

Başvuru Tarihi: 3 Temmuz 2019

Kabul Tarihi: 31 Temmuz 2019

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Ağustos 2019 – Cilt:2 / Sayı:2

Sayfa Aralığı: 86 - 102

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ DOĞRULTUSUNDA LİDER OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETERLİKLERİ

Sait AKBAŞLI¹ & Okan DİŞ²

Öz

Bu araştırma ile öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinde bulunması gereken yeterlikler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Görüşme formlarından elde edilen veriler betimsel analiz yöntemine göre analiz edilerek çözümlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Erzurum merkez ilçelerinde görevli 34 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, lider okul yöneticilerinde bulunması gereken yeterlikler; kişilik özellikleri, yöneticilik özellikleri, eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin özellikler ve sosyal etkinliklere ilişkin özellikler olarak belirlenmiştir. Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin kişilik özelliklerine ilişkin; adil, anlayışlı, esnek, sosyal, bütünleştirici, demokratik ve güvenilir olma gibi özellikler ortaya çıkmıştır. Yöneticilik özelliklerine ilişkin; liderlik, kararlı, liyakat sahibi, kriz yönetebilen, planlı, işbirlikçi, girişimci gibi özellikler belirlenmiştir. Eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin olarak lider okul yöneticilerinin; uygun koşulları sağlayan, mesleki gelişime önem veren, yol gösterici, denetim yapan, yeniliklere açık, okul aile işbirliğini sağlayan kişiler olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Sosyal etkinlik faaliyetlerine ilişkin ise okul yöneticilerinin; girişken ve cesur, rol model olan, koordinasyonu sağlayabilen, destek verici ve teşvik edici, sosyal-sanatsal ve spor faaliyetleri düzenleyen kişiler olması gerektiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Yönetim, Okul yöneticisi.

Competencies of School Managers as a Leader According to Teachers' Views

Abstract

In this study, it is tried to determine the competencies that the school managers as a leader should have according to teachers. Case study, one of the qualitative research designs, was used in the study. The data obtained from the interview protocols were analyzed according to the descriptive analysis method. The study group consisted of 34 teachers working in the central districts of Erzurum province in the 2018-2019 academic year. According to the results of the study, the competencies that the school managers as a leader should have are personality traits, management traits, traits related to educational activities and traits related to social activities. According to the teachers' opinions, it was determined that school managers as a leader should have traits such as being fair, understanding, flexible, social, integrative, democratic and reliable. Regarding management traits; characteristics such as leadership, determined, capable, gamesman, planned, collaborative and entrepreneur were determined. It was found out that the school manager as a leader should be the one who provides appropriate conditions, gives importance to professional development, guides, supervises, is open to innovations, and provides school-family cooperation related to educational activities. Regarding social activity activities, it was determined that school managers should be enterprising, brave, role model, coordinating, supportive and encouraging, organizing social-artistic and sports activities.

Keywords: Leader, Management, School manager.

¹ Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, e-posta: sakbasli@gmail.com

² Dr. Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı. e-posta: okandis25@gmail.com

Giriş

Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı, yeniden inşa ederek geleceğini kontrol etme girişimidir. Toplumsal bir örgütsel faaliyet olan eğitimin formal örgütü okuldur (Aydın, 2000). Örgütsel etkililiği sağlayarak yönetsel başarıya ulaşmak isteyen bir yönetici, örgütte insan ilişkilerini iyi yönetmek zorundadır. Örgüt, bir insan ilişkileri ağıdır (Başaran, 1992). Açıklık (1994) çağdaş okul yöneticisini; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, mantık, uygarlık tarihi okumuş, iletişim teknolojilerine hâkim, beden ve ruh yönünden sağlıklı ve eğitime inanmış bireyler olarak tanımlamıştır.

Okul yöneticisi, liderlik davranışları sergilemeli ve çalışanlarını etkileyebilmelidir. Böylece onları harekete geçirerek daha etkili sonuçlar elde edebilir (Akbaşı, 2018). Okul yöneticisi, bazı liderlik davranışları ile okulun çıktıkları üzerinde doğrudan etkili olabilir. Okul yöneticisinin okuldaki eğitim-öğretim sürecine doğrudan katılması, sınıfları ziyaret etmesi, öğretimi yakından izlemesi, denetlemesi, öğrencilerle birebir veya grup hâlinde karşılıklı etkileşimde bulunması gibi davranışları okul çıktıkları üzerinde etkili olabilir (Şişman, 2012). Yöneticinin örgütteki asıl görevi, çalışanların yeteneğini ve potansiyelini örgüt lehine açığa çıkarmaktır. Bunu yaparken motivasyon, önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008). Bir çalışanın motivasyonu, çalışma ortamında ve yöneticileriyle yaşadığı deneyimlerden olumlu veya olumsuz şekilde etkilenmektedir (Gilley, Gilley ve McMillan, 2009). Yönetim bilincine sahip bir yönetici çalışanlarını motive ederken, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve bireysel amaçlarını çok iyi anlamalı ve tanımlamalıdır. Çalışanların verimliliğini artırabilmek için gerçekçi hedefler ortaya koymalı, bu hedefleri mümkünse çalışanlarla birlikte belirlemelidir. Hedefe giden yolda, çalışanlarını yönlendirici olmalıdır. Çalışanlarını desteklemeli, başarıyı her zaman övgüyle ve ödülle karşılamalıdır. Gücünü çalışanlarının üzerinde bir baskı aracı olarak kullanmamalı, çalışanları ile birlikte hareket ederek grubunun gücünü mutlak işler hale getirmelidir (Dogani, 2010).

Eğitim örgütlerinin önemli bir bölümünü oluşturan okullar, öğrenme ile ilgilidir ve okullar öğrencilere ve toplum üyelerine hizmet etmek için vardır. Öğrenme, bireylerin gelişimleri açısından önemlidir. İnsanlar, güven ve cesaret ile gelişir. Liderlik bir kişi tarafından başkalarına uygulanan sosyal bir etki sürecini yansıtmaktadır. Liderlik istenen amaçlara ulaşılmasına yol açan, okul için bir vizyon oluşturulmasında başkalarına ilham vermeyi ve onları desteklemeyi içeren bir etki sürecidir. Başarılı okul yöneticileri görev yaptıkları okulları için kişisel ve mesleki değerlerine uygun amaçlar belirler ve çalışanları bu amaçların gerçekleştirilmesi için harekete geçirirler. Okulun felsefesi, yapısı ve faaliyetleri ise bu amaçların gerçekleştirilmesine yöneliktir. Liderler başkalarının amaçlarını, motivasyonlarını ve eylemlerini şekillendiren kişilerdir. Yönetim ise, okul politikalarının ve okul faaliyetlerinin verimli ve etkili bir şekilde sürdürülmesidir. Okulların başarılı olması için hem liderlik hem de yönetim gereklidir. Okul yöneticileri çalışanların karar sürecine katılımını sağlamalıdır. Bu şekilde belirlenen kararlara bağlılığın artması sağlanabilir (Bush ve Glover, 2003). Etkili okul liderleri, çalışanları cesaretlendirmeli ve motive etmelidir. Okul içinde çalışanlara rol model olmalı ve davranışları ile onları etkilemelidir. Okul çalışanları arasında tarafsız olmalı ve adaletli davranmalıdır. Aynı zamanda eksiklikleri belirleyerek bunların giderilmesi konusunda çaba göstermelidir. Liderlik vizyon ile ilgilidir. Okulun gelecekte hangi noktada olması konusunda fikir sahibi olmaktır. Lider bu doğrultuda insan kaynaklarının yeteneklerini iyi bir şekilde tanımalı ve bunları geliştirmenin yollarını aramalıdır (Harris, Day ve Hadfield, 2003). Liderlik okul etkililiğinde kilit bir faktör olarak görülmektedir. Okulların etkililiğinin artırılmasında ve gelişiminin sağlanmasında liderliğin kilit bir rol oynadığı görülmektedir. Bu durum hem bireysel olarak hem de toplumsal olarak okul yöneticilerine verilen rolün öneminde çarpıcı bir büyüme sağlamıştır. Bu sayede okul liderliğine yönelik yaklaşımlar geliştirilmiştir (Hallinger ve Huber, 2012; Southworth ve Quesnay, 2005). Okul

liderleri, çalışan motivasyonu, bağlılık ve çalışma koşulları üzerindeki etkileriyle güçlü öğretim ve öğrenme ortamları geliştirir (Leithwood, Harris ve Hopkins, 2008). Etkili okul yöneticileri eleştirileri soğukkanlılıkla kabul edebilirler. Tartışmaya girmez, seslerini yükseltmez, kışkırtıcı şekilde karşılık vermezler. Etkili okul yöneticileri herkesin kendi kararlarına katılmasının ancak bir hayal olduğunu bilirler ve makul nedenlerle kabul edilemeyecek fikirleri karşı tarafa aktarırlar (McEwan, 2018). Etkili okulun yöneticisi, öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu kaynakların sağlanmasına öncülük etmekte, öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olmakta, onlar için iyi bir rol ve davranış modeli oluşturmaktadır. Öğretmenler arasında bilginin yayılmasına ve paylaşılmasına öncülük etmekte, onları yenilik yapma ve risk alma konusunda teşvik etmektedir. Etkili okullarda okul yönetiminin, aile ve toplumla iyi ilişkiler içinde olduğu, onların okula katılım ve desteğini sağladığı belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin rollerinden biri, kaynak sağlayıcılıktır. Burada kaynak, okulun başta insan kaynağı olmak üzere, materyal, zaman, program gibi girdilerini ifade etmektedir (Şişman, 2012).

Tüm yönetim süreçlerinde iletişim önemli bir rol oynamaktadır. İletişim emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir. Bireyler arası bir etkileşimi ifade etmektedir (Aydın, 2000). Buldukları ve alıştıkları konular nedeniyle astlarıyla sıcak ilişkiler kuramayan liderler; çalışanların kendileriyle problem ve öneriler hakkında konuşamamalarına neden olabilirler (Bildik, 2009). İletişim, okulda var olan planlama, organize etme, iş bölümü yapma, yönlendirme, iş birliği ve raporlama gibi süreçlerin çoğu ile bağlantılıdır. Örgütsel iletişimin amacı, hedefe ulaşmada gerekli olan bilgi aktarımını sağlamaktır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Okul yöneticisi, öğretmenlerle birlikte düşünmek, planlamak ve paylaşmak için fırsatlar oluşturmali, her türlü önerilere açık olmalı, gerektiğinde düşüncelerini değiştirmekten çekinmemelidir (Şişman, 2004). Okul yöneticisi, okulun vizyonuna uygun özel bir bilinç ve anlayışa sahip olmalıdır. Bu bilinç ve anlayışla okulda çalışan bütün öğretim kadrosunun ve diğer personelin yaratıcı güçlerini harekete geçirebilmelidir (Erdoğan, 2000).

Bir toplumda eğitim asla statik bir yapıda olamaz. Düşünceler, stratejiler ve inançlar sürekli olarak değişmektedir. Okul yöneticisi, değişen toplum yapısına uyum sağlamak zorundadır. Toplumun beklentilerini karşılayamayan bir okulun etkili olması mümkün değildir. Etkili okul yöneticileri, kaynakları etkili bir şekilde kullanarak, öğretimin etkililiğini artırmayı ve öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar (Çelik, 2000). Eğitim sadece okulda gerçekleşen bir süreç değildir. Okulun dışında aile de, iyi bir eğitimin gerçekleşmesinde önemli rol oynar. Aile, çocuğun eğitiminde okulun dışındaki en etkili çevredir. Bu nedenle eğitim açısından okul ile aile arasında sağlam bir ilişkinin kurulması önemli bir gerekliliktir. Sağlıklı bir eğitim ve öğretimin gerçekleşmesi için öğretmen ve anne-baba ilişkisinin geliştirilmesi gerekmektedir. Okul ve aile, çocuğun yetiştirilip hayata kazandırılması konusunda aynı sonuçları almaya çalışan iki kurumdur. Dolayısıyla birbiriyle etkileşim içinde olmalarından doğal bir şey olamaz. Etkili bir okul aile ilişkisinin geliştirilmesi ile eğitim ve öğretim etkinlikleri zenginleştirilir (Erdoğan, 2000). Özellikle okul yöneticiliği yetkilerinden çok etkilerin ağır bastığı bir alandır. Okul yöneticisi liderden önce üsttür ve üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi güç olmakla birlikte bazı yollarla sağlanabilir. Bunlardan birincisi, eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir. Bireyin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi, öğrencinin gelişmesi gibi bazı idealler okul yöneticisinin liderlik görevlerinden bazılarını belirler. İkincisi, okulun amaçları ile üyelerinin gereksinmelerini bir dengede tutabilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava oluşturabilmesidir. Lider yönetici amacına ulaşmada ast-üst ve aynı düzeydekilerle ve okul örgütünü etkileyen yakın ve genel çevredeki diğer kişilerle iletişim kurmada, diğerlerini motive etmede, yetiştirmede, geliştirmede, etkilemede beşeri bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır (İlgar, 2005).

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma türü olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Çalışmada, lider okul yöneticilerinin özellikleri, öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Erzurum merkez ilçelerinde görevli 18 sınıf öğretmeni ve 16 branş/dal öğretmeninden olmak üzere toplamda 34 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme stratejisinde, evrende incelenen problemle ilgili olarak kendi içinde benzeşik farklı durumların belirlenerek çalışmanın bu durumlar üzerinde yapılması sağlanır (Büyüköztürk, Kılıç, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008). Araştırma kapsamında öğretmenlerin çalıştıkları okullar ziyaret edilerek öğretmenlerle gönüllülük ilkesine dayalı olarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bazı demografik özellikleri şöyledir: Görüşme yapılan öğretmenlerin 21'i erkek, 13'ü ise kadındır. Eğitim durumları açısından katılımcı öğretmenlerin 22'si lisans, 12'si ise yüksek lisans mezunudur. Mesleki kıdem bakımından ise katılımcıların 14'ü 6-10 yıl, 12'si 11-15 yıl ve 8'i de 16 yıl ve üstü bir kıdeme sahiptir.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Bu form, açıklık ve anlaşılabilirlik açısından alan bilgisi uzmanlarının görüşlerine sunulduktan sonra son şeklini almıştır. Görüşme yapılmadan önce öğretmenlere çalışmanın amacı ve önemi hakkında bilgi verilmiştir. Gönüllülük esas alınarak yapılan görüşmeler öğretmenlerin uygun oldukları zamanlarda yapılmıştır. Görüşmeler esnasında ilgili yerlerde sonda sorular ile görüşmeler detaylandırılmıştır. Görüşme esnasında verilen yanıtlar görüşme formlarına kayıt edilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmanın verilerin analizi sürecinde, görüşme formlarından elde edilen veriler betimsel analiz yöntemine göre analiz edilerek çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, tema ve alt temalar şeklinde organize edilerek sunulmuştur. Araştırmada elde edilen verilere göre alt temaların oluşturulması sürecinde araştırmacılar ayrı ayrı tüm formları okumuşlar ve yine birbirinden bağımsız olarak katılımcıların lider okul yöneticilerine ilişkin belirledikleri maddeleri belirli başlıklar altında birleştirmişler ve alt temaları oluşturmuşlardır. Daha sonra bir araya gelen araştırmacılar, farklı temalar altında değerlendirdikleri görüşler üzerinde tartışarak uzlaşmaya varmışlardır. Araştırmanın güvenilirliği, "Güvenirlilik = Görüş birliği / (Görüş birliği + Görüş ayrılığı) x 100" formülü ile belirlenmiştir (Miles ve Huberman, 1994; akt. Yılmaz ve Altınkurt, 2011). Araştırmacılar arasındaki güvenilirlik oranı % 90 olarak bulunmuştur.

Öğretmenlerin görüşlerini yansıtmak için onların belirttiği ifadelerden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Diğer taraftan bulgular üzerinde yorumlar yapılırken etik bir gereklilik olarak öğretmen adaylarının isimlerine yer verilmemiş; öğretmen adaylarını temsilen Ö-1, Ö-2. şeklinde kodların kullanılması tercih edilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak özetlenmiştir.

Tablo 1. Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin kişilik özellikleri

Kodlar	f
Adil	32
Güvenilir	28
Demokratik	27
Anlayışlı ve hoşgörülü	21
Bütünleştirici	21
Dışa dönük / sosyal	18
Esnek	18
Özgüveni yüksek	18
Empati kurabilen	17
Uyumlu	17
Özeleştiriye açık	16
Sabırlı	15
Kibar	14
Samimi	14
Mizah anlayışına sahip	13
Saygılı	11
Ahlaki değerlere sahip	11
Güler yüzlü	9
Karakterli	9
Enerjik	9
Sevecen	9
Duyarlı	7
Dürüst	7
Tutarlı	6
Babacan	5
İleri görüşlü	5
Hitabeti güçlü	5
Barışçıl	4
Yardımsever	4
Fedakâr	4
Yapıcı	2

“Okul yöneticisinin adil olması ve tüm öğretmenlere eşit davranması gerektiğini düşünüyorum. Öğretmenler ile olan ilişkileri onların taraflı davranmalarına neden olmamalı. Ders programlarının hazırlanmasında, sınıfların dağılımında, nöbet günlerinin belirlenmesinde okul yöneticisi yakın olduğu öğretmenlere karşı ayrımcılık yapmamalı (Ö 21).”

“Okul yöneticileri okulu çok katı kurallarla yönetmemeli. Çalışanların birer insan olduğunun farkında olmalı ve onlara karşı anlayışla yaklaşmalıdır. Öğretmenlerini iyi tanımalı ve iyi niyet göstergesi olarak yapılan hataları bazen görmezden gelmelidir. Bununla birlikte öğretmen çok zor durumda kaldığında inisiyatif alabilmeli ve onu idare edebilmelidir (Ö 3).”

“Ben bir öğretmen olarak okul yöneticisinin ahlaki değerlere önem vermesini isterim. Sürekli değerlerden söz ediyoruz ve bu değerleri öğrencilerimize kazandırmak için çaba gösteriyoruz. Fakat öncelikle bu değerlere okul yöneticilerinin ve biz öğretmenlerin sahip olması gerektiğini düşünüyorum. Biz buna özen gösterirsek öğrencilerimiz içinde rol model olabiliriz. İşte o zaman öğrencilerimize de daha fazla katkı sağlayabiliriz. Bu nedenle değerler sadece sözde kalmamalı

hayata geçirilmelidir. Öncelikle okul yöneticisi de bir lider olarak öğretmenlerine ve öğrencilerine model olmalıdır (Ö 12).”

“Öğretmenin, yapılan davranışlar karşısında okul yöneticisinin nasıl bir tepki verebileceğini bilmesi gerekir. Okul yöneticileri şayet tutarlı davranışlar sergiler ise öğretmenler de yöneticinin nasıl bir tepki verebileceğini kestirebilir (Ö 27).”

“Eğitim hayatımız boyunca, bize insan ilişkilerinde empati kurmanın çok önemli olduğu anlatıldı ve bunu hayatımıza tatbik etmeye çalıştık. Karşımızdaki insanların yaşadıkları olaylardan nasıl etkilenebileceğini düşündük. Kendimizi onların yerine koymaya çalıştık. Okul yöneticileri de esasen birer öğretmendir. Öğretmenlikten idareciliğe geçmişlerdir. Bu nedenle öğretmenleri en iyi anlayacak, onların neler düşünebileceklerini ya da neler hissedebileceklerini en iyi bilecek kişi okul yöneticisi olmalıdır (Ö 30).”

“Öğretmenleri harekete geçirecek kişi okul yöneticisidir. Bu nedenle okul yöneticisinin enerjik olması gerekir. Enerjisini öğretmenlere, öğrencilere yansıtmalıdır. Bu durum aslında okulun iklimini de olumlu yönde etkileyecektir. Okul yöneticisi aktif olursa öğretmenler de bu durumdan olumlu anlamda etkilenecek ve hedeflere ulaşma yolunda daha fazla enerji harcayacaktır (Ö 1).”

“Okul yöneticisi kendinden emin olmalıdır. Bu aslında onun bilgisine ve deneyimine bağlıdır. Alanına hâkim bir yönetici kendinden emin bir şekilde işlerini yürütebilir. Öz güveni yüksek okul yöneticilerinin öğretmenlerini daha kolay bir şekilde etkileyeceğini düşünüyorum (Ö 8).”

“Şu an görev yaptığım okulda iki yıldır çalışıyorum. Bu süreç dâhilinde okul yöneticimizin güldüğüne hiç tanıklık etmedim. Sürekli ciddi bir tavır sergiliyor. Kendine has bir duruşu var. Fakat bu durum benim gergin olmama neden oluyor. Mümkün olduğunca kendisiyle karşılaşmamaya özen gösteriyorum ve işim olmadığı müddetçe odasına gitmiyorum. İletişime geçtiğimde de kendimi hiç rahat hissedemiyorum. Sürekli bir tedirginlik var. Böyle olmamalı. Okul yöneticileri espri yapabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Gülebilmeli ve güldürebilmelidir. Mizah yeteneğini ortaya koyabilmelidir. Belki de güldüğünde otoritesini kaybedeceğini düşünüyor (Ö 17).”

“Okul yöneticisi yeri geldiğinde okulu, öğretmenleri, öğrencileri ve çalışanları için fedakâr olmalıdır. Bazen sorumluluğu olmayan iş ve işlemleri yapabilmelidir. Bunu kendisine bir külfet olarak görmemeli ve okulun başarısı, çalışanların mutluluğu için bu sorumluluğu hissetmelidir (Ö 34).”

“Sosyal olmak. Kişilerin çevresindekilerle etkili iletişime geçebilme yeteneği. İşte bu bağlamda okul yöneticisi çevresindekilerle rahatça iletişime geçebilmelidir. Astlarına ve üstlerine karşı kendini ifade edebilmelidir. İnsan ilişkileri kurmaktan çekinmemeli ve bu durumu avantaja dönüştürebilmelidir (Ö 23).”

“Okul içinde farklı kişiliklerden, farklı yaşlardan ve farklı düşüncelerden oluşan bireyler bulunmaktadır. Farklılıklar aslında bizim zenginliğimizdir. Şayet okul yöneticisi bu bilinç ile hareket eder ve ayrıştırıcı değil birleştirici olur ise bu durum paydaşların yararına olacaktır. Bu görev de öncelikle okul yöneticisine aittir. Çünkü okul yöneticisi hem bulunduğu konum hem de kişilik özellikleri itibari ile öğretmenler üzerinde güç sahibidir. Bu gücü anlamlı olarak okulun yararına olacak şekilde kullanabilmelidir (Ö 5).”

“Okullar demokratik olmalıdır. Okul yöneticisi geleneksel anlayıştan uzak olmalıdır. Bazı okul yöneticilerinin sadece kendi düşüncelerini önemsediklerine şahit oluyor ya da bu tür davranışları çevremizden duyuyoruz. Okul yöneticisi demokratik olmalıdır ki okulda demokratik olabilsin (Ö 32).”

“Karşılıklı ilişkilerde güven oldukça önemlidir. Okullarda karşılıklı iletişimin sıkça olduğu mekânlardır. Öyleyse ilişkiler karşılıklı güvene dayanmalıdır. Öyle ki ailelerin çocuklarını teslim ettikleri bu kurumların güven zedeleyici hareketlerden uzak olması gerekir. Bu anlamda okul yöneticileri de güvenilir olmalıdır (Ö 14).”

“Bazı okul yöneticileri, üzülen ifade ediyorum ki her şeyin en iyisini ve en doğrusunu kendilerinin bildiklerini düşünürler. Sizin söyledikleriniz kendi fikirleriyle örtüşmüyorsa kesinlikle yanlış olan sizsinizdir. Eleştiriyi asla kabul etmezler. Eğer gelişmek istiyorsak eleştiriye açık olmak zorundayız. Bu nedenle bence lider okul yöneticisi eleştiriye açık olmalı ve dahası özeleştiri yapabilmelidir (Ö 19).”

“Okul yöneticileri çevresindekilere karşı samimi olmalıdır. Onlara değer vermeli ve yapmacık davranışlardan uzak kalmalıdır. İçinden geldiği gibi davranmalı ve doğal olmalıdır (Ö 7).”

Tablo 2. Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yöneticilik özellikleri

Kodlar	f
Lider	30
Liyakat sahibi	29
Kararlı	27
Planlı ve programlı	27
İşbirlikçi	21
Kriz yönetebilen	19
Girişimci	19
Vizyon sahibi	18
İletişim yeterliğine sahip	16
Sorumluluk sahibi	15
Sorun çözme becerilerine sahip	15
Karar sürecine katılımı sağlayan	15
Motive edici ve harekete geçiren	14
Bilgili	13
Karizmatik	13
Öğretmenlerin ihtiyaçlarını bilen	11
Ödüllendirici	11
Öğretmenlerini gözetten	9
Alanındaki değişiklikleri takip eden	7
Öğretmenlerine değer veren	7
Heyecanlı	7
İnisiyatif alabilen	5
Öğretmenleri destekleyen	5
Astlarının önünde giden ve onlara hizmet eden	4
Disiplinli	4
Teknolojiye hâkim	4
Kamu yararını gözetten	3
Entelektüel	1

“İletişim oldukça önemli bir kavram. Duygu ve düşüncelerimizi iletişim sayesinde karşı tarafa aktarabiliyoruz. Okul yöneticisi de iletişim sayesinde bilgi aktarımını gerçekleştirebiliyor. Öğretmenler ve öğrencileri ile ne kadar etkili iletişim kurabilirse koordinasyonun sağlanması o kadar kolay olacaktır. Neler yapılması gerektiğini, nasıl bir yol izleneceğini ve nelerin gerçekleştirildiğini iletişim yoluyla çevresindekilere iletebilir. Bu nedenle okul yöneticisi iletişim yeteneğine sahip olmalı ve bu konuda kendini eğitmelidir (Ö 25).”

“Okul yöneticisi sorumluluklarının farkında olmalı ve bu sorumluluklarını zamanında yerine getirmelidir. Aksi takdirde işlerin aksamasına sebep olabilir. Vurdumduymaz olmamalı ve görev bilinciyle hareket etmelidir (Ö 11).”

“Hayatımızın her aşamasında sorunlarla karşılaşırız. Sorunları görmezden gelmek yanlış bir yaklaşım olacaktır. Yöneticiler de bunun farkında olmalı. Bu nedenle okul yöneticileri sorunları belirlemeli, nedenlerini tespit etmeli ve sorunun çözümü için yapabileceklerini gözden geçirmelidir. Sorunlar görmezden gelinirse kartopu gibi büyüyerek altından çıkılmaz bir hâl alabilir. Bunun için lider okul yöneticisi sorun çözme becerisine sahip olmalıdır (Ö 2).”

“Okul yöneticileri kesinlikle alanlarında uzman olmalıdır. Bilgisi ve deneyimi olan kişiler yönetim kadrolarında yer almalıdır. Tabi ki bunun için yönetici seçim sürecinin iyi bir şekilde belirlenmesi ve bir yol haritası çıkarılması gerekmektedir. Bu noktada yöneticilik ehli kişilere verilmelidir. Yöneticilik seçimleri objektif olmalı ve herkesin kabul edebileceği, saygı duyabileceği liyakat sahibi kişiler yönetici olmalıdır. Bu alanda eğitim görmüş, lisansüstü eğitim almış kişilere öncelik verilmelidir(Ö 33).”

“Kişileri hedefler doğrultusunda harekete geçiren motivasyon araçları vardır. Bunlardan bazıları bireyin kendisinden kaynaklanır, bazıları ise başkasının etkisiyle ortaya çıkar. İşte bu noktada okul yöneticisi öğretmeni güdüleyici olmalıdır. Öğretmenini motive etmeli ve sürecin verimli geçmesine katkı sağlamalıdır. Bunun için okul yöneticisi öğretmenlerini çok iyi tanımalı ve onların ihtiyaçlarını belirleyebilmelidir. Okul yöneticisi yaptığı etkinlikten ya da ortaya koyduğu başarılı bir çalışmadan dolayı öğretmenine teşekkür etmeyi bilmelidir. Maddi ve manevi araçlarla öğretmenleri amaçlar doğrultusunda harekete geçirmelidir (Ö 29).”

“İşlerin yürütülmesinde plan ve programın oldukça önemli olduğunu düşünüyorum. Eğitim öğretim işleri de tesadüflere bırakılmayacak kadar önemli ve değerli. Bu nedenle lider bir okul yöneticisi işlerini önceden hazırladığı program dâhilinde, süreç içerisinde gerekli gördüğü değişiklikleri yaparak süreci yönetmelidir (Ö 10).”

“Biz öğretmenler öğrencilerimizin kazanımları elde etmeleri için onları ödüllendiriyoruz. Okul yöneticisi de öğretmenleri ödüllendirmeli. Bu şekilde öğretmenler yaptıklarının karşılıksız olmadığını görür ve bu durum diğer öğretmenler için örnek teşkil eder (Ö 13).”

“Lider okul yöneticisi vizyon sahibi olmalıdır. Vizyonu doğrultusunda hareket etmeli ve paydaşlar arası koordinasyonu sağlamalıdır (Ö 22).”

“Okul paydaşları ile bir bütündür. Bu nedenle grup bilinciyle hareket edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu gruba liderlik edecek kişi ise okul yöneticisidir. Grup içerisinde işbirliğini sağlayacak öncelikli kişi okul yöneticisi olmalıdır (Ö 16).”

“Okul yöneticisi karar sürecine öğretmen katılımını mutlaka sağlamalıdır. İşin uygulayıcıları olarak öğretmenlerinin görüş ve düşüncelerini alması oldukça önemlidir. Sonuçta alınan kararları hayata geçirecek, uygulayacak olanlar öğretmenlerdir. Öğretmen, benimsemediği bir kararın uygulamasında sorunlar yaşayabilir (Ö 9).”

“Okul yöneticisi zaman zaman inisiyatif alabilmelidir. Durumu değerlendirip bazen kuralların dışına çıkabilmelidir (Ö 6).”

“Lider okul yöneticisi kamu yararını gözetmeli ve kamu mallarına özen göstermelidir. Bu konuda öğrencileri ve öğretmenleri gerektiğinde kırıncı olmadan uyarmalıdır (Ö 18).”

“Bana göre lider okul yöneticisi karizmatik olmalıdır. Kıyafetiyle, konuşmasıyla, düşünceleriyle, davranışlarıyla öğretmenleri ve öğrencileri etkileyebilmelidir. Onları peşinden sürükleyebilmelidir (Ö 4).”

“Okul yöneticisi öğretmenin her zaman yanında olmalıdır. Onun destekçisi olduğunu göstermelidir. Öğretmen sıkıntı yaşadığında okul yönetimi tarafından destek göreceğinin güvenini hissetmelidir (Ö 31).”

“Yönetici alanındaki değişiklikleri takip etmeli, bilgisini sürekli güncellemelidir. Böylece öğretmenlerin sorularına da rahatlıkla cevap verebilir (Ö 26).”

“Lider okul yöneticisi makamında oturup gününü televizyon karşısında geçirmemelidir. Okulun, öğrencilerin, öğretmenlerin hizmetinde olmalıdır (Ö 15).”

Tablo 3. Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin özellikleri

Kodlar	f
Fiziki şartları eğitim öğretime uygun hâle getirebilen	22
Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine zemin hazırlayan	19
Öğretmenlere rehberlik eden ve rol model olan	19
Ders denetimlerini zamanında ve usulüne uygun bir şekilde yürüten	17
Yeniliklere açık olan ve öğretmenlere öncülük eden	14
Okul aile işbirliğinin önemini farkında olan	14
İhtiyaçları belirleyen ve bu ihtiyaçları gideren	11
Eğitim öğretim etkinliklerinin planlanmasında öğretmenler ile işbirliği yapan	11
Sınıf olanaklarını geliştiren ve gerekli materyali sağlayan	9
Yıl içerisinde yapılacak toplantıları amacına uygun olarak ve zamanında gerçekleştiren	8
İşleri kolaylaştıran	8
Yeni yöntem ve tekniklere açık	8
Eğitim öğretim faaliyetlerinden haberdar olan	7
Gerektiğinde eğitim öğretim sürecine dâhil olan	7
Öğrenci işlerini takip eden ve zamanında yapan	5
Öğrencilerini yakından tanıyan ve onlarla ilgilenen	5
Çevrenin olanaklarını tanıyan ve bu olanaklardan yararlanmasını bilen	5
Okulu yaşanabilir bir ortama dönüştüren	4
Eğitim öğretimde kaliteyi artıracak unsurları destekleyen	3
Hedefleri doğrultusunda hareket eden	3
İnsan kaynağına önem veren ve bunu etkili bir şekilde yönetebilen	3
Çevresine katkı sağlayabilen	2

“Okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki gelişimlerine zemin hazırlayacak girişimlerde bulunmalıdır. Yapılacak olan hizmetiçi faaliyetler hakkında öğretmenleri bilgilendirmeli ve onları teşvik etmelidir. Mesleki anlamda kendini geliştirmek isteyen öğretmenlere de gerekli kolaylığı sağlamalıdır (Ö 6).”

“Eğitimde başarılı olabilmenin önemli koşullarından biri de fiziksel koşulların eğitim öğretime uygun olmasıdır. Binanın yapısı, okul bahçesi, sınıfların boyası, aydınlatılması, ısınması gibi koşulların elverişli olması gerekmektedir. Bu şartları sağlayacak kişi okul yöneticisidir. Okulun fiziki yapısının eğitim öğretime engel olmaması gerekir. Yeterince temiz olmayan, ısınmayan, aydınlık olmayan, oyun alanlarının olmadığı bir okulda çok fazla verim alınamayacağını düşünüyorum (Ö 12).”

“Okul yöneticisi öğrencilerini tanımalıdır. Öğrencilerin, ailevi, sağlık, psikoloji ve ekonomi boyutları açısından sorunlarının olup olmadığını araştırmalıdır. Ve bu sorunları gidermeye yönelik çalışmalarda bulunmalıdır (Ö 25).”

“Okulun önemli sacayaklarından biri de ailedir. Okul, aile desteğini almadan başarı sağlayamaz. Okul ve aile arasındaki bağı kuracak kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticisi okul aile işbirliğini sağlamalı ve okul aile birliklerini oluşturmalıdır. Okul aile birliği formaliteden oluşturulmamalıdır. Okul ve aile sürekli işbirliği içinde olmalı velilerin desteği alınmalıdır. Ortak payda çocuk olduğundan herkes üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmelidir (Ö 20).”

“Lider okul yöneticisi gerektiğinde eğitim öğretim sürecine dâhil olmalıdır. Öğretmenin yetersiz kaldığı durumlarda ona rehberlik edici, yol gösterici olmalıdır. Örnek ders sunumları ile model olmalıdır (Ö 17).”

“Okul yöneticilerinin dersleri denetleme yetkisi bulunmaktadır. Bu nedenle belirli aralıklarla ders denetimi yapılmalı, eksiklikler belirlenmeli, bu eksikliklerin ortadan kalkması için uygun çözümler üretilmeli ve yapıcı eleştiriler olmalıdır (Ö 30).”

“Okul hayatın kendisidir. Bu nedenle okulda öğrencilerin ve öğretmenlerin kaliteli zaman geçirecekleri ortamlar oluşturulmalıdır. Okul kütüphanesiyle, oyun alanlarıyla, atölyeleriyle, spor alanlarıyla, laboratuvarlarıyla öğrencilere, öğretmenlere ve velilere bu imkânlardan faydalanabilecekleri bir zemin hazırlamalıdır. Bu zeminin hazırlanmasında ve kullanıma sunulmasında okul yöneticisine önemli görevler düşmektedir (Ö 24).”

“Yıl içerisinde yapılacak etkinlikler planlanmalı ve öğretmenler zamanında bilgilendirilmelidir. Okul yöneticisi toplantıya kısa süre kala öğretmenlere görevi tebliğ etmemelidir. Böylece yapılacak toplantılara öğretmenlerinde hazırlıklı katılımı sağlanabilir.”

“Lider okul yöneticisi çevrenin olanaklarının farkında olmalıdır. Bu olanakları fark etmelidir ki okula fayda sağlayabilsin. Aynı zamanda bulunduğu çevrenin özelliklerine uygun etkinlikler ile çevrenin sosyo-kültürel ve ekonomik kalkınmasına katkı sağlayabilir (Ö 19).”

“Okul yöneticisi okuldaki insan kaynağı eksikliğini gidermelidir. Bununla birlikte elindeki insan kaynağını etkili yönetebilmelidir. Çalışanların yeteneklerinden yararlanarak okulun başarısını artırıcı etkinliklere imza atmalıdır (Ö 28).”

“Lider okul yöneticisi okulunda neler yapıldığından haberdar olmalıdır. Öğretmenlerin etkinliklerin takip etmeli ve gerekli dönütleri vermelidir (Ö 1).”

Tablo 4. Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin sosyal etkinlik faaliyetlerine ilişkin özellikleri

Kodlar	f
Girişken ve cesur	24
Çevresindekileri cesaretlendiren	23
İlgililer arasında koordinasyonu sağlayabilen	21
Destek verici ve teşvik edici olan	20
Gezi, tiyatro, sinema gibi etkinlikler düzenleyen	19
Sosyal etkinlikler için zaman ve kaynak ayıran	19
İmkân ve olanakları hazırlayan	15
Öğrencilerin yeteneklerinin keşfedilmesine ve geliştirilmesine zemin hazırlayan	15
Sosyal etkinliklerin belirlenmesinde öğretmenlerin fikirlerine saygı gösteren	14
Sanatsal faaliyetlere ve beceri gerektiren faaliyetlere duyarlı	11

Öğretmenleri ve öğrencileri ile iletişim kurmada zorlanmayan	10
Sosyal etkinlikleri motive aracı olarak kullanabilen	9
Yönlendirici, araştırmacı ve geliştirici özelliklere sahip	9
Katılımı sağlayan	7
Zaman yönetimini etkili kullanabilen ve gerekli planlamayı yapabilen	5
Sosyal etkinlik ekibi oluşturan	5
Sporsal faaliyetlere önem veren	3
Sosyal projeler geliştirebilen	2

“Öncelikle okul yöneticisi sosyal etkinlik ekibi oluşturmalıdır. Oluşturulan bu ekip okul yöneticisinin liderliğinde sosyal etkinliklerin planlanmasını, duyurulmasını ve gerçekleştirilmesini sağlamalıdır (Ö 9).”

“Sosyal etkinlikler belirlenirken kesinlikle öğretmenlerin ve öğrencilerin görüşleri alınmalıdır. Sosyal etkinlikler öğrencilerin gelişimine katkı sağlayacak, gelişim özelliklerine uygun, eğlenceli zaman geçirebilecekleri şekilde planlanmalıdır (Ö 29).”

“Okul yöneticisi yapılacak sosyal etkinlikler ile ilgili öğretmenlerin ve öğrencilerin katılımını sağlamalıdır (Ö 32).”

“Lider okul yöneticisi sosyal etkinlikler için gerekli zamanı ve kaynağı sağlamalıdır (Ö 11).”

“Okul yöneticisi sanatsal faaliyetlere önem vermelidir. Özellikle öğrencilerin yeteneklerini ortaya çıkarabilecek, ilgilerini çekebilecek etkinlikler gerçekleştirmelidir (Ö 28).”

“Sosyal etkinlikler öğrencilerin oldukça ilgisini çekmektedir. Okul yöneticileri bu durumu avantaja çevirmeli ve bu durumu motive edici bir araç olarak kullanılmalıdır (Ö 32).”

“Okul yöneticisi farklılık oluşturmalıdır. Sosyal sorumluluk projeleri ile okuluna, çevresine, toplumuna faydalı olacak girişimlerde bulunmalıdır (Ö 5).”

“Öğrencilerin enerjilerini atabilecekleri sporsal faaliyetler gerçekleştirmelidir. Özellikle okulun belli dönemlerinde turnuvalar yaparak tüm sınıfların katılımı sağlanabilir (Ö 23).”

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin kişilik özelliklerine ilişkin yoğunlukla; adil, güvenilir olma, demokratik, anlayışlı, bütünleştirici, sosyal ve esnek olma gibi özellikler ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin, öğretmenler üzerinde etkili olabilmeleri için öğretmenlere karşı mümkün olduğunca eşit yaklaşımları ve onlara karşı adaletli bir tutum sergilemeleri gerekmektedir. Aksi durumda öğretmenler, okul yöneticilerinin sözlerine güvenmeyebilir. Okul yöneticilerine karşı saygı bağlamında sorunlar yaşanabilir. Bunun yanı sıra okul yöneticileri öğretmenler ile empati kurabilmeli ve onları anlamaya çalışmalıdır. Okul yöneticisi davranışları karşısında öğretmenlerin neler hissedebileceğini ya da neler düşünebileceğini bilmelidir. Böylece meydana çıkabilecek olumsuz durumlar ortadan kaldırılabılır. Okul yöneticisi, okulu demir yumrukla yönetmemelidir. Öğretmenlerine karşı zaman zaman esnek davranmalı ve katı kurallara dayalı, otokratik bir yönetim anlayışından uzak durmalıdır. Çağın gereklerine uygun bir yönetim anlayışı sergileyerek hedefler doğrultusunda sağlam adımlar atabilmelidir. Okul yöneticileri sosyal olmalı ve çevresiyle sağlam ilişkiler kurmalıdır. Çevrenin olanaklarından yararlanmalı ve aynı zamanda bulunduğu çevreye katkı sağlamalıdır. Elbette sağlam ilişkilerin kurulması etkili bir iletişim ve karşılıklı güvene bağlıdır. Bu nedenle okul yöneticileri iletişim konusunda yeterli olmalı ve eğitim

öğretimin paydaşları arasında işbirliğini ve koordinasyonu sağlayabilmelidir. Davranışları ile çevresine güven duygusunu aşılmalıdır. Güven duygusunun oluşumunda ise samimi olmak önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul ortamında samimi bir iklimin oluşturulması halinde, güven konusunda pek sorun yaşanmayacaktır. Burada okul yöneticisinin demokratik tutumlar sergilemesi, ilgilileri karar sürecine katması, onların duygu ve düşüncelerine önem vermesi önemli bir faktördür. Erçetin (1997) okul yöneticilerinde aranan özellikleri doğru sözlü, dürüst, açık fikirli, güvenilir, azimli, ilgili, dinamik, destekleyici, cesaretli, yaratıcı, makul ve sadakatli olmak; kendini kontrol etmeyi bilmek, ileriye görmek ve bağımsız olmak şeklinde ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin karar aşamasında atacağı ilk adım, okulun yönetimi üzerinde etkili olan faktörlerin her birini karar verici unsur olarak görmek ve bu düşünceyi benimsemektir. Karara katılımın engellenmesi uygulamaya karşı olumsuz tutumların sergilenmesine neden olabilir. Bu nedenle okul yöneticisi, karar verme sürecinde atılması gereken adımları iyi bilmelidir (Bursalıoğlu, 2013). Karar sürecinde belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde uygulayıcılara önemli işler düşmektedir. Bunun için uygulayıcıların düşüncelerini almak, onların yaptıkları işi benimsemelerini kolaylaştırabilir. Bu durum öğretmenlerin güdülenmesi açısından önem arz etmektedir. Kaya'ya göre (1991) örgütlerde etkili yönetimi sağlayabilmek için tüm bilgiler iletişim kanalıyla elde edilir ve çalışanlara aktarılır. İletişim sürecinin var olmadığı herhangi bir örgütün devamlılığını sürdürmesi mümkün olmayacaktır. İletişim sürecinde okul yöneticilerinin demokratik tutumlar sergilemesi gerekmektedir. Demokratik yönetim anlayışı ile hareket eden yöneticilerin örgüt çalışanlarına karşı güveni yüksektir. Bu nedenle örgütte kararlar yönetici ile çalışanlar tarafından işbirliği içerisinde alınır (Argon ve Dilekçi, 2014). Etkili iletişim, yönetsel etkililiğin çok önemli bir boyutudur. İletişim yöneticilerin grup kararları verme, vizyon paylaşımı, organizasyon yapısı içinde bireyleri ve çalışma gruplarını koordine etme, çalışanları motive etme ve takımları yönetme gibi sorumluluklarını yerine getirmesi için temel bir araçtır. Yöneticiler fikirlerini açık ve ikna edici bir şekilde paylaşabilmek ve başkalarının fikirlerini de etkili bir şekilde dinlemek zorundadır (Bateman ve Snell, 2016).

Öğretmen görüşleri doğrultusunda, lider okul yöneticilerinin yöneticilik özelliklerine ilişkin çoğunlukla; liderlik, kararlı, liyakat sahibi, kriz yönetebilen, planlı, işbirlikçi, girişimci gibi özellikler belirlenmiştir. Yöneticilerin, liderlik özellikleri sergilemeleri ve grup üyelerini peşinden sürüklemeleri gerekmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin gelişime ve değişime açık olmaları, yetkilerini çalışanları ile paylaşmaları, işbirliği içinde hareket etmeleri, tutarlı davranışlar sergilemeleri, eleştiriye açık olmaları, çalışanlarına saygı duymaları, sorun çözme yeteneğine sahip olmaları, farklı düşüncelere önem vermeleri gerekmektedir. Okul yöneticileri davranışları ile öğretmenlerine rol model olmalıdır. Öğretmenleri ile ilişkilerinde içten davranmalıdır. Kendini ifade edebilme yeteneği olmalı ve objektif davranmalıdır. Bununla birlikte okul yöneticilerinin liyakat sahibi olmaları ve buldukları makama hak ederek gelmeleri gerekmektedir. Aksi durumda okul yöneticilerinin saygınlıklarını kazanmaları zorlaşacaktır. Bunun için okul yöneticilerinin öncelikle eğitim yönetimi alanında eğitim görmeleri gerekmektedir. Okul yöneticileri planlı bir şekilde hareket etmelidir. Vizyonu ve misyonu doğrultusunda; günlük, haftalık, aylık ve yıllık planlama yapmalı, bu doğrultuda hareket etmelidir. Elbette ki değişiklikler olabilir. Fakat genel anlamda, bir planlama okul yöneticisinin işlerini kolaylaştırabilir. Bu planlama, işbirliğini sağlayacak şekilde olmalıdır. Eğitim öğretimin paydaşları ekip olarak hareket etmeli ve kendi aralarında iş bölümü yapabilmelidir.

Eğitimin merkezinde öğrenci vardır. Okul yönetimi, öğretmenler ve aileler öğrencilerinin hedefler doğrultusunda istenilen kazanımları elde etmelerini isterler. Ortak noktaları öğrenci olduğuna göre herkesin sorumluluklarının farkında olmaları ve bu sorumlulukları hassasiyetle yerine getirmeleri gerekmektedir. İşte bu noktada okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Aydın'a göre (2000), liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranışın türü olarak

oluşur. Lider, zorunlu olarak grup üyeleriyle ilişkilerini yürütür. Liderlik, lider ile grup arasında bir etkileşim sürecidir. Bir liderde olması gereken temel özellikler, ortak amaca ulaşmak, takım bilinciyle hareket etmek ve bir şeyi güdüleyerek geliştirmektir (Adair, 2004). Lider, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda harekete geçiren, karizması sayesinde çevresindekileri etkileyebilen, kişilerarası ve örgütsel sorunlara yönelik çözümler üretebilen kişidir (Davis, 1998). Okul yöneticilerinin de liderlik özelliklerine sahip olması daha kaliteli bir eğitimin oluşmasına zemin hazırlayacaktır (Çelik, 2000). Okul kavramının temelinde insan bulunmaktadır. Bu nedenle eğitim yönetiminde esas olan, yönetimin örgütsel hedeflere ulaşmasını sağlamak ve eğitim çalışanlarının yaşamını kolaylaştırmaktır. Bunu gerçekleştirmek için etkili yönetim bilgisi, liderlik ve iletişim becerisi gerekmektedir. Bu niteliklere sahip yöneticilerin seçilmesi, eğitilmesi ve istihdam edilmeleri önem taşımaktadır (Cemaloğlu, 2005). Yöneticilerin demokratik birer iletişim lideri olarak; insan kaynakları, öğrenciler ve ilgili sosyal bileşenlerle etkileşim sürecinde, yetkilerinden çok etkilerini kullanmaları gerekmektedir. Etkili okul yöneticilerinin, alınan kararların hangi yönde gerçekleştiğini değerlendirmeleri ve değerlendirme sonuçları doğrultusunda gerekli düzeltmeleri yapmaları için süreç odaklı bir denetim anlayışıyla hareket etmeleri gerekmektedir (Akbaşlı ve Kavak, 2007).

Yönetim, risk taşıyan bir çaba ve girişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde farklı nedenlerden dolayı kriz yaşanabilir. Bu nedenle yöneticiler, örgütteki riskleri etkili olarak yönetebilmelidir. Bu sayede ortaya çıkabilecek krizler önlenebilir ya da en az zararla durum atlatılabilir (Hittle ve Leonard, 2011). Etkili kriz yönetiminde esas olan kriz ortaya çıkmadan gerekli planlamayı yapmak ve bu doğrultuda hazırlıkları tamamlamaktır. Okul yöneticilerinin de, okul kriz yönetimi planı hazırlamaları ve çevresel faktörleri de göz önünde tutarak güncellemeleri gerekmektedir. Böylece, okul yöneticisi örgüt için en uygun stratejileri belirleyebilir (Scott ve Webber, 2008). Yöneticilerden beklenen, krize karşı örgütün hazırlıklı olmasını sağlamak ve krize karşı uygun yöntem veya yöntemleri uygulayarak en az zararla örgütün bir an önce yeniden denge halini almasını sağlamaktır (Sezgin, 2003). Öğrenen, bağımsız, yenilikçi ve yaratıcı eğitim örgütlerinin oluşturulmasının; çalışan ve sorumluluk üstlenen okul liderlerine bağlı olacağı bilinmelidir (Özden, 1998).

Öğretmen görüşleri doğrultusunda, eğitim öğretim faaliyetlerine ilişkin olarak lider okul yöneticilerinin çoğunlukla; uygun koşulları sağlayan, mesleki gelişime önem veren, yol gösterici, denetim yapan, yeniliklere açık, okul aile işbirliğini sağlayan kişiler olmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Eğitim öğretim faaliyetlerinin istenen hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesi için, eğitim ortamının uygun koşullara sahip olması gerekmektedir. Fiziksel anlamda eğitim öğretime elverişli bir ortamda daha verimli ve kaliteli çıktılar elde edilmesi mümkün olacaktır. Okul fiziki olarak öğrencilerin özelliklerine uygun ve onların ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte olmalıdır. Etkili bir okul yöneticisi, çevrenin olanaklarından yararlanarak, sosyal çevrenin de katkılarını işe katarak uygun ortamın sağlanması yönünde gereken çabayı göstermek zorundadır. Eğitim öğretim sürecinde öğretmenlerin mesleki anlamda kendilerini güncellemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Alanlarında olan değişiklikleri takip etmek ve gerekli bilgileri edinmek zorundadırlar. Öğretmen yeterliklerinden biri de elbette alan bilgisine sahip olmaktır. Bu nedenle kendilerini geliştirmeleri oldukça önemlidir. Okul yöneticisi, öğretmenin mesleki anlamda kendini geliştirmesi için yönlendirme yapmalı, yapılacak hizmetiçi eğitimler hakkında öğretmenleri bilgilendirmeli ve öğretmenlerine gereken kolaylığı sağlamalıdır. Okul yöneticileri öğretmenlerini bu bağlamda cesaretlendirmelidir. Okul içinde zümreler arası işbirliği sağlayarak öğretmenler arasında koordinasyonu sağlayabilmelidir. Birlikte hareket eden, deneyimlerini birbiriyle paylaşan öğretmenler öğrencilerine daha fazla katkı sağlayabilir. Okul yöneticileri eğitim öğretim faaliyetleri esnasında ortaya çıkan aksaklıkları tespit etmek ve gidermek için denetim mekanizmasını etkili bir şekilde çalıştırmalıdır. Burada amaç

öğretmenlerin hatalarını ortaya koyarak onları rencide etmek olmamalıdır. Eleştiriler, öğretmenlerin gelişimine katkı sağlayacak şekilde olmalıdır. Okul yöneticileri denetim esnasında ve sonrasında gerekli dönütleri vererek öğretmenleri bilgilendirmelidir. Bunun yanı sıra okul yöneticileri, okul aile işbirliğini sağlamalıdır. Okul aile işbirliğini kuvvetlendirecek uygulamalara ve iletişim araçlarına karar vermelidir. İletişim engellerini ortadan kaldırmak için iletişim becerilerini geliştirmelidir.

Öğrencilerin sağlıklı bir biçimde büyümesi topluma yararlı bağımsız bir yetişkin olması onlara erken yaştan itibaren sağlanan imkânlarla mümkün olabilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğrencilerin gelişim özelliklerini bilmeleri ve özelliklerine uygun eğitim ortamları hazırlamaları gerekir (Kılıç, 2008). Bunun yanı sıra okul yöneticileri öğretmenlerin mesleki gelişimlerini göz ardı etmemelidir. Mesleki gelişim, sürekli olarak değişme ve yenileşme ihtiyacını doğurmaktadır. Çalışanların, görev yaptıkları örgüte daha faydalı olabilmeleri açısından mesleki gelişimde sürekliliği esas almak gerekir. Aynı şekilde eğitim örgütlerinde de öncelikle okul yöneticileri ve öğretmenler niteliklerini artırmaya çalışmalıdır (Cohen ve Hill, 2000). Yöneticiler ve öğretmenler, mesleki gelişim yoluyla alanlarında ilerleyebilir, kendi alanlarıyla ilgili gelişmeleri takip edebilir ve örgütün amaçlarıyla uyumlu hale gelebilir (Reese, 2010). Eğitim öğretim ortamında değerlendirme açısından denetim önemlidir. Çağdaş denetim anlayışı, denetimi eğitim çalışanlarının mesleki gelişmelerini teşvik eden, onları eğiten ve değerlendiren bir sosyal süreç olarak görür. Süreçte çalışanlardan, belirlenen amaçlara uygun davranış geliştirmeleri beklenir. Ne var ki, çalışanlar görevlerini yaparken, yeterliklerine, bireysel eğilimlerine, örgütün içinden ve dışından gelen etkilere göre görevlerinin gerektirdiğinden değişik eylem ve işlemlerde bulunabilirler (Başaran, 1982). Bir okulda yönetici tarafından denetim yapılmadan etkinliklerin başarılı olan ve olmayan yönlerinin belirlenmesi zordur (Taymaz, 2000).

Öğretmen görüşleri doğrultusunda, lider okul yöneticilerinin sosyal etkinlik faaliyetlerine ilişkin çoğunlukla; girişken ve cesur, rol model olan, koordinasyonu sağlayabilen, destek verici ve teşvik edici, sosyal-sanatsal ve spor faaliyetleri düzenleyen kişiler olmaları gerektiği belirlenmiştir. Lider okul yöneticisi, sanata ve spora gereken önemi vermelidir. Öğrencilerin sanatsal ve sportif yönden yeteneklerini ortaya çıkarmak ve geliştirmek için bu bağlamda farklı etkinliklere yer vermelidir. İşin uzmanlarından yararlanarak öğrencilerin gizil yönlerini açığa çıkarabilmelidir. Bu nedenle okul yöneticileri, girişken olmalı ve bu tür faaliyetleri kendileri için külfet olarak görmemelidir. Okul yöneticileri istekli ve heyecanlı olmalıdır. Öğretmenlerine bu konuda destek vermeli ve yanlarında olduğunu hissettirmelidir.

Okulların en önemli varlık nedenlerinden biri, öğrencilere, ihtiyaç, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda kendilerini gerçekleştirebilecekleri öğrenme imkânları ile çevreleri oluşturmaktır. Bu nedenle her öğrencinin; öncelikle öznel koşullarında tanınması, daha sonra aile ve sosyal çevre bileşenleri açısından incelenmesi, ona sunulacak eğitim hizmetlerinin niteliği konusunda yöneticilere önemli ipuçları sağlayacaktır (Akbaşlı ve Kavak, 2008). Öğrencilerin her birine, okul yaşantıları aracılığıyla demokratik yaşamın gerektirdiği sosyal beceriler kazandırılmaya çalışılır. Ayrıca onlara, okullarda kendilerini spor, müzik, sanat gibi alanlarda olumlu yönde geliştirebilecekleri fırsatlar sunulur. Bütün bu etkinlikler sürecinde yöneticilerin, okulun etkin birer sosyal bileşeni olarak, öğrencilerin kendileri adına alınan kararlarda söz sahibi olmalarına, demokratik liderlik becerileri edinmelerine imkân sağlayacak koşulları oluşturmaları gerekir. Bu bağlamda, okul bir laboratuvar gibi değil, yaşamın tam anlamıyla kendisi olacak şekilde, öğrencilerin kişisel gelişimlerini kolaylaştıracak temel yeterlilik ve kuralları; öncelikle öğrenme yaşantıları sürecinde edinmelerine yönelik uygulamalar geliştirebilecek anlayışla yönetilir (Özbaş ve Akbaşlı, 2013).

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak şu önerilerde bulunulabilir: Öncelikle okul yöneticilerinde liyakat aranmalıdır. Bu doğrultuda yöneticilerin seçiminde var olan aksaklıklar belirlenebilir ve bu aksaklıklar giderilebilir. Okul yöneticileri, öncelikli olarak yönetim alanında eğitim görmüş kişilerden seçilebilir. Lider yönetici eğitimleri verilebilir. Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri onların yönetim sürecinde davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Okul yöneticilerinin bu bağlamda okula daha yararlı olabilmek için bazı özellikleri taşımaları gerekmektedir. Sadece yönetici özellikleri sergilememeli, liderlik vasıfları da olmalıdır. Bu nedenle lider yöneticilerin okullarda görev almaları halinde başarı artabilir. Okul yöneticisi, heyecanını kaybetmemeli ve karşılaştığı sorunlar karşısında yılmamalıdır.

Kaynakça

- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının personel yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Adair, J. (2004). *Etkili stratejik liderlik* (Çev. Salih Fatih Güneş). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akbaşlı, S. (2018). Okul yöneticisi ve okul yöneticisinin yeterlikleri, *kuramdan uygulamaya okul yönetimi*, (Edt: Necati Cemaloğlu, Murat Gürkan Gülcan), Ankara: Pegem Akademi.
- Akbaşlı, S. ve Kavak, Y. (2008). Ortaöğretim okullarındaki okul aile birliklerinin görevlerini gerçekleştirme düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 1-21.
- Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 161-181.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. (6.Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, E. İ. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaacılık.
- Bateman, T. S & Snell, S. A. (2016). *Management*. (Çev. Senem Besler ve Cihat Erbil). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (18. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bush, T. & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. Nottingham, National College for School Leadership.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç, Ç. E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (2.Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Var olan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cohen, D. K. & Hill, H. C. (2000). Instructional policy and classroom performance. The mathematics reform in California. *Teachers College Record*, 102(2), 294-343.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A.

- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı*. (5.Baskı). (Çev. Kemal Tosun). İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Dogani, O. (2010). *Yönetim bilinci ve motivasyon*. İstanbul: Karma Yayıncılık.
- Erçetin, Ş. Ş. (1997). İlköğretim okullarında yöneticilerin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumları. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gilley, A., Mcmillan, H. S. & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 16(1), 38-47.
- Hallinger, P. & Huber, S. (2012). School leadership that makes a difference: International perspectives, *School Effectiveness and School Improvement*, 23(4), 359-367.
- Harris, A., Day, C. & Hadfield, M. (2003). Teachers' perspectives on effective school leadership, *Teachers and Teaching*, 9(1), 67-77.
- Hittle, B. & Leonard, K. M. (2011). Decision making in advance of a supply chain crisis. *Management Decision*, 49(7), 1182-1193.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kılıç, Z., (2008). *İlköğretim birinci sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul öncesi eğitim alan ve almayan öğrencilerin gelişim becerilerinin karşılaştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership, *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- Lunenburg, C. F. & Ornstein, C. A. (2013). *Eğitim yönetimi*. (Çev. Edt. Gökhan Arastaman). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- McEwan, E. (2018). *Ten traits of highly effective principals* (Çev. Necati Cemaloğlu). Ankara: Pegem Akademi.
- Özbaş, M. ve Akbaşlı, S. (2013). İlköğretim okulları yönetsel uygulamalarının eğitim yönetimi bilim alanı yeterliklerine uygunluk düzeyine ilişkin eğitim denetçisi algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 71-87.
- Özden Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm: Yeni değer ve oluşumlar*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Reese, S. (2010). Bringing effective Professional development to educators. *Techniques: Connecting Education and Careers*, 85(6), 38-43.
- Scott, S. & Webber, C. F. (2008). Evidence-based leadership development: The 4L framework. *Journal of Educational Administration*, 46(6), 762-776.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 181-195.
- Southworth, G. & Quesnay, H. D. (2005). School leadership and system leadership, *The Educational Forum*, 69(2), 212-220.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar* (3.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Taymaz, A. H. (2000). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2011). Öğretmen adaylarının Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 942-973.

Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Meslek Yüksekokulları için insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.