

ORTAÖĞRETİM ÖĞRENCİLERİNİN BEKLENTİLERİNE GÖRE ETKİLİ OKUL YÖNETİCİSİ

Berru ULUSOY¹ Oğuzhan DEMİR² Cengiz ARIKAN³

Makale Bilgisi	Özet
Makale Türü Araştırma Makalesi	Ortaöğretim düzeyinde öğrenim gören öğrencilerin etkili okul yöneticisinden beklentilerinin belirlendiği araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Araştırmada, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Giresun ili Bulancak ilçesinde öğrenim gören Anadolu Lisesi, İmam Hatip Lisesi ve Fen Lisesi'nden 10'ar olmak üzere toplamda 30 öğrenci araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Veriler, araştırmacılar tarafından hazırlanan, "Kişisel Bilgi Formu" ve "Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu" ile toplanmıştır. Görüşme formunda yer alan açık uçlu sorulardan elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda öğrencilerin etkili bir okul yöneticisi tanımlamalarında okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ve olumlu kişisel özellikleri ifade edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre etkili okul yöneticisinden beklenen özellikler; mesleki özellikler ve kişisel özellikler temaları altında toplanmıştır. Araştırmada görüşlerine başvuru alan ortaöğretim öğrencilerinin çoğu okul yöneticilerini etkili bulmamaktadır.
Makale Geçmişi: Başvuru 15.09.2022 Kabul 12.01.2023	
Anahtar Kelimeler: Ortaöğretim, Yönetici, Okul yöneticisi, Lider, Etkililik	

EFFECTIVE SCHOOL ADMINISTRATOR ACCORDING TO SECONDARY STUDENTS' EXPECTATIONS

Article Information	Abstract
Article Type Research Article	A case study, one of the qualitative research methods, was used in the research in which the expectations of secondary school students from effective school administrators were determined. In the research, 30 students in total, 10 from Anatolian High School, Imam Hatip High School and Science High School, studying in Bulancak district of Giresun province in the 2021-2022 academic year, constitute the study group of the research. The data were collected with the "Personal Information Form" and "Semi-Structured Interview Form" prepared by the researchers. The data obtained from the open-ended questions in the interview form were analyzed with the content analysis technique. As a result of the research, the leadership characteristics and positive personal characteristics of the school administrators were expressed in the students' definitions of an effective school administrator. According to the findings, the expected characteristics of an effective school administrator were grouped under the themes of professional characteristics and personal characteristics. Most of the secondary school students whose opinions were asked in the research do not find school administrators effective.
Article History: Received 15.09.2022 Accepted 12.01.2023	
Keywords: Secondary education, Administrator, School administrator, Leader, Effectiveness	

Kaynakça Gösterimi: Ulusoy, B., Demir, O., & Arıkan, C. (2023). Ortaöğretim öğrencilerinin beklentilerine göre etkili okul yöneticisi. *Eğitim Yönetimi & Politikaları Dergisi*, 4(1), 5-14.

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Giresun Üniversitesi, ulusoyberru@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8264-3119

² Müdür Yardımcısı, Keşap Şehit Serkan Yılmaz Anaokulu, oguzmu@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8482-7328

³ Okul Müdürü, Bulancak-Kovanlık Ortaokulu, cengiz7arikan@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9244-552X

1. GİRİŞ

Ortaöğretim, birbirinden farklı programların uygulandığı liseleri ifade eder. Ortaöğretim kurumları, ilköğretimden sonra devam eden öğrenim süresi dört yıl olan, yatılı ve/veya gündüzlü olarak eğitim ve öğretim veren kurumlardır. Belirli bir programa ağırlık veren bu okullar; Fen liseleri, Sosyal Bilimler Liseleri, Anadolu Liseleri, Güzel Sanatlar Liseleri, Spor Liseleri, Anadolu İmam-Hatip Liseleri, Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri, Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezleri ile Çok Programlı Anadolu liselerinden oluşmaktadır. Okul yöneticisi kavramı ise müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarını kapsar. Okul yöneticileri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere, çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar. Verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmaları yürütür, okulu hizmete hazır durumda bulundurur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır (MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği Md.6, 77-83).

Taymaz'a (2001) göre okul yöneticisi; eğitimle ilgili kanun, tüzük ve yönetmelikleri, eğitim öğretime dair stratejik planları zamanın gerektirdiği şekilde harmanlayarak, yöneticisi olduğu kurumda uygulama becerisi ve sorumluluğu olan kişidir. Okul yöneticisi insan kaynaklarını ve maddi kaynakları yönetmede liderliğin gerektirdiği özellikleri sergilemeli, okulu belirlediği hedeflere yönlendirerek eğitimin içerisindeki tüm paydaşlarla işbirliği yapabilmeli, yenilikçi programlar geliştirip gerektiğinde güncelleyebilmeli ve mesleğinin etik ilkelerine sahip olabilmelidir (Mestry ve Grobler, 2004). Yılmaz (2021) da okul yöneticilerini, bilgi ve teknoloji çağının getirdiği yeni yaklaşımları okullarında uygulayan kişi olarak tanımlamaktadır.

Okul bir sitemdir. Sistemin başında ise okul müdürü bulunmaktadır. Okul müdürü okulun insan ve madde kaynaklarını harekete geçirebilme yetkinliğini taşımaktadır (Özdemir, 2009). Bu konuda okuldaki diğer yöneticiler de sorumluluk sahibidir. Okul yöneticilerinin eğitime dahil olan tüm bireylere ve gruplara hakim olması onları harekete geçirebilmesi için de eğitim yönetimi ve davranış bilimlerinde kendilerini iyi yetiştirmeleri gerekmektedir (Bursahoğlu, 2011). Okul yöneticilerinin kalitesi yönettikleri okulun kalitesini önemli ölçüde etkileyen temel faktörlerdendir (Bitterová vd., 2014). Bunun sebebi okul yöneticisinin öğrenme faaliyetleri üzerinde kuvvetli bir etkisinin olması ve okuldaki eğitim kalitesini artırıcı her türlü faaliyetin merkezinde bulunmasıdır (Organization for Economic Cooperation and Development [OECD], 2020). Eğitimin her kademesinde görev alan çalışanların mesleki tecrübelerini ortaya çıkarıp okulun amaçları doğrultusunda kullanmalarında yöneticilerin sorumlulukları düşünüldüğünde, yöneticilerin mesleki yeterliliği okulları için büyük bir öneme sahiptir (Özdemir vd., 2015). Ayrıca içerisinde bulunan çağın getirdiği yenilikler, bir okul yöneticisinde aranılan rol ve sorumlulukların, yöneticiden beklenen becerilerin değişmesine sebep olmuş; yöneticiliğe ilişkin değişik görev tanımlamalarına ihtiyaç duyulmuştur. Bu tanımlardan biri de etkili okul yöneticisi kavramıdır (Yirci ve Berk, 2021).

Etkililik kavramı ilk defa 1930'lu yıllarda Barnard tarafından kullanılmıştır. Etkililik; örgütün amaçlarına ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Tınaz, 2014, s. 10). Etkililik; verimlilik, edim, yararlılık ve etkenlik ile bağlantılıdır. Verimlilik, girdi ve çıktı arasındaki uygunluğu; edim, verilen emekleri; yararlılık, işlevini yitiren metotların işe yaramamasını; etkenlik ise kısıtlı kaynaklarla en büyük sonuca ulaşmayı ifade eder (Karslı, 2004). Kısacası etkililiğin gerçekleşen durum ile istenen, hedeflenen nokta arasındaki fark olduğu söylenebilir. Fark ne kadar az ise etkililik de o kadar yüksektir.

Okulda etkililiğin sağlanmasında en önemli faktör olan okul yöneticileri, verimli ve etkili bir eğitim öğretim ortamını yürütmekle görevli kişilerdir (Baştepe, 2009). Okul yöneticisinin temel görevi bulunduğu kurumda örgütsel etkililiği sağlamaktır. Bunu başarması için örgütte bulunan insan kaynağının da etkili olması gerekir. Etkili insan kaynakları örgütün hedefleriyle paralel hareket etmeli ve yönetici örgütün hedeflerine ulaşmak için fırsatlar yaratmalı, belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlamalıdır (Karatepe, 2005).

Etkili bir okul yöneticisi odasına sıkışmayan, okulun duvarları arasında kendini kaybetmeyen, insanlarla iletişimi kuvvetli, bireysel sıkıntılarını okula taşımayan, her yeni fikir ve görüşe açık, olaylara ve insanlara kaliteli bir okul ortamının gerektirdiği şekilde yaklaşan, değişimi isteyen, sevgi dolu bir okul kültürü gerçekleştirmiş aktif yöneticidir (Tınaz, 2014). Etkililiği yüksek bir okul yöneticisinin; teknik konularda uzmanlık seviyesinde tecrübeye, yöneticilik yaptığı insanlara moral motivasyon vererek onları teşvik edici algıya ve ilgiye, insanların fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarını bilen hoşgörüyü, yönetim bilimleri örgüt kuramları insan davranışları ve eğitim felsefesi konularında bilgi birikimine sahip olması gerekir (Aydın, 2014). Etkili okul yöneticisine ilişkin yapılan tanımlamalardan sonra etkili bir okul yöneticisi için; eğitim yönetiminde kullanılan teknolojik gelişimlere göre kendini sürekli yenileyen, hedeflediği başarıya ulaşmak için okulda bulunan insan gücünü harekete geçiren, insanın psikolojik ve sosyal yönünü bilen ve oluşabilecek sorunları hoşgörüyü çözen bir eğitim lideri olduğu söylenebilir.

Ortaöğretim öğrencilerinin etkili okul yöneticisine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu önem doğrultusunda çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır. Ortaöğretim öğrencilerinin görüşlerine göre;

1. Etkili okul yöneticisi nasıl tanımlanmaktadır?
2. Etkili okul yöneticisinden beklenen özellikler nelerdir?
3. Okul yöneticileri, etkili yönetici özelliklerini taşımakta mıdır?

2. YÖNTEM

Bu çalışma Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Fen ve Matematik Bilimleri Araştırma Etik Kurulu 11.05.2022 tarihli ve 22/ 026 sayılı kararıyla yayın etiği açısından uygun bulunmuştur.

2.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma gurubu, veri toplama ve analiz sürecine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

2.2. Araştırmanın Deseni

Ortaöğretim düzeyinde öğrenim gören öğrencilerin etkili okul yöneticisinden beklentilerinin belirlendiği bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışması, bir olaya ilişkin faktörlerin bireyler, mekân, zaman ve olaylara yönelik bütünsel bir bakış açısıyla araştırılarak bu durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanan bir çalışmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

2.3. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmada, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Giresun İli Bulancak İlçesinde ortaöğretim düzeyinde öğrenim gören Anadolu Lisesi, İmam Hatip Lisesi ve Fen Lisesi'nden 10'ar olmak üzere toplamda 30 gönüllü öğrenci araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubuna ilişkin betimsel bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur. Araştırmada örneklem yöntemlerinden olan kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yöntemi, çalışmaya katkı sağlayan katılımcıların birbiriyle ilişki içerisinde olmasıyla oluşmuş bir örneklem türüdür (Patton, 2014). Kartopu örneklemeyle ulaşılan öğrenciler 15 ile 18 yaşları arasında olup 13 kız ve 17 erkek öğrenciden oluşmaktadır.

Tablo 1: Çalışma Grubuna İlişkin Betimsel Bilgiler

Değişken	f	
Cinsiyet	Kadın	13
	Erkek	17
Yaş	15	8
	16	3
	17	14
	18	5
	9	1
Sınıf	10	10
	11	6
	12	13
	İmam Hatip Lisesi	10
Okul Türü	Anadolu Lisesi	10
	Fen Lisesi	10
Toplam	30	

2.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı-yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla elde edilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular önce taslak olarak hazırlanmıştır. Veri toplama aracı taslağı hazırlanırken, ilgili alanyazın incelenmiş, veri toplama aracında yer alacak soru havuzu oluşturulmuştur. Soru havuzundan araştırmacının amacına hizmet edecek maddeler belirlendikten sonra oluşturulan taslak veri toplama aracının kapsam geçerliğini sağlamak için alanında uzman olan 5 öğretmenin görüşüne sunulmuştur.

Araştırmanın güvenilirliğini gerçekleştirmek amacıyla, öğretmenlerin açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar araştırmacılar tarafından incelenip araştırmacıların “Görüş Birliği” ve “Görüş Ayrılığı” olduğu maddeler belirlenmiştir. Daha sonra Miles ve Huberman’ın (1994) belirttiği aşağıdaki formül kullanılarak güvenilirlik hesaplanmıştır. Güvenirlik = (Görüş Birliği) / [(Görüş Birliği)+(Görüş Ayrılığı)] = 0.96 olarak bulunulmuştur. Üç açık uçlu görüşme sorusunun yer aldığı veri toplama formunda; ortaöğretim öğrencilerinden etkili okul yöneticisini tanımlamaları, beklentilerine göre etkili okul yöneticinin özelliklerini ifade etmeleri istenmiş, okul yöneticilerinin etkili okul yöneticisi özelliklerini taşıma durumlarıyla ilgili görüşleri alınmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları ve 3 öğretmen üzerinde ön uygulamaları yapılarak hazırlanan görüşme formları için 11 Mayıs 2022 tarihli ve 22/026 sayılı Etik Kurul Kararı ile Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Fen ve Matematik Bilimleri Araştırma Etik Kurulu’ndan gerekli izin alınmıştır.

2.5. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada verilerin toplanmasında iki farklı yöntem başvurulmuştur. Bunlardan ilki doküman incelemedir. Yıldırım ve Şimşek’e (2006) göre doküman inceleme, gözlem ve görüşme gibi diğer veri toplama yöntemleriyle birlikte kullanıldığında “araştırmanın geçerliliğini artırmaya” önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Araştırmanın geçerliliğini artırmak için, alan yazında etkili okul yöneticileriyle ilgili çalışmalara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Verilerin toplanmasında kullanılan diğer bir yöntem de görüşmedir. Araştırmada, veriler yarı-yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşmelere başlamadan önce, görüşme için uygun ortam oluşturulmuş ve araştırma ile ilgili ortaöğretim öğrencilerine gerekli bilgiler verilmiştir. Öğrenciler ile yapılan görüşmeler ortalama 10 dakika sürmüştür. Araştırmada görüşlerine başvuru ortaöğretim öğrencilerinin kimlik bilgilerini gizli tutmak amacıyla kodlama yapılmıştır. Buna göre, görüşme yapılan öğrenciler; Katılımcı 1 (K1), katılımcı 2 (K2),... biçiminde kodlanmıştır.

Araştırmada görüşme sorularından elde edilen veriler bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiş ve verilerin çözümlenmesinde içerik analizinden faydalanılmıştır. İçerik analizi araştırmanın kuramsal olarak çok açık ifade edilemediği veya daha derinlemesine bir analize gereksinim duyulduğu durumlarda yapılmaktadır. Bu bağlamda ortaöğretim öğrencilerinin görüşleri, ana ve alt temalar altında ve anlaşılabilirliği kolaylaştırma bakımından tablolara dönüştürülerek sunulmuştur. Tablolardaki veriler öğrencilerin görüşlerinden doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

3. BULGULAR

Bu bölümde, etkili okul yöneticilerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla ortaöğretim öğrencileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Etkili Okul Yöneticisinin Tanımına İlişkin Bulgular

Ortaöğretim öğrencilerinden etkili okul yöneticilerini tanımlamaları istenmiş ve Tablo 2’de öğrencilerin tanımlamalarına ilişkin tema ve alt temalar sıralanmıştır.

Tablo 2. Etkili Okul Yöneticisinin Tanımlanmasına İlişkin Tema ve Alt Temaların Frekans Dağılımı

Temalar	Alt Temalar	Katılımcı Kodu	f
	İyi iletişim kuran	K2, K8, K9, K11, K12, K17, K19,	9
	Disiplinli	K14, K24, K25, K26, K27, K29	6
Liderlik	Sorunlara çözüm bulan	K1, K2, K4, K5, K7, K9	6
Özellikleri	İşbirlikçi	K6, K24, K28	3

	Mesleki yeterliliği olan	K13,K15	2
	Adil	K5,K17	2
	Sosyal faaliyet yapan	K11,K17	2
	Sportif faaliyet yapan	K16,K25	2
Ara toplam			32
	Yardımsaver	K17, K26,K27,K28,K29,K30	6
	Anlayışlı	K18, K20, K21, K29,K30	5
Kişisel	Saygı duyulan	K10,K23	2
Özellikler	Tutumlu	K27,K28	2
	Sevilen	K23	1
	Uyumlu	K17	1
Ara toplam			17
Genel toplam			49

Tablo 2 incelendiğinde ortaöğretim öğrencilerinin etkili okul yöneticisi tanımlamalarının 2 ana tema altında toplandığı görülmektedir. Bunlar liderlik özellikleri (f: 32) ve kişisel özellikler (f:17) ana temalarıdır. Lider ana teması altında toplanan alt temalar ise iyi iletişim kuran (f: 9), disiplinli (f:6), sorunlara çözüm bulan (f:6), işbirlikçi (f:3), mesleki yeterliliği olan (f: 2), adil (f:2), sosyal (f:2) ve sportif faaliyet yapandır (f:2).

Aşağıda etkili okul yöneticisini lider ana teması altında tanımlayan ortaöğretim öğrencilerinin ifadelerinden örnekler sunulmuştur:

“Bence etkili okul yöneticisi demek öğrencilerle etkileşimde kalan, okul sorunlarıyla yakından ilgilenen ve okulu daha ileriye taşıyabilmek için çaba sarf edendir” (K2).

“Etkili okul yöneticisi, öğrencileriyle iyi bir iletişim kuran onların sorunlarını elinden geldiğince çözmeye çalışan kendini ve eğitim verdiği öğrenciler her zaman bir adım daha ileri nasıl götürebilirim diye düşünen ve düşündüklerini uygulayan yöneticidir” (K9).

“Okulda öğrencilerle iletişim halinde olması, sosyal faaliyetler yaptırabilme, okul gezileri ayarlayabilmesi vb. şeyler yaptırabilmesi” (K11).

“Sportif faaliyetlerde bulunan kişilerdir” (K25).

Kişisel özellikler ana teması altında toplanan temalar ise yardımsaver (f:6), anlayışlı (f:5), saygı duyulan (f:2), tutumlu (f:2), sevilen (f:1) ve uyumludur (f:1). Etkili okul yöneticisini kişisel özellikleri ile tanımlayan ortaöğretim öğrencilerinin görüşlerinden örnekler aşağıdaki gibidir:

“Uyumlu, ilgilenen, adaletli, tarafsız, çevreye duyarlı, sosyal etkinlikleri, okulun vizyonunu artıran ben böyle bir idareci istiyorum” (K17).

“Öğrencinin dertlerinden anlayan, bağırıp çağırmadan empati yapabilen” (K 20).

“Aklımızdaki okul müdürü taraf tutmayan her zaman yanımızda olan bizlere iyi davranan” (K 21).

“Sözünü dinleten, öğrencilere ve öğretmenlere kendini sevdiren ve en önemlisi oturaklı olmasıdır” (K 23).

3.2. Etkili Okul Yöneticisinden Beklenen Özelliklere İlişkin Bulgular

Ortaöğretim öğrencilerinin etkili okul yöneticisinden bekledikleri özellikleri belirtmeleri istenmiş ve Tablo 3'te öğrencilerin beklentilerine göre etkili okul yöneticisi özelliklerine ilişkin tema ve alt temalar sıralanmıştır.

Tablo 3. Etkili Okul Yöneticisinin Özelliklerine İlişkin Tema ve Alt Temaların Frekans Dağılımı

Temalar	Alt Temalar	Katılımcı Kodu	f
Mesleki özellikler	Öğrenme etkinliklerine önem veren	K4, K5,K8, K12,K13,K15,K16,K22	8
	Sosyal etkinliklere önem veren	K8,K16,K17,K23,K27	5
	Öğrenci ve personelle iyi iletişim kuran	K2,K6,K7,K20, K24	5
	Disiplinli	K10,K14,K24,K25	4
	Çözüm odaklı	K1,K7,K9	3
Kişisel özellikler	Anlayışlı	K9,K18,K20,K29,K30	5
	İnsanları önemseyen	K1,K2,K11	3
	İyi davranan	K21,K22,K26	3
	Eğlenceli	K4,K28	2
	Güvenilir, dürüst	K6,K21	2
	Yardımsaver	K29,K30	2
	Öğrencileri mutlu eden	K3,19	2
	Saygın	K10	1
Girişken	K6	1	
Toplam			46

Tablo 3 incelendiğinde ortaöğretim öğrencilerinin etkili okul yöneticisinden beklediği özellikleri 2 ana tema altında toplandığı görülmektedir. Bunlar mesleki özellikler (f:25) ve kişisel özelliklerdir (f:21). Mesleki özellikler ana teması altında toplanan alt temalar ise öğrenme etkinliklerine önem veren (f:8), sosyal etkinliklere önem veren (f:5), öğrenci ve personelle iyi iletişim kuran (f:5), disiplinli (f:4), çözüm odaklı olmalıdır (f:3).

Aşağıda etkili okul yöneticisinden beklenen özellikleri mesleki özellikler ana teması altında tanımlayan ortaöğretim öğrencilerinin ifadelerinden örnekler sunulmuştur:

“Herkesin fikrini önemsemesi ve çözüm odaklı olması” (K1).

“Genel olarak sevgi ve saygı duyuyorum fakat bazılarının disiplin açısından biraz zayıf olduğunu düşünüyorum” (K10).

“Gerektiği yerde durmayı, gerekince ilerlemeyi bilmelidir...vizyonu geniş olmalı. Sosyal etkinlik yapmalı ” (K23).

“Disiplinli tertip ve düzenli olan bir bireydir” (K25).

Kişisel özellikler ana teması altında toplanan temalar ise anlayışlı (f:5), insanları önemseyen (f:3), iyi davranan (f:3), eğlenceli (f:2), güvenilir, dürüst (f:2), yardımsaver (f:2), öğrencileri mutlu eden (f:2), saygın (f:1), ve girişkendir (f:1).

Etkili okul yöneticisinden beklenen özellikleri, kişisel özellikleri ile tanımlayan ortaöğretim öğrencilerinin görüşlerinden örnekler aşağıdaki gibidir:

“Motive edici olması, güvenilir, gerektiği zaman özür dilemesini bilmesi, girişken olması, zamanı iyi değerlendirebilmesi, çeşitli rahatlatıcı etkinlikler düzenleyebilmek için işlevli bir zekaya ve geniş bir bakış açısına sahip olması” (K6).

“Çevreye duyarlı okula birçok şey katmalı okulun vizyonunu artırması gerek bence” (K 11).

”Okulda eğlenceli etkinlikler olmalı. Öğrencilere yararlı davranışlar öğretilmeli” (K 28).

”Yardımsaver, anlayışlı... ” (K 30).

3.3. Okul Yöneticilerinin ‘Etkili’ Olarak Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin etkili olma durumlarını belirlemeye yönelik ortaöğretim öğrencilerine ‘Okul yöneticilerinizin etkili olduğunu düşünüyor musunuz?’ sorusu yöneltilmiştir. Tablo 4’te ortaöğretim öğrencilerinin okul yöneticilerinin etkili olma durumlarına ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin ‘Etkili Yönetici’ Olmalarına İlişkin Öğrenci Görüşleri

Ana tema	Alt Temalar	Katılımcı Kodu	f
<i>Okul Yöneticilerini</i>	Etkili Değil	K2,K3,K4,K5,K7,K10,K16,K17,K18,K20,K21,K22,K26,K28	14
<i>Değerlendirme</i>	Etkili	K12,K14,K19,K23,K24,K25,K27,K29,K30	9
	Kısmen Etkili	K1,K6,K8,K9,K11,K13,K15	7
Toplam			30

Tablo 4’e göre araştırmada görüşlerine başvuru alan ortaöğretim öğrencilerinden okul yöneticilerinin etkili olmadığını belirten öğrenci sayısı 14’tür. Okul yöneticilerinin etkili olduğunu ifade eden öğrenci sayısı 9, bu konuda kararsız kalan kısmen etkili olduğunu düşünen öğrenci sayısı da 7’dir. Aşağıda okul yöneticilerinin etkili olmadığını belirten ortaöğretim öğrencilerinin görüşlerine yer verilmiştir:

“Akademik başarıyı her zaman öncelik olarak aldıklarından sosyal gelişimimize yeterince katkı sağlayamıyorlar. Be nedenle yeterince etkili olduklarını düşünmüyorum (K2).

“Etkili değiller bence her gün koltuğa oturup iki bilgisayar kurcalayıp geri gidiyorlar (bazıları). Sportif ve eğitim amaçlı hiçbir şey yapmıyorlar” (K16).

“Bence bana göre fazla öğrencilerle ilgilenmiyor birinin sorunlarına fazla ilgi göstermiyor, ona nasıl yol kat edeceğini göstermiyor” (K17).

“Genel olarak etkili olduklarını düşünmüyorum. Çünkü bizi anlamıyorlar ve sadece ders üzerine konular konuşuluyor. Keşke biraz geziler, sosyal etkinlikler vs. düzenlenmiyor” (K18).

“Hayır düşünmüyorum. Çünkü hiçbir öğrencinin derdinden anlamıyor. Öğrencinin aile içinde ne tür zorluklar yaşadığını anlamıyorlar. Öğrenciyi sadece okuldaki başarısı ile değerlendiriyorlar” (K 20)

“Etkili değiller okulumuz etkinlikler bakımından eksik” (K28).

Okul yöneticilerinin etkili olduğunu belirten ortaöğretim öğrencilerinin değerlendirmeleri aşağıdaki gibidir:

“Evet çünkü şu ana kadar bir şikayetim olmadı” (K12).

“Okulda öğretmenlerimiz genellikle kurallıdır. Bütün öğrencilere aynıdır. Allah razı olsun” (K 14).

“Evet, etkililer, adiller, sıcakkanlılar, ders zamanı ders sohbet zamanı sohbetler, çevreye duyarlılar” (K 23).

“Evet, çünkü okulda kurallara uyulur. Kimseye ayrımcılık yapılmaz” (K 30).

Okul yöneticilerinin kısmen etkili olduğunu belirten ortaöğretim öğrencilerinin ifadelerinden örneklere aşağıda yer verilmiştir:

“Yeterli olmasa da etkili yöneticiler olduğunu düşünüyorum” (K1).

“Kısmen. Birçok açıdan eksik bir okul olsa da yönetici ve çalışanların ellerinden geleni yaptıklarını düşünüyorum” (K6)

“Gerektiği yerlerde evet, gerektiği yerlerde hayır. Çünkü sonuçta onların da üst kademeleri var ve eğer o üst kademedekiler yöneticilere baskı yapıyorlar ise okul yöneticileri isteseler dahi etkili okul yöneticisi olamaz” (K8).

“Kısmen. Çünkü bizi dinleme konusunda çoğu zaman iyi olsalar da işler uygulamaya geçtiğinde çokta iyi olmadıklarını düşünüyorum” (K9).

“Hepsi çok başarılı insanlar fakat okulumuzda biraz daha sosyal etkinlik ve geziler gibi şeyler yapmaları lazım bu açılardan yetersizler” (K11).

4. TARTIŞMA SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, ortaöğretim öğrencilerinin etkili okul yöneticilerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için çeşitli ortaöğretim kurumlarında öğrenim gören öğrencilerle görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, ortaöğretim öğrencilerinin etkili okul yöneticisi tanımlamalarında en fazla liderlik özellikleri ve kişisel özellikler temalarının kullanıldığı görülmektedir. Ortaöğretim öğrencilerinin etkili okul yöneticisinden beledikleri özellikler ise mesleki ve kişisel özellikler teması altında toplanmıştır.

Liderlik özellikleri teması altında yer alan başlıca tanımlamalar; iyi iletişim kurma, disiplinli, işbirlikçi, mesleki yeterliliğe sahip ve adil olma, sorunlara çözüm bulma, sosyal ve sportif faaliyet yapma özellikleriyle ilgilidir. Araştırma sonuçlarına göre tanımlanan lider hem işini en iyi yapan hem de yaptığı iş çevresinde iletişimi iyi olan, sosyalleşen ve paydaşlarını sosyalleştiren kişidir. Bennis ve Nanus (1985) da liderlik için sadece işini doğru yapmanın yeterli olmadığını belirtmiş, liderleri aynı zamanda aktif bireyler olarak tanımlamıştır. Amerikan Okul Yöneticileri Derneği bir liderde bulunması gereken özellikleri sıralamış bu özellikler arasında liderin vizyon ve mesleki yeterlilik sahibi, adaletli, etkili, sosyal olması gerektiğini belirtmiştir (Becker, 1992). Sıralanan özellikler araştırmadan elde edilen bulgularla benzerlik taşımaktadır. Liderlik özellikleriyle ilgili yapılan diğer çalışma Helvacı ve Aydoğan’a (2011) aittir. Adı geçen araştırmacılar çalışmalarında okul yöneticilerinden beklenen liderlik özelliklerini araştırmışlar, çalışma sonucunda liderlerden adil ve yol gösterici olma, sorunlara karşı duyarlı yaklaşma özelliklerinin beledikliğini belirlemişlerdir. Öyle ki çalışmada liderlik denildiğinde ilk ifade edilen özelliğin adillik olduğu dikkat çekmektedir. Yirci ve Berk (2021) de araştırmalarında okul müdürünün adil olmasının en önemli liderlik özelliği olduğunu vurgulamıştır. Yine Schulte ve diğerleri (2010) araştırmalarında okul müdürlerinden beklenen birincil özelliğin adalet olduğunu ifade etmiş, okul müdürlerinin adaleti, uygulamalarına yansımaları gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan bu çalışmada da adillik, etkili okul yöneticisi denildiğinde akla gelen tanımlamalardan biridir.

Yapılan bu çalışmada katılımcılar, paydaşlarına önem verdiğini davranışlarıyla yansıtan yöneticiler görmek istediğini belirtmiştir. Bu bulguyla paralellik taşıyan diğer bir çalışma Ustabaş’a (2017) aittir. Ustabaş’ın çalışmasında görüşlerine başvuru olan öğrenciler okul yöneticileri tarafından önemsenmek istediklerini, yöneticilerin sert davranmadan onların ihtiyaç duydukları veya istedikleri şeyleri temin etmesini belediklerini ifade etmişlerdir. Aynı öğrenciler etkili okul yöneticisinin kişisel özelliklerini; yardımsever, saygı duyulan, tutumlu, sevilen uyumlu ve anlayışlı olma olarak sıralamışlardır. Anlayışlı olma, yapılan bu çalışmada olduğu gibi Helvacı ve Aydoğan’ın (2011) araştırmalarında da liderden beklenen özelliktir. Ayrıca Kowalski ve diğerleri (2010) okul yöneticilerinin okul paydaşlarıyla pozitif iletişim kurması ve sürdürmesinin eğitim durumlarını olumlu etkilediğini ifade etmiş bu durumun birçok eğitim sorununa çözüm üretebilmesi için gerekli olduğunu belirtmiştir. Benzer ifadeler Schult ve diğerlerinin (2010) çalışmasında da yer almış adı geçen araştırmacılar okul müdürlerinin kişisel özelliklerini sıralarken anlayışlı olma özelliğini ilk olarak ifade etmiştir. Aynı çalışmada anlayışlılığın yanında başkalarıyla uyumlu çalışma, paydaşları motive etme, iyi tutum sergileme, sorumluluk sahibi sabırlı saygılı iyi rol model ve yardımsever olma özelliklerini taşıması gerektiğini vurgulamışlardır. Yukarıda adı geçen araştırmacıların bulguları, bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Yapılan araştırmaya göre etkili okul yöneticisinden beklenen mesleki özellikler; öğrenme etkinliklerine ve sosyal etkinliklere önem verme, öğrenci ve personelle iyi iletişim kurma, disiplinli ve çözüm odaklı olmadır. Bu araştırmada katılımcıların etkili okul yöneticisine ilişkin beledentileri, Çelebi (2010) ve Gökçe ve Kahraman (2010) ile aynı doğrultudadır. Öyle ki Çelebi (2010) öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik algılarını incelediği çalışmasında okul yöneticilerinin, motivasyonu sağlayarak ve okulun diğer paydaşlarına rol model olarak okuldaki paydaşlarla işbirliği içerisinde olması gerektiğini ifade etmiştir. Gökçe ve Kahraman (2010) da etkili okul yöneticilerinin okuldaki tüm paydaşların görüşlerini dikkate alarak okul için ortak amaçlar doğrultusunda hareket ettiklerini vurgulamıştır. Bir okulda başarının sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin okulda demokratik bir ortam sağlaması, kalıcı ve işbirlikçi olması gerektiğini belirtmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre etkili okul yöneticisinden beklenen kişisel özellikler; anlayışlı, insanları önemseyen, iyi davranan, eğlenceli, güvenilir, dürüst, yardımsever, öğrencileri mutlu eden, saygın ve

girişken olmalarıdır. Çobanoğlu ve Badavan (2016) okul yöneticilerinin sağlıklı bir okul ortamı oluşturmalarının temelinde kişisel özelliklerinin yer aldığını belirtmiştir. Adı geçen yazarlar okul yöneticilerinin insanlara karşı duyarlı, meslektaşlarını ve öğrencilerini etkileme yeteneğine sahip, sağduyulu, anlayışlı, bireylerin farklılıklarına saygı göstererek onları cesaretlendiren bir kişiliğe sahip olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Bu ifadeler araştırmadan elde edilen bulgular ile örtüşmektedir. Ayrıca Yirci ve Berk (2021) de araştırmaları sonucunda etkili bir okul müdürünün iyi bir dinleyici ve iletişim becerisinin yüksek olması gerektiğini ifade etmiştir. Nitekim Şahin'in (2000) araştırması da bu bulguyu destekler niteliktedir. Şahin'e (2020) göre çalışanlar ve diğer paydaşlar arasındaki etkili bir iletişim, okul ortamındaki insan ilişkilerinin niteliğini belirlemektedir.

Yukarıda belirtilen araştırmalar da göstermektedir ki etkili bir okul için gerekli ön koşul etkili bir okul yöneticisinden geçmektedir. Sağlıklı bir okul ortamının oluşturulmasında önemli rol üstlenen okul yöneticilerinin mesleklerini daha iyi gerçekleştirebilmesi için yeniliğe açık olmaları ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin farklılıklara ve yeniliklere açık, gelişen teknolojiye ayak uydurabilecek beceride olmaları gerekir. Bu özelliklerin kazandırılması için okul yöneticilerine yönelik meslek içi eğitimler verebilir. Ayrıca okul yöneticileri belirtilen özelliklere öğretmenlerin, öğrencilerinin ve velilerinin de sahip olması için gerekli etkinlik ve eğitimlerin okullarında düzenlenmesini sağlayabilir.

Etkili bir okul yöneticisi; insanlar arası ilişkilerinde başarılı, iletişim yeteneği yüksek, olumlu ve yapıcı kişisel özelliklere sahip olmalıdır. Bu sebeple okul yöneticilerinin seçiminde mesleki yeterliliklerle birlikte kişisel özellikleri de değerlendirilmeli, etkili okul yöneticisinden beklenen kişisel özelliklere sahip anlayışlı, iletişim becerileri yüksek, çevresini olumlu olarak etkileyen kişiler yönetici olarak seçilmelidir.

Okul yöneticileri tamamen akademik performans beklentisiyle okul paydaşlarına yaklaşmamalı, onların yeteneklerinin geliştirilmesi için gerekli sosyal, sportif çalışmalara da öncülük etmelidir. Okul paydaşlarının başarısı dışında onların bireysel diğer özellikleri, sorunları ile ilgilenmeli onlara değer verdiğini gösteren davranışlar sergilemelidir.

Okul yöneticileri sadece başarıya odaklanıp sert, katı ve otoriter bir duruş sergilemekten ziyade öğrenciye yakın olmalı, eğitimde mizahtan yararlanabilmeli, okulun ayrıca eğlendirici bir ortam olmasını sağlayarak okulu öğrenciler için çekici bir ortam haline getirebilmelidir.

Yöneticiler bireylere karşı duyarlı, motivasyon gücü yüksek, adaletli bir şekilde yaklaşır, öğrencilerinin haklarını ve ihtiyaçlarını gözetken davranışlar sergilerse o okulda başarıyı yakalamak zor olmayacaktır. Bu nedenle yöneticilere düzenli olarak eğitimde motivasyon, insan ilişkileri ve insan hakları konusunda eğitimler verilerek yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri sağlanabilir. Her okulun yöneticisi kadar iyi olduğu düşünüldüğünde okulların, yöneticilerinin birer yansıması olduğu söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Aydın, R.(2014). *Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ve etkililiklerine yönelik öğretmen görüşleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Baştepe, İ. (2009). Etkili okulun eğitim öğretim süreci ve ortam boyutlarının nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), s. 76-83.
- Becker, M. (1992). *An effective schools primer*. American Association of School Administrators (AASA).
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. Harper Row Publishers.
- Bitterová, M., Alena, A., & Pisonová, M. (2014). School leader`s competencies in management area. *Social and Behavioral Sciences*, 149(2014), 114–118.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (16. Baskı). Pegem Akademi.
- Çelebi, N. (2010). Public high school teachers` opinions on school administrators` supervision duty in Turkey. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 5(3), 212–231.
- Çobanoğlu, F., & Badavan, Y. (2016). Başarılı okulların anahtarı: etkili okul değişkenleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 114-134.
- Gökçe, F., & Kahraman, P. B. (2010). Etkili okulun bileşenleri: Bursa ili örneği. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 173-206.
- Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Karatepe, S. (2005). Yönetimsel etkililik: Okul yönetiminde yönetimsel etkililiğin astlarla ilişkiler boyutu. Süleyman Demirel Üniversitesi. *İİBF Dergisi*, 10(2).
- Karlı, D.(2004). *Yönetimsel etkililik*. Pegem Yayıncılık.
- Kowalski, T. J.,McCord, R. S., Petersen, G. J., Young, I. P., & Ellerson, N. M. (2010). *The American school superintendent: 2010 decennial study*. Rowman&Littlefield Education.
- MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği.
https://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_11/03111224_ooky.pdf
- Mestry, R., & Grobler, B. R. (2004). The training and development of principals to manage schools effectively using the competence approach. *International Studies in Educational Administration*, 32(3).
- OECD (2020). TALIS 2018 results (Volume II): Teachers and school leaders as valued professionals. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19cf08dfen>
- Özdemir, S., Sezgin, F. ve Özen Kılıç, D. (2015). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri. *Eğitim ve Bilim*, 40(177), 365-383.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Schleicher, A. (2012). (Ed.) Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264xxxxx-en>
- Schulte, D. P., Slate, J. R., & Onwuegbuzie, A. J. (2010). Characteristics of effective school principals: A mixed-research study. *Alberta Journal of Educational Research*, 56(2), 172-195.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okul müdürlerinin yeterlilikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(2), 221-242.
- Taymaz, H. (2001). *Okul yönetimi*. Pegem A Yayıncılık.
- Tınaz, S.(2014). *İlk ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yönetimsel etkililik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki (Şanlıurfa örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Yılmaz, K. (2021). *Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin 21. yüzyıl becerileri*. (Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yirci, R. ve Berk, B. (2021). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul müdürü: Nitel bir araştırma. *Journal of History School*, 50, 570- 598.