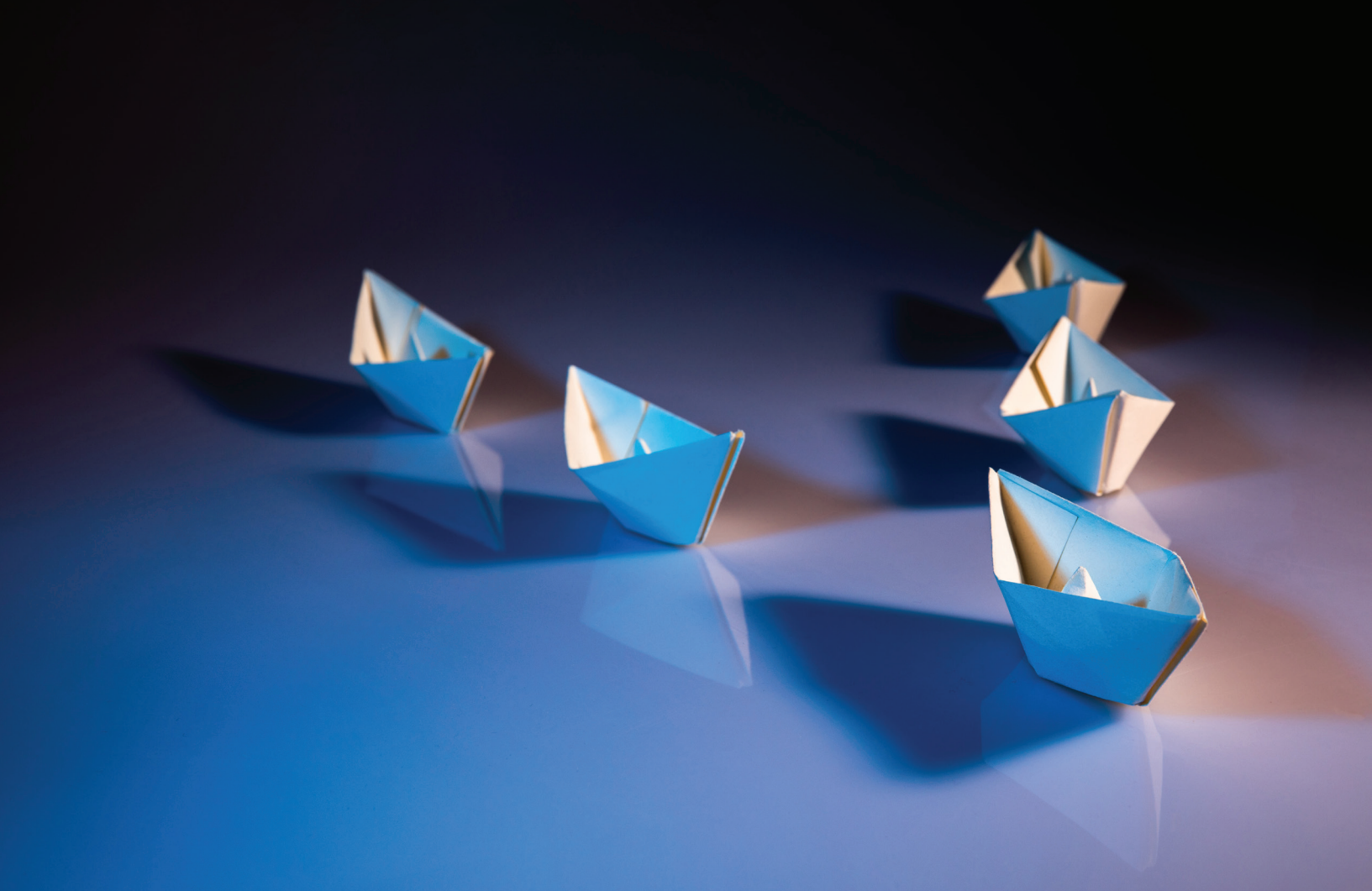


# OKUL MÜDÜRLÜĞÜNDEN SİSTEM VE YETENEK LİDERLİĞİNE

Belma Uysal



**GELECEĞİN  
TÜRKİYESİ**  
ANALİZ RAPORLARI - 03

**İLKE**  
ilim kültür eğitim vakfı

# Okul Müdürlüğünden Sistem ve Yetenek Liderliğine

## Ö Z E T

Yönetim süreci çok yönlü ve karmaşık bir ilişkiler ve sorumluluklar ağını içerir. Yönetici, sorumlu olduğu alanların çeşitliliği nedeniyle birden fazla rolü yerine getirmek durumundadır. Özellikle son çeyrek yüzyılda yaşanan teknolojik, sosyolojik, ekonomik ve küresel gelişmeler nedeniyle yöneticilerden beklenenler de hem farklılaşmakta hem de kapsamı genişlemektedir. Tüm sektörlerde yaşanan bu değişim, eğitimin her yönüne yansımıştır. Okullar, eğitim sistemi içinde bugünün bakış açısıyla, gelecekte var olacak bireyleri yetiştirme işlevini yerine getirmektedirler. Okul yönetimi ise eğitim sisteminin temel alanlardan biridir. Yönetim vazifesi ile görevli olan okul müdürünün liderlik davranışları, okulun bütününde etkili olmaktadır. Ülkemizde profesyonel bir alan olarak görülmemeyen okul yöneticiliği bir görevlendirme unvanı olarak yer almakta, liderlik sergileme boyutu ise oldukça merkeziyetçi olan eğitim sistemi içinde dar bir alanda sıkışıp kalmaktadır. Buna rağmen değişen çevre koşulları içinde okul müdürünün de kendi yönetsel ve kişisel özelliklerini revize etmesi önem arz etmekte aksi takdirde okul yönetiminde problem teşkil etmektedir. Okulların kendilerinden beklenen işlevi yerine getirilebilmesi ancak tüm paydaşların senkronize çalışması ile mümkündür. Okul müdürlüğü seçme ve yetiştirmenin önemi kadar yetki-sorumluluk dengesinin tesis edilmesi de önemlidir. Okul müdürü ne kadar üstün yönetsel beceriler ile donanmış olursa olsun bu becerileri sergileyecek alanların kendilerine açılmasının gerekliliği politika yapıcılara tavsiye edilmiştir.

Bu çalışmada, okul müdürünün sahip olması gereken güncel temel yönetim fonksiyonlarına yer verilmiştir. Okul müdürünün görev ve pozisyonunun gerektirdiği kişilik boyutları tanımlanmış, mevcut atama kriterleri değerlendirilmiş ve günümüz okullarının ihtiyaç duyduğu yöneticilik özellikleri paylaşılmıştır.

**Atf:** Uysal, B. (2019). *Okul müdürlüğünden sistem ve yetenek liderliğine* (Analiz Raporu: 2019/03). İstanbul: İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı.

## Y A Z A R H A K K I N D A



**Belma Uysal**, 1998 yılında İstanbul Üniversitesi Matematik bölümünden mezun olmuştur. 2011 yılında İstanbul Şehir Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümüne (%100 burslu) ve Marmara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi tezli yüksek lisans programına başlamıştır. 2016 yılında Marmara Üniversitesi MBA programını tamamlamıştır. Halen Marmara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde doktora öğrenimine devam etmektedir. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Danışma Kurulu üyesi olup, İbn Haldun Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümünde öğretim görevlisidir. 1998 yılından itibaren özel sektörde çeşitli kademelerde görev yapmış, 2012-2018 yılları arasında Asfa Eğitim Kurumları Genel Müdürlüğü görevini yürütmüştür. Bu görevin akabinde Mental HR&Consultancy bünyesinde kurulan Educam Eğitim ve Danışmanlık iştirakinin kurucu genel müdürlüğü görevi tevdi edilmiştir. Halen bu görevde çalışmalarını sürdürmektedir. Çeşitli sivil toplum örgütlerinde yer almış MÜSİAD Akademi Kurucu Üyeliği, MÜSİAD Eğitim ve Danışmanlık Komisyonu Başkan

Yardımcılığı, Kadem İş ve Ekonomi Komisyonu Üyeliği, Özkurbir Yönetim Kurulu Üyeliği, Asfa Vakfı Yönetim Kurulu Üyeliği, Gönüllü Özel Okullar Birliği Başkanlığını sürdürmüştür. İngilizce eğitimini Link School of English in London'da tamamlamıştır. Eğitim gözlemleri ve incelemeler yapmak üzere İngiltere, İsveç, Finlandiya, ABD, Kanada, Malezya, Fransa, Almanya, İtalya, Sloveky, İspanya, İsviçre, Yunanistan, Karadağ, Çekya, Macaristan, Sırbistan, Makedonya ve Azerbaycan'da bulunmuştur. Uzmanlık alanları; Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Rakip Analizi, İşe Alım ve Yetenek Yönetimi, Kurumsal Yapılanma, Performans Yönetimi ve Geri Bildirim, Organizasyonel Planlama, Uluslararası Özel Okullaşma Politikaları, Etkili İletişim, 9 Tıp Mizaç Özellikleri ve Eğitimde Teknoloji Entegrasyonu'dur. İngilizce bilen Belma Uysal, evli ve iki kız çocuk annesidir.



İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı 2010 yılında kurulmuş bir kuruluştur. İLKE, ilk günden itibaren yaptığı nitelikli çalışmalarla toplumu her açıdan geliştirmeyi kendisine şiar edinmiştir. Bu çalışmalarına Türkiye'nin geleceğinin oluşumuna katkı yapmak hedefiyle "Geleceğin Türkiye'si" Projesini eklemiştir. Bu kapsamda sekiz ana başlıkta ilgili alanlarda yetkin uzmanlara araştırma raporları hazırlanmaktadır. Geleceğin Türkiye'si Projesi Doç. Dr. Lütfi Sunar koordinatörlüğünde Arife Gümüş, Hafsa Nur Aslanoğlu, H. Merve Bircan ve Resul Çiftçi tarafından yürütülmektedir. Özel alanlara yoğunlaşmak ve derinlikli olarak inceleyebilmek adına bu raporların devamı niteliğinde Analiz Raporları hazırlanmaktadır. Elinizde bulunan rapor, Geleceğin Türkiye'si Projesi kapsamında hazırlanan Analiz Raporlarının üçüncüsüdür.

**Adres:** Aziz Mahmut Hüdayi Mah. Türbe Kapısı Sk. No: 13 Üsküdar/ İstanbul **Telefon:** +90 216 532 63 70 **E-posta:** bilgi@ilke.org.tr **Web:** ilke.org.tr

© Tüm hakları saklıdır. İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı'nın yazılı izni olmadan bu eserin hiçbir kısmı elektronik ya da mekanik yollarla çoğaltılamaz. Yazıda belirtilen görüşler yazara aittir ve İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı'nı bağlamaz.

## Giriş

1990'lardan itibaren sermaye, iş gücü ve teknolojinin uluslararası dolaşımının hız ve güç kazanmasıyla üretim, yatırım ve katma değer üretiminde dünya yeni bir ekonomik, sosyolojik ve politik sürece girmiştir (Ceylan, 2016). Yaşanan baş döndürücü teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin her sektörde olduğu gibi eğitimde de etkisi muhakkaktır. Bu gelişmeler karşısında değişen öğrenci, veli ve öğretmen profili, profesyonel okul yönetimi olgusunu gündeme getirmektedir. Okul yöneticiliğinden beklenenler değişmekte ve hızla artmaktadır. İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda yaşanan gelişmelere paralel olarak okul müdürlerinden günceli yakalamaları, yenilikleri takip etmeleri, okullarında uygulamaya koymaları ve öğrencileri bu gelişmelere uygun şekilde yetiştirmeleri beklenmektedir. Buna karşın gerek mevzuat gerekse sistemsiz sınırlılıklar nedeniyle okul müdürleri bu beklentileri karşılamakta zorluk yaşamaktadır. Günceli yakalama baskısına ek olarak okul müdürleri sahada bazı uygulama problemleri ile de karşı karşıya kalmaktadır.

Ülkemiz gibi yüksek oranda merkezileşmiş eğitim sistemi içerisinde okul müdürleri yaşanan sorunlara kendisine çizilen sınırlar dâhilinde çözüm üretme durumunda kalmaktadır. Bu çözümler ise zaman zaman hitap edilen kitleler tarafından tatmin edici bulunmamaktadır. Kıt kaynaklarla okulu yönetme, velilerin artan talep ve baskıları gibi unsurlar, okul müdürünün temel problem alanlarıdır. Ayrıca okuldaki etkili öğrenme ve hedeflenen akademik başarının yakalanması için uygun iklimin oluşturulmasına ek olarak olası çatışma ve değişimleri yönetme de okul müdüründen beklenenler arasındadır.

Yakın coğrafyamızda yaşanan gelişmeler ve göçler nedeniyle eğitim demografimizde önemli değişimler olmuştur. Okullarda oluşan çok kültürlülüğü yönetmek, savaş ve diğer unsurlar sebebiyle ülkemize gelen göçmen öğrencilerin Türkçe öğrenmesi, okula ve öğrencilere uyumunun sağlanması, okul atmosferinde tüm aktörlerle pozitif etkileşimi tesis etmesi gibi unsurlar da okul müdürünün sorumluluğundadır.

Tüm bu sorunlara ek olarak ülkemizin karşı karşıya kaldığı terörden okullar da etkilenmektedir. Terör eylemleri yüzünden ortaya çıkan can güvenliği endişesi nedeniyle pek çok aile başka şehirlere göç etmiştir. Ayrıca okulların terör örgütü tarafından hedefe alması, eğitim öğretime zarar vermiş; öğrenciler ve öğretmenler okullarından ayrı düşmüştür. Bakanlık yetkililerinin yaptıkları açıklamalara göre, 100'ün üzerinde okul terör nedeniyle kullanılamaz hale getirilmiştir (Yalçın, Selvi ve Çakırcı, 2016). Bu durumda derslerin tamamlanmasını organize etmek, olumlu okul ikliminin oluşmasını sağlamak yine okul müdüründen beklenmektedir.

Tüm bu şartlar altında okul müdüründen hedeflenen başarıyı yakalaması beklenmektedir. Fakat burada kritik olan bir diğer husus ise bu ve benzer sorunlarla mücadele edecek ve başarıyı yakalayacak olan okul müdürlerinin gerekli niteliğe haiz olup olmayışıdır. Bu nedenle okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanma koşullarının değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

## Ülkemizde Yönetici Atama Sisteminin Yakın Dönem Tarihçesi

Tarihsel sürece baktığımızda okul müdürlerinin gerek yetiştirilmesi gerekse atanması hususları yönetsel otoritelerin gündeminde olmuştur. Ülkemizde eğitim yöneticisi yetiştirmeye ilgili temel görüşlere 1962 yılında hayata geçen Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporunda yer verilmiştir. Bu raporda, Milli Eğitim Bakanlığı'nda yönetici olarak görev yapan öğretmenlerin eğitim yöneticiliği, eğitim politikalarının sosyal politikalar içindeki yeri, ülkenin ekonomik hedefleri gibi konularda eğitimden geçmelerinin gerekliliği vurgulanmıştır (Recepoğlu ve Kılıç, 2014). 1990 yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığı'nın dünyadaki gelişme ve değişimleri dikkate alarak eğitimde başlattığı projelerden biri olan Milli Eğitimi Geliştirme Projesi (MEGP) içinde de okul yöneticileri ile ilgili olarak, "eğitim yöneticilerinin yönetim ve işletme becerilerini geliştirerek kaynak kullanımında daha ekonomik ve etkili olabilmeyi sağlamak" hedefi yer almıştır (Milli Eğitim Dergisi, 2003). Okul yöneticisinin yetiştirilmesi konusu milli eğitime tavsiye kararlar alma niteliği taşıyan Milli Eğitim Şuralarında da yer bulmuştur. 1993 yılında toplanan 14. Milli Eğitim Şurası'nın 2 gündem maddesinden bir tanesi "Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yöneticiliği" olmuştur (Talim ve Terbiye Kurulu, 1993). Yine 1996 yılında toplanan 15. Milli Eğitim Şurası'nda da "yönetici atamalarında

kariyer, liyakat, başarı aranmalı, üst kademeye geçişler başarılar ölçüsünde, belli bir sisteme göre olmalıdır" ibaresi yer almıştır (Talim ve Terbiye Kurulu, 1996).

1998 tarihinde yayınlanan "Milli Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" ile daha önceki yıllarda yapılan şuralarda alınan kararlar hayata geçmiştir. Bu yönetmelik ile okul yöneticiliğine atanma iki aşamalı bir sınav sistemine dayandırılmıştır. Adaylardan birinci aşama sınavını geçenler, hizmet içi eğitime alınmıştır. Hizmet içi eğitimden sonra yapılan ikinci sınavda başarılı olan adaylara yönetici olarak atanma hakkı verilmiştir. Bu bakımdan 1998 yılında çıkarılan bu yönetmelik, okul yöneticiliğine bir diğer ifade ile profesyonelliğe geçişin ilk adımı olarak kabul edilebilir (Aydın-Baş, 2016).

2004 yılında Milli Eğitim Bakanlığı yönetici atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmelikte değişiklik yapılmıştır. Bu değişikliğe göre okul yöneticisi atamalarında hizmet içi eğitim zorunluluğu yürürlükten kaldırılmıştır. Ayrıca müdür yardımcılığına atanmak için seçme sınavı getirilmiştir. Okul yöneticisi olmak için süreklilik şartı öngörülmüş, bu bağlamda okul yöneticisinin doğrudan atanması yerine seçme sınavı yapıldıktan sonra göreve gelen ve belirli bir yönetim deneyimine sahip olan müdür yardımcılardan okul müdürünün atanması uygulamaya başlanmıştır (Taş ve Önder, 2010).

2007 yılında yapılan bir değişiklik ile 2004 yılındaki yönetmelik hükümlerinde değişikliğe gidilmiştir. Yapılan değişiklikle okul yöneticiliklerine gerekli şartları taşıyanlar arasından ilgili makamların teklifi esasına göre atama yapılması öngörülmüştür. Genel şartlara ilaveten branşı

**Tarihsel sürece baktığımızda okul müdürlerinin gerek yetiştirilmesi gerekse atanması hususları yönetsel otoritelerin gündeminde olmuştur.**

itibarıyla atanmak istediği kuruma öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olma şartı getirildi. Mülakat ve sınav kaldırıldı (Seçkin, 2019). Ancak bu yönetmeliğe karşı da bazı sendikalar tarafından açılan davalar neticesinde Danıştay kararı ile yürütme durdurulmuştur (Danıştay 2. Daire, 2017).

2008 yılında yönetmelik hükümlerinde iki kere değişiklik yapılmıştır. 24 Nisan 2008 tarihinde yapılan değişiklikle 2007 yılındaki yönetmelikte yer alan: “Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapanlar arasından atama yapılır” hükmü yerine “yönetici değerlendirme formundan elde edilen puan üstünlüğüne göre atama yapılması” yoluna gidilmiştir. 24 Nisan tarihli yönetmelik 08 Ağustos 2008 ve 15 Ekim 2008 tarihlerinde olmak üzere iki kere değiştirilmiştir. Her iki değişiklik de yönetmeliğin ekinde yer alan “Yönetici Değerlendirme Formu” üzerinde yapılmıştır (Taş ve Önder, 2010).

2009 yılında ise daha önceden iki kere değiştirilmiş olan 2008 tarihli yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır. 2009 tarihli yönetmelikte yönetici olarak atanmak için en az 3 yıl öğretmenlik yapma koşulu ve seçme sınavı şartı getirilmiştir. 2009 tarihli yönetmelikte tıpkı 2008 tarihli yönetmelikte olduğu gibi iki kere değiştirilmiştir. 29 Ağustos 2009 ve 10 Eylül 2009 tarihlerinde yapılan değişikliklerle hizmet sürelerinde ve atanmak istenen kurum tercihlerinde revizyona gidilmiştir (Taş ve Önder, 2010).

28 Şubat 2013 tarihli ve 28573 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmelikle okul yöneticilerinin atanması ve görevlendirilmesi yeniden düzenlenmiştir. Bu yönetmelikle sözlü sınav uygulaması yeniden başlamıştır. Yazılı sınavda 100 tam puan üzerinden 70 ve üstü puan alan adayların başarılı sayılmış sonrasında atanmak istedikleri okullara tercih yapma

**Ülkemiz gibi yüksek oranda merkezîleşmiş eğitim sistemi içerisinde okul müdürleri yaşanan sorunlara kendisine çizilen sınırlar dâhilinde çözüm üretme durumunda kalmaktadır.**

hükmüne yer verilmiştir. Adayların yazılı sınav puanları ile Yönetici Değerlendirme Formu’na göre hesaplanan puanlarının ilan edileceğine ve her bir boş okul kontenjanı için 6 adayın sözlü sınava çağrılacağına yer verilmiştir (Resmi Gazete, 2013a). 4 Ağustos 2013 tarihinde 28728 Sayılı Resmi Gazete’de yapılan değişiklikle okul yöneticisi olmak isteyen adaylara görev yapmak istedikleri okul için 20 tercih hakkı verilmiş fakat bu tercih hakkının kadrolarının olduğu il içinde sınırlı olduğu ifade edilmiştir (Resmi Gazete, 2013b).

14 Mart 2014 tarih ve 28941 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Milli Eğitim Temel Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair 6528 Sayılı Kanunun 25. Maddesi ile 652 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye Eklenen Geçici 10. Madde’nin 8. Fıkrasında yer alan: “Bu maddenin yürürlüğe girdiği tarih itibarıyla halen Okul ve Kurum Müdürü, Müdür Başyardımcısı ve Yardımcısı olarak görev yapanlardan görev süresi dört yıl ve daha fazla olanların görevi, 2013-2014 ders yılının bitimi itibarıyla başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erer. Görev süreleri dört yıldan daha az olanların görevi ise bu sürenin tamamlanmasını takip eden ilk ders yılının bitimi itibarıyla başka bir işleme gerek kalmaksızın sona erer” hükmüne yer verilmiştir (Resmi Gazete, 2014).

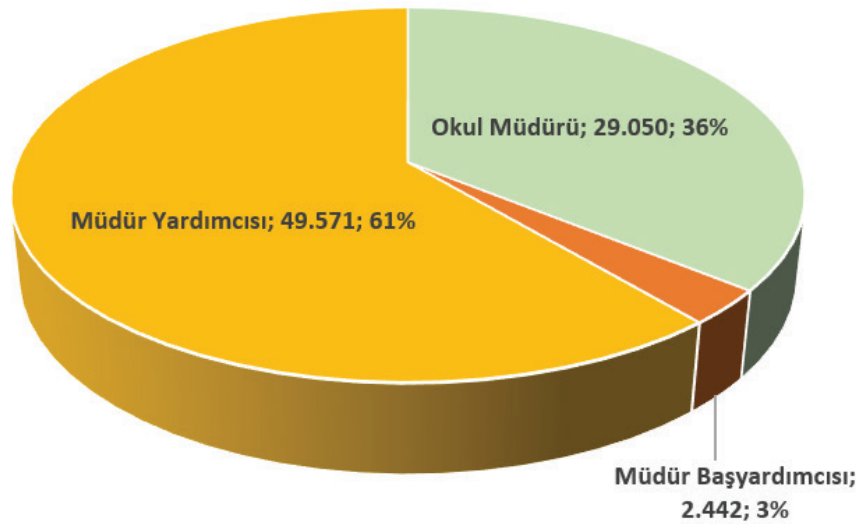
Yönetmelikte 6 Ekim 2015 tarihinde yapılan değişiklik ile “Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına görevlendirme yazılı sınav sonucuna göre, müdürlüğe görevlendirme ise değerlendirme ve sözlü sınav sonucuna göre yapılır” ibaresi yer almıştır.

Yine aynı yönetmelikte 2017 tarihinde yapılan değişikliklerle müdür atamalarına genel ve özel şartlar getirilmiştir (Resmi Gazete, 2017). 2018 tarihinde yapılan değişiklikle yönetmelik bugünkü hâline ulaşmıştır (Resmi Gazete, 2018). Yukarıda yer vermeye çalışılan ve sık denilebilecek aralıklarla yapılan değişiklikler, ülkemizde sonuçları izlenebilir ve sistem kurgusu tamamlanmış yönetici atama ve yer değiştirme kurgusundan bahsetmeyi zorlaştırmaktadır.

Okul yöneticisi yetiştirme konusu da atama ve yer değiştirme yönetmeliklerinde yapılan revizyonlarda olduğu gibi yıllar içinde çeşitli değişimlere uğramıştır. Üniversitelerde okul yöneticiliği ile ilgili ilk açılan fakülte ise 1965-1966 yılında öğretime başlamış olan Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi'dir. 1982 yılın-

dan itibaren Eğitim Bilimleri Fakültesi olan kurumda Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nın altında Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı kurulmuştur. İlerleyen yıllarda Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 9 Eylül Üniversitesi gibi ülkemizin çeşitli illerinde eğitim fakülteleri kurulmuştur. Fakat 1997 yılında YÖK'ün aldığı bir karar neticesinde eğitim yönetimi ve denetimi alanlarına lisans düzeyinde öğrenci alınmaktan vazgeçilmiştir (Recepoglu ve Kılınç, 2014). Bu tarihten itibaren okul yöneticisi yetiştirme programları, yüksek lisans ve lisans düzeyinde devam etmektedir.

Tüm bu değişiklikler altında 2018 yılı verilerine göre Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı görev yapan toplam yönetici sayısı 81.063 kişidir (MEB'de Görev Yapan Yöneticilerin Sendikal Dağılımı). Bu kişilerin pozisyon dağılımı ise Şekil 1'de görüldüğü üzeredir ve 29.050 kişi okul müdürü olarak görev yapmaktadır.



Şekil 1. MEB'de Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Pozisyon Dağılımı

Kaynak: MEB'de Görev Yapan Yöneticilerin Sendikal Dağılımı verilerinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur.

## Türkiye’de Okul Yöneticisi Olmanın Yürürlükteki Mevzuat Bakımından Değerlendirilmesi

Ülkemizde okul yöneticiliği profesyonel bir alan olarak görülmemektedir. Okul yöneticiliği sadece görevlendirme usulü verilen bir unvan şeklinde uygulanmaktadır. Okul yöneticilerinin MEB'deki kadrosu öğretmen olarak devam etmekte olup okul müdürü, müdür başyardımcısı ya da müdür yardımcısı şeklinde görevlendirme almaktadırlar. Bu durum hem özlük hakları bakımından sorun teşkil etmekte hem de profesyonelleşmenin önünde bir engel olarak durmaktadır.

Okul müdürü olarak görevlendirilme ve yetkilendirilme sınırları kesin çizilmiş mevzuatlar doğrultusunda yapılır. Okul müdürü olmak için Şekil 2 ve Şekil 3'te görüldüğü üzere genel ve özel şartlar mevcuttur. Genel ve özel şartlar yönetici yetkinlikleri, yönetim

üzerine profesyonelleşme gibi olgular kapsamında değil daha çok görev unvanı ve süresi etrafında şekillenmiştir.

İlk defa okul müdürü olarak görevlendirilecek adaylar ise hem yazılı hem de sözlü sınav sonrası tercih ve puan üstünlüğüne göre atarılır. Şekil 4 ve Şekil 5 bu seçme işleminin mahiyetini göstermektedir. Bu seçme işlemi de yönetim üzerine profesyonelleşme ilkelere çerçevesinde değil daha çok alan bilgisi, mevzuat bilgisi gibi hususlar etrafında şekillenmiştir. Bir yöneticide bu kapsamların bulunması muhakkak gereklidir. Fakat liderlik edeceği kitleyi arzu edilen vizyon etrafında toplayacak, kendisinden beklenen amaçları yerine getirecek olması gibi ağır sorumluluklar nedeniyle daha kapsamlı bir seçme ve yetiştirme işlemi gerekmektedir. Bu yöneticiler göreve başladıktan sonra öğretmenlik haricindeki insan kaynakları yönetimi, performans yönetimi, işletme yönetimi gibi yönetsel işlevler ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Sorunları çözmeyi deneyimle öğrenmekte,



Şekil 2. Okul Yöneticisi Olmak için Genel Şartlar



Şekil 3. Okul Yöneticisi Olmak için Özel Şartlar

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'nden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur (Resmi Gazete, 2018).



Şekil 4. İlk Defa Okul Müdürü Olacaklar İçin Yapılan Yazılı Sınavın Kapsamı



Şekil 5. İlk Defa Okul Müdürü Olacaklar İçin Yapılan Sözlü Sınavın Kapsamı

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'nden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur (Resmi Gazete, 2018).

bu durum eksiklik veya hatalara yol açabilmektedir.

Ülkemizde yapılan müdür görevlendirme seçme işleminin sadece formel bilgilerden oluşan yazılı sınav ve kendini ifade etme, temsil kabiliyeti gibi genel özelliklerden değil bunlara ilave olarak vaka analizlerinin yapılacağı, sorun çözme tekniklerinin uygulanacağı, planlama ve koordinasyon içeren etkinlik ve uygulamalara yer verileceği çok daha kapsamlı ve niteliksel derinliği olan süreçlerden oluşmalıdır.

## Lider Olarak Okul Müdürü

### Günümüzde Okul Müdürünün Problem Alanları

Okul; sosyal, fiziksel, teknolojik, gelecek yönetimi gibi pek çok unsurları içeren geniş bir sistemdir. Okul yöneticileri buldukları pozisyonları gereği görev yaptıkları kurumun lideri konumundadırlar (Açıkalin ve Şişman,

2007). Okul yöneticilerinin buldukları konum ile ilgili olarak birbiriyle bağlantılı ya da bağlantısız pek çok farklı hususu takip edip yönlendirmeleri gerekmektedir. Okul müdürlerinin başlıca sorumluluk alanları; öğrencinin ve okulun genelinin akademik başarısı, okuldaki sosyal, kültürel ve sportif çalışmalar, sınıf içi öğrenme ortamlarının iyileştirilmesi, öğretmenlerle olan ilişkiler, veliler ile olan ilişkiler, okul işletmesinin yönetimi, öğrencilerin resmî işlemleri, öğretmenlerin özlük hakları, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından yerine getirilmesi istenen projeler gibi başlıklar altında toplanabilir.

Günümüzde okul müdürlerinin yaşadığı başlıca sorunlardan bir tanesi, okulun işletme giderlerini karşılayacak yeterli ödeneğin bulunmamasıdır. Okulda temizlik görevlilerinin istihdam edilmesi, özlük haklarının ödemesi, genel temizlik, elektrik, su vb. giderleri karşılayacak bir bütçenin mevcut olmaması, okul müdürünün öncelikli konularından biri hâline gelebilmektedir. Bu bütçeyi oluştura-

bilmek için varsa etkin okul aile birliklerinden ya da velilerden bağış toplama yoluna gidebilmektedir. Bu husus, bir lider konumunda olması gereken okul müdürünün hitap ettiği kitlenin algılaması açısından olumsuz olarak yansımaktadır. Müdürün okulun genel giderlerini karşılamak için girdiği bu çabalar maalesef toplum tarafından olumsuz olarak algılanmakta, okul müdürünün eğitim anlayışının velilerden tuvalet kâğıdı toplamaktan ibaret olduğu yargısına bile varılmaktadır (Yalçın, 2019). Ayrıca bütçe oluşturma faaliyetleri, okul müdürünün en önemli görevi olan eğitim-öğretim faaliyetlerine ayırması gereken zamanı bütçeleme faaliyetlerine kaydırmasına neden olmaktadır.

Okulun fiziksel gereksinimlerini, öğretim materyallerini karşılamak, tamir-bakım hizmetlerinin yapılmasını sağlamak hem bütçe temini hem de tedariki sağlama açısından okul müdürünün gündemini oluşturmaktadır. Satın alma veya hizmet tedariki sağlama gibi konularda uzman olmayan okul müdürü, ihtiyaçları karşılayabilmek için fiyat teklifleri alma, yapılan işin uygunluğunu denetleme gibi fonksiyonları yerine getirmeye çalışmaktadır. Hâlbuki bu hizmetler, özel okullarda veya şirketlerde idari işler adı altındaki uzmanlar tarafından yerine getirilmektedir.

Okul müdüründen, profesyonel bir uzmanlık alanı olan iş ve iş yeri güvenliği hizmetlerini de sağlaması beklenmektedir. Yangın tüplerinin dolun tarihlerinin kontrolü, asansör bakımı, okul ısıtma sisteminin bakımı, öğrenciler için tehlike oluşturabilecek fiziksel unsurların tespiti ve giderilmesi gibi can ve mal güvenliğini tehdit eden unsurların uzmanlar tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir.

Okulun servis ve yemek-kantin hizmetlerinin de yönetmeliklere uygun şekilde yapılması da okul müdürünün görevleri arasındadır. Örneğin; kantin, işletme olarak bağımsız bir şahsa verilmiş bile olsa yerel yönetimler sağlık-temizlik denetimine geldiklerinde sorumlu olarak okul müdürünü muhatap almaktadır. Pansiyonlu okullarda güvenliğin sağlanması, hizmetlerin aksamaması da okul müdürünün sorumluluğundadır.

Ülkemizde okul müdürü, sorumlu olduğu okuldaki öğretmen kadrosunu oluşturmakla hakına sahip değildir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından atanan, her biri ülkenin farklı bölgelerinden gelmiş, farklı eğitim almış öğretmenleri öncelikli olarak aynı hedeflere kilitlenmiş bir takım hâline getirmelidir. Öğretmenlerin birbirlerine ve okulun iklimine, müdürün yönetim tarzına alışması hâliyle zaman almaktadır. Okul müdürünün de öğretmenlerin iş yapış tarzını, öğretim stillerini, öğrenci ile ilişkilerini kavraması da zaman gerektirmektedir.

Okul işleyiş sistemimizde nesnel ve ölçülebilir, veriye dayalı bir performans değerlendirme sisteminin olmayışı, yapılan çalışmaları izleme ve geliştirmeye yönelik önerilere imkân vermemektedir. Bu durumda okul müdürünün öğretmenlerin etkililiği için öğretim liderliğini nasıl yapacağı belli değildir. Genelde uygulama, bir şikâyet olması durumunda müdürün öğretmene geri bildirim vermesi şeklinde gerçekleşmektedir. Hâlbuki hem öğretmenlerin okul yöneticilerini, akranlarını hem de okul yöneticilerinin öğretmenleri objektif olarak değerlendirebileceği basit ve yalın bir geri bildirim yahut performans değerlendirme sistemi mevcut olursa eksikliklerin ve yetersizliklerin gelişimi için çözüm adımları atılmış olabilir.

**Mevzuatta sık denilebilecek aralıklarla yapılan değişiklikler, ülkemizde sonuçları izlenebilir ve sistem kurgusu tamamlanmış yönetici atama ve yer değiştirme kurgusundan bahsetmeyi zorlaştırmaktadır.**

Sendikal faaliyetlerin okuldaki etkilerini yönetmek de okul müdürü için problem alanlarından biridir. Öğretmenler; baskı, aidiyet ihtiyacı, örgütlenme isteği, özlük hakları, yasal destek ve siyasi görüş gibi nedenlerden ötürü farklı sendikalara üye olmaktadır. Sendikal faaliyetlerin okullarda, öğretmenlere yasal destek sağlama, özlük haklarının iyileştirilmesi ve okul yönetimine destek konularında olumlu; etik dışı davranışlar, öğretmenler arasında siyasi kutuplaşma ve iletişim sorunları konularında ise olumsuz etkileri bulunmaktadır (Akcan, Polat ve Ölçüm, 2017).

Madde kullanımı, öğrenciler arasında kavga ve çete oluşumu, hırsızlık, darp gibi suçları önleyip güvenli okul oluşumunun tesisi de okul müdürünün sorumluluk alanlarından. Disiplin yönetmelikleri, değişen öğrenci profili karşısında güncelliğini kaybetmiş durumdadır. Veli ilgisizliği veya velinin öğrencisi için yüksek beklentisi de zaman zaman okul müdürü ile veliyi karşı karşıya getirebilmektedir. Okul müdürleri, velilerin saygı sınırını geçen hatta sonu darba giden davranışlarına muhatap olabilmektedirler (Tunç ve Gökçe, 2018).

Tüm bu problem alanlarına ilave olarak yoğun müfredatın gerçekleştirilmesi, merkezî

sınavlardaki yüksek başarı beklentisinin sağlanması da okul müdürlerinin üzerinde baskı unsuru oluşturmaktadır. Okul müdüründen yukarıda yer verilen sorunlara ilave olarak pek çok farklı alanda çözüm üretmesi beklenirken yönetici özlük hakları bakımından müdürler aleyhine yetersizlikler bulunmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı nezdinde okul müdürlüğü; bir kadro olarak maalesef yer bulamamakta, okul müdürünün esas görevi olan öğretmenlik üzerine belirli ve geçici süreliğine görevlendirme yaptığı sayılmaktadır.

## Okul Müdüründen Profesyonel Liderliğe

Eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmalar, okulların arzu edilen şekilde başarılı ve etkili olması ile okul müdürünün yönetim tarzı arasında önemli bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Günümüz okul müdürlerinin kendilerinden bekleneni yerine getirebilmeleri için öncelikle değişen eğitim sistemi ve okul yönetiminin rollerini irdelemeleri gerekmektedir. Ayrıca bu değişime neden olan dinamiklerin farkında olmaları önemlidir (Altun, 2016).

Ülkemizdeki gibi merkeziyetçi yönetimlerde uygulayıcıdan beklenen sadece yazılı olanı yerine getirmesidir. Fakat değişen sosyolojik ve toplumsal koşullar artık “ne” yapıldığı kadar “nasıl” yapılacağını da önemli kılmaktadır. Küreselleşme, iş ortamlarında çalışmayı ve öğrenmeyi etkileyen çok önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojinin de etkisiyle baş döndürücü bir hâl alan küreselleşme, bilgiye erişmeyi kolaylaştırmakta, öğrenme metotlarını değiştirmektedir. Örgüt liderlerinden beklentileri de farklılaştırmaktadır (Çetin, Arslan ve Dinç, 2014). Bu bağlamda okul müdürünün sadece uygulayıcı

olma rolünden çıkıp profesyonel yöntemleri kullanarak etkin uygulatıcı rolüne bürünmesi beklenmektedir. Okul müdürünün değişen rolü, okul yöneticiliğinden profesyonel okul liderliğine doğru evrilmiştir. Günlük rutin işlerle ilgilenen, mevzuatın kendisine çizdiği sınırlar içinde hareket eden okul müdüründen günümüzde tüm sınırlılıklara rağmen insanları etkileyebilen, işleri gönüllerini katarak yapmalarını sağlayabilen, etkin kontrol ve iyileştirme sistemleri kurabilen liderlik anlamında profesyonel değişim beklenmektedir.

Okul liderinden beklenen, birbirinden hem bağımsız hem de bağımlı olan çeşitli ve oldukça dinamik unsurları belirli bir düzen ve ahenk içerisinde bir araya getirmesi ve hedefleneni gerçekleştirmesidir. Fakat ülkemizde maalesef okul yöneticiliği gerek eğitim gerek seçme gerekse yetiştirme bakımından tüm bu unsurları kapsayacak nitelikte değildir.

## Dünyada Okul Müdürüne Bakış

Okul liderliği sadece ülkemizde değil tüm dünya ülkelerinde üzerinde önemle durulan bir konudur. Gelişmiş ülkelerde başarılı okullar üzerinde yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin okulun etkililiğinde önemli bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmış, bu nedenle okul liderliği konusuna önem ve ağırlık verilmiştir (Süngü, 2011). Örneğin; Singapur, okulların güçlendirilmesinde liderliğin üzerinde önemle duran ülkelere biridir. Singapur eğitim sisteminde okul yöneticisi seçiminde diğer ülkelere farklı olarak "eğit ve seç" modeli yerine "seç ve eğit" modeli uygulanmaktadır. Adaylar eğitim bakanlığının üst düzey liderleri tarafından okul yö-

**Eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmalar, okulların arzu edilen şekilde başarılı ve etkili olması ile okul müdürünün yönetim tarzı arasında önemli bir ilişkinin varlığını göstermektedir.**

neticisi olmak için özenle seçilmekte ve öğretmen kariyer basamakları, uzman kariyer basamakları ve yönetici kariyer basamakları olmak üzere üç farklı yolla yetiştirilmektedir. Okul yöneticisi olduktan sonra tamamen devlet tarafından finanse edilen uzmanlık programları ile profesyonel gelişimlerini sürdürmektedirler (Kesen, Sundaram ve Abaslı, 2019).

Güney Kore'de ise okul müdürü olmak için adayın başvurmasından ziyade doğrudan davet usulü işletilmektedir. Eğitim danışmanı adı verilen yerel eğitim sorumlusu, kendi belirlediği bir adaya teklif çağrısı yapar. Eğitim bakanlığınca düzenlenen 180 saatlik bir hazırlık kursunu başarı ile bitirmesini müteakip doğrudan cumhurbaşkanı tarafından 4 yıllık bir süre için ataması yapılır. Bir kişi en fazla iki dönem okul müdürlüğü yapabilmektedir. Bu süre zarfında düzenli periyotlarda hizmet içi eğitime devam edilir (Konan, Çetin ve Bozanoğlu, 2018).

Almanya'da okul müdürü olmak için alınan eğitimin seviyesi ve öğretmenlik deneyiminin olması temel kriterlerindedir. Okul müdürü olmak isteyen öğretmenlere, müdürlük için ayrıca performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Okul müdürü olduktan sonra

**Gelişmiş ülkelerde başarılı okullar üzerinde yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin okulun etkililiğinde önemli bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmış, bu nedenle okul liderliği konusuna önem ve ağırlık verilmiştir.**

dört modülden oluşan ve aşamalı olarak bir yılda tamamlanan bir yetiştirme programına tabi olmaktadır. Bu program aşağıdaki kapsamdadır (Süngü, 2011):

Modül 1: Öğretmenlikten müdürlüğe rol değişimi; bir meslek olarak okul yöneticiliği,

Modül 2: Okulda kalite gelişimi kavramı ve kalite geliştirme araçları,

Modül 3: Personel yönetimi ve personel geliştirme

Modül 4: Okul ve çevre arasında ilişkilerin geliştirilmesi.

Finlandiya'da okul müdürünün öncelikle öğretmenlik deneyimi olması gereklidir. Liderlik ve yönetim üzerine eğitim alması zorunludur. İdareci, okulda "baba" gibi görülmektedir ve okul müdürü öğretmen kadrosunu kendisi seçer (Özdemir, 2017).

İngiltere'de okul müdürü olmak isteyenlere mesleki becerileri kazandırmak amacıyla NPQH (National Professional Qualification for Headship/Okul Yöneticiliği İçin Ulusal Mesleki Yeterlik) programı uygulanır. Program için yılda 4 kez olmak üzere 2000-2500

adayın başvurusu kabul edilir. Fakat programı bitirenlerin %85'inin okul müdürü olarak görevlendirilmesi hedeflenmiştir. Adayların ihtiyaçları ve gelişim süreçleri birbirlerinden farklı olduğu için devam süresi 4-12 ay olarak değişiklik göstermektedir.

Okul müdürü yetiştirme programı 4 modülden oluşmaktadır (Süngü, 2011):

1. Modül (Okul Geliştirme ve Stratejik Liderlik): Bu modül tüm adaylar için zorunlu olup adaylar, 60 saati kurs çalışmaları olmak üzere toplam 180 saati tamamlamaktadırlar.

2. Modül (Eğitim ve Öğretim): Bu modülde öğretim yöntemlerinin geliştirilmesine yönelik konular ele alınmaktadır.

3. Modül (İnsan Kaynakları Yönetimi): Bu modülde, müdürün öğretmenlere ve diğer çalışanlarına karşı rolü ele alınmaktadır.

4. Modül (Finansal Yönetim ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme): Bu modülde müdürlere kaynakların etkin kullanımına ilişkin bilgi ve beceriler kazandırılmaya çalışılır.

Ülkeler kendi içinde bulunduğu sosyal, kültürel ve ekonomik koşullar bağlamında okul yöneticiliği seçme ve yetiştirme için benzer yönleri de olan farklı uygulamaları yapmaktadırlar. Yalnız Türkiye'den farklı olarak örneğin Almanya, Fransa ve İngiltere okul müdürlerini işbaşına gelmeden yetiştirmektedirler. Türkiye'de yapılacak benzer düzenlemelerle okul etkililiği bağlamında daha nitelikli sonuçlara erişilebilir.

## Bir Sistem Lideri Olarak Okul Müdürü

Bir açık sistem olan okullar, kendi çevrelerinde yaşanan her türlü değişimden etkilenmektedirler. Bu durumdan okul yöneticilerinin görevleri de etkilenmektedir. Okul yöneticilerin görevleri, tarihî süreç boyunca farklılaşmıştır. 1950'li yıllarda okul yöneticilerinin eğitici ve yönetici rolü varken 1970 ve 1980'li yıllarda okul yöneticilerinin rollerinde çarpıcı değişimler olmuştur. 1990'lerden itibaren okul yöneticilerinin okul etkililiği ve eğitimsel gelişimde anahtar kişi olduğu anlayışı ön plana çıkmıştır (Aksoyalp, 2010).

Okul yöneticisi, öğretim lideri olmasının yanı sıra yönetim fonksiyonlarına haiz olması bakımından bir sistem ve yetenek lideri olmalıdır. Sistem, zamanla birbirlerini sürekli olarak etkiledikleri için unsurları "birbirine bağlı olarak" algılanan yapıdır (Senge, 2014). Okul yönetimi sistemsel olarak bütüncül bir bakış açısıyla gerçekleştirilebildiği zaman hem nitelik hem de sürdürülebilirlik bakımından pek çok aşamada yol alınmış olur. Bu bağlamda değişen koşullar altında artık okul liderinin sadece yönetsel becerilerle değil güncel liderlik yetkinlikleri ile de donanmış olması ve aşağıda belirtilen bazı vasıflara sahip olması beklenmektedir.

### Yönetim, Veriye Dayalı Karar Almaktır

#### *Ana İlke 1: Karar almayı ertelememek*

Bir liderin en önemli görevi, etkin kararların alınmasını sağlamaktır. Çünkü yönetim süreci kararla başlar kararla biter (Bursalıoğlu, 2005). Erteleme, netleştirilmeyen hususlar sürekli olarak bir belirsizlik oluştururlar. Bu belirsizliğin çalışanlar üzerinde motivasyon kaybından tutun kurum değişikliğine kadar uzanan sonuçları olabilir.

Karar almayı ertelemek, sorunları çözmeyeceği gibi geçen bu süreçte sorunlar daha karmaşık bir hâl alabilir. Kararın alınması kadar zamanında alınması da önemlidir (Eren, 2013).

#### *Ana İlke 2: Gündeme getirilen hususlara önemli, önemsiz ayırımı yapmamak*

Okul müdürünün kendisine gelen hususları önemli, önemsiz ayırımı yapmadan gündemine alması gerekmektedir. Müdür için önemsiz olarak değerlendirilebilecek bir husus karşı taraf için önem arz ediyor olabilir. Konuyu getiren, çözüm merci olarak okul müdürünü gördüğü hâlde müdürden bir karşılık alamazsa müdürün otoritesini ya kendi içinde ya da sesli sorgular veya ilerleyen süreçlerdeki diğer hususlara karşı kendini tamamen geri çeker. Bu nedenle lider, kendisine getirilen tüm konulara gereken hassasiyeti göstermelidir.

#### *Ana İlke 3: Gündeme getirilen hususlara olumlu ya da olumsuz da olsa muhakkak geri dönmek*

Okul müdürü gerek yoğun iş temposu gerekse kendisine çizilmiş mevzuat sınırları içinde de olsa yönettiği okul bakımından tüm ilgililerle ve olaylarla muhataptır. İlgililer için okul

Ülkeler kendi içinde bulunduğu sosyal, kültürel ve ekonomik koşullar bağlamında okul yöneticiliği seçme ve yetiştirme için benzer yönleri de olan farklı uygulamaları yapmaktadırlar.

## Lider, etkin ve uygulanabilir planlama yapmayı kendisine şiar edinmelidir.

müdürü, otorite olarak bir cevap kapısıdır. Bu nedenle bir lider olarak okul müdürü, kendisine getirilen her husus için yanıt olumlu da olsa olumsuz da olsa muhakkak geri dönmelidir. Eğer bizzat kendisinin geri döneceği bir husus değilse cevap için mutlaka birisini görevlendirmeli ve cevabın iletildiğini kontrol etmelidir.

### *Ana İlke 4: Kararlar, tüm ilgililerin olduğu ortamda alınmalı ve ilan edilmelidir*

Okullar pek çok açıdan oldukça dinamik ortamlardır. Günlük olarak pek çok girdi ve sonuçları mevcuttur. Bu yoğun tempo içinde olguların etraflıca değerlendirilmesi ve alınacak kararların isabetli olması önem arz etmektedir. Müzakere edilirken konu ile ilgili tüm tarafların bulunması ve olgunun tüm yönleriyle masaya yatırılması gerekir. Tüm tarafların olmadığı bir ortamda olgunun müzakere edilmesi ve hatta karar alınması, okul lideri için taraflı ve demokratik olmadığı sonucuna ulaşılmasına neden olur. Okul müdürünün otoritesine zarar verebilecek bu durumdan kaçınması gerekir. Ayrıca alınan kararlar herkesin görebileceği şekilde ilan edilmeli, konu ve yapılacaklarla ilgili akıllarda soru işareti kalmamalıdır.

### *Ana İlke 5: Kararlar kanaatle, duyumla değil veri ile alınmalıdır*

Lider için zamanında ve tüm ilgililerle birlikte karar alınmasının yanı sıra doğru kaynaklardan alınmış verilerle karar alması da elzem

dir. Olgu hakkında etraflıca değerlendirme yapılırken objektif olabilmek için kaynakların da mümkün olduğunca nesnel ve ölçülebilir olması önemlidir. Aksi takdirde alınan kararlar yüzeysel ve çözüme tam isabet etmeyen kararlar hatta ileride yenilenmesi gereken kararlar hâline düşebilir.

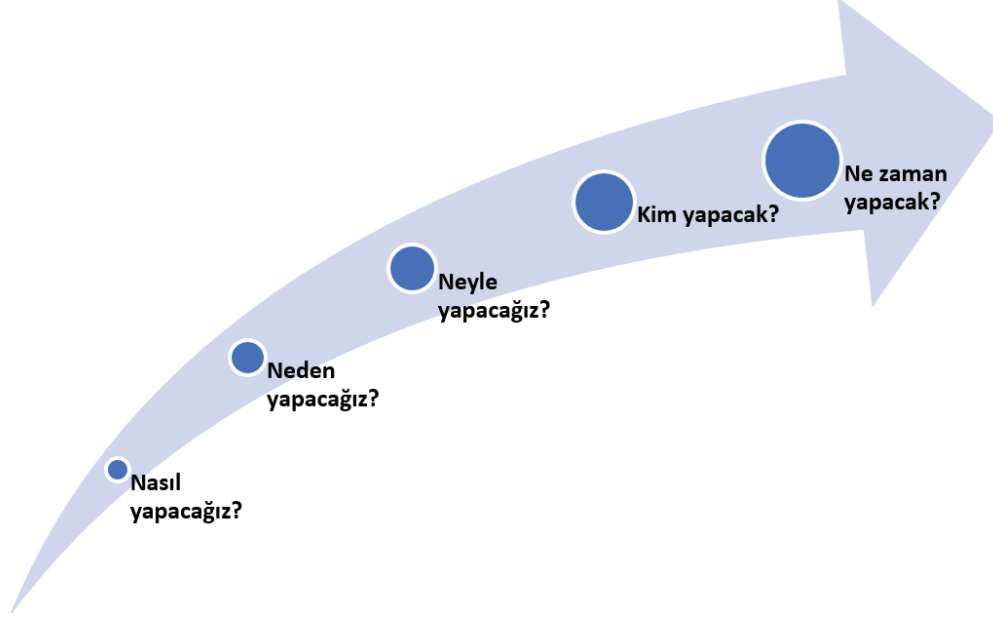
Karar alınırken nesnel ve ölçülebilir veri kaynaklarını kullanmak, alınan kararların zaman içerisinde etkililiğini ve sürdürülebilirliğini takip etmek açısından da önemlidir. Bunun için okul lideri aynı zamanda iyi bir veri derleyici, okuyucu ve yorumlayıcı olmalıdır.

## Lider, Sistemi Bütün ve Planlı Olarak Ele Alır

### *Ana İlke 1: Uygulanabilir bir stratejik plana sahip olmak*

Planlı yönetim, sistem ve düzen oluşturmada temel unsurlardan birisidir. Hâlen durulan nokta ile varılması istenilen nokta arasındaki hareket bölgesinde eldeki kaynakların iyi değerlendirilmesi, hedefe olabildiğince isabet edilmesi, kişilerde değişiklik olsa bile planın işlenmesi, öngörülemeyen durumlara karşı hızlı hareket etme kabiliyeti ancak en başından dikkatlice hazırlanmış bir stratejik plan ile mümkündür. Kendisine emanet edilmiş ve yetiştirilmesinde mükellef olduğu öğrencilerin zaman ve kaynak kaybına uğramadan yetişmesi için okul müdürünün Şekil 6'da olduğu gibi ne durumdayız, nereye gitmek istiyoruz, nasıl yapacağız, neden yapacağız, neyle yapacağız, kim yapacak, ne zaman yapacak sorularını sorup cevaplarının yer aldığı bir planının olması gerekir.

İnsan kaynağının, zamanın, maddi ve manevi kaynakların etkili ve verimli olarak kullanıl-



Şekil 6. Planlamanın Temel Soruları

masının yegâne temeli planlı olmaktır. Tüm bu kaynaklar, bir liderin sorumluluğundadır. Bu nedenle lider, etkin ve uygulanabilir planlama yapmayı kendisine şiar edinmelidir.

Ayrıca okul lideri kendisi için geçen bir yılını göz önünde bulundurup en basit hâliyle bir döngüsel plan yapıp büyük taşları fotoğrafa oturtabilir.

### *Ana İlke 2: Ölçemediğinizi yönetemezsiniz*

Bir okul liderinin sorumluluğu altında birbirinden farklı pek çok alan vardır. Öğrencilerin akademik başarılarından sportif çalışmalarına, okul temizliğinden elektrik faturasına kadar geniş bir yelpaze, okul müdürünün sorumluluğu altındadır. Okul müdürü, liderlik edeceği bu organizasyonun olabildiğince her aşamasında kişisel kanaat ve duyguların karışmadığı, nesnel ve kanıt içeren veriye dayalı ölçümler yapmalı, alınan kararların uygulamalarını yine ölçüme dayalı olarak takip etmelidir. Böylece gerçek anlamda başa-

rılı mı yoksa geliştirmesi gereken yönler mi var daha net açığa çıkacaktır. Sonuçta başka bir uyarana gerek kalmadan gereken çözüm önerileri ve stratejileri için harekete geçebilir.

### *Ana İlke 3: Sürdürülemeyen işler geçici bir heves olarak hatırlanır*

Okul lideri, işlerin planlı ve ölçülebilir yapılmasının yanı sıra sürdürülebilir olmasını da hesaba katmalıdır. Her başlanılan proje veya çalışma sürdürülebilir olmalıdır ki ölçüm yapılarak başarıya ulaşıp ulaşmadığı da kontrol edilmelidir. Sürdürülebilirliği göz önüne alınmadan başlanılan çalışmalar, kaynak ve motivasyon israfına neden olabilir.

### **Lider, Güven, Adalet ve Kontrol İlkelerini Benimser**

### *Ana İlke 1: Güvenin olmadığı yerde korku boşluğu doldurur*

Yönetimde güven, tarafları pek çok açıdan etkileyen bir unsurdur. Lider, uzmanlığı, dürüst-

lülü, benimsediği yönetim ilkeleri ile etrafına güven vermelidir. Özellikle çalışma arkadaşları ve personeli ile üst düzeyde bir güven ilişkisi tesis etmek okul müdürünün öncelikleri arasında olmalıdır. Okul müdürü çalışma arkadaşlarının işleri iyi yapacağına dair kanaat sahibi olmalıdır. Elbette öncesinde çalışma arkadaşlarının işler hakkında yetkinliklerinin, uzmanlıklarının ve deneyimlerinin yeterli olduğuna emin olmalıdır. Ardından işlerin iyi yapılacağına dair güven geliştirilebilir. Aksi durumda yani kişilerin yetkinlik ve uzmanlıklarının tam olarak bilinmediği durumda salt güven duygusu taşımak yetersizdir.

Güven eksikliği iki tarafı keskin bir bıçak gibidir. Okul müdürünün etrafına duymadığı güven, her işin kendisine sorulması isteği korku olarak geri dönebilir. Yani okul müdürü, işlerin iyi yapılmayacağından korkarken öğretmenler ve çalışanlar da müdürün kendilerine kızacağından korkar. Korku her iki tarafa da hâkim olur. Korku iklimi içindeki bir okul ortamında yenilikler üretmekten, çözümler sunmaktan ziyade kabuğuna çekilme hâli oluşabilir. İnsanlar artık işleri umursamaz, yanlışları görmek istemezler ve sonunda da görmez hâle gelebilirler. Sağlıklı bir güven ortamının tesis edilmesi ise okul liderinin etkili kararlar vermesine ve yapılan işlerde olumlu sonuçlar almasına katkı sağlar.

### *Ana İlke 2: Lider her işi kendi yapamaz*

Ne kadar nitelikli, donanımlı, üstün meziyetlere sahip olsa da bir insanın iş yapabilmesinin belirli sınırlılıkları vardır. Burada iş bölümü ve yetki devri gündeme gelir. Lider işleri delege ettikten sonra çalışanlara rahat çalışma ortamı sağlamalı yani sürekli olarak işlerine karışmamalıdır. En başından karar verilecek belirli periyotlarda birlikte durum değerlendirmesi

yapılmalıdır. Yine lider tüm yetkileri elinde tutmaktan ziyade belirli kontrol fonksiyonları ile birlikte yetki devrinde bulunmalıdır. "Akıllı insan kendi aklını, zeki insan ise başkalarının da aklını kullanır" prensibinden hareketle okul müdürü tüm işleri kendisi yapmaya çalışmamalı, kendisinin görevinin vizyon oluşturma, paylaşılan amaç ve değerler yaratma, düzen sağlama ve kontrol gibi hususlar olduğunu unutmamalıdır. Ayrıca başarılı kurumların en önemli özelliklerinden biri, kurumun amacını ve değerlerini kendi amacı ve değerleri gibi benimseyen çalışanların fazlalığıdır (Fındıkçı, 2009). Bu nedenle okul müdürü daha fazla başarı için tüm yetkileri kendi elinde tutmak ya da tüm işleri kendi yapmak yerine kuruma bağlı çalışan sayısını artırma yönünde gayret göstermelidir.

### *Ana İlke 3: Lider sorumlu olduğu okulda herkese eşit mesafede ve yalnızdır*

Yönetimin insanların menfaatleri arasında adaleti sağlama fonksiyonu da vardır (Gazali, 2017). Zaten kurumlarda liderler ve çalışanlar çoğunlukla menfaatler söz konusu olduğunda karşı karşıya gelirler. Bu durum okullarda ücretli dersi üzerine almadan tutun ayarlanacak izin günlerine kadar çeşitlilik gösterebilir. Öğretmenin ya da çalışanın talepleri ile okul müdürü karşı karşıya kaldığı zaman adalet ilkesinden şaşmamalıdır. Bunun tesis etmenin yollarından biri de okul içinde kendisine çok yakın arkadaşları ya da arkadaş grubu olmasına mümkün olduğunca uzak durmasıdır.

### *Ana İlke 4: Lider sorumluluğunu diğerlerine atamaz*

Okul müdürü sorumlu olduğu okulunda yapılan çalışmaları, işleyişi aşırı bir baskı unsuru oluşturmadan, belirli periyotlarda kontrol et-

melidir. Okulda eksik ya da yanlış yapılan bir iş olduğunda “bunu bilmiyordum, bundan haberim yok, arkadaşlar yanlış yapmış vb.” ifadeler dinleyenin gözünde lider olması gereken okul müdürünün ancak otoritesini küçültür. Okul müdürü bir gölge gibi yapılan işlerin arkasında durmalı ve gözlemlemelidir. İşleri delege etmek kadar kontrol etmek de önemlidir.

## Bir Okul, Müdürü Kadar Okuldur

### *Ana İlke 1: Lider eğitimdeki güncel gelişmeleri takip etmelidir*

Okul müdürü okulda yapılacak çalışmalara vizyon katacak kişidir. Okul müdürünü bir nevi insan beynine benzetebiliriz. İnsan beyni hem düşünüyor hem kurguluyor hem de bütün vücudu harekete geçiriyor. Bunun içindir ki okullarda o düşünecek diğerlerini de düşündürtecek, o hayal kuracak diğerlerine de hayal kurdurtacak, o dert edecek diğerlerine de dert ettirecek... Bir yönetici vaktinin çoğunu geçmiş veya şimdiki zamana ait rutin işlerle meşgul ediyor, geleceğe ait problemlerin çözümüne az zaman ayırıyorsa başarı derecesi de o derece düşük olacaktır (Osmay, 2015). Okul müdürü günlük, rutin işlerde vaktini doldurursa onu izleyenler de benzer yollara gidebilir. Yani toplu bir başarısızlık söz konusu olabilir. Bu nedenle okul müdürü hem ülkemizdeki hem de dünyadaki eğitim çalışmalarını yakından takip etmeli, takip ettirmeli, okulun günlük, rutin havasında boğulmasının önüne geçmelidir.

### *Ana İlke 2: Öğretim lideri olmak, okul müdürünün olmazsa olmazıdır*

Öğretim liderliği, okulun öğrenci başarısını artırmak için müdürün kendisinin biz-

zat gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlar olarak adlandırılmaktadır (Şişman, 2011). Okullar öğrencilerin eğitimi, başarısı, niteliği, donanımı gibi unsurlar için var olduklarına göre yapılacak tüm çalışmaların öğrenci üzerinde etki oluşturması beklenmektedir. Evet okul müdürünün sınıfa girip ders işleme sorumluluğu bulunmamaktadır. Fakat lider olan okul müdürü, kadrosu için bir model olma, öğretmenlerin ihtiyaç duydukları kaynakları sağlama, öğretmenler için mesleki gelişim fırsatları hazırlama, öğretmenleri yenilik ve risk alma konusunda teşvik etme gibi öğrenci başarısı üzerinde etkisi olan unsurlarda sorumluluğu vardır. Okul müdürü yeni öğretim yöntem ve tekniklerini öğretmenlerden önce bilmeli, takip etmeli ve yol açmalıdır.

### *Ana İlke 3: Lider, eğitim ve gelişme anlamında kendine yatırım yapmalıdır*

Okul müdürü, öğrencilerinin geleceği için öngördüğü gibi kendisini de en değerli yatırım aracı olarak görmelidir. Gerek kişisel gerekse uzmanlık gelişimi için kendisine yatırım yapmaktan geri durmamalıdır. Bu yatırımların günümüzde çok yüksek maliyetler içermesi gerekmiyor. Dijital platformlarda pek çok ücretsiz eğitim aracı var. Yeter ki belli bir iç disiplin ile bu eğitim çalışmalarını yapsın, yeni bilgi ve deneyimlerin peşinden istekli bir şekilde koşsun.

## Okul müdürü okulda yapılacak çalışmalara vizyon katacak kişidir.

## Liderlik Görünürlüğü ve Algıyı da Hesaba Katmayı Gerektirir

Okul lideri başta kendisinden başlamak üzere okulunun, yapılan çalışmaların dışarıya nasıl yansıdığını önemsemeli ve takip etmelidir. Gerek kendisinin gerekse çalışanların gerekse okulunun fiziksel görünümünü de göz ardı etmemelidir. Dağınıklığın, bakımsızlığın olduğu ortamlarda katılımcılardan yüksek motivasyon beklemek haksızlık olur.

Okulda yürütülen çalışmaların toplumsal algısı, öğrencilerin ve öğretmenlerin okul iklimi hakkındaki düşünceleri de uzun vadede okula yansiyacaktır. Örneğin; toplum yararına yürütülen projelerin başarıları, toplumsal farkındalık sağlayan çalışmalar, öğrencilerin ders saatleri haricinde okulda çalışması, spor alanlarını varlığı, alınan bilimsel dereceler gibi hususlar, okulun bulunduğu çevrede ayrıcalıklı hâle gelmesine yardımcı olacaktır (Şişman, 2011). Bu nedenle bir okul lideri, kendisinin, okulunun ve yapılacak her çalışmanın görünürlüğünün nasıl olacağını ve

dışarıdan nasıl algılanacağını da düşünmeli, istediği doğrultu her ne ise buna uygun stratejiler geliştirmelidir.

## Bir Yetenek Lideri Olarak Okul Müdürü

Okul ortamları sosyalliğin ve insan ilişkilerinin en yoğun olduğu ortamlardan biridir. Bu ortamların pozitif bir iklime sahip olup bir ahenk içinde hareket etmesi arzu edilir. Bunun için okulun lideri olan müdür hem insanları iyi tanıyabilmeli hem kendilerini tanımalarına yardımcı olabilmeli hem de içlerindeki potansiyeli açığa çıkarmalarına destek olmalıdır. Okul liderinin yetenek liderine dönüşebilmesi için bazı önemli noktalar şunlardır:

### Lider, Kendi Özellikleri ile Konumunun Gerektiği Özelliklerin Uyumunu Sağlamalıdır

Eğitim kurumlarında liderler kendilerini sürekli yenileyen ve okullarına ilham vermesi beklenen kişilerdir (Altan, 2014). Bunun için de okul müdürü gerek mizaç gerekse kişilik özellikleri bakımından kendi farkındalığına sahip olmalıdır. Her insanın iyi olduğu yönleri olduğu gibi geliştirmesi gereken yönleri de muhakkak vardır. Hele ki bu değişim çağında kişinin gelişim ihtiyacı hiç durmayan bir sarkaç gibidir. Sürekli olarak ama farklı hızlarda bazen yavaş bazen hızlı salınır durur.

Okul müdürlüğü görevini yerine getiren lider, kendi özelliklerini ihtiyaca cevap verecek şekilde geliştirmelidir. Örneğin; insanları kontrol altında tutmak isteyen baskıcı bir özelliği varsa drama eğitimleri olarak empati yeteneğinin gelişmesine katkıda bulunabilir. Ya da sahne önünde konuşmaktan çekini-

Lider olan okul müdürü, kadrosu için bir model olma, öğretmenlerin ihtiyaç duydukları kaynakları sağlama, öğretmenler için mesleki gelişim fırsatları hazırlama, öğretmenleri yenilik ve risk alma konusunda teşvik etme gibi öğrenci başarısı üzerinde etkisi olan unsurlarda sorumluluğu vardır.

yorsa bu konuda kurslara gidebilir. Burada önemli olan husus, “farkındalığın” olmasıdır. Yapılan araştırmaların çoğu farkındalığın etkili liderliğin önemli bir özelliği olduğunu, farkındalık ile yönetim başarısı ve liderlik etkililiği arasında ilişki bulunduğunu göstermiştir (Benligiray, 2013).

Gelişimin ilk aşaması, farkındalıktır. Eğer kendisi hakkında farkındalığı düşük ya da suçu, yetersizliği dışarı atma eğilimi fazla ise önce gelişiminin önündeki bu engeller kaldırılmalıdır. Bir kişi müdür olup hem okulun hem de pek çok kişinin sorumluluğunu üzerine aldığına göre kendisi ile ilgili gelen eleştiri ve yorumlara kulak kapatmamalı, her ne kadar hoşuna gitmeyecek olsa da gerçekleri açık yüreklilikle dinleme cesaretini kendinde bulmalıdır.

### Lider, Okulda İnsanların Kendilerini Tanıma Fırsatları Sunmalıdır

İnsanlarla kendileri hakkında konuşulduğunda farklı noktalardan farklı bilgiler verebilirler. Yani bir kişi ben çok yardımsever biriyim dediği zaman bu kendini algılayış biçimidir, dışarıdan algılanan farklı olabilir. Bu nedenle insanların kendilerini tanımaya yardımcı olması için sınırlılıkları olan ama olabildiğince objektif anket, test, mülakat gibi yöntemlerle bilgiler toplanmakta ve toplanan bu bilgiler bilimsel yöntemlerle konsolide edilmektedir. Bu çalışmalarda Tanatar ve Alpaydın (2019) tarafından iş değeri olarak ifade edilen ve kişinin iş yaşamında yapmak istenen eylemler ile ilgili inançları ve kişinin çalışma hayatı ile ilgili bireysel amaçlarını içeren değerleri, kişinin iletişimi, kişiye ket vurucular gibi boyutlardaki eğilimleri tespit edilmektedir. Profil çalışması, kişilik envanteri gibi isimler-

le adlandırılan bu yöntemler oldukça düşük maliyetlerle ya da bazen ücretsiz bir şekilde insanların istifadesine sunulmaktadır. Okul müdürü hem öğretmenler hem de öğrenciler için buna benzer çalışmaların yapılmasına ön ayak olmalı, böylelikle insanların olabildiğince kendisinin farkında olunmasına destek olmalıdır. Bu çalışmalardan elde edilecek bilgiler ışığında planlanan yetenek ve gelişim çalışmalarının daha isabetli sonuçlar vermesi kuvvetle muhtemeldir.

### Liderin İletişim Yönetimi

Okul müdürünün kurumun beyni olduğunu ifade etmiştik. Beyin düşünür, düşündürür, hayal eder, hayal ettirir, harekete geçirir. Nasıl ki beyin vücudun her yerine ulaşan kesintisiz bir sinir sistemine sahipse müdürün hitap ettiği kitleye iletişimi de benzer olacaktır. Örgütlerde iletişim bilgi sağlayıcı, değerleyici, eğitici ve öğretici, ikna edici olmak üzere çeşitli şekillerde olabilir (Benligiray, 2013). Okul müdürü ihtiyaca cevap verecek şekilde iletişim yollarını kurgulamalıdır.

### Eli, Kolu Bağlı Bir Sistem ve Yetenek Lideri Olarak Okul Müdürü

Okul müdürünün şimdiye kadar bahsettiğimiz şekilde bir sistem ve yetenek lideri olabilmesi için Milli Eğitim sisteminin izlediği politikalar kritiktir. Bir sistem olarak Milli Eğitim, değişim ve gelişmelerin yakından takip edilebildiği ve yönetilebildiği bir özellikte olmalıdır.

## Görevlerin/Pozisyonların Gerekli Kışilik Boyutları Tanımlanmalı ve Nesnel, Ölçülebilir Ölçme Araçları Geliştirilmelidir

Pek çok yönetici, yanında çalışan insanların gerektiği gibi çalışmadıklarından ve onların yeteneklerinden tam anlamıyla yararlanmadıklarından şikâyet eder. İnsanların odaklanması, işini sevmesi ve yeterince gayret göstermesi sağlandığında kurumun verimliliği ve başarısı yükselecektir. Bu nedenle çalışanların performanslarını artıracak yolları bulmak, yöneticilerin gündemini oldukça meşgul etmektedir. Yalnız performans düzeyi, çalışan insanın kişilik özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlıdır (Barutçugil, 2004). Günümüzde pek çok şirket bünyesindeki görev ve pozisyonlar için performans ölçümlerine de alt yapı teşkil eden, nesnel ve ölçülebilir verilere göre ihtiyacı olan kişilik ve diğer boyutları tanımlamaktadır. Başvuran adayları bu kriterler bağlamında değerlendirmeye almaktadır. Örneğin; muhasebe çalışanı için detaycılık, inisiyatif kullanma gibi boyutlar özelinde değerlendirme yapılırken satış pazarlama çalışanı için iletişim, sıcakkanlılık gibi boyutlar

değerlendirmeye alınmaktadır. Böylelikle kişiye uygun görev ve pozisyon elde edilmesi sağlanmış olmaktadır. Benzer bir çalışma Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde de yapılmalıdır. Yani nesnel ve ölçülebilir veriler ışığında, görev ve pozisyonun gerektirdiği boyutlar tanımlanmalı, adaylar var olan diğer seçme kriterlerine ilave olarak bu açıdan da değerlendirilmeden geçirilmelidir. Ayrıca yapılan çalışmalarda okul müdürünün yöneticilik becerilerinin artmasının, yöneticiliğin uzmanlık ve kişilik özelliklerine dayalı olmasının öğretmenler üzerinde daha etkili olduğu sonucuna da varılmıştır (Haveydi ve Alpaydın, 2019).

## Okul Bölgelerinin Coğrafi Koşulları Göz Önünde Bulundurulup Okul Müdürlerine Tahsis Edilen Sorumluluk İle Orantılı Yetkilendirme Yapılmalıdır

Ülkemizin içinde bulunduğu coğrafya ve yaşanan jeopolitik gelişmeler, eğitim sistemimizde hareket etme alanını kısıtlamaktadır. Devletimizin birliği üzerinde tehdit oluşturan unsurların varlığı muhakkaktır. Okul müdürüne tesis edilecek yetki-sorumluluk dengesi, bölgenin kendi dinamiklerine göre bir diğer bölgeden değişiklik gösterebilir. Bu bağlamda bölgelere özel yetkilendirme çalışmaları planlanabilir. Bu yetkilendirme doğrultusunda belirlenecek bazı alanlarda etkili denetim ve kontrol mekanizmaları oluşturulduktan sonra okul müdürlerine tanınan sınırlar genişletilebilir.

## Okul Liderliği Profesyonel Bir Alan Olarak Tanınmalıdır

MEB 2023 Vizyon Belgesi doğrultusunda okul müdürlerinin gelişimi için planlanan çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. MEB tarafın-

Okul işleyiş sistemimizde nesnel ve ölçülebilir, veriye dayalı bir performans değerlendirme sisteminin olmayışı, yapılan çalışmaları izleme ve geliştirmeye yönelik önerilere imkân vermemektedir.

dan seçilen 6500 okul müdürü ile okulda profesyonel yöneticiler gelişim programı 2019 yılı itibarıyla başlamıştır. Üzerlerinde ayrı gelişim çalışmaları yapılan okul müdürlüğü gerek özlük hakları gerekse kariyer planlaması açısından yeniden yapılandırılmalıdır (Karataş, Radmard, Öksüz-Gül, Varol ve Dağ, 2019). Görev ve pozisyonlarda istenilen nitelikler ölçülebilir ve basamaklı olarak düzenlenirse profesyonelleşme adına bir adım daha atılmış olur.

## Genel Değerlendirme

Ülkemizde eğitim sistemimizin oturmayan yapısı, toplumumuza “vasıfsız insan gücü ordusu”, “devlet kapısına hücum”, “yurt dışına akan beyinler”, “halktan kopan aydınlar” ve “değer bunalımı” şeklinde geri döndü (Kaya, 2015). Bu sonuçların ülkemiz ekonomik, sosyal ve siyasal durumuna etkisi muhakkaktır.

Öncelikli olarak okul yöneticisi yetiştirme, bir uzmanlık alanı olarak tanımlanmalıdır. Bu eğitim sürecinde okul müdürünün sadece öğretimsel liderlik unsurları ile değil bütçe yönetimi, insan kaynakları, finans gibi okul işletmeciliği unsurlarını da kapsayacak şekilde yetiştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca yetiştirme sadece formel eğitim ile olmamalı, saha eğitimleri ile desteklenen, gelişim aşamalarını içeren bir süreç şeklinde olmalıdır.

Okul yöneticiliği İngiltere, ABD ve Avustralya gibi gelişmiş ülkelerde de profesyonel bir meslek olarak algılanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde, okul yöneticilerinin lisansüstü düzeyde yetiştirilmesi ve mesleğe başladıktan sonra da hizmet içi eğitim programları yoluyla geliştirilmeleri eğitim politikası olarak hayata geçmektedir (Kesen, Sundaram ve Abaslı, 2019). Bu bağlamda ülkemizde de

**Okul müdürünün sadece öğretimsel liderlik unsurları ile değil bütçe yönetimi, insan kaynakları, finans gibi okul işletmeciliği unsurlarını da kapsayacak şekilde yetiştirilmesi gerekmektedir.**

Okul yöneticiliği hem yetiştirme hem de profesyonel uzmanlık alanı bakımından yeterli hâle getirilmelidir. Okul yöneticisi adaylarının psikometrik testlerle uygunluk ve yetenek araştırmaları yapılmasından sonra seçim işleminin yapılması liyakat ve etkililiğin sağlanması açısından faydalı olacaktır.

Okul yöneticisi adaylarının yabancı dil bilmesi ön koşul olarak kabul edilmelidir. Geleceği yakalaması beklenen öğrencilerin yetişmesi için tüm koşulları sağlaması arzulanan, dünyadaki güncel gelişmeleri takip edip uygun olanları kendi okulunda uygulaması beklenen okul müdürünün bunlar ve daha fazla hususları yapabilmesinin ön koşulu yabancı dil bilmesidir.

Yetişmekte olan nesle uygun öğrenme, eğitim ve gelişim ortamlarını hazırlayacak olan okul müdürlerinin kendi kişisel ve özlük hakları tatmin edici olmalıdır. Okul müdürlerinin meslekteki profesyonel gelişimi, kendilerine maddi olarak yük yetirmeyecek gerek lisansüstü gerekse uzaktan eğitim modülleri ile desteklenmelidir. Ayrıca okul müdürlerine belirli sürelerde yurt dışı deneyimi kazandırmak, vizyonları ve kendilerine verilen değeri hissetmeleri açısından faydalı olacaktır.

## Kaynakça

- Açıkalin, A. ve Şişman, M. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Akcan, E., Polat, S. ve Ölçüm, D. (2017). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre sendikal faaliyetlerin okullara etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1101-1119.
- Aksoyalp, Y. (2010). 21. yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: Öğretim liderliği. *The Journal of SAU Education Faculty*, 20, 140-150.
- Altan, M. Z. (2014). *Türkiye'nin eğitim çıkmazı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Altun, M. (2016). Etkili okul müdürünün liderlik davranışları. *Researchgate*.
- Aydın-Baş, E. (2016). *Okul yöneticilerinin yönetici görevlendirme yönetmeliğine ilişkin görüşleri*. Yüksek lisans tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Benligiray, S. (2013). *Yönetimsel bir araç olarak çok kaynaklı geribildirim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bursalioğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ceylan, O. Z. (2016). *Dev küresel şirketler*. Ankara: Ekonomik Güç Yayınları.
- Çetin, C., Arslan, M. L. ve Dinç, E. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Danıştay 2. Daire, 1114 (Danıştay 2. Daire 2017). [https://www.danistay.gov.tr/upload/yayinlar/20\\_05\\_2019\\_042606.pdf](https://www.danistay.gov.tr/upload/yayinlar/20_05_2019_042606.pdf) adresinden alındı
- Dewey, J. (2014). *Günümüzde eğitim*. (J. Ratner, Dü.) Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fındıkcı, İ. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Gazali. (2017). *Yöneticilere tavsiyeler*. İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Haveydi, C. ve Alpaydın, Y. (2019). Okulöncesi eğitim kurumu müdürlerinin yönetim becerileri ile etkileme güçleri arasındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 120-144.
- Karataş, İ. H., Radmard, S., Öksüz Gül, F., Varol, N. ve Dağ, Ş. (2019). *Türkiye okul yöneticileri raporu 2019*. Öncü Okul Yöneticileri Derneği Yayınları.
- Kaya, Y. K. (2015). *İnsan yetiştirme düzenimiz*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kesen, İ., Sundaram, D. T. ve Abaslı, K. (2019). Öğretim lideri vs. okul müdürü. İstanbul: SETA.
- Konan, N., Çetin, R. ve Bozanoğlu, B. (2018). PISA'da başarılı olan bazı ülkelerde okul müdürlerinin seçilme, yetiştirilme ve görevlendirilmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(5), 141-157.
- MEB'de Görev Yapan Yöneticilerin Sendikal Dağılımı. (2018). [http://www.kamudanhaber.net/meb/mebde-gorev-yapan-yoneticilerin-sendikal-dagilimi-h365433.html](http://www.kamudanh Haber.net/meb/mebde-gorev-yapan-yoneticilerin-sendikal-dagilimi-h365433.html) adresinden alındı.
- Milli Eğitim Dergisi. (2003). [https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/160/cetin-gulseren.htm](https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/160/cetin-gulseren.htm) adresinden alındı.
- Osmay, N. (2015). *İnsan mühendisliği*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Özdemir, A. (2017). Bütün öğrencilerin okulu Finlandiya okulları. *İnformal Ortamlarda Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 59-91.
- Recepoğlu, E. ve Kılınc, A. Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Turkish Studies*, 2(3), 1817-1845.
- Resmi Gazete. (2013a). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/02/20130228-12.htm> adresinden alındı.
- Resmi Gazete. (2013b). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/08/20130804-11.htm> adresinden alındı.

- Resmi Gazete. (2014). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140314-1.htm> adresinden alındı.
- Resmi Gazete. (2017). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/04/20170422-6.htm> adresinden alındı.
- Resmi Gazete. (2018). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm> adresinden alındı.
- Resmi Gazete. (2018). *Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği*. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/06/20180621-8.htm> adresinden alındı.
- Seçkin, T. (2019). *Okul müdürü görevlendirmelerinde esas alınan kriterlere ilişkin okul müdürlerinin görüşleri*. Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi ve Sabahattin Zaim Üniversitesi Ortak Yüksek Lisans Programı.
- Senge, P. (2014). *Öğrenen okullar*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Süngü, H. (2011). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 3(2), 33-48.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Talim ve Terbiye Kurulu. (1993). [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165401\\_14\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165401_14_sura.pdf) adresinden alındı.
- Talim ve Terbiye Kurulu. (1996). [https://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_09/29165430\\_15\\_sura.pdf](https://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_09/29165430_15_sura.pdf) adresinden alındı.
- Tanatar, E. ve Alpaydın, Y. (2019). Öğretmenlerin iş değerleri ile yaşam boyu öğrenme eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Turkish Studies*, 14, 1775-1790.
- Taş, A. ve Önder, E. (2010). 2004 yılı ve sonrasında yayınlanan eğitim kurumları yöneticilerinin atama ve yer değiştirmelerine ilişkin yönetmeliklerin karşılaştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36(1), 147-160.
- Tok, T. N. ve Doğan, H. (2018). Okul yönetici rolleri ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Curr Res Education*, 5(1), 1-12.
- Tunç, H. S., ve Gökçe, A. T. (2018). Okul Yöneticilerinin Alo 147 Hakkındaki Görüşlerinin Bilgi Uçurma Açısından Değerlendirilmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 477-487.
- www.memurlar.net. (2014). *Son 10 yılın yönetici atama yönetmeliği tarihi*. <https://www.memurlar.net/haber/491782/son-10-yilin-yonetici-atama-yonetmeliği-tarihi.html> adresinden alındı.
- Yalçın, A., Selvi, L., & Çakırcı, R. (2016). *Eğitime Bakış*. Ankara: Eğitim-Bir-Sen Yayınları.
- Yalçın, H. (2019, Eylül). Deprem. *Takvim Gazetesi*. [https://www.takvim.com.tr/yazarlar/hakki\\_yalcin/2019/09/27/deprem](https://www.takvim.com.tr/yazarlar/hakki_yalcin/2019/09/27/deprem) adresinden alındı.

Okul yönetimi, eğitim sisteminin temel alanlarından biridir. Yönetim vazifesi ile görevli olan okul müdürünün liderlik davranışları, okulun bütününde etkili olmaktadır. Ülkemizde profesyonel bir alan olarak görülmeyen okul yöneticiliği bir görevlendirme unvanı olarak yer almakta, liderlik sergileme boyutu ise oldukça merkezîyetçi olan eğitim sistemi içinde dar bir alanda sıkışıp kalmaktadır. Bu çalışmada etkili ve verimli bir okul yönetimi için şunlar önerilmektedir;

- Okul müdürlüğü pozisyonunun kendisinden beklenen etki ve verimliliği gösterebilmesi için okul yönetimi profesyonel bir alan olarak görülmelidir.
- Okul yönetiminde görevlerin/pozisyonların gerektirdiği kişilik boyutları tanımlanmalı ve nesnel, ölçülebilir ölçme araçları geliştirilmelidir.
- Okul bölgelerinin coğrafi koşulları göz önünde bulundurularak okul müdürlerine tahsis edilen sorumluluk ile orantılı yetkilendirme yapılmalıdır.
- Okul müdürünün sadece öğretimsel liderlik unsurları ile değil bütçe yönetimi, insan kaynakları, finans gibi okul işletmeciliği unsurlarını da kapsayacak şekilde yetiştirilmesi gerekmektedir.
- Okul yöneticisi adaylarının psikometrik testlerle uygunluk ve yetenek araştırmaları yapılmasından sonra seçim işleminin yapılması liyakat ve etkililiğin sağlanması açısından faydalı olacaktır.
- Okul müdürlerinin meslekteki profesyonel gelişimi, kendilerine maddi olarak yük yetirmeyecek gerek lisansüstü gerekse uzaktan eğitim modülleri ile desteklenmelidir.

