

# Okul yöneticilerinin güçlendirilmesi ve okul-üniversite iş birliği

Mehmet Şişman <sup>1</sup> 

**Öz:** Eğitim yöneticiliğinin profesyonel bir uzmanlık alanı görüldüğü ülkelerde, okul yöneticisi yetiştirmeye dönük çeşitli programlar açılmaktadır. Bu programların içeriği, başta işletme yönetimi olmak üzere çeşitli sosyal bilim alanlarındaki güncel kavram ve konulardan oluşmaktadır. Bu kavramlardan biri de güçlendirme olup bununla birlikte yönetimde yetki devri, okul merkezli yönetim, hesap verebilirlik, karara katılma, paylaşımcı liderlik, özerklik, demokratikleşme gibi kavramlar da gündeme gelmektedir. Eğitim sisteminin yönetimiyle ilgili sorunların bir kısmının merkeziyetçi eğitim sisteminden kaynaklandığı düşünülerek dünyada merkeziyetçi olmayan eğitim sistemlerine doğru bir temayül gelişmektedir. Bu durumda okul yönetimlerinin güçlendirilmesi, özerklik, liderlik kapasitelerinin geliştirilmesi, paydaşların okul yönetimi ve karar sürecine katılması öngörülmektedir. Böylece, okul yönetimiyle ilgili sorunların yerinde belirlenip çözülmesi, paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi, okulda takım çalışması ve iş birliğine dayalı bir ortam ve kültür oluşturulması beklenmektedir. Bütün bunlarla birlikte beklenen nihai amaç ise okulda daha iyi çalışma iklimi oluşturarak öğrencilerin öğrenmesini ve başarısını artırmaktır. Bu süreçlerde okul yöneticileri, merkezi otoriteler yanında akademi tarafından da desteklenme ve güçlendirilme ihtiyacı duyabilir;

**Anahtar Kelimeler:** *Eğitim ve okul yönetimi, güçlendirme, üniversite ve okul iş birliği.*

## Empowerment of school administrators and school-university cooperation

**Abstract:** In countries where educational administration is regarded as a professional specialization, various programs are opened to train school administrators. The content of these programs consists of current concepts and topics in various social science fields, especially in business administration. One of these concepts is empowerment, and concepts such as delegation of authority in management, school-centered management, accountability, participation in decision-making, shared leadership, autonomy, and democratization are also on the agenda. Considering that some of the problems related to the management of the educational system from the centralized educational system, there is a tendency towards decentralized educational systems in the world. In this case, it is envisaged that school administrators should be strengthened and autonomous, leadership capacities of administrators should be developed, and stakeholders should participate in school management and decision-making processes. Thus, it is expected that problems related to school management will be identified and solved on the spot, relations with stakeholders will be strengthened, and an environment and culture based on teamwork and cooperation will be created in the school. The ultimate goal is to create a better-working climate in the school and increase students' learning and achievement. In these processes, school administrators may need to be supported and empowered by academia as well as central authorities; thus, it may be possible to integrate theory and practice in the process of mutual learning.

**Keywords:** *Educational and school administration, empowerment, university and school co-operation.*



TÜRKİYE CUMHURİYETİ'NİN YÜZÜNCÜ YILI



**Okul Yönetimi Dergisi**  
*School Administration Journal*

**Okul Yöneticileri Derneği**  
e-ISSN: 2822-4221

**Yorum**  
*Commentary*

**Davetli Makale**  
*Article by Invitation*

Şişman, M. (2024). Okul yöneticilerinin güçlendirilmesi ve okul-üniversite iş birliği. *Okul Yönetimi Dergisi*, 4(2), 93-97.

**Yayın / Published**  
30 Ara / Dec 2024

<sup>1</sup> Emekli Öğretim Üyesi, msisman51@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1816-5412

## Giriş

Güçlendirme (empowerment), fiziki yönden mukavemet ya da dayanıklılığı artırmayı ifade ederken yöneticiler yönünden; yetkilendirme, özerklik verme, gücü paylaşma, yönetim ve liderlik kapasitesini geliştirme gibi hususlar vurgulanarak tanımlanabilir. Güç (power) ve yetki (otorite), birbiriyle yakından ilgili olup yetki genişliği, yetki devri, yetki aktarımı, yetki göçerimi gibi ifadeler de bu kapsamda düşünülebilir. Bu ifadeler, yönetim hiyerarşisi içinde yer alan üst kademelerin sahip olduğu bazı yetkilerin, daha alt yönetim kademelerine aktarılmasını ifade eder. Okullar yönünden güçlendirme; okulu, okul yönetimini, öğretmenleri ve öğrencileri güçlendirme gibi farklı boyutlarda ele alınabilir. Okul yöneticileri yönünden güçlendirme ile onların yönetim (idârî) görevlerinden çok liderlik rollerine vurgu yapıldığı söylenebilir. Bazen yönetim ve liderlik, eşanlamlı kullanılmakta ise de ikisi arasında anlam yönünden farklılıklar vardır. İngilizce konuşulan ülkelerde, geçen yüzyılın sonlarından itibaren yaygın olarak eğitim yöneticiliği ve liderliği ile okul yöneticiliği ve liderliği eşanlamlı kullanılmaya ve bunlardan liderlik kavramı daha çok tercih edilmeye başlanmıştır. Okul müdürlüğü, mevzuatla tanımlanmış kurumsal rol ve otoriteyi ifade ederken liderlik, önceden resmî olarak tanımlanmış bir rol ve statü olmayıp bir insan grubu içinde insanlar arası ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkar.

Bazı ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de neoliberal yönetim politikalarının da etkisiyle kamu yönetiminde gündeme gelen bir başka kavram yönetişim (governance) olup bununla idarî (yönetimsel) eylem, tek yönlü doğrusal bir süreç olarak görülmeyip paydaşlar arasındaki karşılıklı etkileşime ve gücün paylaşılmasına dayalı ortaklaşa gerçekleşen bir eylem olarak görülür. Bu durum, okul açısından yaklaşıldığında okulla ilişkili aktörlerin (öğretmen, öğrenci, veli...) de yönetim sürecine dâhil edilmesini ifade eder. Bu kapsamda gündeme gelen bir başka kavram katılım (involment) ise okuldaki karar süreçlerine diğer paydaşların (öğretmen, öğrenci, veli...) da dâhil edilmesini ifade eder. Okul yönünden bu katılım; okul yönetimine ve karar sürecine katılım, program geliştirme ve iyileştirme sürecine katılım, eğitim ve öğrenme sürecine katılım... gibi farklı biçimlerde ele alınabilir.

Yukarıdaki kısa açıklamalara göre okul yöneticileri yönünden güçlendirme; yetki, erk, özerklik, liderlik, yönetişim, katılım gibi kavramlarla birlikte düşünülebilir. Diğer taraftan söz konusu güçlendirme, toplumda ve okulda demokrasi tartışmalarıyla birlikte düşünülebilir. Bir toplumda idarî (yönetimsel) gücün dağılımı ve kullanımı, benimsenen politik sistemle yakından ilgilidir. Dolayısıyla kamu yönetiminin ve eğitim sisteminin merkezîyetçi bir biçimde örgütlenmiş olduğu toplumlarda gücün, daha çok üst kademelerde toplanması beklenir. Bunun yanında, Türkiye gibi yöneten ve yönetilenler arasındaki güç mesafesinin (power distance) yüksek olduğu toplumlarda, yönetenlerin yönetilenlere göre daha güçlü konumda olduğu; güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise, yöneten ve yönetilenler arasında daha eşitlikçi (egalitarian) normların egemen olduğu söylenebilir. Buna göre yönetimle ilgili konularda gündeme gelen bazı kavramları, her toplumun sosyal, kültürel, politik, ekonomik özellikleriyle birlikte değerlendirmek uygun olur. Bunun yanında bir toplumda farklı okullarda farklı değerlere ve normlara dayalı farklı kurumsal kültürler oluşabilir. Yani bazı okullarda daha demokratik bir okul kültürü egemen iken bir başka okulda daha otokratik bir kültür ve ortam söz konusu olabilir. Bu nedenle genel olarak yönetimde güçlendirme ve katılım gibi kavramları, yerel ve ulusal düzeydeki bağlamsal koşullarla birlikte düşünmek uygun olacaktır. Farklı kültür ve bağlamlarda yönetim ve liderlikle ilgili farklı uygulamalar ve imajlar baskın olabilir.

### Eğitim ve Okul Yönetiminde Profesyonelleşme

Eğitim ve okul yönetimi, akademik bir disiplin ve profesyonel bir meslek alanı olarak yaklaşık yüz yıldan bu yana çeşitli kavramların ve ideolojilerin çatışma alanı haline gelmiştir. Okul yönetiminde profesyonelleşmenin ve okul yöneticiliğinin akademik bir disiplin olarak gelişmeye başladığı ilk ülke Amerika Birleşik Devletleri (ABD) olup zaman içinde Anglosakson ülkelerle birlikte Avrupa’da ve diğer ülkelerde bu konudaki akademik araştırmalar artış göstermiştir. ABD’de geçen yüzyılın başlarından itibaren okul yöneticileriyle ilgili sertifika programları daha sonraları lisansüstü programlar açılmış, liderlik standartları geliştirilmiş, meslekî dernekler oluşturulmuştur. Bu gelişmeler sonucu, başlangıçta baş öğretmen (headteacher) olarak görülen okul yöneticileri, zaman içinde okul müdürü (school principal, superintendent), okul lideri, eğitim lideri, öğretim lideri... olarak tanımlanmaya başlanmıştır.

Okul müdürünün rol ve yeterliliklerinin tanımlanmasında kullanılan farklı kavramlar; bilim, toplumsal hayat ve yönetim alanlarındaki tartışmalarla birlikte gelişir. Başlangıçta Taylorist yönetim yaklaşımının okul yönetimine uygulanması ve okulun bir işletme/örgüt (organizasyon) olarak görülmesine bağlı olarak okul yöneticisi (school manager, administrator) de okuldaki bütün işleri planlayıp kararları veren, görevleri dağıtan, çalışanları denetleyen, performanslarını değerlendiren... bir kişi olarak görülür. Dolayısıyla onun pedagojik rol ve görevlerinden çok işletmecilik/idârî rolleri ve teknik yeterlilikleri önemli görülür. Zaman içinde sosyal, kültürel, politik alanlardaki tartışmalara bağlı olarak Anglosakson ülkelerde okul müdürlerinin rol, görev ve yeterlilikleri, yetiştirme programlarının içeriği sürekli güncellenir.

Geçen yüzyılın son çeyreğinde, diğer etkenler yanında özellikle yeni kamu yönetimi (new public administration), yeni işletmecilik (managerializm) yaklaşımları ve neoliberalizmin de etkileriyle eğitimde demokrasi ve demokratikleşme, yerelleşme, katılım, yönetimde âdem-i merkeziyetçilik, okul merkezli/okula dayalı yönetim... gibi birçok konu gündeme gelir. Buna göre örgüt ve yönetimle ilgili teorilerin gelişim çizgisine, toplumlarda ve eğitim bölgelerinde meydana gelen güç yapısındaki değişimlere bağlı olarak okul müdürleri, zaman içinde bilimsel yönetici, bürokratik yönetici, kolaylaştırıcı, çatışma yöneticisi/müzakereci, koalisyon lideri, sosyal adaleti sağlayıcı, değerlerin koruyucusu vd. görülür; 1980'li yıllardan itibaren de bina/işletme yöneticisi olmaktan daha çok eğitim programı lideri ve eğitim-öğretim lideri olarak görülmeye ve yetiştirilmeye çalışılır.

### Avrupa'da Okul Müdürlerinin Güçlendirilmesi

Anglosakson ülkelerle karşılaştırıldığında Avrupa'da ve dünyanın diğer ülkelerinde eğitim ve okul yönetimi alanının gelişmesi, daha geç zamanlara tekabül eder. Avrupa'da eğitim sistemleri ve uygulamaları yönünden olduğu gibi okul yöneticisi/lideri seçme, yetiştirme, atama, performans değerlendirme ve meslekî gelişim konularında ortak teamül ve standartlar oluşmamıştır. Hatta bazı Avrupa ülkelerinde (örneğin İsviçre) okul müdürü olarak tanımlanan bir statü ve rol olmayıp, her yıl öğretmenlerin kendi aralarından seçtiği bir ekip, okul yönetimi rolünü üstlenmektedir. Araştırmalara göre birçok Avrupa ülkesindeki okul liderleri, çeşitli güçlükler içinde görev yapmakta olup bir yandan yöneticilik ve liderlik yapmaları, diğer yandan da başöğretmen (chief pedagogue) ve öğretim lideri olmaları, okulda yenileşme, değişim ve dönüşümü yönlendirmeleri beklenmektedir. Ancak genel olarak okul yöneticilerinin istikrarlı, bürokratik ve katı kurallara bağlı bir eğitim sistemi içinde idâri konularla ilgili ağır çalışma koşulları altında görev yapmakta oldukları belirlenmiştir. Ayrıca görevleriyle ilgili genelde kısa süreli kurslara katıldıkları, pozisyonlarına uygun kapsamlı bir eğitim almadıkları, böylece profesyonel anlamda okul liderliğinin söz konusu olmadığı görülmektedir (ETUCE, 2012; OECD, 2008).

Avrupa'da ülkelere göre, kamu okullarına ve özel okullara göre, okul müdürlerinin yetkileri ve özerklik durumları farklılaşmakta; okul merkezli yönetim kapsamında farklı ülkelerde, farklı konularda, farklı türlerinde, farklı düzeylerde özerkliğe ve okul merkezli karar verme yetkilerine sahip olabilmektedir. Örneğin, müdürlerin ifadelerine göre, Alberta (Kanada), Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Estonya, Belçika Flaman Topluluğu, İzlanda, Litvanya, Hollanda, Yeni Zelanda, Rusya Federasyonu, Slovak Cumhuriyeti ve İsveç'te okulların %95'inden fazlası öğretmen atama veya işe alma konusunda özerk iken; Kolombiya, Fransa, Japonya, Suudi Arabistan ve Türkiye'de %25'ten azı özerktir. Türkiye'deki okul müdürlerinin sadece %9'u, Suudi Arabistan'daki okul müdürlerinin ise %4'ü öğretmen atama veya işe alma kararlarının tek başına okul tarafından verildiğini belirtirken, ders içeriklerinin oluşturulmasında özerk olmayan okulların oranının en yüksek olduğu üç ülke; Suudi Arabistan (%96), Türkiye (%87) ve Fransa (%85) olarak belirlenmiştir (OECD, 2018).

23 Avrupa ülkesini kapsayan bir araştırmanın sonucuna göre, istisnalar dışında okul müdürlüğünün kaynağı öğretmenlik olup ülkelere göre atamalarda farklı sürelerde öğretmenlik deneyimi, bazı ülkelerde yöneticilik deneyimi de aranmaktadır. Seçim ve atanma biçimi ülkelere göre değişmektedir. Süresi, kapsamı, yöntemi, ülkeden ülkeye değişmekle birlikte atanma sonrası, farklı kurum ve kuruluşlar tarafından meslekî eğitim programları uygulanmaktadır. Okul liderlerinin; bütün öğrencilerin başarılı olması için kaliteli eğitim, eşitlik, eşit öğrenme fırsatları sağlama yönünden hayati bir rol oynadığı; eğitim programlarını uygulama ve yönetmede daha fazla sorumluluk verilerek etkili öğretim ve öğrenme ortamları hazırlama; gerekli beşerî, malî, fizikî kaynakları sağlama; öğretmen ve öğrencileri motive edici ve destekleyici pozitif bir okul iklimi/okul kültürü oluşturma ve sürdürme; okulda barış içinde tolerans, eşitlik, kapsayıcılık, işbirliği, sıkı çalışma, düzen ve disiplini sağlamada... önemli rol oynadıkları görülmüştür. Ülkeler, eğitim sistemlerini çağdaş toplumun ihtiyaçlarına uyarlamaya çalıştıkça, okullardan ve okul yöneticilerinden beklentiler de artmaktadır. Birçok ülke, hesap verebilirlikle ilgili olarak merkezileşmeyi tercih ederken okullardan, öğretme ve öğrenme konularında yeni yaklaşımları benimsemelerini talep etmekte, karar verme süreçlerinde okulları daha özerk hale getirmektedir. Yaşanan ekonomik ve malî güçlüklerle bağlı olarak eğitime ve okullara tahsis edilen bütçeler yetersiz kalmakta, bu durum yöneticilere yeni zorluklar getirmekte, okul hizmetlerini sürdürmek için "daha az olanla daha fazlasını yapmaları" beklenmektedir (ETUCE, 2012; OECD, 2008).

### Türkiye'de Okul Müdürlerinin Güçlendirilmesi

Türkiye'de, eğitim/okul yönetimi alanı, 1960'lardan itibaren akademik bir disiplin olarak birçok Avrupa ülkesiyle karşılaştırıldığında daha erken zamanlarda gelişmeye başlamış olup oldukça fazla akademik birikime ve üretime sahiptir. Ancak bu birikimin sahaya yansımaları ve katkısı aynı oranda olmamıştır. Bunun çeşitli nedenleri araştırmalara konu olmaktadır. Eğitim/okul yöneticisi görevlendirmeyle ilgili ilk yönetmelik, 1990'lı yıllarda çıkarılmış; yakın zamanlarda çıkarılan Öğretmenlik Meslek Kanununda bu konuda bir düzenleme yer almamıştır. Türkiye'de okul yöneticiliği, profesyonel bir uzmanlık alanından çok bir görevlendirme alanı olarak görülmekte ve idâri (yönetsel) görevleri ön plana çıkmaktadır.

Türkiye, OECD ülkeleri arasında en merkezîyetçi ve hiyerarşik olarak oluşturulmuş eğitim sistemine sahip ülkelerin başında yer alır; okul kaynakları ve öğretim programları merkezî olarak oluşturulur. Elbette merkezîyetçi ve yerinden yönetimin her birinin avantajları ve dezavantajları vardır. Dünyadaki genel eğilim, olabildiğince eğitim yönetiminde âdem-i merkezîyetçiliği sağlama ve okulları güçlendirme yönündedir. Bu durum, taşra teşkilatlarıyla birlikte okul yöneticilerinin güçlendirilmesini de kapsar. Eğitimde yerleşme, yetki genişliği, okul merkezli yönetim, okulların güçlendirilmesi gibi uygulamalarda temel hedef; kaynakların (beşeri, finansal, teknolojik vb.) sağlanması ve kullanılması konusunda alt kademelere özerklik ve yetki verilmesi, eğitim programlarının oluşturulması, değerlendirilip geliştirilmesi ve diğer konularda okul yönetimlerinin güçlendirmesidir.

Türkiye’de okul müdürleri, millî eğitimle ilgili mevzuat hükümleri ve üst yönetimin emirlerinin sınırları içinde, okulun bütün işlerini düzenleme, yürütme ve denetlemeye yetkili kılınp okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden ve geliştirilmesinden sorumlu görülür. Türkiye’de özellikle geçen yüzyılın sonlarından itibaren Batılı ülkelerdeki bazı gelişmelere bağlı olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından, birçok konuda (okul geliştirme, toplam kalite yönetimi, kapasite geliştirme, stratejik planlama vb.) projeler yapıp uygulanmıştır. Okul yöneticisi adayları ya da okul müdürlerine yönelik meslekî eğitim programlarında; liderlik ve girişimcilik, öğretim liderliği, stratejik yönetim, eğitimde hesap verebilirlik ve sosyal sorumluluk, kalite güvence sistemi, toplam kalite yönetimi, çatışma yönetimi, değişme ve yenileşme, bütçe yönetimi, okul kültürü, okul temelli bütçe vd. konular da yer almaktadır. Verilen eğitimlerde akademisyenler de görev almakta olup söz konusu eğitimler, genel olarak Anglosakson kültürlerde eğitim/okul yönetiminde popüler olan konu ve kavramlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Burada bazı ikilemler ortaya çıkmakta olup âdem-i merkezîyetçi yönetim anlayışının egemen olduğu kültürlerde gelişen okul merkezli yönetim, yöneticiyi güçlendirme, katılım, yönetişim, liderlik gibi kavramların, merkezîyetçi özelliği ağır basan bir eğitim sisteminde nasıl uygulanacağı, tartışılması gereken bir konu olmaktadır.

#### Tartışma ve Sonuç

Modern toplumlarda okulun, eğitim hizmeti üreten bir örgüt olarak görülmesine bağlı olarak okul yöneticiliğinde profesyonelleşme konusu da gündeme gelmiştir. Bu alanda görev yapan akademisyenlerin ve okul müdürlerinin üyesi olduğu ayrı meslek örgütleri oluşturulmuştur. Bunlar, yetiştirme programlarının içeriğinin oluşturulmasında rol almıştır. Diğer yandan başlangıcından bugüne bu alanda gündeme gelen kavram ve teoriler, genel olarak başta işletme yönetimi ve kamu yönetimi olmak üzere diğer alanlardan uyarlanmıştır. Örgütler ve yönetimle ilgili teorilerin gelişim çizgisine bağlı olarak farklı dönemlerde farklı kavramlar popüler olmuştur. Ancak, söz konusu kavram ve teorilerin gündeme geldiği dil, kültür, politik sistem ve geliştiği sosyal bağlam göz ardı edilmemelidir. Bu kavram ve yaklaşımlar, Türkiye de dâhil gelişmekte olan diğer ülkelere ihraç edilmekte ve pazarlanmakta; bu alanda çalışan akademisyenler arasında ortak bir dil ve söylem gelişmektedir. Burada önemli bir husus, söz konusu kavram ve yaklaşımların yerel kültürde ve okulda ne ölçüde bir karşılığının olduğudur. İnsan, içinde yaşadığı dünyaya ilişkin algı, kavrayış ve düşüncelerini, dilde yer alan kavram ve sözcükler aracılığıyla ifade eder. Okul yönetimi alanındaki uzmanlarla okul yöneticileri, aynı dili konuşmadıklarında birbirlerini anlamaları mümkün olmaz.

Okullar, akademinin uygulama ve laboratuvar alanları olup teorilerin test edildiği ya da geliştirildiği yerlerdir. Dünyada okul ve eğitimle ilgili yaşanan sorunlar yönünden ülkelere göre benzerlikler yanında farklılıklar da vardır, ancak sorunları çözümünde kültürlere göre farklı çözüm yolları olabilir. Türkiye’de okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlarla, bu alanda görev yapan akademisyenlerin araştırma problemi olarak tanımladıkları konular arasında bir örtüşme olduğu ölçüde ortak bir algı dayanağı, ortak bir dil ve söylem oluşabilir. Onun için de tarafların birbirinden öğrenebileceği ortak zeminler, araçlar ve kurumsal yapılar oluşturulabilir. Esasen Türkiye’de Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ile Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) arasında karşılıklı iş birliğini geliştirmeye dönük protokoller imzalanmış, Öğretmen Yetiştirme Çalışma Grubu gibi bazı birimler oluşturulmuştur. Ayrıca, akademik araştırmalar ve hizmet içi eğitim çalışmalarında da iş birliği yapılabilmektedir. MEB ve YÖK arasında imzalanan iş birliği protokolleri kapsamında yerel düzeyde benzer iş birliklerinin, akademi ve il millî eğitim müdürlükleri ve okullar arasında da geliştirilmesi ve sürdürülmesi önerilebilir. Her ne kadar öteden beri öğretim üyeleri, MEB ile ilgili çalışmalarda ve hizmet içi eğitim enstitülerindeki eğitimlerde görev almakla birlikte okullardaki meslekî eğitim çalışmalarının il ve okul merkezli olarak yürütülmesi, kaynak tasarrufunu ve etkililiği artırabilir. Aynı zamanda öğretim üyeleri, il düzeyinde eğitimle ilgili mevcut bazı komisyonlarda olduğu gibi okullardaki bazı komisyon ve kurullarda da görev alabilir. Böylece karşılıklı bir öğrenme ortamı oluşturulabilir.

Giderek dünyada eğitimle ilgili şikayetlerin artmasına bağlı olarak bazı problemlerin çözümü, okul müdürü ve öğretmenlerden beklenmektedir. Söz konusu sorunlar, sosyolojik, psikolojik, politik, ekonomik, pedagojik vb. çeşitli alanlarla ilgili olabilmektedir. Dolayısıyla okul müdürlerinin iş yükü sürekli artmakta, pek çok alanda uzman ve sorunları çözen süper yönetici olması beklenmektedir. Araştırmalara göre dünyada okul müdürleri, gündelik zamanlarının çoğunu, söz konusu sorunları

çözmek için harcamakta, mesaiheri her geçen gün artmaktadır. Bazı ülkelerde okul yöneticiliği cazip bir meslek olarak görülmemektedir. Aynı durum öğretmenlik için de söz konusudur. Türkiye’de MEB tarafından temin edilen insan kaynağı ve finansal kaynaklar yeterli olmadığında okullarda okul müdürleri bazı sorunlarını okul aile birliğinin katkılarıyla çözmeye çalışmaktadır. Onların bu konudaki maharet ve gayreti, her türlü takdire şayandır. Özel öğretim kurumları, kendi kaynaklarını kendileri temin etme durumunda olduğundan kamu okulu müdürlerinin en çok sıkıntı yaşadığı ve güçlendirilme ihtiyacı duydukları konular arasında insan kaynağı ve bütçeyle ilgili konuların yer aldığı söylemek yanlış olmayacaktır. Okulların içinde yer aldığı bağlamlar ve sahip olduğu fırsatlar birbirinden farklı olduğundan dezavantajlı okulların merkezi ve yerel otoriteler tarafından daha çok güçlendirilmeye ve desteklenmeye ihtiyacı olduğu da söylenebilir. Okul özerkliğini artırma ve okul yöneticilerini güçlendirmenin arkasındaki temel mantık; okulların insan kaynağı, bütçe, öğretim programı gibi konularla ilgili en uygun kararları verecek bilgi ve deneyime sahip profesyonellere sahip olmasını öngörmektedir.

### Kaynakça/Reference

- English, F. W. (2005). *Handbook of educational leadership*. Sage Pub.
- ETUCE- European Trade Union Committee for Education (2012). *School leadership survey report*. European Trade Union Committee for Education.
- OECD. (2008). *Improving school leadership* (Vol. 1): Policy and practice. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2018). TALIS 2018 Results (Vol. 1): Teacher and School Leaders as Lifelong Learners. OECD Publishing.
- Şişman, M. (2024). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2023). *Öğretim liderliği*. Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2020). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar*. Pegem Akademi.