

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETİM ÜYELERİ VE OKUL MÜDÜRLERİNİN**  
**GÖRÜŞLERİNE GÖRE İDEAL OKUL YÖNETİMİ:**  
**FENOMENOLOJİK BİR ANALİZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Şule ÇAKMAK**

**İstanbul**

**Mart-2022**

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETİM ÜYELERİ VE OKUL MÜDÜRLERİNİN**  
**GÖRÜŞLERİNE GÖRE İDEAL OKUL YÖNETİMİ:**  
**FENOMENOLOJİK BİR ANALİZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Şule ÇAKMAK**

**Tez Danışmanı: :Doç. Dr. Hanifi PARLAR**

**İstanbul**

**Mart-2022**

## TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Hanifi PARLAR .....

Üye: Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL .....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Pınar MERT .....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Metin TOPRAK

Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Öğretim Üyelerinin ve Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre İdeal Okul Yönetimi: Fenomenolojik Bir Analiz**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Şule ÇAKMAK

## ÖN SÖZ

Bu araştırma, öğretim üyeleri ve okul müdürlerinin görüşlerine göre ideal okul yönetimi üzerine çalışma yapmak amacı ile İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Lisansüstü Eğitim Programında yüksek lisans tez çalışması olarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışmamda desteğini esirgemeyen, araştırma sürecinde önerileriyle yol gösteren Tez Danışmanım Doç. Dr. Hanifi PARLAR hocama, çalışmada görüşleri ile destek olan değerli akademisyenler ve okul yöneticilerine, görev yaptığım Çekmeköy Anaokulu'ndaki tüm personele ve meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Ayrıca bu süreçte hep yanımda olup bana destek olan kıymetli eşime ve çocuklarıma teşekkür ederim.

**Şule ÇAKMAK**

**İstanbul-2022**

## ÖZET

# ÖĞRETİM ÜYELERİNİN VE OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE İDEAL OKUL YÖNETİMİ:

## FENOMENOLOJİK BİR ANALİZ

**Şule ÇAKMAK**

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hanifi PARLAR

Mart-2022, 160 + xii Sayfa

Bu çalışmanın amacı, öğretim görevlileri ve okul müdürlerinin görüşlerine göre ideal okul yönetimi ortaya koymaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden Olgu Bilim (Fenomenoloji) deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu, 2020- 2021 eğitim- öğretim yılında, Eğitim Yönetimi alanında görev yapan, 7 Dr. Öğretim görevlisi ve yine İstanbul ili Çekmeköy ilçesinde görev yapan, en az 10 yıl yöneticilik yapmış, 10 ilkokul müdürü, 10 lise müdürü olmak üzere toplam 27 kişiden oluşmuştur. Katılımcılar belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak görüşleri tespit etmeye yönelik araştırmacı tarafından geliştirilen ve 5 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veriler toplanırken, Covid-19 salgın hastalığı nedeniyle araştırmacı ve katılımcıları tehlikeye atmamak için görüntülü görüşme programı ile birebir görüşülerek ses kaydı alınmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Bulgular tablolaştırılarak ve direk alıntılar yapılarak sunulmuştur. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre ideal okul yönetimi, okulun şartlarına ve çevre koşullarına göre değişen, amaca ulaşma derecesidir. Tüm öğrencilerin başaracağına inanan öğrenme temelli yönetim anlayışıdır. Yenilikçi ve teknolojiye dayalı uygulamalar, veriye dayalı yönetim, öğrenen okul, İşbirlikçi, takım halinde çalışan katılımcı yönetimdir. İnsanı merkeze alan, demokratik, şeffaf yönetim, kriz durumlarını yönetebilen, toplumun beklentisini bilen, okul içi ve dışı paydaşlarla işbirliği yapan yönetimdir. İdeal okul, öğretmeni, öğrencisi ve velisi mutlu, çevreden olumlu imaj sahibi ve tercih edilen okuldur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul, Yönetim, Okul yönetimi, İdeal Yönetim

## **ABSTRACT**

### **THE IDEAL SCHOOL MANAGEMENT ACCORDING TO THE OPINIONS OF ACADEMIC MEMBERS AND SCHOOL ADMINISTRATORS:**

#### **A PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS**

**Şule ÇAKMAK**

Master Thesis, Educational Administration

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Hanifi PARLAR

March-2022, 160 + xii pages

The aim of this study is to study on the ideal school management according to the views of lecturers and school principals. Phenomenology design, one of the qualitative research methods, was used in the research. The study group of the research consisted of 7 PhD, 10 primary school managers and 10 high school managers who had worked as a manager for at least 10 years. While determining the participants, criterion sampling method, one of the purposeful sampling methods, was used. A semi-structured interview form consisting of 5 questions was used as the data collection tool developed by the researcher to determine the opinions. While collecting the data, in order not to endanger the researchers and participants due to the Covid-19 pandemic, voice recording was taken by interviewing one-to-one with the video interview program. Audio recordings were analyzed with content analysis technique. The data obtained were interpreted by dividing them into themes, sub-themes and codes. As a result of the analysis, the ideal school management is the degree of reaching the goal, which varies according to the conditions of the school and environmental conditions. It is a learning-based management approach that believes that all students will succeed. Innovative and technology-based applications, data-based management, collaborative, participatory management working as a team. It is a democratic, transparent administration that puts people at the center, manages crisis situations, knows the expectations of the society, and cooperates with stakeholders inside and outside the school. A school with an ideal management is a preferred school with a happy teacher, student and parent, and a positive image from the environment.

**Keywords:** School, Management, School management, Ideal Management

# İÇİNDEKİLER

<b>TEZ ONAYI</b> .....	i
<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	ii
<b>ÖN SÖZ</b> .....	iii
<b>ÖZET</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	vi
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	x
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xi
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	xii
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	1
<b>GİRİŞ</b> .....	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2.Araştırmanın Amacı .....	3
1.3.Araştırmanın Önemi.....	4
1.4.Araştırmanın Varsayımları.....	6
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları .....	6
1.6.Tanımlar .....	6
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	8
<b>İLGİLİ LİTERATÜR VE ARAŞTIRMALAR</b> .....	8
2.1. Okul.....	8
2.2. Yönetim.....	9
2.3. Yönetim Yaklaşımları ve Kuramları.....	11
2.3.1. Klasik Yönetim Yaklaşımları:.....	11
2.3.2. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı:.....	11
2.3.3. Yönetim Süreçleri Kuramı .....	13

2.3.4. Bürokratik Örgüt Kuramı .....	14
2.3.5. İnsan İlişkileri Yaklaşımı .....	14
2.4. Okul Yönetimi.....	15
2.5. Okul ve İşlevleri.....	16
2.5.1.Ekonomik İşlev .....	17
2.5.2. Sosyal-Toplumsal İşlev .....	18
2.5.3. Siyasal İşlev .....	18
2.5.4. Kültürel İşlev.....	19
2.5.5. Eğitsel İşlev .....	19
2.6. Eğitim yönetimi ve okul yönetimi bakımından işlevler .....	20
2.6.1. Eğitim Programları İşlevi.....	20
2.6.2. Öğrenci Hizmetleri İşlevi.....	20
2.6.3. İş Gören Hizmetleri İşlevi.....	21
2.6.4. Genel Hizmetler İşlevi .....	21
2.7. 21. Yüzyılda Okul .....	21
2.7.1. 21. Yüzyılda Etkili Okul Yönetimlerin özellikleri.....	24
2.8. 2023 Eğitim Vizyon Belgesi ve Okul Yönetimi .....	28
2.9. Okul Geliştirme.....	30
2.9.1. Okul geliştirme sürecinde okul yönetimi .....	33
2.10. Etkili Okul:.....	34
2.10.1 Etkili Okulların ve okul yönetimlerin Ortak Özellikleri.....	37
2.10.2. Etkili Okulda Kültür.....	37
2.11.İlgili Araştırmalar .....	38
2.11.1. İdeal Okul Yönetimi İle İlgili Araştırmalar .....	39
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>46</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>46</b>
3.1.Araştırmanın Modeli .....	46
3.2.Çalışma Grubu .....	47
3.3.Veriler Toplama Araçları .....	49
3.4.Verilerin Toplanması .....	49
3.5.Verilerin Analizi.....	50

3.6.Geçerlik- Güvenirlik .....	50
3.7.Araştırmacının Rolü .....	51
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>52</b>
<b>BULGULAR .....</b>	<b>52</b>
4.1. Tema I: İdeal Okul Yönetim Kavramı .....	53
4.2. Tema II: 21. Yy Gereklere Uygun İdeal Okul Yönetimi .....	61
4.3. Tema III: İdeal Okul Yönetiminde Çevre-Toplum İlişkisi .....	75
4.3.1. Alt Tema I: Görüşler .....	76
4.3.2. Alt Tema II: Öneriler .....	84
4.4. Tema IV: Öğretmenlerin İdeal Okul Yönetiminden Beklentileri .....	91
4.4.1. Alt Tema I: Öğretmen Verimliliği Açısından .....	92
4.4.2. Öğrenci Gelişimi Açısından .....	102
4.5. İdeal Okul Yönetiminin Çıktıları .....	104
4.5.1. Alt Tema I: Öğretmene Yönelik .....	105
4.5.2. Alt Tema II: Öğrenciye Yönelik .....	109
4.5.3. Alt Tema III: Veliye Yönelik .....	114
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>119</b>
<b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>119</b>
5.1.Tartışma ve Sonuç .....	119
5.1.1.İdeal Okul Yönetimi Kavramı ile İlgili Bulgulara Yönelik Sonuç ve Tartışma .....	119
5.1.2. İdeal Okul Yönetiminde 21. Yy. Gereklere İle İlgili Bulgulara Yönelik Sonuç ve Tartışma .....	122
5.1.3. İdeal Okul Yönetiminde Okulun, Çevre-Toplum İlişkisi İle İlgili Bulgulara Yönelik Sonuç ve Tartışma .....	129
5.1.4. Öğretmenin İdeal Okul Yönetiminden Beklentileri İle İlgili Bulgulara Yönelik Sonuç ve Tartışma .....	133
5.1.5. İdeal Okul Yönetiminin Çıktıları İle İlgili Bulgulara Yönelik Sonuç ve Tartışma .....	136
5.2.Öneriler .....	119
5.2.1.Uygulayıcılara Yönelik Öneriler .....	139

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	141
<b>KAYNAKÇA</b> .....	142
<b>EKLER</b> .....	155
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	160



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1: Katılımcılara dair demografik bilgiler.....	48
Tablo 4.1: Tema ve alt tema tablosu.....	52
Tablo 4.2: İdeal okul yönetimi kavramına ilişkin kod tablosu.....	53
Tablo 4.3: Öğretim üyeleri ve okul müdürlerinin 21. Yüzyıl gereklerine uygun okul yönetimi görüşlerine yönelik bulgular tablosu.....	61
Tablo 4.4: İdeal okul yönetiminde çevre ve topluma ilişkisine yönelik görüşler tablosu.....	75
Tablo 4.5: Öğretim üyeleri ve okul müdürlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin ideal okul yönetiminden beklentilerine yönelik bulgular.....	91
Tablo 4.6: Öğretim üyeleri ve okul müdürlerinin ideal okul yönetiminin çıktıklarına ilişkin görüşlerine yönelik bulgular tablosu.....	104

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1: İdeal okul yönetimi kavramı temasına ait kodların dağılımı.....	54
Şekil 4.2: 21. yüzyıl gereklerine uygun okul yönetimi temasına ait kodların dağılımı.....	62
Şekil 4.3. İdeal okul yönetiminde okul, çevre ve toplum ilişkisi görüşler alt teması ve kodların dağılımı.....	76
Şekil 4.4: İdeal okul yönetiminde okul, çevre, toplum ilişkisine ait öneriler alt teması ve kodların dağılımı.....	84
Şekil 4.5: “Öğretmen verimliliği açısından” alt temasına dair kodların dağılımı.....	92
Şekil 4.6: “Öğrenci gelişimi açısından” alt temasına dair kodların dağılımı.....	102
Şekil 4.7: İdeal okul yönetiminin çıktıları temasının öğretmene yönelik alt temasına ait kodların dağılımı.....	105
Şekil 4.8: İdeal okul yönetiminin çıktıları temasının öğrenciye yönelik alt temasına ait kodların dağılımı.....	109
Şekil 4.9: İdeal okul yönetiminin çıktıları temasının veliye yönelik çıktıları alt temasına ait çıktıların dağılımı.....	114

## KISALTMALAR LİSTESİ

Akt: Aktaran

Dr: Doktor

EBA: Eğitim Bilişim Ağı

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği

STK: Sivil Toplum Kuruluşu

TDK: Türk Dil Kurumu

TEDMEM: Türkiye Eğitim Derneği Düşünce Kuruluşu

TRT EBA: Türkiye Radyo Televizyon Eğitim Bilişim Ağı

TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

UNESCO: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu

Yy: Yüzyıl

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumuna, problem cümlesine, alt problemlere, araştırmanın önemine, varsayımına, sınırlılıklara ve araştırma ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1.Problem Durumu

Yönetim, insanlar ve maddi kaynaklar aracılığı ile iş birliği sağlayarak, belli bir amaca yönelik hedef belirleme, plan yapma, örgütlenme, sürecin takibi, organizasyon ve işlerin yaptırılması sanatıdır (Korkmaz, vd., 2015: 10). Yönetimin görevi, örgüte hizmet edecek şekilde iş ve işlemleri yürütüp amaçlarına uygun, sürekli gelişen ve örgütü ileriye dönük hedeflerle yaşatmaktır. Yönetim, hedeflere ulaşmak için işleyen bir süreçtir. Örgütün önünde ya da üstünde değil içinde yaşayan, sürekli gelişim ve yeniliğe açıktır. Fikir birliği ve ortak amaçlarla gerçekleşir. Kişisel veya öznel bir yapı değildir (Bursalıoğlu, 2009: 24). Gelişmiş, başarılı örgütlerin, teknolojik, teknik ve bilimsel faaliyetlerdeki başarılarının yanında, yönetim alanında da mükemmelleşme, en iyisi olma yolunda ileri gittikleri, küresel anlamdaki değişimlere ve insan ihtiyaçlarına ayak uydurmaya çalışan, belli bir amaca, temel değerlere sahip örgütler olduğu görülmüştür (Kocabaş, 2004: 3). Bir ülkenin ekonomisi, bilim, teknoloji, sanayi alanında refah seviyesinin yükselmesi, değişim ve yenilikleri takip edip, rekabet edebilmesi için bu günün çocuklarını, ülkenin geleceği olarak görüp, insan gücünü doğru yetiştirip, geleceğe hazırlamasıyla mümkündür. Eğitim öğretimi, yenilikler karşısında dönüştürmek için alternatif vizyona sahip, stratejik ve etkin kurumlara ihtiyaç vardır (Schleicher, 2019: 36). Okul yönetim sistemleri, yenilikçi, her öğrencinin farklı olduğunu, farklı şekillerde öğrenme biçimlerinin olduğu, asıl amacın öğrencinin başarısını artırıp, ilerlemesi için teşvik edici eğitimi ve ortamı sunan, bunun yollarını yaratan faaliyet alanı olmalıdır (Bursalıoğlu, 2019: 45).

Okul, kanunlarla belirlenmiş okul çağına gelmiş her bireyin, gelecekteki yaşamları, hayata hazırlanmaları ve yaşadıkları zaman dilimi içinde eğitim almaları için gittikleri sosyal mekânlardır (Kesimal, 2019: 34). Okul içerisinde devam eden eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu olarak ilk akla gelen okul yönetimi ve

yöneticileridir. Okul yönetiminin önemi, görevinin öneminden kaynaklıdır. Hizmet ettiği kademeyi amacına uygun yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 2019: 6). Okul yönetiminde, çağın gerisinde kalmış, etkisiz klasik örgüt yapılarının olumsuzlukları ve yetersizlikleri konusunda bilimsel görüşlerin çok olması yönetim anlayışında yeni arayışlara sebep olmuştur. 21. yüzyıl okullarının, çağın gereklerine uygun yeni bir yönetim anlayışına ihtiyacı vardır. Tüm eğitim kurumlarının, hızla değişen teknoloji çağına ve değişimlere cevap verecek, yenilikçi ve gelişime açık olması gerekmektedir. İnsanın ve toplumun değişimi örgütlerin, kurumlarında yenilenerek, yetiştirdiği hammaddeyi çocuk olan okul, bundan yıllar sonra donanımlı, toplumun gereklerine ayak uyduracak, yaşadığı ülkeye, üretime hizmet edebilecek bir nesli yetiştirmek için çalışmalıdır.

İdeal kelimesi, “Düşüncenin tasarlayabileceği, tüm üstün nitelikleri kendinde toplayan” anlamına gelmektedir (TDK, 2021). İdeal yönetim, bir düşüncenin tasarlayabileceği, yakalayacağı bütün üstünlükleri içinde barındıran, çağın gereklerine uygun, mevcut durumda varılmak istenen, en iyi olan yönetimdir (TDK, 2021). İdeal yönetim, kendi hedef kitlesine göre farkındalık yaratan, bilinmeyen durumlar, kaoslar ve değişimler karşısında amacına uygun pozisyon geliştiren yönetimdir (Turgut, 2021: 3). Bu açıdan ideal okulu oluşturmak, amaçlarına uygun, güçlü hale getirebilmek için o okulun yönetiminin de ideal yönetim olması beklenir. Çağın gerektirdiği ihtiyaçlar doğrultusundaki uygulamalarda, yönetim birimlerinin önemi çok büyüktür. Sistemin başarılı olması için güçlü bir yönetime ihtiyaç vardır. Hedefleri ortaya koyup gerçekleştirmek için oluşturulan örgütler ya da kurumlar amaçlarına ulaşabildikleri düzeyde ideal olana kavuşup, varlığını sürdürür. Rekabet edebilir. Hedefe ulaşabilme derecesi o yönetimin etkililiğinin temel ölçütüdür (Balcı, 2014: 94).

Okulda yönetim birimi, bir okulun öğretme ve öğrenme tasarımcısıdır (Özdemir, 2013'den akt., Koç, 2020: 1). Eğitim sistemi içerisindeki amaçların gerçekleşebilmesi okuldan geçer, okul aracılığı ile olur, okul eğitim sisteminin temelidir, okulun başarısı eğitim sisteminin başarısıdır (Yalçınkaya, 2004: 22). Eğitim- öğretim hizmetleri, kişiyi geliştirirken aynı zamanda ülkenin ekonomik üretim, sosyal ve kültürel hayatın devamı için insan gücünü hazırlayan en önemli değerdir (Parlar, 2012: 78). Okullar, insanlara her anlamda etki yapan örgütlerdir. İşlevleri gereği toplumun ve bulunduğu çevrenin yakın takibindedir (Bursalıoğlu, 2019: 34). Gelecek her zaman bu günden daha farklı olacaktır. Okullar geleceği görebilmeli, yön verip, bireyleri hazırlamalıdır.

Okullar, ülkenin geleceğine yön verebilmek, gelecekte sahip olunması gereken özellikleri kazandırabilmek için öğrenme yaşantılarının sağlanacağı yapısal dönüşümleri gerçekleştirmelidir (Yılmaz, Çalışkan ve Sulak, 2016: 15).

Etkili okul ve okul geliştirme ile ilgili literatür tarandığında bir okulun mükemmel olmasında, öğrenci başarısında, öğretmenin performansında, çevrenin okula bakışında, okula yön vermede yöneticinin ve yönetim sistemlerinin öneminin büyük olduğu görülmektedir. Alanyazın çalışmalarında yöneticinin, yeterliliği, etkililiği, okul müdürünün rolleri, liderlik özellikleri (Akcan, 2016; Aksoyalp, 2010; Aslantaş ve Özkan, 2014; Balyer, 2012; Uslu, 2013; Tanrıöğen, 1988; Selçuk, 2018; Şişman, 2007; Şahin, 2010; Özmen ve Aküzüm, 2010; Korkmaz, 2006; Eker, 2019; Çelikten, 2003;) ile ilgili çalışmalar, okul yöneticisinin 21. Yüzyıl becerileri ile ilgili ( Yörük, 2021; Okçu, Doğan ve Dayanan, 2016; Ceylan, 2019; Ercan, 2021; Çevik ve Demirtaş, 2021) çalışmalar yapıldığı, Pozitif okul (Özdoğan, 2019; Özdemir, 2019), etkili okul, etkili yönetim (Alkoofî ve Abdulkarım, 2016; Aydoğan, 2018; Uğurlu ve Abdurrezzak, 2016; Turgut, 2021; Mutlugu, 2019; Şahin, 2009; Duranay, 2005; Çetin, 2019; Helvacı ve Aydoğan, 2011; Girmen, 2001; Çobanoğlu ve Badavan, 2016) çalışmaları olmasına rağmen, ideal okul yönetimi ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan araştırmada amaç, eğitim sisteminin kalbi olan okullar ve okul yönetimleri ile ilgili günümüz şartlarına ve çağın gereklerine uygun, karmaşık gibi görünen, öznesi çocuk olan, içerisinde pek çok işlev barındıran, ideal olan yönetim anlayışını belirlemek ve değerlendirmeler yapmaktır. Alanında uzman akademisyenler ve deneyimli okul müdürlerinin, yönetime bakış açısı ve görüşlerinden elde edilecek bulgularla ideal yönetimi üzerine çalışılmak istenmiştir.

Bu çalışmada ideal okul yönetimine ait bulguların ve önerilerin birçok yöneticiye rehberlik edeceği ve yöneticilerin çalışmalarına ışık olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın problemi “*Öğretim üyelerinin ve okul müdürlerinin görüşlerine göre ideal okul yönetimi nasıldır?*” şeklinde belirlenmiştir

## **1.2.Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada öğretim görevlileri ve okul müdürlerinin görüşlerini doğrultusunda ideal okul yönetimi ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

Bilgiyi öğrencinin tutkuları ve becerileri üzerine inşa edecek okuldaki tüm paydaşların bunun üzerine ortak akıl geliştireceği ideal okul yönetimi nasıl olmalıdır? Amacı ile aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- İdeal Okul Yönetimi kavramı size ne ifade ediyor?
- 21. Yüzyıl gereklerine uygun yenilikçi okul yönetimi nasıl olmalıdır?
- İdeal yönetimi olan okulun çevre toplum ilişkisi nasıl olmalıdır?
- Herhangi bir okulda öğretmenlik yaptığınızı düşündüğümüzde kendi başarınız ve öğrenci başarısı için okul yönetiminden beklentiler neler olur?
- İdeal Okul Yönetiminin muhtemel çıktıları nelerdir?

### **1.3.Araştırmanın Önemi**

Toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için oluşan örgütlerin, amaçlarına ulaşabilmesi etkin bir yönetim anlayışı ile mümkündür. Okul yönetiminin görevi eğitsel amaçlara ulaşılabilmek için okulun sahip olduğu maddi kaynakların ve insan kaynaklarının amaçlar doğrultusunda, toplum ve öğrenci yararına uygun örgütlemektir (Aydın, 2019: 5). Okul örgütlerini en önemli kılan, “Toplumun içinden gelen ve belirli bir süreçte işlenip, üzerine çalışıldıktan sonra topluma geri giden, içinde yaşadığımız ülkenin refah seviyesini belirleyen insan olmasıdır”. Okullardaki insan davranışlarında değişim sürecinin gözlenmesi ve amaca uygunluğunun değerlendirilmesi, diğer örgütlere göre en zor olandır. Ne derece etkili olduğunu ölçmek yıllar alabilir. Hemen fark edilmeyebilir, hatalı ve amacına uygun olmayan insan topluma çoktan karışmış olur. Okulların görevleri, okul yöneticilerinin sorumluluğu ve yönetimlerin etkililiği, görevleri bu anlamda çok önemli ve değerlidir (Parlar, 2019: 36).

Eğitim sistemimizdeki okullar, türlerine göre isimleri amaçları, hedefleri, vizyon ve misyonları, programları bakımından değişiklik gösterse de aslında en önemli farkı, çalışan tüm kadrosuyla, çevresiyle, okul iklimi ve okul kültürü ile yaratırlar. Bu farkın en dikkat çeken önemli yönü okulun yönetimi ve yöneticisidir (Açıkalın, 1994’dan akt., Taymaz, 2019: 56).

Günümüzde, iş hayatında insanların ve örgütlerin çağa uygun başarı elde etmesi için yönetimle ilgili tüm iş ve işlemler kavramlar çok büyük bir önem kazanmaya başlamıştır. Yönetimdeki tüm süreçleri ve değişimi yönetmek için gerekli insan kaynağı, strateji ve liderlik olgularının, teknolojinin doğru, etkin ve verimli

uygulanması, ortaya çıkan başarıları, iletişimi sürdürülebilir yapmak gerekir (Korkmaz, vd., 2015: 20).

Dünyanın değişim ve rekabet dünyası olduğu bu çağda, her alanda yenilikçi değişimin önemi anlatılırken, yöneticilerin alışlagelmiş yöntemlerle devam edip edemeyeceğini sorgulamaları gerekir. 21. Yüzyılda okullar derin bir değişim, dönüşüm yaşamaktadır (Karataş, Dede, 2020: 5). Yönetim bilimindeki literatürlere bakıldığında örgütlerin bu alışlagelmiş yönetim sistemleri ile rekabet etme gücünü koruyamayacakları belirtilmiştir (Özdemir, 2014: 2). Yeniliklere uyum sağlayan, esnek, değişime istekli okullar daha başarılıdır. Değişimin ve yeniliğin yönetilmesi, yönetimin görevidir. Yöneticiler, yeniliği canlandırıp, paydaşlarının değişime adaptasyonunu artırabilirler (Bakioğlu, 2016: 352).

Okul, içinde yaşadığı toplumun canlı bir parçasıdır. Tarihsel süreklilik içinde toplumsal hayatın dönüşümü ile yeniden şekillenen, ihtiyaç duyulan gereksinimlerle evirilen okul, toplumun ihtiyaçlarına, önceliklerine uyumlu olduğu sürece varlığını sürdürecektir (Karataş ve Dede, 2020: 14). Değişen teknoloji, ekonomik yapı, toplum, çevre, vb. dinamiklerin beraberinde getirdiği bu durumlarla baş edebilmenin yolu insan yetiştirme düzeninin gelişip değişmesidir. Bu değişim 21. yüzyıl becerilerine uygun, gelecekte ihtiyaç duyulacak insanı yetiştiren okullarda ki düzenin sağlanmasıdır. Bu görev ise eğitim yönetiminin uygulama alanı olan okul yönetimidir (Bursalıoğlu, 2019: 5).

Günümüzde eğitim yönetiminin uygulama alanı olan okul yönetimlerinde, geleneksel yapılanma şekli bürokratiktir. Bürokrasi, hiyerarşi, yetki, denetim üzerine kurulu bir yönetimdir. Bürokraside yazılı kurallar güç ve otoriteye dönüşüp insanları makineleştirdiği, yeni yüzyılda ise, bireyin kendi planlamasını yaptığı öz denetimi üzerine kuruludur. Bilginin çabuk ulaşıldığı hızlı yeni dünya, geleneksel okulu, bürokrasiyi zaman kaybı olarak görmektedir (Karataş ve Dede, 2020: 52).

Günümüzde, okul yönetiminin, çağa uygun, yenilikçi, etkili, 2023 Vizyon Belgesindeki okul yönetiminden beklenenleri karşılayacak bir yönetim anlayışı ile beklentilere cevap verebilmesi önemlidir. Yapılan araştırmada, okul yönetiminin ideal, etkili, verimli ve çağa uygun olması için alan uzmanı akademisyenler ile alanda çalışan ve uzun yıllar yöneticilik yapmış okul müdürlerinin görüşleri önemlidir. Etkili bir yönetim anlayışına bakış açısı geliştirmede, çağın gereklerine uygun, ideal yönetim

uygulamaları için fikir vereceği düşünölmekte olup, ortaya çıkacak sonuçların diğer bilimsel çalışmalara ve okul yöneticilerine ışık tutacağı düşünölmektedir.

#### **1.4.Araştırmanın Varsayımları**

1. Araştırmaya öğretim görevlileri ve okul yöneticileri gönöüllölölkle katılıp içtenlikle cevap vermişlerdir.
2. Belirlenen araştırma yöntem ve deseni amacına uygundur.
3. Araştırmanın sonunda elde edilen bulgular, belirtilen sınırlılıklar dâhilinde elde edilmiş, değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

#### **1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. Bu çalışma, 2020-2021 eğitim öğretim yılıyla sınırlıdır.
2. Eğitim yönetimi alanında çalışan 7 tane öğretim üyesi ve İstanbul ili Çekmeköy ilçesindeki resmi okullarda en az 10 yıl idarecilik yapmış olan 10 ilkokul, 10 lise müdürü yöneticileri ile sınırlıdır.
3. Bu çalışma öğretim görevlileri ve okul müdürlerine yöneltilen yarı yapılandırılmış sorulara verilen cevaplardan elde edilen verilerle sınırlıdır.

#### **1.6.Tanımlar**

**Okul:** Türk Dil Kurumuna göre okul, okuma yazma faaliyetlerinden başlanarak en yüksek düzeyde bilim, sanat bilgisi vermeye kadar çeşitli derecelerde toplu öğretimin yapıldığı, verildiği yerdir. Başka anlamıyla türlü bilgi, beceri ve alışkanlıkların belli amaçlara göre düzenli bir biçimde öğretildiği ve kazandırıldığı, öğrenci, öğretmen ve yöneticilerden oluşan eğitim topluluğudur (TDK, 2021).

**Yönetim:** Örgötsel amaçları gerçekteştirmek için insan ve maddi kaynakları etkin ve uyumlu kullanarak, organize etme, uygulama, denetleme sürecidir ( Eren, 2012: 18).

İnsanlar ve maddi kaynaklar aracılığı ile amaçlanan bir işi yapma sanatıdır (Korkmaz, vd., 2015: 13).

**Okul Yönetimi:** Eğitimin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Okulu eğitim sisteminin amaçlarına uygun, öğretim çalışmalarını düzenleyerek, insan madde kaynaklarını kullanarak yaşatmaktır (Taymaz, 2019: 55).

**İdeal Yönetim:** Bir düşüncenin tasarlayabileceği, yakalayacağı bütün üstünlükleri içinde barındıran, çağın gereklerine uygun, mevcut durumda varılmak istenen, en iyi olan yönetimdir (TDK, 2021).



## İKİNCİ BÖLÜM

### İLGİLİ LİTERATÜR VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde okul, yönetim, okul yönetimi, yönetim yaklaşımları ve kuramları, okulun işlevleri, 21. Yüzyılda okul ve okul yönetiminin özellikleri, okul geliştirme, etkili okul ve etkili okulda kültür konuları ile ilgili kuramsal bilgilere ve konu ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Okul

Okul, sosyal adalet ve eğitimde fırsat eşitliği anlayışı ile tüm bireylerin eşit olduğu, herkese aynı eğitim-öğretim fırsatı verilen, sosyal adaletin sağlandığı, yalnızca öğrencinin değil tüm bireyler için öğrenme yeri olan, aynı zamanda kendi içinde de sürekli yenilenen, üreten, teknolojiye, dünyaya, toplumun beklentilerine göre şekil alan öğrenen örgütlerdir (Şişman, 2013: 13). Bulunduğu çevrenin öğrenme ve eğitim ihtiyacını karşılayan kurumlardır. Okul, insana kendi hayatı için gerekli yeterlilikleri kazandırırken, topluma, insanlığa faydalı bireyleri de eğitmeyi amaçlar (Taymaz, 2019: 10). Okul, insanlığın sorunlarını bilen, çözüm üretmek için bilgiyi kullanan bireyler yetiştiren örgütlerdir (Çelik, 2000: 18).

Şişman (2013)'a göre “Okul, girdi-işleme-çıktı süreçlerinden oluşan açık bir sistemdir”. Çocukların hayata ve hayattaki rollerine hazırlık yaptıkları yerlerdir. Okul, çağın gereklerine uygun, öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarını karşıladıkları, sosyalleşip geleceğe hazırlandıkları yerlerdir (Parlar, 2019: 68). Okul, eğitim sisteminin en işlevsel parçası, her kademesinde öğrenme ve üretim amaçlı bir örgütlenmedir (Köktürk, 2011: 30). Okullar, öğrenmeyi kurumsallaştırmak için kurulmuştur. Okullarda eğitim öğretim ile yeni nesillerin ülkeye fayda sağlayacak, bilgi ve beceriler ile yetiştirilmesi sağlanır (Çobanoğlu, 2008).

Okullar, kültürel miras yerleridir. Gelişen, değişen toplumun kültürünü nesillere aktarmak ya da kültürlerin değişmesini sağlayan örgütlerin en başında gelir (Bursalıoğlu, 2019: 34). Okul, çocuğun evindeki hayatından sonra ilk sosyal ortamıdır. Vaktinin çoğunu okulda geçirerek, hayatı okulda deneyimler. Paylaşmak, mutluluk, sevinçler, korkular, arkadaşlık, vb. duyguları ve değerleri okulda yaşar. “Okul bir

yaşam alanıdır”. Gündelik hayatın yaşamın ta kendisidir. Okul çocuğun kendini değerli hissettiği tüm öğrenme ve sosyal süreçlere aktif olarak katılım gösterdiği, tüm öğrencilerin öğrenebileceğini düşünen kapsayıcı bir örgüt ve modeldir. Sadece çocuklar için değil, çevresiyle tüm paydaşlarıyla birlikte öğrenme, öğrendiklerini hayatın içinde kullanmak üzere insan ile yaşam arasındaki köprüdür (Şişman, 2007: 10). Okullar bireylerin ilgilerini, yaratıcılıklarını ve düşüncelerini geliştirecekleri, fikirlerini özgürce deneyecekleri, yaşam ve sonuçlarını değerlendirecekleri yerlerdir. Okulda öğrendiklerini, okul dışında da uzmanların rehberliğinde deneyimleyebilecekleri, ihtiyaç duyulan tüm kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde olan kurumlardır. İnsanı merkeze alan, ileride topluma karışacak kişiyi yetiştirdiği bilinciyle, değerler eğitimi önemseyen, insanı istediği gibi biçimlendiren yaklaşımdan uzak her insanın içinde var olan beceriyi, ilgiyi ortaya çıkarabilen, keşfeden, öğrenirken zevk alan, ahlaki değerlerin içselleştirildiği ortamlardır (Parlar, 2019: 69).

## **2.2. Yönetim**

Yönetim, önceden belirlenmiş hedefleri, amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş birden fazla kişiden oluşan etkinlik ve insan davranışları ile ilgili bir bilim dalıdır (Eren, 2012: 20). Yönetim, belli bir işi yapabilecek insanları o işe yönlendirme, görevlerin dağıtımını, beraber çalışabilmeyi organize etmektir. Yönetim sadece işi yaptırmak değil, ayrıca planlama, süreci izleme, denetleme, kaynakları etkin ve verimli kullanarak amaç ve hedefleri gerçekleştirmektir (Mutlugu, 2019: 8). Örgütte işbirliği sağlama ve belirlenen amaca yönelik eylemlerin tamamıdır (Özalp, 2010: 48).

Yönetim, sorunların ve problemlerin çözüme ulaştırıldığı bir süreçtir. Yönetimin temelinde yöneticiler ve yönetilenler vardır (Başaran, 1996’dan akt., Mutlugu 2019: 9). Yönetim bilimini diğer bilimlerden ayıran özellik, “Bilimlerin en yenisi, sanatların en eskisi” olmasıdır. Yönetim biliminin psikoloji, sosyoloji, antropoloji, hukuk vb. tüm bu bilimlerle ilişkisi vardır (Saruhan, 2012: 4). Yönetim kabiliyetli, bilgi ve yetenek sahibi yöneticiler tarafından icra edilen bir sanattır (Şahin, 2019: 2). Yönetim, amacı ve konusu itibari ile işbirliğine dayalı, kişiler arası iletişim ve ilişki olması nedeniyle bilimsel olduğu kadar sanattır da denilebilir. Yönetimin gerektirdiği eylemlerde o yöneticinin, taşıdığı yetenekler, kişiliği, üretkenliği, ileriye görebilmesi, bilgisini kullanabilmesi, yönetimi sanat olarak da icra etmesi demektir (Şimşek ve Çelik, 2018: 59). Aynı işi yapan yöneticilerin farklı sonuçlar ortaya çıkarması

yönetimin sanat ifadesini destekler (Öztaş, 2017'tan akt., Şahin, 2019: 2). En eski sanat olan yönetim bilimi 20. yüzyıla kadar birçok aşamadan geçmiştir. Milattan önceki çağlarda herhangi bir bilimsel niteliği bulunmayan tamamen insani gereksinimleri karşılamaya yönelik ilkel olan yönetim şekilleri daha sonraki yıllarda gelişerek bilim olmuştur (Gediklioğlu, 1997: 300). Bundan da anlaşılacağı üzere yönetime üç farklı şekilde de bakılabilir, bunlar faaliyet olarak yönetim, bilim olarak yönetim, sanat olarak yönetim (Şahin, 2019: 8).

Günümüzde teknoloji ve iletişimdeki hızlı gelişmeler, yenilikler, kaynaklardaki yetersizlikler, toplumun beklentilerinin değişimi yönetimin karmaşık hal almasına ve yönetim biliminin değişmesine, gelişimine neden olmuştur (Besler ve Tonus, 2012: 5).

Klasik düşünce öncülerine göre, yönetimin temel ilkeleri evrensel niteliktedir. Bu ilkeler her türlü işletmede, eğitimde, askeriyede ve kamu alanlarında faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda uygulanan ilkelere (Şahin, 2009: 23).

Toffler (2008) yönetimi, "servet yaratma sistemi" olarak tanımlamıştır. Doğal kaynakları servete çevirmenin yolu olarak tarımın icadı, fabrikaların servet yaratma sistemi olarak Endüstri Devrimi ve son olarak bilgi reformları ile ortaya çıkan yeni yönetim düşüncesi örnek olarak verilebilir (Şahin, 2009: 24). Eğitim örgütlerinde yönetimi düşündüğümüzde ise ülkenin geleceği, refahı, ekonomisi için çocukları geleceğe yetiştirmek "servet yaratma sistemi" tabirinin en değerlisi denilebilir.

Yöneticinin başarılı olabilmesi, çalışanların ve toplumun ihtiyaçlarının karşılanabilmesi, örgütteki kalite için yeni yönetim yaklaşımlarını ve uygulamalarını öğrenip hayata geçirilmesi ile mümkündür (Besler ve Tonus 2012: 1). Yöneticilerin buldukları işletmeyi hedeflerine kavuşturmak için birlikte çalıştıkları kişileri harekete geçirme performansı, hangi amaç için olursa olsun yönetimin başarısı ve işletmeyi amacına kavuşturma derecesi yönetsel etkinlik ile ölçülebilir (Eren, 2004).

Yönetimdeki temel unsur olan, yönetenler ve yönetilenler, yönetim süreci boyunca her iki grupta ortak amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya gelip çalışırlar. Çalışma ortamındaki iletişim, ortak hedeflerde birleşme, alınan kararlara katılım ve tüm çalışanların kabiliyetlerini ortaya koyabildiği ölçüde, demokratik, yenilikçi, değişim süreçlerine ve yeni fikirlere açık yönetilen örgütler başarı getirir (Şimşek, 2003'ten akt., Çalışır, 2020: 6). Günümüze kadar olan yönetim yaklaşımlarının zaman içerisinde amaçlarına ulaşmak için kullandığı yöntem ve tekniklerin farklılaşmış olmasına

rağmen bu yöntemlerin tümünün asıl amacı verimliliği artırıp maliyetleri azalmak olmuştur (Besler ve Tonus 2012: 26).

Yönetim ile ilgili yapılan tanımlardan çıkarılacak ortak özellikler: Yönetilecek yerde birden fazla insan unsurun bulunması, önceden belirlenen amaçların olması ve bu amaç doğrultusunda işbirliği sağlanması, hedefe ulaşmak için madde ve insan kaynağı sağlanması ve verimli kullanılması, tüm bu süreçlerin izlenip, geliştirilip, denetlenmesi şeklindedir (Taymaz, 2019: 19).

### **2.3. Yönetim Yaklaşımları ve Kuramları**

#### **2.3.1. Klasik Yönetim Yaklaşımları**

Sanayi Devrimi ile üretimde, yeni yöntem ve modeller uygulanmaya başlanmıştır. Kurulan fabrikaların sayıları çoğalmaya başlayınca hammadde işlenmeye, çok sayıda işçi istihdam edilmeye ve üretilen mallar için pazarlar aranmıştır. Bu durum ekonomik, sosyal ve örgütsel yaşamda değişiklikleri, sorunları da beraberinde getirmiştir. Klasik yönetim yaklaşımı, yönetilenler, işin nasıl yönetileceği ve örgütün yapılanmasıyla bir bütün olarak ilgilenmiştir (Karataş ve Dede, 2020: 47).

20. yüzyılın başlarında bilimsel anlam kazanmaya başlayan yönetim biliminde “Klasik Yönetim” yaklaşımında üç tane alt yaklaşım vardır: Bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı, bürokratik yaklaşım (Koçel, 2018: 86).

#### **2.3.2. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

Bilimsel hareketin öncüsü Frederick Taylor’dır. Endüstrilerde çalışan insanları etkin kullanma yollarını ararken geliştirmiştir. İşletmelerde çalışan işçilerin verimliliğini artırıcı uygulamalar üzerine yaklaşımıdır. Bir örgütün başarısının bilimsel çalışmalarla, çalışanların bilimsel yöntemlerle seçilmesi ve çalıştığı süre boyunca eğitilmesi ve başarılı olanlara teşvik edici yüksek ücret ödenmesi, dostluğun temel olduğu bir işbirliği kurulması ile olacağını savunur (Saruhan, 2012: 12). Taylor’ın endüstride işçi ve mühendisliğe kadar değişik pozisyonlarda çalışıp tecrübesinden kişilerin makineler gibi programlanabileceği inancını geliştirdi. Bu açıdan bilimsel yönetimin metaforu makinadır (Karataş ve Dede, 2020: 48).

Bilimsel yönetim yaklaşımı, çalışanın psikolojik, sosyal ve insani özelliklerini önemsemeyip onları makine gibi gördüğü için eleştirilmiştir. Çalışanın motivasyonunu

sadece para olarak gören bu yaklaşım başarılı olduğu ve kazandırdığı takdirde ücretlendirmenin verimi artıracacağı belirtilmiştir (Özer, 2014: 7).

“Bilimsel yönetim ilkeleri” kitabında işçi ve işveren arasındaki çekişmelerin bilimsel yolla çözüleceği, işçi ve işverenin çıkarlarının iki taraf için aynı olduğunu, işin verimliliği, kalitesi arttıkça hem işçinin hem de işverenin kazanacağını, bunun için işçilerin bilimsel yollarla seçilmesini ve performansları için sürekli eğitimden geçmelerini vurgulamıştır (Besler ve Tonus, 2012: 11). Türkiye’deki okullarda, yönetimde ve kurumlarda Taylor’un bilimsel yönetim ilkelerinin çok etkisi olduğu görülmektedir. Personel seçimi, standartlar, personelin eğitimleri, kuralların ve uygulamaların okul merkezli değil bakanlıkça standartların belirlenmesi gibi örnekler verilebilir (Karataş ve Dede, 2020: 49).

Taylor’ın, yönetim uygulamalarına göre uzmanlaşmaya gidilmeli, bilimsel metotlar uygulanmalı, yapılacak her iş için standartlar belirlenip karışık olan işler sadeleştirilmeli, teşvik edici ücretlendirme uygulanmalıdır (Saruhan, 2012: 12). Taylor, fabrikalardaki ustaların değişik sorumluluklarının olduğunu her bir sorumluluğun birbirinden ayrı uzmanlık alanlarının olması gerektiğini, kişilerin uzman oldukları alanlarda sorumluluk almaları, bunun iş yerlerinde verimliliği artırdığına inanmıştır. Taylor’un bu anlayışı okullarda ise öğretmenlerin uzman oldukları dalda derse girmelerine benzetilip tüm derslere giren tek öğretmense uzmanlık alanlarına göre farklı öğretmenlerin derslere girmesi okullarda öğrenci başarısını artıracaktır (Besler ve Tonus, 2012: 12). Taylor’un bu anlayışına göre yöneticilerinde yönetim alanında uzman olması gerekmektedir. Günümüzde okul yöneticilerinin yeterlilikleri ve seçilme şartları net değil. Okullarda Taylor’un Bilimsel Yönetim yaklaşımının yerleşik etkileri olsa da okullar birer fabrika ya da endüstriyel örgüt değildir. Öğrenci işlenecek ham ürün, öğretmenler fabrika işçisi, yöneticiler işin akışını izleyen kişiler değildir. Eğitim kurumları kendine özgü yönleri bulunan karmaşık yapılardır. Örneğin, Taylor’a göre karar alma ve planlama yönetimin uzmanlık alanıdır. Fakat günümüzde öğretmenlerin birer uygulayıcı olarak karar alma sürecinde olması, kaliteyi artıracaktır. Yaşadığımız salgın hastalık olan, ne zaman sona ereceği bilinmeyen Covid-19 krizi ile yaşanan eğitim güçlüklerinde ve bu sorunun aşılmasında esnek bir modele, her okulun kendine özgü okul temelli programlar yapmasına ve bu planlamalarda katılımcı bir anlayışa ihtiyaç duymuştur. 21. Yüzyılda eğitimin her

açından klasik yönetim anlayışlarının ötesine geçmesi beklenmektedir (Karataş, Dede, 2020: 49).

### 2.3.3. Yönetim Süreçleri Kuramı

Klasik yönetim kuramlarından olan yönetim süreci kuramı, örgütün yönetimine dikkat çeker. Fransız mühendis Henry Fayol'un öncülüğünü yaptığı yaklaşım, yönetim için gerekli ilkeleri, süreçleri ortaya koymuştur. Taylor'un bilimsel yaklaşımıyla benzerlik göstermesine rağmen, ilkeleri ile yönetimi bir süreç olarak beş ayrı unsurla ele almıştır. Fayol'un yaptığı bu sınıflandırma “*Yönetim Süreci*” olarak adlandırılmıştır. Yönetim süreçleri:

**Planlama:** Örgütsel amaçlara ulaşmak için madde ve insan kaynaklarını etkili ve verimli hale getirmek için gelecekte uygulanacak kararları hazırlama süreci, geleceği öngörüp eylem planı hazırlamak. Yol haritası çizmek (Balyer, 2019: 71).

**Örgütlenme:** Kurumun ya da işletmenin madde ve insan yapısını oluşturmak, amaçlarla kaynakları ahenkli hale getirmektir. Örgütlenme, örgütte kadroyu kurarak gerekli donatım ile çalışanlar arasındaki uyumu sağlama sürecidir (Bursalıoğlu, 2019: 109).

**Yönelme:** Çalışanlara yaptıkları ve yapacakları işle ilgili sözlü ya da yazılı talimatlar, çalışanları faaliyete geçirmektir (Saruhan, 2012: 13).

**Koordine Etmek:** Örgütlerde tüm faaliyetleri uyumlu hale getirmek, eşgüdümleme, çalışanları faaliyete geçirme, tüm etkinlik ve faaliyetleri birbirine bağlamak uyumlu hale getirmektir. Okullarda eşgüdüm için en iyi örnek zümre toplantıları, öğretmen kurulları, yönetim toplantılarıdır (Balyer, 2019: 79).

**Denetlemek:** Önceden belirlenen amaç, plan ve sürecin ilkelere uygun yürütülüp yürütülmediğinin kontrol edilmesidir. Kontrol yöneticiler tarafından yapılması gereken bir yönetim sürecidir (Balyer, 2019: 89). Yönetim süreci yaklaşımı, çalışanlar arasında iş birliğinin önemine değinerek emir-komutanın düzenli devamlılığı için disiplin ve cezanın gerekli olmasına ve genel çıkarların kişisel çıkarların üstünde olmasının önemine işaret etmektedir (Çelikten ve Özbaş, 2014: 93).

Bu yönetim süreçlerinin eğitim kurumlarını ilgilendiren güncel olan Gregg tarafından belirlenen “Gregg yönetim süreçleri”: Karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, etkileme, koordinasyon, değerlendirme olarak belirtmiştir (Cemaloğlu ve Özdemir, 2019: 162). Okulların işleyişinin değerlendirilmesinde, yöneticilerin

eğitiminde, okul yönetiminde ki süreçlerde uygulayıcılara bakış açısı kazandırmaktadır. Denetim mekanizması günümüzde genellikle evrak üzerinden yapılmakta yöneticilik becerileri, eğitimleri, süreçler denetimde eksik kalmakta yönetim süreçlerini de içine alacak rehberlik, ölçme değerlendirme şeklinde kullanılmalıdır (Karataş ve Dede, 2020: 351).

#### **2.3.4. Bürokratik Örgüt Kuramı**

Alman Sosyolog Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Bürokrasi kişisel olmayan bir uygulamadır. Bürokrasi kavramında tüm görevler, her türlü olasılığa karşı belirlenmiş kurallar, uygulamalar yazılıdır ve uzmanlaşmaya dayalı ve hiyerarşik bir yapıya sahiptir (Genç, 2012: 78). Görev dağılımı, hiyerarşi ile astın üste bağlı olduğu bir şekilde düzenlenmiştir. Önceden belirlenmiş sonuçlara ulaşmada yöneticinin ve kişilerin şahsi özellikleri alışkanlıkları amaçlara ulaşmada engel olamaz. Görevlerin gerçekleşmesi için kaynak, donanım, sözleşme sağlanmıştır (Göksoy, 2015: 100). Okullardaki işleyişlerin çoğu Weber'in geliştirdiği bürokrasi yaklaşımıdır (Çelikten ve Özbaş, 2019: 97).

Eğitim kurumlarında rastlanan bürokratik sorunlar; hiyerarşi, sert kurallar, kırtasiyecilik, işlerin yavaş ilerlemesi, personelin kalitesi, ölçme ve değerlendirme şeklindedir. Bürokrasinin olması gerekliliğini göz ardı etmeden profesyonelleşmek, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışı ile öğrencinin iyi olma halini gözeterek çalışmak gerekliliği günümüzde ihtiyaç duyulandır (Bursalıoğlu, 2009: 213).

#### **2.3.5. İnsan İlişkileri Yaklaşımı**

Yönetimde klasik yaklaşımlar, çalışanların davranışlarını kontrol etmeye yönelmiş, işçileri makine gibi görmüş, yaptığı işin hızı ve kalitesiyle ilgilenmiştir. Bu durum durağan bir yapıyı ortaya çıkarmıştır. Çalışma ortamında insanlar duygu, düşünce, inanç ve değerleri ile bir bütündür. Sadece maddi bir kazanç olarak görmek doğru değildir (Eren, 2012: 65). Bu duruma karşı insan ilişkileri yaklaşımı Elton Mayo ve arkadaşları tarafından ortaya koyulan "Hawthorne araştırmaları" ile başlamıştır. Tüm örgütlerde kişiler arası ilişkileri geliştirmeyi sağlayacak olanın uyumlu iletişim kurarak, sürdürmek olduğunu savundular ( Bursalıoğlu, 2019: 139).

İnsan ilişkileri yaklaşımı, okul yönetimleri açısından da önemli bir yaklaşımdır. Günümüzde de yöneticilerin, otoriteleri korumak ve güçlendirmek için insani ilişkilerine, bilgisine ve deneyimine güvendikleri kişilerle dayanışma ve işbirliği ağları

kurdukları görülmüştür. Okullarda demokratik bir yapının oluşması için karar alma süreçlerine çalışanların dâhil edilmesi öğretmenin rolünü değiştirmiştir. Başarıyı artırma, okul kültürünü güçlendirme, alınacak kararların uygulanabilmesi için katılımın yüksek olması, sosyalleşmeyi sağlamak, motivasyonu artırmak için informal iletişimi önemsedikleri görülmüştür (Çelikten ve Özbaş, 2014: 99).

#### **2.4. Okul Yönetimi**

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin çevresel koşullarla ve hizmet ettiği kitle itibari ile daha sınırlı bir alanda yönetimidir. Okul yönetiminin görevi bulunduğu okul kademesinin amaçlarına hedeflerine çevresinin koşullarına uygun olarak okulu geliştirip, yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 2019: 6).

Eğitim ortamlarında, faaliyetlerin planlı ve sistemli olarak uygulanması ve amaçlara ulaşması için tasarlanan örgütlerin yönetimidir (Özdemir, 2019: 31). Okullar, insanları doğrudan etkileyen örgütlerdir. Bu nedendir ki toplum okulları yakından takip eder. Diğer örgütlere göre, okul, çevreyle ve toplumla en yakın ilişki kuran örgüttür. Okullar diğer örgütler için insan kaynağı hazırlar. Okullardan çıkan bu bireyler ileride tekrar okullar üzerinde etki yaratacak çevreler olacaktır. İyi bir yönetim ekibi ülkesine nitelikli, değer sahibi bireyler yetiştirdiği bilinci ile çalışır. Eğitim ve okul sistemi diğer örgütler ve sistemlerden ayıran bir ülkedeki tüm yurttaşları ilgilendiren alan olmasıdır. Bu sebeple iyi yönetilmesi o toplumun var olabilmesi için önemli tek koşuldur (Balyer, 2019: 5).

Okul çevresi ile vardır. Okullar toplumdaki etkilenir ve aynı zamanda etkiler. Çevresinin kötü yanlarından ve etkilerinden uzaklaşmaları, iyi ve doğru olanı bulmalarını karşılayan örgütlerdir. Eğitim yönetimi, genel anlamda tüm okulları bünyesine alan sistemdir ve sorumluluk okul yönetimlerininindir (Bursalıoğlu, 2019: 34).

Okulun önemi okul yöneticisinin görev ve sorumluluklarını artırır. Yönetimin hedeflere ve amaçlarına ulaşması insan ve madde kaynaklarını doğru yönlendirme ve doğru kullanmasıyla mümkündür. Bu süreçteki davranışsal rolleri de iyi yönetebilmelidir. Yönetim süreci için iyi yetişmiş ve sürekli öğrenen yönetici olması önemlidir. “Başarılı bir yönetici bilimsel sistemleri yaratan ve iyi işleten yöneticidir” (Wienar ve Nobert’ten akt., Bursalıoğlu, 2009: 39). Okul Yönetimi toplum ve çevre ile okul arasında bir bağ ve köprüdür (Köktürk, 2011: 31).

## 2.5. Okul ve İşlevleri

İşlev, amaca yönelik eylemlerdir. Dünyadaki tüm eğitim sistemlerinin değişmeyen işlevleri vardır (Memişoğlu, 1995: 2).

Okulun işlevleri, çağa ve dünyadaki gelişmelere, teknolojik, siyasal, sosyal, ekonomik alanlardaki yeniliklere ve değişimlere göre eğitim sisteminden ve okullardan beklenenleri de değiştirir. Her ülkenin geleceğe dönük vizyonları ve beklentileri okulun işlev ve amaçlarına da yansımaktadır. Ulusal eğitimin ve dünyadaki diğer ülkelerin eğitim alanında olup biten yenilikleri, başarılı uygulamaları, ülkelerin eğitim yapısını ve işlevini etkiler. Okulun resmi amaç ve işlevleri; bireysel ve toplumsal işlevler olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Bireysel açıdan, her çocuğun yeteneğini bilmesine, beceriler kazanmasına, ahlaki gelişiminin sağlanmasını amaçlar. Toplumsal açıdan ise o ülkenin ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasal, kültürel alanda diğer dünya ülkeleri ile rekabet edecek güçte hayat standartları yüksek, kültürünü gelecek nesillere aktaracak ülke olabilmesi için ihtiyacı olan insan gücünün yetiştirilmesidir (Şişman, 2013: 15).

Eğitim öğretim faaliyetleri ekonomik, toplumsal, siyasi vb. çok yönlü bir girişimdir, gücünü sosyo- kültürel ve sosyo- ekonomik politikaları belirleyen amaçlardan alır. Eğitimle, toplumsal değişim arasında karşılıklı bir ilişki ve etkileşim vardır (Dinçer, 2003: 106). Okullar işlevleri gereği açık sistem olarak toplumdaki değişim karşısında yenilenen ve kendisinin de değişimi yarattığı, yönettiği örgütlerdir (Özdemir, 2019: 13).

Kalkınmakta olan ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de okulun en fazla ekonomik işlevi ön plana çıkmıştır. Ülke ekonomisinde kalkınmanın ön şartı olarak görüldüğünden destek sağlayacak iş gücüne sahip insan yetiştirmek için ekonomik işlev ön plana çıksa da okulları bununla sınırlamak doğru bir yaklaşım değildir. Okul yönetimleri sadece yasal güçlerini kullanarak alışlagelmiş yönetim sistemi ile güç kullanma değil, toplum ihtiyaçlarına yönelik hedefler, stratejiler oluşturup ve uygulanması yönünde girişimsel özellikleri ile yeni anlayışlar da getirmelidir (Kızılok, 2007: 27). 21. yüzyıl toplumunda çağın gereği olarak okul işlevlerinden biri de yaratıcılık ve yenilik yapmak olacaktır (Parlar, 2012: 16).

Okulların temel işlevlerinin toplandığı başlıklar: Ekonomik, sosyal-toplumsal, siyasal, kültürel, eğitsel işlevler şeklindedir.

### 2.5.1.Ekonomik İşlev

Ekonomik ve teknik işlevler insanın ve içinde yaşadığı toplumun ekonomik yönden gelişmesi için okullardan yetişecek insan gücünü kapsar (Şişman, 2013: 16). Ekonomik işlev her dönemde okulların ve eğitim sisteminin en önemli işlevi olmuştur. Bir ülkenin ekonomisi ile eğitim başarısı arasında güçlü bir ilişki vardır. Ekonomisi durgun olan ülkelerin eğitim sistemlerinin de yetersiz olduğu eşdeğer bir durumdur (Schleicher, 2019: 149).

Ekonomik ihtiyaçlar, teknolojinin ve iletişimin çok hızlı gelişimi gelecek için şimdiki nesillerin iş yaşamına ve üretime hazır olmasını zorunlu kılmaktadır. Yetişen bireyin iyi olanaklarda çalışabilmesi, meslek sahibi olması, hızlı bilgi çağına hazır olabilmesi ve ülke ekonomisinin kalkınması için gerekli olan insan gücünün yetiştirilmesi görevi okullara verilmiştir. 652 sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında bakanlığın görev ve sorumlulukları arasındaki; "...küresel düzeyde rekabet gücüne sahip ekonomik sistemin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak geleceğe hazırlayan eğitim öğretim programlarını tasarlamak, uygulamak, güncellemek; öğretmen ve öğrencilerin eğitim ve öğretim hizmetlerini bu çevrede yürütmek denetlemek" (MEB, 2011).

Endüstrileşme sürecinden sonra nitelikli işgücüne ihtiyaç duyulması mesleki ve teknik eğitim okullarının önemini ortaya çıkarmıştır. Zamanla insan gücünün yerini makinaların alması okullarda daha donanımlı ve nitelikli elamanların yetişmesi için beklentileri de yükseltmiştir. Piyasalar ve ülkelerin ihtiyaçları okulları sürekli yönlendirmektedir. Okullara üreten örgüt diyebiliriz (Şişman, 2013: 15). Günümüzde tüm dünyanın yaşadığı salgın hastalık corona için halkın ve sağlık çalışanlarının ihtiyaç duyduğu maske, hijyen ürünleri ve sağlık ekipmanlarının meslek liselerinde hemen ihtiyaca yönelik üretilmesi ve ihtiyaç fazlasını diğer ülkelere ihracatının bu dönemde meslek liselerinin önemi bir kez daha gözler önüne sermiştir.

Uluslararası ticaretin, iş birliğinin önem kazandığı dönemde okulların dünyadaki ülkelerle rekabet, ekonomik iş birliği kuracak teknolojik anlamda da insan gücü yetiştirmesi açısından ulusal düzeyde amaç ve hedefler için ekonomik işlev çok önemlidir (Chang, 1996'ten akt., Şişman, 2013:17).

Okulun ekonomik işlevini yerine getirebilmesi için ilk önce devletlerin eğitim öğretim hizmetlerini ülke için bir yatırım olarak görüp bu yatırımın günümüzdeki yeteneklerin

ve kaynakların faydalı şekilde kullanacağı şekilde yapılandırılmalıdır (Bursalıoğlu, 2019: 37). Eğitim sistemlerinin gelecek yüzyıllarda dünyadaki değişimleri çok iyi takip edip hatta değişimi yaratan ve yöneten kurumlar olması yöneticilerin değişimi, girişimi, değişim dinamiklerini tanıması sürekli öğrenen geleceği hissedip görebilen ve kendi okulunda uygulayanlar olması beklenir (Özdemir, 2009: 145). Okul yönetim ekibi ve öğretmenler ülke ihtiyaçlarına yönelik üretim için çevresindeki ve dünyadaki okulları takip edip öğrencisindeki yetenek ve becerileri keşfeden, geliştirmek için sürekli öğrenen yenilenen, ülkesine beyin ve insan gücü yetiştirmek için ekonomik işleve hizmet eder (Parlar, 2019: 36).

### **2.5.2. Sosyal-Toplumsal İşlev**

İşlevsel kurama göre okullar toplumun değerini, normlarını, düşüncelerini önümüzdeki kuşaklara aktarıp benzeşmelerini sağlamak, kişiyi toplumsallaştıran doyum veren yaşamı kazandırarak toplum düzeninin sağlanmasına yardımcı olur. Eğitimle sosyal ve toplumsal değişim arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Eğitim ve okullar toplumsal yenilik ve değişimin etkileyicisi hem de bu değişimden etkilenen kurumlardır (Dinçer, 2003: 109).

Okul, kişinin sosyal beceriler kazanmasına diğer insanlarla ilişkiler geliştirmesine sosyal adaletin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Bireyin psikolojik, sosyal, bilişsel alanlarda gelişimine ve yeteneklerini geliştirip kullanmalarına olanak sağlamaktadır. Ayrıca kişilere ulusal ve uluslararası kültürü, işbirliğini ve uyumu kazandırması beklenir. Öğrencileri ilerideki toplumsal rolüne hazırlayan işlev sosyal işlevidir (Şişman, 2013: 17).

### **2.5.3. Siyasal İşlev**

Okullar demokrasinin, hak ve sorumlulukların öğretildiği, okul içinde yaşatıldığı yerler olmalıdır (Tamer, 2011: 8). Okullar, öğrencilere iyi bir vatandaş olma sorumluluğu kazandırmak ve sahip olduğu hakların bilincinde olan bireyler olarak yetiştirmek durumundadır. Her ülkede politikacılar sosyal düzenin sağlanmasında en aktif rolü üstlenirler. “Eğitimin siyasal işlevi devlet olma işlevinden gelmektedir”. Eğitimde siyasal işlev iki yönlüdür. Birincisi mevcut olan sisteme sadakati sağlamak. Böylece birlik ve beraberliği temin etmek; ikincisi ise ileriye eğitilmiş donanımlı liderler yetiştirmektir. Fakat ülkemizde cumhuriyetten sonra, özellikle lider yetiştirmek amacıyla açılmış okullar yoktur, Daha çok var olan iradeye ve rejime bağlı

sadık bir demokrasi bilinci eğitimi vardır (Tezcan, 1997). Siyasal işlevin en önemli yönü toplumun varlığını ve bütünlüğünü korumaktır. Ulus bilinci ile her türlü ayrımcılığı, bölücülüğü yok edecek siyasal bilinç kazandırmaktır (Yıldız, 2006'dan akt., Ünsal, vd.: 252).

#### **2.5.4. Kültürel İşlev**

Okullar işlevsel olarak kültürü aktaran, kültür taşıyıcısı yerlerdir. Toplumların kültürünü yeni nesillere aktarmadır. Ulusların kültürlerinin biçimlenmesi geliştirilmesi ve o toplumun kültürü ile beraber diğer toplumların kültürlerini tanıma ve tanıtmadır (Şişman, 2013: 19). Bir ulus, gelenek görenekler, tarihi, dini, dili, sanatı, vatanı gibi unsurlarla meydana gelir. Bunlar birleşip bir araya gelince o milletin kültürü oluşur (Özbay, 2002'dan akt., Bay ve Turan 2019: 10).

Okullardan kültürel olarak öğrencilerin yaratıcılıklarını geliştirmeye, estetik olarak kültürel açıdan yetiştirmeye tanıtmaya, farklı kültürleri de tanıyıp farklı inanç ve geleneklerin olduğunu kabule ve evrensel kültüre fayda sağlayacak bir eğitim işlevi beklenmektedir (Şişman, 2013: 19).

Tüm toplumlar gelecekte, ülkelerinin kültürlerini koruyan, ülkesini yüceltecek topluma yaralı insan yetiştirmeyi amaçlamış olup kendi dili ve kültürü çerçevesinde eğitim programları hazırlamıştır (Bay ve Turan, 2019: 5). Geleneksel kurallara bağlı toplumlarda yeniliklere, gelişim ve değişimlere karşı olumsuz tutumlar olabilmektedir. Burada eğitimin iki rolü ortaya çıkar. Yenilikçi çağın gereklerine uygun insan yetiştirip dünya ülkeleri arasında geri kalmama aynı zamanda da geleneksel ve kültürel normları teknoloji ve bilgi ışığında koruyup nesillere aktarmaktır (Tezcan, 1997).

#### **2.5.5. Eğitsel İşlev**

Okul, öğrencinin nasıl öğreneceğini, kendini nasıl geliştireceğini öğrendiği kurumlardır. Her öğrencinin biricik olduğu, öğrenebildiği, bilginin kullanıldığı, bilginin yetenek ve beceri ile buluşturulduğu yerlerdir. Sadece öğrencinin değil öğretmenin nasıl öğreteceği ve kendini mesleki hayatı boyunca eğiteceği, mesleki gelişimini sürdüreceği yerdir (Ensari, 1998: 97).

Kurumsal yönden de okulun eğitsel işlevi bilgiyi paylaşmaktır, çevreye çağın gereklerine uygun eğitimsel gelişme ve değişme yeridir (Şişman 2013: 20). Hayat Boyu Öğrenme diye yola çıkan okullar öğrencilerin ailelerini ve çevrede ihtiyaç

duyulan alanlarda her türlü eğitimin verildiği kurumlar olarak işlevini yapar. Aynı zamanda uluslararası eğitimin, gelişimini, değişimini gözlemleyip, işbirliği yapmak işlevleri arasındadır. Okulların asıl temel işlevi bireye istenilen davranışları kazandırma öğrenme yaşantıları için gerekli ortamı sağlamaktır (Bakioğlu, 2016: 41).

Okullarda yöneticiler, öğretmenler ve tüm personelin kendilerini eğitmesi için ortam hazırlamaya ve öğrencileri için yeniliklerin öncüsü, uygulayıcısı olmak zorundadır (Taymaz, 2019: 187).

## **2.6. Eğitim yönetimi ve okul yönetimi bakımından işlevler**

Eğitim yönetimine yaklaşım model yardımıyla olmaktadır ve boyutları vardır. Bunlar: Amaç boyutu, yapı boyutu, süreç boyutu, işlev boyutu, iklim/hava boyutudur Bu boyutlardan, süreç ve işlev, okullarda okul yönetimlerinin uygulama boyutlarıdır. Eğitim öğretimde yönetim süreci beş temel işlevden oluşur. Bunlar okul yönetimlerinin, amaç ve hedefleri doğrultusunda yapması gereken iş ve işlerdir (Başaran, 2008'dan akt., Balyer, 2019: 9).

### **2.6.1. Eğitim Programları İşlevi**

Eğitim Programı, okulun hizmet ettiği eğitim kademesinde önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir plan dâhilinde yapılan tüm eğitsel etkinliklerdir (Balyer, 2019: 9). Okuldaki tüm paydaşlar eğitim programlarının uygulanması ve öğrencinin başarıya ulaşmasına katkı sağlamak için vardır (Sarı E. ve Sarı B., 2020: 55). Okulda yıl boyunca yapılacak tüm faaliyetler, öğretim yılının planlanması, törenler, geziler, kurslar, kulüpler, yıllık ve günlük planlar, aile eğitimleri vb. işlerdir. Okullar için eğitim programı okulun kalbi, yöneticinin pusulası demektir. Okulun ve yönetimin başarısı farkındalığı demektir (Balyer, 2019: 9).

### **2.6.2. Öğrenci Hizmetleri İşlevi**

Öğrencinin okula kaydı ile başlayan, okulda öğrenci ile ilgili tüm özlük, eğitim, rehberlik, eğitim öğretim faaliyetleri ve nihayetinde mezun olduktan sonrada izlenmesi iş ve işlemlerini kapsar. Öğrenci hizmetleri işlevi ikiye ayrılır. Birincisi öğrencinin okul ile ilgili kayıt, devam takip, sınıf geçme, bir üst kademeye yerleştirme, mezuniyet ve takip vb. işlerdir. İkincisi ise öğrencinin hayatındaki sorunları çözme ve öğrencinin iyi olma hali ile ilgili işlerdir. Disiplin, rehberlik, sağlık, beslenme, barınma, taşıma, özel eğitim ihtiyacı vb. iş ve işlemlerdir (Balyer, 2019: 10).

### **2.6.3. İş Gören Hizmetleri İşlevi**

Eğitim işi yapan öğretmenler, yöneticiler, uzmanlar, eğitim işi için elverişli ortamı sağlayan diğer personellerle ilgili işlerdir. Yönetmelik ve yönergelerle uygun; kadro, özlük işleri, karar alma süreçlerine katılım, özendirme, motivasyon disiplini, eğitim, denetim ve değerlendirme işlevleridir. Bu işlevin layıkıyla yapılması iş görenlerin kuruma bağlılığını ve olumlu bir iklimi de beraberinde getirecektir. İşgören hizmetlerinde ve iş düzenlemede amaç, çalışanların motivasyonu beraberinde getirecek verimi sağlayarak ortamları hazırlayarak süreci etkili hale getirmektir (Tok, 1997: 28).

### **2.6.4. Genel Hizmetler İşlevi**

Okullarda, eğitimin yapıldığı binalarda dersliklerde eğitim öğretim için sağlıklı ve güvenli ortamların oluşturulması zorunludur. Okulun bütünü ile ilgili konulardır. Şef, memur, hizmetli, güvenlik, aşçı vb. ünvanlara sahip çalışanların hizmet ettikleri temizlik, ısıtma, havalandırma, aydınlatma, iletişim, halkla ilişkiler, arşiv, ulaşım vb. işlerle ilgilidir. Eğitim faaliyetlerinin herhangi bir olumsuzluktan etkilenmemesi, her zaman eğitime hazır halde olması önemlidir. Günümüzde pandeminin en çok etkilediği okullar, eğitime başlamak için okulları gerek temizlik, gerek güvenlik noktasında daha özenli ve tertipli olmaya yönlendirmiş bu işlevin önemini gözler önüne sermiştir (Balyer, 2019: 11).

### **2.6.5. Eğitim Bütçesi İşlevi**

Okulların yıl boyunca eğitim harcamalarını gösteren parasal plandır. Okulların finans kaynaklarını akıllıca ve amaca hizmet edecek şekilde kullanması önemlidir. Bir okulun eğitimin bütçesi yönetimin temelidir. Okulların ve eğitimin etkililiği için araçtır. Eğitim kaynaklarının etkili ve doğru kullanılması eğitimde verimliliği artırır (Sarı E. ve Sarı B., 2020: 56).

## **2.7. 21. Yüzyılda Okul**

Hesapçioğlu'na (2001) göre gelecekteki okullarda önemli olan iki unsur “*verimlilik*” ve “*yenilik*” olacaktır. 21. yüzyılda okullar, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını bilir. Yenilikleri, çağın gereklerini takip eder. Kendini sürekli eğiten ve tekdüze eğitim anlayışını kabul etmeyen, çevresiyle, öğrencisi, öğretmeni ve velisiyle birlikte var olan, katılımcı, açık sistemdir (Parlar, 2019: 65).

Okul yönetimi, girişimci bir ruhla öğrencinin ihtiyaç duyduğu, deneyimlemek istediği yeni fikirlerin hayata geçirileceği okul dışı ortamları yaratmalıdır. Bilginin anında ulaşıldığı 21. yüzyılda, ulaşılan o bilgiyi kullanabilen, hayallerine aktarip yorumlayabilen, öğrenmenin yolunu bilen, okulundan merak duygusu ile ayrılan öğrencilerin yaşam alanı olmalıdır. Bunu yapabilmek için okul içindeki herkesin daima öğrenen, örgütsel öğrenmenin kültür haline geldiği okullar olması gerekmektedir.

2000’li yıllardan sonra eğitim, yaşamla daha çok iç içe geçmiş ve bağlantılı olmaya başlamıştır. Bu durum daha fazla bilgi sahibi olmaktan ziyade bilgiye hızlı ulaşabilen, edindiği bilgiyi beceriye dönüştüren, hayatında kullanabilen bireyler yetiştirmek için programlanacaktır. Yeni yüzyılın etkili okulları, ülke ekonomisi ve ihtiyaçlarını, gelecekteki iş kollarını bilip, öğrencilere yetenekleri konusunda rehberlik eden, iş alanları, STK’ler ve üniversitelerle işbirliği içinde çalışan okullar olmalıdır (Kesimal, 2019: 23).

“Eğitim ve okul, amaç ve işlevini çağın gereklerinden alır” sözü okulun dinamikliği ve çağın gereklerine uygun gelecekteki ihtiyaçları öngörebilen, takip etmeyi amaçlayan sürekli öğrenmeyi ilke edinmiş olmalıdır (Turan, 2016: 309). 21. yüzyıl okulu, bireyselleştirilmiş, her çocuğun öğrenmesine ve ilgisine uygun ortam sağlayan, işbirliği içinde, sınırsız mekânlardır (Aksoyalp, 2010: 146). Gelecek nesilleri yetiştirmek için okulun görevi, teknolojinin sunduğu yapay, hazır olan, kolay ulaşılan bilgi ve teknoloji ile insanın hayal gücünü, yeteneklerini, farklı olan yanlarını, değerlerini sorumluluk ve duygularını birleştirmek olacaktır (Schleicher, 2019: 17). Öğrencilerin kendi yetenek ve potansiyellerini geliştirecekleri, iletişimi güçlü, demokratik bir eğitim almaları amaçlanmalıdır. Edindikleri bilgilerle hayal kurmalarına izin verilmeli, farklı düşünme ve yaratıcılık teşvik edilmelidir. Sorumluluk verilip, güven duyulmalı, işbirlikçi anlayışla akranları ve farklı yaş grupları ile çalışmalarını sağlanıp zengin öğrenme ortamları sunulmalıdır (Şahin, 2004’den akt., Kesimal, 2019: 24).

Okullar hayat boyu öğrenme yerleridir. Hazır olan bilgiyi yönetme becerisini okul kazandırmalıdır. 21. yüzyıl bireyinin becerileri ile ilgili literatürler incelendiğinde bilişsel beceriler (problem çözme, eleştirel düşünme), kişiler arası beceriler (iletişim, sosyal beceriler, empati takım çalışması, kültürel farklılık, farklılıklara saygı), kendini yönetme (zamanı yönetme, öz denetim, kendini geliştirme, adapte olabilme) gibi öz

yeterlilik ve becerilerdir. 21. yüzyıl okullarında, bilgi bireyin yetenek ve becerileri ile buluşturulmalıdır. Bilginin aktarılmaya çalışıldığı süre boyunca o bilgi kullanılmaya ve beceriye dönüştürülmeye çalışılmalıdır. İş yerinde ve çalışma hayatının her alanında teknoloji insanların elinden bazı görevleri alsada insanın bilgi ve yeteneklerine yönelik talepler her çağda artmaya devam edecektir (Schleicher, 2019: 17).

Dünyadaki değişimler, hızlı teknolojik gelişmeler, tüm dünyayı etkileyen ekonomik unsurlarla baş edebilmek için okulların ve eğitim sisteminin değişim ve dönüşümcü olması ve 21. yüzyıl becerileri ile donanımlı insan yetiştirmesi gerekir (Adıgüzel, 2012: 88).

Eğitim örgütlerinde yenilik, eğitim sürecindeki tüm fonksiyonları ele alarak yaratıcılığı geliştirmektir. Yönetimden, denetime ve öğrenme süreçlerine kadar her alanda çağdaş, öğrencinin iyi olma halini ve başarısını olumlu etkileyen, pratik bilgiyi eyleme dönüştüren, çıktıları ve elde edilen verileri kontrol eden bir süreç ve sonuçtur (Bülbül, 2012: 158). Öngörülü olmak, bugün ki eğitim sisteminde ya da okul yönetimindeki hareketlerin, yeniliklerin geleceğe yetiştirdiğimiz nesiller üzerinde nasıl sonuçlar doğuracağını tahmin edebilmek, eleştirel düşünebilme ve bilişsel yetenekleri kullanmakla ilgilidir. Çağın gereklerini yakalayan modern okul yönetimleri öngörülü, hayat boyu öğrenen, öğrencilerin sürekli gelişimlerine ve değişen bu dünyada gerçek anlamda yetenek ve istekleri doğrultusunda yerlerini bulmalarını sağlar (Schleicher, 2019: 34). Yenilikçi, yeni yüzyıl gereklerine ayak uyduran ve yön veren okullarda, okul yönetimi ve diğer ekip üyeleri, öğrencinin öğrenmesinde en iyiye, mükemmele ulaşma konusunda yeni ve gelişmiş tüm öğretim tekniklerini öğrenip, uygular (Bülbül, 2012: 161). 21. yüzyıl okullarında sadece öğrenci değil tüm paydaşlar beraber öğrenir, bilgi yeni bilgiler üretmek için kullanılır. Veli ve çevre ile işbirliği tamdır. Her öğrencinin öğrenebileceğine inanılır. 21. yüzyılda örgütler için en önemli kavram değişim ve gelişimdir. Dünyadaki yenilik ve değişimlerle birlikte örgütlerdeki değişimlerin başarılı olması için, ayrılan kaynakların yeterli olması ve tüm çalışanların buna gönül verip harekete geçmesi, ilgi, yetenek ve ihtiyaçlarının dikkate alınması gerekir. Örgüt yöneticileri, değişime ve yeniliğe açık olmalı yönetimin inanmadığı bir değişim çalışanlar tarafından kabul edilmez (Özdemir, 2019: 9).

Eğitimde ve tüm alanlarda yenilik, etkili olmaya, en iyiyi bulmaya ve iyi bir performansa giden özgün bir yoldur (Bülbül, 2012: 158). Günümüzün, teknoloji ve bilgi ağı olduğu, değişimin, yeniliğin, rekabetin olduğu bu dönemde yöneticiler kurumları sıradanlaşan yönetim stilleri ile yönetemezler. En tepe yöneticilerin oluşturduğu yönetim modeli ile yönetip, sadece istenilenlerin uygulandığı, bürokratik hiyerarşiye göre sorumlu oldukları kişilere resmi yazı yazmaktan öteye geçmeyen yönetim anlayışı, dünyadaki değişimlere ayak uyduramayıp gücünü koruyamayacaktır (zdemir, 2019: 9).

### **2.7.1. 21. Yüzyılda Etkili Okul Yönetimlerin zellikleri**

Şişman'a (2013) göre etkili okul yönetiminin zellikleri:

- 1- Okul gelişim planları vardır. Yenilik stratejileri olan, sürekli araştıran ve bunları planlarına uyarlayan yönetim.
- 2- Okul programında; her öğrencinin öğrenebileceğini düşünerek, etkili sınıf yönetimi, profesyonel gelişim, eğitim, aile katılımı ve kaynakların verimli kullanılması vardır.
- 3-Yıl içerisinde okul içindeki tüm ğretmen ve yöneticilerin gelişimi için eğitim programı vardır.
- 4- Okul reformunu, sağlıklı yürütebilmek için öğrencilerin ve okulun gelişiminde ölçülebilir değerler, hedefler koyar.
- 5- Aile katılımını sağlamak, okul değişim politikalarına velileri ve yerel yönetimleri okulun çevresini katmak.
- 6- Okulda alınan kararların, ğretmen ve tüm paydaşların katılımı ile desteklenmesi.
- 7- Okulu iyileştirme, geliştirme veya reform programı, stratejik plan hazırlamak için uzmanlardan destek almak (akademisyen, niversite vb.).
- 8- Süreci değerlendirmek için verilerden faydalanma, veri tutma, verileri okuyabilme, enformasyon yeteneği geliştirme.
- 9- Okula kaynak yaratmak, var olan kaynakları bilinçli, etkili kullanabilme.
- 10- Öğrenci başarısı ve mutluluğu için ortam sağlama, her öğrencinin başarılı olabileceğini düşünerek yola ıkma.
- 11-İnsanı merkeze alan, okula özgü uygulamalar, kendine özgü kurum kültürü ve okul iklimi oluşturma.

12- Okul içi yönetimle paralel okul dışı yönetiminde farkında olma, okul –çevre ilişkisini sağlıklı kurabilme ve etkin işbirliği sağlama.

Okullar canlı, dinamik, üretken kalmak zorunda olan örgütlerdir. Nedeni içindeki öznesi, var olma sebebi olan çocuktur. Toplumun ve bireylerin geleceği, ülkenin refahı için çağın gereklerine uygun, ülkenin ihtiyacı ve kalkınması doğrultusunda çocukları geleceğe hazırlamaktır. Yeni toplumda bireysel yetenek ve becerilere bağlı demokratik, zengin öğretme ve öğrenme metotları, yaşı, zamanı ve mekânı olmayan süresiz öğrenme ve sürekli hizmet içi eğitime yönelik eğilimler için okul yönetimlerinin dinamik, kendini geliştiren ve toplumun isteklerini görebilen, koordine olabilen modelde olmalıdır (Cafoglu, 1998: 839).

Yönetimdeki başarı için vizyon sahibi olmak, tüm yönetim süreçlerine hâkim, faaliyetleri anlamlı bir bütünlük içinde yürütüp, ölçüp, geliştirip, denetlemekle mümkündür (Parlar, 2012: 328).

İnovasyon kelime anlamı yenilik, değer katan yenilik anlamına gelir (TDK, 2021). Elçi'ye (2006) göre yönetimde inovasyonun temel bileşenleri şunlardır:

1. Yönetimdeki yenilik ve inovasyonun temelinde azim, tutku, cesaret olmalıdır.
2. İnovasyonu ekip işi haline getirmek.
3. Kurumda çalışan tüm personelin yeteneklerini kullanmaları için teşvik etmek.  
Hizmet içi eğitim ve kişisel eğitimlerle desteklemek
4. Yaratıcı düşüncüyü öldüren, kısıtlayıcı yönetim tavrını ortadan kaldırıp teşvik edici olmak.
5. Sıra dışı güzel uygulamaları, girişimci ruhla hayata geçirip, başarılı olmuş kurumların deneyimlerinden yararlanmak.

TEDMEM'in (2019) OECD tarafından yayınlanan “Dünya Standartlarında 21. Yüzyıl Okul Sistemi Nasıl İnşa Edilmeli?” başlıklı verilere dayalı değerlendirmelerde “Eğitim Mitleri” ve “Yüksek Performans Gösteren Eğitim Sistemlerini Farklı Kılan Nedir?” başlıklı yaklaşımlara göre:

- Dezavantajlı çocukların başarısız oldukları miti ile ilgili, eşitlikçi ve nitelikli bir eğitim sağlandığında, tüm öğrencilerin eğitimden kopmadan başarılı oldukları görülmüştür.
- Göçmen çocukların, eğitim performansındaki en düşük grup olduğu miti ile ilgili olarak göçmen çocuklarla, ülkelerdeki öğrenci performansı arasında bir ilişki

görülmemiş bunun okullardaki eğitim performansını düşürmediği kapsayıcı ve ihtiyaca yönelik, nitelikli eğitimle aradaki farklar kapanmıştır.

- Eğitime çok para harcanması ile öğrenci başarısı arasında herhangi bir ilişki olmadığı, paranın öğrenci başarısından ziyade bu kaynağın nasıl ve nerede kullanıldığına önemli olduğu görülmüştür.
- Sınıflardaki öğrenci mevcutları ya da öğrenci sayılarının az olması ile başarı arasında bir ilişki olmadığı sınıf sayılarını azaltmak için yapılacak harcamaların öğretmenlerin yeterliliklerine ayrılmasının öğrenci başarısı üzerine daha çok katkı sağlayacağı görülmüştür.
- Öğrenmeye ayrılan süreye göre başarının arttığı ile ilgili olarak, bu sürenin artırılmasından ziyade öğrenme niteliğini artırmaya yönelik çalışmalarda süre değişmese bile nitelikli öğrenme metotları ile başarının artırılacağı görülmüştür.
- Sadece zeki ve yetenekli öğrencilerin başarılı olabileceği düşüncesinin, ilerlemenin önündeki en büyük engeldir. Başarılı ülkelere bakıldığında öğrencilerin çaba harcayarak başarılı olabileceği inancına sahip oldukları, bir öğrencinin öğrenemeyeceğini ve yeteneksiz olduğu düşünmek, öğrencinin zorluk yaşamasına öğretmeninde standardını düşürme eğilimi gösterdiği görülmüştür.
- Bazı ülkelerin kültürlerinden dolayı eğitimde iyi oldukları miti ile ilgili, eğitimde ilerleme ve gelişim gösteren ülkelerin öğrenci başarısını artırmada kültürleri, nüfusları, öğretmenleri değil; eğitimdeki uygulama ve politikaları, değişim ve uyguladıkları yeniliklerin etkili olduğu sosyo-kültürel durumlarının değil politikaların sonucu başarı getirmiştir.
- Öğrencileri yetenek, beceri ve zekâ seviyelerine göre gruplamanın standartları yükselteceği miti ile ilgili olarak, yüksek başarı ve performans gösteren ülkelerde öğrenciler akademik yeteneklerine göre sınıflandırılmamaktadır. Aynı sınıf içerisinde uygun düzenlemelerle beceri grupları işlenen konu özelinde geçici gruplarla beraber çalışmaları sağlanarak, öğrenme düzeyleri arasındaki farkı azalttıkları görülmüştür.

Yukarıda sayılanlar geleneksel yaklaşımlardan ortaya çıkan varsayımlardır. OECD tarafından çok geniş bir alanda yapılan araştırmalardan elde edilen verilerin, bu yaklaşımlarla ilgisi olmadığı görülmüştür. Eğitimde yüksek performans gösteren ülkelerde tüm öğrencilerin öğrenebileceğine ve belli bir başarı gösterebileceğine

inanılmıştır. Yetenekleri sınıflandırmak yerine geliştirmeye yönelik çalışılmıştır. Öğrencilerin öğrenme ihtiyaçlarına yönelik bireysel öğretim metotları, öğrenme ihtiyaçlarının çeşitliliğine uygun eğitim fırsatları sunulmuştur. Sadece akademik başarıya yönelik değil çocuğun iyi olma hali ve değer kazanması için çalışılmıştır (TEDMEM, 2019: 2).

Schleicher'e (2019) göre, 21. yüzyıl okul yönetimi, iyi öğretmenin niteliğini bilir, destekler, değerlendirir. Öğretmenlerin öğretim uygulamalarını geliştirmek ve yükseltmek için destekler, organize edip ortam sağlar, işbirlikçi çalışmalar yapmaları için destekler. Öğrencilerin başarıları için hedefler oluşturma uygulama değerlendirme süreçlerini takip eder. Okulun genel performansı ve bireysel performansını artırmak için tüm ekibin katılımı ile okulun programını düzenler, her bir öğrencinin gelişimini takibini veriler üzerinden yapar. Kaynakların verimli kullanılması ve okulun programına uygun yaklaşımlarda kaynak üretip verimli ve etkin kullanır. Paydaşlarla güçlü iletişim içinde, okul ile uyumlu, okulun ötesinde ortaklıklar geliştirir. Okuldaki aileler, okul çevresi, üniversiteler, iş dünyası ve diğer okullarla birlikte yenilikçi uygulamalar ve ortaklıklar sağlar.

Okul yönetimlerinin, öğretmenlerin yenilikçi uygulamalarını geliştirme konusunda öncülük etmelerine, kendilerini yetkin ve etkili hissetmelerine ortam sağlamak, motivasyonlarını ve iş gücünü artırıcı olacaktır (Erdoğan, 2014: 47).

Eğitimde başarılı ülkelerin okul yönetimlerinde bürokrasinin azaldığı, okulların bürokratik hesap verebilirlikten, profesyonel hesap verebilirlik yaklaşımına geçiş yaptığı görülmüştür. Bürokrasinin getirdiği hesap verebilirlikten ziyade kendi meslektaşlarına beraber çalıştığı diğer öğretmenlere ve yöneticilere karşı sorumluluk hissedip öğrenme ağlarının olduğu yaklaşımdır. Bu yaklaşımda yapılan işlerin ve mesleğin hiyerarşinin getirdiği baskılarla değil, profesyonel hesap verebilirlik işbirliğine dayalı yenilikçi uygulamalar ve mesleki anlamda sürekli gelişim konusunda destekleyici, güvenin esas olduğu bir kültürü de beraberinde getirir (Erdağ ve Karadağ, 2017: 322).

OECD'nin karşılaştırmalı okul liderleri değerlendirmesinde öğrenmeyi ve okulu iyileştirmek için lider sorumluluklarını dört başlık altında şöyle değerlendirmiş:

İyi ve etkin bir lider, öğrenci ve okul başarısının anahtarının öğretmen niteliğini artırmak, desteklemek ve değerlendirmek olduğunu bilir. Etkin ve profesyonel gelişim

sürekli olmalıdır. Okul içerisinde ya da başka okullar ile işbirliği içinde diğer sınıflardaki uygulamaları gözleme, mesleki çalışmalar ve gelişim için ortak çalışmalar, araştırma, uygulama ve öğretim tekniklerini kullanmalarına fırsat ve ortam hazırlanmalıdır. Öğretmenler arasındaki bağı kuvvetlendiren yönetim, okulun öğretmenin ve öğrencinin başarısını getirir. Eğitim reformu stratejisti Michail Fullan, en iyi okul yöneticisinin diğerlerini nasıl harekete geçirip, liderliğini sisteme dağıtan, işbirliğine teşvik edici, risk almaları için yüreklendiren, yetki devrini profesyonel anlamda yapıp, yetenekli çalışanları çekebilecek stratejik yönelim ve girişimci özellikler şeklinde açıklar (Schleicher, 2019: 127).

Etkili okul yönetimleri, yüksek standartlara ulaşmak için okul hedefleri ve değerlendirme kriterleri oluşturur. Hedeflere uygun ilerlemek, bireysel ve genel performansların yükseltilmesi için okuldaki programları sürekli gözden geçirerek düzenlemeler yapmak, elde edilen verilerle hareket ederek öğrencinin ilerlemesini takip ederken en önemlisi veri okumayı bilip kullanabilmek, okuldaki tüm kaynakları amacına uygun, etkin ve stratejik kullanabilmek, okuldaki tüm öğrencilerin başarısı, iyi hali ve esenliği için gerekli olan tüm kişilerle ortaklık kurmak, veliler, iş dünyası, yerel yönetimler, üniversiteler, diğer okullar, eğitim veren tüm kurum ve kuruluşlarla işbirliği kurarak okulu ve öğrencileri için yaratıcı, girişimci, yenilikçi yollar keşfetmek etkili okul yönetimi için kritik adımlardır (Akcan, 2016: 51).

## **2.8. 2023 Eğitim Vizyon Belgesi ve Okul Yönetimi**

Milli Eğitim Bakanlığının yayınladığı 2023 Eğitim Vizyon Belgesinin, okul yönetimindeki ilgili alanları incelendiğinde “Okul Geliştirme Modeli” başlığı, yönetim modeli hakkında fikir verir niteliktedir: *“Yaşam alanı olan okul yeni yüzyılda zamanın ruhunu önemseyen yeni bir okul anlayışını eğitimle ilgili tüm aktör, STK’ler, eğitim sendikaları vb. kuruluşların iş birliği ile ortaya koymak önceliğimiz olacaktır.”*

Vizyon Belgesinden anlaşılacağı üzere okul yönetimlerinin yenilikçi, geliştirici ve dönüştürücü okul için işbirlikçi çalışmaları zorunludur. Okulların, bakanlık politikaları ve amaçları doğrultusunda, içinde bulunduğu şartları iyileştirmelerini ve geliştirmelerini sağlamak için “Okul Gelişim Modeli” hayata geçirilecektir. Her okulun hazırlayacağı gelişim planı, o okulun yol haritası olacaktır (2023 Vizyon Belgesi). Okul gelişim planlarında öğrencilerin bireysel, akademik, sosyal gelişim

amaçlarına yönelik etkinliklerin izlenmesi, desteklenmesi ve duruma uygun iyileştirme yapılması gerekir.

Yönetim alanında dikkat çeken bir başka alan ise “Veriye Dayalı Yönetim“ incelendiğinde eğitim öğretimin bireyselleştirilmesi, kişiye özgü olması ve bireyin potansiyelini açığa çıkarmaya imkân sağlayacak özelliklerinin bilinmesi, öğrencinin hayatı boyunca tüm yönlerini yansıtan verilerin işlenmesi ve analizi sonucu istenilen değişime ışık tutacaktır (Akgün, 2019: 2). 2023 Vizyon Belgesinde veriye dayalı yönetimde iki temel hedef vardır: Bakanlığın tüm kararlarının veriye dayalı hale getirilmesi, okulların veriye dayalı yönetime geçmesi.

Okulun önceki yıllarda aldığı kararların, objektif değerlendirilmesine ve geleceğe yönelik okul geliştirme için gerçekçi planlar yapmasını sağlayacaktır. Toplanan verilerin sağlıklı değerlendirilmesi, günümüzde sürekli değişen koşullara uyum sağlanması sebep sonuç ilişkisinin anlamlandırılması ve okulların duruma göre aksiyon almalarını mümkün kılacaktır.

Veriye dayalı yönetim anlayışıyla iyileştirilecek süreçler hızlı görülecek öğretmen ve okul yönetimlerinin bürokratik iş yükü azalacaktır. Odağında çocuğun iyi olma hali ve öğrenmesinin birinci amaç olduğu öğrenme ve yönetim sistemi tesis edilecektir (2023 Vizyon Belgesi).

Milli Eğitim Bakanlığımızın 2023 Vizyon Belgesinde, okul yönetimini doğrudan ilgilendiren bir diğer alan, dijital dönüşüm vurgusudur. Covid-19 salgının olduğu bu kriz döneminde önemi ülkemizle birlikte, tüm dünyada görülmüştür. Salgında okulların kapanmasıyla kısa zaman içinde tüm okul kademelerindeki dersler çevrimiçi platformlara dönüştürülüp EBA, TRT EBA TV aracılığı ile öğretmenlerin ürettikleri içeriklerle öğrencilere uzaktan eğitim yoluyla ulaştıkları görülmüştür (Çepni, 2020: 75). 21. yüzyıl öğrenme kuramı olarak çevrimiçi, iş birlikçi öğrenme yaklaşımı yüz yüze eğitime geçilmesiyle birlikte öğretmenin ve öğrencinin besleneceği, bilgi çağının vazgeçilemeyecek yöntemleri haline gelmiştir. Okul yönetimi ve öğretmenler için dijital dönüşüm, akıllı ağların kullanılarak öğretim programlarını ve derslerin işleyişini zenginleştirip düzenlemek olacaktır (Karataş ve Dede, 2020: 13).

Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları (TÜBİTAK) 2003-2023 Strateji Belgesindeki 2023 Türkiye vizyonu ve sosyoekonomik hedefler ve vizyon öğeleri arasındaki, eğitim alanında: “*Bireyin yaratıcılık ve hayal gücünü geliştiren; bireysel farklılıkların*

*gözetilmesi ve değerlendirilmesi ile her bireyin özellikleri doğrultusunda en üst düzeyde kendini geliştirebildiği; zaman ve mekân kısıtlarından arınmış, kendi özgün öğrenme teknolojilerini yaratmış ve değişim esnekliğiyle kendini yenileme gücüne sahip, öğrenme ve insan odaklı bir eğitim sistemine sahip olmak; hedeflenmiştir.”*

Ayrıca bu vizyonu destekleyecek hedefler ve 2023 Vizyon Belgesindeki okul yönetimlerinin öncelikli alanları:

- Her çocuğu değerli gören eğitsel işleyiş
- Fiziksel ve duygusal güveni garanti eden
- Sürekli gelişimi vizyon edinen
- Çocukları ve öğretmeni motive eden, değerli ve mutlu hissettiren
- Yaşam becerileri kazandıran
- Bulunduğu çevreyi geliştiren, imkânları artmış
- İnisiyatif alabilen ve hesap verebilen
- Okulun kaynaklarını gelişim planı doğrultusunda yönetebilen
- Veriye dayalı karar alabilen
- Okulun gelişim vizyonuna her türlü desteği veren
- STK ve Akademik dünya ile paylaşılan
- İş dünyasının önceliklerini gözetten
- Liyakate önem veren
- Bürokrasiyi azaltmış yönetim ve yöneticidir (2023 Vizyon Belgesi).

## **2.9. Okul Geliştirme**

“Okul geliştirme bir süreçtir”. Bir örgütü geliştirmenin ana sebebi o örgütün performansını verimli, sağlıklı, yenilikçi ve etkili hale getirip değişime hazırlamak ve örgütte tüm çalışanları aynı hedefte birleştirmektir (Çetin, 2019: 439). Okulun, var olan kaynakları farkına varıp bunu öğrenci başarısını ve becerisini yükseltmek için planlayıp sürekli geliştirerek yönetmelidir (Parlar, 2019: 79).

Tüm okulların var olma sebebi ve amacı, öğrencinin iyi olma hali ve başarısı için gereken çabayı göstermektir. Bu sebeple, okul geleceği için hedef ve stratejiler belirler.

Okul geliştirme, okulu iyileştirmek için hedef belirleyerek bu hedeflere nasıl, ne zaman kavuşacağı ile ilgili kararlar almaktır (Balcı, 2014: 129).

Okul geliştirme çalışmaları, okulların olduğu her dönemde o günün şartları gereği farklı şekillerde uygulanmış olup, toplumun ihtiyaçları, istekleri, şikâyetleri, dünyadaki gelişimler, değişimler sonucunda, kendi gelişimlerini de takip etmelerini sağlamıştır. Sürekli yenilenen teknoloji, küresel ekonomik rekabet, örgütlerin değişimini de kaçınılmaz kılmıştır. Özellikle eğitim sistemlerinin öğrenciyi, bu değişime uygun, toplumun ihtiyaç, beklenti ve isteklerine uygun, rekabet edebilecek nitelikte yetiştirmesi gerekir. Tüm bu süreç örgütsel gelişimi ve değişimi zorunlu kılmıştır (Parlar, 2019: 80).

Örgütsel değişimi zorunlu kılan faktörler: Değişimi mecbur kılan iç ve dış etkenler vardır. iç etkenler genelde o kurum içindeki yönetim, personel, büyüme ve küçülme ile ilgili zorlayıcı etkenlerdir. Dış etkenler ise; bilginin kolay ulaşılır olması, değişen, gelişen teknoloji, iş gücünün farklılaşması, iş hayatından beklentilerin değişmesi, hızlı tüketim, ekonomik trendler, diğer ülkelerdeki gelişmeler ve nüfus şeklindedir (Erdoğan, 2014: 21).

Örgütü geliştirmenin birtakım özellikleri vardır: Planlıdır, süreklilik vardır, bilinçli yapılıdır, geri bildirim esas alan bir veri kaynağıdır, değişim sürecidir, paylaşılmış yetkiye dayalıdır, etkin bir işleyiş sağlar, sağlam bir iş birliği gerektirir, etkililiği artırma amacı vardır (Ekinci, 2011: 5).

Eğitim bir toplumun gelişmesi, demokrasi ve ekonominin kalkınması, kültür ve değerlerinin gelecekteki nesillere bırakılabilmesi için ülkelerin vazgeçilmezidir. Bir ülke, kendisine nasıl bir gelecek hazırlamak istiyorsa, eğitim sistemini de o derece güçlü, değişime ayak uyduracak süreçlerle donatması gerekir. Bu da sistem değişikliğinden ziyade işleyiş ve yaklaşımın yeniliği, gerektiğinde değişikliği ile mümkündür (Parlar, 2019: 36).

Hesapçioğlu'na (2004) göre, dünyadaki değişime ve yeniliklere yönelik toplumun okuldan beklentileri de değişmiştir. Yeni okul anlayışına neden olan eleştiriler ve talepler okulun ve öğretmenin kendisini geliştirmesini zorunlu hale getirdiğini belirtmiştir. Buna en iyi örnek, pandemi sürecinde sosyal alanlarda alınan tedbirler kapsamında okulların geçici süre ile kapanmasıyla görülmüştür. Bu süreçte okullar, eğitim öğretimde öğrenciye ulaşabilmek için alternatif yaklaşım olarak teknolojiye

yöneldi. Bilgiye ulaşmanın kolay olduğu bu dönemde öğretmenden ve okuldan beklentiler: Teknolojinin iyi bir kullanıcısı olabilmek, bu imkanlardan tüm paydaşların faydalanmasını sağlayabilmek ve öğrencinin öğrenmek için içsel motivasyonunu sağlamlaştırmak olmuştur.

Bilgi toplumuna ve dünyanın gelişim hızına erişmek için yenilik ve gelişimler doğrultusunda her örgütte olduğu gibi okullarda da yeniden yapılanma ve okul geliştirme çalışmaları olmalıdır. Dışarıdaki değişim, okulda verilen eğitim öğretimden daha hızlı ise, bu hıza ve beklentiye okul ayak uyduramıyorsa devamlılığı tehlike altındadır (Erdoğan, 2014: 60). Bu değişimleri sürekli fırsat haline getirip takip eden ve uygulamaya geçiren kurumlar etkili okullardır. Okul geliştirmeyi diğer uygulamalardan ayıran en önemli özellik öğrenci kazanımı üzerine yapılanmasıdır. Okuldaki tüm öğrencilerin öğrenebileceği düşüncesi ile kapsayıcı ve uzun soluklu uygulamadır (Balcı, 2014: 47). Diğer kazanım ise yine öğrencinin analitik düşünme becerilerini geliştirip zaten hazır sunulan ve kolay ulaşılır olan bilginin, nasıl şekil alacağını, değişeceğini alternatif düşünce geliştirerek yeni bilgiler üretmeyi, kazandırır. Okul yönetimleri, okulların etkililiğini öğrenci başarısıyla değerlendirdiklerinden bu sonuçlardan sorumludurlar. Başarıların açık ilan edildiği okullarda, okul geliştirme çalışmalarını da zorunlu tutuyor. Okul yönetimleri diğer eğitim kurumlarıyla ile kendi okulun işleyişini, sürecini ve başarılarını karşılaştırılıp değerlendirmeler yapabilir. Kendi okulunu geliştirmeye yönelik değerlendirmeler ve geri dönüşler bu sürecin olağan bir parçasıdır. Sonuç olarak dışarıdan değerlendirme izleme ya da kendi sürecini ve sonuçlarını değerlendirme okul geliştirmede olması gereken bir baskı ve rekabet unsurudur (Parlar, 2019: 322).

Okulun gelişimini sürekli destekleyen bir kültürün olması gerekir. Geliştirme kültürü bir okuldaki tüm yeniliklerin, değişimlerin ve en iyi olmanın temelini oluşturur. Bunun için okulda ortak bir vizyon, yeniliğe açık bir içsel baskı, tüm personeliyle öğrenmeye açık öğrenen örgüt olma gayreti, isteği, insan ve maddi kaynaklar, zamanı etkili ve verimli kullanma gelişme kültürü içinde olan temel etmenlerdir (Parlar, 2019: 349). Öğrenmenin değer olduğu okullarda tüm paydaşlar kendileri için vizyon belirler bu vizyona erişebilmek hepsi için motivasyon kaynağı olur (Cemaloğlu ve Duran, 2020: 21).

Okul geliştirmenin sonuçları, hedefin açıkça belli olduğu zaman başarılı olacaktır. Okulun varoluş sebebi, öğrenciye ilişkin hedefler, öğrenci başarısı, bilgi ve öğrenme

becerilerini geliştirmek, ikincisi ise öğrenciyi birinci dereceden etkileyecek olan öğretmen, kullanılacak teknik, materyal, zaman vb. unsurlardır (Parlar, 2019: 299).

### **2.9.1. Okul geliştirme sürecinde okul yönetimi**

Okul geliştirme; okulun yeni şartlara uyum göstermesi istenilen amaçlara doğru değişimi başlatma, problemlerin çözüümü, yeterliliği ve başarıyı artırmayı amaçlayan etkinlik ve faaliyetlerin sürecidir (Dinçer, 1992'den akt., Özdemir, 2019: 80). Geliştirme süreci, önceliklerin ve sorunların belirlenmesi, okulun amaç ve hedeflerine ulaşması için stratejik planların ve bunları uygulamak için gelişim planlarının hazırlanması ile başlar. Planlama, okulun asıl öznesi olan öğrenciyi alır. Öğrencinin tüm alanlarda başarısını yükseltmek ve bunun için okulun ihtiyacı olan yeniliği, değişikliği, iyileştirmeyi nasıl, ne zaman neye ihtiyaç duyarak yapılacağını anlatan bir haritadır. İnsan kaynaklarını etkin kullanıp geliştirmek, amaçlanan hedefe uygun motive etmek konusu okul yönetiminden geçmektedir (Parlar, 2019). İçsel gelişimde var olan insan kaynaklarını geliştirmek amaçlanan hedefe ulaşmayı kolaylaştırır. Okulda amaçlara bağlılık, iş birliği, öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimi, motivasyonları, okul yöneticilerinin becerileri ve destekleyici ruhu okulun insan kaynakları kapasiteleri boyutları ile ilgilidir (Özdemir, 2019: 73). Tüm okul yönetimlerinin okul yaşamına dair yönetsel beklenti ve planları olmalıdır (Şişman, 2013: 133).

Okul gelişim planını hazırlarken problemi bilmek, gelecek için amaçları gerçekteşirmede önem taşır. Okul yönetimi problemi tanımlarken sadece kendi görüş açısıyla değil, okuldaki tüm paydaşların fikrini alarak tanımlamalıdır. Sezgiyle, hislerle problem tanımlanmaz. Öğretmen, öğrenci, aileler, çalışan personeller, okulla ilişiği olan toplum üyeleri planlamanın her aşamasında içinde olması gerekir. Tüm çalışanlar tarafından kabul gören desteklenen bir plan güçlü ve uygulanabilir bir plandır. Okulu değiştirme, yenileme ve geliştirme süreci zaman alır (Parlar, 2019: 280).

Okul yönetimlerinin görevleri bürokratik işler, kültürel işler olmak üzere ayrılırsa; okulun bürokratik görevleri her okul idaresinin bir şekilde yaptığı işlerdir. Asıl fark yaratan kültürel işlerdir. Eğitim öğretim için gerekli olan ortamı, atmosferi hazırlama okulun hedeflerini belirleme aile ve toplum ilişkilerini düzenleyen ve başarıya yönelik beklentiler, ilişkilerdir. Başarıyı yakalamış okullarda yapılan inceleme ve

araştırmalarda elde edilen veriler, etkili bir okul yönetimi için gerekli olan kriterleri belirlemek için kullanılmıştır. Etkili okul yönetimlerinin, okulun saygınlığını ve öğrencilerin tüm alanlarda gösterdikleri başarılarda doğrudan etki sahibidirler. (Hallinger ve Heck, 1996'ten akt., Balcı, 2013: 120).

## **2.10. Etkili Okul**

Stoll ve Fink (1996), Levine ve Lezotte (1990) göre etkililik istenilen sonuç ya da ürün olarak tanımlanmış, Bernard (1989) ise "Amaçları gerçekleştirme derecesi" olarak tanımlamıştır (akt., Balcı, 2014: 48). Kalite, etkililik, etkinlik, verimlilik birbirine çok yakın kavramlardır (Hesapçioğlu, 2006: 152'ndan akt., Parlar, 2019: 298). Etkililik, gerekli olan işler için yapılan faaliyetlerin arzu edilen amaçlara ulaşma derecesi ve performansdır (etin, 2019: 419).

Kloph ve diğerlerine göre etkili okulu tanımlamak zordur. Fakat yine de öğrencilerin tüm gelişim alanlarını destekleyen, yüksek düzeyde öğrenme ortamının oluşturulduğu okul olarak tanımlamıştır. Brookover, etkili okulu bazı öğrencilerin değil tüm öğrencilerin öğrenebildiği okul olarak tanımlamıştır (Hesapçioğlu, 1991: 238-239'ndan akt., Parlar, 2019: 298).

Okulun asıl işi, ocuk ve çocuğun eğitimi, gelişimi ve ileri ki yaşama hazırlamaktır. Etkili okul düşüncesinden önce 1972 yılındaki araştırmalarda bireyin öğrenmesinde, başarısında ve gelişiminde okulun rolünün az olduğunu, esas olanın çocuğun ailesi, özgeçmişinden ve hangi sosyal sınıftan olduğunun okul başarısında önemli olduğunu savunmuşlardır. Edmonds'ın (1979) "Tüm ocuklar öğrenebilir." anlayışı etkili okulun temel düşüncesi olmuştur. Etkili okul ile ilgili yapılan araştırmalarda çocuklar farklı sosyal sınıf ve özgeçmişe sahip olarak gelirler. Okulun imkânlarından, iyi nitelikte bir yaşamdan gelen çocukların daha çok faydalandıkları ve bunun etkili bir okulu tanımlamayacağı, bazen olumsuz ve g ortamlardan gelen öğrencilerin, bu zorluklardan kaynaklı daha fazla motive oldukları ve başarılarını artırdıkları gözlenmiş. Onun için, okulun etkili olabilmesinin, başarılı olmaktan daha fazlasıyla ölçülmesi ve tanımlanması gerektiği, " mükemmel olma" ya da "mükemmel okulu yaratma" yollarını aramak, ulaşmakta denilebilir (Balcı, 2014: 48).

Hangi koşullardan gelirse gelsin "Tüm ocuklar öğrenebilir" ilkesiyle öncelikle verimli ve sağlıklı bir okul kültürü sağlamak, mkemmeliği nerede arayacağını bilmek bunun için amaca yönelik hedefler koymak ve bu amaca yönelik hedeflerin,

eylemlerin gerekleŖme düzeyi etkililiğin derecesi olacaktır (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Etkili okul kendi kendine oluŖan bir kurum değildir. Amaç ve hedefin olması ve süreç içinde bunları gerekleŖtirmek çabanın olması gerekir. Bunun en büyük payı ve en önemli öznesi okul yönetimidir (etin, 2019: 432).

Okul birçok yönü olan, karıŖık bir kurum olduğundan, etkili okul da çok boyutludur. Tanımını yapmak zordur fakat yapılan araŖtırmalarda etkili okul, Ğrenci kazanımları ve baŖarılarının ölçülmesi üzerinden yapılmıŖtır (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Etkili Okul, hitap ettiği Ğrenci kitlesi gereği kendinden beklenen amaçları, iŖlevleri yerine getiren bu öğrencilerin tüm geliŖim alanlarını sağlayan ve bunu yapmak için uygun olan ortamları oluŖturan, tüm paydaŖların okuldan beklentilerini karŖılayan okuldur (ŖiŖman, 2012'dan akt., etin, 2019: 424). BaŖaran (2004)'a göre etkili bir okulda okulun hiçbir bölümü, paydaŖı birbiri ile atıŖma içinde olmaz. Topluma ve yeniliklere ayak uydurur, kendi çevresi ile iliŖkileri uyumlu ve sağlıklıdır.

Bir örgütün amaçlarını gerekleŖtirmesi o örgütün etkililiğin kanıtıysa bunun en önemli ayağı yönetimsel etkililik yani örgüt yönetimlerinin ve yöneticilerin sahip olduğu nitelikler ve yaptĐı iŖler, eylemler en önemli unsurdur (BaŖaran, 2004'ten akt., etin, 2019: 433).

Örgütte yönetimin en temel görevi o rgt etkili bir örgüt yapmaktır. Yönetimsel etkililik, örgütün girdileri ile değil, çıktılarının değeri, yapılan iŖlerle, amaçlarını gerekleŖtirme derecesi ve baŖarıyla ölçülür (Parlar, 2019: 37). Yönetimsel etkililiğin olması için örgütün amaçların gerekleŖmesi gerekir. evresinin ihtiyaçlarına uygun ortam ve uyumun sağlanması, örgütsel değer oluŖturması ve bunu yaŖatabilmesi, amaçlarını gerekleŖtirirken örgütteki insan ve madde kaynaklarını hedeflerine uygun etkili kullanması gerekmektedir (KarŖı, 2004: 178'dan akt., etin, 2019: 430). Etkili okul yönetimi, Ğrenci baŖarısını sürekli izleme, değerlendirme ve karŖılaŖtırma yapıp amaç ve hedeflere ne kadar yaklaŖtıĐını izlemelidir. Okul yönetimi okuldaki etkili bir eğitim ve program için her türlü kaynak, materyal teminini sağlar (ŖiŖman, 2013: 142).

OECD Uluslararası Okulu GeliŖtirme Projesi (ISIP) okul geliŖtirmeyi, eğitim öğretimdeki öğrenme sürecini etkili kılıp deĐiŖtirmek, o okuldaki eğitimsel amaçları gerekleŖtirmek için içsel ortamın oluŖturulması olarak tanımlamıŖtır. Etkili okul çoğu zaman "Problem çizen okul" olarak da adlandırılır. Problem çizen okuldaki süreçler:

Personeli yetiştirme, değişimi ve yenilikleri yönetme becerisi, program geliştirme, okul çaplı inceleme (Reid,et, al, 1987'den akt., Balcı, 2014: 11).

Etkili okul, iyi okul olana kadar gidilebilen, sürekli olan ve boyutları duruma göre değişebilen bir kavramdır. Etkili okulun en önemli boyutlarından biri okuldaki yönetim stildir, etkili okuldaki yöneticinin en öncelikli görevi öğretim sorunlarıyla ilgilenip eğitim öğretimin geliştirilmesine yönelik amaçlarıdır. Eğitimde hesap verebilirlik, etkili okul oluşturmak ve okul gelişimi açısından motivasyon kaynağıdır (Mintrop ve Trujillo, 2005'den akt., Cemaloğlu ve Duran, 2020: 24). Öğretimsel hesap verebilirlik okul yönetimlerinin, öğrencilerin akademik ve sosyal gelişimlerine yönelik öğretmenlerin gerçekleştirdiği eğitim öğretim faaliyetlerine yönelik sorumlu olma hali durumudur (Cemaloğlu ve Duran, 2020: 24).

Reynolds'ın (1993) "Etkili okul araştırmalarında" ulaştığı sonuçlardan özellikle (Department of Education of Science) 1987 yılındaki araştırma sonuçlarına göre yönetimle ilgili ortaya çıkan bulgularda, etkili okullarda diğer çalışma arkadaşlarını harekete geçiren geniş vizyonu olan yöneticiler vardır. Okul müdürünün, kendi vizyonunu uygulamasına yansıttığı, etkili iletişime ve güvene dayalı ilişkiler vardır. Öğretmene, bu süreçlerde liderlik etmeleri ve söz sahibi olmalarına fırsat tanınır. Okulda çalışan tüm personel için belirli amaçlar ve hedefler koyulup yazıya dökülmüş tüm bunlar personelin katılımı ile yapılmıştır. Başarıya odaklanmış okul yönetimi ve personeli, düzenli ve güvenli çevre, işbirliği, görüş birliği sağlayabilme kapasitesi, etkili okulun özelliklerindedir. Çetin'e (2019) göre Okul etkililiğinin yönetsel açıdan çıktısı insan kaynağı ve üründür. İnsan kaynağı, süreç ve ürün o yöneticinin de etkililiğinin göstergesidir.

Okulların etkili, ideal veya mükemmel olmasına yönelik çabalar geleceğimiz olan çocuklarımızın ziyan olmaması ve yine insan için kullanılan diğer kaynakların etkili kullanılması içindir. Etkili okulda hayati öneme sahip olan çalışan personeller ve okul yönetimidir. Odağında tüm öğrencilerin öğrenebileceğine olan inançla, zamanı, kaynakları, eğitim öğretim programını düzenleyen, öğrencinin ailesiyle sürekli işbirliği halinde olan okuldur. Çevresel faktörleri, öğrencinin eğitimi için kullanan, çocuğun temel becerilerini geliştiren okuldur. Temelinde eşitlik, adalet ve nitelik olan okuldur (Balcı, 2014: 128).

### 2.10.1 Etkili Okulların ve okul yönetimlerin Ortak Özellikleri

Yapılan araştırmalarda, etkili okulların benzer özellikler taşımasına rağmen bu özelliklerden çıkan en önemli yön, tüm öğrencilerin başarabileceği inancı ile yüksek seviyede öğrenmelerine olanak sağlayacak süreçler ve özelliklere sahip olmasıdır. Turgut'a (2021) göre bu okulların ortak özellikleri:

1. Güvenli ve düzenli okul çevresi
2. Bütün öğrenciler için yüksek beklenti
3. Açık okul misyonu
4. Öğrenme fırsatları sağlama ve zamanın etkin kullanımı
5. Öğrenci gelişiminin gözlemi, ölçme değerlendirme
6. Olumlu okul- aile ilişkileri, çevre katılımı
7. Öğretimsel liderlik

Çobanoğlu ve Badavan'a (2016) göre etkili okul yönetimlerinin ortak özellikleri:

- Tüm paydaşlarla ortak bir amacın oluşmasını sağlayabilmek
- Öğretim sürecini iyi yönetebilmek, öğretim kalitesi aracılığı ile öğrencinin başarısına dolaylı etkisi olduğu bilinci ile çalışmak
- Alınacak kararlar için öğrenci başarısını gözlemleyip, değerlendiren bu verileri kullanarak okuldaki paydaşlarla paylaşmak, geri dönüşleri almak. Elde edilen veriler ışığında yenilikçi, düzenleyici, iyileştirici hedefler belirlemek.
- Okuldaki tüm öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirecek, çağın gereklerine uygun bu yeni bilgi ve becerilerin okulda öğretimde kullanılmasını sağlamak.
- Güvenli okul ortamı ve iklimi oluşturmak, öğrenme ortamlarını, insan ve maddi kaynakları sağlayarak okulda geçen eğitim zamanının etkin kullanılmasını sağlamak.

Tüm bu özelliklerin hepsinin bir arada olması gerekir. Okuldaki bütün öğrencilerin öğrenebileceği düşüncesi ile idealist beklentiler ve hedeflerle yola çıkarak, okul kadrosunun aileler ile iletişimi ve olumlu işbirlikçi ilişkilerinin olması gerekir (Çobanoğlu ve Badavan, 2016: 123).

### 2.10.2. Etkili Okulda Kültür

Örgütün kimliğini oluşturan asıl unsurlar değerler ve inançlardır. Örgütte bulunan çalışanlar kendi inanç ve değerlerine göre hareket ederler (Balcı 2014: 181). Örgüt

kültürü, bireysel bir oluşum değil; semboller, değerler, inançlar, normlarla sağlanan kültürel bir oluşumdur. Örgütteki tüm üyelerin dahil olduğu, hepsini bir arada tutan paylaşılan ortak değerlerle ile gerçekleşir (Durgun, 2006: 118). Okul kültürü zamanla oluşan o okulun yaşam biçimidir. Kültürün oluşmasında yönetimin rolü çok büyüktür. Yönetimin okulda görünür olması, yenilikleri başlatan okuldaki tüm paydaşlar için öğrenme ortamları hazırlayıp, adil ve olumlu girişimlere destek olması etkili bir kültür oluşturur. Etkili okullarda eğitim öğretimi destekleyen, öğrenmeye açık ve işbirliğine yönelik kültür vardır (Balcı, 2014: 192). Okul kültürünün oluşmasını sağlayan değerler, normlar, inançlar yönetici ve öğretmenin aynı yönde olması, ortak hareket etmesi açısından önemlidir. Tüm personel ve paydaşlar okul kültürünün parçasıdır. Okul kültürünün oluşmasında hepsinin önemi çok büyüktür. Okuldaki etkili ve olumlu kültürün, çevreye ve topluma aktarılması, okuldaki akademik başarıya ve öğrenciler için mutlu, huzurlu ve güvenli ortamın olumlu yönde artmasına neden olacaktır (Parlar, 2019: 79). Etkili ve ideal bir okul için öncelikle etkili kültür oluşturmak gerekir. Okul yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalarda kültür üzerine yoğunlaşan etkili yönetimlerin güçlü okul kültürlerine sahip olduğu görülmüştür (Şişman, 2013: 169). Okul neyi önemsiyor ve değer veriyorsa ya da önemsemiyorsa orada ortak bir hareket ve yaşam şekli doğmaktadır. Okuldaki kalite için yapılacak çalışmalarda; Vizyon, misyon amaçlar, toplum ve çevre ile iyi iş birlikleri, okul kademesine uygun öğretim programları ve stratejileri geliştirme, teknolojiyi kullanma, değerlendirme, tüm paydaşlar için gelişim ve öğrenme yenilenme kültürü oluşturur. Göstergelerden ve verilerden yararlanarak okulu geliştirme, okul geliştirme planı ve süreklilik kalite yönelimli anlayış okulda etkili kültür oluşmasını sağlar (Parlar, 2019: 340).

### **2.11.İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde ideal okul yönetimi ile ilgili araştırmanın kavramsal çerçevesi ve amacı doğrultusunda belirlenen farklı bakış açılarına yer vermek için yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırma örneklerine yer verilmiştir. Alan yazın incelendiğinde ideal okul yönetimini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. İncelenen çalışmalar, araştırma ile ilgili olan konuların alt boyutlarında ulaşılan sonuçları içeren çalışmalardır.

### 2.11.1. İdeal Okul Yönetimi İle İlgili Araştırmalar

Okul yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalarda Yalçınkaya (2004) tarafından yapılan “Okul Merkezli Yönetim” adlı çalışmada, Ege Üniversitesinde “Yönetici Eğitimi” programına katılan 132 yönetici adayına uygulanan “Okul Merkezli Yönetim“ anketi sonucunda yönetici adaylarının çoğunluğunun okul merkezli yönetim anlayışına karşı olumlu görüş bildirdikleri, okul merkezli yönetim anlayışı için gerekli olan vizyon, misyon, stratejik planlamanın pek önemsenmediğini fakat günümüzdeki merkeziyetçi yönetime alternatif model olarak algıladıkları görülmüştür.

Akkaya'nın (2012) “Ortaöğretim Öğrenci ve Öğretmenlerinin Okul ve İdeal Okul Algılarının Metafor Yoluyla Analizi” adlı tez çalışmasında Ankara’da 576 lise öğrencisi ve 55 öğretmen ile çalışılmış. Katılanlara “Okulu bir nesne, canlı, tarihi kimlik ya da masal kahramanına benzetip, ideal olan okulu neye benzetirsiniz?”, “Ne için?” gibi sorularla betimsel analiz yapılmıştır. İdeal okul yaşantısı ile ilgili tasarladıkları kavramları metafor yoluyla ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bulgularda, ortaöğretim öğrenci ve öğretmenlerinin okula karşı olumsuz duygular ve tutuma sahip oldukları kendilerinin engellenmiş, kısıtlanmış, gözetlenen, demokratik olmayan cezalandırıcı bir yerde olduğunu hissettikleri çıkmıştır. Bu da okulun gelişimi ve yaratıcılığı engelleyen itaat edilmesi gereken ve bitince bir an önce terk edilmesi gereken yer olarak algılandığını, en çok “hapishane” metaforu ile anlamlandırdıklarını bu da okulun öğrenci merkezli olmadığını ortaya çıkarmıştır. İkinci sıra da ise “okulu ev/aile” metaforu ile benzetip koruyucu, güven verici yer olarak dile getirmişlerdir. Kademesi yükseldikçe okula karşı daha olumsuz tutum sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin ise okulu bireyi şekillendiren, hedefe ulaştırmak için bir araç olarak görmüş olup, ideal okul için ise metafor güven, bilgi, heyecan, mutluluk veren bir yer olarak hayal ettikleri ortaya çıkmıştır.

Balay, Kaya ve Karadaş'ın (2017) “Pozitif Okul Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi” adlı çalışmasında 329 kişilik çalışma grubuyla gerçekleştirilen araştırmalarında, pozitif okul yönetimine ait algılarını yeterli, örgütsel bağlılık algılarını ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca çalışma sonucuna göre pozitif bir okul yönetiminin öğretmenlerinin örgütsel bağlılığını da pozitif yönde, orta düzeyde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Karadağ, Can ve Çiftçi (2019) “Öğretmenlerin İdeal Okula İlişkin Bilişsel Yapıları” adlı çalışmalarında 20 öğretmenden elde edilen veriler karar verme ağ tekniği kullanılarak elde edilip, açımlayıcı faktör analizleri kullanılarak çözümlenmiş. Elde edilen sonuca göre, her okulun kendine özel, farklı ve olduğu, kendi gerçekleri, imkânları doğrultusunda geliştirme model ve yaklaşımlarını oluşturmak durumunda olduğu ve katılımcıların ideal olmayan okula yükledikleri anlamların özellikle yapı kavramıyla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Sezer’in (2018) “Öğretmen Adaylarının İdeal Okula İlişkin Görüşleri” adlı çalışmasında, Ordu Üniversitesi Eğitim Fakültesine devam eden 24 son sınıf öğretmen adaylarına yarı yapılandırılmış grid form aracılığı ile yöneltilen sorulara verdikleri cevapların analizi sonucunda ideal okul olarak yönetim anlamında beklentilerinin ideal okul yönetiminin erişebilir olması, etkili iletişim becerilerine sahip olması, çevresi ve velisiyle sürekli iletişim halinde olması, öğrenci sorunlarına duyarlı olması, öğrenci odaklı olması ve bir okulun yönetim yapısının ideal okul için temel bileşen olarak kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Aydoğan’ın (2002), “Etkili Yönetim” adlı çalışmasında, okul yönetimindeki engellerin neler olduğu, eğitim öğretim ve yönetimde karşılaşılan sorunlar, kaynağı ve çözüm yolları nelerdir? Sorularına cevap aramak için Kayseri’deki 122 ilköğretim okulu yöneticisine anket uygulanmış. Elde edilen sonuçlarda; eğitim öğretimde karşılaşılan sorunlar öğretmen yetiştirmedeki eksiklikler, alanlarındaki gelişmeleri takip etmemeleri, problemlerin çözümünde siyasi güçlerin kullanılması, katılımcı yöntemin benimsenmemesi, hizmet içi kurslar ve eğitimlerin personel gelişimi için yeterli olmadığı sorunların kaynağı olarak da; merkeziyetçi yönetim, bürokrasinin ağır işleme, ders yükü, mevzuat yetersizliği olarak görüldüğü çözüm yolu olarak da; öğretmen yetiştirmenin yeniden düzenlenmesi, eğitimi siyasi etkilerden kurtarmak, yönetici ve öğretmenleri katılım için yüreklendirmek teşvik etmek, mevzuatın geliştirilmesi, merkezi yönetimden yerel yönetime geçilmesi diye sıralanmıştır.

Karadaş’ın (2013) “Pozitif Okul Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etki Düzeyi” adlı çalışmasında Şanlıurfa’da Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda görev yapan 507 öğretmene uygulanan “Pozitif Okul Yönetim Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” uygulanmış. Yapılan analizler sonunda öğretmenlerin pozitif okul yönetimi algı düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. Pozitif okul yönetimi algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık algı düzeylerinin aynı yönde

artış gösterip, azaldığı gözlemlenmiştir. Bu gözlemler sonunda ise öğretmenlerin okula bağlılığının artması için okul yönetimlerinin pozitif, adil, demokratik yönetim sergilemeleri ve çalışanların yönetimdeki kararlara dahil edilerek beklentilerin belirlenip tatmin edecek girişimlerde bulunulması önerileri getirilmiştir.

Çalışır'ın (2020) "Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılımı ve Motivasyonları Arasındaki İlişki" konulu çalışmasında İstanbul ili Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan 259 öğretmene "Okul Yönetimine Katılım" anketi ve "Öğretmen Motivasyon Ölçeği" uygulanmıştır. Çalışmanın sonunda elde edilen verilerden; öğretmenlerin okullardaki karar alma ve yönetim süreçlerine katılımın düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Görüşlerinde ise yönetime katılmanın yararlı olacağına, hedefe daha kolay ulaşılacağını ve kararlarda etkin rol almak istediklerini, katılımın olduğu okullarda yönetim ile öğretmenler arasındaki çatışmaların azalacağını, kuruma aidiyet sağladığını demokratik bir iklim olacağını belirtmişlerdir. Katılımı azaltan etkenlere ise, öğretmenler kararlara katılsa bile yöneticinin kendi kararları doğrultusunda iş yaptığını, öğretmenin fazla zamanının olmaması, karar sürecinin uzamasını, yöneticilerin öğretmenlere güvenmemesi gibi etkenlerin olduğu sonucu çıkmıştır. Bunların ortadan kalkması sonunda yönetime katılmada istekli oldukları, yönetimdeki kararlara katılımın ve demokratik ortamın, öğretmendeki motivasyonu artırdığı, kurumda sağlam ilişkiler kurulacağı sonucuna varılmıştır.

Bahçeci (2009) tarafından hazırlanan, "Velilerin Okul İmajına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" adlı çalışmasında, velilerden alınan taleplerdeki çeşitliliğe karşı okul yönetimlerinin okul geliştirme ve ideal olan okulu yaratma açısından önemli olduğu düşünülerek incelendiğinde İstanbul ilinde iki ayrı veli çalışma grubuna, yarı yapılandırılmış 10 soru yöneltilmiş. Yapılan görüşmelerin analizleri sonucunda velilerin, öğretmen ve okul idaresinin okulun imajını geliştirmek ve yönetmek anlamında sorumlu oldukları konusunda görüş birliğine varmışlardır. Öğretmenlerin sürekli kendilerini geliştirmek, öğrencileri sınavlara ve hayata hazırlamak, yönetimin ise okulun fiziki yapısını ve olanaklarını geliştirmek olması gerektiği, velilerin imaj faktörlerinden en önemlisi okulun fiziki yapısı ve akademik başarısı olarak öne çıkmıştır. Okul yönetiminin görevlerinden biri de okul imajının geliştirilmesi olduğunu belirtmişlerdir.

Sürücü'nün (2011), "Okul Çevre İlişkilerinin Okul Yönetimine Etkileri" adlı çalışmasında, Kırklareli ili Lüleburgaz ilçesindeki 62 ilköğretim ve ortaöğretim okul yöneticisi ile hazırlanan görüşme formları ile yüz yüze görüşülmüş. Velilerin okul yönetimine etkileri, ticari kuruluşların, siyasi otoritenin ve bürokrasinin okul yönetimlerine etkisi başlıkları altında elde edilen bulgulara göre; okul yöneticilerinin çoğunun velilerden etkilendiği, okul aile birliği temsilcilerinden, yöneticilerin yarısı kadarının aldığı kararlarda etkilediği, velilerin çoğunluğunun okula karşı duyarlı davrandığı, ilköğretimde velilerin büyük çoğunluğunun öğretmen seçiminde yönetime müdahale ettikleri, araya birilerini koymaya çalıştıklarını ilköğretim okullarında değişik ticari kuruluşların okulun tadilat işlerini üstlendiği ve olumsuz herhangi bir etki olmadığı, siyasi otoritenin eğitim öğretimi ve okulu geliştirmek için katkılarının olmadığını belirtmişler. Bürokrasinin etkisinde ise bürokratik yazışmaların iş verimini etkilediğini çok sık yapılan toplantıların işleri aksattığını, yöneticilerin çalışacakları müdür yardımcılarını ve ekiplerini kendilerinin oluşturmak istedikleri görülmüştür.

Helvacı ve Aydoğan'nın (2011) "Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri" çalışmasında, Uşak ilinde görev yapan 105 öğretmene açık uçlu sorular yöneltilmiş elde edilen veriler sonucunda, etkili okulu, eğitim öğretim süreci, okul çevre ilişkisi, okul kültürü, okul-veli ilişkisi başlığı altında olmak üzere dört temada topladıkları, etkili müdürü ise liderlik özellikleri ve görev ve sorumlulukları olmak üzere iki başlık altında toplamıştır.

Etkili okulun, eğitim öğretim süreci altında öne çıkan özellikler ise eğitim öğretim bütün halinde yürütülmesi, sosyal- kültürel, sportif, sanatsal faaliyet alanlarında başarı, eğitim öğretimde kaliteye önem verilmesi, öğrenci merkezli olunması, teknoloji kullanımı ve takibi olarak; okul çevre ilişkisindeki özelliklerden öne çıkan toplum için faydalı bireyler yetiştirilmesi, çevre ile uyumlu olunması, okulun tercih sebebi olması, okul kültürü ve ikliminde öne çıkan özellikler, disiplinli olunması, öğrenci ve öğretmenlerin okulda mutlu ve olması, sağlıklı ve etkili iletişim şeklindedir. Okul- aile işbirliğinde ise okul aile birliğine önem verilmesi, öğretmenlerin velileri ile ilişkilerini en iyi ve verimli şekilde geliştirip sürdürmesi şeklindedir.

Uslu (2013) tarafından hazırlanan eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin, okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterliliklere ilişkin görüşlerin belirlenmesi için nitel bir çalışma yapılmıştır. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesinde eğitim yönetimi alanında çalışan on akademisyenle yapılan görüşmeden çıkan sonuçta;

akademisyenlere göre, yönetim süreçleri, örgüt yapısı, finans, teknik, motivasyon, iletişim ve işbirliği oluşturma, kapsayıcı ve bireysel farklılıkları görüp gözeten, demokratik, insancıl gibi yeterliliklere sahip olmaları gerektiği sonucuna varılmış olup, yeterlilikle ilgili sorunların başında ise iletişim, yönetici seçim kriterleri ve yetiştirilmesi, finans, eğitim felsefesi ve yönetim süreçleri ile ilgili olduğu belirtilmiştir.

Memduhoğlu ve Meriç (2012) tarafından okul müdürlerinin eğitim yönetiminin işlevleri bağlamında yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunları, okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda belirlemek amacı ile Van ilinde tüm okul kademelerinden ve farklı sosyo-ekonomik çevrelerden seçilen 20 okul müdürü ile yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formları aracılığı ile bire bir görüşülmüş olup elde edilen verilerin analizleri sonucunda okul yöneticilerinin karşılaştıkları en önemli sorunlar okulun fiziki yapısından kaynaklanan plansız yapılan okul binaları yetersizlikler, velilerin okula ve okuldaki etkinliklere, eğitime karşı ilgisizlikleri, okul bütçesi, okulun bakım onarım işlerinin zamanında yapılmaması, okulda sosyal, kültürel etkinlikler için alanların yetersizliği, öğretmenlerin özlük haklarından kaynaklı verimli çalışmamaları ve mesleki anlamda eğitim yetersizlikleri şeklinde olduğu ortaya çıkmış.

Baştepe (2009) tarafından “Etkili Okulun Eğitim-Öğretim Süreci ve Ortamı Boyutlarının Niteliği” adlı çalışmada; bir çalışma disiplininin olması gerektiği, öğrencinin kapasitesine uygun öğrenme süreçlerinin planlanması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca demokratik bir yönetim biçiminin olması, başarıya yönelik bir ölçme değerlendirme sisteminin olması gerektiğini, teknoloji donanımlı fiziksel yapıya sahip olması ve öğrencinin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda kendisini geliştirmesine olanak sağlayan nitelikler şeklinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Turgut (2021) tarafından yapılan “Etkili Okul Özelliklerine İlişkin bir Meta Analiz Çalışması” adlı çalışmada yöneticilere ve öğretmenlere göre etkili okulun özelliklerini belirlemek amacıyla tarama yöntemi ile 82 araştırma meta analiz çalışmasına alınmıştır. Etkili okul ile liderlik, okul kültürü güçlü düzeyde; etkili okul ile okul iklimi orta düzeyde, yönetici ve öğretmenlerin görev ünvanları açısından düşük düzeyde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Kesimal'ın (2019) "Okul Yöneticilerinin Okul Algıları ile İdeal Okul Algıları, Öz-Yeterlilikleri ve Felsefi Eğilimlerinin İncelenmesi" adlı çalışmasında, okul müdürlerinin ideal okul kavramına yönelik metafor algılarını belirlemek amacı ile yapılan ölçme sonuçlarından elde edilen verilerde; bilgi verici, güven verici ortam, düzeltici/tedavi edici bir ortam, yaşam alanı, özgür demokratik ortam, şekillendirici, yönlendirici ortam, hoş ve değerli ortam gibi metaforlar ileri sürülmüştür.

Akcan'ın (2016) "Eğitimde Etkili Bir Okul Değişimi İçin Okul Liderliği: Okul Liderliğine İlişkin Bir Temellendirilmiş Kuram Çalışması" adlı araştırmasında, 29 kişiyle bireysel yapılan görüşme sonucunda ortaya çıkan modelin merkezinde okul yönetimi vardır. Çevredeki gruplarla etkileşimin ön plandadır. Etkili okul oluşumunda okulun yaşam alanı ve merkezinde yöneticinin olduğu, yöneticinin çevresindekileri etkileme gücü, diğerlerinden daha fazla olduğu, hedefe ve vizyona inancı, iletişim gücü, koordinasyonu, etkili finans, planlı oluşu, motivasyonu, modelin merkezinde yer almaktadır. Elde edilen verilere göre 3 alt model ortaya çıkmış bunlar: Okul içinde yaşanan ilişkilere dayanan okul değişimi, okulun yakın çevresine dayalı okul değişimi, uzak çevreye dayalı okul değişimi şeklindedir.

Uğurlu ve Abdurrezak'ın (2016) "Etkili Okul ve Okul Liderliğine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi" adlı nitel çalışmasında 21 öğretmene yöneltilen dokuz yarı yapılandırılmış sorulara verdikleri cevaplardan elde edilen sonuç: Öğretmenler, etkili okulun en önemli unsurun okul yöneticisi olduğunu, en zayıf bileşenin ise, okul çevresi ve aileler olduğu görüşünü belirtmişlerdir. Öğretmenler, yöneticilerini okulun liderleri olarak gördüklerini belirtmişler ve okul liderlerinden, eğitim sürecinde kendilerini desteklemesini, işbirliği yapmasını ve insanlar arası ilişkilerde empatik davranmasını beklediklerini ifade etmişlerdir.

Ceylan'ın (2019) "21. Yüzyıl Becerileri Bağlamında Okul Yöneticilerinin Değişen Rollerin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi" konulu araştırmasında yapılan görüşmeler sonunda elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile çözümlenmiş, elde edilen bulgular 21. yüzyıl becerileri olan müdürlerin, eğitim öğretim süreçlerinde daha çok etkili ve başarılı olduğunu okulun, öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısıyla okul yöneticilerinin yönetim şekli ve eğitim öğretimde aktif rol almaları arasında net bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Silins'in (2002) "Okullarda Örgütsel Öğrenmeyi Sağlayan Süreçler" konulu araştırmalarında örgütsel öğrenmeye ait bulgularını 4 boyutta ele almıştır: Güven ve işbirliği iklimi: Okulun iklimi, kültürü işbirlikçi çalışmayı destekler, etkili iletişim ve bilgi paylaşımı vardır. Girişimcilik ve risk alma: Okul yönetimleri girişimci deneyimleri destekleyip, öğretmenlerin risk almalarını kıymetli bulup, ödüllendirir. Paylaşılan ve katılımcı yönetim: Öğretmenler, karar verme süreçlerinde olup okulun bütün fonksiyonlarına katılım sağlarlar. Mesleki Gelişim: Tüm paydaşların her zaman performanslarını geliştirebilmeleri için uygun ortamlar ve destek sağlanmaktadır.

Alkoofi (2016) tarafından yapılan, "Orta Doğu Bağlamında Etkili Bir Okul Geliştirme Modeline Doğru: Sürdürülebilir İyileştirme İçin Kapasite Geliştirme" adlı çalışmasında Bahreyn'deki dört okulun özelliklerinin etkili okul açısından değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlara göre etkili okul gelişiminin sağlanması için öncelikle öğrenci ve öğrenme süreci merkezli planlamanın yer alması ve tüm paydaşları okul gelişimi planına katarak ortak bir anlayışla yapılması gerektiği belirtilmiştir sürdürülebilir bir değişim için zamana ihtiyaç olduğunu, değişim girişimlerinde yöneticinin rolünün önemi ortaya çıkmıştır.

Dobbie ve Fryer'ın (2013) "Etkili Okulların Arkasındaki Özellikleri Ortaya Çıkarmak: New York Şehrinden Kanıtlar" isimli çalışmasında, otuz beş sözleşmeli okuldaki okul etkililiği ile öğrenci başına yapılan harcamalar ve sınıf mevcutları gibi özellikler incelenmiş bunların etkili okulla ilişkili olmadığı, bu okullarda otuz yılı aşkın bir süredir en yüksek öğrenci akademik başarılarının etkili okul olma açısından değerlendirilmesi sonucunda en önemli beş özelliği olarak sürekli öğretmen geribildirimi, veriye dayalı kararlar ve iyileştirme, öğrencinin başaracağına inanç, yüksek beklentiler, öğretim süresinin ve zamanının artırılması olarak belirlenmiştir.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## YÖNTEM

Araştırmanın Yöntem bölümünde araştırmanın modeli evren ve örnekleme veri toplama araçları, özellikleri, verilerin toplanması, verilerin analizinde kullanılacak yöntemler yer almaktadır.

### 3.1.Araştırmanın Modeli

Eğitim Yönetimi alanında görev yapan akademisyenler ve okul müdürlerinin, ideal okul yönetimi hakkında fikirlerini ortaya çıkarmak amacı ile nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Nitel araştırma yöntemi, Dey'e (1993) göre insanların olayları nasıl algıladıkları ve ne şekilde nitelendirdiklerini ortaya çıkarmaktadır (Akt., Yıldırım ve Şimşek, 2011: 67). Nitel çalışma, araştırılan konuyu derinlemesine araştırarak gözlem, görüşme tekniği ile yapılan araştırma türüdür. Olayın, olguların gerçekçi bir şekilde bütüncül olarak incelenmesine, yorumlanmasına yönelik süreçtir. Kişilerin hayat tecrübelerini, yaptıkları, yaşadıkları işle ilgili bakış açısının görülmesi hedeflenir (Büyüköztürk vd., 2018: 252).

Bu çalışmada, katılımcıların tecrübe, bilgi ve deneyimlerinden faydalanılması istendiğinden Nitel Araştırma desenlerinden olan Fenomenoloji (Olgu Bilim) deseni kullanılmıştır. Konu ile ilgili bir yaşantı, ancak onu tecrübe etmiş bireyler tarafından tam olarak anlaşılabilir. Olgubilim çalışmalarında katılımcılar, araştırmanın ele aldığı olguyu yansıtabilecek tecrübeye sahip, odaklanılan olguyla ilgili bireylerin deneyimlerini dışa vurabilecek gruplardan oluşmaktadır (Büyüköztürk vd., 2018: 22). Fenomenoloji, günlük deneyimlerimiz, yaşantımızda yer alan olgulara odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2011: 69). Olgular, kişisel algılara, yaşantılara, deneyimlere göre zamanla değişebilir. Neyi ne kadar bildiğimiz içinde yaşadığımız duruma ve çevre şartlarına göre değişebilir (Yıldırım, 1999: 10).

### 3.2.Çalışma Grubu

İdeal okul yönetimi ile ilgili araştırmada çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenen ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Eğitim yönetimi alanında görev yapan en az Dr. Öğretim görevlisi kadrosunda olmak üzere 7 akademisyenden ve İstanbul ili Çekmeköy ilçesinde resmi okullarındaki en az 10 yıl idarecilik görevi yapmış, bünyesinde ilkokul ve ortaokul olan 10 okul müdürü ve 10 lise müdürü olmak üzere toplam 27 kişiden oluşup örneklem çeşitlemesi yoluna gidilmiştir.

Amaçlı örneklem, yapılan araştırmanın amacına göre bilgi açısından zengin olduğu düşünülen durumların derinlemesine bir çalışma yapılmasını sağlar (Büyüköztürk, vd., 2018: 92). Fenomenolojik desen ile yapılan bu çalışmada toplanan verilerin derinlemesine ve ayrıntılı olması için bu olguyu deneyimleyen, yaşayan ve açıklayabilecek (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 69) akademisyenler ve okul müdürleri ile görüşülmüştür. Tablo. 3. 1’de katılımcı öğretim üyeleri ve okul müdürlerine ait demografik bilgiler verilmiştir.

**Tablo 3.1: Katılımcılara Dair Demografik Bilgiler**

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Branş	Öğrenim Durumu	Mesleki Kıdem (Yıl)	Çalıştığı Okul Türü/ Üniversite
ÖG1	Erkek	45	Eğitim Yönetimi	Doktora	18	Üniversite
ÖG2	Erkek	54	Eğitim Yönetimi	Doktora	28	Üniversite
ÖG3	Kadın	40	Eğitim Yönetimi	Doktora	18	Üniversite
ÖG4	Erkek	47	Eğitim Yönetimi	Doktora	23	Üniversite
ÖG5	Erkek	40	Eğitim Yönetimi	Doktora	17	Üniversite
ÖG6	Erkek	42	Eğitim Yönetimi	Doktora	18	Üniversite
ÖG7	Erkek	54	Eğitim Yönetimi	Doktora	20	Üniversite
LM1	Erkek	42	Türk Dili Edebiyatı	Yüksek Lisans	18	Anadolu Lisesi
LM2	Erkek	54	Elektrik (Meslek Lisesi)	Lisans	30	Meslek Lisesi
LM3	Erkek	53	Din kültürü	Yüksek Lisans	27	İmam hatip Lisesi
LM4	Erkek	44	Çocuk Gelişimi	Yüksek Lisans	21	Meslek Lisesi
LM5	Erkek	48	Kimya	Yüksek Lisans	22	Anadolu Lisesi
LM6	Kadın	34	İngilizce	Doktora	13	Meslek Lisesi
LM7	Erkek	51	Fizik	Yüksek Lisans	26	Anadolu Lisesi
LM8	Kadın	38	Coğrafya	Yüksek Lisans	17	Lise
LM9	Erkek	42	Matematik	Yüksek Lisans	19	Lise
LM10	Kadın	43	Türk Dili Edebiyatı	Yüksek Lisans	22	Meslek Lisesi
İM1	Erkek	35	Sınıf Öğretmeni	Doktora	12	İlkokul
İM2	Kadın	50	Sınıf Öğretmeni	Yüksek Lisans	26	İlkokul
İM3	Erkek	44	Sınıf Öğretmeni	Doktora	20	İlkokul
İM4	Erkek	50	Sınıf Öğretmeni	Yüksek Lisans	25	İlkokul
İM5	Erkek	60	Sınıf Öğretmeni	Lisans	34	İlkokul-Ortaokul
İM6	Kadın	39	Fen Bilimleri	Yüksek Lisans	16	İlkokul-Ortaokul
İM7	Kadın	46	Sosyal Bilgiler	Yüksek Lisans	22	İlkokul-Ortaokul
İM8	Erkek	40	Sınıf Öğretmeni	Doktora	18	İlkokul-Ortaokul
İM9	Erkek	32	Sınıf Öğretmeni	Doktora	15	İlkokul – Ortaokul
İM10	Kadın	31	Okul öncesi	Yüksek Lisans	10	İlkokul-Ortaokul

Çalışmaya katılan katılımcıların %81,25'i erkek, %43,75'i sınıf öğretmeni, %43,75'inin öğrenim düzeyi doktora, %43,75'inin yüksek lisans, %37,5'inin okul türü üniversitedir.

### **3.3. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmanın amacına uygun olarak veriler görüşme yöntemi aracılığıyla toplanmıştır. Nitel çalışmalarda, en çok kullanılan veri toplama yöntemi görüşme yöntemidir (Yıldırım, Şimşek, 2011: 129). Görüşme, en az iki kişi arasında sözlü olarak yapılan iletişim sürecidir. Görüşmede araştırılan çalışma ile ilgili kişilerden derinlemesine veri toplanır (Büyüköztürk vd., 2018: 158). Bu çalışmada ideal okul yönetimi ile ilgili çalışma yapabilmek için okul yönetimi ile ilgili yapılan alan yazın ve literatür araştırmalarından sonra ideal okul yönetimi, etkili okul yönetimi, 21. yüzyılda yenilikçi okul yönetimi, okul yönetimlerinin çevre toplum ilişkisi, ideal yönetilen okulların muhtemel çıktıları ile ilgili konulara uygun görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme soruları uzman görüşü alınarak, gerekli düzenlemelerden sonra iki okul müdürü ve bir öğretim görevlisi ile pilot görüşme yapılmıştır. Yapılan pilot görüşmelerden sonra soruların anlaşılabilirliği yükseltip son hali verilmiştir.

Bu çerçevede, çalışmada kullanılmak üzere yarı yapılandırılmış görüşme formunda aşağıdaki 5 adet açık uçlu sorulara cevap aranmıştır:

1. İdeal Okul Yönetimi kavramı size ne ifade ediyor? Kısaca açıklayınız?
2. 21. Yüzyıl gereklerine uygun okul yönetimi sizce nasıl olmalıdır?
3. İdeal Yönetimi olan okulun, çevre, toplum ilişkisi nasıl olmalıdır?
4. Kendinizi herhangi bir okulda öğretmen olarak düşündüğünüzde, daha verimli olmanız ve öğrencinin gelişimi için nasıl bir yönetim anlayışı isterdiniz?
5. Sizce İdeal Okul Yönetiminin muhtemel çıktıları nelerdir?

### **3.4. Verilerin Toplanması**

İdeal okul yönetimi ile ilgili çalışmada, öğretim üyeleri ve okul müdürlerinin görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme yüz yüze yapılmak istense de tüm dünyayı ve ülkemizi etkisi altına alan salgın hastalık Covid-19 nedeniyle katılımcıları tehlikeye atmamak için “Zoom“ uygulaması üzerinden uzaktan yapıldı, ses kaydı alınmıştır. Katılımcılardan önceden randevu alınarak, kararlaştırılan gün ve saatte başlamadan önce ses kayıtları için gereken izin alındıktan sonra görüşme yapılmıştır. Görüşmeler yaklaşık 45 dakika sürmüştür.

### 3.5.Verilerin Analizi

Araştırmada öğretim görevlileri ve okul müdürlerinden elde edilen verilerin çözümlenmesi için öncelikle alınan ses kayıtları metine aktarılarak analiz için hazır hale getirilmiştir. Yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analizi için içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi genellikle sosyal bilimler alanındaki nitel çalışmalarda başvurulan önemli tekniklerdendir (Büyüköztürk, vd., 2018: 259).

Büyüköztürk'e (2018) göre içerik analizi, *...Belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yenilenebilir bir teknik olarak tanımlanır.*

Metin haline getirilen ses kayıtları birkaç kez okunarak, araştırmanın amacı doğrultusunda çıkan anlamlara göre kodlar oluşturulmuştur. Kodlanan veriler gruplandırılmış daha sonra birbirleri ile ilişkili olanlar bir araya getirilip alt temalar oluşturulmuştur. Kodlar, alt temalar ve temaların doğru organize edilip edilmediğini kontrolü için iki akademisyenin görüşüne sunulup son hali verilmiştir. Verilerin kodlanması, temaların bulunması, kod ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması biçiminde dört aşamada analiz edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 243). İçerik analizi nitel yazılım programı olan MAXQDA kullanılmıştır. Yazılım programı verileri; grafik, şemalar ve tablolarda bir bütün halinde görmek ve güvenilirlik açısından kullanılmıştır.

Yapılan araştırmada görüşüne başvurulan katılımcı öğretim görevlileri için ÖG1, ÖG2, ÖG3..... şeklinde kodlanmış, görüşüne başvurulan bünyesinde ilkökul ortaokul olan katılımcı okul müdürleri için İM1, İM2, İM3... şeklinde kodlama, görüşlerine başvurulan lise müdürleri için LM1, LM2, LM3.... şeklinde kodlamalar verilmiştir.

### 3.6.Geçerlik- Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik kavramları yerine inandırıcılık ve aktarılabirlik kavramları ile tanımlayıp, araştırmacının ele aldığı olguyu tarafsız şekilde gözlemleyip aktarması anlamına gelir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 270). Nitel araştırmada iç geçerlik (inandırıcılık), iç güvenilirlik (tutarlık), sağlamak için, alanında uzman, olguyu bizzat deneyimleyen kişilerden veri toplanmalıdır. Veriler derin odaklı bir şekilde toplanarak, yöneltilen sorular doğrultusunda elde edilen veriler, görüşme metinlerine dönüştürülerek katılımcılara ve ardından akademisyenlere gönderilerek teyit edilir. Bu süreçte elde edilen ses kayıtları ve tüm dökümanlar muhafaza edilerek

saklanmaktadır. Dış geçerliliğini (aktarılabirlik/transfer), dış güvenilirlik (teyit edilebilirlik) ayrıntılı bir şekilde katılımcı görüşlerinin doğrudan alıntılanması, tarafsız aktarılması, gözlenmesi iyi tanımlanması sağlanmıştır (Büyüköztürk, vd., 2018: 265).

Yapılan araştırmada, alanında uzman, araştırılan konuyu bizzat deneyimleyen katılımcılarla, görüşmeye başlamadan önce ön uygulama gerçekleştirilmiştir. 2 okul müdürü ve 1 akademisyen ile görüşülerek soruların anlaşılır olup olmadığı konusunda görüşlerinden yararlanılmıştır. Gerekli öneriler doğrultusunda görüşme formuna son hali verilmiştir. Görüşme formu hakkında katılımcılara bilgi verilerek gönüllü olarak katılımları sağlanmıştır. Katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutularak katılımcılara ÖG1, İM1, LM1..gibi kodlar verilmiştir. Araştırma süreci olduğu gibi yansıtılmaya çalışılmıştır. İnanırcılık düzeyini artırmak için örneklem çeşitleme yoluna gidilerek iki ayrı grup olan alanda uzman öğretim görevlileri ve okul müdürlerinin görüşleri alınıp, bulgular sunumunda zengin doğrudan alıntılar yapıp tarafsız aktararak geçerlik ve güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır

### **3.7.Araştırmacının Rolü**

Nitel araştırmacı, katılımcılarla doğrudan görüşen, katılımcının tecrübelerini yaşayan ve analizlerinde kullanan kişidir, Nitel araştırmacı için katılımcılarla konuşma, gözlem yapma, analiz etme, araştırdığı konu ile ilgili deneyime sahip olma veya tanıma önemlidir (Yıldırım, 1999: 11). Bu anlamda çalışma araştırmacısının uzun yıllar okul müdürlüğü yapmış olması, okul yöneticiliği deneyimlerine bağlı olarak empatik davranmaya ve geçmişten getirdiği bilgileri kullanmaya önem vermiştir. Katılımcıların, gönüllü katılıp içten cevap vermeleri için araştırma ile ilgili önceden bilgi verilip müsait oldukları zamana randevu verilerek görüşme yapılmıştır. Nitel araştırmalarda, veri toplama sürecinde araştırmacı ne kadar empatik olursa, katılımcılar görüşlerini bir o kadar içten aktarır (Kuş, 2012: 138).

Veri toplama sürecinde, analiz ve yorumlamada araştırmacı elinden geldiğince objektif olmalıdır (Miles ve Huberman, 2016: 180). Araştırmacı, görüşme esnasında veri toplama aşamasının önemi sebebiyle objektif davranmaya ve katılımcıların kendilerini rahat hissetmelerine önem vermiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, öğretim üyeleri ve okul müdürlerinin ideal okul yönetimine ilişkin görüşlerinden elde edilen bulguların ve yorumlarına yer verilmiştir. 5 temel soru kapsamında ortaya çıkan cevaplar temalar altında kodlama işlemiyle ayrıntılı olarak analiz edilmiştir. Alan yazın ve ortaya çıkan veriler doğrultusunda aşağıdaki temalar, alt temalar ve kodlar oluşturulmuştur. Nitel yazılım programı MAXQDA programı ile veriler şemalar halinde bir bütün halinde sunulmuştur.

**Tablo 4.1: Tema ve Alt Tema Tablosu**

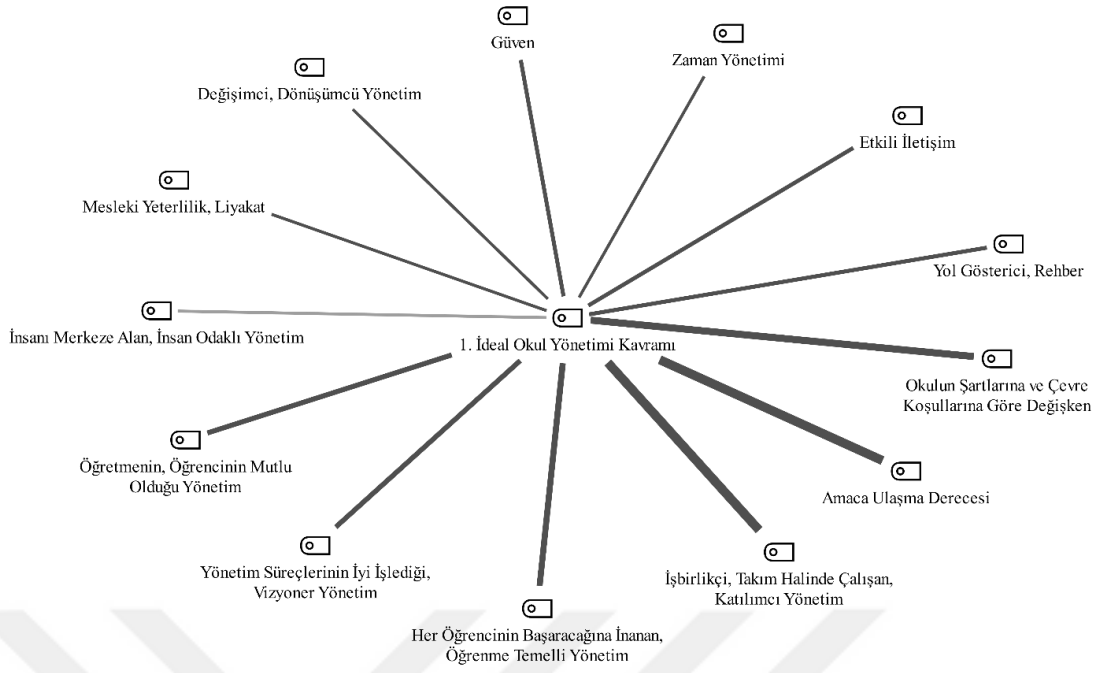
<b>1. İdeal Okul Yönetimi Kavramına İlişkin Görüşler</b>	
Tema I	İdeal Okul Yönetimi Kavramı
<b>2. 21. Yüzyıl Gereklere Uygun İdeal Okul Yönetimine İlişkin Görüşler</b>	
Tema II	21. Yy. Gereklere Uygun İdeal Okul Yönetimi
<b>3. İdeal Okul Yönetiminde Okulun Çevre-Toplum İlişkisi</b>	
Tema III	İdeal Okul Yönetiminde Okulun Çevre-Toplum İlişkisi
Alt Tema I	Görüşler
Alt Tema II	Öneriler
<b>4. Öğretim Üyeleri ve Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin İdeal Okul Yönetiminden Beklentilerine İlişkin Görüşler</b>	
Tema IV	Öğretmenlerin İdeal Okul Yönetiminden Beklentileri
Alt Tema I	Öğretmen Verimliliği Açısından
Alt Tema II	Öğrenci Gelişimi Açısından
<b>5. İdeal Okul Yönetiminin Çıktılarına İlişkin Görüşler</b>	
Tema V	İdeal Okul Yönetiminin Çıktıları
Alt Tema I	Veliye Yönelik Çıktılar
Alt Tema II	Öğretmene Yönelik Çıktılar
Alt Tema II	Öğrenciye Yönelik Çıktılar

#### 4.1. Tema I: İdeal Okul Yönetim Kavramı

**Tablo 4.2: İdeal Okul Yönetimi Kavramına İlişkin Kod Tablosu**

<b>Tema</b>	<b>Kodlar</b>	<b>Frekans (f)</b>
<b>İdeal Okul Yönetimi Kavramı</b>	Amaca ulaşma derecesidir	14
	İşbirlikçi, takım halinde çalışan, katılımcı yönetim	14
	Okulun şartlarına ve çevre koşullarına göre değişkendir	10
	Her öğrencinin başaracağına inanan, öğrenme temelli yönetim anlayışıdır	10
	Yönetim süreçlerinin iyi işlediği, vizyoner yönetimdir	7
	Öğretmenin, öğrencinin mutlu olduğu yönetim	5
	İnsanı merkeze alan, insan odaklı yönetim	5
	Etkili iletişim	5
	Değişimci, dönüşümcü yönetim	4
	Güven	3
	Yol gösterici, rehber	3
	Mesleki yeterlik, liyakat	2
	Etkili zaman yönetimi	2
<b>Toplam</b>	<b>13 Kod</b>	<b>89 f</b>

Tablo 4.2. incelendiğinde öğretim üyeleri ve okul müdürlerine sorulan sizce “İdeal Okul Yönetim Kavramı nedir” sorusuna verilen cevapların 13 kod ve 89 frekanstan oluştuğu görülmektedir. Bu kodlar ve frekansları şu şekildedir; Amaca Ulaşma Derecesidir (f14), İşbirlikçi, Takım Halinde Çalışan, Katılımcı Yönetim (f14), Okulun Şartlarına Ve Çevre Koşullarına Göre Değişkendir (f10), Her Öğrencinin Başaracağına İnan, Öğrenme Temelli Yönetim Anlayışıdır (f10), Yönetim Süreçlerinin İyi İşlediği, Vizyoner Yönetimdir (f7), Öğretmenin, Öğrencinin Mutlu Olduğu Yönetim (f5),İnsanı Merkeze Alan İnsan Odaklı Yönetim (f5), Etkili İletişim (f5), Değişimci, Dönüşümcü Yönetim (f4) Güven (f3) Yol Gösterici, Rehber(f3) Mesleki Yeterlik, Liyakat(f2) Zaman Yönetimi (f2).



**Şekil 4.1: İdeal okul yönetimi kavramı temasına ait kodların dağılımı**

**Amacına ulaşma derecesidir:** İdeal okul yönetimi kavramı ile ilgili katılımcıların en çok tekrar ettikleri (f14), “okul amacına ulaştığı derecede ideal yönetimdir” ifadesidir. Bu konuya ilişkin olarak katılımcıların görüşlerinin bir kısmı aşağıda sunulmuştur.

*Öncelikle mevcut durumu kurum kendi bazında kendine bir rota çizebilir. Hedefler koyabilir, amaçlar koyabilir ve bu amaçların gerçekleşmesini, süreç içerisinde ne kadarı gerçekleşti? Neresindeyiz? Çıtayı bir tık yukarıya alarak o şekilde bir yönetilebilir. Ayrıca burada şu vardır. Pandemide de özellikle bunun ben altını çizmek istiyorum; şoklara karşı gelecekte sürekli olarak yönetimin A planı, B planı olmalı krizlere karşı yani okulların hedeflere amaçlara ulaşma noktası onun idealidir (LM4).*

*İdeal okul yönetimi tabi ki okulun belli amaçları vardır. Okul sosyal bir ortamdır. Ve biz okula örgüt diyoruz örgüt belli bir amaç için bir araya gelmiş insanların oluşturduğu bir topluluktur. Dolayısıyla okulun belli amaçları var ve bu amaçların yerine getirilmesi lazım gerçekleştirilmesi lazım ideal okul yönetimini bu açıdan değerlendirebiliriz. Okulun amaçlarını gerçekleştiren yönetimdir. Çünkü yönetimin varlık nedeni de budur. İnsanları bir araya getiren de amaçlardır. Dolayısı ile yönetim bu amaçların gerçekleşmesini sağlamak için görev yapan varlık nedeni bu olan bir olgudur yönetim. Dolayısıyla burada amaçlara vurgu yapıyoruz (ÖG5).*

*İdeal okul yönetimi aslında ideal bir hedef var o hedefe ulaşmak için yapılan çalışmaların tamamı daha doğrusu **okul yönetiminin hedefe ulaşabilme kabiliyetidir bence (LM5).***

*Okuldaki herkes öğrenciler veliler okulun temel amaçları üzerine odaklanmış olması gerekiyor. Bu okul neyi amaçlıyor. Nereye varmak istiyor. **Amaçlarına ulaşma derecesinde idealdir diyebiliriz (ÖG2).***

*Bir okulda mesela devamsızlık fazla idealiniz nedir devamsızlığı azaltmak sıfırlamaktır. Bir okulun öğrenci sayısı azdır. Sayıyı artırmak için sayıyı çoğaltmak olur sizin hedefiniz. Ona doğru yönelirsiniz. Bir okulda öğrenci başarısı azdır. Başarıyı artırmaya yönelik hedefler koyulur. Hatta bir okulun içindeki sınıflar içinde dahi farklı idealler oluşturabilirsiniz. **Bunlara ulaşabilme derecesidir (İM2).***

Öğretim üyeleri ve okul müdürlerinin ideal okul yönetimi kavramı üzerine görüşlerinden elde edilen sonuçlara göre ideal okul yönetimi “Amacına Ulaşma Derecesidir”, Okul yönetimleri de diğer örgüt yönetimleri gibi amacına ulaştığı derecede idealdir. Her okulun amaçları, başarıyı artırma hedefleri kendi okulunun şartlarına özgüdür.

**İşbirlikçi, takım halinde çalışan, katılımcı yönetim:** Öğretim üyeleri ve okul müdürü katılımcılar, İdeal Okul Yönetimi Kavramını; işbirlikçi ve takım halinde çalışan, paydaşların kararlara ve sürece katılımını destekleyen yönetim anlayışı (f14) olarak belirtmişlerdir. Bu görüşlerden öne çıkanlar:

***Okuldaki diğer paydaşların özellikle öğretmenlerin, velilerin, öğrencilerin katkıda bulunduğu bir yönetim tarzı bununla beraber tabi ideal okul yönetimi, okul içinde ise daha çok öğretmen ve yöneticilerin birlikte okulu yürüttükleri, birlikte hareket ettikleri birlikte karar aldıkları, liderliğin paylaşıldığı bir okul türü** yani kararların yukardan aşağıya alındığı değil de genel olarak kararların yatay bir düzlemde yani özellikle öğretmenlerin de öğrencilerin de birinci sırada öğretmenlerin işe katıldıkları okulu yönlendirdikleri bir yönetim anlayışı daha çok yani dünya buraya doğru gidiyor. Kararların daha çok okul bazlı alındığı yönetim idealdir. Dolayısıyla özetle ben söyleyecek olursam **daha çok karar almada paylaşımın öne çıktığı bir anlayış diyebiliriz (ÖG1).***

*Aynı amaca hizmet etmek için koordinasyonu sağlama faaliyetidir. Bunun ideali nasıldır diye düşünecek olursak da ben kendi okulumda bunu şu şekilde değerlendiriyorum özellikle paydaşların muhakkak görüşlerini alırım. Yönetim faaliyetlerinde buna özellikle dikkat etmeye çalışıyorum tabi ki kendi görüş ve düşüncelerimiz var ama tek taraflı olmamaya çalışıyorum. Okulda o havayı o uygun okul iklimini bu şekilde sağlamaya çalışıyorum. **Katılımcı bir yönetim anlayışı sağlamaya çalışıyorum bana göre ideal yönetim budur. Katılımcı herkesin görüşlerine saygı duyarak değer vererek önem vererek katılımcı bir yönetim anlayışı ile bu şekilde ideal yönetimi tanımlıyorum (İM8).***

*İdeal okul yönetimini kendi okul bazında değerlendirecek olursak kendi paydaşlarını harekete geçirebilme diye söyleyebiliriz. Paydaşlara bir hedef koyabilme **paydaşlarla bu hedefle beraber çalışabilme diyebiliriz (LM5).***

***İdeal okul yönetiminin, işbirlikçi olması gerektiğinden bahsedebiliriz. İş birliği ve yetki paylaşımını yapmış öğretmenlerini takım çalışmasına teşvik etmiş, onlara belirli bir güven vermiş bir yönetim anlayışıdır (İM1).***

***Amaçların, hedeflerin tüm paydaşlar tarafından biliniyor olması, amaçların hedeflerin özellikle en önemli paydaş öğretmenler tarafından benimsenmiş olması kurum kültürünün oluşup herkesin bu bizim ortak derdimiz deyip her şeyi sahiplenmesi (İM7).***

İdeal okul yönetimi, okul içerisinde diğer paydaşlar olan öğretmen, öğrenci ve velilerle birlikte paylaşımcı ve katılımcı, işbirlikçi yönetim anlayışıdır. Aynı amaca hizmet eden tüm paydaşların işleyişe dâhil olması diğer bir tanımla yönetişim anlayışı, ideal yönetim tanımında katılımcıların yer verdiği kavramlardan biridir.

**Okulun şartlarına ve çevre koşullarına göre değişkendir:** İdeal okul kavramı ile ilgili katılımcıların en çok tekrar ettiği (f10) görüşlerden bir diğeri ideal olan okul yönetiminin tek tanımının olmadığı, okulun şartlarına ve öğrenci durumuna göre farklılık göstereceğidir.

*İdeal okul yönetimi dendiğinde ben şunu anlıyorum; bir okulun en uygun şekilde nasıl yönetilmesi gerektiği. Tabii bana göre ideal olgusu tartışmalı, herkese göre farklı şeyler olacaktır ama **her okulun şartları, ekonomik***

**özgürlüğü, kaynakları, öğrencisi, çevresi bunların hepsi birbirinden farklıdır (İM1).**

Burada genel bir tanımlama yapabilmek çok zor. Çünkü her okulun eğitim bölgesinin ihtiyaçları ideal okul tanımını değiştirir. Örneğin herhangi bir okula göre yaptığınız bir ideal okul tanımı uymayabilir. Fakat genel anlamda **İdeal okul yönetimi; girdi-çıktı kıyaslaması yapabilen, çocuğu hangi aşamada aldım, ne gibi süreçlerden sonra hangi aşamaya getirdiğimdir. Dışarıdan bakıldığında her okul birbirine çok benzese de içeri girildiğinde her okul birbirinden çok farklıdır. O farklılığını dışarıdaki etkilerden alıyor okul. Okul içerisinde alanın hangi ihtiyaçları var buna göre yapılanması gerekiyor (ÖG2).**

**İdeal olan yönetim şu boyutta olabilir, her okulun kendi durumuna göre, kendi konumuna göre geliştirilmesi gereken, bulunduğu eksik olan yerlerin tespit edilmesi, iyi yönlerin tespit edilmesi ve bunun sonucunda zaten ideal olanın şartlarına göre ideale ulaşılmış sonucuna ulaşılr diye düşünüyorum. O yüzden kendi bulunduğumuz alanda ideali nasıl götürürüz diye çalışma yapmamız gerekir. Eğer ki böyle bir şey zaten olmazsa geçmişte kalırız diye düşünüyorum. Bence çevresel de olsa her yerin kendine göre geliştirilecek ideal bir yönetimle ilgili durumu vardır diye düşünüyorum (İM4).**

**İdeal denilince aslında tek bir şeyden bahsedilemez okulun türü yapısı bölgesi ideal okul yönetimini belirleyen birçok etken arasında okul yöneticisi de bu durumda bu etkenlerin hepsini hesaba katıp bu okul için bu bölge için bu öğrenci bu veli grubu için ideal yönetim nasıl sorusunu kendisine sorup ona göre bir yöntem belirlemesi bence her okulun yani her okul için standart bir ideal yönetimi var diyemeyiz. Okulun şartları ve yönetici tarafından belirlenen ilkeler doğrultusunda o okulu en verimli şekilde yönetmeye yarayan ilkelerden oluşan bir yönetime ideal okul yönetimi diyebiliriz. Örnek şimdi dezavantajlı bölgelerdeki okul yönetimi farklı daha avantajlı okul yönetim modeli değişkenlik gösterir (LM6).**

**Her okulun ideali kendine göre değişir. Bir okulu bulunduğu noktadan farklı bir noktaya taşımak istiyorsanız orda bir ideal yönetim anlayışı kurmanız gerekiyor. Bu her okul için farklı olabilir. Okulun çünkü nasıl ki bir ailenin**

*kendi doğruları varsa kendi aralarındaki ilişkiler farklıysa okullarda böyle sanki birer aile her okulun kendine göre bir yaşantısı var.... Ben farklı okullarda çalıştım inanın ki hepsinde farklı bir yönetim anlayışı uyguladım. Çünkü yaşayan bir organizma bir aile ortamı olduğu için oradaki öğrenciler öğretmenler ve veliler sizi o ideal okul anlayışını değiştiriyorlar (İM2).*

İdeal okul yönetimi; okulun hizmet ettiği kademeye, girdilerine ve çevresine göre değişir. Tüm okullar için standart bir ideal yönetim modeli yoktur. İdeal olan, okulun ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda belirlenmesidir. İdeal olan yönetim, girdi-çıkıtı değerlendirmesi sonucunda, öğrenciyi hangi süreçten geçirip hangi aşamaya getirdiğidir”.

**Her öğrencinin başaracağına inanan, öğrenme temelli yönetim anlayışı:** Katılımcılar, ideal okul yönetimini, tüm öğrencilerin başarabileceği inancı ile çalışmak ve öğrenme temelli bir anlayış (f10) olarak ifade etmişlerdir.

*Bulunduğu eğitim bölgesinde gerçekten bir kültür merkezi medeniyet merkezi rolünü oynayabilen çevrede yaşayan herkesin orayı bir öğrenme öğretme alanı olarak görebildiği bir okulu oluşturan yönetim ideal olandır... Okul yöneticisi herhangi bir örgüt yönetiyor gibi çalışamaz. Bizden eğitim öğretim talep eden insanların taleplerinin iyi değerlendirilmesi gerekir bir de şöyle bir şey var birisine bir şey öğretmek gibi bir hedefimizin olmaması lazım. Bir şey öğretmek değil burada okulun temel amacının çocuğun kendi kapasitesi ölçüsünde kendi yetenekleri ölçüsünde gelişmesini sağlamaktır. **Her öğrencinin başarabileceği inancına sahip okul olmalı** sayı ıskalası üzerinden atıyorum sıfırdan bire getirmek de başarıdır. Beşten yediye getirmek de bir başarıdır (ÖG2).*

*Okul dediğimiz yerin de **hedefi öğrenme ve eğitim olduğu için en güzel şekilde oradan öğrenmeyi ve eğitimi aldığı bir okula sahip olmadır.** Bizim ideal olarak hedeflediğimiz şey bu ki biz de okulumuzda bunu hedefliyoruz. Öğrenen öğrenciler, öğrenen öğretmenler, öğrenme kültürünün olduğu okul (LM3).*

*Bence ideal bir okulun öğretmeni de **öğrencisi de okulda geçirdiği süreyi verimli kullanmalıdır.** Öğrenmeyi öğretmek ve eğitimi yönetmek, sürekli öğrenen ve hizmet içi eğitimi destekleyen yönetim idealdir (LM10).*

Öğretim üyeleri ve okul müdürleri, ideal yönetime sahip olan bir okulun, öğrenme merkezi olduğunu, bu okullarda öğrencisi, öğretmeni, velisiyle birlikte bir öğrenme

kültürünün oluştuğunu belirtmişlerdir. Ayrıca her öğrencinin başaracağına inanılması, hedeflerin ve beklentinin yüksek olması, okulu etkili, başarılı ve ideal yapan unsurlardandır.

**Yönetim süreçlerinin iyi işlediği, vizyoner yönetimdir:** Katılımcılar, ideal okul yönetimi denilince eğitim öğretim ve yönetim süreçlerinin işleyişi üzerine konuşulan yönetim süreçleri iyi işleyen ve yöneticinin vizyoner yönetim (f7) anlayışına sahip olduğu okulun akla geldiğini belirtmişlerdir.

*Eğitim öğretim süreçlerinin planlı ve düzgün bir şekilde yürütüldüğü, eğitimsel yönetimin ön plana çıktığı bir süreçtir. Bunda da tüm eğitim öğretim süreçlerinin planlanması takibi değerlendirilmesi ve ona göre de eksiklerin tamamlanması, giderilmesi planlamaların bu doğrultuda, güncellenmesini gerektirir. Dolayısıyla çocukları çağın gereklerine göre yetiştirecek sistemlerin okulun plan programı içerisinde yer alması amaçlarının hedeflerinin net olmasıdır (İM7).*

*Yönetimin bir vizyona sahip olması gerekir. Vizyoner olması gerekir. Ve aynı zamanda tüm paydaşlarını da bu vizyona yöneltmesi gerekir. **İdeal olan vizyoner yönetimdir (İM1).***

***Misyonu ve vizyonu olan okul yönetimidir.** Var oluş amacını bildiği sürece ne yapması gerektiğini de bileceği için, ideal yani olması gereken bir oluşla varlıklarını sürdürürler. Yönetim bu oluş amacını iyi kavrayabiliyorsa, gelecekte amaçlanan hedefi iyi algılamışsa, yapması gerekenleri de biliyor demektir. İdeal okul yönetimi misyon ve vizyon yanında okul iklimi de önemseyen ve okul kültürünü de oluşturmuş, eğitimin sürdürücüsü olan öğretmenlere yakın ve onların yanında bir anlayışla yönetimi gerçekleştirmelidir (LM8).*

*İdeal Okul yönetimi bir kere **yönetim süreçlerinde herhangi bir aksaklığın yaşanmadığı** ve müfredat tarafından belirlenmiş kazanımların rahatlıkla aktarılabilirdiği ve öğrenci mutluluğunun sağlandığı bir okul yönetimi olarak tanımlayabiliriz. Üç boyutu var aslında ideal yönetimin ideal okulun birincisi yönetim işleyişinin düzgün yapılması ikincisi öğretmen ve öğrenci mutluluğu yani personel ve paydaşların mutluluğu üçüncüsü ise hedef kazanımların aktarılması hedeflere ulaşılma derecesidir (İM3).*

Katılımcılarca ideal okul yönetimi; yönetsel faaliyetleri okulun amaçlarına yönelik biçimde planlı işleyen, vizyonunu tüm paydaşlarıyla paylaşan, paydaşlarını yönetim süreçlerine katan yönetim olarak tanımlanmıştır.

**Öğretmenin, öğrencinin mutlu olduğu yönetim:** Öğretim üyeleri ve okul müdürlerinin, İdeal okul yönetimini, öğretmenin ve öğrencinin mutlu olduğu (f5) yönetim olarak tanımladıkları görüşleri:

*İdeal okul yönetimi öncelikle okulun tüm paydaşlarının mutlu olmasını sağlayacak bir yönetim biçimidir. Öğrencinin severek gittiği, öğretmenin aidiyet duyduğu okul ideal yönetiliyordur (İM7).*

*İdeal okul içinde yönetimi, öğretmeni ve öğrencinin bulunmaktan mutlu olduğu ortamdır. İçinde herkesin mutlu olduğu bir sistemde elbette çıktılar da güzel olur (LM10).*

*İdeal okul yönetiminin olduğu yer insanların her şeyden önce severek geldiği, aidiyet duygusunu yaşadığı, mutlu olduğu ve okul dediğimiz şeyin de hedefi öğrenme ve eğitim olduğu için en güzel şekilde oradan öğrenmeyi ve eğitimi aldığı bir okula sahip değildir. Mutlu ve huzurlu ortamda başarıda olur bence (LM5).*

İdeal okul yönetimi tanımında mutluluk kavramı yer almaktadır. Bir yönetimin ideal olup olmadığı o örgütte bulunanların mutluluk ve huzur düzeyi ile ölçülebilir. Örgütteki çalışanlar mutlu ise yaptıkları iş başarı ile sonuçlanır.

**İnsanı merkeze alan insan odaklı yönetim:** Katılımcılar, ideal okul yönetimi insanı merkeze alan, insan odaklı yönetim (f5) olarak tanımlanmıştır. Bu görüşlerden bir kısmı şu şekildedir.

*Farklı yönetim teorilerine bakacak olursak herhalde daha çok insanı merkeze alan, insan odaklı bir yapının iyi bir yönetim ya da iyi bir okulu temsil edebileceğini düşünüyorum. Bir okul içerisine baktığınız zaman orada gerçekten insana dönük faaliyetler yapılıyorsa herhalde bu ideal okuldur. ....Mesela insan varlıkların en üstünü olarak akıl taşıyor, Varoluşçu felsefe açısından bakarsanız insandaki potansiyeli ortaya çıkartmaktır veya bir insanlaşma sürecidir. Hayatın amacı daha fazla insan olabilmektir (ÖG4).*

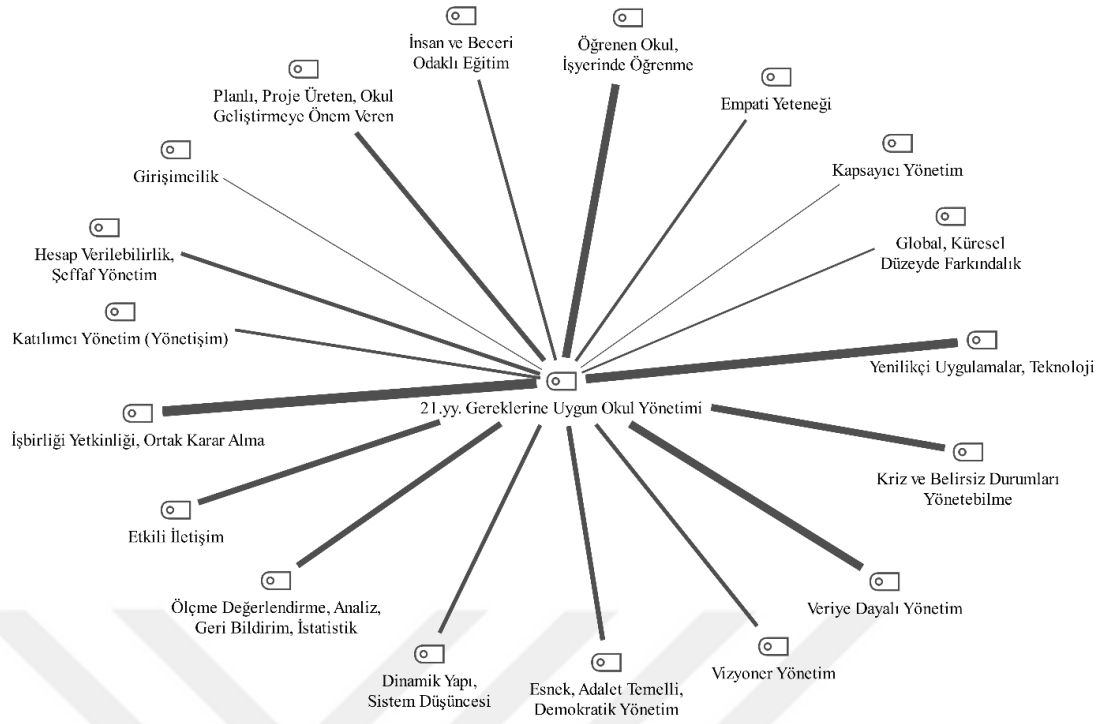
Katılımcı ÖG4, İdeal olan yönetim anlayışını, insan odaklı olmak, insanı merkeze alan, buna yönelik bir yönetim ve eğitim anlayışını temsil eden yönetim olarak ifade etmiştir.

#### 4.2. Tema II: 21. Yy Gereklarine Uygun İdeal Okul Yönetimi

**Tablo 4.3: Öğretim Üyeleri ve Okul Müdürlerinin 21. Yüzyıl Gereklarine Uygun Okul Yönetimi Görüşlerine Yönelik Bulgular Tablosu**

Tema	Kodlar	Frekans (f)
<b>21. yy. Gereklarine Uygun İdeal Okul Yönetimi</b>	İş birliği yetkinliği, ortak karar alma, katılımcı yönetim (Yönetişim)	25
	Yenilikçi uygulamalar, teknoloji	24
	Öğrenen okul, işyerinde öğrenme	21
	Veriye dayalı yönetim	20
	Kriz ve belirsiz durumları yönetebilme	14
	Etkili iletişim	12
	Ölçme değerlendirme, analiz, geri bildirim, istatistik	11
	Esnek, adalet temelli, demokratik, vizyoner yönetim	6
	Planlı, proje üreten, okul geliştirmeye önem veren, sürdürülebilir sosyal sorumluluk uygulamaları	6
	Hesap verilebilirlik, şeffaf yönetim	4
	Dinamik yapı, sistem düşüncesi	3
	İnsan ve beceri odaklı eğitim	3
	Empati yeteneği	3
	Global, küresel düzeyde farkındalık	2
	Girişimcilik	1
	Kapsayıcı yönetim	1
<b>Toplam</b>	<b>16 Kod</b>	<b>156 (f)</b>

Tablo 4.3 incelendiğinde öğretim üyeleri ve okul müdürlerine sorulan sizce “21. Yüzyıl Gereklarine uygun ideal okul yönetim nasıl olmalıdır” sorusuna verilen cevapların 16 kod ve 156 frekanstan oluştuğu görülmektedir. Bu kodlar ve frekansları şu şekildedir; İş Birliği Yetkinliği, Ortak Karar Alma Katılımcı Yönetim (Yönetişim) (f25),Yenilikçi Uygulamalar, Teknoloji (f24), Öğrenen Okul, İşyerinde Öğrenme (f21),Veriye Dayalı Yönetim (f20), Kriz ve Belirsiz Durumları Yönetebilme (f14), Etkili İletişim (f12), Ölçme Değerlendirme, Analiz, Geri Bildirim, İstatistik (f11), Vizyoner Yönetim (f6), Planlı, Projen Üreten, Okul Geliştirmeye Önem Veren, Sürdürülebilir Sosyal Sorumluluk Uygulamaları (f6) Hesap Verilebilirlik, Şeffaf Yönetim (f4), Dinamik Yapı, Sistem Düşüncesi (f3), İnsan Ve Beceri Odaklı Eğitim (f3), Empati Yeteneği (f3), Global, Küresel Düzeyde Farkındalık (f2),Girişimcilik (f1), Kapsayıcı Yönetim (f1).



**Şekil 4.2: 21. yüzyıl gereklere uygun okul yönetimi temasına ait kodların dağılımı.**

**İş birliği Yetkinliği, Takım Çalışması, Katılımcı Yönetim ( Yönetişim):** Öğretim üyeleri ve okul müdürlerinin tamamı (f21) 21. yüzyılda okul yönetimlerinin işbirlikçi, takım çalışması ve katılımcı yönetim anlayışına sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu ifadelerden birkaç örnek şu şekildedir.

*İş birliği yetkinliklerimizin çok iyi olması gerekiyor çünkü okul başlı başına toplumdan izole olmuş bir ortam değil toplumun diğer öğeleri ile öğrenci veli çevredeki STK'ler diğer kurumlar özel kurumlar ve devletin diğer organları ile işbirliği içerisinde dolayısıyla okul yönetimindeki kişilerin **işbirliği yetkinliklerinin güçlü olması gerekir (LM6).***

*Biz okulda amaçlarımızı tek başımıza gerçekleştiremeyiz bizim **diğer çalışanlarla birlikte** bir şeyler yapmamız lazım o yüzden takım çalışması çok önemli birlikte bir şeyler başarabilmek çünkü tek başına biz bir şey başaramayız (ÖG5).*

*21. Yüzyılda yönetim kavramını reddediyoruz. **Yönetişim** kavramını kullanıyoruz. Yönetişim kavramının için de ne var **bütün paydaşların** o alana katılmasıdır. Dışarıdaki güvenlikçiden tutun da kurumdaki herkes çünkü orada çok ciddi fikirler ortaya çıkabiliyor sizin göremediğiniz çoğu şeyi onlar*

görebiliyor. **Takım çalışması** olumlu anlamda profesyonel verilere dayalı gerçekleşmesi durumunda o okuldaki herkes mutlu ve herkes o okula koşarak geliyor. Herkes o okulda bulunmaktan keyif alıyor. Çünkü sonuçları birlikte paylaşıyor. Başarıyı birlikte paylaşıyor. Aksi durumda ben istiyorum böyle olsun böyle olacak dediğimiz zaman başarısızlıkla karşılaşmanız çok yüksek bu durumda da ben istedim böyle oldu demez takım lideri sizin yüzünüzden oldu ben istemişim ama siz istemediniz başaramadınız suçlayıcı bir dil ortaya çıkacak ve başarıya gidecek tüm yollar kapanmış olacaktır (ÖG2).

Benim hayalim her **okulun iş birliği içerisinde olduğu** üç dört farklı dalda biri doğa ile ilgili olabilir, biri sağlık ile ilgili biri **eğitim sürekli iş birliği içinde** olduğu sivil toplum kuruluşu olmalı. Yani öğrencilerini oraya götürmeli öğrenciler gönüllü faaliyetlere katılmalı yöneticilerimizin öğrencileri ve okulu için **işbirliği faaliyetleri güçlenmeli** (ÖG3).

Okul sadece kendi dört duvarları değil etrafının dışında o ekosistem içerisindeki diğer faktörleri işin içine kattığında **STK'lar, çevre** vesaire daha anlamlı hale gelecek. Yani mesela sanayinin yanında okullar var ama sanayide ne olup bittiğini bilmiyorlar dahi veya öbür tarafta adama soruyorsunuz burada hangi okul var? Meslek lisesi varmış diyor. Hâlbuki o meslek lisesi içerisinde otomotiv bölümü var ama sorduğunuz adam otomotiv sektöründe çalışıyor. O kamu özel **sektör iş birliği** şeklindeki daha tutarlı, daha uygulanabilir hale gelmesi lazım. Bu bir. Dijital çağın evrilmesiyle yani çevre dijital çağda ama okul bu çağda kuşaklar arasındaki farklılık deniliyor ama ben çağlar arasındaki farklılığı okulla çevre arasında görüyoruz. Bunun en büyük nedeni bizim çevreye yönelik iletişim kanallarımızı ve duyarlılıklarımızı açmamamız diye düşünüyorum. Üniversitelerle, STK'larla, iş yerleriyle öyle yani. Mesela Milli Eğitim Bakanlığı bizden daha önde (ÖG7).

Bu yüzyılın yönetim anlayışı bence şöyle olmalı. Birincisi **katılımcılığı önemsemeli**. Evet. Muhakkak destek olmalı. Bir fikirleri açık olmalı, fikirleri desteklemeli, yüreklendirmeli, asla hiçbir düşüncüyü öğrenciden, öğretmenden gelen hiçbir düşüncüyü küçümsememeli. **Paydaşların tamamına değer vermeli**, onları önemsemeli, fikirlerini önemsemeli, onlardan sürekli fikir konusunda onlara başvurabilmeli. **Aldığı kararlarda muhakkak çoğunluğu çoğunluğun**

**benimseyip benimsemediğini son noktada nihayetlendirmeden evvel yoklamalı (LM1).**

21.yy da yönetim anlayışı yerine **yönetişim** anlayışından bahsediliyor. Artık yirmi birinci yüzyılda yönetilmek insanları nasıl yani yönetim anlayışı da değişiyor herhalde diye düşünüyorum.

Ortak bir akıl geliştirmeye çalışmak sayının çok fazla olduğu yerlerde öncelikle tabii bir okulun her liderinin, yönetici konumunda olan arkadaşların ön hazırlık yapması gerektiğini düşünüyorum. Diğer düşünceleri de katarak alınması gereken bir konuyla ilgili karar varsa orada **ortak aklın** oluşturulacağına inanıyorum. O an belki oranlama yaparsak yüzde yirmi katılmayan kişi olabilir ama tabii ki **yönetişimde** de yine tüm arkadaşların ortak karar alındıktan sonra herkesin buna destek olmasının olumlu sonuçlar doğuracağına inanıyorum(İM4).

Yönetim anlamında söylersek, **beraber yönetebilmeyi hedeflemeliyiz**. Mesela öğrencinin de işin içerisine katıldığı birtakım şeyleri düşünürüz. Hizmet alan konumunda olan öğrenciyi, veliyi hatta diğer çalışanları da katarak onların da ihtiyacını ve isteklerini de dikkate almalıyız. Yeni bir **yönetişim gerçekleştirilmek lazım (LM3)**.

Okul yönetimleri içe kapalılık kapalı düşünmemeli dış dünya da neler olup bitiyor takip etmeli. Odama kapanayım gelen yazıları imzalayayım böyle bir dünya yok dış dünyayı bilmeli iletişime geçmeli **işbirliğine gitmeli ki başarılı olsun** yoksa çok kısır bir döngü içinde devam eder. Okul yönetimi sadece imza atma işi değil üniversitelerle **işbirliği çok önemli** benim gördüğüm akademisyenler okullardan uzaklar işin tabiri caizse işin mutfağından uzaklar akademik çalışmaların yanı sıra okulların içinde olmalılar (İM8).

Katılımcılara göre; eğitim öğretim faaliyetleri okullarda ve dört duvarla sınırlı değildir. Öğrencinin üstün yararı, okuldaki uygulamaların verimliliği için kurum kuruluşlarla işbirliği yapılmalıdır. Okuldaki tüm paydaşların katılımı, ortak karar ilkesiyle çalışmayı diğer bir tanımla yönetim anlayışını, ideal okul yönetiminin gereği olarak belirtmişlerdir.

**Yenilikçi Uygulamalar, Teknoloji:** Öğretim üyeleri ve okul müdürü katılımcıların tamamına yakınına (f24) göre 21. yüzyılda ideal okul yönetimi yenilikçi uygulamalar

geliştiren ve teknolojiyi eğitim öğretim ve yönetim süreçlerinde etkin kullanılması gereklidir. Konuyla ilgili görüşlerin bir kısmı şu şekildedir;

*Uzaktan eğitim süreci çok hızlı bir şekilde ve zorunlu olarak çok şey öğretti bize öğretmenlerimiz önceden çok uzak oldukları platformlara **web 2 araçlarına** çok hızlı aşına olmak durumunda kaldılar. Bilindik klasik yöntemlerde ısrarcı oluyorduk. Pandemi ile bu bir zorunluluk oldu. Ve bu zorunluluğa hızlı uyum sağlamak önemliydi işte o 21. Yüzyıl ideal okulunun belki de en önemli özelliklerinden biri gelişime açık olması tüm kadro olarak sadece okulu idare eden kişiler olarak değil bu da kurum kültürü ile sağlanabilecek bir şey yani o hızlı değişime çabuk hayata geçirip sindirip uygulayabilmek (İM7).*

*Zaman çok hızlı değişiyor özellikle son birkaç yıldır çok ekstrem bir dönemden geçiyoruz şu an geldiğimiz noktada yetkinlik bizden yetkin olmamızı beklenen beceriler aslında çok hızlı bir şekilde bizim elde etmemiz gereken becerilere dönüşüyor. Özellikle pandemi dönemiyle **dijital yeterliliğimiz dijital okuryazarlığımız** tabi hiç birimiz teknoloji çağında doğmadık özellikle şuan 25 yaşın üzerinde olan herkes aslında teknoloji ile sonradan tanıştı diyebiliriz. Dijital becerilerimizin öncelikle çok iyi olması gerekiyor. Mesleğimizde **teknolojiyi kullanmak olmazsa olmaz** (LM6).*

*21. yüzyıl deyince aklımıza hemen **teknoloji dünyası** geliyor. İyi bir okul yönetimi **teknolojiyi iyi yönde kullanabilmeli** özümsemeli bu yönde kendisini geliştirmeli ve bu anlamda okulda liderlik yapmalı **teknoloji liderliği teknoloji** anlamında liderlik yapmalı diye düşünüyorum (İM8).*

*Dijital dönüşüm burada önemlidir. **Bilişim teknolojileri** çok hızlı değişiyor. Tabi ki okulda bu değişime ayak uydurmak zorunda kendini buna adapte etmek durumunda dolayısıyla **dijital dönüşüme** uyum sağlamış yönetim olmalı (ÖG5).*

*Bir kere teknoloji işin içine kesinlikle girdi. **Teknolojiyi çok iyi bilmesi ve okulu teknolojik gerçekliğin içine katarak yönetmesi gerekiyor okul müdürünün.** Hepimiz “Zoom” denilen bir olay var, bilmiyorduk, öğrendik. Uzaktan eğitim var, hepimiz onu öğrendik. Etkinliklerin artık dijital ortamlarda yapılması gerekiyor. Artık öğrencilerin öğrenme süreçlerini*

*bunlarla zenginleştirmemiz gerekiyor. **Dijital içerikleri zenginleştirmemiz gerekiyor.** Bu yüzden okullara dijital eğitim gelecek, bununla beraber çocuklarımızı geleceğe taşıyacağız. Bu olmazsa olmaz, iletişim kanallarını çok iyi açmak gerekiyor. Şimdi tabii ki **dijital eğitim, teknolojik eğitim** olmalı fakat olumlu yönleri olduğu kadar, olumsuz yönlerinden de çocuklarımızı korumamız gerekiyor (İM2).*

Okullar, yeni yüzyılın gereklerine uygun, öğrencinin, toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak teknolojiyi kullanma becerisine sahip olmalıdır. Özellikle bilişim teknolojilerinin hızla ilerlediği bu dönemde yöneticilerin eğitimde teknoloji kullanımı noktasında yeterliliği önemli bir unsurdur.

**Öğrenen Okul, İş Yerinde Öğrenme:** Katılımcı öğretim üyesi ve okul müdürlerinin büyük bir kısmı (f21) 21. yüzyıl gereklerinden biri olarak okullarda öğrenen okul kültürünün oluşması ve iş yerinde öğrenme ile ilgili çalışmalar yapılması gereğinin üzerinde durmuşlardır.

*21. Yüzyılın getirdiği şeylerden birisi bu. Okul nelerden etkileniyor? Ve ben bu okulu dinamik olarak nasıl yeniden yapılandırabilirim? Öğretmenleri nasıl yapılandırabilirim? Mesela klasik anlamda şu var. Diyelim mesleki gelişim faaliyetleri vardır okullarda klasik olarak ama artık bu bitti yani yüzde on mesleki gelişim faaliyetlerinin katkısı öğretmenlere katkısı bunun yerine artık **iş yönünde öğrenme iş yerinde öğrenme diye bir kavram var iş yerinde öğrenme yani artık bireyler birbirlerinden iş yerinde öğreniyorlar (ÖG1).***

***Öğrenen okuldur.** Öğrenen okul olmak durumunda öğrenmeye açık ve meraklı değilse yeniliği alma peşine düşme bakışına sahip değilse burada zaten yenilikten bahsedemeyiz. Tam tersi durumunda yeniliğe direnç gösterme olur. Yenilikçi okul yönetimi dediğimiz zaman öğrenmeye açık istekli yeniliği takip eden alanında eğitim yönetimi alanı eğitim yönetimi teknolojileri eğitim teknolojileri gibi teknoloji anlamında yenilikleri takip eden olması gereklidir..... Eğitim alınması gereken kurumlarla iş birliğine gitmeli herhangi bir üniversite olabilir eğitim anlaşması iş birliği yapabilir. Öğretmenlerin **akademik gelişimlerine sosyal gelişimlerine kişisel gelişimlerine** her anlamda katkıda bulunmasını bekleriz (İM1).*

Kendisine sürekli yatırım yapan bir **öğrenenler topluluğunun** olması gerekiyor bu öğrenenler topluluğu aslında bir bakıma da okulun eko sistemini oluşturacaktır. Yani siz müfredatı ne kadar mükemmel yazarsanız yazın siz okulunuzu ne kadar çok gelişmiş araçlarla donatırsanız donatın eğer bir okulda **öğrenme eko sistemi** kurulu değilse eğer olumlu eko sistem havası yoksa ve bu sistem içerisinde herkes öğrenmek üzerine kendini odaklamamışsa bu okul ancak 17. 18. Yüzyıllarda kalmış olur **öğrenen örgütler** olması lazım sürekli mesleki gelişim sürekli öğren öğren odağında kalan bir okul hayalimiz.

21. Yüzyılın öğretmeni öğretmenlik kavramını atmalı öğrenen olmak durumunda öğrendiğimiz kadar varız. **Öğrendiğimiz kadar öğreteceğiz.** Hayat okul çok boyutludur (ÖG2)

“Öğren-oku” diye bir kavram vardır. Öncelikle **öğrenen okul** olmak zorunda, çünkü bir şeye açık değil, öğrenmeye açık değil, yeniliği alma peşinde değilse, burada yenilikten bahsetmek mümkün değildir. Tam tersi, değişime karşı direnç gündeme gelebilir. Dolayısıyla, yönetime olumlu bakmadığı bir durumda çalışanlar hiç böyle bakmayacak, aynı şekilde devam edecektir. Dolayısıyla, yenilikçi okul dediğimiz zaman, **öğrenmeye istekli**, yenilikleri takip eden, eğitim-öğretim teknolojileri ve eğitim yönetimi teknolojileri gibi alanlarda da gelişmeleri takip eden olması gerekir (İM1).

Bosch firması içerisinde o kadar güzel bir lise kurulmuş ki çocuklar 9. sınıftan beri o fabrikanın içerisinde eğitim görüyorlar. Yani normal derslerini de alıyorlar. Bir mühendisten daha iyi yetişmiş bir eleman geliyor ve bence önümüzdeki dönemlerde öğretmenler için de bu geçerli aslında. Üniversitedeki eğitim de iyi ama yerinde **öğrenme yani okulda öğrenme.** Öğretmen okulda öğrenecek nasıl eğitim yaptığını. Çocuk hangi alana gitmek istiyorsa o alanda öğrenecek ne yaptığını. Yani Power Point sunumları ile olmuyor maalesef (LM7).

21. Yüzyılın okullara getirdiği bir özellik de dinamik bir yapıya sahip olmak. Öğretmenlerin ve yöneticilerin meslek hayatı boyunca öğrenmeleri, kurumlarında öğrenme kültürü oluşturmaları gerekir. Bir örgütte öğrenme ekosistemi var ise mesleki gelişim süreklilik kazanır. Aynı zamanda meslektaşların işyerinde birbirlerinden edindikleri bilgiler ve deneyimler kıymetlidir.

**Veriye Dayalı Yönetim:** Öğretim üyeleri ve okul müdürlerinin 21. yüzyılda ideal okul yönetimi kapsamında en çok ifade ettikleri (f20) “Veriye Dayalı Yönetim” ile ilgili görüşleri:

*2023 vizyonunda da çok fazla vurgulanan veri analitiği veri okuryazarlığı becerisinin eğitimcilerde yüksek olması gerekiyor. Bu okul yönetiminde alınacak kararların verilere bakarak çünkü veriler bize ihtiyaçlarımızı ve eksikliklerimizi gösterir. Dolayısıyla 21. Yüzyılın en önemli yetkinliklerinden biri veri okuryazarlığı veriye dayalı hareket etmektir(LM6).*

*Okullar da olmazsa olmaz bir şey elinizde veriler olması siz ilerlemeyi neye göre sağlayacaksınız iyi olsanız da kötü olmak gerekmiyor sürekli gelişim ve ileriye gitmeniz lazım bunun için de elimizin altında da veri olması lazım swot analizlerinde de fırsat ve tehditler dede bunları yaparken okulu bu seviyeden şu seviyeye getireceğiz diye bir hedef koyuyoruz onun için de elimizde bir veri olması lazım kendimize yoksa bir hedef koyamayız. Dolayısıyla veriler gelişim için olmazsa olmaz (İM8).*

*Okullarda inanılmaz veri toplanıyor. Nerde örneğin e okulda bir öğrenci ile alakalı her şey var sınav notları var devamsızlığı var ailesi var kısacası öğrenciyi ilgilendiren her şey var bununla ilgili bir çalışma yapılıyor mu ya da öğrencinin aldığı notlar var hala nasıl değerlendiriyoruz seksen almış tamam süper elli almış çok kötü okul yönetimi de böyle değerlendiriyor. Hâlbuki ki asıl değerlendirme böyle değil. Çocuğun öğrenip öğrenemediğini değerlendiremiyoruz sınıfın ortalaması okul ortalaması var bunlarla bir bütün okuyabilmek gerek (İM1).*

*Keşke şu becerisi olsa yani veri okuryazarlığı becerisine sahip olsa bütün yöneticiler bol bol ölçüm yapabilesek nereye gittiğimizi bilmemiz gerekiyor. Ölçemediğimiz hiçbir şeyi gerçekleştirmiş kabul etmeyiz ya bir ölçüm kesinlikle yapılmalı kayıtlar tutulmalı yöneticiler de iyi birer veri okuryazarı olmalı nasıl toplayacağını da bilmeli doğru veriye nasıl ulaşacağını doğru veri dediğimiz şey sürecin sonunda değil bence bu önemli periyodik olarak bir bilgi toplayacaksa aylık periyotlarda öğretmenlerden bilgi almamız lazım çünkü sürecin sonunda yaptığımızda atıyorlar sağlıklı olmuyor. Doğru veriye ulaşmamız için yöntemi iyi bilmemiz lazım. Periyodik ölçümlerin yapılması*

bence iyi olur. Başarısız dahi olsa yapılan çalışmanın çabası gayreti önemli öğretmen ödüllendirilmesi açısından da önemli **verilerin sadece sayı değil niteliğinin de ölçülüp raporlanması gerek** yapılan çalışmanın niteliğine yani öz değerlendirme gibi okul gelişiminde öz değerlendirme gibi istediğimiz etkiyi oluşturamadık diyelim. Niye oluşturamadığımızı da açıkça yazabilmeliyiz. Öğretmeninde bundan haberi olmalı neden veri toplandığını bilmeli (ÖG3).

**Öğretim süreçlerine yönelik verilerin olması lazım** bu veriler elde edilerek geleceğe yönelik veya günün işleyişine yönelik çok etkili kararlar alınabilir. Yani şöyle düşünersek siz şöyle diyelim elinizdeki malzemeyi bilmeden yemek yapamazsınız. Yani bu ne demek elinizdeki malzemenin örneğin mercimeğin gramı ne kadardır? Soğanın ne kadar konulması gerekir? Evinizde tuz var mı? Bunlar olmadan yemek yapabilir misiniz? Hayır, okullar da öyle öğrencilerin bilişsel duyuşsal özellikleri nelerdir aile yapısı nasıldır sonra personelin özellikleri nedir kaç kişi yüksek lisans yapmış kaç kişi hizmet içi eğitim almış kaç kişinin ailesel sorunları var bunları bilmeden siz etkili ideal bir yönetim gerçekleştiremezsiniz. O yüzden **veri her zaman önemli** 2023 Vizyon Belgesindeki veriye dayalı yönetim anlayış çok geçerli bir anlayıştır (İM3).

Artık yeni bir kavram çıktı biliyor musunuz? **Veri güçtür. Veri tutanlar dünyayı yönetiyor, veri tutan daha rahat yönetiyor** (ÖG7).

Yeni yüzyılda yönetim süreçlerinde, veriye dayalı yönetim anlayışıyla okulun gelişimi ve öğrencinin gelişim alanlarının izlenmesi, ölçme değerlendirme uygulamaları ve geri bildirimlerle desteklenmesi önemlidir. Veriye dayalı yönetimin; okulun hedeflere ulaşmasında ve okulu geliştirmede okul yönetimleri için oldukça kritik bir önceliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Kriz ve Belirsiz Durumları Yönetebilme:** Katılımcılar, 21.Yüzyılda ideal okul yönetimlerinde kriz ve belirsiz durumları yönetebilme becerilerinin olması (f14) gerektiği şeklinde görüş bildirmişlerdir.

*Okul müdürleri artık çok fazla **kaotik durumla** karşı karşıya kalacak. Önümüzdeki kırk elli yılda zaten başladı yani bu 2000 yılından itibaren dalga dalga görülmeye başlandı. Bu mesela dijital devrimle dijital uygulamaların okula girmesi ile bu belirsizlik ve kaotik durum ve bunun yönetilmesi sorunu ortaya çıktı mesela son süreçte de pandemi gibi daha sonraki süreçlerde*

sosyal, açıkçası **sosyal krizler** bekliyorum sosyal krizler bekliyorum özellikle işsizlik kaynaklı eğitim ve ahlaki kaynaklı yani okulun o zaman yönetim biçiminin de buna göre dinamik olması gerekir..... Dolayısıyla bütün bu açıklamaları toparlayacak olursam aslında günümüzdeki yöneticilerin çevreyi çok iyi tanıyıp bunu hızla adapte olup **kaosları yönetebilecek becerilere** sahip olması gerekir (ÖG1).

21. Yüzyılda yönetimler proaktif olmalı zamana **anlık değişen olaylara ayak uydurabilmeli** şuan da örnek pandemi sürecinden geçiyoruz hiç ummadığımız bir olay oldu okul yönetimi olarak anında reaksiyon gösterip anlık uyum sağlayıp alternatifler üretebilmeyiz(İM8).

Biz okullar olarak **kriz yönetimine** ne kadar hazırız? Personel olarak bu krize ne kadar hazırlar? Çok basit bir örnek vereyim, gece onda okul açma kararı veriliyor ama ülke olağanüstü bir kriz döneminde. Yani olağanüstü gününbirlik kararlar almak zorundalar. Bu **krize yönelik kararlar** alınınca biz öğretmenlerin bu programı uygulamasında yani **krize yönelik yönetimle** ilgili bir sıkıntı yaşıyoruz şu anda, yani ilk etapta pazartesi karar aldık, salı günü okulu açın dediler. Siz ne yapacağınızı şaşkırdınız. **Bir kriz var krizi yönetin dediler.** 21. yy. böyle olacak hocam. Yani mesela pandemi bitecek başka bir şeyle karşı karşıya kalacağız. Hep söylüyorum, küresel ısınma diye bir tehdit var. İklim değişiyor. Küresel ısınma gerçekleşiyor. Doğanın dengesi hayatın ritmi bozuluyor. Yani düne dair o alışkanlıklarımız, o geleneksel tohumlarımız 8-5 alıştığımız çalışma tempomuz bunların hepsi değişecek. ... Mesela biz üst üste iki kriz yaşadık aslında, birinci kriz yaklaşık üç buçuk milyon, dört milyon Suriyelinin bir anda Türkiye'ye gelmesi ve eğitim sistemine monte etmeye çalışırken ki yaşadığımız kriz. İkinci kriz pandemiyle beraber çalışma anlayışımız ve şartlarımızdaki başlayan kriz ama her ikisi de bize önemli bir deneyim sağladı, deneyim sundu ve artık bürokratik okul yönetimi dönemi bitti. Meseleyi öğretmene nasıl anlatacak, öğrenciyi nasıl ikna edecek? Bu krizlerde boğulacak mı veya **bu krizleri iyi yönetecek mi?** gibi kavramlar (ÖG7).

Okul yönetimlerinin belirsiz durumlarla ve krizlerle nasıl baş edeceklerini bilmesi gerekir. Yöneticiler anlık değişen olaylarda okullarını, öğrencilerini, velilerini organize etme ve alternatif üretme becerisine sahip olmalıdırlar.

**Etkili İletişim:** Katılımcılardan yaklaşık yarısı (f12) yeni yüzyılda yönetimin en önemli gereklerinden birini etkili iletişim becerisi olarak belirtmişlerdir.

*İletişim çok önemli çünkü insan sosyal bir varlıktır. Ve sosyal ihtiyaçları var. Bu ihtiyaçların karşılanması lazım bu ihtiyacın karşılanması ve yine örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi iyi bir bilgi akışı gerekir bunun için de iyi ve etkili bir iletişim sisteminin kurulması ve işletilmesinden bahsedebiliriz(ÖG5).*

*21. Yüzyıl becerileri de bunların içinde olacak zaten dediğim gibi proje üretimi, girişimcilik, yaratıcılık, **iletişim** mesela iletişimle ilgili iletişimde uzaktan eğitimden sonra çocukların yaşayacağı iletişim gereksinimleri olacak yani çocuklar oyun tepkileri veriyorlar. Çünkü oyun oynarken aşırı tepki verip kendini kaybeder ya aşırı tepki verir ya çocukların tepkileri buna dönüştü artık bunları da bizim normale döndürebilmemiz için iletişim ile alakalı **iletişim becerilerini** güçlendirecek çalışmalara ihtiyacımız var (ÖG3).*

Katılımcılar, sosyal varlık olan insanın ihtiyaçlarını karşılaması ve bilgi akışını sağlamak için örgütlerde iletişimin güçlü olması gerektiğini belirtmiştir. Son zamanlarda yaşanan pandemi gibi kriz durumlarında yöneticilerin paydaşlarla iletişimi güçlendirici faaliyetlerde bulunması olumsuzlukları en aza indirecektir.

**Ölçme Değerlendirme. Analiz, Geri Bildirim:** Katılımcılar, 21. yüzyılda okul yönetiminde ölçme değerlendirme ve geri bildirim uygulamalarının ideal okul yönetiminde olması gerektiği (f11) yönünde görüş bildirmişlerdir.

*Her kurumun olduğu gibi okulunda bir hafızası olması çok önemli çünkü o hafızaya dayalı olarak siz ne kadar ilerlediğiniz ya da ne kadar gerilediniz ya da amaçlarınıza ne kadar ulaştınız yani biz bunlara performans göstergeleri diyoruz dolayısıyla **istatistik çalışmalar** çok önemli ki yaklaşık on yıldır bu okuldayım her alanda öğrenci sayısından sınav sonuçlarına kadar yerleşme durumlarına kadar bir istatistik dosyam vardır. ve **istatistikleri karşılaştırırız** ama şöyle tabi bir karşılaştırma yapabilmek için bulunduğunuz noktayı belirleyebilmeniz için elinizde sizin dışınızda veriler olması lazım mesela bu ortaöğretime geçiş sürecinde işte Türkiye ortalamaları ya da il ilçe ortalamaları çok paylaşılmadığı için biz sadece kendi durumumuzu görebiliyoruz bir de bu öğretmen arkadaşlarımızın birebir öğrencilerin yetiştirilmesinden sorumlu öğretmenlerin yollarını belirlemede ya da ne*

*durumda olduklarını görme açısından da önemli biz istatistikleri mutlaka paylaşırız toplantılarımızda sadece buna özel toplantılar yaparız. Mesela yakın zamanda bir kazanım değerlendirme sınavı yaptık şimdi bu hafta içerisinde bu sonuçları değerlendireceğiz. Öğrencilerimiz nerde ne eksik ne yapılması lazım tamamen dediğim gibi kurumun hafızası kurumun belirleyeceği hedefler noktasında çok önemli geçmiş ne idi gelecek ne olmalı diye (İM7)*

*21. yüzyılda yönetimin ilgilenmesi gereken bir diğer husus biz çalışmalarımızı kayıt altına almıyorsak ve zaman zaman geri bildirim süreçlerini çalıştırmıyorsak elinde mektup götürmek isteyen bir postacı var mektup zarfı var ve boş adres yok üstünde nereye vereceğini bilmiyor ve bulamayacaktır. Veriye dayalı çalışılmazsa her biri bu postacı gibi olur. Dolayısıyla bizim her kayıt altına aldığımız çalışma her oluşturduğumuz arşiv aslında bir sonraki aşamada ne yapacağımızı gösterir. Geleceği planlamak için veriyi elimize almamız bize yol gösterecektir. Bilimsel çalışıp geri bildirim almak vermek gerek (ÖG2).*

*ideal okul yönetimleri 21. yüzyılda okullarda ölçme değerlendirme, analiz ve geri bildirim uygulamaları geleceği planlamak, amaçlara ulaşma derecesini ölçmek nerede olduğumuzu bilmek için geri bildirim vermek zorundadır (İM5).*

Katılımcılar, 21. yüzyılda okul yönetimlerinin çalışmaları kayıt altına alıp, geri bildirim süreçlerini sağlıklı işletebilmek için ölçme değerlendirme uygulamalarının önemini ifade etmişlerdir. Katılımcı ÖG2'nin "Elinde adresinin olmadığı mektubu götürmek zorunda olan postacıya" benzetmesi, katılımcı İM7' inin "Geçmiş ne idi, Gelecek ne olmalı" söylemi geleceği planlamak adına ölçme değerlendirme, analiz ve geri bildirim uygulamalarının ideal yönetimde önemini gösterir.

**Hesap Verilebilirlik, Şeffaf Yönetim:** Öğretim üyeleri ve okul müdürleri; Okul yöneticilerinin, 21. yüzyıl gereği olan, hesap verebilir ve şeffaf bir yönetim anlayışı ile yönetmeleri (f4) gerektiğini belirtmişlerdir. Bu görüşlerden bir kısmı şu şekildedir.

*Hesap verilebilirlik çünkü biz şeffaf olmak zorundayız örgüt içinde olan olaylarla konularla ilgili çalışanları örgüt içerisindeki üyeleri bilgilendirmek durumundayız. Ve bu bilgiyi bizim saklamamız değil çalışanlarla bunu paylaşmamız gerekir sadece çalışanla da değil bütün paydaşlarla veliler ve*

*öğrencilerle de tabi ki bazı konular öğrenci ve veli ile paylaşılmaz ama paylaşabildiğimiz kadar bilgiyi onlarla da paylaşmak çok önemli. Çünkü onlar bizim paydaşımız öğrenci olmadığı zaman okulun da bir anlamı yok veli işbirliği olmadığı zaman da amaçları gerçekleştiremeyiz. Dolayısı ile takım sadece çalışanlardan yöneticilerden oluşmaz biz öğrenciyi ve veliyi de buna dahil etmek durumundayız. Buna dahil etmenin yolu da bilgiyi paylaşmaktan geçer. Bu da **hesap verebilir ve şeffaf bir yönetim anlayışı ile mümkündür**. Artık bilgi her yerde bilgiyi saklayamazsın (ÖG5).*

*İş birliği içerisinde çalışmak bizi denetleyici bir mekanizma aldığımız kararların doğruluğunun sağlanmasını yapıyoruz iş birliği yaptığımızda örnek veriyorum bir projede STK'lerle ya da özel okullarla ya da kaymakamlığın diğer organlarıyla birlikte yaptığımız projede yaptığımız uygulamaların ne kadar verimli olduğuna dair bir sorgulama yapmamız gerekir hem kendimizi hem birbirimizi dolayısıyla bu da **hesap verilebilirlik** aslında kavramını ortaya çıkartıyor. Ve akranların iş birliği yaptığımız kişilerin bize yaptıkları geri bildirimler de aslında hem kendimizi hem de yaptığımız işin performansını başarılı olup olmadığını değerlendirmemizi sağlıyor. Sadece kendi başımıza hareket ettiğimizde okul yöneticisi olarak **hesap verilebilirlik** ihtiyacı hissetmiyoruz belki de ama kendimize karşı olan sorumluluklarımız ile birlikte başkalarına karşı sorumluluklarımızda devreye girdiği için işbirliği ve takım çalışmasında tabi bu beceri de ön plana çıkıyor (LM6).*

Katılımcı bir yönetim anlayışı, yöneticinin paydaşlarına karşı hesap verebilir ve şeffaf yönetim anlayışını beraberinde getirir. Yöneticinin sorumluluğu paylaşmasını sağlar. Hesap verebilir ve şeffaf yönetim anlayışı beraberinde yöneticilerin de paydaşlarına karşı sorumluluklarını arttırır.

**Dinamik Yapı, Sistem Düşüncesi:** Katılımcı öğretim üyeleri ve okul müdürleri ideal okul yönetiminde 21. yüzyılda dinamik bir örgüt yapısı ve sistem düşüncesi (f3) olması gerektiği görüşünü belirtmişlerdir. Bu görüşlerden birkaç örneğe aşağıda yer verilmiştir;

*Böyle bir olay oldu teknolojiyi zaten bilmiyorum deyip kenara çekilme lüksümüz yok duruma uygun bilmiyorsak bile biliyorsak daha kendimizi*

*geliştirmemiz lazım bilmiyorsak da buna ayak uydurup uyum sağlayıp öğrenmemiz gerek eğer 21. yüzyılda okulları iyi yönetmek istiyorsak proaktif olmalıyız **dinamik olup her şeye tüm yeniliklere uyum sağlamalıyız**(İM8).*

*Yönetici ben bu **okulu dinamik olarak** nasıl zaman yönetim biçiminin de buna göre **dinamik olması** gerekir. Yani **sistem düşüncesi çerçevesinde** hareket edecek olursak yani bir okul müdürünün bir kere okulu etkileyen tüm değişkenleri çok iyi bilmesi lazım yeniden yapılandırabilirim öğretmenleri nasıl yapılandırabilirim diye düşünmeli araştırmalı (ÖG1).*

21. yüzyılda yönetimlerin okulu etkileyen tüm değişkenleri takip etmeli; okulu geliştirme ve yeniden yapılandırmak ve tüm paydaşların öğrenmesi için sistem düşüncesi ile dinamik ve planlı bir yapı oluşturmaları çok önemlidir.

**Esnek, Adalet Temelli, Demokratik, Vizyoner Yönetim:** Katılımcılar 21. yüzyılda okulların esnek olması gerektiğini, katı kuralların yeni yüzyılda geçersiz olduğunu, okul ve tüm örgüt yönetimlerinde adil bir yönetim ve beraberinde demokratik yönetim anlayışı olması gerektiği görüşünü belirtmişlerdir.

*Okulun yeniliği de kendisi üretebilmelidir yenilikçi okul yönetimi muhakkak **esnek bir yapı** gerektirir örgüt yapıları diye bir alan var. Burada mekanik ve organik örgüt yapısı var. Aslında buradan geçiş yapacak olursak mekanik örgüt yapısı klasik örgüt yapılarıdır. Yani katı kurallar hiyerarşinin olduğu makine modeli ama organik örgüt yapısı bu da tam tersi **esnekliğin olduğu** ve yeniliğe açık bir alandır. Yeniliği daha çabuk kabul eden teşvik eden yönetim organik bir okul yapısını oluşturmak gerekecek etkili iletişimi barındırır (İM1).*

***Demokratik bir yönetim** anlayışı ile adil yönetim yeni yüzyılın ve geçmişteki yüzyılların olmazsa olmazıdır (LM5).*

*Yenilikçi okul yönetiminde otokratik bir yönetim davranışı kesinlikle mümkün değil. Yani işlevsiz kalır otokratik bir yönetim anlayışı işlevsiz kalır. İkincisi yine geleneksel öğretim yöntemleri geleneksel yönetim anlayışı bunlarda yine modern eğitim ve okul yönetimlerinde artık geçersiz ve işlevsiz ne yapılabilir bir kere öğrencilerin öğretmenlerin **özgür ve rahat olduğu esnek bir ortamda** okul işleyişi daha rahat işler çünkü öğrencilerin özgür ve rahat olduğu bir ortamda eleştirel düşünme yani 21. yüzyıl becerileri olan eleştirel düşünme soru sorma yaratıcı düşünme problem çözme bu tür davranışlar daha çok*

*gelişir. Bu yüzden **esnekliğin olduğu** öğrencilerin karar sürecine katılabildiği öğrencinin personelin karar sürecine katılabildiği katılımın yoğun yaşandığı bir okul yönetimi daha geçerli ve günümüze uygun diye düşünüyorum (İM3).*

Katılımcılar, yeni yüzyılda otokritik ve geleneksel yönetim anlayışının başarısızlık getireceğini, geçerliliği olmadığını yenilik anlayışı için esnek bir yönetimin olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Adil ve demokratik bir yönetimin önemli olduğu demokratik bir yönetim anlayışı olması gerektiğini belirtmişlerdir.

#### 4.3. Tema III: İdeal Okul Yönetiminde Çevre-Toplum İlişkisi

**Tablo 4.4: İdeal Okul Yönetiminde Çevre ve Toplum ilişkisine yönelik görüşleri Tablosu**

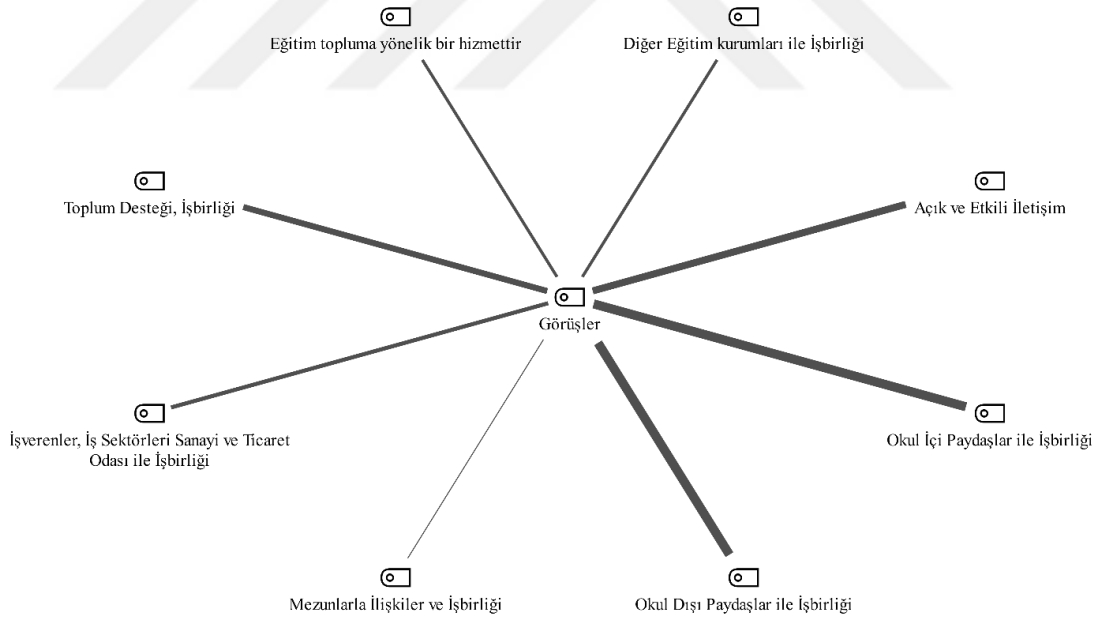
Tema	Alt Temalar	Kodlar	Frekans (f)
İdeal Okul Yönetiminde Okulun Çevre-Toplum İlişkisi	Görüşler	Okul içi paydaşlar (veliler) ile işbirliği	17
		Okul dışı paydaşlar (Yerel yönetimler, STK'ler, üniversiteler, belediyeler) ile işbirliği	17
		Toplum desteği, işbirliği	15
		Açık ve etkili iletişim	11
		İşverenler, iş sektörleri sanayi ve ticaret odası ile işbirliği	6
		Eğitim topluma yönelik bir hizmettir	5
		Diğer eğitim kurumları ile işbirliği	5
		Mezunlarla ilişkiler ve işbirliği	1
		Öneriler	Öğrencilerin tecrübe etmesi ve meslek seçimi için işbirliği
	Ekonomik, toplumsal ve paydaşların beklentilerini bilen		4
	Üniversite ve okul protokolleri		3
	Network leadership (Ağ liderliği)		2
	Okula maddi kaynak sağlamak		2
	Okul geliştirmek ve sanat, spor vb. öğrencilere mentörlük yapması için çevre ile işbirliği yapabilmeli		2
	Ulaşılabilir yönetim olmalı		2
	Okullar hayat boyu öğrenme yeri olmalı		2
	Sosyal sorumluluk projelerine önem veren	2	
İşbirliği komisyonları kurmalı	1		
Veli meslek grupları, desteği	1		
Klinik model	1		
<b>Görüşlerin Toplamı</b>		<b>20 Kod</b>	<b>106 f</b>

Tablo 4.4 incelendiğinde, İdeal Okul Yönetiminde Okulun Çevre-Toplum İlişkisi konusunda katılımcıların verdiği cevaplar görüşler ve öneriler olarak iki alt temayı ayrılmıştır. Görüşler alt teması 9 kod ve 77 frekanstan oluşmaktadır. Frekansların dağılımı şu şekildedir: Okul İçi paydaşlar (Veliler) ile iş birliği (f17), Okul Dışı paydaşlar (Yerel yönetimler, STK'lar, Üniversiteler, Belediyeler) ile iş birliği (f17),

Toplum desteği, iş birliği (f15) Açık ve Etkili İletişim (f11), İşverenler, iş sektörleri sanayi ve ticaret odası ile iş birliği (f 6), Eğitim topluma yönelik bir hizmettir (f5), Diğer eğitim kurumları ile iş birliği (f5) Mezunlarla ilişkiler ve iş birliği (f1) şeklindedir.

Öneriler alt teması 12 kod ve 29 frekanstan oluşmaktadır. Bunlar; Öğrencilerin tecrübe etmesi ve meslek seçimi için işbirliği (f7) Ekonomik, toplumsal ve paydaşların beklentilerini bilen (f4), Üniversite ve okul protokolleri (f3), Network Leadership (Ağ Liderliği) (f2), Okula Maddi Kaynak Sağlamak (f2), Okul geliştirmek ve sanat, spor vb. öğrencilere mentörlük yapması için çevre ile işbirliği yapabilmeli (f2), Ulaşılabilir yönetim olmalı (f2) Okullar hayat boyu öğrenme yeri olmalı (f2), Sosyal sorumluluk projelerine önem veren (f2), İşbirliği komisyonları kurmalı (f1),Veli meslek grupları, desteği (f1) Klinik Model (f1) şeklindedir.

#### 4.3.1. Alt Tema I: Görüşler



**Şekil 4.3: İdeal Okul Yönetiminde Okul Çevre, Toplum İlişkisi görüşler Alt Teması ve Kodların Dağılımı**

**Okul İç Paydaşlar (Veliler) ile İş birliği:** Öğretim üyeleri ve okul müdürleri okul çevre ilişkileri bakımından, ideal bir okul yönetiminde öncelikle yakın çevremizdeki

paydaşlarımız olan velilerle işbirliğininim (f17) önemine vurgu yapmışlardır. Bu konuda görüş bildiren kalıtmıcılara ait örnek görüşler şu şekildedir:

*Öncelikle **anne baba okul toplumu sonra çevre bunlar aslında okulun bir parçası olması lazım yani okuldan ayrı düşünülemez bunlar ideal bir okulda çünkü okuldan ayrı düşündüğünüz andan itibaren aslında siz yürümekte olan bir sistemi mesela dört ayaklı bir masanın iki ayağını kesmiş olursunuz yani masanız düzgün gitmez o bakımdan ideal bir tarz düşünenecek olursak mutlaka iş birliği içinde onlarla çalışmak gerekir. Yani bu maddi işbirliği olabilir. Belirli alanlarda bilgi paylaşımı olabilir destek olabilir (ÖG1).***

***Aileler masanın en önemli ayağından biri çünkü aile işbirliği olmadan çok yetersiz kalıyorsunuz. Çocuk sizinle geçirdiği vaktin çok fazlasını o ortam içerisinde geçiriyor. Siz örneğin sorumluluk duygusunu beslemeye çalışıyorsunuz çocukta. Ama ailede buna yönelik sizi destekleyici çalışmalar aktiviteler yapılmıyorsa çocuğa görevler verilmiyorsa eksik kalıyorsunuz. Dolayısıyla ailenin iş birliği çok önemli ( LM6).***

*Burada asıl olan bizimle gönül bağı kurmuş bizim okul ailemize girmiş olan **ailelerimizi ne kadar değiştirebiliyoruz?** Dışarıdan aldığımız her şey bize değer katacaktır ama velilerimiz bu konuda tam olarak bilinçli olmayabilirler. Çevreden aldıkları bilgiler, beceriler onları olumlu etkilediği kadar olumsuz da etkileyebilir. Velilerimize doğru rehberlik yapmak istedikleri zaman **okulumuzun kapılarının açık olması gerek (İM2).***

***Aileyi ve çevreyi avucunun içi kadar iyi bilmek demektir. Yani okul yönetimi demek, sınıfın içini yönetmek değildir sadece. Okul yönetimi demek okul binası ve bahçesini yönetmek değildir. Yönetmek demek, okul sınıfından okulun fiziki binasından ve bahçesinden çok daha ötedir ..... Bence en önemlisi aileyle olan ilişki bir çocuğun sınıf içerisindeki davranışları bile düzenleyebilecek ama en nihayetinde de okul gelişimine en yüksek katkıyı sağlayacak şey aileyi tanımaktır.(ÖG4).***

*Okul dediğiniz şey sadece okul sınırları, duvarlarla çevrilmiş sınırlardan oluşan bir yer değildir. Okul çevresinden, öğrencilerin geldiği veli profilinden ister istemez haberdar olarak gelişir. **En birinci çevremiz ve paydaşımız velilerimizdir. Yoksa sadece ben okulun sınırlarını bilirim, dışarısına***

*karışmam şeklindeki bir anlayış hiçbir zaman ideal bir yönetim tarzı değildir (LM3).*

*Biz burada ilk önce çevreye göre hareket etmeliyiz. **Velilerin okula katkısı ne olabilir?** Bence bu dönemde öğrenci yetiştirmekten daha çok veli yetiştirmenin önemli olduğunu düşünüyorum. Niye biliyor musunuz? Onların öğrencilerden beklentileri kendi çocuklarından beklentileri çok daha farklı. Kendi olamadığı ne varsa o çocukta görmek istiyor. Aslında çocukların belki de başarısız olmasının arkasında bu baskı var. Yani kendi beceriksizliğini çocuğun örtmesine ister gibi bir şey var ve çocuğun kendi kişiliğini bulmasının önüne geçiyor. Hayatın gerçekten zorlaştığı anlar var. Mesele orada bizi rehabilite edecek bir yanımızın da gelişmesi. Bazılarımız resimle tuvale döker, bazıları başka bir şey üreterek bağ, bahçe, bir yere bir şeyler eker. İnsanların tahliye alanlarının olması lazım (LM7).*

İşbirliği kapsamında öncelikle okuldaki ebeveynlerle güçlü ilişkiler kurmak gerekir. Okul aile işbirliği olmadan okuldaki tüm süreçler eksik ve yetersiz kalır. Okul ve öğrenci gelişimine en büyük katkıyı veliler sağlar. Velinin çocuğu için ihtiyaç duyduğu eğitimi ve rehberliği yapmak okulun görevidir. Öğrencinin okulda geçirdiği zamanın daha fazlasını ailesi ile geçirdiği düşünülürse hedefe ulaşmada en büyük pay yakın çevre olan veliye aittir.

**Okul Dışı Paydaşlarla (STK, Yerel Yönetimler, Üniversiteler) ile işbirliği:** Katılımcıların tamamı (f17) okul- çevre ilişkisi deyince okul dışı paydaşlar olan STK'lar yerel yönetimler, üniversiteler gibi kuruluşlarla işbirliğinin önemi hakkında görüş bildirmişlerdir.

*Okulun dışında ise aileyi de ben okulun içinde sayıyorum o da okulun ana paydaşlarından biri ama onun dışında **sivil toplum kuruluşları önemli** sivil toplum kuruluşları yani sizin her alanı birebir yeniden oluşturmanız mümkün değil ama mevcut alanlarda faaliyet gösteren bir sürü **sivil toplum kuruluşu var bunlarla birlikte yapılabilecek çalışmalar kurumunuzu ve öğrencilerinizi ileriye taşıyacak öğrencilerimize yeni öğrenme ortamları sağlayacaktır.** Mesela yani TÜBİTAK projesi bizim geçen sene doğa vakfı Türkiye genelinde çok sınırlı sayıda okulda uygulanmıştı orda öğrencilerimizin bir kazanımı oldu onunla ilgili okulumuzda fiziki düzenlemeler yapıldı harezmi ekibimiz dört tane*

harezmi ekibimiz var bunlar hep çevre ile bağlantılı yapılan çalışmalar okulların çevresi dediğimiz zaman sadece dar kapsamda fiziki çevreyi düşünmüyoruz (İM7).

**Okullar çevredeki her fiziksel yapıyı kullanabilir.** Örneğin bir Pazar yeri var okulun çevresinde birçok kazanımı gidip Pazar yerinde çocuklarla yapılabilir. Ya da bir cami var ya da bir kütüphane bir market bunları okul öğrenme sürecine katabilir. Avrupa ülkesine gittiğinizde görürsünüz sokaklarda gezen öğrenciler sıra olmuş bir başında öğretmen şehir içinde gezen öğrenciler müzede hayvanat bahçesinde okulda durmazlar sürekli hayatın içindedir. **Okulunda çevrenin imkânlarından faydalanması gerekir (ÖG2).**

Bunun yanında birde **STK'lerle, üniversitelerle işbirliği** yani bir kurumun üniversitelerle protokolleri önemli ilkokulların, ortaokulların, liselerin üniversitelerle işbirliği çok önemlidir. Eğitim desteği alına bilinir (ÖG3).

Bir de işbirliği olmazsa olmaz zaten işbirliğinin ortak karar almaya dayalı süreçlerin en çok yaşandığı yerlerden biri de okullar okullarda sadece okul işleyişinde okul için de değil de aynı zamanda okul dışında da çevre unsurlarıyla da işbirliği çok yapıyor. **STK'ler üniversiteler diğer çevre unsurları olabilir. Bunlarla çevre işbirliğinin yapılması gerekiyor neden çünkü bu işbirliği okula büyük katkılar yararlar sağlayabilir.** Örneğin çevre ile ilgili bir **STK ile yapılan işbirliği okulda öğrencilerin çevre bilincinin sağlanmasına neden olabilir (İM3).**

Okullar, öğrencinin ve okulunun üstün yararını, eğitime uygunluğunu göz önünde bulundurarak okul dışındaki tüm fiziksel yapıları eğitim yararına kullanabilir. İş birliği ve ortak karar almaya dayalı süreçleri, okulu ilgilendiren tüm dış paydaşlarla yürütülebilir. Öğrencilerimizin sosyal sorumluluk projeleri ve mesleki gelişimler için okul dışı paydaşlarla ilişkiler önemlidir.

**Açık ve Etkili İletişim:** Öğretim üyeleri ve okul müdürlerinin bir kısmı (f11) ideal okul yönetiminde okul çevre ilişkilerinde açık ve etkili iletişimin önemine vurgu yapmışlardır.

**İletişim becerisi** etkili yönetimler sorunların çözümünde kilit rol oynar. Çünkü iç paydaşlar ve dış paydaşlar arasında köprüdür yönetim iletişim yönü güçlü olmalıdır ( LM9).

Okulun çevresinde ne varsa bu üniversite olur, alış veriş merkezi olur iş piyasası olabilir. Bunu kısıtlamadan o çevre ile iyi ilişkiler içinde olmak gerek bazı etkinlikleri çevreye açmak ve çevrenin katılımını da sağlamak çok önemli ama bunun için de **açık bir iletişim içerisinde olması lazım** okul yöneticisinin (ÖG5).

En basitinden almam gerekirse okullar muhakkak açık sistemdir. Dışarıyla işbirliği, iletişim, bağlantı, kaynak toplamak okulda ne varsa çevresinde işbirliği için de olmasını gerektiriyor. **Çevre ile iletişimi diyalogu sürekli ve güçlü olmalı** (İM1).

Öncelikle eğitim yöneticisinin yönetimin **iletişim becerilerinin yüksek** olması gerek. Çok iyi bir empati kurabilme özelliğinin olması gerekir. Örneğin bir öğretmen arkadaşınız vaktinden geç geldi okula o gün görmediniz onu ikinci gün yine geç geldi üçüncü gün yine geç geldi üç gündür geç geliyor eğitim lideri bununla ilgili her hangi bir girişimde bulunmuyor ya da negatif girişimde bulunuyor yani çağırıyor azarlıyor. Geç gelme gerekçesini dinlemiyor azarlıyor. Farklı yollardan aldığı gücünü kullanıyor. Öyle bir okulda o öğretmenin ya da o insanlarla birlikte çevreyi etkileme şansının çok zayıf olduğunu düşünüyorum (ÖG2).

Bence bütün çevre ile okul yöneticilerinin ilişkileri iyi olmalı o da şöyle mümkün olabiliyor. Gidip tanışıp yaptıklarınızı anlatırsanız kırk yılda bir törenlerde karşılaşmakla olmuyor. Destek vermek istiyorlar. Okulunuzda ne olduğunu bilmezlerse neye destek vereceğini de bilmez. O yüzden yerel yönetimlerle ilişkiler iyi olmalı bunun için de **ikili ilişkilerin ve iletişimin iyi olması gerek**. Onlarda size kaynaklarını sınırsız açsınlar, bizim onlara çok ihtiyacımız oluyor (ÖG3).

Okullar açık sistemlerdir. Çevre unsurları ile ilgili **iletişimin iyi olması** gerekiyor. Yani düşünün ki veliyle kavgalı olan muhtarıyla kavgalı olan bir okul yöneticisinin okulda ki işleyişte sorun yaşamaması mümkün değil neden mümkün değil çevrede yaşanan bütün etkiler olumsuz etkiler okulu da mutlaka etkiliyor. Bu yüzden çevre unsurlarının çok iyi değerlendirilmesi gerekiyor. **İyi bir iletişim kurulması gerekiyor**. Motive edici okul çalışmalarının yapılması gerekiyor. Çevre ile iyi iletişim iyi tutulması gerekiyor kısacası (İM3).

*İletişim kaynaklarına açık olmanız gerekiyor. İletişim kurabilmemiz gerekiyor. Girişken olabilmemiz gerekiyor. Kaynak var bizim için. Bu fırsatları sunabilecek fabrikalar var örneğin. Oradaki bilirkışıyle götürsem çocukları, fabrikayı gezdirsem. Orada çocuklar görse nasıl çalışıyor makineler? Elektrik nasıl üretiliyor? Okulun etrafında kullanabileceği kaynakları farkında olması lazım. Farkına varılsa da etrafında kaynakların olması ayrı bir konu. Benim gidip onlarla irtibat kurup da okuluma getirmem çok farklı bir konu. Girişken olmamız gerekiyor. Onu söylemeye çalışıyorum. O kaynaklardan yararlanabilmemiz için girişkenlik özelliğimizin olması gerekiyor. Dışarı dışa dönük olmamız (İM6).*

Okul yöneticilerinin, iletişim becerisi iç ve dış paydaşlarla ilişkiler ve yönetim anlayışı açısından büyük öneme sahiptir. Önemli bir sorun çözme aracıdır. İletişim kaynaklarımızın açık olması, kapılarımızın açık olması demektir. İdeal okul yönetimi maddi, manevi ve eğitim yararına kullanacağı tüm çevre ile etkili ve açık iletişim halinde olmalıdır.

**İşverenler, İş Sektörleri, Sanayi Ticaret Odaları ile İşbirliği:** Katılımcılar, ideal okul yönetimlerinin okul ve çevre işbirliği kapsamında işverenler, iş sektörleri, sanayi ticaret odaları ile işbirliği (f15) konusunda görüş bildirmişlerdir.

*Neden iş birliği yapıyoruz? Aslında paydaşlarımızın da beklentilerine hakim olup kendi işleyişimizi ona göre şekillendirmek ve öğrenciye bu becerileri kazandırmak ve iş birliği burada da devreye giriyor. Üniversitelerle de işbirliği çok önemli özellikle şimdi şu var **meslek liselerinde sanayi odası ticaret odası gibi eşleşmeler var.** Bu kurumlarda buradaki okul yöneticileri hizmet içi eğitime aldılar ben de bire bir bu eğitimlere katıldım sanayi odasında mesela orada aldığım eğitim oradaki sektör çeşitli firmaların yöneticileri ile bir araya geldiğimizde **sektörün beklentilerini** ile bizim yaptığımız uygulamalar arasında nasıl bir boşluk olduğunu görme şansım oldu. Dolayısı ile farklı kurumlarla işbirliği yapmak çok önemli (LM6).*

*Meslek liselerinde öğrenci yetiştirirken de alanda **sanayi odaları meslek odaları** üniversiteler olmalı. Bunun için okul yönetimleri **sektörü okulla buluşturmalı** (İM1).*

*Çevre toplum ilişkisi çift yönlü olmalı. Yurt dışında birçok ülkede olduğu gibi Okul Aile Birlikleri çok aktif çalışmalı. Çevredeki finansal yapılarla iş birliği içinde olunmalı. Öğrenciler dört duvar ardından haberdar olmalı ve okul dışı aktiviteler çoğaltılmalı. Öğrenci gerçek deneyimler yaşamalı (LM10).*

Öğrencilere bilgi beceri kazandırmak, ileri ki hayatlarında meslek seçimleri ve özellikle meslek liselerindeki öğrencilerin iş başında deneyim kazanmaları için çok önemlidir. Okulların, toplum beklentilerini görebilmesi için işverenler, sanayi ve ticaret odaları vb. kurumlarla yapacağı işbirliği önemlidir.

**Diğer Okullarla İşbirliği:** Katılımcı okul müdürleri çevrelerindeki diğer okullarla işbirliğinin önemi hakkında (f5) görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlerinde bir kısmı şu şekildedir.

*Bence ideal okul yönetimi eş düzeydeki okullarla, üst düzeydeki okullarla, paralelindeki okullarla ve onların yöneticileriyle sıkı ilişki kurması lazım (LM1).*

*Okulların hizmet ettiği kademeye ve amacına uygun olan diğer resmi ve özel okullarla da iletişim ve deneyim paylaşabilir. Yönetimlerin birbirleri ile uygulamaları hakkında fikir alışverişi içinde olmaları faydalı olacaktır bence (İM10).*

Okullar kendi kademelerindeki eş düzeyde olan okullarla ve diğer okullarla işbirliği yönetimleri güçlendirir. Birbirleri ile olan ilişkileri, iletişimleri farklı uygulamalar hakkında bilgi alışverişi içinde olmak, okulların gelişimi açısından ideal olanı yakalamak adına önemlidir.

**Toplumun Desteği İşbirliği:** Katılımcı öğretim üyeleri ve okul müdürleri ideal bir okul yönetiminin okulunu yönetirken, öğrencinin eğitim öğretim hizmetlerini yürütürken toplumun beklentisini bilen bir yönetim anlayışında olması gerektiği (f5) görüşünü ifade etmişlerdir.

*Hayata hazırladığımız öğrenciyi sadece kendi normlarımız kendi uygun bulduğumuz çerçevede de yetiştirmemiz yeterli olmuyor. Çocuk buradan çıktıktan sonra farklı bir öğretim kurumuna gidecek bir üst öğretim kurumu bizden ne bekliyor nasıl bir ürün bekliyor evet öğrenciyi ürün olarak nitelendirmek çok doğru değil aslında her öğrenci bizim okulu işletme olarak*

*gördüğümüzde çocuk bizim ürünümüzdür. Bu öğrencinin bir üst kurum için ne kadar donanımlı bir şekilde bizden mezun olduğu daha sonrasında eğer üst eğitim kurumunda çalışıyorsa lisede üniversitede çalışıyorsa bizden sonra istihdam edileceği firmanın kuruluşların ondan beklentisi bizim aslında çalışma şartlarımızı belirliyor. Beklentileri bilmek gerek (LM6).*

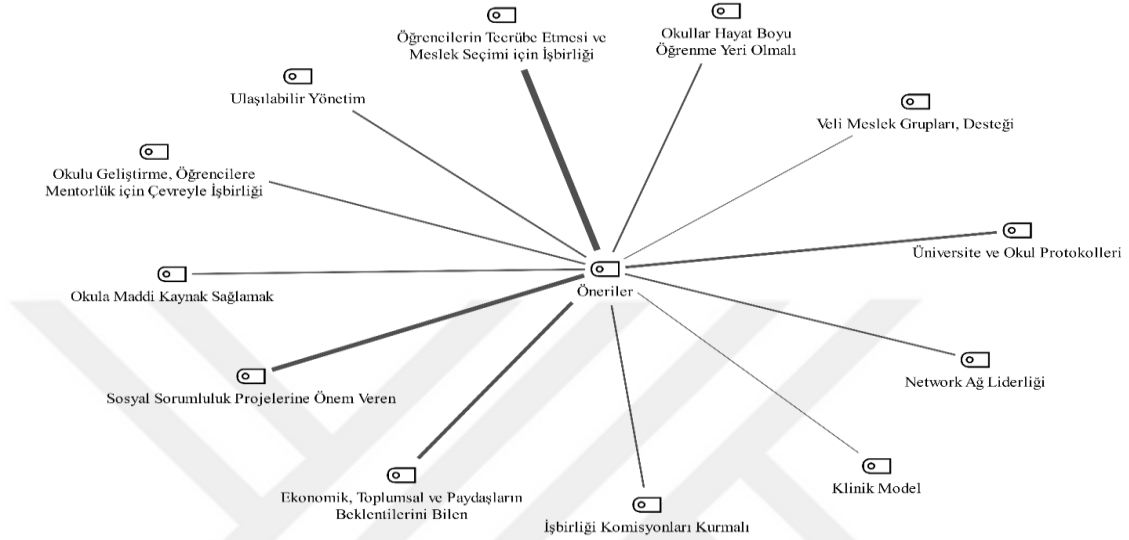
***Biz eğitimi zaten topluma yönelik bir hizmet olarak veriyoruz. Dolayısıyla çevre ve toplumdan bağımsız bir eğitim veremeyiz. Bu aslında çevreyi ve toplumu iyi tanımaktan da geçer şimdi biz eğitimde derslerde şunu vurguluyoruz. İnsanı iyi tanımak gerekir. İnsanı iyi tanımadan iyi bir öğretmenlik de yapamayız iyi bir eğitimci de olamayız fakat bu yeterli değil. Bizim için de yaşadığımız toplumu da tanımamız lazım toplumdan bağımsız yaşayamıyoruz. Bizi var eden de aslında toplum. Toplum içerisinde birey olarak sorumluluklarımızı yerine getirmemiz lazım ama şuna dikkat çekelim bir eğitimci bir yönetici yaşadığı toplumu iyi bilmeli iyi tanımalı toplum sadece Nişantaşı'ndan ibaret değil. İstanbul'da ya da Bağdat caddesinden ibaret değil. Siz çekmeköydesiniz, bunun esenleri var bağcıları var. Oralari da bilmek lazım orada ki insanları da anlamak lazım bir de bulunduğumuz okulun çevresi vardır. O çevreyi de bizim iyi bir şekilde tanımamız gerekir. Çünkü biz şunu hiçbir zaman aklımızdan çıkarmamalıyız. Biz topluma yönelik hizmet veriyoruz. **Toplumun eğitim ihtiyacını karşılıyor ve bu ihtiyacı karşılarken toplumu bunun dışında tutmak çok büyük bir hata olur (ÖG5).*****

*Okul çevresinin de okullardan beklentisi var. İdeal okul yönetimi olarak bakarsak **yakın çevrenin ve toplumun beklentisinin farkında olması gerekir.** Bu farkındalığı mümkün olduğu kadar okul ortamına yansıtmak gerek. Sonuçta sadece müfredatı yetiştirmekten sorumlu değiliz. Çevrenin bizden beklentileri var karşılayamıyorsa ne olur öğrenci kaybı olur öğretmen kaybı olur. Okullar kapanır. Profili ve okulun algısı düşer. İmajı düşer (İM1).*

***Toplumun tüm beklentilerini, bilen, okul çevresini tanıyan olumlu manada karşılayan** yani hedef kitlesinin öğrencisinin, velisinin tüm taleplerini doğru manada karşıladığını düşündüğümüz bir okulun çevreyle olan ilişkisi de çok güzeldir zaten (LM1).*

Okulların işlevleri arasında ekonomik işlev, sosyal ve toplumsal işlevleri de vardır. Okullar, eğitimi topluma yönelik hizmet veren kurumlardır. Çevrenin okullardan birçok beklentisi vardır. Bu okulun ekonomik, sosyal çevresine göre değişkenlik gösterir. İdeal bir yönetim anlayışı çevreyi iyi tanımaktan beklentileri bilmekten geçer.

#### 4.3.2. Alt Tema II: Öneriler



**Şekil 4.4: İdeal Okul Yönetiminde Okul Çevre, Toplum İlişkisine ait öneriler alt teması ve kodların dağılımı**

Katılımcıların görüşme sırasında uygulamaya yönelik öneri olarak sundukları ifadeler şu şekildedir;

#### **Öğrencinin Tecrübe Etmesi ve Meslek Seçimi için İşbirliği:**

*Meslek kuruluşlarıyla ilişkileriniz olursa bu anlamda da çok destek alırsınız ki almak zorundayız. Bizim özellikle meslek liselerinin çok ihtiyacımız var bu anlamda. Çünkü bizim liselerin biliyorsunuz maksadı üniversite kurumuna öğrenci yerleştirmek. Yani meslek kuruluşlarına. Onun için de meslekleri tanıtmaya ve öğrencinin deneyimlemesi manasında bizim ihtiyacımız var (LMI).*

*Bizim üniversitelerde yapmış olduğumuz bir sürü iş birlikleri, resmi protokollerimiz var. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin şu an yönetiminde olan tersanesiyle küçük ölçekli, orta ölçekli, büyük ölçekli büyük fabrikalarla, küçük ölçekli firmalarla, şirketlerle yaptığımız diyalogun haddi hesabı yok. Yani sürekli onlarla bir istişare halindeyiz. Onlara öğrenci gönderiyoruz.*

*Öğrencinin lise yıllarındaki tecrübesi deneyimi çok önemlidir. İleride ülke ekonomisi için ciddi bir insan kaynağı yetiştiriyoruz (LM2).*

### **Ekonomik ve Toplumsal Beklentiler:**

*İdeal okul yönetiminde aslında okullar yapılırken başlangıçta devlet bir yere lise yapacağına ya da her hangi bir okul o bölgenin ihtiyacına uygun okul yapmalıdır. Öğrencilerin daha çok akademik anlamda yerleştiği bir bölgeye anadolu lisesi yapılması meslek liselerinin sanayi bölgelerinde ziraatın fazla olduğu bir bölgeye o öğrencilerin faydalı olacağı ya da öğrenciye katkısı olacak şekilde liseler yapılması gerekiyor ki o lisede okuyan öğrencilerin oraya yönlendirilmesi hem de o bölgede yaşayan insanlar okulla daha iyi ilişkiler kurarak kendi yapmış olduğu işleri geliştirir. Yani toplumun ihtiyaçlarına göre yöresel ihtiyaçlarına göre liselerin okulların o bölgeye yapılması gerekiyor. Meslek bölgelerinde toplumun ihtiyaçlarına göre okullar yapıldığı takdirde bu ilişkilerin hem o topluma yararı olacaktır hem de gençlere diye düşünüyorum (LM5).*

*Dünyadaki eğitimi takip edeceksin, kendini geliştireceksin. Dünya nerede, biz neredeyiz? Kendi bulunduğumuz mevkide konumumuz itibariyle bölgesel olarak da biz neredeyiz? Biz ne yapıyoruz? **Toplum bizden ne bekliyor bilip programlamalıyız (LM4).***

### **Üniversite ve Okul Protokolleri:**

*Yani ideal bir yönetimde okul müdürünün farklı paydaşlardan destek alması durumu var, **üniversitelerde mentorluk** var örneğin. Bazı hocalar yönetimlerine koçluk yapıyorlar, mentorluk yapıyorlar, akredite ediyorlar, akredite programları var Okulların iş birliği protokolleri ile hocalara ulaşması okulun öğrencinin yararına olacaktır (LM7).*

### **Network Leadership (Ağ Liderliği)**

*Dünyada örneğin, **Network Leadership** diye bir şeyden bahsediyorlar: **Network liderliği, ağ liderliği**, yani giderek toplum daha çok bu bağlamda okul yöneticilerinin farklı ağlarla çalıştığı ortaya çıkıyor dolayısıyla da çevrenin okul içinde mutlaka aktif rol alması gerekiyor. Bu yönetimde de olabilir mesela Finlandiya gibi yerlerde Almanya'da eyaletler var ya orda*

belediyelerde vardır mesela okulun yönetiminde bu bakımdan mutlaka dış katılımın olması gerekiyor (ÖG1).

**Network güçlü olacak.** Okul yönetimlerinin her yere ulaşabilir olması gerek. Okul yönetiminin ekonomik politik sosyal çevresi güçlü olmalı. İlişkilerini iyi tutmalı. Okulun çevresinin okulu geliştirme ve değişime baskısı etkisi olabilir bu kaçınılmazdır fakat ideal okul dediğimiz kavramda çevresini değiştirebilmeli ideal okulda aslında bu daha ön plana çıkıyor. Yenilikleri topluma okul getirmeli çevreyi ve toplumu yeniliğe yönlendirici olmalı üretebilmeli yeniliği okul üretmeli. Çevrede değişime sebep olacak (İM1).

Okul müdürünün çevreyle ilişkileri iyi olmalı **networkünün, ilişkiler ağının güçlü olması gerek.** Okulun her türlü ihtiyaçlarını kolaylıkla temin etmesi noktasında ilişkiler önemlidir (LM5).

Okul yöneticisinin **network, iletişim ağının güçlü olması gerekiyor.** Öğrenci ve okul yararına ne gerekiyorsa okulun içine getirmeli, okulu oraya taşımalı (ÖG4).

Yani çok geniş bir **network ağı** var. O anlamda hani diyalog her zaman aslında çok da kapı açıyor aklınızda, hayalinizde olmayan ama iletişim kurduğumuzda bunu yapabiliriz deyip hemen hayata geçirebileceğiniz ciddi manada fırsatlar içeriyor. Bizim için ikisi de lazım yönetim için. Yani öteki türlü sürekli veliler üzerinden bir şeyler yapmaya kalkarsanız mesela bir misafir davet etmeniz gerekiyor. Siz aynı şeyleri söyleyin öğrenciye hiçbir şekilde iletemiyorsunuz. Ama dışarıdan birisi söylediğinde onun için çok daha farklı geliyor, kalıcı hale geliyor. E şimdi bu misafirleri buraya çekmek için de çevreyle diyalogunuzun iyi olması gerekiyor (LM7).

### **Okula Maddi Kaynak Sağlamak:**

İş birliğinin iyi tutulması gerekiyor aynı zamanda **maddi olarak** örneğin dış çevre unsurları ile işbirliği yapan okullar kendilerine maddi kaynak da sağlayabiliyor. Örneğin bir sivil toplum kuruluşu desek yine onunla bir işbirliği yaptığımızda oradan bir kaynak da elde edebilirsiniz. Bunun çok boyutu var tabii ki bunlar sadece örnek işbirliğinin iyi tutulması gerekir (İM3).

*Şimdi kapı kapı dolaşıp para istenmiyor. Bu çok çirkin, basit ve lüzumsuz. Bence paradan çok daha kıymetli olan şeyin farkında değiller. Yani sadece şuna odaklanıyorlar, hadi gidelim şundan şunu isteyelim, bundan sandalye, ondan bilgisayar... Bunun modası geçti, ihtiyaç da değil bence. Akıllı, aklını iyi kullanan bir yönetim, parayla ilgili sıkıntı yaşamaz bence. Çok basit bir mesele için bile çok ciddi destek alabiliyorum ben yeter ki iletişimimiz iyi olsun. Yeter ki insanlar sizi tanınsın, inansın. Şeffaf olun. Demek ki siz bunlara doğru yaklaşırsanız, doğru sonuçları da alabilirsiniz (LM1).*

*Sizin yerel yönetimlerle olan iyi ilişkileriniz, **okulun finansmanını** veya bir 21.yy atölyesinin kurulmasını sağlayabilir. Okulun bahçesinin yeniden tasarlamasını da sağlayabiliriz. Bir sivil toplum kuruluşuyla olan ilişkiniz bu konuda çok farklı, yenilikçi uygulamaların okula getirilmesi ya da öğrencilerin gelişimi için kullanmasını sağlayabilir (ÖG4).*

*Bizlerin daha da başarılı olabilmemiz **için maddi yönden de okulların desteklenmesi** gerektiği tarafındayım. Bu yönde de bakanlığımızın çalışmaları var. Çünkü bu okul idarelerini çok yoran, yönetimi çok yoran bir durum olarak açığa çıkıyor. Okulda bence yapılması gereken şu an teknolojik anlamda ne varsa eksikliklerin bir an önce maddi boyutlarıyla giderilerek personel eksikliklerine kadar tamamlandığı takdirde iyi bir eğitim ortamının oluşacağına inanıyorum. İlişkilerin velinin okula sahip çıkması desteklemesi adına işbirlikleri çok önemli (İM4).*

### **Okullar Hayat Boyu Öğrenme Merkezi Olmalı:**

*Örneğin tecrübenin satıldığı bir yer yoktur. Tecrübeyi ancak yaşarsanız edinirsiniz. Tecrübeyi okumayla edinemezsiniz. Çevrede çok yaşlılarımız var bunları eğitim öğretime dahil edilebilir. Özellikle geleneklerin taşınması noktasında bu insanlardan yararlanılabilir. Ya da kültürümüzün zenginliği açısından da yararlanılabilir. Hem yaşlılarımız yaşlılık psikolojisinden kurtulur hem çocuklarımıza her alanda kazanımları olur. Ama bütün mesele yine **okul eko sistemindeki öğrenme odaklı hayat boyu öğrenme merkezi olmalı** (ÖG2).*

*Veliyle de şu daha önceden veliyi okula çekmek için halk oyunları, Türk halk müziği yarışması yaptık. Halk Eğitim'de planlamasını da yaptık bunların.*

*Veliler için de **okullar kendilerini geliştireceği hayat boyu öğrenme yeri olsa.** Bu sürekli eleştirel bakmanın da önüne geçecektir mutlaka. Kendileri de görecekler bazı şeyleri, bu anlamda da destek olacaktır (LM7).*

### **Sosyal Sorumluluk Projeleri:**

*Çevreyle bağı koparmamak için mesela çevreyle projeler yetim, öksüzü olan **insanlar onlarla bir proje yapabilir.** Yaşlı olur, engelli birey olur. Mesela onlarla bir proje yapılabilir. Çocukların işin içine girdiği akademik becerilerin üretildiği yerden çıkıp aynı zamanda o okul çevreyi de eğitmeli, toplumu da eğitmeli, topluma da faydası olmalı. **Öğrencilere çevrelerinden de sorumlu olduklarını hissettirmeli.** Ama okulların maalesef çevreyle ilişkisi yok. Amaç dediğim gibi o okula onların da katacağı çok şeyler olur. Biz maalesef çok fazla elimizi taşın altına koymayı sevmiyoruz. Sürekli kendi yerimize sayarak bugünü kurtardık. Bu şekilde yerinde sayarak yürütürsen bu işleri olmuyor. Dediğim gibi o okulun güzel şeylere imza atması lazım (LM4).*

***Çevredeki tüm kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapmalı, koordinasyon sağlamalı.** Mesela biz Kızılay'la iş birliği yapıyoruz. Ne oluyor? Velilerimiz geliyor, Kızılay'a kan bağıışı yapıyor. Bu okulu topluma açmak yani “okul hayat olsun” diye bir projemiz vardı bizim. Çok güzel bir projeydi. Bir şey yaparken mutlaka toplumun gereksinimlerini karşılamak isterken okulun da gereksinimlerini göz önüne almalıyız. **Okul, çevre ve topluma beklediği hizmeti verebilmeli ve yararlı olmalıdır.** Yani sadece öğrenci ve yönetici değil. Bizim veli akademilerimiz var. Gerçekten on numara bir proje, ben çok beğeniyorum. Burası boş bir bina ama böyle olmamalı. Okullarda güzel etkinlikler olabilmeli (İM5).*

### **İşbirliği Komisyonları Kurmalı:**

***Paydaşlarla işbirliği içerisinde olması, okulun başarısı üzerinde çok önemli amaçların tüm paydaşlar tarafından paylaşılması ve benimsenmiş olması diğer taraftan özellikle okullarda kurulan komisyonlar ya da ekipler bu noktada görev dağılımı** görev dağılımından ziyade yetki devri öğretmenlerin çeşitli alanlarda özellikle yetkin oldukları alanlarda yetkilendirilmesi zaten bir lokomotif görevi görüyor. Öğretmenler ve aile birlikleri ile **Okullarda işbirliği komisyonları kurulabilir (İM7).***

*Bence okulda bir karar alındığı zaman bizim gibi bir okuldan mesela biz bir anda on bin kişiyi iyi etkilediğimizin ben farkındayım ve bunu oluştururken de bu okul aile birliğinin katılımı olabilir, zümre başkanı öğretmenlerimizin katılımı olabilir. **Okullarda işbirliği komisyonları olmalı** bence Burada velilerimizin de yine görüşlerini alarak okulda bir gelişim sağlayıcı ya da bir karar almak için iş birliği sağlanabilir (İM4).*

### **Veli Meslek Grupları:**

*Mesela biz Beykoz'da yaşıyoruz. Beykoz demek ünlüler demek. Yani bunların içinde kendi velilerimiz de var sanayici de var, armatör de var, sanatçı da var, zanaatkâr da var, milli sporcular var. **Okul yönetiminin veli ve okul çevresini tanınması gerek çevre anlamında oradan zaman zaman faydalanıyoruz.** Spor dernekleri, cemiyetler kurmuşlar. Düşünsenize karşınızdaki adam çok saygın bir iş adamı gelip öğrencileri de okulda bir yarım saat on beş dakika bir sohbet etmek istiyor. Yani o çocukların gözüne bakmak istiyor. Bunların hepsiyle içli dışlı olmak lazım. Hepsiyle görüşmek lazım. Onları zaman zaman davet etmek lazım. Sohbet ortamları oluşturmak lazım (LM2).*

*Sosyal çevrede veli desteği boyutuna **geleceğim velilerin meslek gruplarının çıkarılması meslek gruplarına göre kategorizasyonunun yapılması** ve velilerden çocuğu okula başlarken okulumuzda yapılan çalışmalarını anlatıp, mesela bizim bir tanıtım videomuz var her yıl yaptıklarımız başarılarımız kurum olarak neyiz biz onu anlatıyoruz. Bir velimiz Borusan'da genel müdür yardımcısı mesela bir şey olur otuz adet laptopa ihtiyacımız oluyor ona gönderiyoruz velimiz de olsa ihtiyacımızı bilemeyebilir söylüyoruz ihtiyaçlarımızı çok büyük destekler alabiliyoruz istemek anlatmak lazım. Okul müdürü okulun ihtiyaçlarını ve veli profilini bilmesi gerekir (ÖG3).*

### **Klinik Model, Üniversite İşbirliği:**

***Hastane modelleri var.** Örneğin hastane modellerinde başhekimler var hastanede doktorlar var mesela hastanedeki doktorlar aynı zamanda hocalık da yapıyor aynı zamanda hasta da bakıyor **aslında o tip bir klinik model olabilir.** Üniversitelerle işbirliği noktasında akademisyenlerin sahada olması gerek (ÖG1).*

*Üniversitelerle de işbirliği önemli okullarda çocukları üniversiteye gitmeden tanıştırmak gerek. Eğer biz üniversitede ki hocaların okullarımıza gelip en azından bize teorik bilgileriyle uygulama ile karşılaştırma imkânı ile öğrencilerin bakış açılarının değişeceğini düşünüyorum. Böylece lisede ki yönetici ve öğretmenlere daha fazla yardımcı olacağı sadece kâğıt üzerinde olunca havada kalıyor yapılabirlik düzeyi gerçekçi olmuyor (LM5).*

**Üniversitelerle okul işbirlikleri iyi değil bunları geliştirmek gerek.** *Üniversiteler öğrenci yetiştirip arkasına önüne bakmıyor. YÖK ile MEB ayrı kurumlar. Fakat bazı üniversiteler okula katkı yapmak isteyenler var. Üniversitelerle okullar işbirliği yapmalı. Akademisyenlerin bilimsel çalışmaları okullara ışık tutmalı (ÖG2).*

*Eğitmenler, üniversite hocaları gelip okulunuzda öğrencilerle öğretmenlerle eğitim yapabilirler. **Okullar üniversitelerle protokoller yapmalı.** Kurumdaki rehberlik faaliyetlerinin iyileştirilmesi için Marmara üniversitesinden bir hocadan rektörlüğe yazı yazdık talep ettik çünkü bizim protokolümüz var. İl milli eğitim müdürlüğümüzün üniversitelerle işbirliği protokolleri var. Okulların talep etmesi gerek kâğıt üzerinde kalmamalı yapılacak tüm işbirliği planları belli eğitimler bunun dışında projelerde işbirliği yapıyoruz. Mesela TÜBİTAK projesi öğrenci projesi üniversiteden hocalar gelecek öğrencilere eğitimler verecek yani okulun öğrenci ve öğretmen eğitimi ve okulunun fiziki anlamda iyileştirmeleri için tüm çevresiyle iyi işbirliği içinde olması gerek (ÖG3).*

*Katılımcıların, görüşme sırasında yukarıdaki ifadelerle, uygulamaya yönelik ve yöneticilere ışık tutacak önerilerde buldukları görülmektedir.*

#### 4.4. Tema IV: Öğretmenlerin İdeal Okul Yönetiminden Beklentileri

**Tablo 4.5: Öğretim Üyeleri ve Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin İdeal Okul Yönetiminden Beklentilerine Yönelik Bulgular**

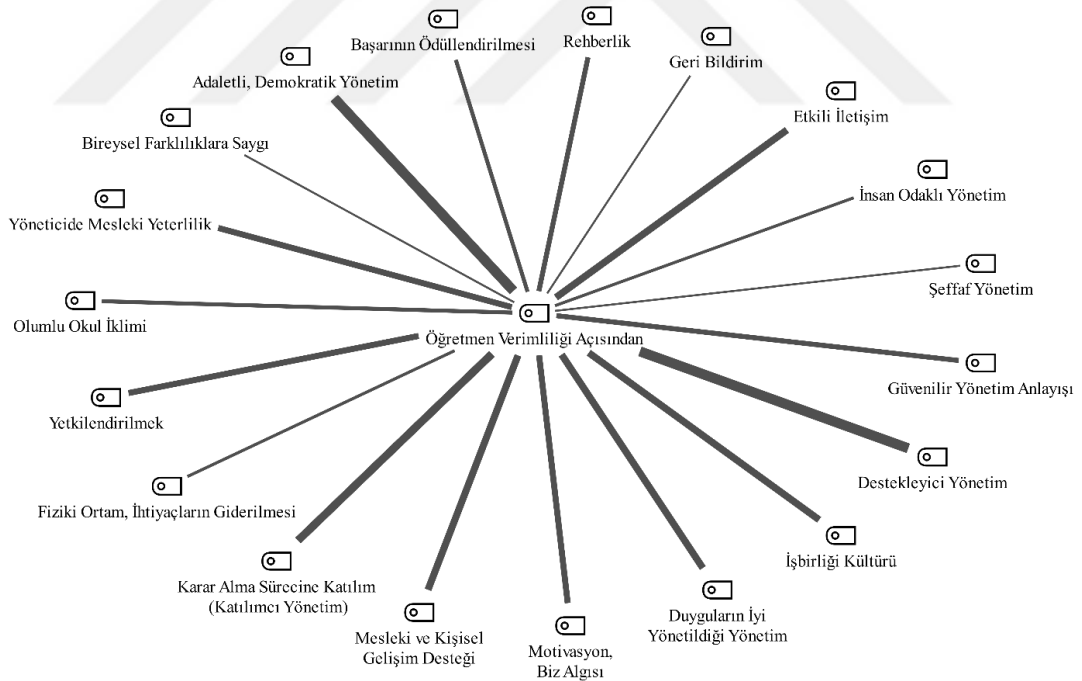
Tema	Alt Temalar	Kodlar	Frekans (f)
<b>Öğretmenlerin İdeal Okul Yönetiminden Beklentileri</b>	Öğretmen Verimliliği Açısından	Destekleyici yönetim	17
		Adaletli, demokratik yönetim	16
		Karar alma sürecine katılım (katılımcı yönetim)	15
		Duyguların iyi yönetildiği yönetim	11
		Mesleki ve kişisel gelişim desteği	10
		Güvenilir yönetim anlayışı	9
		İşbirliği kültürü	9
		Yetkilendirilmek	9
		Etkili iletişim	9
		Motivasyon, biz algısı	8
		Yöneticide mesleki yeterlilik	7
		Rehberlik	7
		Başarının ödüllendirilmesi	5
		Fiziki ortam, İhtiyaçların giderilmesi	4
		Olumlu okul iklimi	4
		İnsan odaklı yönetim	4
		Bireysel farklılıklara saygı	3
		Geri bildirim	3
		Şeffaf yönetim	2
	Öğrenci Gelişimi Açısından	Öğretmenin mutluluğu	7
		Fiziki ortamları hazırlama	7
		Öğrenme süreçlerini destekleyici yönetim	7
		Öğretmeni destekleyen anlayış	6
		Etkili iletişim	4
		Ölçme değerlendirme, geri bildirim	3
		Öğrencinin ve velinin karar alma sürecine katılımı	2
		Veli eğitimleri	2
		Öğrencinin ve velinin sosyal sorumluluk projelerine katılımı	2
<b>Toplam</b>		<b>28 Kod</b>	<b>192 f</b>

Öğretim üyeleri ve okul müdürlerinin görüşlerine göre öğretmenlerin ideal okul yönetiminden beklentileri tablosu incelendiğinde öğretmen verimliliği açısından ve öğrenci gelişimi açısından olmak üzere iki alt temanın 28 kodun ve 192 frekansın ortaya çıktığı görülmektedir. Öğretmen verimliliği alt teması 19 kod ve 152 frekanstan

oluşmaktadır. Bu kodlar ve dağılımları şu şekildedir: Destekleyici Yönetim (f17), Adaletli, Demokratik Yönetim (f16), Karar Alma Sürecine Katılım (Katılımcı Yönetim) (f15), Duyguların İyi Yönetildiği Yönetim (f11), Mesleki ve Kişisel Gelişim Desteği (f10), Güvenilir Yönetim Anlayışı (f9), İşbirliği Kültürü (f9), Yetkilendirilmek (f9), Etkili İletişim (f9) Motivasyon Biz Algısı (f8), Yöneticide Mesleki Yeterlilik (f7), Rehberlik (f7), Başarının Ödüllendirilmesi (f5), Fiziki Ortam, İhtiyaçların Giderilmesi (f4), Olumlu Okul İklimi (f4), İnsan Odaklı Yönetim (f4), Bireysel Farklılıklara Saygı (f3), Geri Bildirim (f3), Şeffaf Yönetim (f2).

Öğrenci gelişimi alt teması 9 kod ve 40 frekanstan oluşmaktadır. Bu kod ve frekanslar; Öğretmenin Mutluluğu (f7), Fiziki Ortamları Hazırlama (f7), Öğrenme Süreçlerini Destekleyici Yönetim (f7), Öğretmeni Destekleyen Anlayış (f6), Etkili İletişim (f4), Ölçme Değerlendirme, Geri Bildirim (f3), Öğrencinin ve Velinin Karar Alma Sürecine Katılımı (f2), Veli Eğitimleri (f2), Öğrencinin ve Velinin Sosyal Sorumluluk Projelerine Katılımı (f2) şeklindedir.

#### 4.4.1. Alt Tema I: Öğretmen Verimliliği Açısından



Şekil 4.5: “Öğretmen verimliliği açısından” alt temasına dair kodların dağılımı

**Destekleyici Yönetim:** Katılımcı görüşlerinden öğretmenlerin okul yönetimlerinden, eğitim öğretim süreçlerinde destekleyici yönetim anlayışı (f17) sergilemelerini bekledikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

*Kritik ikinci yaklaşım destekleyici bir okul kültürü yani öğretmenin her türlü yenilikçi yaklaşımları olsun öğretmeni teşvik eden özellikle öğrenci öğrenmesini artıracak şekilde destekleyici bir okul kültürü işbirliği kültürü isterdim (ÖG1)*

*Okul müdürünün destekleyici nitelikte olması lazım. Okulunun ihtiyaçlarını bilen öğretmen eğitimi ihtiyaçlarını karşılamalı. Sultanbeyli'deki bir okulla Eren Köy'deki okulun ihtiyaçları aynı değildir. Okul temelli ihtiyaçları görmeli (İM8).*

*Sorunların çözümünde pratik fikir üretebilen bir yöneticimin olmasını isterdim. Sonra okulun fiziki şartları ile alakalı bunları geliştirmek için çaba sarf eden bir yönetici hiçbir devlet okuluna para havadan gelmiyor. Yöneticisi uğraşmazsa hiçbir şekilde bağış yok ödenek dersiniz zaten o da yok ya da az yani müdürün şunu düşünmesi lazım benim şunları yapabilmem için şu kadar miktar paraya ihtiyacım var. Bunu yapmam için de çaba sarfetmem lazım bunu nasıl sağlarız? Velide güven oluşturursak veliye yaptıklarımızı düzenli olarak sunarsak şeffaf olursak velimiz destekler. İdarecim bunu düşünmeli. Şunu dememeli bana yaparız ama paramız yok. Ben çocukları alıp bir yere Rusya da bir yere götüreceğim çocukları uluslararası finale kalmış çocuklar gideceğiz onun parasını bana çocukların velisi versin dememeli demeli ki ben buna sponsor bulacağım (ÖG3).*

*Öğretmenin verimlilik ve motivasyonunun artması için daha iyi nasıl destekleyici bir ortam sağlanabilir? Sorusuna cevap arandığı bir yönetim anlayışı (İM10).*

Öğretmenin, okul yönetiminden okulun ihtiyaçlarını bilen, öğretmenin öğrencinin ihtiyaçlarını görebilen, eğitim öğretimi kolaylaştıracak verimi artıracak destekleyici bir yönetim anlayışı beklentisi olduğu görülmüştür.

**Adaletli Demokratik Yönetim:** Öğretim üyeleri ve okul müdürleri; öğretmenlerin, Okul yöneticilerinden adaletli ve demokratik yönetim anlayışına sahip olmasını (f16) beklediklerini ifade etmişlerdir.

*Bir yönetim huzuru sağlamak için en başta adaletli davranarak ikincisi objektif hani yani nasıl diyeyim açık görünür olarak gizli kapılar arkasında*

*belli kişilerle yapılan bir şey değil her şeyin birlikte yapılması birlikte paylaşılması demokratik bir anlayışın olması gerek (İM7).*

*Ben öğretmen olsam bunu isterdim **yönetimin adaletli tarafsız olmasını kayırmacı bir yaklaşım olmamasını isterdim** birilerini kollayayım gözde öğretmeni olmaması gerekir. Böyle bir şey olursa ben o okulda huzursuz olurum huzursuz olursam verimsiz olurum verimsiz olursam öğrenci başarısı da düşer (İM8).*

***Adil** olmasını demokratik bir yönetim isterdim (İM1).*

*Ders denetimlerini **adil olması** geri bildirimlerin yapılmasını isterdim (ÖG2).*

*Yaptığı yürüttüğü süreçlerle ilgili mutlaka paydaşlarını bilgilendirmeli gizlilik ve gri noktalar bırakmamalı birincisi bu ikincisi **demokratik olmasını beklerim** yani demokrasiyi benimsememiş otokratik olan veya bu tarz davranışlar gösteren okul müdürlerinin olduğu okullarda mutlu olmak mümkün değil. Ben o açıdan bakarsan mutlaka okul **yönetimlerinin demokratik bir anlayışa sahip olmasını beklerim** (İM3).*

*Hocam bir, en önemli şey tarafsızlık. **Adil olmak**. Biz Türk toplumu olarak mahallecilik kültüründen kurtulmadığımız müddetçe benim takımımdan, benim partimden, benim mahallemden, benim köylüm, benim bilmem neyim sahip çıkacaksınız. Sahip çıktığınız adam kuruma sahip çıkıyor mu? Tarafsız olmak gerek (ÖG7).*

***Adaletli, demokratik yönetim anlayışının** huzurlu bir ortamı beraberinde getireceği söylenebilir. Şeffaf, tarafsız, adaletli bir yönetim anlayışı ideal bir okul yönetiminin önemli unsurlarındandır.*

**Karar Alma Sürecine Katılım (Katılımcı Yönetim):** Öğretim üyeleri ve okul müdürlerine, “Kendinizi öğretmen olarak düşündüğünüzde, ideal yönetimden beklentiniz neler olurdu?” sorusuna katılımcıların büyük çoğunluğu (f15) okulda karar alınırken fikirlerimin alınmasını isterdim şeklinde cevap vermişlerdir.

*Okulu organik yaşayan bir yapı olarak düşünürsek ben okulun bir parçası olarak alınan **kararlarda mutlaka fikir sahibi olmak isterim ki karar verme sürecine dahil edildiğimde** sadece öğretmenlerin değil öğrencilerinde velilerinde karar verme sürecine dahil edildiğinde bunu uygulama konusunda*

alınan kararların okulun gelişimi için uygulamaların daha verimli olacağını düşünüyorum.....kendi payımın da bulunduğu kararları uygularken daha verimli olacağım çünkü benim de bir katkı olduğu için kendimi daha ait hissedirim o karara o uygulamaya kendini daha ait hissedirim ve daha istekli olurum bunu uygulamak için (LM6).

Yöneticinin de planlama yaparken **kararlara beni dahil etmesini benim fikrimi sormasını isterim** çünkü sonuçta bir yönetici tek başına amaçlarını gerçekleştiremez. Öğretmen olmadan katkı almadan hiçbir şey yapamazsın tabi bazı kararlar tek başına alınmak durumunda ama okulla ilgili birçok **kararı öğretmenlerle birlikte alınmasını isterim** (ÖG5).

Öğretmenleri sürece dahil ettik, sadece saat 12 de toplantı var deyince sürece dahil oluyormuş gibi düşünülüyor. Okul dediğimiz kavram aslında bir gemi gibi ilerlemesi gerekiyor. İlerlemese bile ilerlemesi gerekiyor. İçindeki öğrencileri bir yerlere taşınması gerekiyor. Nasıl ki geminin ilerlemesinde **herkesin katkısı var o katkıyı görmek gerek** (İM1).

**Kararlara katılım** Yapılacak planlarda programlar da görebiliriz zor bir şey değil sadece yapılacak işlerle ilgili öğretmene sormak, fikir almak, ne düşünüyorsunuz demek önemlidir. Bu durum öğretmen performansını etkiler. Öğretmenin performansını bağlılığını okula aidiyetini sağlar

**Okul yönetiminin almış olduğu kararlarda olmak benim o kararları benimsemiş olmam demek yapılacak olan çalışmalarda birliktelik sağlar** (LM5).

Ortak kararlar almak aldığı **kararlara dahil edilmek isterim** (ÖG2).

**Katılımcı yönetim okul yönetimleri katılımcı yönetime katılımcı süreçlere değer vermeli** aldığı kararlarda mutlaka çevresindeki paydaşları bu kararlara katmalı. Ortak karar almaya yönelik iş birliğini harekete geçirmeli (İM3).

**Öğretmen şunu düşünecek, biz bir takımız.** Okul yöneticisi, takım kaptanı ama benden daha çok çalışıyor. Benden daha çok mücadele ediyor. Klasik anlamda işte okul yöneticiliği nedir? Türkiye'deki algısıyla adam çalıştıran. Öğretmenler hep böyle algılar. Birlikte çalışalım, birlikte üretelim, birlikte

*paylaşalım. Sorunlarımızı birlikte paylaşalım. Başarılarınızı birlikte paylaşalım üzüntülerimizi ve sevinçlerimizi birlikte paylaşalım (ÖG7).*

*Tabii ki bana değer veren benim görüşlerimi önemseyen bir yönetimle çalışmak isterdim. Yani tek doğru bir kişinin veya birkaç kişinin bildiği değildir. Birlikten kuvvet doğar atasözünden yola çıkarak veya bir elin nesi var, iki elin sesi var. Okulda kaç tane öğretmensek hepimiz toplu halde karar alırsak okulla ve okulun işleyişiyle ilgili tabii ki işler daha yolunda gidecektir. Ben de yaptığım işten daha fazla haz alacağım. Alırdım ve yani iş doyumum fazla olurdu. İş doyumum fazla olduğu zaman motivasyonum artardı. Yani bana değer veren benim görüşlerime değer veren bir yönetimle çalışmak isterdim ( ÖG6).*

Öğretmenler, yöneticilerinden okulda alınacak kararlarda kendi fikirlerinin alınmasını beklediklerini ifade etmişlerdir. Ortak karar alınmasını, “Biz bir takımız” anlayışının olduğu bir okul kültürü başarıyı artıracaktır.

**Duyguların İyi Yönetildiği Yönetim Anlayışı:** Katılımcılar kendileri öğretmen oldukları takdirde ideal bir okul yönetiminden beklentilerinden bir de duygularının iyi yönetildiği yönetim anlayışıdır (f 11). Katılımcıların görüşlerinden bir kısmına aşağıda yer verilmiştir.

*Öğretmenlik mesleği bir duygu mesleği aynı zamanda yani dolayısıyla öğretmenlerin duygusuna yatırım yapılması gerekiyor, zaten mesela Okul müdürü birkaç tane yolu, birkaç tane okuldaki değişkeni etkileyerek öğrenci başarısını değiştirebilir bunlardan bir tanesi öğretmenlerin duygusal durumlarıdır. Dolayısıyla buraya yatırım yapması gerekiyor okulun o bakımdan ideal bir okulda öğretmenin duygusunun da duygularının da önemsenmesi gerekiyor. Duygunun önemsendiği biraz daha açıkçası biz algısı olan kurumlar daha başarılı oluyor (ÖG1).*

*Öğretmenlik bir gönül işi parasal maddi bir boyutu var ama yine de bu iş bir gönül işi. Duygu işi siz yönetim olarak bunu sağlarsanız bu öğretmenden öğrenciye geçiyor yansıyor. Başarıya yansıyor (İM8).*

*İnsanlar duygusal varlıklardır. Öğretmenler daha çok duygusaldır. Dolayısıyla duygusal olan bir işi yönetmek yönetmeye çalışmak çok büyük bir*

*hata olabilir. Ona sadece rol model olabilirsiniz. Ona sadece yol gösterebilirsiniz. Güzel duygular o sizin arkanızdan gelir (ÖG2).*

***Kalple yönetmek kavramı**, kalbiyle yönetmek, hissederek yönetmek gibi kavramların bu katı ve bürokratik yönetim tarzlarının döneminin bittiğini düşünüyorum. Bunu beklerim ben. **Duygu işi öğretmenlik yöneticilik de öyle.** Yani öğretmenlik bizim işimiz çocuk olduğu için en büyük çıktığımızda öğrenci olduğu için nitekim evet kalbimizle, duygularımızla çok hareket ediyoruz. Ve doğru olan da insan odaklı olmak (ÖG7).*

*Öğretmenlerin duygularının anlaşılmaya çalışıldığı, **Öğretmenlik kalp işidir sevgi ile yapılır bunu yönetebilen yönetici isterdim**, saygı duyulduğu ve öğretmeni anlayabilen empati yapan yönetici olsun (İM10).*

*Benim en sevdiğim sözdür “Mutlu öğretmen, mutlu öğrenci”. Başarı kafasında sorunları en aza inmiş öğretmenle gerçekleşir. Gereksiz bürokratik işlerle boğulmuş bir örgütten başarı beklenmez. Olsa olsa kamu memuru olur. Eğitim farklı bir kavramdır. Öğretmeni rahatlatan bir yönetim anlayışının olması gerek öğretmenlik ilim mesleği olduğu kadar **kalp ve duygu işidir (LM9).***

Öğretmenlik kalp işi, sevgi mesleğidir. Mutlu öğretmenin, mutlu öğrencisi olur. Okulunda mutlu olan öğrenci başarıyı yakalar. Katı ve bürokratik yönetim döneminin bittiği, İnsani değerleri üstün tutan yönetim anlayışı öğretmen beklentilerindedir.

**Mesleki ve Kişisel Gelişim Desteği:** Öğretmenler, okul yönetiminden mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklenmesi (f10) beklerler. İhtiyaç duyulan mesleki ve kişisel eğitimler için ortamlar oluşturulmalı.

*Okul yönetimlerinin **kişisel gelişimlerini desteklemesi gerektiğini** düşünüyorum bununla ilgili bazen öğretmenlerin farkında olmadıkları ve ihtiyaç duydukları kişisel gelişim mesleki gelişim başlıkları olabilir okul yönetiminin bununla ilgili aktif rol oynaması gerektiğini düşünüyorum. Ve bunu desteklemesi beslemesi gerektiğini düşünüyorum(LM6).*

**Güvenilir Yönetim:** Öğretim üyeleri ve okul yöneticilerine göre öğretmenlerin, okul yönetiminden güvenilir (f9) olmalarını beklediklerini belirtmişlerdir.

***İdeal yönetimin öncelikle güvenilir olması gerekiyor.** Okulda güvenilir bir iklim güvenilir bir ortam olması gerekiyor yani çünkü bu önemli bir şey*

*güvenilir olmayan ortamlarda insanlar kendilerini gizler güvenilir olmayan ortamlarda sinizm oluşur mobbing oluşur özellikle sessizlik oluşur yani güvenilir olmayan ortamlarda insanlar susar susulan sessiz yerde de fikir çıkmaz fikir çıkmayan yerde ilerleme olmaz dolayısıyla **örgütsel güvenin çok önemli olduğunu düşünüyorum** (ÖG1).*

*Çalışacağım okulda öncelikle yöneticilerle ve öğretmenlerle **karşılıklı bir güven olmalıdır. Kendimi okulda güvende hissetmeliyim.** Bununla birlikte okul yöneticileri her türlü yıldıma (mobbing) davranışlarından uzak durmadırlar. Bir öğretmen okulda karşılaştığı bir problemi rahatlıkla okul yöneticisiyle görüşebilmelidir (İM9).*

*Kendimi okulda her türlü **güvende hissetmek** isterdim (LM6).*

Okul ortamlarının çalışanlar, öğrenciler ve öğretmenler için güvenilir olması gerek. Güvenilir olmayan ortamlarda, insanlar kendini gizler. Yenilikçi fikirler çıkmaz. İdeal yönetimde yönetici ve öğretmenler arasında karşılıklı güven olmalı.

**Yetkilendirilmek:** Öğretmenlerin, yeteneklerine uygun şekilde okuldaki bazı uygulamalarda yetkilendirilmeyi beklediklerini (f9), okulda ekibin üyesi gibi hissetmeleri açısından önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

***Birlikte çalışılması, paylaşılması** ha bu şu demek değil her çalışma herkesle yapılacak demek değil şimdi biz okulda sayısız ekibimiz var A çalışması ile A, B, C öğretmeni ile bir araya gelirim B çalışması için B,E,F öğretmeni ile bir araya gelirim ama öğretmen arkadaşlarımızın şunu hissetmesi lazım bende yani onların yerinde olsam **ben bu ekibin bir üyesiyim** ve ben bu noktada iyiyim ve benden beklenen şeyler var düşüncesi hissettirilirse o mutlaka verimine yansıtacaktır. Diye düşünüyorum (İM7).*

**Etkili İletişim:** Bulgularda, öğretim üyeleri ve okul müdürlerine göre, öğretmenin yönetimden beklediği en önemli unsurlardan birisi de etkili ve olumlu iletişimdir (f9).

*Öğretmenlik de yaptım. Öğretmenin bir sosyal medya kanalı yüzünden azarlandığına şahit oldum 3 dk geç kaldım diye sarı zarf verildiği oldu tam anlamıyla bunları yaşadktan sonra farklı bakabiliyorum. Bir kere yönetimin çalışanlarına güven duymasını isterdim. İkinci babacan liderlik gibi bir liderlik*

*insanlar çalışanlar şuna bakmıyor ne kadar hesap verebilirmiş girmiyor öncelikle insanız yani iletişime bakıyoruz (İM1).*

*Öğretmenin üretken olması onun mutluluğuna bağlı huzur öğretmenin huzurlu olması **idarecilerle olan ilişkisine de bağlı** sadece tek taraflı değil aslında idareci de bunu istiyor. Ben mesela öğretmenken idarecilerimin halini hatırlı sorardım. İdarecilerin okullarda yalnız olduğunu düşünüyorum örneğin özel okullarda çok yönetici var kalabalıklar nasıl başarılı oluyorlar diye düşünüyorum idari ekipleri çok kalabalık zümre başkanları var koordinatörleri var kalabalık bir ekipler yalnız değiller (ÖG3).*

*Bence en **önemlisi iletişim okul yönetimi iletişimi iyi tutmalı** iletişim biliyorsunuz tüm süreçleri yönlendiren bir özellik odaya giren bir veliden tutun da dışarıda karşılaştığınız bir esnafa kadar bütün iletişim süreçlerini iyi tutması gerekiyor çünkü olumsuz iletişim okula kişilere yansıyor. Bu okul yönetimini zorlaştırıyor o yüzden bence **iletişim öğrencinin öğretmenin mutluluğu başarıyı getirir** (İM3).*

*Yönetimin **İletişimi güçlü** ve insan odaklı olmalı, beni ikna edeceksin iletişiminle insani yönlerinle **etkili iletişim** tüm paydaşlarda işe yarar. Öğretmende öğrencide velide çevrede (ÖG7).*

İdeal okulda yöneticinin en önemli özelliği olumlu, güçlü iletişim becerisidir. Olumlu iletişim okulda eğitim öğretimin tüm süreçlerine yansır. Öğretmenin verimli olmasında önemli bir yere sahiptir.

**Yöneticide Mesleki Yeterlilik:** Öğretim üyeleri ve okul müdürleri; öğretmenlerin, okul yöneticilerinin mesleki yeterliliğe sahip olmasını bekledikleri görüşündedir.

***Alanında uzman olunmasını beklerdim.** En azından yüksek lisans yapmış olmasını beklerim. En azından konuya hakim olmasını beklerim (İM1).*

*Okul yöneticisi okuldan bir haberse öğretmenlerde kendi vicdanlarıyla baş başa kalıyorlar. Bu son derece insani bir şey orada bir öğretmen sürekli uğraşılıyor bir şeyler yapmak için diğer taraftan başka bir öğretmen onu başka şeylerle suçlamaya başlıyor dolayısıyla böyle bir başıboşluk anlayışına göre yürüdüğü rotası belli olmayan bir geminin akıntıya sürüklenmesi gibi mesleki yeterlilik liyakat şart..... **Yönetimin mesleki gücüne bilgisine***

**inanmalıyım.** Yani özellikle öğrenmesi okuması kendi alanı ile ilgili kaynakları okul içerisinde tartışma gruplarının oluşması bilimsel tartışmaların olması (ÖG2).

Yöneticimin kendi alanındaki kavramlara bilgilere hakim olması gerekiyor. **Mesleki yeterliliği olması gerekir.** Örneğin bir çatışma sorun yaşadığında bunu nasıl çözeceğini bilmesi gerekiyor. Bu çatışma süreçlerini nasıl yöneteceğini bilmesi gerekiyor. Çatışma süreçlerinden nasıl bir olumlu sonuç elde edeceğini bilmesi ve yönlendirmesi gerekiyor. Tabi aynı zamanda yönetimlerin iyi birer öğrenen olması gerekir. Sadece insanları yönlendiren değil de aynı zamanda kendi kişisel gelişim süreçlerini destekleyen, yönetim olmasını isterim (İM3).

Mesleki yeterliliğe sahip, mesleki gelişimine önem veren kendini sürekli olarak geliştirmeyi amaçlayan okul müdürlerinin çatışma, kriz durumlarını daha kolay çözeceği, alanına hakim oluşu beraberinde yönetimde ideali oluşturmada önemli bir etken olarak belirtilmektedir.

**Rehberlik, Geri Bildirim:** Katılımcılara görüşlerine göre öğretmen beklentilerinden birinin de okul yöneticisinin, okuldaki tüm faaliyetler için öğretmenine rehber olması ve geri bildirim vermesi (f4) şeklindedir.

*Tekrar yeniden öğretmen olsam kendimden daha tecrübeli öğretmenlerden, okul müdürümden **rehberlik almam gerektiğini düşünüyorum** teknoloji yaparak yaşayarak öğrenme okul yönetiminin bana sağlamış olduğu imkânların biraz daha fazla olması benim de öğrencinin başarısını artıracaktır (LM5).*

*Liderin **iyi bir rehber olduğu** öğretmenin ihtiyacı olduğunda mesleki tecrübesiyle rehberlik, yol gösterici olmasını isterim (İM10).*

Yöneticilerin tüm çalışanlara rehber olması beklenir. Eğitim öğretim uygulamalarında belirli periyotlarda öğretmene geri bildirim vermeleri öğretmenin ihtiyaç duyduğu uygulamadır.

**Başarının Ödüllendirilmesi:** Katılımcılara göre; öğretmenler, başarılı ve etkili çalışmalarının sonunda yöneticileri tarafından ödüllendirilmeyi (f5) beklerler.

*Yaptığım çalışmaların değerlendirilmesini her maslowon ihtiyaçlar teorisinde olduğu gibi **başarımın takdir edilmesini isterim** (İM7).*

*Öğretmenin okuluna katkısı yüksek ise ona gerektiğinde ödüllendirmesini de bilecek. **Ödül mekanizmasını doğru ve adaletli kullanmalıdır** (LM9).*

Ödüllendirilmek her örgütteki çalışanlar gibi öğretmenlerinde beklentisidir. Öğretmenin motivasyonunu artırır. Başarımın ödüllendirilmesi konusunda adil olmalı. Olumlu bir okul iklimine sahip, ideal bir yönetimde öğretmenin motivasyonunu arttıracak olan başarımın ödüllенmesinin adil bir şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir.

**Fiziki Ortam İhtiyaçlarının Karşlanması:** Katılımcı görüşlerine göre, öğretmenler okul yönetiminden, verimli ve etkili çalışmak için gerekli fiziki ortamları hazırlamasını ve ihtiyaçların karşılanmasını (f4) beklerler.

*Fiziki olarak da düşündüğümüz zaman tabi **ki her okulun fiziki imkânları mümkün olmayabilir** imkân meselesi bu ama en azından okul yönetiminin bizim çabamızı destekleyecek şekilde şartları zorluyor olmasını yani her şeye ket vuran olmaz yapılmaz vs. gibi bir yaklaşım yerine yapılabilir olabilir olabirliğine bakalım şeklinde ki bir yönetim tarzı benim performansımı daha fazla artırır diye düşünüyorum (İM7).*

***Kendi evi gibi okulun donanımını ve materyal ihtiyacını dert edinen ve çözüm arayışına giren lider, öğretmen ve çalışanlarının olduğu** (İM10).*

İdeal okul yönetiminde; öğretmenler yöneticilerinden okulun eğitim öğretim faaliyetleri için gerekli ihtiyaçlarının, imkânlar ölçüsünde karşılanmasını beklerler. Okulun fiziki imkânlarının iyileştirmesi eğitim öğretimin ve öğretmenin verimliliğini arttıracaktır.

**Olumlu Okul İklimi:** Katılımcılara göre öğretmenler çalıştıkları okulda olumlu bir okul iklimi (f4), olmasını beklemektedirler.

***Okul iklimi örgüt kültürünün güçlü olmasını** okul bizim sadece iş yaptığımız yer değil aynı zamanda yaşamımızın büyük bir bölümünü sürdürdüğümüz bir yer dolayısıyla yaptığımız profesyonel işin dışında buradaki insan ilişkilerinin ve **örgüt kültürünün güçlü olması** bizim kuruma olan aidiyet durumumuzu daha fazla güçlendirdiği için verimliliğimizi de artırdığını düşünüyorum. Bu*

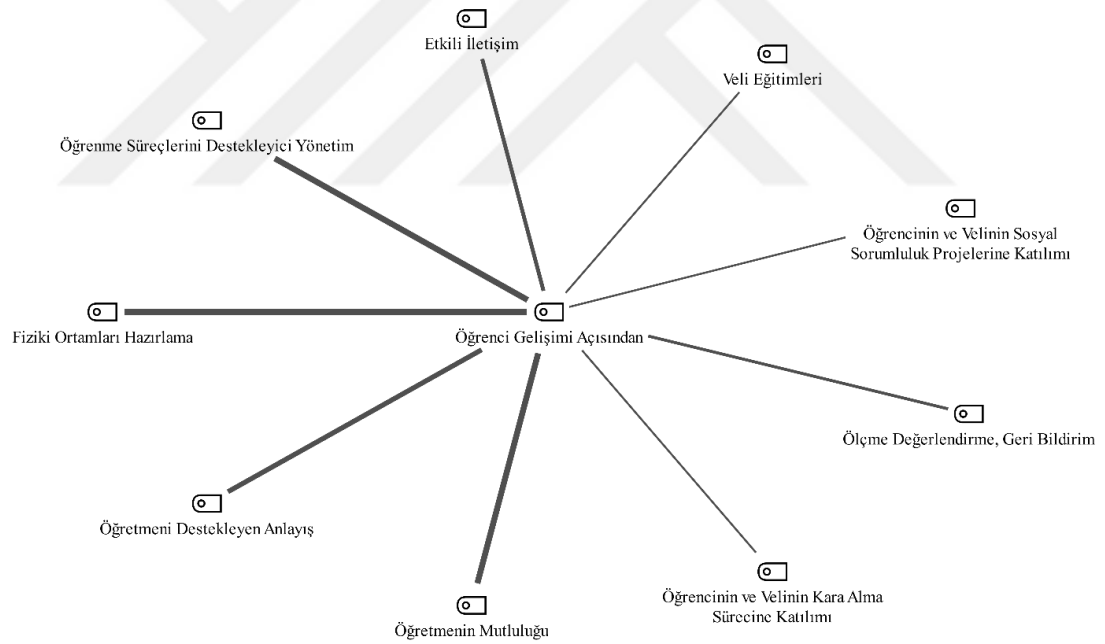
konuda da yine okul yönetimine ciddi görev düşüyor. Liderlik etmesi gerekir diye düşünüyorum (LM6).

**Pozitif okul iklimini yakalamak lazım böyle olumlu okul ikliminde öğretmende mutlu olur. Bir öğretmen düşünün okula giderken ayakları geri geri gidiyor diğeri de koşa koşa seve seve okula gidiyor siz ayakları geri giden bir öğretmenden ne kadar verim alabilirsiniz hemen dersimi bitireyim de koşa koşa kaçayım ekstra hiçbir şey yapmayayım (İM8).**

**Kişilerin çalışma motivasyonunu destekleyen bir okul kültürünün okul ikliminin olması gerekiyor. Bunları sağlayan yönetim anlayışı beklerdim (İM3).**

Olumlu okul iklimi, öğretmenin okula karşı aidiyetini güçlendirir. Motivasyonunu ve okul başarısını artırır. İdeal yönetilen bir okulda olumlu okul iklimi vardır.

#### 4.4.2. Öğrenci Gelişimi Açısından



Şekil 4.6: “Öğrenci gelişimi açısından” alt temasına dair kodların dağılımı

#### Ölçme Değerlendirme, Geri Bildirim

Öğrenci başarısında şey çok önemli ölçme değerlendirme analizleri çok önemli yani çünkü öğretmen tamam derse giriyor yazılı yapıyor yazılı sonucunda çocuk bu yazılıdan elli aldı kaldır koy diğeri yazılıdan yetmiş aldı kaldır koy değil ölçme değerlendirme sonuçlarının analizi çok çok önemli

*çünkü hem öğrencinin geldiği nokta hem de öğretmenin yapmak istediğini ne kadar yapabildiğini görmesi açısından öğrenci başarısını takip etmenin en önemli yolu belli aralıklarla o yapılan ölçümlerin analiz edilmesi yine analiz sonuçları önemli (İM7).*

### **Öğrenme Süreçlerini Destekleyici Yönetici:**

*Öğrencinin daha iyi öğrenebilmesi adına proje çalışmalarına yönlendirirken destek olan yönetim isterdim. Öğrenciyi bilgiye boğmaktan ziyade araştırmaya **ihtiyaç duyduğu bilgilere ulaşmayı öğretmemiz gerekiyor (LM5).***

*Yani eğitim dediğiniz şey bir gökte mehtaba çıkmak değildir. **Sürdürülebilir şeyler yapmak** şey olacak illa sınavlarda başarılı olmak zorunda değiliz ama mesela sizin yirmi üç Nisan'da bir etkinlikte bir başarıdır. İşte öğrencinin trafik kurallarına uymanızı öğretmeniz daha büyük başarıdır. Maske takmanın önemini anlatmanız daha büyük başarıdır. Çünkü biz cemiyet hayatında yaşıyoruz. Sınav öğrenciye yarıyor ama bu beceriler bu sosyal dokuya ait kazanımlar hocam (ÖG7)*

#### 4.5. İdeal Okul Yönetiminin Çıktıları

**Tablo 4.6: Öğretim Üyeleri ve Okul Müdürlerinin İdeal Okul Yönetiminin Çıktılarına İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular Tablosu**

<b>Tema</b>	<b>Alt Temalar</b>	<b>Kodlar</b>	<b>Frekans (f)</b>
<b>İdeal Okul Yönetiminin Çıktıları</b>	<b>Öğretmene Yönelik</b>	Güvenli, huzurlu, mutlu, destekleyici çalışma ortamı	21
		Okula duygusal bağlılık, aidiyet	8
		Etkili yönetici-öğretmen iletişimi	5
		Her öğrencinin başaracağına inanç	3
		Güçlü işbirliği	2
		Gelişmiş öğrenme ortamları	2
		Olumlu okul iklimi	2
	<b>Öğrenciye Yönelik</b>	Merkezi sınavlarda yerleşme oranı	12
		İlgi, yetenek, becerileri gelişmiş öğrenci	11
		Akademik başarı	10
		Mutlu öğrenci	9
		İletişim becerisi yüksektir	8
		Değerleri güçlü bireyler	7
		Gelişmiş öğrenme ortamları	5
		Sosyal duygusal gelişimi desteklenmiş öğrenci	5
		21. yüzyıl becerilerine sahip öğrenciler	4
		Sosyal, sportif, kültürel faaliyetlere katılım yüksektir	4
		Mezunlarının okul bağlılığı	3
		Edebiyat ve tarih bilinci	2
		Uluslararası düzeyde kabul gören öğrenci	1
	<b>Veliye Yönelik</b>	Tercih edilen okul	11
		Veli memnuniyet ve mutluluğu	10
		Pozitif okul imajı	7
		Güçlü iletişim, kapısı açık okul	5
		Etkili çevre toplum ilişkisi	4
		Veli eğitimleri, rehberlik	4
		Okula kaynak desteği	2
		Güvenli okul	2
		Okulun vizyonunu bilen veli	2
		<b>Toplam</b>	<b>30 kod</b>

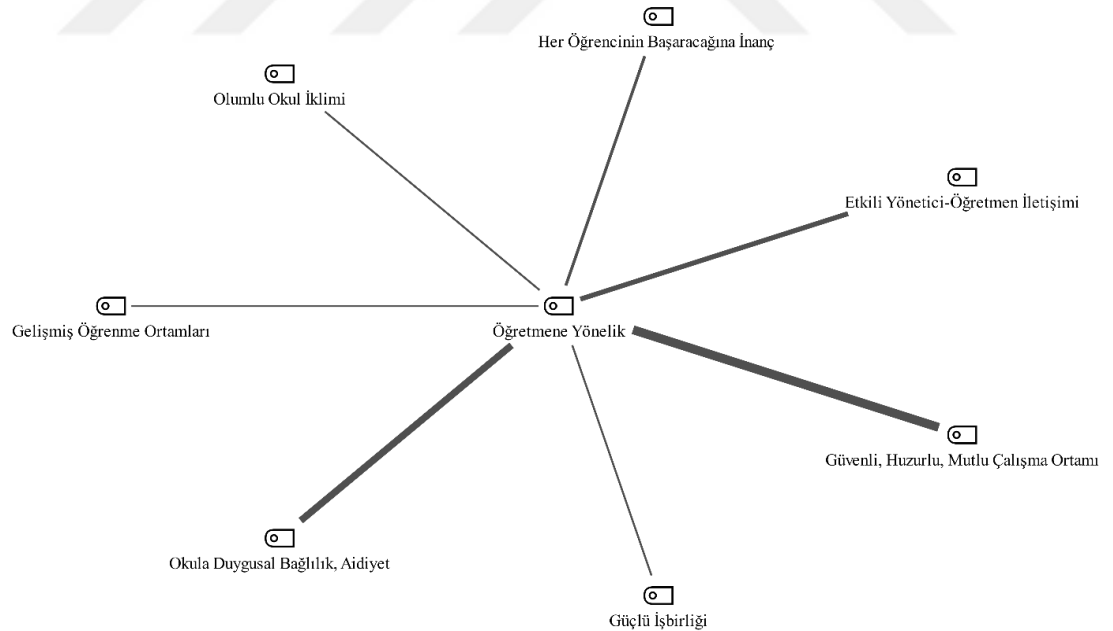
Tablo 4.6’da görüldüğü üzere öğretim üyeleri ve okul müdürlerine sizce ideal yönetilen bir okulun çıktıları nelerdir? Sorusuna verilen cevaplar, Öğretmene Yönelik, Öğrenciye Yönelik Veliye Yönelik olmak üzere üç temayı ortaya çıkarmıştır. Bu temalara ait kodlar ve frekansları şu şekildedir:

Öğretmene Yönelik kodlar; Güvenli, Huzurlu, Mutlu, Destekleyici Çalışma Ortamı (f21) Okula Duygusal Bağlılık, Aidiyet (f8) Etkili Yönetici-Öğretmen İletişimi (f5) Her Öğrencinin Başaracağına İnanç (f3) Güçlü İşbirliği (f2) Gelişmiş Öğrenme Ortamları (f2) Olumlu Okul İklimi (f2).

Öğrenciye yönelik kodlar; Merkezi Sınavlarda Yerleşme Oranı (f12) İlgi, Yetenek Becerileri Gelişmiş Öğrenci (f11) Akademik Başarı (f10) Mutlu Öğrenci (f9) İletişim Becerisi Yüksek (f8) Değerleri Güçlü Bireyler (f7) Gelişmiş Öğrenme Ortamları (f5) Sosyal Duygusal Gelişimi Desteklenmiş Öğrenci (f5) 21.Yüzyıl Becerilerine Sahip Öğrenciler (f4) Sosyal Sportif Kültürel Faaliyetlere Katılım Yüksek (f4) Mezunlarının Okul Bağlılığı (f3) Edebiyat ve Tarih Bilinci (f2) Uluslararası Düzeyde Kabul Gören Öğrenci (f1).

Veliye Yönelik; Tercih Edilen Okul (f11) Veli Memnuniyet ve Mutluluğu (f10) Pozitif Okul İmajı (f7) Güçlü İletişim, Kapısı açık okul (f5) Etkili Çevre Toplum İlişkisi (f4) Veli Eğitimleri, Rehberlik (f4) Okula Kaynak Desteği (f2) Güvenli Okul (f2) Okul Vizyonunu Bilen Veli (f2)

#### 4.5.1. Alt Tema I: Öğretmene Yönelik



**Şekil 4.7: İdeal Okul Yönetiminin çıktıları temasının öğretmene yönelik alt temasına ait kodların dağılımı.**

**Güvenli, Huzurlu, Mutlu, Destekleyici Çalışma Ortamı:** Katılımcıların çoğunluğu (f21), ideal yönetilen bir okulda öğretmenlerin kendilerini güvende, huzurlu, mutlu

hissettiklerini ve destekleyici çalışma ortamlarının bulunduğu görüşünü paylaşmışlardır. Paylaşılan görüşlerin bir kısmına aşağıda yer verilmiştir.

*İdeal bir okul yönetiminin çıktıları **huzurlu bir ortamdır. Huzurlu bir öğrenme ortamı çevre ve okul güvenliğinin sağlandığı** insanların kendilerini iyi hissettiği, görüşlerinin dinlendiği desteklendiği, kendilerini **mutlu hissettikleri** bir ortam oluşur. Öğretmenlerin ayağı müdür odasına giderken geri geri gitmez, bunları bir öğretmen gibi düşünerek söylüyorum akademisyen gibi değil dolayısıyla öğretmenlerin mutlu yaşadığı herkesin öğrencilerin de öyle kendini **huzurlu hissettiği bir ortam oluşur** bence....okul çıktıları açısından destekleyici bir ortam oluşturmuş olur ideal bir okul yönetimi zaten bir okul yönetiminin en önemli görevlerinden biridir (ÖG1).*

*Şimdi insan kaynakları olarak baktığımızda daha önce anlattığım gibi bir okulda çalıştıgımda çıktısı ne olur daha mutlu öğretmen daha verimli öğretmen **öğretmenin daha mutlu olması daha verimli olması** daha istekli olması eğitim öğretim kalitesine yansır. Ve çıktısı aslında işini daha severek yapan öğretmenin çıktısı okula daha mutlu gelen öğrencidir. Öğrenci okula daha **mutlu geldiğinde** işini seven öğretmenlerle bir arada olduğunu hissettiğindeki öğrenci bunu hisseder o öğretmenin sınıfa girdiğinde o işi ne kadar aşkla şevkle yaptığını ya da ne kadar zorlamayla yaptığını öğrenci çok yakinen hisseder. Öğrencinin başarısı öncelikle artar. İnsan kaynakları açısından en önemli çıktıları bu (LM6).*

*Etkili bir okul yönetiminin olduğu bir okulda tabi ki **öğretmen mutludur** en önemli çıktı aslında bu olmalıdır. Çünkü öğretmen mutsuz olursa öğrenci başarısını da yakalayamazsın **öğrenci mutluluğunu** da yaşayamazsın ya da veli memnuniyetini de sağlayamazsın. Her şey aslında oraya bağlı çünkü öğretmenin iş tatmininin olmadığını düşünün mutsuz olduğunu düşünün ihtiyaçlarının karşılanmadığını düşünün bu öğretmen iyi bir hizmet verebilir mi veremez o zaman öğrenci başarısının sağlanmasını istiyoruz öğretmensiz bu mümkün değil etkili bir okul yönetimi en başta bunu önemsemeli **öğretmen mutluysa öğrenci mutludur. Öğretmen mutluysa veli mutludur** burada en önemli aslında merkeze alacağımız şey bu olmalı bir kere yönetici hep bu noktadan hareket etmeli. Bazı okulların yöneticilerine bakıyoruz öğretmenlik uygulamalarına öğrenci götürüyorum zaman zaman bazı uygulamalar*

yapıyoruz okullarda öğretmenle müdür arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu ben oradan hissedebiliyorum. Bazı okul müdürleri çok despot davranıyor. Aralarına büyük bir mesafe koyuyor ama işte bu doğru bir yaklaşım değil. Sen öğretmenin önünü açacaksın ki öğretmen kaliteli nitelikli bir hizmet sunabilsin sonuçta öğretmen derse giriyor. Öğretmen bizim amaçlarımızın büyük bir kısmını gerçekleştiriyor. Biz burada buna dikkat çekmek durumundayız. Diğerleri zaten kendiliğinden gelir. Öğrenci başarısı mesela özel okullarda hep bunun üzerinde durulur öğrenci başarısı **öğretmenin mutlu olmadığı öğretmenin tatmin olmadığı bir okulda mümkün değildir**. Dolayısıyla ben buna önem veriyorum buna önem verilmesi gerektiğini düşünüyorum (ÖG5).

**Öğretmenin okuldaki mutluluğu önemli güvende hissetmeleri önemli** velilerin okul ile ilgili fikirleri ve mutluluğu ideal okul yönetiminin çıktılarıdır (ÖG2).

Çocuğumu özel okuldan alıp bir devlet okuluna vermek istedim. Okul yöneticisi beni ikna etti okulunu başarılarını anlatarak, zaman geçtikçe yönetimle ilgili çıkarımlarda bulundum yönetim **öğretmenlere güven vermiş**, ikna etmiş öğretmenlere özerklik vermiş. Hocam mesela öğretmenimiz zomdan bugün ders yapardı hastalanmış, ama emin olun ertesi gün iki katı daha fazla ders yaptı. Muhtemelen okul müdürünün bundan haberi yok çünkü 120 tane öğretmenim var demişti kalabalık bir okul bunların 90 tanesi mükemmel çalışıyor diyor kalabalık yoğun olan bir okul işte hocam başarı tesadüf değildir. Başarı görünürdür hocam bizim Maraş'ta bir söz vardır **“Pekmezini kaliteli yaparsan sineği Bağdat'tan gelir”** emin olur iyi olana Bağdat'tan gelir. İnsan odaklı bir meslek gerçekleştiriyoruz. Emin olun ben mutsuzsam içimden bir şey yapmak gelmiyor. Mutsuz olduğum günler öğrencimi görüp **mutlu olmak istiyorum**. Çünkü insan insana hasret, insan insanın susuzluğu, vatani, yurdudur. Böyle bir meslek icra ediyoruz (ÖG7).

İdeal bir okul yönetiminin gözle görülür en önemli çıktısı, okulun kalbi olan öğretmenin güvende çalıştığı, mutluluğu ve huzurudur. Öğretmeni destekleyici ortamdır. Okullardaki en önemli insan kaynağı öğretmendir. İşin öznesi olan öğrenciyi yetiştiren öğretmenin huzuru, mutluluğu öğrencisine başarı olarak yansır.

**Okula Duygusal Bağlılık, Aidiyet:** Katılımcıların en çok ifade ettikleri ikinci kod (f8) ideal yönetilen bir okulda öğretmenler okullara duygusal olarak bağlanır ve okula karşı aidiyet duygusu içerisindedir.

*İdeal yönetilen bir okulda personel açısından düşünecek olursak o okuldaki personel sirkülasyonu azalır. Yani insanlar başka okullara tayin istemezler. İdeal bir okulda **öğretmenin ve diğer personelin bağlılığı güçlüdür. Aidiyeti sağlanmış okuldur (İM3).***

*Okul için de iş birliği oranı **çalışanların okula duyduğu ait olma hissi mutluluğu** ideal okul yönetiminin çıktısıdır bana göre. Çünkü bunlar yoksa diğer geri kalan hiçbir şey yoktur (İM1).*

***Öğretmen bu okulda kalmaya kadar istekli sık öğretmen değişiyor mu** ilk yıl gelen hemen yeni bir arayışına mı giriyor. Yani öğretmen sirkülasyonu da önemli ben atama dönemlerinde başvuran arkadaşlarla ilgili şunu mutlaka sorgularım bu öğretmenim gitmek için neden başvuruda bulunuyor somut bir nedeni var mı örneğin eşinden dolayı mı çocuğu için mi yani somut bir nedeni var mı yoksa kurumdaki işleyişten rahatsız olduğu için mi gidiyor bu önemli bir gösterge bunu mutlaka sorgularım bu önemli sadece öğretmen açısından düşünmemek lazım diğer personel açısından da düşünmek lazım (İM7).*

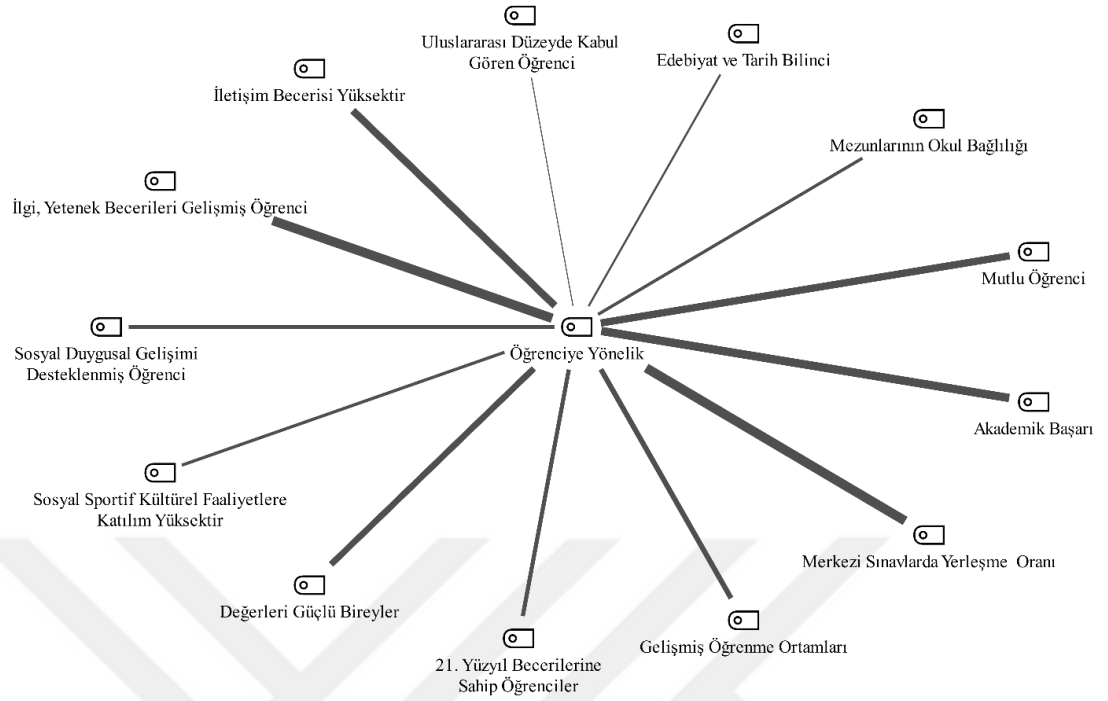
*Herkesin çocuğunu alıp, buradan kurtulup gittiği bir okuldan şimdi herkesin çocuğunu yazdırmak istediği bir okul haline geldik. Burada önceden öğretmenler üç yılını doldurup gidiyorlardı, **şimdi buradaki öğretmenlerin hepsi diyorlar ki biz buradan emekli olacağız (İM2).***

**Etkili yönetici öğretmen iletişimi:** Katılımcıların bir kısmı (f5) ideal okul yönetiminde yönetici ve öğretmenler arasında etkili ve sürekli bir iletişimin olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

*Bir kere örgüt için mutluluğun, bağlılığın, özverinin özellikle **yönetim ve öğretmenlerin etkili olumlu bir iletişim dili vardır. Çatışmasız ortam olumlu iletişim vardır (İM1).***

*Okuldaki öğretmenlerin **paydaşlarıyla iletişim süreçleri çok iyi olur.** Okulda kişiler fikirlerini düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilirler rahatlıkla yönetim kademelerine ulaşabilirler. İsteklerini dileklerini getirilebilir (İM3).*

#### 4.5.2. Alt Tema II: Öğrenciye Yönelik



**Şekil 4.8: İdeal Okul Yönetiminin çıktıları temasının öğrenciye yönelik çıktılar alt temasına ait kodların dağılımı**

Akademik Başarı, Merkezi Sınavlarda Yerleşme Oranı, Gelişmiş Öğrenme Ortamları, 21. Yüzyıl Becerilerine Sahip Öğrenciler, Değerleri Güçlü Bireyler, Sosyal Sportif Kültürel Faaliyetlere Katılım Yüksek, Sosyal Duygusal Gelişimi Desteklenmiş Öğrenci Öğrenciye yönelik alt temada bulunan diğer kodlara bakıldığında, Değerleri Güçlü Bireylerdir, Sosyal Sportif Kültürel Faaliyetlere Katılım Yüksek. Öğrencisi Mutludur, İletişim Becerisi Yüksek, Uluslararası Düzeyde Kabul Gören Öğrenci sayısı yüksektir. Katılımcıların ideal bir okul yönetiminde etkili ve verimli bir eğitim öğretimin sonucu olarak böyle bir okulda Edebiyat ve Tarih Bilinci yüksek öğrenci yetişeceği ve ayrıca güçlü okul kültürü beraberinde Mezunlarının Okul Bağlılığını getireceği yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir

**Akademik Başarı, Merkezi Sınavlarda Yerleşme Oranı:** Bu konuda görüş bildiren öğretim üyeleri ve okul müdürlerinin çoğunluğu (f12) ideal okul yönetiminin en önemli sonucu olarak öğrenciyi ve öğrencinin akademik başarısını, sınavlarla öğrenci alan lise ve üniversitelere yerleşenlerin sayısı olarak ifade ettikleri görüşleri:

*Zaten okulların varoluş nedeni öğrencilerdir. Eğer ki öğrenciler verilen seviyesine uygun olarak, kademesine uygun olarak zihinsel, duygusal,*

*psikolojik, fizyolojik, bedensel olarak bunları kazanmışsa, iyi bir insan olarak da ahlaki yönden de desteklenmişse; vatanını, milletini seven, sevgi dolu bir yaklaşımla eğitim verilmişse, bunun yansımaları tamamen temelde verildiği için çocuğun yaşamı boyunca gideceğine inanıyorum. İdeal eğitimi yönetimi olan okullarda çocukların büyük kısmı ideallerine ulaşır (İM4).*

*Yani günümüzde soracak olursanız tabii ki **bir liseden bahsediyorsak iyi bir üniversiteye öğrenciyi yerleştirmek, bir üniversiteden bahsediyorsak öğrencinin eğitim aldığı alanda kariyer sahibi olmasıdır.** Fakat ülkenin amaçları ve vizyonu çerçevesinde ele aldığımızda kendi ülkesi için çalışabilecek olan insanları düşünmeli okulun işlevi budur (ÖG4).*

*Her şeyden önce öğrenci gözüyle bakarsak, okulun vizyon ve misyonuna uygun bir öğrenci mezun edilebilmesi. Yani bu da nedir? Bizim okulumuz bir imam hatip meslek lisesi olarak algılanırsa kendi alanında yeterli aynı zamanda **akademik başarı açısından da iyi bir yere yerleşmiş,** ondan önce iyi bir insan olarak mezun edebilmektir (LM3).*

*Ortaokul ilkokul olarak düşündüğümüz zaman somut bir takım göstergelerden bahsedeceksek olursak **merkezi sınav başarısı mesela sınavla kaç öğrencimiz iyi bir puan alıp merkezi sınavla öğrenci alan okullara yerleşmiş.** Ya da öğrencilerimizin mezuniyet puan ortalamaları nedir ders bazında öğrencilerimizin ortalamaları, yani bence gözle görülür çıktı öğrencidir (İM7).*

***Akademik etken önemli liseye giriş üniversite yerleşme** önemli ben bir veli olsam bir okulun bu kriterlerine bakarım (İM8).*

*Günümüzde baktığımız zaman iyi bir okul etkili okul **akademik başarı ile özdeşleşmiş durumda.** Tabii ki bu ülkenin sınav sistemine odaklı olmasından kaynaklandığını da söyleyebiliriz. Yani veli ideal bir okul olarak o okuldaki sınav performansına bakıyor sınava dayalı bir sistem oldukça bundan kaçış yok. **Üniversiteye ve liseye yerleştirilen öğrenci sayısı** dolayısı ile gerçekler üzerinden gidecek olursak ideal okul yönetiminin tamamen akademik başarıya odaklanmış olarak algılayabiliriz (İM1).*

***Üniversiteye öğrenci yerleştirme oranı çok önemli.** Aslında çocukları her alanda başarılı olmalı diye niteledik. Ama ülkemizde en dikkat çeken bu,*

*bakılıyor mesela ben de çocuğumu bir yere yerleşeceğim zaman açıyorum okula bu kaç tane üniversiteyi öğrenci yerleştirmiş diye bakıyorum (LM7).*

*Benim de çocuğum var ve istediğim, arzuladığım bazı okullar var. Şimdi bu okullara gitmek için bir hedef koymak lazım. Ona ulaşmak lazım. Peki, o okulları neden biz istiyoruz? Çünkü mezun ettikleri öğrencilerin geldikleri noktalara baktığımız zaman o okulun benim hedefimde olan okul olmasının en iyi seçenek olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla okulların bu anlamda öğrencilerini nereden alıp, nereye getirdiğini, **ulusal sınavlarda ne başarılar gösterdikleri çok önemli (ÖG6).***

*Birinci birinci kesinlikle ve kesinlikle öğrenci. Yani mutlu öğrenci ve hedeflenen noktaya çok rahat bir şekilde ulaşabilen bir öğrenci. Zaten iki tane hedefimiz var. Birincisi öncelikle sanayiye, piyasaya, aranan teknik elemanı yetiştirmek. İkinci hedefimiz de bu elemanların içinden bir kısmını yapabildiğimiz kadarıyla bir sürü öğrenme üniversiteye yönlendirmek ve yetiştirmektir. Bizim bir numaralı çıktımız mutlu bireyler yetiştirilmiş teknik elemanlar, yani aranan kadife elemanları yetiştirip piyasaya tekrar sunabilmektir diye düşünüyorum. Bu okul çocuklar için var. Öğrenciler için var. Yani bizim müşterimiz öğrenciler. Zaten okulların tek hedefi öğrencidir hocam. **Bir liseyi tercih ederken veliler, üniversiteye en çok öğrenci yerleştiren hangisiyse onu tercih ediyor (LM2).***

**İlgi, Yetenek Becerileri Gelişmiş, Sosyal Duygusal Gelişimi Desteklenmiş Öğrenci:** Milli Eğitim Bakanlığı'nın temel amaçlarından birisi de “öğrencilerin ilgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek onlara gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmaktır”. Katılımcıların ideal yönetiminin öğrenci boyutunda verdikleri cevaplar incelendiğinde bu kodun çoğunlukla tekrar ettiği (f11) görülmektedir. Bu konuda verilen yanıtların bir kısmı örnek olarak aşağıda belirtilmiştir.

***Ölçmesi zor olan yetenekler olduğu için** şu anda çocukları biz çok iyi şiir yazabilecek, çok iyi resim çizebilecek öğrenciyi sıkboğaz ediyoruz, azarlıyoruz, aşağılıyoruz, matematik çözemediği için. Yazık. Çok yazık. Ölçme değerlendirme bu anlamda zor olduğu ve objektif araçlarımız olmadığı, insanlarımıza da güvenmediğimiz için o tür yetenekleri ölçmüyoruz. Ne yapıyoruz? Sadece sayısal verilerde fizik, kimya, biyoloji ile ilgileniyoruz ama*

üzülüyor insan yazık. Evet. Şu anda dünyanın en zengin devletleri ve en zengin şirketlerini CEO'ları kimler biliyor musunuz? Filozoflar. Biz sadece mühendislik kısmıyla uğraşyoruz, mühendislik kısmı en basit kısmı yani fikir kısmından haberdar bile değiliz. Yani filozof dedim, felsefe kısmından asla haberimiz olmadığı için biz her şey zannediyoruz ki mühendisliktir. **Etkili ideal bir okulda çocuklar yetenekleri, ilgi alanları gelişmiş mezun olurlar (LM1).**

En önemli çıktısı bana kalırsa nitelikli olarak yetiştirilmiş çocuklar. İyi bir ahlaki eğitim de önemlidir. Yani sadece ders anlamında demiyorum ahlaki yönden, değerler yönünden ne yaptığını bilen, **öz yönetim becerisi gelişmiş, sosyal duygusal anlamda güçlü. İlgi yetenek becerileri gelişmiştir.** Böyle bir ortamda, böyle bir çocuk varsa bence en önemli çıktı budur. Biz istesek her şeyi yapabileceğimizi ve dönüştürebileceğimizi düşünen bir öğretmenim (İM6).

**Sosyal Duygusal Gelişimi Desteklenmiş Öğrenci.** Liseler için üniversiteye yerleşen öğrenci sayısı iyi bir üniversiteye girmek için çocuğun hangi becerilere sahip olması gerekiyor. Ülkemizde üniversiteye sadece sınav sistemiyle alındığı için bunu tek başına yönetimle ilgisi olmasa da rolü fazladır. Çok tez çözdürdüm çok akademik yetiştirdim öğrenciyi ama öğrenci öyle iyi bir üniversiteye gitti ama burada bazı duyguların eksik kalmaması için öğrencinin sosyal yönden de beslenmesinin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bazı kişisel özellikler 21. Yüzyıl özellikleri sadece teknolojik ya da dijital yeterliliklerin değil aynı zamanda ilişki yönetiminin de güçlü olduğu bunun için de sorumluluk duygusu işbirliği empati yeteneği duygusal zeka çünkü içinde bulunduğunuz ortamı anlamlandıramadığımızda insan ilişkileriniz iyi olmadığında ya da insan ilişkileri iyi olmayan bireyler yetiştirdiğinizde akademik olarak ne kadar donanımlı olursa olsunlar bu çocuklar eksik kalacak ve hayatta bir yönden bir şekilde başarısız olacaklardır ideal okul yönetiminin bunu doğru veren analiz edip verdiği akademik çıktılarla **sosyal duygusal çıktıları dengeleyen yönetim anlayışının çıktısıdır (LM6)**

Okul ideal okul bizim için bir de **artık öğrencinin sosyal duygusal gelişimi destekleyen yeteneklerini keşfeden okul sanat atölyelerinin olduğu çeşitliliği olan okullar da tercih sebebi daha küçük sınıflardaki öğrenciler için aktivitesi fazla olan okullar ama çocuk büyüdükçe lise düzeyinde akademik başarıya yöneliyor. Ben ilk sıraya okul başarısını koymuyorum (İM1).**

***Kendi potansiyelinin ve yeteneğinin farkında olan öğrenciler yetiştiren okuldur. Eğer okulunda kendi yeteneğinin farkına varabiliyorsa çocuk bu onun için mükemmel olan okuldur. Bunun yanında uluslararası düzeydeki okul, öğrencisi öğretmeni velisi yöneticisi mutlu ise zaten ancak başarılı olunabilir. Türkiye şartlarına göre üniversiteyi kazanan öğrenci sayısı değil de uluslararası şartlarda benim öğrencim benim okulumdan mezun olduğunda Avrupa'daki herhangi bir üniversiteye girebiliyorsa iyi bir çıktıdır. İyi bir okuldur. Bu da nasıl oluyor işte öğrencinin dosyasına bakılıyor. Öğrenci eğitim öğretim yıllarında neler yapmış nelere katıldı nasıl başarılar elde etti hangi yeteneğini geliştirdi öğrenci cv si gibi bu cv nin ülkemizdeki üniversiteler için değeri yok belki ama Avrupa ülkeleri buna kıymet veriyor. Oradan kabul alıyor. Bizim üniversiteler buna odaklı değil sınav odaklı olduğu için sadece sınav başarısına bakıyoruz tabi ki akademik başarısı iyi olmalı bir öğrencinin ama bunun yanında sosyal sportif kültürel faaliyetlerinden de bir dosyası olması lazım. Çocuğa bu fırsatı sunan okul ideal yönetilen okuldur. Bu okulların en büyük çıktısı öğrencidir öğrencinin her anlamda donanımlı olması en az bir alanda başarı elde etmesi etkili okuldur (ÖG3).***

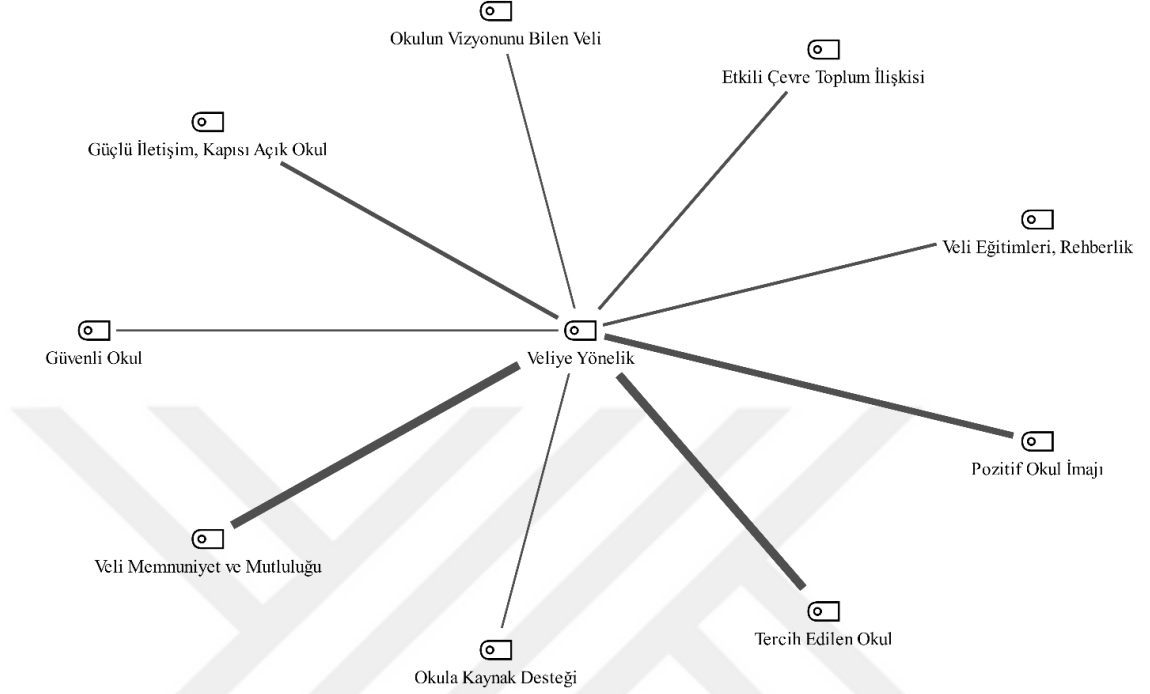
*Ayrıca ülkemizde göz ardı edildiğini düşündüğüm önemli bir nokta, akademik başarının dışında **sportif veya müzik, resim gibi alanlarda, genel kültür alanlarında eğitimin** göz ardı edildiğini veya az yapıldığını söyleyebilirim. Bu alanlarda da aslında çalışmalar yapan öğrencilerin sportif alanda da veya diğer branşlarda da, diğer alanlarda da çok yönlü yetiştiren okul ideal okuldur (ÖG6).*

**Mezunlarının Okul Bağlılığı:** Güçlü okul kültürünün hakim olduğu okullarda mezunlar okullarına bağlılık gösterir. Meslek sahibi olarak çevrede yer alan öğrencinin mezun olduğu okul ile bağlantılarının güçlü olması okulda var olan öğrenciler için de etkili rol model olacaktır.

***Çocuk bir okuldan çıktığı zaman, başka bir okula gittiği zaman soruyorlar hangi okuldan geldiniz? Çocuk orada diyor ki ben filan okuldan geldim. Öğretmen de o zaman diyor ki "Senin o okuldan geldiğin belli oluyor zaten. O okuldan geldiysen iyidir orası."** En büyük çıktı budur mesela, iyi bir algı oluşmuş (LM1).*

İdeal bir okulun mezunları çevrede etkili bir okul imajı oluşturmada ve okulun tercih edilen okul olarak nitelendirilmesinde önemli rol oynayacaktır.

#### 4.5.3. Alt Tema III: Veliye Yönelik



**Şekil 4.9: İdeal Okul Yönetiminin çıktılar temasının veliye yönelik çıktılar alt temasına ait kodların dağılımı**

Öğretim üyeleri ve okul yöneticilerinin, ideal okul yönetiminin veli yönünden çıktıklarına ilişkin görüşlerinden en çok tekrar edilen ifadelerden elde edilen kodlar; Tercih edilen okul, veli memnuniyeti ve mutluluğu, pozitif okul imajı, etkili toplum çevre ilişkisi, Güçlü iletişim kapısı açık okul, veli eğitimleri ve rehberlik, okula kaynak desteği, okulun vizyonunu bilen veli, güvenli okul, kodları elde edilmiştir.

**Tercih Edilen Okul:** Katılımcıların ideal okul yönetimi çıktıklarından, veliye yönelik olarak en sık olarak (f11) ifade ettikleri çevrede ya da bulunduğu ilde çocukları için en çok tercih edilen okul olmasıdır bununla ilgili katılımcı görüşleri;

*Herkes o okulda çalışmak ister çocuklarını oraya göndermek ister siz eğitimi nitelikli bir hale getirdiğiniz zaman insanlar neden kendi çocuklarını gidip niteliksiz denilen yerlere versinler (ÖG1).*

*Tüm paydaşlar memnunsanız işte o zaman ideal okul noktasına belki de varmışsınızdır. Dışarıdan bakıldığında bunu kayıt döneminde bunu çok bariz*

*görüyoruz mesela bize farklı bölgelerde veliler geldiği zaman şu cümleyi duyuyoruz **biz baktık araştırdık burayı tercih ediyoruz çünkü duyduk çok iyiymiş** gibi fiziki alanları ve çocukların öğrenme ortamlarını gelişmiş okuldur (İM7).*

*Okulda meydana gelen süreçler, olan süreçler çevreden hissedilecektir. Örneğin başarı olarak üst seviyelere geldiğinde bu görülecektir. Personel açısından personelin iletişim kurduğu dış paydaşlar da bu görülür. Bu anlamda o okula yönelik bir istek çevrede oluşacaktır. **Bu okula gitmek için insanlar öğrenciler uğraşacaktır.** Bunlar bu sürecin sonuçlarıdır ( ÖG4).*

*Eğer ki iyi bir okul olursa **zaten istenilen bir okul olursunuz.** Çevren tarafından takdir edilen, insanların güven duyduğu için okulda olan olumsuz bir şeyde dahi insanlar tamamen pozitif yaklaşacaktır diye düşünüyorum. En olumsuz şeyde bile anlayışlı bir şekilde velilerin okula geleceğini düşünüyorum ( İM4).*

İdeal ve etkili yönetilen okul için belki de gözle görülür en önemli çıktı, çevre tarafından hatta bulunduğu çevrenin de ötesinde ailelerin tercih ettiği okul olarak görülmesidir. Tüm etkili ve ideal yönetim uygulamaları ve etkili iletişim gücü, okulun imajını geliştirip tercih sebebi kılar.

**Pozitif Okul İmajı:** Öğretim görevlisi katılımcılar, ideal yönetilen okulun çıktısı olarak çevre ve paydaşlarca pozitif bir okul imajına ulaşacağı görüşünü (f7) ifade etmişlerdir.

*Veli memnun olmaya başladığı müddetçe bu çevrenin okula ciddi katkısı olacaktır. Maddi olsun manevi olsun okulun çekiciliği artacaktır. Okula destek artacaktır. Mesela bir okul var o okul A Okulu okul yönetimi o kadar nitelikli çalışıyor ki herkes çocuğunu oraya vermek istiyor çünkü artık **imajı yukarıya çıkmış (ÖG1).***

*Okulun tüm paydaşlarının okuldan memnuniyeti, öğrencileri üzerindeki olumlu etkisi **okulun imajını olumlu yönde etkiler (ÖG4)***

Çevreden okulun iklimi, işleyişi hissedilir. Okulun uygulamaları, vizyonu, çevresi ile ilgili geliştirdiği politikalar, velilerde ve çevrede okulun imajını belirler. Olumlu okul imajı okulu tercih edilebilir kılar.

**Etkili Toplum Çevre İlişkisi:** Katılımcılar, ideal yönetimi olan okulun toplum ve çevresi ile etkili ilişkiler kurduğu görüşünü (f4) ifade etmişlerdir.

*Tasarım beceri atölyeleri mevcut alanları güncelleyip yeni alanlar oluşturmak işte bunun için **çevre desteği çok önemli** dışardan veliler ya da tanıdık çevrenin bir ucundan tuttuğu okulun bağışçı desteği ile beş tane beceri tasarım atölyesi kurduk (İM7).*

*İş birliği açısından ele aldığımızda **çevrenin ve toplumun ihtiyacını iyi analiz edebilen okul yönetimi** eğitim programını bu yönde günceller ve daha nitelikli eğitim programlarının oluşturulmasında çünkü uyguladığımız eğitim programları sadece bize bakanlıktan gelen formal müfredat değil bunun dışında bizim geliştirdiğimiz birçok proje dersi konuyu veriş şeklimiz ya da okulda ki kulüpler den tutunda yapılan ders dışı tüm faaliyetler aslında bizim örgüt kültürümüzü yansıtır. Ve biz bunu doğru analiz edebildiğimizde toplumun bizden beklentilerini doğru analiz ettiğimizde daha nitelikli eğitim veririz. **Okul çevresi ile bütünleşir.** Daha nitelikli iş gücü yetiştiririz toplum için ve daha mutlu bireyler yetiştiririz (LM6).*

*Çevre açısından da bizim **bulduğumuz çevre tarafından bilinmemiz çok değerlidir. Güzel bir çıktıdır.** Bu çıktılar yanında tabii ki topluma faydalı, toplum hizmetinde olan insanların bizim okulumuzu bu anlamda bütün bu özellikleri de tanınması bilmesi bizim için güzel sonuçlardır. Okulu kalkındırır (LM3).*

*Okula rahatlıkla giren veli, okulun kapıları her zaman açık olmalı insanlara. Okul çevre ilişkileri deyince tabii ki okulun çevresi hem fiziki çevresi var bulunduğu mahalle var, bu okulu çok etkiliyor. Okul da aslında çevresini etkiliyor. Kantin var, kantini işleten kantinci var. Okul kırtasiye malzemesi alıyor, okula sadece veli girip çıkmıyor. Farklı insanlar da girip çıkıyor. Benim burada aklıma gelen en önemli şey okulda sabah sekizde ders başladı. Akşam üçte, dörtte ders bitti ve okul kapısı kilitlendi. Aslında neden böyle olsun? Okulun bahçesi çok güzelleştirilsin. **Okulun bahçesi o çevredeki insanların gelip akşam vakit geçirebilecekleri, oradan kitap alıp okuyabilecekleri bir ortam olsun.** Okullar velilere yönelik veya bulunduğu mahalleye yönelik eğitimler açabilir. Kadıköy'de bazı okulların bahçesinde ücretli otopark*

*yapmışlar. Orası bir okul olduğu için farklı bir konsept olsun. İnsanlar hadi gidelim şu okula orada hem çayımızı içelim hem de kitap okuyalım. Bu anlayıştır ideal olan çevreyi okula yakınlaştıran (ÖG6).*

İdeal yönetimi olan bir okulun çevre ile ilişkisi ve işbirliği güçlüdür. Okul yönetimlerinin kapıları halka açık olmalıdır. Etkili iletişim ve işbirliği okulun amaçlarını gerçekleştirmede rahatlık sağlayacaktır. Yöneticiler binayı yönetmez. Eğitim lideri olarak tüm paydaşlarla öğrencinin okulda iyi olma halini gerçekleştirmek için çalışmalıdır.

**Veli eğitimleri ve rehberlik:** Öğretim üyeleri ve okul müdürleri (f4) ideal yönetilen bir okulun velilerine okulda rehberlik yapılmış ve ihtiyaç duyduğu eğitimlerin verildiği görüşünü bildirmiştir.

***Kendilerine rehber olunmuş, iyi yönleri takdir edilmiş destek ihtiyacı duyduğu noktalarda rehber olunmuş ve desteklenmiş kendilerini güvende hisseden veliler (İM10)***

***Velisinin ihtiyacı olduğunda rehberlik eden okuldur. Öğrencinin eğitimi kadar velilerimizin de okulda eğitim alması, eğitimin her zaman her kesim için olduğu okuldur bence (İM5)***

Okulların ebeveynleri yetiştirme, öğrencisinin eğitimi ile ilgili yol gösterici olma görevi vardır. Kendi kişisel gelişimi için veliyi yönlendirme ya da okulda rehberlik etmek hem toplum hem de yetiştirdiğimiz öğrenci için değerlidir. Okullar hayat boyu her kesim için öğrenme yeri olmalıdır. İdeal yönetilen bir okulda ailelere rehberlik yüksektir.

**Okulun Vizyonunu Bilen Veli:** Katılımcı öğretim üyeleri ve okul müdürleri (f2) ideal yönetilen bir okulda velilerin, okulun vizyondan haberdar olduğunu ifade etmiştir.

*Okuldaki demokratik süreçler yoğun bir şekilde hissedilir ve okulun hem fiziki yapısından tutunda diğer gelişimsel özelliklerine kadar okulda bir standart vardır. Herkesin hedeflediği, **hedeflenen amaçlardan haberdar olduğu nereye gidilmesi yani vizyondan haberdar olduğu bir okul ortamıdır çıktısı. Okulun çevresinden de bu fark edilir (İM3).***

İdeal yönetimi olan bir okulun vizyonunu okuldaki tüm paydaşlar bilir. Vizyonu okul kültüründe ve ikliminde yaşatır. Çevredeki paydaşlar bunu hisseder. Okul için ortak kararlar alındığı bir yönetim anlayışı çevreden destek ve takdir görür.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgular ile alan yazında ulaşılan diğer araştırma sonuçlarına ver verilmiştir.

#### 5.1. Tartışma ve Sonuç

##### 5.1.1.İdeal Okul Yönetimi Kavramı ile İlgili Bulgulara Yönelik Tartışma ve Sonuç

İdeal okul yönetimini, öğretim üyelerinin ve okul müdürlerinin görüşleri çerçevesinde ele almayı amaçlayan bu araştırmanın sonunda elde edilen tanımlar: İdeal okul yönetimi amaca ulaşma derecesidir. İşbirlikçi, takım halinde çalışan ve katılımcı yönetimdir. Okulun şartlarına ve çevre koşullarına göre değişkendir. Her öğrencinin başaracağına inanan, öğrenme temelli yönetim anlayışıdır. Öğretmenin ve öğrencinin mutlu olduğu yönetimdir. Yönetim süreçlerinin iyi işlediği vizyoner yönetimdir. Güven veren yönetimdir. İnsanı merkeze alan, insan odaklı yönetimdir. Mesleki yeterlik ve liyakattir, değişimci, dönüşümcü yönetimdir. Etkili iletişimdir, zaman yönetimidir. Yapılan araştırmada katılımcılar, okulların hedeflere ve amaçlara ulaşmasının okul yönetiminin ideali olduğunu, ideal yönetimde belli amaçları olduğunu ve okulların belirli amaçlar için bir araya gelen insanlardan oluştuğunu, o kurumda bulunan herkesin okulun temel amaçları üzerine odaklanmış olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bulgular, ideal yönetimin, okulun çevre ve koşullarına göre değişkenlik göstereceğini, bir okul için yapılan ideal yönetim tanımı ile diğer bir okulun ideal yönetim tanımının farklı olacağı sonucuna ulaşılmış. İdeal bir yönetimde, işbirlikçi ve takım halinde çalışan, katılımcı yönetimin olduğu, yönetim anlayışına önem verildiği ortaya koyulmuştur. İdeal okul yönetiminde etkili iletişim, paydaşlarla köprü görevi görür. Okulun tüm paydaşları arasında karşılıklı bir güven mevcuttur. Yönetim süreçleri etkin bir şekilde işler. Yönetici yol gösterici ve rehberdir. İdeal yönetilen okulda öğretmen, öğrenci ve tüm paydaşlar mutludur. Öğretmenini destekleyen yönetim ve okul iklimi vardır. İdeal okul yönetiminde her öğrencinin başaracağına inanan, öğrenme temelli anlayış ön plandadır.

Her okulun kendine özgü bir kültürü, değerleri, normları, vizyonu ve bu doğrultuda gerçekleştirmek istedikleri amaçları vardır. İdeal bir örgütün, yönetimin “*Hem etkili hem de etkin olması beklenmektedir.*” (Price, 1968’tan akt., Şişman, 2013: 5). Diğer bir kaynakta da etkili, ideal ya da mükemmel örgütlerde amaca yönelme ve ulaşma özelliği beklenmektedir (Batten, 1989’dan akt., Şişman, 2013: 5). Okulların etkililiğini ölçmeye yönelik oluşturulan modellerden “Amaç Modeli”ne göre, bir örgüt amaçlarına ulaşabildiği ve amaçlarını gerçekleştirebildiği ölçüde etkilidir. Etkili bir okuldan sadece eğitim öğretim faaliyetlerini amacına ulaştırması değil, okuldaki yönetimi öğretmen veli öğrenci yapıları gibi tüm bileşenlerin amacını gerçekleştirmesine olanak sağlaması beklenir (Şişman, 2013: 7).

Etkili okul, ideal okul kavramlarının göreceli olması tanım yapılmasını güçleştirmektedir. Bornard, etkililiği “örgütlerin amaçlarını gerçekleştirme derecesi” olarak tanımlamışsa da etkili ve ideal olanın tanımı okulun şartlarına ve çevre koşulların göre değişkenlik göstermektedir. Karmaşık bir sosyal örgüt olan okullar için ideal olan yönetimi kavramsallaştırmak çok daha zordur (Çobanoğlu ve Badavan, 2016: 115). Yapılan bu araştırmada da ideal okul yönetimi kavramı için en çok tekrar eden kodlardan biri “amaca ulaşma derecesi”dir. İdeal yönetim kavramı ile ilgili, katılımcı ÖG5, “*İdeal kavramı benim sıcak baktığım bir kavram değil. Çünkü ben bu dünyada ideal olan bir şeyin olamayacağını düşünüyorum. Çünkü ideal dediğimiz zaman biz beklentimizi çok yukarı çekeriz. Beklentimize karşılık göremezsek de bunun karşılığı hayal kırıklığı olur. İdeal olan duruma ve kişiye göre değişir, amacımıza ulaştıysak gittiğimiz yol idealdir.*” Görüşü alan yazın ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Karadağ, Cin ve Çiftçi (2019) tarafından yapılan “Öğretmenlerin İdeal Okula İlişkin Bilişsel Yapıları” adlı çalışmalarında “ideal okul” tanımını, her okulun kendine özgü, farklı ve biricik olduğu ve kendi gerçekleri ışığında iyileştirme ve geliştirme model ve yaklaşımlarını oluşturmak” şeklinde yapmışlardır. Yapılan bu araştırma ile benzer bir çalışmada Şişman (2013), her okulun, kendi öğrencisini, sosyal ve akademik anlamda farklı etkileyeceğini, yani bir okulun çevresi ve hizmet ettiği öğrenci kademesi ile bir başka okulun öğrencisi için geliştirdiği ve etki ettiği yöntem, teknik ve alanların farklılık gösterebileceğini vurgular. Bu araştırmada da katılımcıların “ideal okul yönetimi” kavramına yönelik en çok tekrar eden kodlardan biri olan “İdeal okul yönetimi okulun şartlarına ve çevre koşullarına göre değişkendir.” ifadesi bu doğrultuda alan yazın ile örtüşmektedir. Katılımcılar tarafından yapılan

diğer bir tanıma göre ideal yönetim, “Her öğrencinin başaracağına inanan, öğrenme temelli yönetimdir”. Baştepe'nin (2009) “Etkili Okulun Eğitim Süreci ve Ortamı Boyutlarının Nitelikleri” adlı çalışması da etkili bir okulda öğrencileri başarıya yönelten bir ölçme–değerlendirme sistemi vardır ve böyle bir okulda okul yönetimi, öğrenciler için ilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda öğrencinin kendini geliştirmesine olanak sağlayan ortamları hazırlar. Etkili ve ideal okul, öğrenci odaklı bir okuldur. Öğrencisinin ilgisini çekecek, başarılı olabileceği eğitim alanını bilir, yönlendirir ve öğrencisini geliştirebileceği en üst seviyeye kadar getirir. Dolayısı ile ideal okul yönetimi anlayışında her öğrenci tek ve özeldir. Her öğrenci başarabilir. İdeal okulda da tüm paydaşlar bu anlayışa yönelik hedefler doğrultusunda hareket eder. Okul yönetimleri, öğrencinin öğrenmesine yönelik çalışmalar yaparak hesap vermek, standartları karşılamak ve hedefe ulaşmak için eğitim-öğretimi geliştirmeye çalışmalıdır. Bu durum, eğitim sisteminin ve okullardaki yöneticilerin öğrenme ve öğretmeyi derinlemesine anlamasını, her öğrencinin başaracağına olan inançla ve başarıya destek vererek, sistemlerin gelişimini sağlamasını gerektirmektedir (Goldring ve Schuermann, 2009'dan akt., Balcı, 2011: 198). Öğrencinin başaracağına olan inanç, yöneticinin, öğretmenin sağlayacağı destekleyici öğrenme ortamları ve tüm personelin inancı ile mümkün olur (Dağ ve Gümüşeli, 2011: 2718). Etkili okulda, tüm öğretmenler ve yöneticiler her öğrencinin başaracağına; kendilerinin de öğretebileceğine inanır. Okuldaki personel, tüm öğrencilerin belirli bir seviyeye gelmesine kendini adanmıştır. Okul yönetimi ve öğretmenler hedeflerini, eğitim ortamlarını ve planlarını bunun üzerine inşa ederek, başarılı bir çalışma süreci yürütür. Bu, öğrencileri okullarında başarıya, toplumda yaşayan bir birey olarak sorumluluklarına hazırlanmalarına yardımcı olur (CSERC, 2014). Lezotte'ye (2011) göre başarılı, etkili bir okulun ilk hedefi ve beklentisi mutlak bir şekilde öğrencinin başarılı olmasını beklemektir. Bu beklenti ve buna yönelik çalışmalar, öğrenci başarısını getirir. Asıl işi çocuk olan okul, öğrencilerinin yetenek ve becerileri ölçüsünde kendilerini geliştirmesine imkân sağlayan okul, başarılı, etkili okuldur. Amaçlar, insan ve insani özellikler göz önünde bulundurularak belirlenmelidir. Hammaddesi öğrenciler olan bir örgüt olduğu için ideal bir okulda öğretmenin, öğrencinin, paydaşların içinde mutlu olması, insanı merkeze alan, insan odaklı bir yönetim anlayışı geliştirmesi verimliliği de beraberinde getirecektir (Özdoğan, 2019: 2).

Yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde, doğrudan “ideal okul yönetimi” konulu çalışmalara ulaşılmamakla birlikte ideal okul yönetiminden elde edilen bulguların etkili okul özelliklerini kapsadığı görülmüştür. Konu ile bağlantılı olarak, ideal okul özellikleri, etkili okul, okul geliştirme, okul yönetimi ile ilgili kavramları kapsayan araştırmalara bakıldığında, bu çalışmadan elde edilen bulgular ile örtüşen sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre ideal okul yönetimi; okulun şartlarına ve çevre koşullarına göre değişen, amaçlara ulaşma derecesidir. Öznesi çocuk olan, her öğrencinin başaracağına inanan, öğrenme temelli yönetim anlayışıdır. İnsanı merkeze alan insan odaklı, öğretmenin ve öğrencinin mutlu olduğu, güven veren yönetimdir, sonuçlarına varılabilir.

### **5.1.2. İdeal Okul Yönetiminde 21. Yy. Gereklere İlgili Bulgulara Yönelik Tartışma ve Sonuç**

Araştırmada katılımcılar 21. yy ideal okul yönetimine sahip bir okulda “Yenilikçi uygulamalar ve teknoloji, veriye dayalı yönetim, öğrenen okul, işyerinde öğrenme, insan ve beceri odaklı eğitim, ortak karar alma (yönetişim), kriz ve belirsiz durumlarını yönetebilme, kapsayıcı yönetim anlayışı, ölçme değerlendirme, geribildirim” özelliklere sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Okullar, günümüz öğrencilerine gelecekte sahip olmaları gereken becerileri ve özellikleri kazandırabilmeleri için yenilikçi reformları, dönüşümleri sağlamalıdır. Kişilere bu özellikleri kazandıracak öğrenme yaşantıları ve ortamları sağlayarak destek verilmelidir (Yılmaz, 2016: 15). Etkili okul ve geleceğin okulunu oluşturmak için okul teknoloji ilişkisini iyi kurgulamak gerekmektedir. Yöneticilerin okul ortamlarını hazırlanmaları, öğrencilerin, öğretmenlerin eğitimde teknolojik uygulamaları kullanabilmeleri için gerekli donanımları sağlaması ve aynı zamanda yeni yüzyıldaki toplum anlayışı ile eğitim anlayışlarının örtüşmesini sağlayacak düzenlemeleri yapması gerekmektedir (Parlar, 2019: 39). Okul müdürlerinin 21. yy. becerileri doğrultusunda bir eğitim anlayışına sahip olması, öğrencilerin küresel anlamda rekabet edebilmelerine, problemlerle başa çıkma becerisi edinebilmelerine ve üreten bireyler olmalarına imkân sağlayacaktır (Tuğluk ve Altın, 2018’den akt., Kılıç, 2021). Baştepe’ye (2009) göre, eğitim-öğretim ortamları, etkili öğretme ve öğrenmeyi gerçekleştirecek nitelikte olmalı ve eğitim teknolojisiyle donatılmalıdır. Okul eğitimsel etkililiği gerçekleştirecek iyi bir fiziksel yapıya sahip olmalıdır. Turan (2006), teknolojiye ilişkin gelişmeler doğrultusunda bir okul imajının oluşturulmasının

gerekliliğini belirtmiştir. Bilgi ağlarına dayalı öğrenme ortamlarının oluşturulması zorunlu görünmektedir. Bu süreçte okul yöneticisi etkin rol oynar. Selçuk (2018) yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerinin, okulun imajı açısından önemli bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşmıştır. McCharen, Song ve Martens (2011) çalışmalarında okul reformu ve inovasyon sürecine katkı sağlayan en önemli faktörlerin, okuldaki destekleyici öğrenme kültürü ve iş birliği olduğunu belirtmiştir. Yine, okuldaki destekleyici örgütsel öğrenme kültürünün, yaratıcılık, örgütsel öğrenme ve bilgi oluşturma uygulamalarını önemli ölçüde etkilediği, Koch, Binnewies ve Dormann'ın (2015) çalışmalarının sonucunda şu şekilde görülmektedir; okullarda uygulanan inovasyonun başarı sağlamasında yöneticilerin işe inanmaları, adanmışlıkları ve desteği, öğretmenlerin yaratıcılık becerileri ve öğrenmeye olan merakları güçlü bir etki sağlamaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlardan, yenilikçi uygulamalar ve teknoloji, öğrenen okul, işyerinde öğrenme, insan ve beceri odaklı eğitim başlıkları ile diğer araştırmalardan elde edilen sonuçlarla örtüştüğü görülmektedir.

Ulaşılan sonuçlardan olan “kriz ve belirsiz durumları yönetebilme” ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalara bakıldığında; Tüz'e (2004) göre kriz, yolunda gitmeyen, yenilik isteyen, kararsız bir olgudur ve örgütün rutin işleyen sistemini bozan ve aniden meydana gelen olay olarak açıklanabilir. Kriz, örgütün faaliyetleri devam ederken onun sağlığını tehdit eder ve yolunda giden faaliyetleri verimsiz hale getirir. Krizler ansızın çıktığı gibi önceden de belirti gösterebilir. Meydana gelme nedenleri örgütün değişim ve yeteneklere, yeniliklere yetişememesidir. Brickman, vd.'e (2004) göre krize karşı tedbirli olunmalı, krizin önceki uyarıları dikkate alınmalıdır. Kriz ve kaoslarla baş edebilmek için yönetici, dünyadaki yenilik ve değişimlere karşı ilgili olmalıdır. Krizlerden bazen fayda sağlayıp kötü durumlardan fazla zarar görmeden gerekli önlemleri zamanında alarak öngörüye sahip olmak gerekir (Brickman, 2014'dan akt., Aksu ve Deveci, 2009). Döş ve Cömert (2012) yaptıkları araştırmada, okullarda kriz yönetimi konusunda en büyük sorumluluğun okul müdürlerine ait olduğunu belirtmişlerdir. Krizleri önlemek için okul müdürlerinin kriz durumlarında uygulanacak yöntemleri önceden belirlemeleri gerekir. Bu şekilde alınacak önlemler ve yapılacakların belirlenmesi, kriz anında oluşabilecek olumsuzlukları en aza indirilmesini sağlayacaktır. Bulgular, kriz konusunda yöneticilerin en büyük sorumluluğunun krizi öngörme ve çözme olduğu yönündedir. Benzer şekilde,

Okumuş'un (2003) çalışmasında krizlerin okul yöneticilerine deneyim kazandıracığı, okulun işleyişlerini ve okula dair politikalarını gözden geçirmesini sağlaması açısından fırsatlar yaratacağı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan araştırmalar ile çalışmadaki katılımcılardan elde edilen bulguların bu açıdan benzerlik, göstermektedir. Yöneticiler, yapıcı tutum ve davranışlarıyla gerekli müdahalelerde bulunup kaos durumlarını en iyi şekilde yönetebilir. Krizin her zaman olumsuz algılanmaması, bu gibi durumlardan sonuç çıkararak meydana gelecek daha sonraki olumsuzlukları öngörmeleri mümkün hale gelecektir. Bu doğrultuda planlı olmak okulu daha da güçlendirecektir.

Alanyazında yapılan araştırmalara bakıldığında Çevik ve Demirtaş'ın (2021) çalışma sonucunda okul müdürlerinin esneklik ve uyum konusunda değişime ayak uydurabildikleri, fakat değişimi ve belirsizlikleri yönetme ve zaman yönetimi noktasında eksikliklerinin olduğunu ortaya koymuştur. Yörük (2021) çalışmasında okul müdürlerinin 21. yüzyıl becerilerinin yeterlilik düzeyi ile okuldaki değişimi yönetme düzeyleri arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ceylan'ın (2019) yaptığı araştırma sonunda 21. yüzyıl becerilerine sahip olan yöneticilerin eğitim öğretim süreçlerinde daha etkili ve başarılı olduğu tespit edilmiştir. Okulun, öğretmenin, öğrencilerin başarısıyla okul müdürlerinin yönetim şekli ve eğitim öğretimde aktif rol almaları arasında belirgin bir ilişki olduğu görülmektedir.

Okul yönetimleri veriyi, öğretmen ve öğrenciler için, öğrenme eko sistemi oluşturmada, kişisel ve toplu halde öğrenebilmeyi desteklemek için araçlar oluşturmada kullanabilirler. Ayrıca verilerin okulun tamamına dağıtılması, sürecin profesyonelleşmesi, veriye dayalı bir örgüt iklimi oluşturmaya ve örgütsel öğrenmeye yol açar (Goldring ve Schuermann, 2009'dan akt., Balcı, 2011: 205). Veri işleme, okullarda merkezi bir önem taşır. Günümüzde okullar imkânları doğrultusunda teknoloji aracılığı ile verileri toplar, depolar ve etkin bir şekilde kullanır (Schlechty, 2020). 2023 Vizyon Belgesinde "Veriye Dayalı Yönetim" başlığında "*Eğitim öğretimin kişiye özel, bireyselleştirilmiş olması, öğrencinin potansiyelini ortaya çıkarmaya olanak sağlayacaktır. Çocuğun var olan özelliklerinin bilinmesi, öğrencinin eğitim hayatı boyunca tüm yönlerini yansıtan verilerin işlenmesi ve bunların analizi öğrencinin ihtiyaç duyduğu değişime ışık tutacaktır.*" ifadesine yer verilmiştir. Bu doğrultuda 2023 vizyon belgesinin hedeflerinden biri de okuldaki

uygulamaları daha iyi anlamak, etkin geri bildirimler ile okul performansının yükselmesine katkı sağlayacak öğrenme araçları geliştirmektir. Balcı'ya (2011) göre örgütlere etkili yöneticilik yapmak için verilerin nasıl kullanılacağına ilişkin analitik araçları kullanabilme bilgi ve becerisi gereklidir. Veri tutma, bir taraftan okul içinde ve dışında hesap verebilirlik, diğer taraftan verilere dayalı karar verme, stratejik planlama ve kaynakları dağıtma kararları için zengin bir araçtır.

Veri zenginliği, sürecin değerlendirilmesi yanında eğitim programı, öğretim ve öğrenmenin geliştirilmesine de destek sağlayacaktır. Veriye dayalı yönetim, okulun güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmede, öncelikleri geliştirmede değişme çabalarına ve yenilikleri yönetmede bir temel teşkil eder. Katılımcı görüşlerine bakıldığında bulgular, 21. yy okul yönetimlerinde öğrenci başarısına ve okulun hedeflere ulaşmasında, veriye dayalı yönetimin önemli olduğu yönündedir. Çetin ve Çayak'a (2018) göre, sürdürülebilirliği, bir uygulamanın veya davranışın daim olması, süresiz devam etmesi olarak ifade etmişlerdir. Okullardaki uygulamaların sürdürülebilirlik anlayışla tasarlanması gerekir. Okul yönetimi, bu bilinçle tüm paydaşlarını amaçlar doğrultusunda sürdürülebilir hedeflere yönlendirmelidir Davies (2007), okullarda sürdürülebilir uygulamaların okulun uzun vadeli değişimi, gelişimi, kalkınması olarak tanımlar Ahmed (2016). Sürdürülebilir uygulamaların en yatkın olduğu örgüt okuldur. Çünkü eğitimin sonu yoktur. Hayat boyunca devam eden bir süreçtir. Okulların işlevleri toplumun ihtiyaç ve beklentilerine göre değişir. Yöneticiler bu yenilikleri takip etmek için okullarının diğer kurumlar ve çevre ile iş birliklerini güçlendirip, okullarda sürekli öğrenen örgüt kültürü inşa etmelidir (Çetin ve Çayak, 2018: 114). Yapılan bu çalışmaların araştırmadan elde edilen bulgulardan "Sürdürülebilir Uygulamalar" görüşünü desteklediği görülmektedir.

Yapılan araştırmadan elde edilen bir diğer özellik "öğrenen okul", "iş yerinde öğrenme": Diğer araştırmalar incelendiğinde etkili ve ideal okulların öğrenme üzerine bir eko sistem kurdukları görülmüştür. Öğrenen okullar, yaşadığı olaylardan sonuçlar çıkaran, olayların olası sebeplerini araştırarak daima kendini geliştiren dinamik okullardır. Öğrenen okulları diğer okullardan ayıran kurumsal performanslarının yüksek olmasıdır. Bu durum rekabet üstünlüğünü beraberinde getirecektir. Öğrenen örgütlerde, iletişim ve bilgi paylaşımı yani bilginin yönetilmesi ön plandadır (Sözen, 2012). Hodges'a (2000) göre öğrenme ve öğretme temelli amaçları olan okullar bu amaçları harekete geçiren ve her öğrencinin başaracağı inancı ile yüksek akademik

standartlar geliştirmişlerdir. Öğrenme süreçleri empatik ve insancıl ilişkilere dayanır. Öğrenen örgütlerde eğitimcilerin mesleki gelişimi, iş yerinde öğrenme kültürü oluşumu, yönetimler tarafından desteklenerek gerekli ortamlar oluşturur. Bunun sonucu olarak okul dinamik bir yapı kazanır. Çevre ve toplumun beklentilerine uyum gösteren bir kültür içinde olur. Senge (1998) öğrenen örgütü, insanların arzuladığı çıktılarını elde etmek için var olan kapasitelerini her zaman geliştirdikleri, yeni yaratıcı düşüncelerin ortaya koyulduğu, çalışanların beraber öğrenmeyi öğrendikleri örgütler olarak tanımlamıştır. Austin ve Hopkins (2004) öğrenen örgütü, var olan temel değerleri geliştiren, ulaşmak istediği hedefi bilen ve buna ulaşmak için her zaman öğrenmek isteyen, öğrendiğini kullanıp uygulayan örgütler olarak tanımlamıştır. Özdemir'e (2019) göre modern toplumlarda bir öğrenme yeri olarak görülen okullar sadece öğretmen ve öğrenciler için değil, yaşamın çevresinde biçimlendiği bir öğrenme ve yaşam merkezi olarak konumlandırılır. Okulun vizyonunu birlikte paylaşıp yönetim, öğretmen, meslektaş iş birliği ile birbirlerini desteklemelidir. Ensari'ye (1998) göre öğrenme eko sistemi, öğrenen organizasyon, öğrenen okul gibi kavramlar yeni yüzyılda, daha önce benzeri olmayan değişimlerin ve anlık olayların, krizlerin yaşandığı durumlarda okul yöneticilerine yardımcı olacak, yeni fikirlerin oluşmasında, yaşanacak her duruma hazırlıklı olmayı getirecektir. Okulların rekabet gücünü artıracaktır. Çelik'e (2009) göre öğrenen bir okul olma, okulların var oluş amacına çok uygun bir modeldir. Öğrenen okul olmak o okuldaki tüm öğretmenlerin, yöneticinin takım halinde öğrendiği bir okul kültürünü tarif eder. Öğrenmelerin sonucunda bilgiyi işleme, uygulama ve sonuç olarak öğrenci başarısı ve örgütsel değişimdir. Parlar'a (2019) göre öğrenen örgüt, *“Sürekli değişen ve geleceğini kendi seçtiği resme dayalı olarak yaşatan örgüttür.”* Öğrenen okul, birlikte öğrenmeyi gelişmeyi hedef edinen, öğrendiği yeni bilgiyi teknolojiye dönüştüren ve bundan yeni bilgi üreten, öğrencinin gelişimi için kullanan örgüttür. Diğer araştırmalara örtüşen şekilde 21. yüzyıl gereklerine uygun ideal yönetim ile ilgili katılımcıların en çok ifade ettiği yeni yüzyıl gereği; öğrenen okul, iş yerinde öğrenmedir.

Yapılan bu araştırmada, ideal okul yönetiminde 21. yüzyıl gerekleri, ideal yönetim kavramı, okul çevre ilişkileri ve öğretmenlerin okul yönetiminden beklentileri temalarından çıkan katılımcıların tamamına yakınının ifade ettiği ortak görüş, okul yönetimlerin, işbirlikçi, ortak karar alan, katılımcı yönetim anlayışı izlemesi gerektiğini şeklindedir. Yapılan diğer araştırmalar da bunu güçlü bir şekilde

desteklemektedir. İş birliği, aynı amaca hizmet etmek ve ortak menfaat elde etmek için oluşturulan mesai ortaklığı olarak tanımlanır. Eğitimde iş birliği ise öğrenme yollarından biridir. İş birliği bireylerin uyum içinde olup, yapılan işten alınabilecek verimi en üste çıkarılmasıdır. Kişisel farklılıkların zenginliğinden faydalanılmasına dayanan iş birliği ile öğrencilerin potansiyelini üst seviyeye çıkarmak amaçlanır. Yeni yüzyılda insanın bilgiye ulaşım, bu bilgiden yeni bilgiler üretilmesini sağlamak için iş birliği içerisinde çalışması artık zorunluluktur (P21, 2015'den akt., Ceylan, 2019: 16).

21. yüzyıldaki hızlı değişim, teknolojinin hayatın her alanına girmesi, güçlü rekabetin getirdiği dinamizm, yönetimin tek kişinin yürütmesi yerine, birlikte katılımcı bir anlayış ile yürütülmesine doğru bir yönelim meydana getirmiştir. Bu durumda, geleneksel yönetim anlayışının artık yetersiz olduğu, bunun yerine, yönetimle, paydaşlar arasında bir etkileşim kurulması, görev ve sorumluluk paylaşılması, kararların ortak alınması, anlayışının hâkim olmaya başladığı görülmektedir. Bu anlamda düşünüldüğünde, yönetimlerin bakış açısı tek yönlü değil, çok yönlü olmak zorundadır. Bu anlayış yönetişim olarak nitelendirilmektedir (Gündüz ve Balyer, 2016: 47). Okul yöneticileri yönetişim anlayışı ile hareket etmelidir. Bu yaklaşıma göre yönetici, okulda kültür oluşturma ve karar alma sürecine okulun tüm iç ve dış paydaşlarını beraberinde sivil toplum örgütlerini dahil ederek, katılımcı yönetim anlayışına geçmelidir. Yönetim faaliyetlerine farklı paydaşların görüş bildirerek katılımı, kararların içeriğini zenginleştirir, uygulama sürecinde etkinliğini artırır, karar alıcıların sorumluluklarını olumlu olarak güçlendirir. Karar ve işlemlerin açık, şeffaf ve anlaşılır olmasını sağlar (Toksöz, 2008: 18'den akt., Gündüz ve Balyer, 2016).

21. yüzyılda okul yönetimlerinin gerekliliklerinden “kapsayıcı yönetim anlayışı” ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında okul yönetimlerinin, bütün öğrencilerin, eğitim-öğretime erişebilmelerini sağlamak, fırsat eşitliğini yaratmak için gerekli olan yenilikçi öğretim ve öğrenim ortamlarını oluşturması önemlidir (DEFT, 2004'den akt., Sever, 2020). Etkili okullar eğitimde fırsat eşitliği sağlamayı ilke edinmiştir. Bu ilke doğrultusunda, öğrencinin herhangi bir dezavantajından dolayı eğitim ortamları dışında kalması engellenmiştir. Dezavantajlı durumda olan öğrenciler için eşit şartların sağlanması okul için önemli bir gereklilik haline gelmektedir (Sever, 2020). Okullar tüm çocukların eşit şartlara sahip olduğu adil, demokratik, kapsayıcı örgütlerdir. Etkili okullar, çocuğu problem olarak tanımlamaz; okulu ve öğretmeni çocuğa uyarlamaya çalışır. Farklılıkları, eğitimin önünde engel olarak değil, fırsat

olarak gören yönetim anlayışıdır. Kapsayıcı süreç sadece okul içi ile sınırlı olmayıp, aileyi ve toplumu da katmayı gerektirir (Taneri, 2019). ERG'nin (2018) "Bir Arada Yaşamı ve Geleceği Kapsayıcı Eğitimle İnşa Etmek" başlıklı raporunda "*Mülteci ve göçmen öğrencilerin normallik ve sığındıkları ülkeye aidiyet duygusuna kavuşabilmeleri için, barışı ve kapsayıcılığı vurgulayan bir eğitim almalarını sağlamak özellikle önemli*" ayrıca "*Öğretmen eğitimleri, travma yaşamış öğrencilere psiko-sosyal destek verilmesini kapsamalı, öğretmenlerin travma belirtilerini saptamasına yardımcı olmalı ve onlara öğrencilerine destek olma yolları sunulmalı.*" ifadeleri ile anlaşılacağı üzere tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de mülteci, göçmen çocukların son yıllarda artması, küreselleşmenin getirdiği çok uluslu yaşam yeni yüzyılda okullarda çeşitli kültürlerden öğrencilerin bulunacağı öngörüsü yönetimlerin kapsayıcı yönetime önem vermesi ve bu şekilde bir model izlemesi konusunu ön plana çıkarmaktadır.

Yapılan araştırmadan çıkan sonuçlarda, 21. yüzyılda ideal yönetimde, okulda etkili bir ölçme değerlendirme süreci ve geribildirim önemi belirtilmektedir. Konu ile ilgili diğer araştırmalara bakıldığında, Dobbie ve Fryer (2011) çalışmalarında, yöneticinin öğretmene geri bildiriminin öğrencinin başarısının artırılmasında diğer özelliklere göre daha fazla önem taşıdığı sonucuna ulaşmışlardır. Öğrenci performans analizlerinin takibi, okulların iyileştirilmesi için gerekli stratejilerden biri olarak önerilmektedir. Kahya'nın (2021) araştırmasında yöneticilerin, geri bildirim etkili iletişimin önemli bir unsuru olarak gördükleri, sağlıklı geribildirim vermek için eğitim aldıkları, öğretmenlerin ise geri bildirim kaynağına duydukları güvene dayalı kendini şekillendirdiği, yöneticileri tarafından genellikle yeterli düzeyde geri bildirim almadıklarını düşündükleri ve geri bildirim niteliğinin motivasyon ve performanslarını etkilediği görülmüştür. Yönetimlerin örgütteki çalışmalara, sağlıklı geribildirim vermeleri için güçlü bir denetim ve ölçme değerlendirme sistemlerinin olması gerekir. Yönetici öğretmene, öğretmenin öğrenciye ve veliye geribildirim etkili bir iletişim, ölçme değerlendirme süreci ve güvene dayalıdır. Geribildirim bir süreçtir. Bu önemli süreçte yönetici ve personel ortak bir dil ile iletişim kurmalıdır. Aynı doğrultuda sağlıklı bir uzlaşma için iletişim engelleri tespit edilmeli ve çözümlenmelidir. Geribildirim, yönetici ve personelin uzlaşacağı bir iletişim sürecidir. Bu süreçte etkili iletişimle engeller ortadan kaldırılmalıdır (Mert, 2020).

Araştırmadan çıkan bulguların, alanyazın taramasında belirtilen çalışmalarla uyumlu olduğu görülmektedir. Buna göre 21. Yüzyılda ideal okul yönetimi, toplumun beklentisi ile eğitim anlayışının örtüşmesi için, öğrencilere, gelecekte sahip olması gereken becerileri kazandırmak ve yenilikçi uygulamalar ile teknolojiyi etkin kullanan yönetim anlayışında olması gerekir. Yeni yüzyılda, okullardaki yönetim anlayışının değiştiği, klasik yönetim anlayışları yerine katılımcı, ortak kararlar alan, iş birliğine yatkın bir yönetim anlayışının olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Okulda örgütsel öğrenme kültürü ve öğrenme eko sisteminin olması, eğitimcilerin mesleki gelişimi, iş yerinde öğrenme kültürü ile yönetim tarafından desteklenmesi ve gerekli ortamların oluşturulması gerekir. Veriye dayalı yönetim, okulun ve öğrencinin ihtiyaç duyduğu değişime ve yönetim sürecinin değerlendirilmesine ışık tutacaktır. 21. yüzyılda öne çıkan gereklerden biri de okul yönetiminin kriz ve belirsiz durumlarla baş edebilme, gerekli önlemleri zamanında alacak öngörüye sahip olmasıdır. Yeni yüzyılda okulların esnek, adalet temelli, demokratik, şeffaf, hesap verebilir ve kapsayıcı yönetim anlayışı ile yönetilmesi ideal okul yönetiminin gerekleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **5.1.3. İdeal Okul Yönetiminde Okulun, Çevre-Toplum İlişkisi ile İlgili Bulgulara Yönelik Tartışma ve Sonuç**

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre ideal yönetilen bir okulun çevre toplum ilişkisinde olması gereken özellikler: Eğitimin topluma yönelik bir hizmet olduğu bilinciyle, okullar hayat boyu öğrenme yeri olmalı, okul içi ve okul dışı paydaşlarla, işverenler ve iş sektörleri ile diğer eğitim kurumları ile iş birliği içinde olunmalı, mezunlarla ilişkiler arttırılmalı ve iş birliği sağlanmalıdır. Okullar, çevreleriyle sürekli iletişim ve etkileşim halinde olan, girdisini çevrelerinden alan ve çıktılarını çevreye sunan dinamik açık sistemlerdir (Töremen, 2002: 186). Yeni okul anlayışında okul, tek düze ve kapalı bir sistem olmak yerine, öğrenci, öğretmen, veli ve okulun bulunduğu çevrenin, eğitimden beklentisi göz önünde bulundurularak, çoğulcu, katılımcı, ezberden uzak, hayatın içinde eğlenceli ve açık bir şekilde tasarlanmalıdır (Tezcan, 1998'dan akt., Parlar, 2012: 37).

Okul çevre ilişkilerinde karşılıklı bir önem durumu mevcuttur. Okulun var olan amaçlarını gerçekleştirmede çevrenin okula yardımcı olması kadar okulun da çevrenin talep ve beklentilerini bilmesi ve bu duruma yönelik adımlar atması, oldukça önemlidir. Okulun planladığı faaliyetler, toplantılar, çevrenin okul yönetimine

desteğine katkı sağlar (Tezcan, 2006). Bu durumda çevrenin okula katkısı ve katılımı eğitimin kalitesini arttıracak, okul yönetimi sürecini, meydana gelebilecek sorunları olumlu etkileyecektir. Çevrenin talep ve beklentilerine yanıt bulamayan okulların ise imajları bu durumdan olumsuz etkilenecek ve güven eksikliğine neden olacaklardır (Han ve Üstüner, 2020). Cafoğlu'na (1998) göre okullar, tüm topluma hizmet edecek şekilde bir yapıya göre düzenlenmelidir. Sürekli eğitim merkezi olmalıdır. Hayat boyu öğrenme yeri olmalıdır. Hızlı değişim, toplumun bütün kesimlerinin yeni bilgiye ve deneyime ulaşacağı, eğitim adına gereksinimlerinin karşılanacağı, günün her saatinde açık merkezler olmalıdır. Lowe'un "Toplum Okulu" modeline göre; okulun yalnızca çocuklar için değil, tüm yaş gruplarının etkinliklerde bulunması için herkese açık olması gerekmektedir (Lowe, 1985'dan akt., Pehlivan, 2000). Bu araştırmada da katılımcıların "eğitimin topluma yönelik bir hizmet" olduğu ve "okullar hayat boyu öğrenme yeri olmalı" yönünde görüş bildirdikleri ve konu ile ilgili yapılan araştırma bulguları ile örtüştüğü görülmektedir.

Yeni yüzyıldaki küresel değişim ve gelişmeler, toplumsal hayatı etkilediği gibi toplumun okuldan beklentilerini de etkilemektedir. Dünyadaki rekabete ve geleceğe hazırladığımız öğrenciyi donanımlı yetiştirmek için çeşitli iş birliği ve dayanışma faaliyetlerini güçlendirmek gerekir. Okullarda, öğrenciyi çok yönlü yetiştirmek, onlara 21. yüzyıl becerilerini kazandırmak ve ilerideki mesleklerinde girişimci, teknolojiyi kullanan, mutlu ve ülke ekonomisine katkı sağlayacak donanıma sahip insan gücü ihtiyacını karşılamak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda imkânı az olan veya yapılacak herhangi bir faaliyet için alanın uzmanı bulunmadığı durumlarda başka bir kurum ya da örgütlerden faydalanmak için yapılacak iş birliği ve protokoller, okulun ve öğrencinin gücünü artıracaktır (Uzun, 2012: 133). Okul liderlerinin sorumluluk alanlarından biri de öğrencilerin iyi olma halini ve başarısını merkeze alan tüm paydaşlar ile iletişimde uyumu önemseyen okulun sınırları dışında ortaklıklar kurar. Bu sorumluluk; aileler, okul çevresi, üniversite, iş dünyası ve diğer okullar ve öğrenme ortamlarıyla iş birliği ve ortaklıkları geliştirmek için yenilikçi yollar bulmayı gerektirir (TEDMEM, 2019: 11). Yapılan çalışmada ortaya çıkan; ideal okul yönetiminde olması gereken okul çevre ilişkileri kapsamında katılımcı görüşleri, okul dışı paydaşları olan yerel yönetimler, STK'ler, üniversiteler, belediyeler ile yapılacak iş birliğinin, okulun gücünü arttıracığı yönündedir. Yine çalışmadaki katılımcılara göre işverenler, iş sektörleri, sanayi ve ticaret odası ile yapılacak iş birliği, öğrencinin yaparak yaşayarak

deneyimlemesini sağlayacak ve toplum desteği ile ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücü ihtiyacını karşılayacaktır. Aynı zamanda okulların yakın çevrelerindeki eğitim kurumları ile yapacakları bu iş birliği, mesleki yeniliklerin takibi, iyi örneklerin çevreye duyurulması, meslektaş iş birliği ve paylaşımcı anlayışın eğitim kurumlarında benimsenmesine katkı sağlayacaktır. İdeal okul yönetiminde okul çevre ilişkisi kapsamında katılımcılarla yapılan görüşmeler, okul içi paydaşlardan veliler ile iş birliği yapmanın, velinin okulun kararına ve yönetimine katılımının okulun insan ve maddi kaynak gücünü arttıracaklarını ve eğitimsel etkinliklerin niteliğini arttıracakları, öne çıkan ve daha önce yapılmış araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Han ve Üstüner'in (2020) çalışması sonucunda, okul çevre ilişkilerinin yeterli ve etkili olabilmesi için öneri sunan yönetici ve öğretmenlere göre; okulun çevreye ve velilere yönelik planlayacağı kurslar, seminer vb. faaliyetleri, çevredeki okul, kurum ve kuruluşlar ile karşılıklı iletişim ve iş birliği okul çevre ilişkilerini olumlu etkileyeceği yönünde bulgular içermektedir. Aynı zamanda çalışmada, okul çevre iş birliğine önem veren yöneticilerin ve öğretmenlerin varlığı, okul çalışanları arasındaki dayanışma, etkili okul aile birliği çalışmalarının gerekliliğini belirtmişlerdir. Okul çevre ilişkilerini düzenlemek üzere kurulacak bir komisyon, ayrıntılı düşünülmüş bir planlama ve ardından uygulamaların takip edilmesi, sürekliliği arttıracakları yönündedir. Okulda yapılan faaliyetlerden iletişim imkânları ile çevreye duyurulmasının ve velilerle sürekli olarak iletişimde olmanın önemine değinmişlerdir. Okul programında bulunan eğitim etkinliklerinin çevrede bulunan endüstri ve sanat kuruluşları ile iş birliği, eğitim etkinliklerinin verimini arttıracaktır (Bozkurt, Bayar ve Üstün, 2018). Yani okul, çevresini bir laboratuvar gibi kullanmalıdır (Varış, 1994'tan akt., Bozkurt ve Bayar, 2018). Öğrenme, artık sadece okullarda gerçekleşen bir faaliyet olmaktan çıkacaktır. Okullar, öğrencilerinin öğrenmesini tam gerçekleştirmek, yaratıcı düşünceleri kazandırmak, öğrendiklerini özgür bir ortamda deneyimlemek ve bütün bunların sonuçlarını göreceği ortamlar oluşturmak için okul dışı iş birlikleri kurmak zorundadır. Okullar, yeni yüz yılda çok ortağı olan bir örgüt olacaktır (Drucker, 1993'dan akt., Parlar, 2019: 69). OECD, diğer okullar ile iş birliği yapmanın yöneticiler için yeni ve gerekli bir rol olduğunu belirtmektedir. Bu durum yalnızca okulun öğrencilerine katkı sağlamakla kalmayacak aynı zamanda okul sistemini de olumlu etkileyecektir. Bunun için yöneticiler okul sınırlarının dışındaki konular ile ilgilenecek yönde becerilerini geliştirmelidir (Parlar, 2019). Yapılan bu çalışmada da benzer şekilde katılımcılar,

okul- çevre iş birliği için okullarda komisyon kurulmasının, komisyonun çalışmalarını diğer paydaşların da fikirleri doğrultusunda yürütülmesinin okuldaki çevre ile iş birliği noktasında süreklilik kazanacağını ifade etmişlerdir. Tezcan (2006) tarafından yapılan çalışmaya bakıldığında sunulan okul aile birliklerinin aktif hale getirilmesi, çevrenin okulun kararlarına katılımı, okulun çevresinin okulu desteklemesi şeklindeki önerilerin, yapılan bu çalışmada katılımcıların görüşleri ile aynı doğrultuda olduğu görülmektedir.

Katılımcıların ideal okul yönetiminde okul-çevre ilişkilerinde uygulamaya yönelik önerileri: Klinik model ve üniversiteler ile iş birliği yapılabileceği yani akademisyenlerin sahada da bulunarak uygulayıcılara rehber olabileceği, network leadership (ağ liderliği), yöneticilerin çevre ilişkilerinin, ilişkiler ağının güçlü her yere ulaşabilir olması gerektiği, okullarda iş birliği komisyonlarının kurulması ve görev dağılımları yapılması, yöneticilerin ve okulun paydaşlarla iş birliği içinde olması, okulların hayat boyu öğrenme merkezleri olması gerektiği, veli meslek gruplarını tanıyarak okul desteği sağlanması, öğrencilerin tecrübe etmesi ve meslek seçimi için gerekli iş birliklerinin yapılması, sosyal sorumluluk projelerine önem verilmesi ve üniversiteler ve okul protokollerinin olması olarak ifade edilebilir. Katılımcılar aynı zamanda açık sistem olan okullarda alışlagelen kurum, yönetim ve değerlendirme anlayışı yerine; iletişim, etkileşim, paylaşım, liderlik ve yönetim anlayışının önemli olduğunu önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Yapılan araştırmalar ve araştırmadan elde edilen bulgulara göre ideal bir okulda okul içi paydaşlar olan veliler, okuldan ayrı düşünülemez. Okul sadece duvarlarla çevrili sınırlardan oluşan bir yer değildir, iç ve dış çevresi ile birlikte düşünülmesi gerekir. Okul yönetimi, çevresinin beklentilerinin farkında olup çevresiyle iş birliği sağlamalıdır. Aynı zamanda okul yönetimi, dış paydaşlarla da (STK, yerel yönetimler, üniversiteler) işbirliği içinde olmalıdır. Bu iş birliğinin okulun imkânlarını , öğrencinin sosyal sorumluluk projelerine katılımını, eğitim öğretime desteği ve verimliliğini beraberinde getireceği sonucuna ulaşılmıştır. İşverenler, iş sektörleri, sanayi ticaret odaları ile iş birliği, paydaşların da beklentilerini bilerek, okulun kendi işleyişini şekillendirmek ve öğrenciye bu becerileri kazandırması konusunda faydalı olacaktır. Okulların diğer okullar ile iş birliği, farklı uygulamalar hakkında bilgi alışverişinin sağlanması, okulların gelişimi için ideal olanı yakalamaya yardımcı olacağı ve yönetimleri güçlendireceği yönündedir. Paydaşlarla etkili iletişimin de bu iş

birliklerini arttıracığı ve köprü olacağı, eğitimin topluma yönelik bir hizmet olduğu, okulların hayat boyu öğrenme yeri olması gerektiği, çevre ve toplumdan bağımsız bir eğitimin düşünülmemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların ideal okul yönetimine katkı sunacak önerileri, okul yöneticilerine ışık tutacaktır.

#### **5.1.4. Öğretmenin İdeal Okul Yönetiminden Beklentileri ile İlgili Bulgulara Yönelik Tartışma ve Sonuç**

Katılımcılara yönetilen “Öğretmen olsaydınız, ideal okul yönetiminden beklentileriniz neler olurdu?” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda “Öğretmen Verimliliği Açısından Beklentiler” teması altında, elde edilen sonuçlar; “güvenilir yönetim anlayışı”, “destekleyici yönetim”, “duyguların iyi yönetildiği yönetim”, “karar alma sürecine katılım”, “adaletli demokratik yönetim”, “mesleki ve kişisel gelişim desteği”, “başarının ödüllendirilmesi” şeklindedir. Uğurlu ve Abdurrezzak (2016) araştırmalarında öğretmenlerin, okul müdürlerini, eğitim lideri olarak gördüklerini, liderlerinden, kendilerini mesleki ve kişisel anlamda desteklemesini, onlarla iş birliği yapmasını ve kişiler arası ilişkilerde empati yaparak davranmasını bekledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Tanrıoğen (1998), öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentilerinin, öğretimi, öğretmeni ve iklimi geliştirmesinin yanı sıra okulda kişiler arası iletişim becerilerinin güçlü olmasını ve okulun amaçlarını birlikte tanımlamak olduğunu belirtmektedir. Çelikten (2003) ise, okul müdürünün görevleri arasında, okulun amaç ve görevlerini açıkça tanımlamak ve okulda olumlu iklim oluşturmak olduğunu ifade etmektedir. Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentilerine yönelik elde edilen bulguların, bu araştırmacıların bulguları ile örtüştüğü görülmektedir. Araştırmadaki bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinden beklentilerinden “yöneticinin, öğretmenlere okulda iyi bir çalışma ortamı sağlanması ve onları işe yönelik motive etmesi” şeklinde görüşlerin öne çıktığı görülmüştür. Bulguya göre öğretmenler çalıştıkları ortamda huzurlu olmak istediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlere göre bu ortamın sağlanmasında okul müdürleri kilit bir role sahiptir.

Karadağ, Cin ve Çiftçi'nin (2019) “Öğretmenlerin İdeal Okula İlişkin Bilişsel Yapıları” adlı çalışmasında ortaya çıkan benzer bulgular, okul yöneticilerinin çalışanları ile iş birliği ve koordinasyon içinde hareket etmelerinin, yönetimin en önemli özellikleri olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenler, etkili ve başarılı okul liderinin belirgin özelliklerini şöyle sıralamışlardır: çalışanlara karşı adil olmalı,

olumlu iletişim dili kullanabilmeli, rehber, yol gösterici olmalı, bireylerin başarılı olabilecekleri imkân ve ortamları oluşturabilmeli, personelin duygularını anlayabilmeli, hoşgörülü olmalı, okul içi paydaşları iyi tanıyan, problem çözebilen, yeniliklere ve değişime inanan vizyon sahibi, paydaşlarını karara katan, başarıyı ödüllendiren bir lider olmalıdır. Helvacı ve Aydoğan'ın (2011) "Etkili Okul Ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri" adlı çalışmasında, öğretmenlerin, etkili okullardaki yöneticilerin ortak özellikleri ile ilgili görüşleri; okulla çevre arasındaki ilişkileri, güçlü yönetici, eğitim öğretim sürecinde sosyal, kültürel, sportif alanlarda öğrenci başarısı, öğrencinin akademik başarısı için gerekli ortam ve süreçleri oluşturma, öğretmenin ve öğrencinin huzurlu ve güvenli ortamı, etkili iletişim, olumlu yönetici, öğretmen, veli ilişkisi şeklindedir. Özdemir'in (2019) "Ortaokullarda Görev Yapan Yöneticilerin Pozitif Yönetim Yaklaşımlarının Öğrenci Başarısına Etkisi" adlı çalışmasında öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenmeleri ile okul başarısı arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Ceylan'ın (2019) araştırmasında okul yöneticilerinin, 21. yüzyıl becerilerine sahip olmasının, öğretmenler üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Girişimci ve sorumluluk alan okul müdürleri ile çalışmanın, yöneticiye ve okula karşı güven duygusu yaratacağı anlaşılmıştır. Yine aynı çalışmada müdürün, öğretmenlerle iş birliği halinde olmasının okulun hedeflerine ulaşmasında etkisinin önemli olduğu, verimli çalışma ortamı yaratacağı ve bu süreçlerin yöneticiye ve okula başarı getireceği sonucuna ulaşılmıştır.

Arslantaş ve Özkan (2014) etkili bir okulda; yöneticilerin öğretmenler ile ortak amaç oluşturduğu, çalışma ortamındaki ihtiyaçları için destek olduğu ve öğretmenlere her anlamda rehber olduğunu belirtmişlerdir. Helvacı ve Aydoğan'ın (2011) okul müdürünün liderlik özelliklerini, eşitlik ve adalete önem vermesi, personellerle iyi ilişkiler kurması, yol gösterici bir lider olması, gelişmelere açık olması, öneri ve çözümler üretmesi, sorunlara karşı duyarlı olması şeklinde belirtmişler. Ömeroğlu (2006) öğretmenlerin okula ilişkin tutumlarını okul iklimi, öğretmenlerin okuldan sağladıkları mesleki ve bireysel doyum, okulun öğretmenler için çekiciliği ve okulu benimseme olarak dört biçimde incelemiştir. Bu kapsamda öne çıkan bulgulardan, öğretmenlerin, mutlu ve güvenli çalıştıkları okulda, mesleki ve bireysel doyum elde ettikleri, bu durumun okula aidiyet kazandırdığı, okuldaki olumlu iletişimin öğretmenlerin okula karşı tutumunu etkilediği, okula adanmışlık duyması ve olumlu tutum geliştirmesi performansları açısından önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Okulda alınan kararların uygulayıcısı olan öğretmenin, bu sürece dahil olması motivasyonunu artırıp, uygulamada aktif ve titiz olacaktır. Öğretmenin okulda huzurlu ve motivasyonlarının iyi olması, yer değiştirme oranını azaltır. Çalıştığı yerde mutlu olan kişi iş yerini değiştirmeyi düşünmez (Baş, 2019).

Destekleyici yönetim, öğretmenlerin, mesleki ve kişisel gelişimlerine okul yönetimlerinin yeterli kaynak ve zaman sağlaması önemli bir etkidir. Öğrenen etkili okullarda yöneticiler, ortam ve sistem desteği sağlar. Yenilikçi uygulamaları ve girişimleri ödüllendirir. Öğretmenler okul geliştirmenin planlanması, velilerle ve çevreyle bilgi paylaşımı gibi okul faaliyetlerinin tamamında katılımcı olurlar (Ünal, 2016: 80).

Okul müdürü diğer örgüt yöneticileri gibi çalışan bireyler arasında koordinasyon sağlar. İletişim halinde olup gerektiğinde, her türlü soruna çözüm arar. Çalışanlara değer verdiğini hissettirip, duygularını anlayabilmesi, okul içerisinde takım ruhunu geliştirir. Çalışanların performanslarını ortaya çıkarmaya çalışan, yapılan çalışmaları denetleyip gerekli geri bildirimleri alıp veren ve sonuç olarak kurumunu amaçları doğrultusunda başarıya ulaştırmaya çalışan kişidir (Selçuk, 2018).

Karadağ, Cin ve Çiftçi (2019) öğretmenlerin, öğrencilerin okulda yalnızca akademik başarılarına odaklanılmaması gerektiğini, bir okulun etkili ve başarılı bir okul olabilmesi için eğitim sürecine beceri ve yetenekleri ölçüsünde sosyal etkinliklerinde olmasına bağlı olduğu ifade etmişlerdir.

Araştırma bulgularıyla alan yazın taramasındaki çalışmaların örtüştüğü görülmektedir. Öğretmenlerin ideal okul yönetiminden beklentilerine yönelik elde edilen sonuçlara göre, okul müdürlerinin öğretmenler ile işbirliği ve koordinasyon ile hareket etmeleri paydaşları karara katan bir yönetim anlayışı, okulun hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynadığı yönündedir. Okul yönetiminin, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimini destekleyecek ortamları oluşturmasını ve personelin duygularını anlayabilmesini, eşit ve adil olmasını, rehber, yol gösterici olmasını, başarının ödüllendirilmesini bekledikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Okul yönetiminin mutlu, huzurlu, güvenli ortamı sağlaması okul iklimini olumlu yönde geliştireceği gibi öğretmenlerin okula aidiyet duygusunu da geliştirir. Okul yöneticilerinin kişilerarası iletişimin güçlü olması, empatik davranması, öğretmenlerin işe yönelik motivasyonlarını arttırması, öğretmenlerin yöneticilerden beklentileri sonucuna

ulaşmıştır. Okul yönetiminin huzurlu, güvenli bir ortam sağlaması öğretmenleri destekleyeceği gibi öğrenci başarısını da arttıracaktır. Öğretmenin verimli bir şekilde mutlu bir ortamda çalışması öğrencilerin akademik, sosyal, kültürel ve sportif alanlardaki başarısını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

#### **5.1.5. İdeal Okul Yönetiminin Çıktıları İle İlgili Bulgulara Yönelik Tartışma ve Sonuç**

Katılımcıların, ideal yönetilen bir okulun çıktılarını öğretmen, öğrenci ve veliye yönelik olarak ele aldığı görülmüş. Öğretmene yönelik çıktılara ait sonuçlar: Güvenli, huzurlu, mutlu ve destekleyici bir çalışma ortamı, öğretmenin okula duygusal bağlılığı, aidiyeti, etkili yönetim-öğretmen iletişimi, güçlü iş birliği, olumlu okul iklimi. İdeal yönetilen bir okulda öğrenciye yönelik çıktılara ait sonuçlar: Merkezi sınavlarda yerleşme oranı, öğrencinin akademik başarısı, ilgi, yetenek ve becerileri gelişmiş öğrenciler, mutlu öğrenci, 21. yüzyıl becerileri gelişmiş öğrenci, sosyal sportif kültürel faaliyetlere katılım, değerleri güçlü bireyler şeklindedir.

Grasso'ya (1994) göre etkili ve verimli bir süreç, çıktılarda sağlanan başarı olarak görülüp tanımlanmaktadır (Karslı, 2004'dan akt., Baştepe, 2009: 78). Başarılı ve etkili okullarda, paydaşlar ve yönetim birbirleriyle karşılıklı güven içindedirler. Olumlu okul iklimi mevcuttur ve iletişim güçlüdür. Her türlü mesleki desteğin güçlü bir şekilde sağlandığı bir ortam vardır. Tercih edilen okullarda, öğrencilerin öğrenme faaliyetlerine etkili bir şekilde katılabilmeleri için güvenli ortamın sağlandığı görülmüştür (Cohen, 2009).

Etkili ve ideal bir okulun göstergesi, eğitim-öğretim ortamlarındaki hareketlilikle yakından ilişkilidir. Çünkü eğitim-öğretimin öznesi olan öğrencinin bilgi ve becerisinde olumlu yönde davranış değişikliği ve sosyal gelişimini sağlayan etkinlikler, eğitimin amaçlarını gerçekleştirecek şekilde ancak teknoloji ile donatılmış eğitim-öğretim ortamlarında yapılır (Baştepe, 2009: 80). Korkmaz (2006), okul yönetimlerinin gösterdikleri liderliklerinin okulun öğrenme kültürü ve öğrenci çıktı değişkenleri üzerindeki önemli etkisi bulunmaktadır. Katılımcı, paylaşımcı yönetim uygulamasına izin veren yöneticilerin okulları, etkili okul özellikleri gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Etkili ve verimli eğitim-öğretim sürecinden geçen öğrencilerin merkezi sınavlardaki başarısı çok daha yüksek olmaktadır (Baştepe, 2009: 81). Araştırmada da ideal yönetilen bir okulun gözle görünür en önemli çıktısının, öğrenci

başarısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eker'in (2019) "Okul Müdürünün Liderliğinin ve Öğretmen Liderliğinin Öğrenci Başarısı Üzerindeki Etkisi" adlı çalışmasında okul müdürünün liderlik tarzının öğrenci başarısı üzerinde doğrudan etkisi bulunmamıştır. Arifoğlu (2019) çalışmasında okul yöneticisinin öğrenci başarısı üzerinde dolaylı yönde olumlu etkisi olduğu okul kültürü ve destekleyici güvenli ortam sağlayarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bu anlamda liderlik özelliklerinin doğrudan etkisi olmadığı fakat yönetim uygulamalarının öğrenci başarısı üzerinde doğrudan etkisi olduğu söylenebilir. Etkili okuldaki ortamlar, teknoloji ile donatılmış, üstün kalitede kesintisiz üretim yapan fabrika gibidir. Yüksek nitelikli çıktılar üreten bu okullar, donanımlı bir okul binasına, eğitim-öğretim, kültür ve spor etkinliklerinin etkili bir şekilde yapıldığı, eğitim teknolojilerini kullanan sınıf, laboratuvar, atölye, kütüphane ve spor salonu vb. ortamlara sahiptir (Sammons, vd., 1998: 293). Özdemir'in (2019) araştırmasından elde ettiği sonuç, yöneticilerin pozitif yönetim anlayışı, okulun ve öğrencinin başarısını artırdığı yönündedir. Elde edilen sonuçlarla araştırma bulgularının benzer sonuçlar taşıdığı görülmektedir.

İdeal yönetilen bir okulun çıktıları hakkındaki görüşlerden elde edilen sonuçlara göre veli açısından öne çıkan özellikler: tercih edilen okul, pozitif okul imajı, velinin memnuniyeti ve mutluluğu, veli eğitimleri ve rehberlik şeklindedir.

Tercih edilen okul ile ilgili yapılan araştırmalar, okul seçimi ve artan rekabet ile öğrenci başarısı arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumda okul yöneticileri, okul seçimindeki farklılık ve rekabetten doğan "pazar hesap vermesi" ile mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Zira çoğu okul seçimi planları, devlet okullarında bile okul başarısına dönük pazar eğilimine bağlıdır. Buradan okulların velilerin birtakım ihtiyaçlarını ve tercihlerini karşılamak zorunda olduğu sonucu çıkmaktadır. Aksi takdirde okullar, velilerin beklentilerine yanıt vermekte başarısız olur ve bu durumda da veliler çocuklarını başka okullara kaydettirirler. Bu nedenle okullar veli ve öğrencileri çekmek üzere rekabet etmek durumundadır (Goldring ve Schuermann, 2009).

Pehlivan'a (1999) göre etkili okulda, aileler okula maddi manevi destek olur. Girmen, (2001) ise başarılı okullarda veli, okulun sosyal kültürel ve sportif faaliyetlerini önemser ve onlara katılır. Öğrencinin akademik ve sosyal gelişimi için okul ile iş birliği yapar, karar sürecine katılarak öğretim sürecinin bir parçası olur, çocuğunun eğitimine katılarak daha başarılı olmasını sağlar. Okul ile arasında düzenli bir iletişim

ve iş birliği gerçekleştirir. Okulla ana-babalık becerilerini geliştirir. Okul, ailelerin yardım ve desteğine ihtiyaç duyar, okul ile karşılıklı beklentilerinin farkındadır ve okulda güvenli bir çevre oluşturulması için iş birliği yapar (Şişman, 2013: 183).

Günümüzde, tercih edilen bir okul olabilmek için paydaşların sahip olduğu okul imajının niteliği de önemlidir (Akman, 2019). Okul imajı, okulun paydaşlarının, zihinlerindeki resmi ya da izlenimi belirtmektedir (Bahçeci, 2009). Kurum imajında ilk olarak, logo ve renklerle örgütün çevrece tanınması amaçlanmaktaydı. Son yıllarda ise örgütte çalışan kişilerin bulunduğu ve planlamaların yapıldığı bir süreç olduğu görülmektedir (Çobanoğlu, 2011).

Bir okulun imajı, okulun çevresi, var olan kültürü beraberindeki iklimi, yöneticisi, öğretmeni, öğrencisi ve velileri ile ele alınmalıdır. Çevreleri ile sürekli olarak iletişimde olan, toplumu etkileyen okulların başarısı yine çevreleri ile kuracakları sağlıklı ilişkilere bağlıdır. Olumlu bir imaj, okulun belirlediği amaçlara, çevrenin güveni ve desteği ile ulaşmasında da oldukça etkili olacaktır (Kılıçaslan, 2011).

Okul imajında; öğretmenin niteliği, okulun yönetimi, eğitim ve öğretim uygulamaları etkilidir (Çobanoğlu, 2011: 3). Okulun fiziki alt yapısı, öğrencilerin sınavlar sonucunda elde ettiği başarılar da imaj üzerinde etkili olmaktadır (Bahçeci, 2010). Bunun yanında okul imajında yönetimin anlayışı ve yaklaşımı, öğretmenlerin tutum, davranış ve gösterdikleri çaba da oldukça önemli belirleyicidir (Akman, 2019). Çevrenin tanıdığı sosyal bir okulun imajı da pozitif yönde olacaktır. Okullarda yapılacak olan kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetler yine okul imajına olumlu katkı sağlayacaktır (Demiröz ve Kavak, 2019). Pozitif bir okul imajı oluşturmak isteyen bir okul yöneticisi bu etkenlere önem vermelidir. Örgütler, kendilerini diğer örgütlerden ayırt edilmelerini sağlayacak niteliğe ulaşmayı amaçlarlar. Okul imajı bu noktada oldukça önemlidir. Küreselleşen dünyada, bir okulun imajı, şans eseri değil ancak bilinçli, planlı, programlı olarak oluşturulabilir. Bu süreçte yapılacakların önceden belirlenerek iç paydaşlar ve yönetim ile uygulanması, örgütsel imaj oluşturmanın önemli adımını oluşturacaktır (Akman, 2019).

Araştırmadan çıkan bulguların alan yazın taramasında belirtilen çalışmalarla örtüştüğü görülmektedir. İdeal yönetilen bir okulun en önemli çıktıları: Güvenli, huzurlu, mutlu destekleyici okul ortamıdır. Okuldaki öğretmenler, veliler, öğrenciler ve tüm paydaşlar karşılıklı güven içindedir. Olumlu okul iklimi vardır. Öğretmenin okula aidiyeti

yüksektir. Tüm öğretmenler tarafından tercih edilen okuldur. Öğretmenlerin ve diğer personelin yer değiştirme durumu nadiren yaşanır. Okulda alınacak kararlara tüm paydaşlar dahil edilir. Öğrenciye yönelik elde edilen sonuçlara göre okul müdürünün liderlik özelliklerinin öğrenci başarısını doğrudan etkilemediği olumlu okul kültürünün ve destekleyici, güvenli ortam oluşturmasının dolaylı yönde olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İdeal yönetilen bir okulda öğrencinin sosyal gelişimini sağlayan teknolojik, sportif, kültürel ortamlar sağlanmıştır. Öğrencinin bilgi, beceri ve davranışı olumlu yönde gelişmektedir. Öğrencilerin merkezi sınav ve akademik başarısı yüksektir. İdeal okul yönetiminin veli açısından çıktılarında elde edilen sonuçlara göre veli tarafından tercih edilen pozitif yönde okul imajına sahip, velinin memnun ve mutlu olduğu, veli eğitimlerine ve rehberliğine önem veren okul olduğu, okuldaki tüm personelin, çevresi ve velileri ile arasında etkili iletişim vardır. İdeal yönetilen bir okulun velisi, öğretmeni, öğrencisi okulda kendini güvende, huzurlu ve mutlu hisseder .

## **5.2. Öneriler**

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre geliştirilen öneriler, uygulayıcı olan okul yöneticilerine ve konu ile ilgili araştırmacılara yönelik öneriler olmak üzere iki başlık altında aşağıda yer almaktadır.

### **5.2.1.Uygulayıcılara Yönelik Öneriler**

Okul yöneticileri, okul yönetim sürecinde 21. yüzyıl gereklerini göz önünde bulundurarak, okul içi ve okul dışı paydaşlarla iş birliği içinde, katılımcı ve etkileşimli bir yönetim anlayışı ortaya koymalıdır.

Her öğrencinin, başaracağı inancı ile eğitim ortamlarını hazırlamalı ve bu inançla öğrenciyi merkeze alan okul kültürü oluşturmalıdır.

İnsanı merkeze alan öğrenci ve öğretmenlerin potansiyellerini ortaya çıkaran ve onların duygularına önem veren bir yönetim anlayışı ortaya konmalıdır.

Eğitim öğretim süreçlerinin planlı yürütüldüğü, eğitimsel liderliğin ön plana çıktığı yönetim anlayışı oluşturulmalıdır.

Okullar dört duvar olmak yerine, yaşam-üretim (yeniden tasarım, proje üretme, deneyimleme, uygulama, ürün oluşturma vb.) merkezlerine dönüştürülmelidir.

Okul yöneticileri mesleki yeterliliklerini sürdürebilmek için kişisel ve mesleki eğitimlere devam etmelidir.

Okul yöneticileri, okul içi ve dışı paydaşlarla 21. yüzyıl becerileri ile etkili ve olumlu iletişim dilini kullanmayı benimsemeli, bu alanda kendini geliştirmelidir.

Okul yöneticileri, yeni yüzyıldaki belirsizlikleri, kaos ve krizleri iyi yönetebilmek için hizmet içi eğitimler almalı her okul kendine özgü krizleri önceden önleyecek veya krizlerle baş edebilecek şekilde planlama yapmalıdır.

“Veri güçtür. Geleceği planlamak için yol göstericidir.” görüşünden yola çıkarak özellikle teknolojiyi kullanarak, etkin veri toplama, depolama, işleme ve okulu geliştirmek, öğrencinin potansiyelini ortaya çıkarmak için veriye dayalı bir yönetim anlayışına geçilmelidir.

Öğrenciye yönelik yapılan ölçme değerlendirme çalışmalarında yalnızca akademik başarının değil, okul dışı etkinliklerdeki (spor, sanat, kültür vb.) yetenek ve becerilerin de ölçülmesini sağlayan bir sistem geliştirilmelidir.

Okul yönetimleri, teknolojik gelişmeleri takip eden, sürekli öğrenen, teknolojiyi etkin kullanan, dijital okuryazarlık, medya kullanımı ve yönetimi yetkinliklerine sahip, etkin kullanan eğitim öğretime entegre eden yönetim anlayışına sahip olmalıdır.

Hesap verebilir, şeffaf yönetim anlayışının hakim olduğu, yönetim için karar alma süreçlerine öğretmeni, veliyi, öğrenciyi katarak ortak akıl geliştiren, başarıyı ve süreç içindeki olumsuzlukları paylaşılan, ideal yönetim anlayışıdır.

Okullara dinamik bir yapı kazandırmak, yeniliği getirmek ve üretmek için öğrenme eko sistemi, öğrenen okul kültürü oluşturmak gerekir. Okulda meslektaş öğrenmesi, etkileşimli öğrenme, iş yerinde öğrenme kültürünü oluşturulmalıdır.

Yönetimlerin, okullara, yeni yüzyılın gereği olan esnek, adil ve demokratik yönetim anlayışı getirmeleri gerekir.

Yöneticilerin okullarına maddi kaynak sağlamak için okul içi ve okul dışı paydaşlarla iş birliği ve iletişim içinde olmalıdır. Okullarda kurulacak komisyonlar aracılığı ile okul- çevre ilişkileri ve iş birliği çalışmalarının sürekliliğini ve verimini artırabilir.

Okul yöneticileri, öğretmen, öğrenci ve ailelerin sosyal sorumluluk projelerine katılmaları için desteklemelidir. Sivil toplum kuruluşları, diğer kurumlarla iş birliği halinde çevreye duyarlı sosyal sorumluluk projelerinde çalışmalıdır.

Okul yöneticileri, çevrenin ve toplumun okuldan beklentilerini anlayabilmek için iletişime açık, ulaşılabilir yönetici olması gerekir.

Öğrencinin, öğretmenin, velinin ihtiyaçlarını karşılamak ve okul ortamını zenginleştirmek için yöneticilerin, çevre ilişkilerinin, ilişkiler ağının güçlü ve istenilen yere ulaşabilir olması gerekir.

Güçlü bir okul kültürü ve olumlu bir okul iklimine katkı sağlayacak, yönetici ve öğretmen etkileşimini arttıracak okul dışı faaliyetler, sosyal etkinlikler düzenli aralıklarla planlanabilir.

Okul kültürü ve ideal yönetim anlayışını sağlamak için veli önemlidir. Velinin eğitim öğretimdeki rolünü artırmak, katılımı sağlayacak sorumluluklarla okul aile işbirliğini güçlendirmek gerekir.

### **5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

Öğretmenlerin görüşlerine göre ideal okul yönetimi konulu bir çalışma yapılabilir.

Velilerin ve öğrencilerin beklentileri doğrultusunda ideal okul yönetimi konusunda araştırmaya yapılabilir.

Ortaokul ve lise kademesindeki öğrencilerin başarı çıktıları ile yönetim anlayışları arasındaki ilişki çalışılabilir.

Üniversiteler, eğitimle ilgisi bulunan sivil toplum kuruluşları ile birlikte okul yönetimlerini güçlendirecek eğitim ve iş birliği protokolleri yapılabilir.

Ülkemizde ve Dünya’da okul yönetimlerini etkisiz ve başarısız kılan uygulamalar ve sorunlar incelenerek okul yönetimi politikaların düzenlenmesine yönelik araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon ve inovasyon yönetimi: Steve Jobs örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ahmed, Q. (2016). *Ethics as a major element of sustainability in educational leadership across Finnish education* (Unpublished Master Dissertation). Department of Education University of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Akcan, F. (2016). *Eğitimde etkili bir okul değişimi için okul liderliği: okul liderliğine ilişkin bir temellendirilmiş kuram çalışması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Akgün, E. (2019). 2023 Eğitim Vizyonunda Eğitsel Veri Madenciliği, *Perspektif Dergisi*, 228:1-6.
- Akkaya, E. (2012). *Ortaöğretim öğrenci ve öğretmenlerinin okul ve ideal okul algılarının metafor yoluyla analizi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akman, A. (2019). *Ortaokulların benimsedikleri örgütsel değerler ile öğretmenlerin okul imajına ilişkin algıları*. (Yüksek Lisans Tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Aksoyalp, Y. (2010). 21. Yüzyılda Okul Yöneticisinin Niteliği: Öğretim Liderliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20): 140-150.
- Ali, A. ve Deveci, S. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri. *Education Sciences*, 4(2): 448-464.
- Alkoofi, A. ve Abdulkarım, M. (2016). *Orta Doğu bağlamında etkili bir okul geliştirme modeline doğru: sürdürülebilir iyileştirme için kapasite geliştirme* (Doktora Tezi). Durham Üniversitesi, Durham.
- Arifoğlu, A. (2019). *Öğrenci başarısına okul etkisinin araştırılması: TIMMS 2015 Türkiye verisine göre çok düzeyli bir analiz* (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2014). Öğretmen ve Yönetici Gözüyle Etkili Okulda Yönetici Özelliklerinin Belirlenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (26) 181-193.

- Austin, M.J. & Hopkins, K. (2004). *Supervision as Collaboration in the Human Services: Building a Learning Culture*. California: SAGE Publication.
- Aydın, E. (2019). *Temel eğitim kurumları yöneticilerinin görüşlerine göre yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Aydoğan, İ. (2002). Etkili Yönetim. *Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1): 61-75.
- Aydoğdu, E. (2008). *İlköğretim okullarındaki öğrenci ve öğretmenlerin sahip oldukları okul alguları ile ideal okul algularının metaforlar (mecazlar) yardımıyla analizi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Bahçeci, M. (2009). *Velilerin okul imajına ilişkin görüşlerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bakioğlu, A. (2016). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Nobel.
- Bakioğlu, A. ve Bahçeci, M. (2010). Velilerin Okul İmajına İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. (31), 25-35.
- Balay, R., Kaya, A., ve Karadaş, H.(2017). Pozitif Okul Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Educational Reflections*, 1(1).
- Balcı, A. (2014). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.
- (2011). Eğitim Yönetiminin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi Programlarına Etkisi. *Eğitim ve Bilim Dergisi* 36(162): 197-208.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Rollerini. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi* 2(13): 75-93.
- Baş, G. ve Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Alguları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1): 29-62.

- Baş, S. E. (2019). *Karar alma süreci kapsamında öğretmenlerin okul yönetimine katılımı: samsun atakum ilçesi örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacıbayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Baştepe, İ. (2009). Etkili Okulun Eğitim- Öğretim Süreci ve Ortamı Boyutlarının Nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8(29): 076-083
- Bay, N. ve Turan, S. (2019). *Okul Öncesinde Kültürel Eğitim Modeli*. Ankara: Nobel.
- Bayrak, C. ve Terzi, A. (2004). *Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Okullara Yansımaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Berner, M. M. (1993). Building Conditions, Parental Involvement, And Student Achievement in The District of Columbia Public School System. *Urban Education*, 28(1): 6-29.
- Besler, S. ve Tonus, H. Z. (2012). *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Bozkurt, E., Üstün, A. ve Bayar, A. (2018). Okul Yöneticilerinin Okul Çevre İlişkileri ile İlgili Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3): 2561-2574.
- Bökeoğlu, Ö. Ç. ve Yılmaz K. (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(2): 211-233.
- Bursalıoğlu, Z. (2009). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- (2019). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bülbül, T. (2012). Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(1): 157- 175.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cafoğlu, Z. (1998). Eğitimde Küresel Kimlik. *Yeni Türkiye 21.Yüzyıl Özel Sayısı* 4(19), s.837-844.
- Cemaloğlu, N. ve Özdemir, M. (2019). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

- Ceylan, M. (2019). *21.yüzyıl becerileri bağlamında okul yöneticilerinin değişen rollerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Cohen, J. (2009). Transforming School Climate: Educational and Psychoanalytic Perspectives: Introduction. *Schools: Studies in Education*, 6(1): 99-103.
- Çalışır, Ş. (2020). *Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okul yönetimine katılım ve motivasyonları arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- (2009). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelikten, M. (2003). Okul Kültürünün Şekillendirilmesinde Müdürün Roller. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(4)
- Çelikten, M. ve Özbaş, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Çepni, S. (2020). Eğitimde “Bir Adım Ötesi” Tartışmaların Kavramsal Çerçevesini Anlamak: Dijitalleşme ve İnsanileşme (Etik ve Değerler) Kavramlarında Denge Kurma Arayışları. *Fen Matematik Girişimcilik ve Teknoloji Eğitimi Dergisi*, 3(2): 65-79.
- Çetin, S. (2019). Eğitim Yönetiminde Etkililik ve Örgüt Geliştirme. N. Cemaloğlu, M. Özdemir (Der.), *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi, 417-450.
- Çetin, M. ve Çayak, S. (2018). *Sürdürülebilir Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çevik, A. ve Demirtaş, H. (2021). Okul Müdürleri Ve Öğretmenlerin Bakış Açısıyla Okul Müdürlerinin 21. Yüzyıl Becerileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2): 1512-1543.
- Çobanoğlu, A. (2011). *Resmi ve özel ilköğretim okullarının okul imajının öğretmen ve veli görüşlerine göre değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çobanoğlu, F. ve Badavan, Y. (2016). Başarılı Okulların Anahtarı: Etkili Okul Değişkenleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (26): 115 – 134.

- Dağ, Ş. ve Gümüşeli, A. İ. (2011). School Improvement Needs Analysis of the Public Primary Schools in Istanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15(0): 2716–2721.
- Davies, B. (2007). Developing Sustainable Leadership. *Management in education*, 21(3): 4-9.
- Demiröz, S. ve Kavak, Y. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel İmaj Algıları ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 231-246
- Dinçer, M. (2003). Eğitimin Toplumsal Değişme Sürecindeki Gücü . *Ege Eğitim Dergisi* 3(1): 102-112.
- Dobbie, W. & Fryer Jr, R. G. (2013). Getting Beneath The Veil of Effective Schools: Evidence From New York City. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(4): 28-60.
- Döş, İ. ve Cömert, M. (2012). İlköğretim Okullarında Kriz Yönetimi Hakkında Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20): 329-346.
- Duranay, P. Y. (2005). *Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerini karşılama düzeyleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Durgun, S. (2006). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2): 112-132.
- Eker, S. (2019). *Okul müdürünün liderliğinin ve öğretmen liderliğinin öğrenci başarısı üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Ekinci, S. P. (2011). *Örgüt geliştirme sürecinde değişim ajanının rolü ve önemi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Anabilimdalı, İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı: İstanbul
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara. Nova Yayınları

- Ensari, H. (1998). Öğrenen Organizasyon Olarak Okul. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (10): 97-111.
- Ercan, F. (2021). *Ortaokul müdürlerinin stratejik liderlikleri ve kriz yönetimi becerileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Erdağ, C. ve Karadağ, E. (2017). Okul Hesap Verebilirliği Modelleri: Bütüncül Bir Çözümleme. *İş Ahlakı Dergisi*, 10(2): 303-341.
- Erdoğan, İ. (2014). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara. Pegem Yayıncılık
- Eren, E. (1993). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- (2004). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- (2012). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- ERG. (2018). *Bir Arada Yaşamı ve Geleceği Kapsayıcı Eğitimle İnşa Etmek*. Yıllık rapor. <http://www.egitimreformugirisimi.org/wpcontent/uploads/2017/03/SuriyeVeEgitimRaporTR.02.01.19.web-2.pdf/> [02 Aralık 2018].
- Gedikoğlu, T. (1997). Eğitim Yönetimi Dün, Bugün ve 2000'li Yıla Doğru. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11 (11): 299-307.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gibbons, S., Machin, S. & Silva, O. (2013). Valuing School Quality Using Boundary Discontinuities. *Journal of Urban Economics*, 75: 15-28.
- Girgin, S. (2016). *Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Girmen, P. (2001). *Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerini karşılama düzeyleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Goldring, E. & Schuermann, P. (2009). The Changing Context of K-12 Education Administration: Consequences for Ed.D Program Design and Delivery. *Peabody Journal of Education*, 84(1): 9-43.

- Gökçe, F. (2004). Okulda Değişimin Yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2): 211-226.
- Göksoy, S. (2015). Okullarda Bürokratik Sorunlar. *Journal of Education and Future*, 0(7): 99-118 .
- Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S. (2008). *Yönetici, öğretmen ve velilere göre ankara ili özel ve kamu ilköğretim okullarının kurumsal imajı* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Han, Ü. ve Üstüner, M. (2020). Okul Çevre İlişkilerinin Yeterli ve Etkili Olmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. *Muallim Rifat Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2): 133-149.
- Helvacı, M. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2): 42-61.
- Hesapçioğlu, M. (2004). Eğitim ve Okul Alanındaki Çağdaş Gelişmeler ve Bu Gelişmelerin Eğitim Yönetimine Yansımaları. *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, 82: 7-14
- (2006). Eğitim Kurumlarında Kalite Olgusu ve Kalite Güvence Sistemleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23: 143-160.
- Hodges, A. (2000). Web Of Support For A Personalised, Academic Foundation. *Annual Meeting Of The American Educational Research Association*. New Orleans, LA.
- İnandı, Y., Tunç, B. ve Gündüz, B. (2013). Okul Yöneticilerinin Özyeterlik Algıları ile Çatışmayı Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(2): 275-294.
- Kahya, P. (2021). *Okullarda geri bildirim sürecine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Karadağ, E., Cin, M. ve Çiftçi, K. (2019). Öğretmenlerin İdeal Okula İlişkin Bilişsel Yapıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 197(44): 261-274.
- Karadaş, H. (2013). *Pozitif okul yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etki düzeyi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karataş, İ. H. & Dede, E. (2020). *Eğitim Kurumları İşletmeciliği Kuram-Araştırma-Uygulama*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karlı, M. D. (2004). *Yönetimsel Etkililik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Kesimal, A. (2019). *Okul yöneticilerinin okul algıları ile ideal okul algıları, öz-yeterlilikleri ve felsefi eğilimlerinin incelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Rize.
- Kılıç, E. (2021). *Ortaöğretim öğrencilerinin 21. yy. öğrenen becerileri kullanımı ile okul başarısı arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Kılıçaslan, H. (2011). *İlköğretim okullarının kurumsal imajına yönelik yönetici ve öğretmen algıları: bolu ili merkez ilçe örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Kızılok, H. (2007). Ekonominin Eğitimin Amaçları ve İçeriği Üzerindeki Etkileri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1): 21-30
- Kocabaş, İ. (2004). Eğitim Yönetiminde Kıyaslama (Benchmarking) Yöntemi. *Eğitim ve Bilim*, 29(132).
- Koch, A. R., Binnewies, C. & Dormann, C. (2015). Motivating Innovation in Schools: School Principals' Work Engagement As A Motivator For Schools' innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4): 505-517.
- Koç, B. (2020). *Sivas il merkezinde bulunan bir okulun okul yönetimi bağlamında incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

- Koç, E. Ç. (2008). *Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenme düzeylerinin karşılaştırılması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koç, E. S. ve Erdem, A. (2020). Öğretmen Adaylarının Öğretim Yöntemi Kavramına İlişkin Metaforik Algıları. *International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal*, 6(1): 1-12.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, M. (2006). Liderlik Uygulamalarının İçsel Okul Değişkenleri ile Öğrenci Çıktı Değişkenlerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 48(48): 503-529.
- Korkmaz, M., vd. (2015). *Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Köktürk, Ö. (2011). *İlköğretimde yönetimin başarısının öğretmen ve öğrenciler üzerindeki etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Kuş, E. (2012). *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri: Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri: Nicel mi Nitel mi?* Ankara: Anı Yayıncılık.
- Lezotte, L. (2001). *Revolutionary and Evolutionary: The Effective Schools Movement*. Michigan: Effective Schools Products.
- McCharen, B., Song, J. & Martens, J. (2011). School innovation: The mutual impacts of organizational learning and creativity. *Educational Management Administration ve Leadership*, 39(6): 676-694.
- MEB. (2011, 14 Eylül). Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevlerine İlişkin Kanun. *Resmi Gazete*
- (2018). *Milli Eğitim Bakanlığı 2023 Eğitim Vizyon Belgesi*. [https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023\\_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf](https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023_E%C4%9Fitim%20Vizyonu.pdf) [23 Ekim 2018]
- Memduhoğlu, H. ve Meriç, E. (2012). Okul Müdürlerinin Yönetim İşlevleri Bağlamında Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Temel Sorunlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 7(33): 1307-9581.

- Memişoğlu, S. P. (1995). *Okul eğitiminin bireyi ve toplumu geliştirmedeki işlevi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Malatya.
- Mert, İ. S. (2020). Performans Geri Bildirimi Üzerine Keşfedici Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38): 133-148.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2016). *Genişletilmiş Bir Kaynak Kitap: Nitel Veri Analizi* (S. Akbaba Altun & A. Ersoy, Çev. Ed.) Ankara: Pegem Akademi.
- Mutlugu, E. (2019). *Etkin okul yönetimi sürecinde akademik yöneticilerin yönetim bilişim sistemleri kullanıma yönelik görüşleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Nural, E., Ada, Ş. ve Çolak, A. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetimi Yöntemleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2012 16 (3): 197-210.
- Okçu, V., Doğan, E. ve Dayanan, İ. (2016). İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2): 217-244 .
- Ömeroğlu, Ö. (2006). *Okul yönetiminde bürokrasi ile öğretmenlerin okula ilişkin tutumları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitapevi Yayınları.
- Özdemir, S. (2014). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- (2019). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özdemir, Ö. (2019). *Ortaokullarda görev yapan yöneticilerin pozitif yönetim yaklaşımlarının öğrenci başarısına etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Özdemir, S. M. (2009). Eğitimde Program Değerlendirme ve Türkiye’de Eğitim Programlarını Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi. *Yüzcüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2): 126-149.

- Özdoğanlı, A. (2019). *Öğretmenlerin pozitif okul yönetimine ilişkin görüşleri ile okula karşı tutumları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Özer, A. (2014). Frederick Taylor'ın Görüşlerini 21. Yüzyıl Yönetim Mantığı ile Yeniden Okumak. *Verimlilik Dergisi*, (2): 41-72.
- Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2010). Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2): 1309-8012.
- Parlar, H. (2019). *Tüm Yönleriyle Okul Geliştirme Kuram, Yaklaşım ve Uygulama*. Ankara: Nobel.
- (2012). *Okul geliştirme literatürünün modeller ve yeni yaklaşımlar açısından incelenmesi: kurumsal analitik bir yaklaşım* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Pehlivan, İ. (2000), *Okul-Çevre İlişkileri. Yönetici Adayı Yetiştirme Kursu Ders Notları*. Ankara: MEB Yayınları.
- Polat, S., Uğurlu, C. T., ve Aksu, M. B. (2018). Okul Yöneticilerinin Kendi Mesleki Gelişimleri ve Okulu Geliştirmeye Yönelik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 205-224.
- Pressley, M., Raphael, L., Gallagher, J. D. & DiBella, J. (2004). Providence-St. Mel School: How a School That Works for African American Students Works. *Journal of Educational Psychology*, 96(2): 216.
- Reynolds, D., Hopkins, D. & Stoll, L. (1993). Linking School Effectiveness Knowledge and School Improvement Practice: Towards a Synergy. *School Effectiveness And School Improvement*, 4(1): 37-58.
- Sammons, P. & Smees, R. (1998). Measuring Pupil Progress At Key Stage 1: Using Baseline Assessment to Investigate Value Added. *School Leadership & Management*, 18(3): 389-407.
- Sarı, E. ve Sarı, B. (2020). Kriz Zamanlarında Eğitim Yönetimi: Covid19 Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama* 3(2): 49-63.
- Schleicher, A. (2019) *Dünya Okulu E-Kitap*. (Ş. Karadeniz, Çev). İstanbul: Mentora.

- Selçuk, Ş. (2018). *Özel ortaöğretim kurumlarında yöneticilerin inovasyon yeterlilikleri ile örgütsel imaj algısı ilişkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Senge, P. (1998). *Beşinci Disiplin* (A. İldeniz & A. Doğukan, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayını.
- (2014). *Öğrenen Okullar*. (Münevver Çetin, Çev.). Ankara: Nobel.
- Sever, M. (2020). *Kapsayıcı Eğitim Bağlamında Okul ve Okul Yöneticiliği*. Ankara: MEB Yayınları.
- Silins, H., Zarins, S. & Mulford, B. (2002a). What Characteristics and Processes Define a School As a Learning Organisation? Is This a Useful Concept to Apply to Schools? *International Education Journal*, 3(1): 24-32.
- Sürücü, G. (2011). *Okul-Çevre İlişkilerinin Okul Yönetimine Etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Şahin, A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kişilerarası İletişim Becerileri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 40(188): 125-143.
- Şahin, F. (2009). *Yönetsel güçlülük: etkili yönetim ve liderlik bileşeni olarak kavramsallaştırılması ve ölçülebilmesine ilişkin bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (2007). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. *Eğitime Bakış Dergisi*, 3(8): 3-14.
- (2013). *Eğitimde Mükemmellik Anlayışı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tamer, M. G. (2011). Okulların Demokratik ve Katılımcı Öğrenim Ortamlarına Dönüştürülmesi (Demokratik Okul Yönetimi) . *Milli Eğitim Dergisi* , 41(192): 7-25.
- Taneri, P. O. (2019). *Kuramdan Uygulamaya Kapsayıcı Eğitim*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Tanrıöğen, A.(1988). *Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkiler* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okulu Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem.
- (2019). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem.
- TEDMEM (2019). *Dünya Standartlarında 21. Yüzyıl Okul Sistemi Nasıl İnşa Edilmeli*. <https://tedmem.org/mem-notlari/degerlendirme/dunya-standartlarinda-21-yuzyil-okul-sistemi-nasil-insa-edilmeli> [11 Temmuz 2019]
- Tezcan, M. (1997). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Tezcan, S. M. (2006). *Okul yönetiminde okul çevresinin yönetime katkısı* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tok, T. N. (1997). Eğitim Denetimi. *Eğitim ve Yaşam Dergisi*, 2(7): 27-29.
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1): 185-202.
- Turan, S. (2006). Yarınların Türkiye için Okulu Yeniden Tasarlamak ve Düşünmek. H. Etyemez, vd. (Der.), *Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Sempozyum Bildiriler Kitabı*, Ankara: Eğitim Bir Sen, 306-317.
- Turgut, M. (2021). *Etkili okul özelliklerine ilişkin bir meta analiz çalışması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Tüz, M. V. (2004). *Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Uğurlu, C. ve Abdurrezzak, S. (2016). Etkili Okul ve Okul Liderliğine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(3): 401-428.

- Uslu, B. (2013). Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Görüşleri. *M.Ü Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (37):172-188.
- Ünsal, S., Bağçeci, B., Meşe, N. N. ve Korkmaz, F. (2015). Eğitimin İşlevlerini Değerlendirme Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Adıyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2): 245-265.
- Yalçınkaya, M. (2002). Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 103-116.
- (2004). Okul Merkezli Yönetim. *Ege Eğitim Dergisi*, 5(2): 21-34.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 23(112): 7-17.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algıları. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1): 289-316.
- Yılmaz, E., Çalışkan M. ve Sulak, S. (2016). *Eğitim Bilimlerinden Yansımalar E-Kitap*. Konya: Çizgi Yayınları.
- Yörük, Ş. (2021). *Okul yöneticilerinin 21. yüzyıl becerilerine sahip olma düzeyi ile okullarda değişimi yönetme yeterlilikleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.

## EKLER

### EK-1 VERİ TOPLAMA ARACI

#### I. Demografik Bilgiler

Cinsiyet:  
Yaş:  
Branş:  
Öğrenim Durumu:  
Mesleki Kıdem yılı:  
Okul türü / Üniversite:

#### III. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

1. İdeal Okul Yönetimi kavramı size ne ifade ediyor? Kısaca açıklayınız?
2. 21. yüzyıl gereklerine uygun yenilikçi okul yönetimi sizce nasıl olmalıdır?
3. İdeal Yönetimi olan bir okulun, çevre, toplum ilişkisi nasıl olmalıdır?
4. Kendinizi herhangi bir okulda öğretmen olarak düşündüğünüzde, daha verimli olmanız, okulun ve öğrencinin başarılı olması için nasıl bir yönetim anlayışı istersiniz?
5. Sizce İdeal Okul Yönetiminin muhtemel çıktıları nelerdir?
6. Bunların dışında ideal okul yönetim ilkelerine eklemek istediğiniz görüşleriniz varsa lütfen belirtiniz.

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, “ Öğretim Üyelerinin ve Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre İdeal Okul Yönetim Modeli .” adıyla, Şule ÇAKMAK tarafından 2021 Nisan- 2021 Aralık tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Öğretim Üyeleri ve Okul Müdürlerinin görüşlerine göre ideal olan okul yönetimi üzerine bir çalışma yapmaktır.

Araştırmanın Nedeni: O Bilimsel araştırma O Tez çalışması X

Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Resmi İlkokullar, Resmi Liseler

Araştırma Uygulaması: O Anket O Görüşme X

O Gözlem

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleştirilmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz.Saygılarımızla,

Araştırmacı : ŞULE ÇAKMAK

İletişim Bilgileri : 0534 734 87 49 / scakmakgedik@gmail.com

*Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.*

.../.../.....

Katılım

Telefor

# EK-2 ARAŞTIRMA İZİNİ



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-24928704  
Konu : Anket ve Araştırma İzin (İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi)

03/05/2021

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.

Araştırmacı	Yazı Tarihi	Sayısı	Araştırma Konusu	Araştırma Yeri	Araştırma Kişiler
Eda AKSU	22.04.2021	5686	Özel Okul ve Devlet Okulu Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması Olarak İncelenmesi	İl Genel	Resmî ve Özel Tüm Okullarda Görevli Öğretmenler
Şükran DİNÇ	22.04.2021	5605	Bilim ve Sanat Merkezlerinin Yönetimine İlişkin Öğretmen Görüşleri	İl Genel	Resmî Bilim ve Sanat Merkezlerinde Görevli Öğretmenler
Oğuz ALTUN	26.04.2021	2892	Meslek Lisesi Son Sınıf Öğrencilerinin Lise Öğrenimleri Boyunca Karşılaştıkları Sorunlar ve Bu Sorunlara Dair Görüş ve Önerileri İstanbul Avrupa Yakası Örneği	İl Genel	Resmî Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Öğrencileri
Emre KARAYILAN	22.04.2021	5628	Öğretmenlerin Organizel Bağlılığının Performansına Etkisi: Devlet ve Özel Okul Karşılaştırılması	İl Genel	Resmî ve Özel Tüm Okullarda Görevli Öğretmenler
Hatice AHRAZ	01.02.2021	1151	Öğretmenlerin Öz Duzenlemeli Öğrenime Becerileri ve Öğretme Motivasyonlarının İncelenmesi	İl Genel	Resmî ve Özel Tüm Okullarda Görevli Öğretmenler
Senay DAĞ	18.02.2021	2458	Öğretmenlerin Program Okuyazdırlıkları ve Öğretme Motivasyonlarının İncelenmesi	İl Genel	Resmî ve Özel Tüm Okullarda Görevli Öğretmenler
Süleyman ÇAKMAK	22.04.2021	5735	Öğretim Üyelerinin ve Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre İdeal Okul Yönetim Modeli	İl Genel	Resmî ve Özel Tüm Okullarda Görevli Yöneticiler

Yukarıda bilgileri verilen araştırmaların; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerine alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma biliktikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, 2020-2021 eğitim ve öğretim yılında ilgilî genelgece esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüze uygun görülmektedir.

Makamunuzca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

Levent YAZICI  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
03/05/2021  
Dr. Hasan Hüseyin CAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek: Yazılar ve Fkleri (24 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İnanç Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul  
Telefon : 0212 384 36 32  
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr  
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Bilgi için : Yavuz KILIÇ  
Unvanı : Şef  
İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksogru.meb.gov.tr> adresinden 2628-477b-321e-8ef8-8adf kodu ile teyit edilebilir.

# EK-3 ETİK KURUL İZİNİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 27.05.2021-E.7162



T.C.  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Sayı : E-20292139-050.01.04-7162  
Konu : Etik Kurul Kararları

Sayın Şule ÇAKMAK  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

"Öğretim Üyelerinin ve Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre İdeal Okul Yönetim Modeli"  
başlıklı araştırmanız kurulumuzun 30.04.2021 tarihli ve 2021/04 sayılı toplantısında değerlendirilerek  
etik açıdan uygun bulunduğu oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Nasuh USLU  
Kurul Başkanı

Ek:17-Şule Çakmak Etik Onay Belgesi (1 sayfa)

## Mevcut Elektronik İmzalar

NASUH USLU (Etik Kurulu Başkanlığı - Kurul Başkanı) 27.05.2021 15:53

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu : \*BSNHKYPAS\* Pin Kodu :40612  
Adres Halkalı Caddesi No: 281 Küçükçekmece/İstanbul  
Telefon:444 97 98 Faks:+90 (212) 693 82 29  
e-Posta: bilgi@izu.edu.tr Web: www.izu.edu.tr  
Kep Adresi: izu@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://ebys.izu.edu.tr/enVision/Dogrula/0N3>

Bilgi için: Zeynep Funda TEZ  
Unvan: Yeminli Katip  
Tel No: 2126929606





T.C.  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
ETİK KURULU

**ETİK ONAY BELGESİ**

Tarih	30.04.2021
Sayı	2021/04
Araştırmanın Niteliği	Yüksek Lisans Tezi
Araştırmanın Adı	Öğretim Üyelerinin ve Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre İdeal Okul Yönetim Modeli
Sorumlu Araştırmacının Adı Soyadı	Şule ÇAKMAK
Diğer Araştırmacılar/Danışman Adı Soyadı	Doç. Dr. Hanifi PARLAR
Karar	UYGUNDUR

(İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu'nun kararı tavsiye niteliğinde olup, Üniversitemizle ilgili etik ilkelerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacını taşımaktadır.)

Prof. Dr. Nasuh USLU  
**Başkan**

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ  
**Başkan V.**

Prof. Dr. Mustafa ATEŞ  
**Üye**

Prof. Dr. Mehmet Emin KÖKTAŞ  
**Üye**

Prof. Dr. Ayşe Nefise BAHÇECİK  
**Üye**

Prof. Dr. Yahya Kemal YOĞURTÇU  
**Üye**

Av. Bilal ŞAMAT  
**Üye**

Kurul Yeminli Kâtibi

Zeyneb Funda TEZ

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Şule ÇAKMAK

### **Eğitim Durumu**

**Lisans :** İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Bölümü 2. Sınıf öğrencisi

**Lisans:** Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi, El Sanatları Bölümü

**Lise :** Elazığ Sıdıka Avar Kız Meslek Lisesi

### **Mesleki Deneyim**

1998-1999 İstanbul Maltepe Mürüvvet Hanım İlkokulu Anasınıfı Öğretmeni

1999-2002 Tunceli Cumhuriyet Kız Pansiyonlu İlköğretim Okulu Anasınıfı Öğretmeni

2002-2009 İstanbul Ümraniye Genç Osman İlköğretim Okulu Anasınıfı Öğretmeni

2009- 2010 İstanbul Üsküdar Cumhuriyet Kız meslek Lisesi Müdür Yardımcısı

2010 – 2019 İstanbul Çekmeköy Sema Bozkır Anaokulu Okul Müdürü

2019--2022 İstanbul Çekmeköy Anaokulu Okul Müdürü

### **Akademik Çalışmalar:**

2.Uluslararası Eğitimde Yeni Arayışlar Kongresinde, “2023 Eğitim Vizyonu Çerçevesinde Okul Öncesi Öğretmenlerinde Ortaya Çıkan Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları”. Adlı bildirim sunulmuştur.

UEYBİD, Uygulamada Eğitim ve Yönetim Bilimleri Dergisi 1. Cilt 1. Sayı 2021 yılında “Okul Yöneticilerinin Çatışma Çözme Becerileri ile Öğretmenlerin Yöneticilerine Duyduğu Güven Arasındaki İlişki” adlı makalem yayınlanmıştır.