar ve stratejiler ile uyguladıkları taktiklerin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). *Seven strong claims about successful school leadership revisited*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/327941/seven-claims-about-successful-school-leadership.pdf
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Leithwood, K., Patten, S. ve Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671-706. <https://doi.org/10.1177/0013161X10377347>
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2023). *Eğitim yönetimi: Kavram ve uygulamaları* (7. baskı) (G. Arastaman, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- McEwan, E. K. (2018). *Etkili okul yöneticilerinin 10 özelliği* (N. Cemaloğlu, Çev.). Ankara: Pegem Yayınları.
- Meador, D. (2019). *Characteristics of a highly effective school principal*. 20.10.2024, Retrieved from <https://www.thoughtco.com/characteristics-of-a-highly-effective-principal-3194554>
- Meador, D. (2024). *The role of the principal in schools*. 20.10.2024, Retrieved from <https://www.thoughtco.com/role-of-principal-in-schools-3194583>
- MEB. (2013). *Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*. <http://meb.ai/UtlRdHT>
- MEB. (2014). *Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*. <http://meb.ai/UlnAFot>

- MEB. (2018). *2023 eğitim vizyon belgesi*. Ankara: MEB.
- MEB. (2020). *Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği*. <http://meb.ai/hhpjYW>
- MEB. (2021). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği*. Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 68(2), 163–176.
- Mkhize, T. S. (2005). An evaluative study of the influence of the principal's leadership on learner academic performance (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). University of Zululand, Umlazi, Durban.
- Nacar, D., & Demirtaş, Z. (2017). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Kesit Akademi Dergisi*, (11), 443-456.
- National Policy Board for Educational Administration. (2015). *Professional standards for educational leaders (PSEL)*. https://www.npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf
- Nink, M. (2015). *Many employees don't know what's expected of them at work*. Gallup Business Journal. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/186205/employees-don-know-expected-work.aspx> İndirilme Tarihi: 15 Mart 2025
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Özan, M. B., Nanto, Z., & Öztürk, E. (2020). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (41), 335-356.
- Özbesler, C., & Duyan, V. (2010). Okul ortamlarında sosyal hizmet. *Eğitim ve Bilim*, 34(154). <https://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/545/33>
- Özenç, Y. Y., & Başaran, R. (2024). Öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (61), 2297-2325. <https://doi.org/10.53444/deubefd.1459886>
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 635.
- Sabuncuoğlu, S. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. New York, NY: Oxford University Press.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers College Press.
- Silverman, D. (2018). *Nitel verileri yorumlama* (E. Dinç, Çev.). Ankara: Pegem Akademi.

- Şahan, G. (2018). *Etkili okul müdürlerinin özellikleri* 2. Uluslararası Sınırsız Eğitim ve Araştırma Sempozyumu 26-28 Nisan, Türkiye.
- Şahin, A. (2011). Öğretmen algılarına göre etkili öğretmen davranışları. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 239-259.
- Şanlı, Ö., Altun, M., & Karaca, R. (2015). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmen ve öğrenci görüşlerine göre değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(2).
- Şişman, M. (2020). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2023). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M., & Taşdemir, İ. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- The Wallace Foundation. (2013). *The school principal as leader: Guiding schools to better teaching and learning*. Retrieved from <https://wallacefoundation.org/sites/default/files/2023-09/the-school-principal-as-leader-guiding-schools-to-better-teaching-and-learning-2nd-ed.pdf>
- Timuroğlu, M. K., & Balkaya, E. (2016). Örgütsel iletişim ve motivasyon ilişkisi-bir uygulama. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 89-113.
- Titrek, O., Bayrakçı, M., & Zafer, D. (2009). Öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi* 17 1-28

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Sorumluluklarına Yönelik Beklentiler

Müdür Beklentileri		Öğretmen Beklentileri	
Temalar	Kodlar	Temalar	Kodlar
Yönetsel Sorumluluklar	Temizlik, Güvenlik, Bakım, Onarım Hizmetleri	Yönetsel Sorumluluklar	Temizlik, Güvenlik, Bakım, Onarım Hizmetleri
	Okul İçi ve Okul Çevre İlişkileri		Okul İçi ve Okul Çevre İlişkileri
	Okul İklimi		Okul Geliştirme
	Okul Geliştirme		Sorun Çözme
	Sorun Çözme		Okul İklimi
	Personel İşleri		Personel İşleri
	Yönetim Süreçleri		Okul Sosyal Hizmetleri
	Bütçe ve Kaynak Yönetimi		
	Mevzuatsal İş ve İşlemler		
	Personel Güçlendirme		
Eğitim-Öğretim İşlerine Yönelik Sorumluluklar	Akademik Başarı	Eğitim-Öğretim İşlerine Yönelik Sorumluluklar	Akademik Başarı
	Ders Araç, Gereçleri ve Donatım		Sosyal, Kültürel ve Sportif
	Malzemeleri		Faaliyetler
	Sosyal, Kültürel ve Sportif		Ders Araç, Gereçleri ve Donatım
	Faaliyetler		Malzemeleri
	Fiziki Ortamlar		Fiziki Ortamlar
	Öğrenci İşleri		Öğrenci İşleri